



**FAMINAS**  
VIRTUAL

**EMPREENDEDORISMO**

D541e Dias, Igor Augusto de Melo  
Empreendedorismo. / Igor Augusto de Melo Dias; Mariana de  
Lazzari Gomes (rev.). – Belo Horizonte: FAMINAS, 2024.  
126p.

ISBN: 978-65-89983-29-3

1. Empreendedorismo. I. Dias, Igor Augusto de Melo. II.  
Gomes, Mariana de Lazzari (rev.). III. Título.

CDD: 658.42

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca FAMINAS

## SUMÁRIO

UNIDADE I – INTRODUÇÃO AO EMPREENDEDOR.....	6
Conceito e evolução do empreendedorismo.....	7
Visão dos Economistas.....	10
Visão Comportamental .....	14
Visão da Gestão .....	17
Intraempreendedorismo ou Empreendedorismo Corporativo.....	20
Resumo da Unidade .....	21
UNIDADE II – INOVAÇÃO COMO FATOR CHAVE PARA MUDANÇA .....	22
Georreferenciamento .....	24
O que é Inovação .....	25
As Diferenças entre Imitação, Inovação e Invenção.....	30
Características e Tipos de Inovação .....	30
Caso de Inovação Aberta no Brasil.....	33
As Vantagens Competitivas da Inovação .....	35
Resumo da unidade .....	37
UNIDADE III – O PROCESSO EMPREENDEDOR: DO MAPEAMENTO DE OPORTUNIDADES, GESTÃO DOS NOVOS EMPREENDIMENTOS.....	39
Idea X Oportunidade .....	40
Pensando dez vezes .....	43
Fazendo um Protótipo.....	44
Critérios para Análise de Oportunidades.....	46
Resumo da Unidade.....	50

UNIDADE IV – FERRAMENTAS VOLTADAS PARA EMPREENDEDORISMO.....	51
Design Thinking.....	54
Análise e Síntese.....	57
Modelo de Negócios.....	59
Canvas.....	61
Plano de Negócio.....	66
Sumário executivo.....	68
Conceito do Negócio.....	69
Plano de Marketing.....	74
Plano Operacional.....	75
Plano Financeiro.....	75
Cenários.....	77
Resumo da Unidade.....	79
UNIDADE V – EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA E DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS.....	80
Empresas de Base Tecnológicas.....	82
Startup: desenvolvimento e características .....	83
Desenvolvimento de Clientes e Movimento Startup Enxuta.....	87
Resumo da Unidade.....	94
UNIDADE VI - MECANISMOS DE GERAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS.....	96
Fontes de Assessoria para o Empreendimento.....	97
Incubadora.....	98
A Gênese das Políticas Públicas Federais para Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores.....	98

Parques Tecnológicos .....	101
Aceleradoras.....	103
Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) .....	105
Como Financiar seus Empreendimentos.....	105
Venture Capital.....	109
Resumo da Unidade.....	120
Referências.....	121



# UNIDADE I

## INTRODUÇÃO AO EMPREENDEDORISMO



## Introdução

O que é ser empreendedor? O que significa Empreendedorismo? Qual sua relação com o desenvolvimento econômico? Esta unidade tem a finalidade de responder às essas questões. Para isso, o conceito de Empreendedorismo é apresentado como sendo algo muito mais relacionado ao comportamento do que propriamente atrelado à abertura de negócio.

Além disso, procura-se demonstrar a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico. Neste sentido, apresenta-se o empreendedor como um agente de transformação, que carrega consigo um perfil específico, com características como criatividade, inovação, persistência, dentre outras.

Em meio às discussões propostas, são introduzidos dois conceitos, um relacionado às motivações empreendedoras: empreendedorismo por necessidade (executado em função de uma necessidade pessoal) x empreendedorismo por oportunidade (executado em função de uma oportunidade vislumbrada) e, outro relacionado ao intraempreendedorismo (funcionários com espírito empreendedor). Esses dois conceitos são apresentados como forma de aguçar a sua curiosidade, caro aluno, de forma que, partir de outras partes do material, você possa saber mais a respeito desses aspectos. Bons estudos!

## Conceito e evolução do empreendedorismo

Você já escutou falar na palavra empreendedorismo? Caso positivo, acredito que você, como a maioria das pessoas associa empreendedorismo à abertura de um novo negócio. Entretanto, com a leitura desta unidade você irá compreender o conceito de empreendedorismo é muito mais amplo.

O empreendedorismo gera impacto tanto na vida das pessoas quanto no contexto de nações, sendo que muitas vezes é tratado como uma solução capaz de gerar crescimento econômico, criação de novos postos de trabalho, integração social e desenvolvimento individual (DRUCKER, 1985).

Isso acontece porque toda vez que alguém descobre uma oportunidade de negócio, faz um bom planejamento e cria uma empresa bem-sucedida, isso gera pagamento de impostos, criação de novos postos de trabalho, movimentação da cadeia de produtiva e consequentemente impacto econômico para um país.

Veja o exemplo do Beleza Natural, que é um empreendimento da Zica Assis, uma ex babá e faxineira e da Leila Velez, uma ex-funcionária do Mc Donalds que juntas com mais um

sócio criaram na década de 1990, no bairro da Tijuca (RJ) um conceito de salão de beleza inovador, voltado para cabelos crespos e cacheados. Hoje, a rede possui 45 lojas no Brasil e uma em Nova York (EUA). Você consegue imaginar a quantidade de postos de trabalho que um empreendimento como este é capaz de gerar?

Figura 1– Equipe Beleza Natural



Fonte: <https://belezanatural.com.br/quem-somos/>

Antes de prosseguirmos, é importante chamarmos atenção para dois conceitos que mostram o que motiva os empreendedores a tirar uma ideia do papel e montar uma nova empresa: empreendedorismo por oportunidade e por necessidade.

O empreendedorismo por necessidade é aquele que ocorre quando uma pessoa opta por montar um empreendimento por não ter outra opção de trabalho. Via regra não há uma preparação inicial, não há um levantamento de qual seria o público atendido pela nova empresa, tão pouco um planejamento elemento de como o negócio irá funcionar. Este tipo de empreendimento, na sua grande maioria acaba não gerando bons resultados e em muitos casos eles acabam fechando as portas depois de pouco tempo (DORNELAS, 2008).

Por outro lado, existem pessoas que optam por ser empreendedoras. Neste caso elas identificam uma oportunidade, fazem um estudo de mercado, elaboram um planejamento, mesmo que seja básico para nortear a criação do novo negócio. Isso não garante o sucesso do empreendimento. Entretanto, os índices de sobrevivência deste tipo de empreendimento são superiores ao empreendedorismo por necessidade (DORNELAS, 2008).

Para toda regra existe exceção, entretanto, os empreendedores por oportunidade geram mais impacto econômico positivo para a economia do que empreendedores por necessidade. Resultados positivos, só são possíveis de serem visualizados quando indivíduos são capazes de encontrar e explorar oportunidades lucrativas e isso ocorre na maioria dos casos com pessoas bem preparadas (HISRICH;PETERS, SHEPHERD, 2014).



Isso aconteceu com os fundadores do Airbnb, que foi criado em 2008 por três estudantes de design Nathan Blecharczyk, Brian Chesky e Joe Gebbi. Eles moravam em São Francisco, Califórnia, quando descobriram uma ótima oportunidade para empreender. Havia uma conferência na cidade e a maioria dos hotéis estava como capacidade máxima. Foi aí que eles decidiram locar dentro do apartamento que eles moravam. Eles conseguiram alugar três colchões para três perfis de pessoas muito distintos e tiveram uma ótima interação com seus hóspedes. Atualmente a empresa tem opções de apartamento em mais de 81 mil cidades em mais de 191 países. Só no Brasil, são mais de 180 mil acomodações anunciadas, que geram renda extra para muitos Brasileiros.

Figura 2 – Fundadores do AIRBNB



Fonte: <https://exame.abril.com.br/negocios/hoteis-nao-precisam-se-preocupar-tanto-com-airbnb-segundo-m/>

Além disso, o empreendedorismo é capaz de identificar e corrigir ineficiências de mercado e incentivar a melhoria de produtos e processos por meio da competitividade (BAUM; FRESE; BARON, 2014; KIRZNER, 2015). Veja por exemplo o que aconteceu quando os serviços do Uber começaram a ser ofertados em diversas cidades pelo mundo. Os serviços de taxi tiveram que buscar inovação para não perder tanto espaço. Após a criação do Uber surgiram novos aplicativos o que acirrou ainda mais a concorrência.

Apesar do empreendedorismo ser objeto de pesquisa há muito tempo, ainda existem diversas correntes teóricas que abordam empreendedorismo de forma multifacetada com influência de diversas áreas de conhecimento ( LANDSTROM, 2007; SHANE, S.; VENKATARAMAN, 2000). É interessante notar que a diversidade de definições para o termo empreendedorismo não gera uma concorrência entre elas, pois elas são complementares,

sendo que cada uma delas enfatiza diferentes características para o mesmo fenômeno (BAUMOL, 1993)

Para sua melhor compreensão, iremos dividir o conceito de empreendedorismo em três partes: **visão dos economistas**, dos **pesquisadores** da área **comportamental** (psicólogos) e dos pesquisadores da gestão, que tentam melhor delimitar o empreendedorismo como campo de pesquisa.

Entretanto, antes de você estudar estas correntes teóricas que irão ser muito uteis para que você compreenda o que é empreendedorismo.

## Visão dos Economistas

Considerado um dos pioneiros a conceituar empreendedorismo, Richard Cantillon foi um economista que viveu entre 1680 e 1734, e que era o que, nos dias de hoje, pode-se chamar de investidor de risco. Naquela época, reconhecido como um banqueiro (FILION, 1999; HÉBERT; LINK, 2006), Cantillon era um homem sempre em busca de novas oportunidades de negócios, ele se interessava em fazer uma boa gestão do seus empreendimentos com o objetivo de garantir retornos financeiros (FILION, 1999).

Cantillon definia o empreendedor como uma figura central na Europa do século XVIII, que servia como intermediário entre os donos de grandes pedaços de terras e os contratados. Os donos de terras estabeleciam padrões de consumo de acordo com seus gostos. Contudo, o processo produtivo ficava sobre a responsabilidade tanto dos empreendedores, que corriam riscos do mercado, como do processo de produção e distribuição (HÉBERT e LINK, 2006).

Jean-Baptiste Say também apresentou contribuições relevantes sobre os conceitos iniciais do empreendedorismo. Ele acreditava que a criação de novos negócios seria capaz de gerar desenvolvimento econômico. Além disso, Say já fazia a diferenciação entre empreendedores e capitalista e como cada um deles receberia o retorno financeiro a que tinham direito (FILION, 1999).

O que faz com que as publicações de Say tenham tanta relevância até os dias de hoje é o fato de que ele constatou que os empreendedores eram capazes de promover mudanças, eram, portanto, inovadores e deslocavam recursos de áreas de baixa produtividade para áreas de alta produtividade. Dessa forma, ele é considerado o primeiro autor a sistematizar o que é o empreendedorismo na visão moderna do termo (FILION, 1999; REYNOLDS; CURTIN, 2011).

Embora a criação de organizações faça parte integral da história da humanidade, atenção específica às novas empresas comerciais teve início com Say (1816), que descreveu as atividades de pessoas que realizavam atividades de entretenimento, de modo temporário, como empreendedor. Hoje, esses profissionais seriam chamados de produtores. Na França, pessoas que gerenciam projetos de forma temporária, seja na área de construção ou comercial, ainda são chamados de empreendedores. (REYNOLDS e CURTIN, 2011).

Tanto Cantillon quanto Say tinham em suas definições os empreendedores como pessoas dispostas a assumir riscos, tendo em vista que utilizavam recursos próprios na consecução de empreendimentos (FILION, 1999).

Seguindo ainda a corrente dos economistas, é necessário dar destaque para os trabalhos de Schumpeter (1939) que desenvolveu a Teoria da Destruição Criativa. O autor dissertou sobre o impacto da inovação de produtos que trazem como consequência a destruição de empresas e modelos de negócios que não inserem a inovação em suas práticas organizacionais. Neste contexto, o empreendedorismo como o principal elemento para o desenvolvimento da economia evidencia o empreendedor como um agente de mudança, responsável pela inovação e esta, por sua vez, como a grande responsável pelo constante progresso econômico. O empreendedor é definido como:

*Uma pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida e sua principal tarefa é a “destruição criativa”, a qual se dá através da mudança, ou seja, através da introdução de novos produtos ou serviços em substituição aos que eram utilizados (SCHUMPETER, 1982, p.26).*

O que sustenta a destruição criativa é o conceito de desequilíbrio dinâmico apresentado por SCHUMPETER (1939), que é o resultado da ação do empreendedor inovador, que promove uma ruptura com o modelo econômico da sua época, focado no equilíbrio e na otimização. Dessa forma, segue-se a lógica do capitalismo, que foi delineado como um processo evolucionário, tendo em vista que ele é um instrumento de mudança econômica, portanto jamais poderá ser estacionário, conforme previsto pela teoria neoclássica.

Veja um exemplo para compreender melhor o conceito de destruição criativa. A locadora de vídeos Blockbuster, de acordo com reportagem publicada pelo site de negócios Infomoney já teve mais de 9 mil lojas espalhadas pelo mundo. Contudo, nos dias de hoje, a empresa possui apenas uma loja no interior do Oregon, nos Estados Unidos.

O que levou à queda do império Blockbuster? O surgimento de plataformas online de vídeos como Netflix e Prime Vídeos fez com que locadoras de vídeos físicas perdessem seu valor. Afinal de contas, é muito mais cômodo ter um serviço de assinatura ou alugar filmes

online sem sair de casa. Este processo que aconteceu com a Blockbuster é considerado um bom exemplo de destruição criativa.

Figura 3 – Blockbuster

Fonte: Shutterstock



### Leitura complementar

Para saber mais sobre a ascensão e queda a Blockbuster, leia a reportagem publicada no site Infomoney:

Acesse o link: <https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7984238/de-9-mil-lojas-para- apenas-1-a-ascensao-e-a-queda-do-imperio-blockbuster>

De acordo com Schumpeter (1939), o estímulo estratégico para a economia é a inovação, definida como a aplicação comercial ou industrial de algo novo. Isso envolve novos produtos, métodos de produção, processos, novos mercados ou fornecedores, bem como novas formas de negócios ou de financiar uma organização. Isso significa que as inovações contribuem para o processo de desenvolvimento econômico, uma vez que elas são capazes de gerar o consumo de produtos que até então não existiam. Isso significa que novos produtos e serviços são capazes de alterar as características de gastos dos trabalhadores (TIGRE, 2014).



Um dos pontos-chaves da teoria de Schumpeter (1939) é a concepção de que o capitalista busca lucros extraordinários, que dificilmente serão alcançados por produtos ou serviços tradicionais.

Sendo assim, a inovação atrai a atenção de investidores pela possibilidade de ganhos acima da média, por meio da introdução de novos produtos no mercado.

Portanto, a destruição criativa é algo inerente ao capitalismo. Ela causa enormes mudanças na estrutura econômica interna, destruindo o antigo e criando algo inteiramente novo (SCHUMPETER, 2003).

Agora, acho que será mais fácil você compreender o conceito de empreendedorismo, com uma perspectiva dos economistas. Baseado nas ideias Schumpeter (1939), Baron e Shane (2007, p 7) destacam que **“o empreendedorismo requer a criação ou o reconhecimento de uma aplicação comercial para uma coisa nova”**..

É importante observar que, na literatura, é possível encontrar dois grandes usos para o termo empreendedor. O primeiro deles serve para descrever pessoas que criam e optam por gerenciar novas empresas, sem que haja nenhum tipo de inovação envolvida no novo empreendimento. O segundo termo está associado à ideia de que o empreendedor é inovador, dessa forma, ele é capaz de transformar ideias e invenções e soluções comerciais que sejam viáveis economicamente, sem necessariamente operar a empresa. O primeiro caso, está fortemente associado às ideias de Cantillon e Say, já o segundo está atrelado à teoria de Schumpeter (BAUMOL, 1993).

Por fim, cabe ressaltar que o início do empreendedorismo foi marcado pelos trabalhos de economistas como Cantillon, Say e Schumpeter. Contudo, a partir do século XX o interesse sobre o tema se espalhou em diversas disciplinas acadêmicas, principalmente da área da psicologia e da gestão.

## Visão Comportamental

Uma nova concepção do termo empreendedorismo surgiu com pesquisas originadas no campo da Psicologia, tendo como referência os trabalhos de David Mc Clelland, a partir da década de 1960. Sob este ponto de vista, o empreendedor é definido com base nos seus traços de personalidade. (FILION, 1999).

A atenção central das publicações do Mc Clelland (*The Achieving Society* e *Motivating Economic Achievement*) era na identificação e treinamento de empreendedores com alta motivação de realização, o que deu origem à abordagem dos traços (BAUM et al., 2014). Entretanto, poucas pesquisas realizadas posteriormente geraram avanços significativos nesta área, sendo incapaz de prever resultados e ações dos empreendedores. Além disso, a abordagem dos traços sofreu críticas de diversos pesquisadores (ALDRICH; WIEDENMAYER, 1993; DRUCKER, 1985; GARTNER, 1989).

As pesquisas com foco em traços de personalidade tiveram poucos avanços entre as décadas de 1960 e 1990. Tal fato é estranho, uma vez que de acordo com pesquisa realizada com diversos investidores de risco, alguns traços pessoais estão entre os principais motivos para o sucesso do empreendimento (SEXTON, 2001).

De acordo com Drucker (1985) os empreendedores são uma parcela pequena entre os proprietários de novas empresas. Eles são diferentes, tendo em vista a capacidade que eles possuem de criar algo novo com potencial para gerar valor. Entretanto, essas características distintas que os empreendedores possuem não são traços da personalidade, mas sim com comportamentos que podem ser aprendidos.

Para Gartner (1988), a atenção das pesquisas nos traços e características dos empreendedores não é capaz de contribuir para uma definição de quem é o empreendedor e por isso não é relevante para o entendimento do empreendedorismo. O autor sugere a transição da abordagem dos traços para a abordagem comportamental.

Dessa forma, ao contrário do que acontece na abordagem dos traços, a organização passa a ser o nível primário de análise e os empreendedores são vistos com base nas atividades que realizam para a criação da empresa.

Embora não se possa negar o impacto de recursos externos e a escassez de recursos no processo de concepção e gestão das organizações, a criação e sobrevivências das empresas está diretamente relacionada às decisões e às ações realizadas pelos empreendedores. Sendo assim, é impossível negar que as características pessoais dos empreendedores são relevantes para o sucesso das organizações e é dentro deste contexto que surge a necessidade de pesquisas na área da Psicologia do Empreendedorismo (BAUM; FRESE, 2012).

As pesquisas oriundas da psicologia ganharam um novo viés como objetivo de identificar características pessoais mais genéricas que servem como preditores de sucesso dos empreendedores. Essas pesquisas têm como foco competências, cognição, e comportamento e estão apoiados em modelos mais complexos e ferramentas permitem identificar a causalidade dos fenômenos (BAUM e LOCKE 2004).



A cognição empresarial também é um tema explorado pelos autores que trazem a visão da Psicologia para o empreendedorismo. Mitchell et al. (2002, p.28) definem cognição empresarial como a “estrutura de conhecimento que as pessoas utilizam para fazer avaliação, julgamentos ou decisões envolvendo análise de oportunidades e geração de risco e crescimento.” De acordo com os autores uma questão central é identificar “Como os empreendedores pensam”? Essa pergunta contribui para o melhor entendimento de como as pessoas geram riquezas por meio da exploração de oportunidades.

Desta forma, podemos apresentar uma segunda visão do empreendedorismo centrada na perspectiva comportamental. De acordo com Fillion (1999, p.19), o empreendedor é

*uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios e para tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação.*

## Interessante, não! Agora, convido você a praticar.



**Pesquise empreendedores(as) de sucesso e em seguida responda:**

- Ele(a)s são pessoas criativas?
- Ele(a)s são capazes de estabelecer objetivos?
- Será que ele(a)s possuem características que nos permitem identificá-los como sendo empreendedores de sucesso?

Poste sua pesquisa em nosso **Fórum** e veja quem seus colegas indicaram como grandes empreendedores.

Um dos empreendedores mais conhecidos na atualidade é o Elon Musk.

Figura 4 – Elon Musk na SPACE X

Fonte: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/nao-basta-ser-visorio/>

Ele é fundador de diversas empresas extremamente inovadoras, dentre elas a Tesla Motors,



a Space X e a SolarCity. Você já ouviu falar de algumas delas?! Se sim, está em ótimo caminho. Agora, se você não sabe o que elas fazem ainda dá tempo de pesquisar.



### Indicação de vídeo

---

Vamos lá! Para saber mais, acesse o vídeo a seguir:

[https://www.ted.com/talks/elon\\_musk\\_the\\_future\\_we\\_re\\_building\\_and\\_boring?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/elon_musk_the_future_we_re_building_and_boring?language=pt-br)

### Visão da Gestão

A partir do final da década de 1990, surge uma nova linha de discussão sobre o tema. Alguns autores buscaram delimitar o empreendedorismo e torná-lo um campo de

pesquisa que pudesse caminhar de forma independente das premissas da gestão estratégica e outras áreas de conhecimento.

A maioria das publicações sobre o tema definem o empreendedorismo de acordo com as características do empreendedor e da forma como eles agem. De acordo com Ventakaran (1997) este tipo de abordagem é inconsistente, uma vez que o empreendedorismo é composto de dois polos: (i) a presença de oportunidades que possam gerar lucratividade, e (ii) a presença de um indivíduo empreendedor.

Além disso, nota-se que definições do empreendedor como a pessoa que cria uma organização, como de Gartner (1988), são limitadas, tendo em vista que não contemplam a qualidade das oportunidades que diferentes pessoas são capazes de identificar (SHANE e VENTAKARAN, 2000).

O ponto central no artigo a “Promessa” é a concepção de que o empreendedorismo envolve a identificação de oportunidades, bem como o seu processo de descoberta, avaliação e exploração. Soma-se a isso o fato de que também é necessário analisar o conjunto de indivíduos que identificam a oportunidade, que a avaliam e que a exploram (SHANE e VENKATMARAN, 2000).

As oportunidades são definidas como situações nas quais novos produtos, serviços, matérias primas e métodos podem ser comercializados por um valor maior do que o seu custo de produção (SHANE e VENKATMARAN, 2000). De acordo com Shane (2012), a palavra “pode”, contida no conceito, tem grande relevância, uma vez que, caso o empreendedor faça uma combinação correta dos recursos que possui, ele terá lucratividade com a comercialização do produto, se ele agir de modo contrário, ele não alcançará os resultados desejados.

De acordo com Venkataraman e Sarasvathy (2000), oportunidade é definida como a criação de um artefato econômico, voltado para o futuro, que envolve tanto o lado da demanda quanto o lado da oferta. Além disso, a oportunidade empresarial possui duas categorias que ajudam na sua melhor compreensão: (1) crença sobre o futuro; (2) ações baseadas nessas crenças.

As oportunidades não surgem por acaso ou sorte, pelo contrário, elas fazem parte das atividades humanas realizadas de forma consciente. O papel do empreendedor reflete em um esforço contínuo e deliberado em utilizar os resultados das suas ações em produtos ou serviços que possam ser explorados em novos mercados (VENKATMARAN e SARASVATHY, 2000).

É importante destacar que oportunidades empresariais e ideias de negócios possuem significados diferentes. A oportunidade é representada por um contexto no qual recursos podem ser combinados e recombinações com o objetivo de promover a obtenção de lucro. Já as ideias de negócio são apenas interpretações realizadas pelo empreendedor a respeito da recombinação de recursos e de como correr atrás da oportunidade identificada. Isso significa que a oportunidade é algo objetivo, já a ideia de negócio não (SHANE, 2010).

Uma história que vale a pena ser conhecida é do Robson Shiba, criador da franquia Chine in Box. Ao contar a sua trajetória empreendedora ele destaca que ele enxergou uma oportunidade de negócio, quando estava na faculdade, cursando odontologia e foi fazer um intercâmbio nos Estados Unidos. Ao observar alguns policiais comendo comida chinesa na caixinha lá, ele teve a ideia de trazer este conceito para o Brasil.

Antes de montar o restaurante, ele fez pesquisas pensou sobre a marca. Ele teve uma ideia, identificou que ela era uma oportunidade e a explorou de forma bem-sucedida.



## Indicação de vídeo

---

Veja o Day 1 do Robson Shiba para compreender, e ele irá contribuir para que você compreenda o conceito de descoberta de oportunidade:

<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/acredite-em-voce-sempre-day1-robinson-shiba/>

---

A literatura, de uma maneira geral, apresenta a oportunidade como algo já existente e que o papel do empreendedor é ficar alerta ou encontrar algum caminho que o leve a descobri-la. Contudo, na visão de Venkataraman e Sarasvathy (2000), as oportunidades devem ser criadas por meio de imaginação empresarial e aspirações humanas, de modo que possam resultar em produtos e mercados.

Dessa forma, podemos dizer que parte da literatura defende o argumento de que as oportunidades já existem, portanto, caso você queira se tornar um empreendedor, você deve identificá-la e explorá-la. Entretanto, a segunda corrente, formada por Venkataraman e Sarasvathy (2000) defende que as oportunidades podem ser criadas.

Uma metáfora comumente utilizada para explicar a oportunidade como fenômeno objetivo (como algo já existente) é a de George Malloy, famoso alpinista britânico. Ao ser questionado por repórteres em Nova Iorque sobre a sua motivação para escalar o Monte Everest, ele respondeu “Por que ele está lá” (ALVAREZ e BARNEY, 2000).



Figura 5 – Monte Everest

Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Monte\\_Everest](https://pt.wikipedia.org/wiki/Monte_Everest)

Tratar a oportunidade como um fenômeno objetivo, assim como o Monte Everest, tem



uma série de implicações. A atividade realizada pelo empreendedor que busca o sucesso está diretamente relacionada à descoberta das oportunidades. Isso pode ser realizado por meio da utilização de todas as técnicas possíveis de levantamento de informação e pela exploração das oportunidades. Com a utilização de diversas estratégias, o empreendedor tentará, antes de outras pessoas, chegar à descoberta e exploração das oportunidades com potencial lucrativo (ALVAREZ e BARNEY, 2000).

Contudo, ao tratar a oportunidade como fenômeno subjetivo, a metáfora que envolve Malloy e o Everest sofreria uma pequena mudança. Ao invés de descobrir a montanha, ele terá que construí-la. Dessa forma, as oportunidades passariam a ser vistas em decorrência da capacidade de criação, não da descoberta. Para os empreendedores criarem uma oportunidade é necessário que eles se envolvam em um processo de aprendizado criativo, capaz de direcioná-los para a formação de uma oportunidade (ALVAREZ e BARNEY, 2000).

Para a teoria da descoberta, o empreendedor deve ter grande atenção para desenvolver um plano de negócios extremamente completo, como iremos ensinar no nosso curso. Já quando se observa a oportunidade como a perspectiva da teoria da criação, o empreendedor deve evitar o plano de negócio até que a oportunidade seja de fato descoberta, uma vez que ele acarretará perda de tempo e irá gerar informações de caráter duvidoso tanto para empreendedores quanto para investidores (ALVAREZ e BARNEY, 2000).

O Plano de Negócio, conforme teremos a oportunidade de aprender ao longo do nosso curso sempre foi a ferramenta mais indicada para os empreendedores. Contudo, nos últimos anos, é possível nota que o Plano de Negócios não gera os impactos esperados para determinados tipos de empresas.

Para a criação de Startups, por exemplo, o plano de negócios não é adequado. Isso acontece porque startups são empresas que surgem com objetivo de encontrar um modelo de negócios que possam gerar ganhos em escala, de forma inovadora, na maioria das vezes no meio digital. Ao invés de pensar em um plano de como a empresa irá funcionar nos próximos anos, Steve Blank sugere um processo que envolve a criação de oportunidade por meio de tentativa e erro. Isso implica em lançar um produto em formato digital e partir dos feedbacks dos usuários, fazer repetidos ajustes, até que ele possa atender os usuários.

## Indicação de vídeo

---

Assista o vídeo a seguir e entenda como funciona o **método de efetuação** em seguida faça que se pede na **Situação Problema:**

<https://ead.faminas.edu.br/mod/page/view.php?id=18283>



## Intraempreendedorismo ou Empreendedorismo

### Corporativo

Sempre que lecionamos a disciplina de empreendedorismo escutamos de alguns alunos dizerem que está disciplina não é importante para eles, uma vez que eles não têm interesse em montar um empreendimento. Caso este seja o seu caso, saiba que hoje as empresas estão em busca de profissionais que tenham atitudes empreendedores, que saibam trabalhar com autonomia, desenvolver produtos e estratégias em busca de novos mercados.

É dentro deste contexto, que surge o conceito de intraempreendedor, que é um tipo de empreendedor que atua em empresas já existentes, por meio de um comportamento inovador. Em outras palavras, o intraempreendedor é um funcionário diferenciado. A globalização e a crescente competitividade das empresas fizeram o mundo voltar os olhos para esse tipo de indivíduo que agrega muito valor às empresas e as faz mais competitivas no mercado. Esse indivíduo é um tipo de empreendedor que não tem como objetivo a criação



de empresas. Isto é, há indivíduos que possuem todas as características empreendedoras, mas que preferem desenvolvê-las nas empresas onde trabalham. De acordo com Filion:

*Intraempreendedores são pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro das organizações. São semelhantes aos empreendedores, salvo que o risco que enfrentam é muito mais baixo, porque estão usando o dinheiro e os recursos da empresa, ao invés dos seus. Se forem bem-sucedidos, serão beneficiados pelo seu sucesso. Trabalham em sistemas organizacionais nos quais tem menos poder que os empreendedores porque, como eles não são proprietários, tem que seguir regras e diretrizes sobre as quais não tem controle (2004, p. 74).*

Não é difícil compreender que o estudo do intraempreendedorismo tem ganhado espaço nas discussões sobre gestão. Afinal, ter um empreendedor dentro das organizações confere a elas vantagens competitivas. As organizações estão inseridas em um ambiente efervescente de tecnologias, contingências e competidores. Se não criarem um ambiente propício para o aparecimento de inovações, elas perderão espaço no mercado.

Portanto, não se esqueça, você deve estar atento a oportunidades de negócios dentro da empresa que você atua. Ao identificá-las, alinhe com a sua chefia a possibilidade de explorá-la de forma inovadora. Ao trabalhar desta forma, você estará atuando como um intraempreendedor.

## RESUMO DA UNIDADE

---

Nesta unidade você aprendeu os principais conceitos de empreendedorismo, tendo como base três perspectivas: econômica, comportamental e de gestão. Além disso, apresentamos o conceito de empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade e intraempreendedorismo.

Na próxima unidade você será irá compreender o que é inovação e a sua importância para o empreendedor.



Aguardo você, na próxima unidade!



# UNIDADE II

INOVAÇÃO COMO FATOR  
CHAVE PARA MUDANÇA



## Objetivos

---

- ✔ Apresentar conceitos gerais de inovação
- ✔ Mostrar a diferença entre inovação e invenção
- ✔ Apresentar os conceitos de inovação incremental, disruptiva, radical e aberta.

## Introdução

**Caso introdutório** – Biólogo cria sistema de armadilhas e controle do mosquito da dengue.

Para resolver o problema da dengue, um biólogo criou um sistema de controle da doença bastante diferente. Em vez de eliminar os focos, o Monitoramento Inteligente da Dengue (MI-Dengue) extermina os mosquitos que transmitem a doença.

A plataforma de controle da dengue foi criada por Álvaro Eiras, professor e pesquisador da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A princípio, Eiras desenvolveu uma armadilha para o Aedes. Batizada de MosquiTRAP, a estrutura conta com uma fita adesiva, em que a fêmea do mosquito – os machos não têm o vírus da dengue – fica grudada, morre e deixa de colocar ovos.

Mas o mosquito não chega à MosquiTRAP por conta própria. Para pegar o inseto, Eiras desenvolveu o AtrAedes, um odor que atrai a fêmea. "Até havia produtos semelhantes no exterior, mas as taxas de importação deixavam os preços muito altos. Para diminuir os custos, comecei a trabalhar em uma alternativa própria", disse o professor à revista "Pequenas Empresas Grandes Negócios". Posteriormente, Eiras se aliou a outros sócios e criou a Ecovec, empresa que lançou o MI-Dengue comercialmente.

A plataforma de controle não foi criada para o varejo, mas para o poder público. "Firmamos contratos com prefeituras ou governos estaduais e instalamos as armadilhas nos municípios", afirma o pesquisador.

## Georreferenciamento

A armadilha não elimina a figura do profissional que faz a vistoria. A diferença é que o agente de saúde vai até a MosquiTRAP, faz a contagem dos mosquitos mortos e manda os dados pela internet para um sistema.

Como as armadilhas também são georreferenciadas, é possível identificar, em um mapa, quais são as regiões com mais casos de dengue.

Esta não é a primeira vez que o MI-Dengue é reconhecido no exterior. Em 2006, a plataforma de controle da dengue foi uma das vencedoras do Tech Museum Awards. Na época, Eiras viajou aos Estados Unidos para receber o prêmio. De quem? Bill Gates.



**Para saber mais, acesse os seguintes links:**

<https://www.youtube.com/watch?v=Njef3vaF17Y>

<http://www.otempo.com.br/hotsites/luta-contr-a-dengue/bi%C3%B3logo-cria-sistema-de-armadilhas-e-controle-do-mosquito-da-dengue-1.855541>

Após conhecermos a história do MI-Dengue, que foi desenvolvido pelo Professor e Pesquisador Álvaro Eiras, será mais fácil compreender os conceitos relacionados à inovação, bem como os caminhos trilhados para o desenvolvimento de novos produtos. O que este pesquisador fez, foi desenvolver uma tecnologia e gerar impacto econômico e social por meio de uma invenção e isso, o tornou inovador.

A inovação, mais do que nunca, deve ser uma prioridade por qualquer tipo de organização que busque crescimento ou até mesmo sua sobrevivência em um mercado tão volátil, marcado por um ritmo frenético de desenvolvimento de novas tecnologias.

A palavra inovação faz parte da missão de diversas empresas e é utilizada como uma forma de caracterizar diversos tipos de produtos e serviços. Não se trata de uma questão de escolha, caso as empresas não consigam promover constantes melhorias nos seus produtos e serviços, elas perderão mercados para os seus concorrentes rapidamente.

Embora a inovação imponha uma luta constante pela sobrevivência dentro dos mercados, é possível destacar que é a inovação que contribui de forma direta para a criação de novos empreendimentos e melhoria na qualidade de vida das pessoas. Além disso, a inovação é considerada fator chave para o desenvolvimento econômico.

Como veremos nesta unidade, existem algumas formas de inovação. Parte delas são resultantes de pequenas adaptações em produtos ou serviços e são chamadas de

incrementais. Por outro lado, existem inovações que mudam completamente o hábito das pessoas por novos produtos e serviços, sendo consideradas radicais.

A seguir, você terá a oportunidade de compreender que a inovação é um imperativo. Não há empreendimentos de sucesso sem inovação. Sendo, assim, você deve ter muita atenção na leitura desta unidade para que você possa aprender e aplicar o que você irá aprender no trabalho atual ou futuro.

## O que é inovação

A inovação consiste em um processo de mudança que pode gerar na criação de algo de uma tecnologia, serviço ou produto completamente novo, ou no aprimoramento daquilo que já existe. Entretanto, para que você compreenda a inovação é importante que você saiba que deve gerar impacto econômico e social.

É importante ressaltar que qualquer organização ou pessoa, a título individual, pode ser inovadora. Inovar não significa o condicionamento aos grandes negócios com emprego de recursos exorbitantes, com a contratação de um gestor de inovação ou outro profissional altamente treinado e qualificado, com pós-graduação na área. As microempresas, por exemplo, com pequenas ideias empreendedoras, constituem terreno fértil para inovar.

Muitas pesquisas recentes permitiram o desenvolvimento de tecnologias necessárias para surgimento de carros autônomos, que em poucos anos serão uma realidade e mudarão por completo o conceito de mobilidade. Além disso, tecnologias utilizando o Grafeno por exemplo, já nos permitem recarregar celulares em cinco minutos (Zao&Go) e ter celulares com tela dobrável. A área de tecnologia da informação trabalha com Inteligência Artificial e aprendizagem em máquina e nos permite interagir como robôs em call center e chats online, em muitos casos, sem saber que estamos.

O caso do Watson é emblemático! Trata-se de um pacote de serviços da IBM voltado para atender demandas empresariais por meio do uso da Inteligência Artificial. O robô Watson já foi testado de diversas formas. Ele é considerado um dos primeiros avanços da linguagem natural e foi testado inclusive em um programa de televisão norte americano chamado Jeopard, que é uma competição de perguntas e respostas.

Na unidade da IBM em TelAviv (Israel) o robô foi capaz de debater com humanos sobre o impacto dos jogos de azar na vida das pessoas, apresentando dados argumentando e contra-argumentando com fatos e números.

De acordo com Walker et. al. (2015, p. 408) a inovação “é introdução de novos, produtos, serviços ou processos para o mercado externo ou a introdução de novos dispositivos, sistemas, programas ou práticas em uma ou mais unidades internas”.



A organização pode ocorrer tanto na criação de um produto ou serviço, quanto na melhoria de um processo dentro organizações. No nível organizacional, a inovação pode ser definida como a adoção de uma ideia ou comportamento, que possui uma relação direta como um produto, serviço, sistema, política, ou programa, que é novo considerado para as empresas (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001).

A inovação é uma forma que a organização tem para se adaptar e se antecipar a futuras demandas ambientais. Portanto, gestores devem estar sempre atentos não só para a

**Essa e outras aplicações da inteligência artificial podem ser encontrados no vídeo Discovery Brasil | Inteligência Artificial – IBM.**

taxa de inovação, mas também para a velocidade de adoção, uma vez que isto permitirá ganho de competitividade da empresa (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001).

A inovação gerencial é caracterizada pela adoção de novas práticas de gestão, ajustes em processos ou na estrutura, que são capazes de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Trata-se de um processo particular de mudança organizacional, tendo em vista que envolve a introdução de novidade em uma organização já existente. (BIRKINSHAW et al., 2008).

Existe mais uma forma de mensurar a inovação, Damanpour e Gopalakrishnan (2001) apresentam os conceitos de taxa de adoção, que está baseada na frequência e na consistência das inovações e velocidade de adoção, que é o tempo que empresa leva para adotar uma inovação após a sua primeira aplicação em outras organizações, na maioria das vezes na própria indústria.

Diversas pesquisas sinalizam a relevância da adoção de inovações tecnológicas para o aumento de competitividade para as empresas. Contudo, a identificação dos efeitos na performance das empresas em virtude da adoção de inovações gerenciais ainda é uma questão em aberto (WALKER et. al., 2015)

Além da diferença entre inovações tecnológicas e gerenciais, é importante compreender os conceitos de inovação de produto e de processo. De acordo com Damanpour e Gopalakrishnan (2001) a inovação de produto é definida como novos produtos ou serviços que buscam satisfazer as demandas do mercado ou de usuários externos. Já a inovação em processos é definida como novos elementos que são introduzidos dentro de operações de serviço ou produção da organização.



A inovação em produto tem como principal foco o público externo da organização, é voltada para os consumidores. Por outro lado, a inovação em processos tem um foco na eficiência e no atendimento a demandas internas da organização.

Em uma pesquisa realizada com 365 bancos norte-americanos durante a década de 1990, Damanpour e Gopalakrishnan (2001) identificaram que a taxa de adoção e a taxa de velocidade das inovações do produto foram maiores que a inovação em processo. Isso ocorreu porque a inovação em produto é mais fácil de ser observada, além disso, há uma percepção de que ela pode gerar mais vantagens do que as inovações em processo.

Numa atmosfera global de inovação contínua, a vantagem estratégica pode apenas advir daqueles que são líderes e não apenas de meros seguidores da mudança. A única forma de se tornar um verdadeiro líder da mudança pode ser alcançada através da inovação.

Todas as empresas precisam ser inovadoras. A realidade, contudo, é que a maior parte delas, particularmente as pequenas e médias, encontram dificuldades em compreender o conceito de inovação. Não sabem bem como usar os seus conceitos, imaginando que ela só se aplica às indústrias de alta tecnologia.



É importante ressaltar que existem muitas teorias acerca da inovação. Qual a sua definição, quais as suas principais características e seus diversos tipos, como implementá-la? A sociedade, até hoje, não alcançou consenso (e possivelmente nunca alcançará) sobre uma teoria única de inovação. A partir de então, será possível conhecer alguns conceitos acerca do assunto. **Vamos adiante!**

No dia a dia, a inovação é compreendida como criar algo que culmine no resultado desejado (SAKAR, 2007). A partir dessa afirmativa, há uma pluralidade de compreensão sobre esse procedimento. Para melhor compreensão, veja:

*(...) a palavra “inovar” deriva do latim in+novare, que significa “fazer novo”, renovar ou alterar. De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de forma nova. (SAKAR, 2007, p. 115)*

Dito isso, podemos esclarecer melhor que inovação significa o envolvimento da criatividade, de adaptação, de ideias novas com possibilidade de implementação e que gerem impacto.

Bessant e Tidd (2009) apresentam registros da fala de profissionais da GE, Apple e Microsoft sobre o que eles pensam sobre inovação. Estas falas são importantes, pois irão te ajudar a entender a importância do tema. Veja:

*Estamos avaliando as lideranças da GE em relação a sua capacidade de Criação. Líderes criativos são os que têm coragem de financiar novas ideias liderar equipes para encontrar as melhores ideias e pessoas para assumir Riscos com maior preparo e método (J. Immelt, presidente e Diretor-executivo da General Eletric).*

*(...) Sempre dizemos a nós mesmos: temos que inovar. Precisamos ser os Primeiros a nos superar (Bill Gates, Microsoft).*

*(...) A inovação é o divisor de águas entre um líder e um seguidor (Steve Jobs, Apple). (BESSANT; TIDD, 2009, p. 20)*

Para o Manual Oslo (OCDE, 2005, p. 14), “(...)inovação é uma implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Se você observar com atenção essa definição, perceberá que ela é bem vasta e abrange o bem ou serviço que a empresa faz, sua forma de fazer (processo), sua forma de planejar e organizar o seu mercado, e até mesmo sua forma de cuidar da gestão.

Outro ponto importante a observar na definição do Manual Oslo é que a inovação é uma implementação de algo novo ou melhorado. Isto significa que inovação pode ser incremental ou radical.

Na visão de Simantob e Lipp (2003), existem vários conceitos de inovação, segundo várias personalidades. Sublinhamos dois teóricos muito conhecidos que podem ser muito úteis em nossa tarefa. O primeiro, Peter Drucker, da Universidade de Claremont, em seu livro, “Inovação e Espírito Empreendedor”, está escrito que inovação é:“(...) o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas, sendo que não existe algo chamado de recurso até que o homem encontre uso para alguma coisa na natureza, e assim o dote de valor econômico” (DRUCKER, 1987, p. 39).

Na visão de Giovanni Dosi (Universidade de Pisa), inovação é a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.

Entretanto, nota-se que, depois de Joseph Schumpeter, que foi o primeiro economista a falar de inovação na última década do século XX, conforme discutimos na Unidade 1, a

inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade das empresas.

Segundo Schumpeter,

*A inovação está relacionada ao desenvolvimento econômico, sendo impulsionada pela criatividade quando há uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Isso se chama destruição criativa (SCHUMPETER, 1984, p.54. Citado por BARBIEIRI, 2005, p. 14).*

A “destruição criativa” gera movimento e crescimento na economia, e altera o estado de ânimo do empreendedor criativo e inovador.

Poderíamos, então, dizer que a inovação surgiu de um processo, evoluiu dos meios econômicos, sendo Joseph Schumpeter considerado o pai da inovação. Os investimentos das combinações de produtos e processos produtivos de uma organização influenciam diretamente no desempenho financeiro, de modo que o moderno empresário deve ocupar, simultaneamente, dois papéis de liderança: econômica e tecnológica.

***Quantos produtos você conhece que poderiam ser considerados inovação?***

***Quer saber mais sobre isso?***

***O Manual de Oslo é uma fonte muito rica de informações referentes ao nosso tema alvo e recomendo a sua consulta.***

***Ele está disponível para download em:***

***[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)***

***Pense nisso!***

## **As diferenças entre imitação, inovação e invenção**

Como se pode perceber, a inovação consiste em colocar as ideias em prática, gerando novos produtos ou serviços. Melhorando processos ou criando novos modelos de negócio que levem à ofertas de valor ao mercado com sucesso.

Porém, não podemos confundir o conceito de inovação de Schumpeter com invenção. São dois conceitos complementares e diferentes, ao mesmo tempo. Há uma relação entre eles, distinções e desafios. Nem toda invenção transforma-se em inovação e nem toda inovação é proveniente de uma invenção. A inovação refere-se a uma ideia, método ou objeto que é criado, que pouco se parece com padrões anteriores. Há uma ruptura, pois algo novo surgirá e modificará antigos padrões.

A invenção é um ato de criar uma nova tecnologia, processo ou objeto. Está muito ligada ao protótipo, modelos, fórmulas e outros meios de registrar ideias. O ato de inventar, necessariamente, não responde ao conceito de inovar.

Como já mencionado anteriormente, a ação de inovar deve proporcionar um resultado concreto e aplicado. A inovação em qualquer situação cria novos valores, modifica comportamentos, interfere na economia, gera resultados e demanda aceitação de uma sociedade. A inovação gera impacto econômico e social!

## Características e tipos de inovação

**Bessant e, Tidd e Pavvit (2008) classificam a inovação em quatro grupos:**

- ❖ Inovação de produto: representada pela mudança de produtos e serviços que a empresa oferece aos consumidores.
- ❖ Inovação em processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; inclui mudanças significativas nas tecnologias, equipamentos e logística.
- ❖ Inovação de posição: constituída por mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos.
- ❖ Inovação de paradigma: deriva de mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Uma outra classificação da inovação é proposta por Clayton Christensen (2011), da Harvard Business School. De acordo com Christensen existem quatro tipos de inovação por estratégia: incremental, disruptiva, radical e aberta.

A **inovação incremental** é a que predomina na maioria das empresas. São pequenas, mas importantes mudanças que podem ser aplicadas em modelos de negócios, produtos e/ou serviços. Tem como objetivo modernizar um produto já existente e que já tem aceitação do mercado. O seu propósito é garantir o consumo já existente do produto, atrair novos consumidores, gerar lucro e garantir aos clientes, que já são consumidores do produto, conveniência e fidelização.

Podemos citar como exemplo de inovação incremental as indústrias de carros, que mantêm por anos uma marca no mercado. Entretanto, atualizam anualmente o produto com as tendências do momento.

Para os pesquisadores Davila, Epstein, Shelton (2007, p. 61), as inovações incrementais “(...) são uma maneira de extrair o máximo valor possível de serviços e produtos existentes sem a necessidade de fazer mudanças radicais e grandes investimentos financeiros”. Visa, pois, atender, através de melhorias, as necessidades dos clientes e aprimorar os processos e produtos atuais.

A **inovação disruptiva** tem como objetivo substituir o produto existente por outro mais moderno e atualizado. As empresas que ditam as tendências de diversos segmentos são exemplos de inovação disruptiva. **Colocar**

A **inovação radical** visa criar um novo conceito, com novos mercados e paradigmas. Segundo Davila, Epstein, Shelton (2007, p. 71), “(...) inovações radicais são, pela própria natureza, investimentos de pouca probabilidade de retorno”. Porém, é primordial uma avaliação detalhada e bem planejada de um investimento nesse tipo de inovação, pois os riscos são maiores do que na inovação incremental.

Um exemplo típico de inovação radical são os bancos – organizações financeiras. Eles têm passado por uma metamorfose ao longo dos anos utilizando máquinas de multi banco, fundos acessíveis em qualquer parte do mundo com a utilização do cartão de plástico apropriado.

A **inovação aberta** está ligada àquelas empresas que compram ou licenciam processos de inovação (patentes) no lugar de criar seus próprios produtos inovadores. Aqui, é preciso cultivar uma rede de inovação, além dos limites da organização.

De acordo com Chesbrough *et al.* (2006) a inovação aberta é definida como a utilização intencional tanto dos fluxos internos e externos de conhecimento com o objetivo de acelerar as inovações que acontecem internamente e expandir mercados por meio do seu uso externo. O paradigma da inovação aberta parte do pressuposto que as empresas podem e devem utilizar tanto conhecimento externo quanto interno para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias. Isso implica em combinar ideias internas e externas em processos que ocorrem dentro de arquiteturas e sistemas.

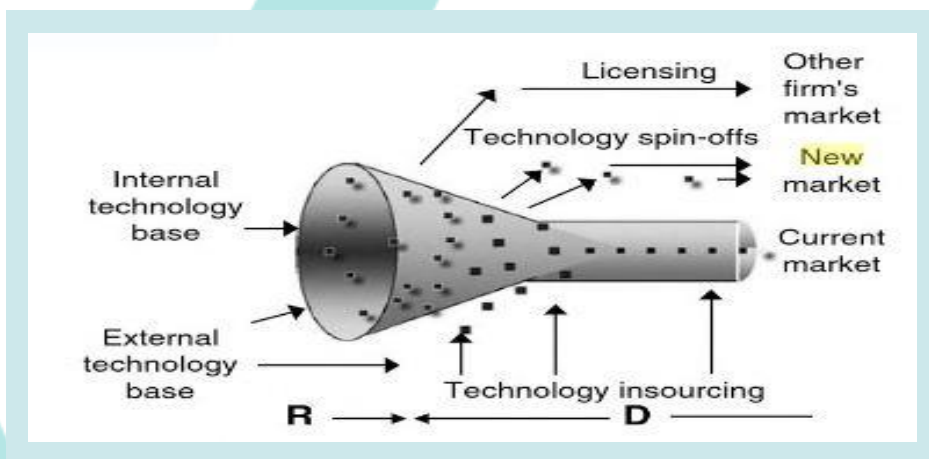
A essência da inovação aberta consiste em reconhecer que o conhecimento está esparso e que os departamentos de Pesquisa Desenvolvimento devem ser capazes de identificar e conectar com as fontes de conhecimento externo como um dos processos centrais de inovação (CHESBROUGH *et al.* 2006, p.2).

A compreensão dos conceitos de inovação aberta podem ser representados por meio da figura 1. O lançamento dos projetos podem utilizar fontes internas e externas de tecnologia



e conhecimento. Além disso, existem diversas formas para levar um tecnologia para o mercado, como: licenciamento e criação de spin-off corporativos.

**Figura 1.** O paradigma da Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough et al. (2006,p.3)

Ao analisar o crescimento das pesquisas sobre o tema, Gassmann *et al.* (2010) identificou nove perspectivas que se encaixam dentro do contexto inovação aberta. Dentre elas é possível destacar a perspectiva do usuário, que envolve os usuários no processo de inovação, com o objetivo de compreender desde as fases iniciais do projeto as demandas latentes de potenciais clientes.

Já na perspectiva dos fornecedores tende a causar grande impacto nos processos de inovação, uma vez que empresas trabalham junto com o fornecedor com o objetivo de prover melhorias no desenvolvimento de produtos (GASSMANN *et al.* 2010).

Na perspectiva de processos Gassmann *et al.* (2010) destaca a existência de três processos principais que contribuem para a inovação aberta: de fora para dentro, de dentro para fora e a realização dos dois simultaneamente.

Por fim cabe destacar a perspectiva cultural, que sinaliza a necessidade de uma mudança na forma de ser pensar o processo de inovação que seja capaz de valorizar competências que tenham origem no contexto externos, bem como know-how que sejam essenciais para a prática da inovação.

Cabe ressaltar que o paradigma da inovação aberta surge em um primeiro momento em indústrias de desenvolvimento de produtos tecnológicos, contudo, observa-se forte demanda por inovação no setor de serviços (GASSMANN *et al.* 2010).

## Caso de Inovação aberta no Brasil



## FLEX FUEL AO FLEX START®: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E MERCADOLÓGICA NA BOSCH.

O mercado automotivo brasileiro lidera as iniciativas mundiais de utilização de combustíveis renováveis e o etanol está consolidado na matriz de combustíveis do país.

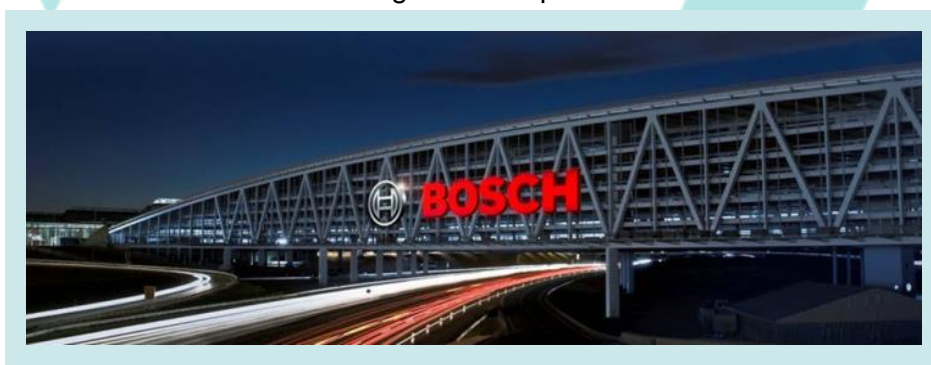
Líder mundial no fornecimento de tecnologia de ponta automotiva, o Grupo Bosch tem no Brasil seu Center of Competence mundial em sistemas a etanol.

Como evolução do Flex Fuel, o Center of Competence brasileiro desenvolveu o Flex Start®, tecnologia que proporciona aos carros flex abastecidos com etanol maior eficiência na partida a frio em baixas temperaturas. Com isso, a Bosch introduziu mundialmente um novo conceito de sistema de partida a frio nos veículos flex.

O Brasil é o único mercado onde os carros conseguem rodar com 100% de etanol. Dentro da Bosch, isso requer que a engenharia brasileira seja capaz de desenvolver avanços na tecnologia Flex Fuel de modo independente da matriz – como ocorreu com o Flex Start®.

A empresa possui com 264 fábricas instaladas globalmente, o Grupo Bosch é o maior fornecedor de tecnologia automotiva de ponta do mundo. Esse segmento representa a maior parte do faturamento do grupo (59%), que é também um líder mundial em outros três segmentos: tecnologia industrial; energia e tecnologia predial; e bens de consumo. Em 2012, seu faturamento totalizou 52.5 bilhões de euros.

Figura 2: Grupo Bosch



Fonte: [https://www.junkers.pt/about/inicio/grupo\\_bosch/grupo\\_bosch](https://www.junkers.pt/about/inicio/grupo_bosch/grupo_bosch)

- ❖ O projeto em questão tinha algumas características relevantes:

A utilização do etanol como combustível traz algumas vantagens, como: ganhos na eficiência e redução na emissão de poluentes. Contudo, quando o abastecimento era realizado com 100% de etanol e a temperatura estava abaixo de 15 graus era necessário um reservatório auxiliar de gasolina no compartimento do motor.

Além disso a dirigibilidade era ruim abaixo de 18 graus (engasgos, falta de respostas ou afogamento). Os engenheiros da Bosch começaram a pensar em aquecer o etanol para resolver o problema.

O que chama atenção neste caso é aplicação do conceito de inovação aberta. A concepção e o desenvolvimento ficaram a cargo da equipe de engenheiros da Bosch no Brasil.

O desenvolvimento passou pela fase prova de conceitos;

A cada avanço técnico significativo a empresa entrava com pedido de patente com o objetivo de preservar o conceito funcional e a propriedade intelectual da inovação.

#### **Colaboradores externos na fase de desenvolvimento:**

- ✔ **Unicamp:** estudos sobre inflamabilidade e explosividade;
- ✔ **Centro de Tecnologia Canavieira:** preparação do álcool etílico;
- ✔ **A empresa alemã FEV:** serviços de simulação computacional;
- ✔ **Exacta Indústria e Comércio de Sensores:** desenvolvimento de sensor interno.

Veja a empresa trabalhou em conjunto com Universidade, Centro de tecnológico e outros parceiros para desenvolver a nova tecnologias.

#### **Os resultados foram:**

- ✔ Maior conforto e melhora na dirigibilidade para o consumidor;
- ✔ As montadoras passaram a ter ganhos, tendo em vista que elas agregam mais valor ao veículo;
- ✔ A utilização de combustíveis oriundos de fontes renováveis gera benefícios para toda a sociedade no médio e longo prazo.
- ✔ O projeto representou uma oportunidade de aprendizado para os fornecedores externos: UNICAMP, CTC, EXACTA e a FEV.

A inovação aberta é altamente colaborativa, pressupondo-se que o conhecimento para inovar encontra-se em qualquer lugar da rede de colaboradores de empresas e no mundo globalizado. Aqui, tem-se um diálogo de escuta e atenção com todos os “stakeholders”, isto é, os públicos interessados no negócio da organização. Existe um intercâmbio, um trabalho participativo em redes para a definição dos próximos passos e dos negócios das empresas. Empregados capacitados são considerados um recurso-chave de uma empresa inovadora aberta, com uma equipe de gestão eficiente, aumentando a capacidade de atendimento das necessidades dos clientes.

## As vantagens competitivas da inovação

É possível perceber que, depois que você fez uma viagem pelos conceitos de inovação com todas as suas características abordadas, para que inovação torne-se vantagem competitiva, é fundamental equilibrar os modelos de inovação estudados. Far-se-á necessário, igualmente, avaliar o retorno, de modo que cada um possa oportunizar os negócios e as suas necessidades.

Davila, Tidd e Bessant afirmam que a única forma de uma empresa garantir seu futuro e perenidade é inovar, e ser mais adaptável ao ambiente por meio da mudança. Veja a afirmativa de Davila, Epsteins e Shelton, que corroboram com a ideia de Bessant e Tidd:

*o processo de inovação deve ser contínuo uma vez que a tendência diante de um feito de sucesso é que a concorrência tente a imitação. Desta forma, um feito inovador deve ser constantemente aprimorado ou ampliado ou mesmo arriscar novas abordagens(BESSANT; TIDD, 2008, p. 26).*

O que você pode perceber na citação anterior é que, embora as empresas possam adotar formas semelhantes de inovação ou imitação de produtos, o resultado final dessa estratégia poderá ser diferente, pois os processos e conhecimentos fazem parte de uma cultura e são diferentes, muito peculiares a cada empresa e a pessoas. Portanto, a competitividade será diferente para cada organização:

*(...) como cada organização tem uma combinação exclusiva e específica de estratégia da inovação, organização, processos, cultura, indicadores de desempenho e recompensas, os produtos de inovação de cada uma delas serão igualmente diferentes. Aquilo que a Apple desenvolve nunca sairia das linhas de produção da Dell ou da IBM. Cada empresa cria seu próprio tipo de inovação mediante o crescimento de toques especiais (por exemplo, cultura, conhecimento específico recompensas diferenciadas) (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p. 27).*

Percebe-se que não há como separar a inovação do conhecimento, pois inovar é “criar novas possibilidades por meio de combinações de diferentes conjuntos de conhecimentos” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 35).

## Para refletir

---

Agora, convido-o a lembrar dos pontos-chave de nosso estudo. A inovação é um processo contínuo, no qual uma nova ideia é criada e transformada em um conceito para implantar um produto ou serviço novo, com o objetivo de melhorar a vida das pessoas.



Voltemos aos quatro tipos principais de inovação: **produto, processo, posição e paradigma**. Pare e pense um pouco sobre eles e retorne à figura “Tipos de inovação por estratégias”, estabelecendo os conceitos.

Em seguida, faça o esforço para lembrar-se dos quatro tipos de inovação estratégica: **a incremental, disruptiva, radical e aberta**. Pense um pouco que a inovação não se encontra somente nas grandes empresas industriais do planeta ou do Brasil, em que oferecem grandes tecnologias para o mundo. Quaisquer empresas ou pessoas podem ser inovadoras. A inovação não é exclusividade das grandes organizações. Você é um terreno fértil para a inovação!

---

Microsoft e Universidade de Washington conseguem armazenar dados em DNA **200 MB de arquivos, incluindo um vídeo em HD, foram gravados em um material sintético.**

Armazenar arquivos está cada vez mais prático. CDs e DVDs, que há algum tempo eram tão usados, agora perdem, gradativamente, espaço para pendrives e cartões de memória. A evolução segue possibilitando o armazenamento de mais informações em menores equipamentos. A prova disso é que a Microsoft e a Universidade de Washington conseguiram guardar 200 megabytes de arquivos em uma DNA sintético.

A conquista representa um passo importante na capacidade de armazenamento existente. Empresas, por exemplo, com grandes bancos de dados, poderão armazenar essas informações de forma duradoura, se mantidos em boas condições. "O DNA é uma

molécula de armazenamento de informação surpreendente que codifica os dados sobre como um sistema vivo funciona. Estamos redirecionando esta capacidade para armazenar dados digitais - imagens, vídeos, documentos", disse Luis Ceze, brasileiro membro da equipe de pesquisa.

Os pesquisadores armazenaram um videoclipe em alta definição da banda Ok GO, cópias da Declaração Universal dos Direitos Humanos em diversos idiomas, os 100 livros mais populares do Projeto Gutenberg e o banco de dados de sementes da Crop Trust. "O



objetivo é desenvolver um sistema completo de armazenamento de dados em DNA, mais denso, duradouro e barato”, explica Ceze.

Os dados foram convertidos do sistema binário em letras que correspondem às quatro bases do nucleotídeo de uma cadeia de DNA: A, de adenina, que se liga com T, de timina; e C, de citosina; G, que se liga ao G, de guanina. Esses pares criam uma correspondência com zeros e uns, permitindo a conversão e leitura das informações. Esses dados são enviados para a empresa Twist Bioscience que traduz as letras para moléculas e envia o material de volta para os pesquisadores em um tubo de ensaio.

A previsão da Microsoft é que seja possível gravar 1 bilhão de terabytes de dados em um grama de DNA, o que permitiria armazenar toda a internet existente nos dias de hoje.

**Fonte:** Marina Demartini. <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/microsoft-consegue-armazenar-videos-e-livros-em-dna-humano>. Acesso: 28/07/2016

## Resumo da unidade

---

Nessa unidade discutimos o conceito de inovação, a sua importância nas empresas e na vida pessoal. Também aprofundamos os quatro tipos de inovação: produto, processo, posição e paradigma. Conhecer os quatro tipos de inovação é de importância vital para as pequenas empresas serem mais prósperas e terem sucesso.



A **inovação incremental** é a que predomina na maioria das empresas. São pequenas, mas importantes mudanças que podem ser aplicadas em modelos de negócios, produtos e/ou serviços. O seu objetivo é melhorar o já existente, sendo voltado para o mercado concorrente.

A **inovação disruptiva** refere-se às empresas iniciantes no mercado, com um custo menor, com mais simplicidade e com *performance* em produtos estabelecidos.

A **inovação radical** visa a criar um novo conceito, com novos mercados e paradigmas.

A **inovação aberta**, em que é preciso cultivar uma rede de inovação, além dos limites da organização. Esse tipo de inovação busca encontrar as pessoas certas e procura integrar descobertas científicas de forma inovadora. O seu papel fundamental é fomentar o trabalho colaborativo entre todas as partes envolvidas no processo.



Também foi traçado o caminho para você começar a ser inovador. Basicamente, gerir um negócio inovador é colocar em prática algumas características que são próprias do empreendedor, tais como: criatividade, ousadia, capacidade de correr riscos calculados, entre outras. Espera-se, portanto, que essa unidade, possa ter inspirado você, aluno, a fazer a diferença na sua vida pessoal e na sua empresa.



### Para saber mais

---

Ler o Livro: **“A nova era da Inovação”** de C.K. Prahalad e M.S. Krishnan. O livro traz uma visão moderna e aberta sobre o processo de inovação nas grandes corporações do mundo moderno.



# **UNIDADE III**

**O PROCESSO  
EMPREENDEDOR: DO  
MAPEAMENTO DE  
OPORTUNIDADES, GESTÃO  
DOS NOVOS  
EMPREENDIMENTOS**



## OBJETIVOS

---

- ✔ Apresentar o processo inovador
- ✔ Mostrar Ideia e Oportunidade
- ✔ Aprender a utilizar métodos de geração de ideias

### Introdução

Nesta Unidade, você irá aprender a diferença entre **ideia** e **oportunidade**. Ter ideias de novos negócios é fundamental, contudo, mais importante que isso é necessário avaliar se eles podem ser uma oportunidade. Por isso, discutiremos os critérios para a análise de uma oportunidade, tais como: qual o mercado ela atende? Qual sua vantagem competitiva? Qual o retorno econômico ela trará? Dentre outras.

Além disso, nesta unidade você terá a chance de conhecer duas técnicas muito usadas no meio organizacional para a geração de ideias.

Ao término desta unidade, espera-se que você seja capaz de diferenciar uma simples ideia de uma verdadeira oportunidade e que possa abrir seus horizontes para uma conduta mais criativa, sendo capaz de comportar-se de forma proativa frente às possíveis oportunidades de mercado e/ou de carreira. Boa leitura!

### Ideia x Oportunidade

#### **Será que você sofre da síndrome da jaula pequena? Não sabe o que é isso?**

Conta-se a história de que um gorila vivia em um zoológico em uma jaula de 6x6 metros e um dia ele foi colocado em um ambiente maior. Um visitante observou que o animal, embora agora contasse com um espaço maior, usufruía apenas de parte deste espaço, vagando de um lado para o outro em um quadrado imaginário de 6 metros por 6 metros, como se continuasse na jaula pequena. O gorila da nossa história ilustra bem o comportamento de algumas pessoas que repetem sempre a mesma coisa mesmo diante de desafios diferentes. Elas criam jaulas, obstáculos imaginários que as impedem de criar.

E aí? Agora você consegue responder se sofre da síndrome da jaula pequena? Se a resposta for positiva, não se desespere! Sempre é tempo de se desvincular das amarras que te impedem de encontrar a criatividade.

A criatividade nos permite ter ideias. Quanto mais a desenvolvemos, maior é a chance de criarmos. Muita gente se sente insegura quando são solicitadas a terem ideias. O receio está em encontrar um ponto de partida. Em resposta a esse temor, Dornelas sugere que a informação pode contribuir para o processo criativo, segundo ele:

*(...) novas ideias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para experiências novas. Assim, qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação de oportunidades de mercado (DORNELAS, 2008, p. 41).*

A atualidade nos fornece um leque de possibilidades quando o assunto é informação. O empreendedor pode usar como fonte de pesquisa: TV, internet, jornais, livros, revistas, participar de palestras, feiras de negócio, congressos, conversas com especialistas da área onde se pretende abrir um negócio, estar atento à mudança de hábito da população etc.

Saunders (1997) citado por Birley e Muzyca (2005, p.25), também fornece sua contribuição, sugerindo três fontes de oportunidades: “anúncios; agentes e busca de oportunidades; ou, aguardar atentamente o surgimento de um negócio que você considere adequado aos seus objetivos”. O autor também explica que as ideias podem surgir das necessidades e dos desejos das pessoas, que podem ser satisfeitas de diversas maneiras. David (2004, p. 31) concorda com Saunders ao afirmar que “o impulso para a ação que possibilita aos empreendedores a busca do desenvolvimento, conhecimento e inovação, constitui as necessidades humanas individuais, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. ” Por isso, é imprescindível ficar atento às necessidades e desejos da sociedade, deles podem surgir boas ideias.

Outro aspecto a ser considerado, de acordo com Saunders (1997), é um nicho de mercado não explorado pela empresa do seu chefe. Você como empregado, pode melhorar o que seu empregador realiza, abordando o mesmo mercado sob uma outra vertente.

De acordo com o mesmo autor, algumas técnicas podem ser úteis como fonte de ideias: **visualização** e **brainstorming**. A técnica de visualização é explicada como um processo de sonhar acordado, no qual o indivíduo deve procurar sonhar com seu próprio futuro, visualizando o negócio que deseja. Em meio a esse processo mental, podem surgir ideias interessantes para o empreendedor.

Figura 1 - Sessão de Brainstorming



<https://vision.org.au/business/5-ways-to-maximise-your-next-brainstorming-session/>

O *brainstorming*, muito usado no processo de gestão, também pode ser uma fonte de ideias. Dornelas (2008) explica que o *brainstorming*, cuja tradução literal é tempestade cerebral, é um método desenvolvido em grupo. Neste grupo, as pessoas são estimuladas a falarem livremente a respeito de um tema, uma necessidade ou qualquer outra questão. Ao falarem livremente, uma série de ideias surgem. Neste momento, a criatividade não deve ser tolhida, isto é, não se deve avaliar se a ideia é factível, real ou viável. Em seguida, devem-se registrar aquelas ideias que pareceram mais coerentes, para que possam ser analisadas. O *brainstorming* tem algumas regras que devem ser obedecidas para que os resultados sejam satisfatórios. Dornelas esclarece essas regras:

1. *Ninguém pode criticar outras pessoas do grupo e todos estão livres para expor as ideias que vierem à cabeça, mesmo que aparentemente pareçam absurdas.*
2. *Quanto mais rodadas entre os participantes melhor, pois serão geradas mais ideias. Sempre, em cada rodada, todos os participantes devem dar uma ideia a respeito do tópico em discussão.*
3. *Podem dar idéias baseadas em idéias anteriores de outras pessoas. Essas combinações são bem-vindas e podem gerar bons resultados.*
4. *A sessão deve ser divertida, sem que haja uma ou outra pessoa dominando. Apenas deve ser garantido que todos participem, sem restrições. (DORNELAS, 2008, p.42).*

As fontes de informação, aliadas à técnica de *brainstorming*, podem ser um bom caminho para aqueles que não se sentem tão inspirados a criar. Mas, pergunto a você, caro aluno, no processo empreendedor, basta ter uma ideia? Quando o intuito é gerar um negócio,



a resposta é, Não! Assim, passada a fase divertida do *brainstorming*, a avaliação de uma ideia deve-se dar por um viés mais racional.

Agora que você já conhece o conceito de brainstorming, leia a nossa dica abaixo, que mostra como o Google utiliza esta técnica para gerar ideias mais inovadoras;

## A RECEITA DO GOOGLE PARA UM BOM

Figura 2



Fonte: <https://casadeimagem.com/>

Publicado no dia 30/09/2016

Para resolver qualquer grande questão, você precisa focar primeiramente o usuário a que se destina a solução; tudo vem daí. No Google, vamos a campo e falamos com as pessoas; ouvimos suas histórias, conhecemos seus sentimentos e suas ideias.

### Pensando dez vezes

Com base nas informações dos usuários, dá para se dedicar a pensar sobre a solução. Mas não se trata de pensar de qualquer jeito. O conceito de pensar 10x está no coração da maneira como inovamos no Google. O propósito é tentar melhorar algo dez vezes, em vez de apenas 10%.

Isso fica evidente quando se observa o que acontece depois que os participantes de um brainstorming voltam a se reunir já tendo colocado suas ideias no papel. Nessa hora, a mais produtiva do processo, há seis conselhos a seguir:

- ✦ Trabalhe com base nas ideias dos outros. Especialmente no início da discussão, emende as propostas começando com “sim e ...”, em vez de “não, mas...”.
- ✦ Gere muitas ideias. Nesse estágio, quantidade é mais importante que qualidade.
- ✦ Escreva. Descrever a ideia com menos de seis palavras, como uma manchete de jornal ou revista, ajuda a dar clareza à proposta.
- ✦ Use imagens. Elas falam mais alto e dão menos margem a interpretações erradas.
- ✦ Pense grande. Busque ideias ousadas e robustas – soluções que melhorem algo dez vezes, não meras mudanças incrementais.
- ✦ Adie qualquer decisão. Não julgue as ideias no calor do brainstorming; deixe que cresçam para que se possa trabalhar em cima delas.

## Fazendo um protótipo

Muitos *brainstormings* acabam com o agendamento de outra reunião no mesmo horário. O antídoto é partir para a ação.

No Google, o brainstorming inclui um protótipo, que não precisa ser perfeito. Trata-se apenas da materialização de uma ideia, com o único objetivo de responder a questões imediatas e testar pressupostos.

**Fonte:** [https://experience.hsm.com.br/posts/a-receita-do-google-para-um-bom-brainstorming?utm\\_medium=search&utm\\_term=brainstorming](https://experience.hsm.com.br/posts/a-receita-do-google-para-um-bom-brainstorming?utm_medium=search&utm_term=brainstorming)

É necessário avaliar se a ideia pode se transformar em uma oportunidade, que, por sua vez, é uma ideia com potencial lucrativo.

Portanto, a oportunidade, em termos práticos, pode ser definida como “um conceito negocial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em um lucro financeiro” (BIRLEY E MUZYKA, 2005, p.22).

De acordo com estudiosos como Hisrich (2014), o processo empreendedor tem seu início a partir da identificação de uma oportunidade. Em seguida, ela deve ser planejada por meio de um plano de negócio. A terceira fase do processo empreendedor é a determinação e busca por recursos que coloquem a empresa no mercado e, por fim, a última fase do processo empreendedor é o gerenciamento da empresa criada.

FIGURA 2 - O processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Hisrich (2014).

Ao observar a anterior, não é difícil concluir que a parte mais difícil do processo empreendedor é a identificação da oportunidade, pois, se a avaliação da oportunidade não for bem realizada, todo o restante do processo ficará comprometido. De acordo com os pesquisadores do relatório GEM (2012):

*(...) quando indivíduos são capazes de reconhecer oportunidades de negócios e de perceber que possuem capacidade para explorá-las, pode-se afirmar que se encontram presentes elementos fundamentais para o florescimento de novos negócios, que irão contribuir para o benefício de toda sociedade através do desenvolvimento econômico e social do país, seja com a criação de empregos, seja com o aumento da riqueza e sua distribuição. (GEM, 2012).*

A essa altura, você já compreendeu a importância de identificar oportunidades, mas deve estar se perguntando: como reconhecer essas oportunidades? No intuito de responder a essa questão, o tópico a seguir discute alguns critérios e métodos de avaliação de oportunidade.

## Critérios para análise de oportunidades

Quando o assunto é avaliar uma oportunidade, não se pode generalizar as condições ou tampouco fornecer uma receita pronta. Contudo, alguns critérios devem ser levados em consideração. Birley e Muzyka (2005) apontam alguns destes critérios. De acordo com eles, uma boa oportunidade não está ligada necessariamente a um baixo custo do produto e sim à criação de valor. Neste contexto, entende-se por criação de valor, algo originado de um produto ou serviço capaz de fortalecer a marca e a reputação da empresa, por meio do seu diferencial.

Outro aspecto que deve ser considerado é que não basta vislumbrar uma oportunidade, deve-se colocá-la em prática e, nem todos fazem isso. Segundo estes mesmos autores:

*(...) o lucro fica para aqueles que desejam mostrar iniciativa e realmente exploram e não para aqueles que somente pensam sobre uma oportunidade de negócio. O pensamento criativo é maravilhoso, mas se não leva à ação é somente um desperdício de energia (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p.23).*

Também é comum que quanto mais complexa uma oportunidade, maior a chance de falhas. Isso acontece porque, quando a oportunidade é complexa, normalmente, ela fica dependente de uma série de pessoas e de processos que possam colocá-la em prática. Em meio a tudo isso, o empreendedor se perde e desiste da oportunidade.

Birley e Muzyka (2005) também destacam que nem sempre as oportunidades são encontradas em mercados emergentes ou muito “badalados”, pois o excesso de empreendimentos nesses mercados, podem causar sua saturação. Muitas vezes é mais coerente encontrar um nicho de mercado que ninguém percebeu. Por fim, esses autores comentam que as oportunidades não são necessariamente resultado de invenções feitas pelo próprio empreendedor.

O empreendedor precisa buscar mão de obra especializada, centros tecnológicos, parceiros e pessoas capacitadas que coloquem em prática a sua ideia. Os empreendedores, não precisam, portanto, investir tempo e esforço como inventores.

Além dos critérios levantados por Birley e Muzyka (2005), Dornelas (2005) argumenta que uma oportunidade deve ser avaliada a partir dos seguintes questionamentos:

*de nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado ser espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócios, se ele e sua equipe não estiverem à altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito, pois pode evitar muitos erros e gastos desnecessários, bem como agregar um conhecimento singular ao negócio (DORNELAS, 2008, p.49).*

Uma das primeiras reflexões diz respeito ao **mercado** que a oportunidade virá a atender. É preciso verificar se esse mercado tem potencial de crescimento. É preciso também averiguar a força dos competidores neste mercado e a estrutura deste mercado. Dornelas (2008) explica que a avaliação da estrutura de mercado diz respeito à análise das seguintes características:

*O número de competidores; o alcance (capilaridade) dos canais de distribuição desses mesmos competidores; os tipos de produtos e serviços que se encontram no mercado; o potencial de compradores (número de clientes potenciais e quanto consomem, com que periodicidade, onde costumam comprar, quando e como); as políticas de preços concorrentes etc. (DORNELAS, 2008, p.46).*

No que diz respeito à análise econômica e financeira, é necessário avaliar o retorno financeiro que essa oportunidade pode trazer. Para fazer essa análise, Dornelas (2008) comenta que é útil usar como referência o retorno oferecido pelo mercado financeiro. Então, é importante perguntar se o retorno financeiro que a oportunidade trará será superior ao retorno do mercado financeiro e se vale a pena correr o risco por ela. Neste sentido, conceitos como ponto de equilíbrio, fluxo de caixa e *payback* são importantes para tomadas de decisão. O ponto de equilíbrio indica o momento em que a empresa não está tendo lucro e nem prejuízo. Já o fluxo de caixa, de acordo com Wildauer, “relaciona entradas, saídas e saldo, assinalados de acordo com a linha de tempo (cronograma) de um projeto, com início no instante de tempo igual a zero” (WILDAUER, 2010, p.26). Quanto ao *payback*, ele indica para o empreendedor o prazo de retorno do investimento.

Em relação às **vantagens competitivas** o empreendedor deve avaliar se a oportunidade traz consigo realmente um diferencial ainda não trabalhado no mercado e, mais do que isso, deve-se avaliar se esse diferencial é difícil de ser copiado.

A **análise da equipe** que vai gerir o negócio também é um critério importante na análise de oportunidade. A esse respeito o autor explica que: Por fim, é preciso averiguar se você realmente está disposto a empreender e arcar



com todas as dificuldades inerentes a essa prática. Faça uma **autoavaliação**, veja se você tem todas as características necessárias para empreender. Se não as tiver, procure desenvolvê-las antes de se aventurar a abrir um negócio. Além disso, veja se você tem conhecimento e identificação com o negócio com o qual pretende atuar.

Dornelas (2008) chama a atenção para essa reflexão e ressalta que o empreendedor deve estar disposto a abandonar o emprego atual e todos os direitos trabalhistas, assim como ficar sem receber uma remuneração adequada por um período, e ser capaz de dispor de bens pessoais em função do negócio. É preciso também verificar se a família o apoia e se está disposto a trabalhar mais do que 10 horas. Enfim, é preciso que o empreendedor esteja consciente de todos os riscos e obstáculos que terá que enfrentar.



## 3Ms

Além da avaliação dos critérios anteriores, Dornelas (2008) indica o uso de um roteiro denominado **3Ms** para seleção de boas oportunidades. Esse roteiro parte de um *checklist* que visa responder algumas questões críticas. Essas questões, se bem respondidas, podem ser úteis na escolha de ideias com potencial de oportunidade.

As questões desse método são agrupadas em 3 aspectos relacionados a: **demanda de mercado, tamanho e estrutura do mercado e análise de margem**.

Na análise do primeiro aspecto, **demanda de mercado**, o empreendedor deve se preocupar em identificar: o público-alvo, o ciclo de vida do produto, os canais de acesso aos clientes, o valor agregado da empresa, o potencial de crescimento do mercado onde a empresa estará inserida e o tempo de recuperação do investimento realizado para captação do cliente. No que diz respeito ao **tamanho e estrutura do mercado**, a preocupação deve estar relacionada a saber: se o mercado é emergente e/ou fragmentado; se há barreiras de entrada e se está preparado para transpô-las; se o número de concorrentes no mercado é elevado e se eles controlam a propriedade intelectual; em que fase do ciclo de vida o produto se encontra. É importante também identificar o tamanho do mercado em termos monetários e conhecer a estruturação do setor no que se refere a fornecedores, compradores, competidores e substitutos. Quanto à **análise de Margem**, deve-se, de acordo com Dornelas (2008), identificar as forças do negócio, as possibilidades de lucro, o ponto de equilíbrio, os custos e a cadeia de valor do negócio.

Por fim, cabe ressaltar que é importante o empreendedor ter ciência de que existem diversos tipos de oportunidades. É lugar comum acreditar que as oportunidades são frutos de

invenções tecnológicas. Birley e Muzyca (2005) destacam que, na verdade, esse tipo de oportunidade costuma ser exceção e não a regra. Ao refletir sobre isso, podemos dizer que a maioria das oportunidades são oriundas de ideias simples, em outras palavras, você não precisa ser um grande inventor para encontrar uma boa oportunidade.

Birley e Muzyca citam os tipos de oportunidades mais comuns. Segundo eles, há **oportunidades de risco**, cujo potencial é elevado; há também o contrário, isto é, **oportunidades com riscos e retornos menores**. Os autores destacam que as melhores oportunidades não se limitam a essa relação de risco/retorno.

Os empreendedores quando trabalham a oportunidade, focam em seus próprios objetivos, o retorno torna-se um fruto do seu sucesso. Assim, Birley e Muzyca (2005), destacam um outro tipo de oportunidade, chamada por eles de: **oportunidades de estilo de vida**. Neste tipo de negócio, o empreendedor está muito mais interessado na qualidade de vida que terão com o desenvolvimento do negócio, do que propriamente com o lucro que ele trará. Em outras palavras, o empreendedor ao buscar esse tipo de oportunidade, abre mão de um lucro maior, para, por exemplo, ter mais tempo para usufruir com a família.

Seja qual for o tipo de oportunidade que o empreendedor esteja buscando, é importante que ele saiba mapeá-la dentre as várias ideias obtidas. Todos os recursos aqui apresentados podem ajudar o empreendedor a selecionar as melhores oportunidades. No entanto, cabe ainda uma discussão a respeito das possibilidades de oportunidades existentes em outro cenário: o ambiente virtual.



### Indicação de vídeo

---

Assista ao vídeo 'De onde vêm as boas ideias'

Steven Johnson, citado como um dos mais influentes pensadores, assume uma das principais questões da criatividade: De onde vêm as boas ideias?

<https://www.youtube.com/watch?v= 2X-VAhSFsM>



### RESUMO DA UNIDADE

---

Nesta unidade, começamos refletindo sobre vontades e sonhos, mencionando exemplos de pessoas que a partir do autoconhecimento, identificou novas oportunidades, associando o prazer e trabalho. Em seguida, procuramos traçar a diferença entre ideia e oportunidade. Vimos que as ideias atuam no campo livre do pensamento, isto é, podemos ter uma série delas, sem muito compromisso com sua validade. Já a oportunidade, é uma ideia que tem potencial de retorno financeiro e que, por isso, sua viabilidade deve ser testada. Assim, os critérios para teste também foram investigados.

Ao avaliar uma oportunidade, o empreendedor deve se questionar:

**Qual o mercado ela atende?**

**Qual o retorno econômico ela trará?**

**Quais são as vantagens competitivas que ela dará ao negócio?**

Dentre outras reflexões. A unidade também deixa uma pergunta para você: os modelos de negócio via WEB podem se constituir como grandes oportunidades para o empreendedor?

Este é o convite para que você leia o texto temático da estrutura didática, onde discutimos este aspecto, de modo que você possa tirar suas próprias conclusões.

A top-down view of a meeting table. In the center, a hand holds a clipboard with a document featuring a line graph and a pie chart. To the left, a laptop keyboard is visible. Other hands are seen pointing at documents on the table. The entire scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

# **UNIDADE IV**

## **FERRAMENTAS VOLTADAS PARA O EMPREENDEDORISMO**



## OBJETIVOS

---

- ✦ Apresentar os conceitos de Design Thinking;
- ✦ Mostrar as diferenças entre CANVAS e Plano de Negócio
- ✦ Aplicar o CANVAS e o Plano de Negócios

### Introdução

Vocês viram nas unidades anteriores as definições sobre empreendedorismo, as oportunidades e a importância da inovação. Agora, é o momento de aplicar esse conhecimento utilizando os instrumentos que o empreendedor tem a sua disposição para desenvolver uma ideia, validá-la nos vários aspectos do ambiente de negócio e planejá-la de forma a possibilitar a sua realização.

Atualmente, falar em inovação virou “lugar comum”. Isto é, todos nós buscamos por novidades, procuramos gerar inovações em nossas vidas. Isso acontece desde a busca de um novo aparelho de celular para nos comunicarmos e ter acesso a informações, até na busca por novos processos de trabalho – “novos jeitos de fazer as coisas”. E por que não, buscamos continuamente melhorar as nossas vidas, nosso jeito de ser, aprendendo com os erros e evoluindo, nos inovando. Estamos invadidos por uma onda de inovação.

Mas nem sempre conseguimos alcançar nossos objetivos de inovação, não é mesmo? Qual foi a última grande novidade na sua vida? Ou simplesmente, quando é que aconteceu alguma coisa nova na sua vida?

Bem, nas organizações empresariais ou não acontece o mesmo e em maior proporção. Muito mais que as pessoas, as organizações precisam inovar, renovar, criar novas maneiras de ser e fazer “as coisas”.

Mas e o empreendedor? Pois é, imagine o empreendedor que deseja implantar um novo negócio. Ele então é que precisa mesmo ser inovador. No mercado dinâmico, sobrevive aquele que sabe se refazer a cada instante e aquele que desenvolve um produto ou serviço que seja diferente do já existente. Essa é uma das características do novo empreendedor (observe como estamos utilizando a expressão “novo” e inovador a todo instante).



É curioso como não observamos coisas simples da vida. O tempo é uma delas, constituído de três momentos que convivem eternamente. Temos sempre o que era, o que é, e o que será: passado, presente e futuro. E entre os tempos, a transição, o período de mudança. O que significa que nada é definitivo.

É sobre isso que trata esse módulo. Vamos falar de tecnologias que apoiam os empreendedores nesse movimento de criação. Vamos tratar do Design Thinking, do *Business Model Generation* - Canvas – e do Plano de Negócio. Principais tecnologias utilizadas por empreendedores para pensar e colocar “no papel” suas ideias, seus sonhos, seus planos para o futuro.

O nome Design Thinking começou a surgir a partir da empresa **IDEO** (pronuncia-se "eye-dee-oh") -, fundada em 1991 pelo americano Tim Brown. Nas palavras do fundador:

Eu fui treinado como um design industrial, mas por muito tempo fiquei tentando compreender a diferença entre ser um design e pensar como um design [...] Um dia eu estava num chat com meu amigo David Kelley, professor em Stanford e fundador da IDEO, e ele me contava que toda vez que alguém perguntava a ele sobre design, ele inseria por conta própria a palavra “thinking” para explicar o que os designers fazem. O termo “design thinking” pegou. Eu agora uso esse termo como forma de descrição dos princípios de solução de problemas. (BROWN, 2009, p. 14).

O *Business Model Generation* – CANVAS – na tradução para o português quer dizer, um modelo de análise da geração de um negócio. Ele é muito utilizado na fase de criação, geração ou validação de uma ideia de negócio. Só de já imaginar que há um modelo para pensar o negócio já é uma grande inovação na área do empreendedorismo. Mas ele não é só um modelo, ele é também um novo jeito de pensar o negócio. Normalmente, o negócio quando pensado por um empreendedor, é pensado isoladamente, solitariamente, guardado a sete chaves. Já no CANVAS, busca-se o pensamento de forma coletiva, isto é, entre várias pessoas. É uma atividade coletiva. E sinceramente, não estamos acostumados a pensar dessa forma. Por isso, ele é uma grande inovação na área do empreendedorismo. Você vai perceber isso.

O Plano de Negócio, como vamos ver aqui, é muito utilizado para tornar as ideias tangíveis. Sua origem não pode ser precisada, isto é, definida exatamente. Sabe-se que começou a ser utilizado nos Estados Unidos como um conjunto de informações exigidas por organizações financiadoras de negócios. A intenção era ter mais certeza sobre a aplicação que fariam de seus recursos. De certa forma, é essa a maior aplicação do Plano de Negócio até os nossos dias.

Isto significa que as ideias ficarão compreensíveis, serão entendidas com facilidade por investidores ou por qualquer pessoa que tenha contato com o Plano. Podemos dizer que todos

os negócios precisam ser pensados, planejados, tangíveis e viáveis. Isso tudo está presente no Plano de Negócio. Nesse módulo vamos ver como isso acontece.

Para facilitar nossos estudos iremos trabalhar em subunidades, abordando três metodologias utilizadas por empreendedores. Cada uma delas com um propósito, não excludentes, mas sim complementares.

## Design Thinking

O Design Thinking (DT) é uma abordagem que abrange umas diversas ferramentas que buscam contribuir para o processo de inovação dentro das organizações. Ela é intuitiva, não linear e centrada no ser humano.

Publicações com casos de aplicação da abordagem do Design Thinking tem sinalizado que o pensamento dos designers é uma opção atraente para solucionar problemas dos negócios (SATO, 2009). Além disso, de acordo com Martin (2010) o DT seria capaz de contribuir para que as organizações alcancem vantagem competitiva (MARTIN, 2006).

Grande parte dos conceitos sobre design thinking (DT) ainda são recentes e foram desenvolvidos na última década (MARTIN, 2006). Brown (2008) define o DT como uma disciplina que utiliza a sensibilidade do design e métodos que combinem a necessidade das pessoas com aquilo que é tecnologicamente possível com uma estratégia do negócio, que consiga converter valor dos clientes em oportunidades de mercado.

Já para Sato (2009), o design thinking é uma “abordagem sistemática que é capaz de otimizar valor clientes com benefícios para a organização”. Ainda de acordo com autor, as empresas não adotam um caminho sistemático para garantir valor para os clientes acabam criando produtos marginais (gadgets) que focam em necessidades menos relevantes ou produtos sobrecarregados de atributos.

De acordo com Brown (2008), o Design Thinking (DT) utiliza a estratégia do designer

O fato de o design thinking ser expresso no contexto de um projeto nos força a articular uma meta clara desde o início. Ele cria prazos finais naturais que impõem disciplina e nos dão oportunidade de avaliar o progresso, fazer correções no meio do caminho e redirecionar atividades futuras. A clareza, o direcionamento e os limites de um projeto bem definidos são vitais para sustentar um alto nível de energia criativa.

para promover o atendimento das necessidades dos clientes tendo como base as tecnologias

disponíveis. Além disso, esta metodologia busca uma estratégia de negócio que seja viável e capaz de ser transformada em oportunidades de mercado.

As organizações ou pessoas que utilizam do design thinking de forma adequada buscam um balanceamento entre a confiabilidade e a validade, entre a arte e a ciência, entre o intuitivo e o analítico. Isso ocorre por meio do raciocínio abduutivo, que é uma importante ferramenta dos designers, mas que pode ser utilizada para resolver questões relacionadas aos negócios (MARTIN, 2010).

Martin (2010) destaca que a maioria das pessoas não sabe o que é raciocínio abduutivo, embora já tenham tido contato com a lógica dedutiva. Segundo o autor, o pensamento dedutivo, comumente utilizado pela ciência segue um fluxo geral par ao específico enquanto o indutivo caminha do específico para o geral.

No século XIX o filósofo Charles Sanders Peirce defendeu a tese de que novas ideias não emergiam do pensamento convencional da lógica declarativa (raciocínio dedutivo e indutivo). Para Peirce as inferências deveriam ser realizadas por meio de explanação, ao invés de observação, a lógica abduitiva deve estar apoiada em questionamentos. O objetivo não é declarar certo ou errado nas conclusões, mas sim uma possibilidade de posicionamento daquilo que poderia ser correto. Este é o tipo de pensamento que predomina entre os designers (MARTIN, 2010).

Contudo, é importante destacar que segundo Martin (2010) a ideia não seria abrir mão da lógica dedutiva e indutiva, mas sim trabalhar de forma balanceada com o raciocínio abduutivo.

O design tem contribuído para que produtos e serviços se tornem mais atraentes para os clientes e por consequência, sejam capazes de aumentar o crescimento do mercado em diversas áreas. A metodologia também é capaz de melhorar a percepção das marcas por meio de estratégias inteligentes de publicidade e comunicação (BROWN, 2008).

Trata-se, portanto, de uma abordagem que contribui para que produtos e serviços se tornem mais atraentes para os clientes e por consequência, sejam capazes de aumentar o crescimento do mercado em diversas áreas. Além disso, o design thinking melhora a percepção das marcas por meio de estratégias inteligentes de publicidade e comunicação (BROWN, 2008).

O design thinking pode ser visto como um contínuo processo de redesenho de um negócio, tendo como base uma visão que deriva de um contato profundo com o cliente. Trata-se, portanto, de uma metodologia que possui foco nos produtos ou serviços, nos processos e nos modelos de negócios relacionados à inovação (MARTIN, 2010).

A natureza do design thinking caminha de forma muito diferente do pensamento desenvolvido no começo do século XX pelos defensores da Administração Científica. O DT não utiliza a visão de que exista uma “melhor forma” para realização de processos. Isso significa que o caminho para inovação não possui fazes bem definidas e ordenadas. A inspiração (motivação para busca de soluções) a idealização (momento de desenvolvimento e geração de ideias) e a implementação (colocação do produto no mercado) são espaços que serão seguidos pelos designers de forma interativa e não linear (BROWN, 2010).

A falta de linearidade não impossibilita que o desing thinking possa ser utilizado no desenvolvimento de projetos. De acordo com Brown (2010, p.21):

Não obstante a abordagem tenha sido desenvolvida com base metodológica no trabalho realizado pelos designers, atualmente, as equipes de projeto em DT tendem a ser compostas por diversos profissionais: psicólogos, etnógrafos, engenheiros, administradores, especialistas em marketing e gestão, todos eles atuando como designers. Isso evidência a natureza interdisciplinar da abordagem (BROWN,2010).

O Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano, tendo em vista que a identificação da demanda das pessoas é elemento chave para o desenvolvimento de produtos (MARTIN, 2010; BROWN, 2010; SATO, 2009). Contudo, Brown (2010) propõe cautela na utilização ferramentas comumente utilizadas na área de marketing, como é o caso das entrevistas. Segundo o autor, nem sempre é possível identificar de forma explícita as necessidades de futuros clientes.

Já no Design Thinking, dado o problema, o grupo procura estudar as possibilidades de solução. Dependendo da situação, há o envolvimento do cliente ou usuário final, numa aproximação da empresa com seu público. O fato é que há um estudo sobre o problema e seu contexto. Essa fase é denominada IMERSÃO.

A Imersão está dividida em duas etapas: Preliminar e em Profundidade. A primeira tem como objetivo o reenquadramento e o entendimento inicial do problema, enquanto a segunda destina-se à identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a de Ideação.

A imersão preliminar tem o objetivo de definir as várias faces do projeto e seus limites – o escopo do projeto – e identificar os “perfis dos usuários e atores-chave que deverão ser abordados”. (VIANNA etall, 2011). A etapa de Imersão em Profundidade “inicia-se com a elaboração de um Plano de Pesquisa, incluindo protocolos de pesquisa primária, listagem de perfis de usuários e atores-chave para recrutamento e mapeamento dos contextos que serão estudados” (VIANNA etall, 2011).

Ao final dessas duas fases pretende-se alcançar informações seguras sobre as tendências de mercado onde a empresa atua ou atuará. Essas informações estarão contidas em cartões ou documentos que serão utilizados na fase seguinte.

Chamo a atenção que todo esse processo é realizado de forma coletiva e participativa. O empreendedor que convidar pessoas de sua confiança para participar junto com ele desses levantamentos a respeito do seu problema.

Depois de passar pelas fases anteriores de nosso curso, você descobre que tem uma habilidade enorme para lidar com pessoas, para fazer negociações, para vender produtos/serviços/ideias. Fica claro que você é muito bom nessas duas habilidades. Mas, você não sabe exatamente qual o negócio que melhor lhe atenderia nessa sua habilidade. Afinal, são tantas as possibilidades. Então o seu “grupo de trabalho” irá ajuda-lo a pesquisar sobre as possibilidades de aproveitamento dessas suas habilidades, conhecendo a fundo como funcionam, as características de negócios e atividades, as várias formas de atuação possíveis e tudo o mais que utilize essa sua habilidade. Alguns irão entrevistar comerciantes (que naturalmente fazem isso no dia-a-dia), outros irão buscar informações na internet, e assim por diante.

A próxima etapa é a **ANÁLISE E SÍNTESE**.

A fase de análise e síntese é o momento em que o material pesquisado é organizado para que ele possa ser utilizado por todos. Você poderá organizar em fichas, por exemplo. Aqui já se analisa com mais profundidade os dados coletados, verificando se não falta informações, se está completa a pesquisa realizada pelo grupo.

Ao final, o grupo deve sentir que dá para seguir com segurança para a próxima etapa.

A próxima etapa é a **IDEAÇÃO**. Essa fase tem início com um Brainstorming – como dissemos uma das técnicas mais utilizadas para a geração de ideias. Reforçando:

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de muitas ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco. (VIANNA et al, 2009)



Essas ideias podem ser colocadas num quadro e vão sendo observadas e analisadas por cada um dos participantes do grupo. As discussões são permitidas e o grupo irá, naturalmente, filtrando as ideias, selecionando aqueles que têm mais possibilidade de acontecer.

Chamo a atenção para um fato importante. Existem grupos que, para diferenciarem as ideias, decidem que ao final, deverão existir um certo número de ideias possíveis. Essas ideias deverão ter níveis diferentes de possibilidades de acontecerem. Isto é, por exemplo, haverá uma ou duas ideias bem possíveis de acontecer – chamadas de “essenciais”; uma ou duas ideias mais improváveis – chamadas de “desejáveis”; e uma ou duas ideias improváveis de acontecerem – chamadas de “fora da caixa”. Essas ideias devem ser soluções para o problema proposto. No nosso exemplo, devem aproveitar a sua habilidade de relacionamento e negociação.

A seguir vem a etapa final do Design Thinking, denominada **PROTOTIPAÇÃO**.

Na Prototipação, segundo Vianna (2009) é realizada a “tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade – mesmo que simplificada – e propiciar validações. É um instrumento de aprendizagem”. Essa etapa dá forma a ideia. É a hora de colocar a “mão na massa”, literalmente.

**Vianna explica o motivo da prototipação:**

Protótipos reduzem as incertezas do projeto, pois são uma forma ágil de abandonar alternativas que não são bem recebidas e, portanto, auxiliam na identificação de uma solução final mais assertiva. O processo de Prototipação inicia-se com a formulação de questões que precisam ser respondidas a respeito das soluções idealizadas. A partir disso, então, são criados modelos que representem o aspecto em aberto e que viabilizem o teste. (VIANNA et al, 2009)

Há várias maneiras de prototipar utilizando papel, isopor, jogos de Lego, encenação, papelão. O importante é que o grupo veja a ideia. No nosso exemplo, o seu grupo fará a prototipagem da ideia que permitiria melhor a aplicação de suas habilidades (negociação e vendas de produto/serviço/ideias); aquela que fez você se sentir bem. Agora é hora de ver essa ideia funcionando e analisar se você estará feliz e satisfeito com o resultado. Se isso acontecer, termina aqui a utilização do Design Thinking e você terá uma ideia para ser trabalhada pelos nossos próximos instrumentos, o CANVAS e o PLANO DE NEGÓCIO. Se isso não acontecer, o grupo continua trabalhando nas outras ideias, até encontrar

aquela que mais chance tem de fazer você se sentir bem.

## Modelos de negócios

Em um mundo com tantas mudanças, várias empresas que eram consideradas líderes em seus seguimentos, simplesmente deixaram de existir. Elas falharam por não fazer os ajustes necessários nos seus modelos de negócios. Sendo assim, é possível ressaltar que a sobrevivência no logo prazo das empresas depende dos ajustes que elas serão capazes de fazer nos seus modelos de negócios. A inovação nos modelos de negócios é um tema que tem suscitado interesse de gestores e pesquisadores (GASSMANN et al., 2014).

O modelo de negócios é capaz de prover uma estrutura adequada para fazer com que tecnologias e potenciais entradas sejam convertidas por meio de mercados e consumidores e resultados econômicos. Sendo assim, o modelo de negócio é um dispositivo que faz uma conexão entre desenvolvimento de tecnologia e criação de valor econômico (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002).

Chesbrough e Rosenbloom (2002) apresentam uma definição operacional de modelo de negócios com base em seis funções consideradas essenciais: articular a proposta de valor, identificar segmento de mercado, definir a estrutura da cadeia de valor, estimar estrutura de custo e lucro potencial de produção e oferta, descrever a posição da empresa dentro da rede de valor conectando fornecedores e clientes e formular estratégia competitiva.

O modelo de negócios também pode ser descrito como um sistema de atividades interdependentes, que são realizadas pela empresa e pelos seus parceiros de negócios, bem como os mecanismos vinculam essas atividades entre si (ZOTT; AMITT, 2010; ZOTT; AMITT, 2013).

Já para Teece (2010, p.173), o modelo de negócio “articula a lógica e prove informações e outras evidências que demonstram como criam e entregam valores para os consumidores. Além disso, o modelo de negócio também evidencia a forma como a empresa gera receita, a estrutura de custos e os lucro das empresas que geram valor (TEECE, 2010).

De acordo com Zott et al. (2011) mesmo existindo diferente formas dos pesquisadores analisarem o conceito de modelos negócios, parece existir um consenso com relação a alguns temas. O primeiro deles é o fato de existir um reconhecimento (explícito e implícito) de que o modelo de negócios, não pode ser analisado como empresa, produto ou rede, trata-se, portanto, de uma nova unidade de análise. Embora o modelo de negócios seja centrado na firma, seus limites ultrapassam os limites da empresa em virtude da conexão com parceiros e cliente.

Outro ponto importante, é o fato de que o modelo de negócio enfatizar o nível sistêmico, sendo assim, observa-se uma abordagem holística para entender como as empresas fazem negócios. Além disso, é importante destacar que as atividades das empresas e de seus parceiros têm sido evidenciadas no conceito de modelo de negócios. Por fim, é necessário destacar que os modelos de negócios buscam explicar não só o processo de criação de valor, mas também de captura de valor (ZOTT et al., 2011).

Um dos trabalhos mais recentes sobre o tema foi desenvolvido por Gassmann et al. (2014) que sugerem uma estrutura de modelo de negócios baseado em quatro dimensões: cliente, proposição de valor, cadeia de valor e modelo de receita.

### **Eles definem quatro pilares que ajudam a responder estas questões:**

- ❖ **quem (who) é o consumidor que se deseja atender?**
- ❖ **o que (what) é oferecido para o consumidor?**
- ❖ **O que é considerado valor para o cliente que se deseja atender?**
- ❖ **O como (How) os valores serão entregues? Quais os processos e atividades deverão ser realizados,**
- ❖ **por que (why) o modelo de negócio é financeiramente viável.**

A parte principal da pesquisa de (Gassmann et al., 2014) consiste na identificação de todos os modelos de negócios bem sucedidos durante os últimos cinquenta anos, além daqueles considerados pioneiros. Os achados da pesquisa revelam que 90% de todos os modelos de negócios são construídos com base em padrões repetitivos.

A inovação em modelos de negócios pode ser resultante de um modelo de negócio em uma indústria diferente da qual ele se originou, ou combinar mais de um modelo de negócio, buscando novo modelo. Vale destacar que a metodologia de identificação de modelo de negócios é resultante da aplicação da teoria da solução inventiva do problema, que teve origem na engenharia mecânica (GASSMAN et al., 2014).

## Canvas

Um modelo e negócio deve ser capaz de descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. O Modelo de Negócios apresentado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur contém nove componentes básicos, que podem ser divididos em quatro áreas principais de um negócio: **clientes, oferta, infraestrutura e**

*(...) precisamos de um conceito de Modelo de Negócios que todos compreendam: de fácil descrição, que facilite a discussão. Precisamos começar todos do mesmo ponto e falar sobre a mesma coisa. O desafio é que esse conceito deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, ao mesmo tempo em que não simplifique demais a complexidades do funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER, 2011, p.15).*

### **viabilidade financeira.**

Daqui para frente vamos chamar esse modelo somente de CANVAS para que você possa guardar bem esse nome, se é que já não o memorizou. O CANVAS foi criado por Alexander Osterwalder em 2004, quando ele defendeu a sua tese de doutorado na Universidade de Lousanne na Suíça. Em 2009, através de uma rede de 470 colaboradores e junto com Yves Pigneur, Osterwalder publicou o livro Business Model Generation. O livro virou um sucesso mundial e muito utilizado por empreendedores na

área da internet, ganhando espaço cada vez maior entre os empreendedores. Dada a sua simplicidade, o CANVAS é acessível a qualquer empreendedor e é uma ferramenta muito útil na fase de elaboração da ideia de negócios. Vamos conhecê-lo agora.

## Objetivos do Canvas

Na introdução de seu livro, Osterwalder diz que quando estamos falando de um novo modelo de negócio:

Portanto, o objetivo do modelo é facilitar a descrição e a discussão de um negócio. No nosso caso, entendemos negócio de forma ampla, substituindo o seu conceito por empreendimento ou ideia a ser empreendida, em qualquer campo, não somente na empresário (de empresa). Então, utilizando o modelo, o empreendedor poderá de modo fácil compreender o seu negócio, visualizá-lo. O CANVAS veio para facilitar a inovação nos negócios uma vez que o modelo permite e desafia à inovação. O modelo foi criado para gerar ideias inovadoras, mas também propiciar o amadurecimento das ideias, através de uma ação

coletiva. Essa é a grande atualização que trás o modelo em relação a outros, inclusive o **Plano de Negócio** (sobre o qual falaremos à frente): ele é trabalhado de forma coletiva.

## Estrutura do Canvas

A rede CANVAS funciona da seguinte forma. Ela tem nove componentes, como se fossem espaços que você deve preencher. Esses espaços estão desenhados ou dispostos no Quadro em Branco do Modelo de Negócios.

Para cada um desses componentes existem perguntas básicas que você deve procurar responder.

Os nove componentes se as perguntas básicas estão a seguir:

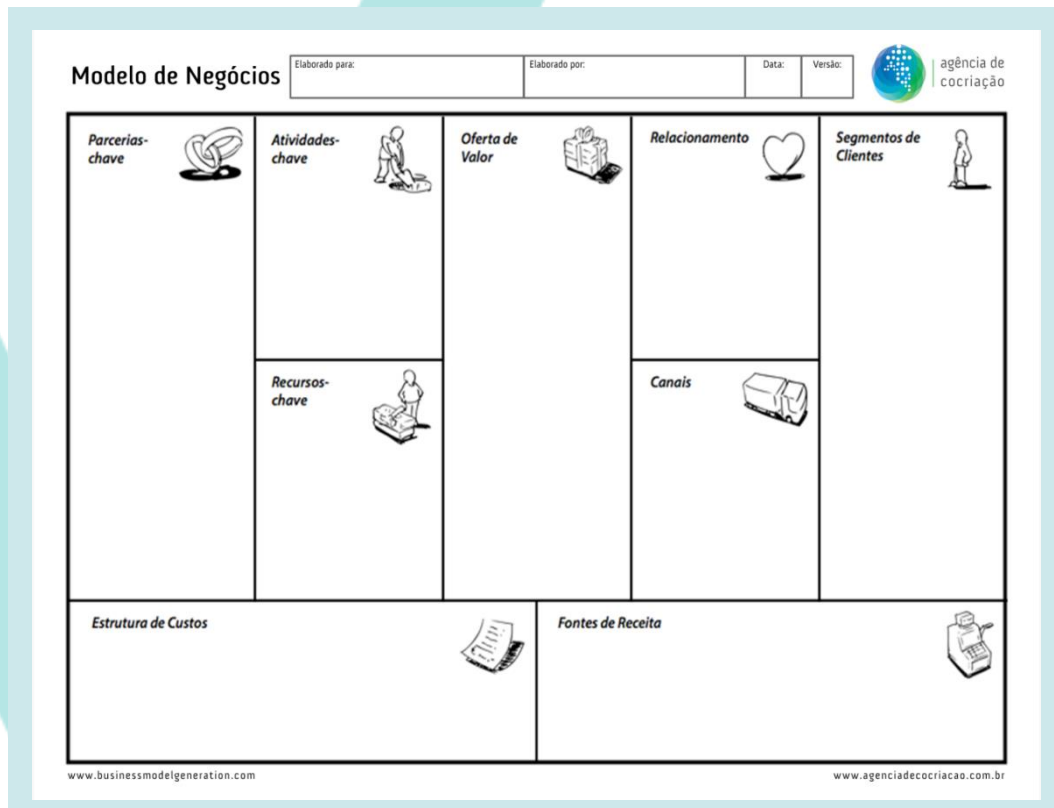
- 1- Segmentos de Clientes – um empreendimento nasce para atender a um ou a diversos clientes. Que clientes sua empresa quer atingir? Eles são diferentes ou têm a mesma característica (renda, grau de instrução, local onde moram, idade, gênero)? Quais são as necessidades deles? O que eles estão procurando? Exemplo: a Fundação Sara ([www.fundacaosara.org.br](http://www.fundacaosara.org.br)) *atende a famílias carentes de recursos financeiros. Aquelas pessoas que usam seus serviços formam um público específico. Assim como uma loja da Ferrari ([www.saopaulo.ferraridealers.com](http://www.saopaulo.ferraridealers.com)) atende a pessoas com alto poder aquisitivo.*
- 2- Proposta de valor – as pessoas só dão valor àquilo que resolvem seus problemas e satisfazem suas necessidades, essa é a proposta de valor, uma solução. Quais benefícios sua empresa oferecerá aos clientes? Será um serviço ou um produto? Quais as características dessa solução? Exemplo: um seguro de automóveis tem como principal valor oferecer segurança a quem o adquire. Mas não só segurança, pode oferecer também comodidade, como uma rede de assistência técnica para revisões periódicas, a preços mais econômicos.
- 3- Canais – você precisa levar a seus clientes o seu produto ou serviço. Eles precisam acessá-lo, conhecê-lo. Como a sua empresa fará a comunicação com os clientes? Como o serviço ou produto será entregue ao cliente? Como o cliente saberá da sua proposta de valor? Exemplo: seu serviço ou produto poderá ser acessado pela internet mas também poderá ser encontrado em uma loja física, situada num bairro ou dentro de um centro comercial.
- 4- Relacionamento com o cliente – Será necessário estabelecer relacionamentos com os clientes e também mantê-los ao longo do tempo. Que tipo de relacionamentos sua empresa estabelecerá? Quais meios utilizará para manter esse relacionamento? Exemplo: para construir um relacionamento, sempre a longo prazo, você precisará de um programa de



fidelização, incentivando o cliente a fazer mais compras ou utilizar seus serviços. “Se o cliente almoçar dez vezes em seu restaurante, ganhará uma refeição grátis”, é uma prática comum.

- 5- Fonte de receitas – se você oferece uma proposta de valor (veja a definição) os clientes estarão dispostos a remunerar por ela. Quais são as fontes de receitas? Como o cliente remunerará o serviço ou produto? Quais serão as condições de pagamento? Exemplo: seus clientes podem necessitar pagar à prazo, dividir em parcelas, dependendo do valor do seu serviço ou produto. Então suas receitas virão ao longo do tempo e não toda de uma vez, o que acontece quando o pagamento é feito à vista.
- 6- Recursos-chave – Existe sempre um recurso que não pode faltar para que o seu empreendimento alcance o sucesso. Quais são os recursos-chave de seu negócio? Quais são os mais relevantes para que o negócio funcione bem? Exemplo: os recursos financeiros são sempre chave para a maioria da organização, mas para outras pode ser a tecnologia, para outras a estrutura de transporte. Mas lembre-se estamos falando no plural, “recursos”.
- 7- Atividades-chave – são aquelas atividades que se não são realizadas trarão prejuízos a operação ou imagem da empresa na “produção” ou entrega do valor. Quais as atividades mais importantes da empresa? Quais devem ser feitas para que o modelo de negócio dê certo? Um exemplo: se você desejar criar uma atividade de ajuda humanitária, a atividade de captação de recursos é uma das atividades-chave. Assim como tecnologia de vendas online não pode faltar àqueles que atuam no comércio eletrônico.
- 8- Parcerias-chave – uma empresa não vive sozinha, precisa de fornecedores, aliados, parceiros na realização de seus objetivos e na entrega de valor. Quais são os fornecedores e parceiros necessários à entrega de valor pela empresa? Em que atividade da empresa eles estarão presentes? O que fornecerão? Exemplos: voltando ao exemplo da Fundação Sara, anteriormente citada. Ela precisa desenvolver parcerias com hospitais, clínicas especializadas, governos municipal, estadual e federal. Se assim não ocorrer ela não conseguirá realizar o atendimento a que se propõe.
- 9- Estrutura de custos – As empresas têm um custo financeiro para sua manutenção: a sua estrutura de custos. Quais são os custos (despesas, investimentos, gastos) que a empresa necessitará para entregar a proposta de valor ao cliente/mercado? Como se divide/classifica essa estrutura? Exemplo: há empreendimentos que trabalham com matéria primas ou recursos que são de custo mais elevado, por seu caráter tecnológico ou por sua pouca disponibilidade no mercado. É o caso da divisão de produtos para a saúde da Philips (<http://www.philips.com.br/healthcare>). Isso eleva a sua estrutura de custos em função os investimentos que deve fazer em pesquisa científica e também por atuar em um mercado especializado.

Figura 1 – Modelo CANVAS



**Fonte:** Modelo Canvas – Agencia criativa - <http://www.agenciadecocriacao.com.br/modelos-de-negocios/>

## Como aplicar o Canvas?

A grande “mágica” ou diferença do modelo CANVAS é que você vai dando forma, desenhando o seu negócio à medida que o quadro vai sendo preenchido e, assim, você visualiza o seu negócio. Isso pode ser feito sozinho ou em grupo.

Sozinho: você imprime o quadro e começa a responder às perguntas de cada uma das partes. Quanto mais perguntas você incluir e responder, mais claro o negócio vai ficando.

Em grupo: você convida outras pessoas para participarem da montagem do quadro. Nesse caso o quadro pode ser desenhado em folhas grandes e cada pessoa quando tiver uma resposta, cola essa resposta no quadro (via post-it) ou escreve a resposta no quadro. Dessa segunda forma você consegue abordagens diferentes para o negócio.

Se decidir fazer em grupo, é necessário então que você identifique pessoas que aceitem seu convite para participar de uma sessão CANVAS para discutir com você a sua ideia, trazendo contribuições no desenvolvimento de seu negócio. Procure encontrar pessoas que compreendam seu objetivo e tenha a real intenção de ajudá-lo. Não há um número mínimo de pessoas, mas seria bom limitar o número máximo de pessoas a participarem dessa atividade. É recomendável que não seja superior a sete pessoas.

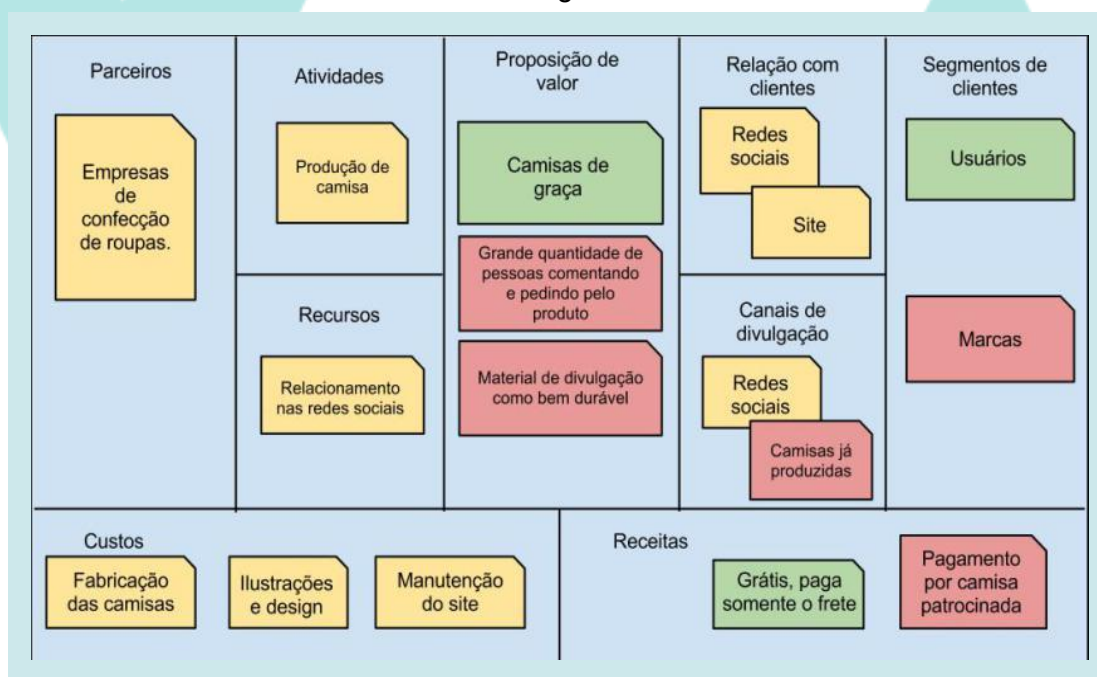
Antes de iniciar a atividade do CANVAS, contudo, explique bem para as pessoas o objetivo e o modo como será realizado o encontro. Deixe as pessoas à vontade, faça em um ambiente agradável e confortável.

Se você tiver recursos financeiros disponíveis, pode ser que valha a pena convidar alguém com experiência no método – outro empresário que já executou a atividade, um consultor de empresas especializado no *design* de negócios.

Antes de irmos para a outra metodologia empreendedora, fica o desafio de aplicação dessa metodologia. É muito importante praticá-la. Para isso, estude a fundo o método CANVAS, pois ele será muito útil, tanto para você que está empreendendo seu próprio negócio quanto para você que está trabalhando em outro empreendimento, como funcionário ou liderança. Isso porque a metodologia CANVAS pode ser utilizada a qualquer momento da vida da empresa como método de revisão do negócio. É importante que você observe que o aprendizado do CANVAS e sua forma de ser executado são úteis em muitas circunstâncias na vida do Gestor. E não se esqueça, sempre que precisar, utilize nosso material de estudo e conte com a ajuda do seu tutor.

Para que você possa ver como fica o quadro CANVAS após você realizar a atividade com o método, segue um exemplo. Nesse caso, a empresa é produtora de camisas. Veja:

Figura 3



Fonte: <http://modelosdenegocios.wordpress.com/author/modelosdenegocios/>

Bem, depois de desenhar o seu negócio no CANVAS, é hora de construir o Plano de Negócio. Vamos a ele.

## Plano de negócio

Agora iremos falar sobre a outra tecnologia utilizada por empreendedores para pensar e colocar “no papel” suas ideias, seus sonhos, seus planos para o futuro.

Como começamos a explicar na introdução dessa Unidade que trata das metodologias empreendedoras, o Plano de Negócio é mais conhecido como um conjunto de informações que auxilia aquele que precisa de recursos financeiros a buscá-los entre investidores (aqueles que financiam os negócios).

Foi assim que teve início a construção dos Plano de Negócio nos Estados Unidos, possivelmente após a Segunda Grande Guerra, quando de fato a economia tomou a forma como conhecemos hoje – de um lado aqueles que têm recursos financeiros – bancos, governos, investidores – e de outro, aqueles que deles precisam – empreendedores, empresários, pessoas físicas e organizações em geral.

Nos nossos estudos vamos trabalhar com a definição utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE:

“Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”. (SEBRAE, 2009, p.8)

Dessa forma fica claro para nós que há um negócio, seus objetivos e a forma como esses objetivos serão alcançados. Então, um Plano de Negócio contém basicamente as respostas às perguntas: O QUE, PARA QUÊ e COMO?

Antes de continuarmos na compreensão de como construir um Plano de Negócio é bom ficar sabendo que ele não é aplicável ou utilizável apenas por aqueles que irão implantar um negócio. Ele pode ser utilizado por quem deseja ampliar um negócio, por quem deseja recuperar um negócio, por quem irá comprar ou financiar um negócio. Isto é, tem inúmeras utilizações dentro da definição que vimos. Em qualquer dessas situações, no entanto, há a necessidade de recursos e um objetivo definido para esses recursos.

O Plano de Negócio tem então inúmeras aplicações e um exemplo disso são as organizações sem fins lucrativos que também utilizam do Plano de Negócio para viabilizarem os seus objetivos. Elas têm objetivos (proteger a floresta amazônica, por exemplo) e para isso precisam de recursos (financeiros, materiais, humanos).

Então, os tipos de planos variam de acordo com seus objetivos e podem ter variações em seus conteúdos e formas. No nosso caso, vamos trabalhar com o modelo de plano que tem como objetivo estruturar um negócio, servindo como guia para seus criadores, os empreendedores. Faremos assim porque é desse plano que origina os demais.

Outro aspecto importante é que na prática, você como empreendedor deve pesquisar com antecedência aqueles a quem apresentará seu Plano de Negócio para compreender o



que ele deve conter com mais ênfase. Você compreenderá essa prática melhor ao final de nossa explicação sobre o Plano de Negócio.

O Plano de Negócio tem uma estrutura lógica, como são todos os instrumentos utilizados na área de negócios. É importante não só conhecer essa estrutura, guardando-a na memória, mas, sobretudo é importante entendê-la para facilitar a elaboração do plano. Assim vamos descrever as partes que compõem o plano e ao mesmo tempo justificá-la, destacando a relevância no alcance dos objetivos do plano.

## Sumário executivo

Como o nome sugere, o Sumário é um resumo do que contém o plano. Seu conteúdo é assim formado:

- ✦ Resumo dos principais pontos do plano de Negócio - o que é o negócio; quais os principais produtos e/ou serviços; quem serão seus principais clientes; onde será localizada a empresa; o montante de capital a ser investido; qual será o faturamento mensal; que lucro espera obter do negócio; em quanto tempo espera que o capital investido retorne.
- ✦ Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições— uma breve descrição (currículo) sua e de seus sócios, caso existam (nome, endereço, dados pessoais, experiências profissionais ou outras que sejam relevantes para o negócio).
- ✦ Dados do empreendimento – Nome que a empresa terá e se já for registrada, o CNPJ e endereço.
- ✦ Missão da empresa – A missão de uma empresa deve traduzir a razão de sua existência, o “norte” ou direção que ela seguirá. Filosoficamente seria responder à pergunta: porque essa empresa está/estará no mundo?
- ✦ Setores de atividades – como se classifica a empresa? É indústria, comércio, prestadora de serviço?
- ✦ Forma jurídica – a que legislação ela pertence? É uma Sociedade Limitada? Ou é uma MEI – Micro Empresa Individual?
- ✦ Enquadramento tributário – será uma Micro Empresa ou uma Empresa de Pequeno Porte? Essa definição resulta na forma como a empresa é tratada tributariamente, ou seja, como será a carga de impostos a qual ela será submetida.
- ✦ Capital social – apresenta o capital que os sócios ou você colocará na empresa ou que formará a empresa; todos os recursos necessários que a empresa necessitará na sua montagem.

- ❖ Fonte de recursos – qual será a origem dos valores necessários à implantação da empresa? Serão recursos próprios ou utilizará recursos de outros (investidores)?

Qual a relevância do Sumário? É ele que dá ao investidor a visão geral do negócio, que causa a primeira impressão. Se o sumário for bem escrito, ele garantirá que o investidor se interesse em prosseguir na leitura. O contrário pode fazer com que o investidor se desinteresse do negócio antes mesmo de uma leitura mais aprofundada. Seja atrativo na hora de fazer o sumário. Leia o sumário e responda: você investiria na empresa que está descrita ali? Se a resposta for não, refaça até que ela seja afirmativa. Você deve ser o primeiro a acreditar no seu negócio.

Exemplo de um Sumário Executivo da empresa FaroFino (fictícia) (DORNELAS, 2008).

## O conceito do negócio

O site [www.FaroFino.com.br](http://www.FaroFino.com.br) surgiu da oportunidade identificada em se atuar como intermediário no processo de comercialização de produtos e/ou serviços de pequenas e médias empresas por meio da Internet. O site visa a facilitar a aproximação entre fornecedores e compradores por meio da forma mais simples possível, via e-mail, proporcionando a qualquer empresa que tenha este recurso efetuar o comércio eletrônico. O modelo de negócios é dirigido pela demanda e não pela oferta, diferentemente dos sites convencionais de comércio eletrônico. Os clientes do FaroFino são classificados em: fornecedores – que se cadastram no site, mediante o pagamento de uma taxa mensal – e consumidores – usuários que utilizarão o site à procura de produtos e/ou serviços oferecidos pelos fornecedores das várias categorias do site.

## Equipe de gestão

A equipe de gestão do FaroFino é um dos pontos fortes do negócio, sendo composta por quatro profissionais que possuem sólida experiência em negócios e tecnologia, atuando há mais de três anos em vendas de produtos via Internet para pequenas e médias empresas brasileiras, possuindo ótima formação e, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e conquistar uma participação de mercado expressiva para o empreendimento.

## **Mercado e competidores**

O segmento de B2C (será que os alunos sabem o que é B2C??) da América Latina é altamente promissor e apresenta intenso crescimento, com potencial para alcançar US\$2 bilhões em 2005, estando aberto a negócios inovadores que promovam o encontro entre consumidores e fornecedores de produtos e/ou serviços, experimentando um crescimento anual médio de 95%. O mercado brasileiro corresponde à aproximadamente 50% do mercado da América Latina. Cerca de 20% da população brasileira são responsáveis por 65% dos gastos totais, significando que mesmo com uma penetração próxima dos 4%, o país já atingiu um patamar de consumo considerável na Internet. As pequenas e médias empresas no Brasil ainda estão em fase de absorção da cultura da Internet e não estão prontas para dar grandes saltos na rede. A carência de produtos simples e eficazes inibe a participação destas empresas no comércio eletrônico. A proposta do FaroFino procura justamente ocupar esse espaço e oferecer uma alternativa para a inserção desse público-alvo no comércio eletrônico.

## **Marketing e venda**

A estratégia de marketing do FaroFino visa a ganhar mercado de forma rápida, focando primeiramente o estado de São Paulo e de maneira gradual os demais estados brasileiros, com ingresso também, a partir do segundo ano, em três países latino-americanos. Os principais fundamentos de marketing foram considerados em um plano que tem a intenção de atingir tanto consumidores quanto fornecedores que se associarão ao site. As estimativas da carteira de fornecedores indicam um crescimento médio de 36% ao ano, passando dos 18.000, no primeiro ano, para mais de 60.000 no quinto ano de operação.

## **Estrutura e operação**

A empresa possui uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão moderno e ágil, previsão de participação de funcionários nos resultados, stock option e outros incentivos que atraem os melhores profissionais do mercado. A empresa encontra-se atualmente

instalada na Incubadora de Empresas de São Carlos – SP, recebendo todo suporte tecnológico de hardware e software para o funcionamento do site.

## **Estratégia de crescimento**

O lançamento do site será feito na Região Metropolitana de São Paulo e se expandirá para as demais localidades do país. A partir do segundo ano, prevê-se o ingresso no México, Argentina e Chile. Parcerias com portais, sites de leilão e empresas de telecomunicações serão priorizadas. Novas funcionalidades do site também estão previstas para os próximos meses, inclusive a adequação à tecnologia WAP, permitindo o acesso do site por meio de aparelhos celulares.

## **Previsões dos resultados financeiros e investimentos**

A implantação do site, dentro dos planos e condições preestabelecidos, resultará num empreendimento de alta rentabilidade e em retorno aos acionistas, quando se comparam as diversas oportunidades financeiras existentes no mercado. A operação, quando adotada apenas no Brasil, resultará num valor atual do Lucro Líquido, descontada a taxa de IGPM + 13% ao ano, equivalente a R\$6,6 milhões e uma taxa interna de retorno de 86% ao ano. A ampliação para os três países latino-americanos fará o valor atual do empreendimento alcançar a cifra dos R\$17,6 milhões e a taxa interna de retorno ser superior a 100% ao ano. O investimento previsto para implantação desse plano de negócios, considerando-se apenas o mercado brasileiro, é de R\$1 milhão. Para tal investimento a empresa disponibiliza 15% de suas ações.

## **Análise de mercado**

O estudo de mercado de uma empresa no Plano de Negócio é formado por seus futuros clientes, concorrentes e fornecedores.

Sobre os clientes é necessário saber suas características gerais e ir aprofundando – quanto mais informações você tiver melhor. Seus clientes são pessoa jurídica (outras empresas) ou pessoa física?

Se for pessoa jurídica escreva no plano:

- ✦ ramo de atuação,
- ✦ serviços/produtos oferecidos;
- ✦ tempo de mercado;
- ✦ outras informações que formem suas características.



Se for pessoa física você deve procurar retratá-las nos seguintes aspectos:

- ✦ faixa etária;
- ✦ grau de escolaridade;
- ✦ estado civil;
- ✦ região em que residem;
- ✦ o quanto estão dispostas a pagar pelo seu produto;
- ✦ quando costumam comprar;
- ✦ outras informações que sejam relevantes para caracterizá-las como consumidoras da sua empresa.

E os concorrentes? Aqui toda atenção é pouca. Procure levantar informações sempre comparando com o que você oferecerá/oferece ao mercado sobre:

- ✦ preço;
- ✦ qualidade de produto;
- ✦ motivos de insatisfação/satisfação dos clientes;
- ✦ capacidade financeira,
- ✦ localização;
- ✦ estrutura;
- ✦ serviços/produtos que oferecem.

Dos fornecedores você deve conhecer:

- ✦ qualidade dos produtos/serviços que oferecem;
- ✦ preços que praticam e condições de pagamento;
- ✦ conceito no mercado.

Essas descrições integram o Plano para que você (e o investidor) saiba as dificuldades/facilidades que o negócio terá pela frente. Clientes, concorrentes e fornecedores fazem e farão o cotidiano de uma empresa. Imagine uma empresa sem clientes ou sem fornecedores opcionais em caso de falta de produto? Imagine você conversando com um investidor e ele perguntando: Quais serão seus concorrentes e você respondendo que não sabe?

## Plano de marketing

Toda empresa tem um produto ou serviço a oferecer para o mercado, e espera ser remunerada por eles, assim como deve estabelecer relacionamento com seus diversos públicos e ter canais ou lugares em que eles poderão acessar esses mesmos produtos ou serviços. Estes são os principais aspectos do Marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça, conhecido como os quatro P's.

No Plano de Marketing você deve apresentar uma descrição desses itens.

- ❖ Produto – descreva as características de seus produtos e serviços; que necessidades atendem ou problema solucionem; quais as principais vantagens/qualidades que eles possuem. Utilize fotos, se for possível e adequado.
- ❖ Preço – descreva o valor que o cliente está disposto a pagar pelo seu produto; qual o preço praticado pela concorrência. Responda qual a relação existente entre o seu preço e o que o mercado pratica - se o preço estará – acima, abaixo ou igual. Considere nessa definição que uma posição de preço no mercado é algo estratégico, isto é, relevante para o conceito que os clientes formarão sobre o negócio/empresa.
- ❖ Praça – essa expressão tem o sentido de lugar e estrutura de comercialização, ou seja, onde o cliente encontrará o seu produto – localização, pontos de venda físicos ou virtuais - e a forma desses lugares – nas lojas físicas considera-se a decoração, a vitrine, os móveis, o conforto do ambiente e nas virtuais, o site e a capacidade que ele tem de “prender a atenção do cliente”. Tem relação também com a logística – como o produto chegará ao seu cliente.
- ❖ Promoção – não há como ter sucesso em um negócio se os seus clientes não souberem que o negócio existe. É para isso que existe a Promoção. Promover, tornar conhecido, informar, convencer o cliente são as principais funções do 4º P.

Observe que os quatro P's ou mix de marketing como é chamado, deve ser equilibrado. Isso significa que o empreendedor deve procurar uma adequação entre eles. Se você trabalha com um produto de luxo, o público deve ter recursos para comprá-lo, a divulgação ou a promoção deve ser em lugares que esse público frequenta, assim como o ponto de venda. O preço será diferente, mais caro que outros produtos. Por isso é que as grandes empresas, de produtos de alto consumo, têm marcas e produtos diferentes para públicos diferentes. Isso é chamado de segmentação de mercado. Uma boa segmentação de mercado ajuda

muito no direcionamento e posicionamento da empresa no mercado.

## Plano operacional

Na quarta parte do Plano de Negócio entramos na operação da empresa. O que é necessário para a empresa operar (funcionar?). Como será o aspecto físico? Qual a capacidade de produção/vendas/prestação de serviços? Quantos clientes atenderá? Como serão os processos operacionais, os fluxos operacionais? Quantas pessoas serão necessárias para fazê-la funcionar?

Quando é um **Plano de Negócio** para captar investimentos iniciais, quando a empresa não existe ainda, é aqui que vamos ter a visão de como a empresa funcionará.

Se for uma loja, devemos ter uma ideia da área que ocupará, quantos funcionários nos diversos cargos da empresa (gerente, vendedor, pessoal da limpeza, do estoque). Se for uma indústria, deverão ficar definidos o processo produtivo desde a chegada da matéria prima, a transformação, a comercialização e a entrega. O investidor deve compreender exatamente como será a futura empresa.

## Plano financeiro

Até agora tivemos a concepção do negócio. Falamos do motivo de sua existência, de sua adaptação ao mercado, de seus clientes, de sua operação e de sua estrutura. Agora chegou a hora de responder a uma pergunta chave para o investidor: quando vai custar esse empreendimento (essa empresa)?

Sem entrar na diferença que existe entre investimento e custos – você verá isso no glossário e no decorrer de seu curso, em maiores detalhes -, primeiro vem os investimentos que são divididos em investimentos fixos, operacionais e capital de giro.

Investimento Fixo significa todos os bens que serão adquiridos para que o negócio possa funcionar (máquinas, móveis, ferramentas, equipamentos, veículos) e estão relacionados diretamente à operação da empresa.

Os investimentos operacionais são aqueles realizados antes da empresa funcionar, como por exemplo, uma reforma de imóvel ou o próprio processo de registro da empresa nos órgãos competentes.

O Capital de Giro é a totalização dos recursos necessários para o funcionamento da empresa (compra de matéria-prima e mercadorias, pagamento das despesas e financiamento da comercialização). O cálculo do Capital de Giro deve ser feito com extremo cuidado, considerando todo o fluxo financeiro da empresa (entradas e saídas de recursos), lembrando que esses fluxos são realizados em tempos diferentes. O ideal é que o tempo necessário para efetuar o pagamento a fornecedores seja mais longo que o tempo de recebimento do pagamento de seus clientes, pois isso fará com que você tenha recursos financeiros, fruto das vendas, antes de ter de repassá-los a seus fornecedores.

Ainda no Plano Financeiro você deverá estimar o faturamento mensal da empresa, o custo de matéria prima ou insumos, o custo de comercialização (impostos sobre vendas e comissões de vendedores), o custo de mercadoria vendida (comércio) ou custo com materiais diretos, custos de depreciação e os custos fixos operacionais mensais.

Após esses cálculos você fará o Demonstrativo de Resultados, quando serão visualizados os resultados da empresa, em forma de previsão. No entanto, o seu Plano Financeiro não estará terminado ainda. Agora é hora de incluir os indicadores de viabilidade: Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e o Prazo de Retorno do Investimento. O ponto de equilíbrio mostra a quantidade de receita que deverá ser gerada para que a empresa não tenha nem prejuízo nem lucro. Caso a quantidade de receitas geradas seja superior aos gastos realizados a empresa terá lucro. A rentabilidade, diz respeito é o percentual de retorno que a empresa tem após realizar um determinado investimento. Por fim, o retorno sobre investimento indica a margem de quanto a empresa teve de retorno para cada real investido.

Como já dissemos, no nosso glossário você encontrará a definição desses termos e sua fórmula de cálculo. Mas o estudo detalhado e sua aplicação na vida da empresa será objeto de estudo nas disciplinas que tratam das questões Contábeis e Financeiras da empresa. No entanto, nada impede que você já comece estudando desde já sobre esses assuntos.

Aproveite a sua curiosidade!

Ainda existem duas etapas importantíssimas antes do fechamento do Plano de Negócio: Cenários e Avaliação Estratégica.

## Cenários

A intenção dessa fase do **Plano de Negócio** é mostrar que você se preocupa e compreende o futuro do mercado, que afeta diretamente o futuro da empresa. É comum que se pense em três cenários: um provável, um pessimista e um otimista. Normalmente a diferença desses cenários é fundamentada nas expectativas do volume de vendas. Exemplo:

Seguindo o exemplo de Plano de Negócio fornecido por Dornelas (2008), mostrado no Cenário Executivo, poderíamos ter um cenário positivo caracterizado pela expansão da oferta de acesso à internet maior do que a esperada ou, um cenário negativo com a manutenção ou redução dos índices de crescimento do acesso.

Quando olhamos ao longo do tempo, (o plano foi imaginado em 2005), teríamos a concretização de um cenário positivo, o que teria levado a empresa fictícia, a obter resultados melhores do que aqueles previstos na época.



A grande maioria das empresas inicia o processo de avaliação estratégica utilizando a ferramenta Análise SWOT que significa:

**S** – *Strengths* – Forças

**W** – Weaknesses – Fraquezas

**O** – Opportunities – Oportunidades

**T** – Threats – Ameaças.

Figura 4



Fonte: <http://www.tecsoftware.com.br/index.php/blog/115-analise-swot-uma-importante-ferramenta-de-gestao-para-a-sua-empresa>

As Forças e Fraquezas dizem respeito às características internas à empresa (capacitação da equipe ou equipe sem capacitação, por exemplo). Oportunidades e Ameaças dizem respeito ao ambiente externo à empresa (demanda de produto em alta ou demanda de produto em baixa, por exemplo). É uma ferramenta muito útil que deve ser feita com cuidado para não apresentar desvios na análise.

Lembre-se, para compreender o **Plano de Negócio** em todas as suas dimensões, você deverá aprofundar os seus estudos, praticando e refletindo sobre a melhor forma de utilizá-lo no desenvolvimento de um negócio. Para esses estudos utilize todo o material que disponibilizamos e conte com o apoio de seu Tutor. Será muito importante que você pratique.



## RESUMO DA UNIDADE

---

Na 4ª Unidade de nosso curso você teve contato com metodologias empreendedoras. Empreender, como você viu nas unidades anteriores, é realizar algo; não basta ter uma ideia, pois é preciso torná-la realizada. Se você empreender um negócio existem métodos que o ajudarão a pensar o negócio de forma prática e aplicada. Esse o sentido da metodologia CANVAS e do Plano de Negócio. Na metodologia CANVAS você desenvolve a ideia do negócio, de forma individual ou coletiva, utilizando o Quadro do Modelo de Negócios. Quadro que está dividido em nove partes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos.

Na metodologia do Plano de Negócio você aprendeu que os investidores necessitam de um mínimo de segurança antes de decidirem aplicar recursos na sua futura empresa. O Plano de Negócio é o instrumento que apresenta a empresa para esses investidores. Assim como o CANVAS ele é dividido em partes: Sumário Executivo, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Plano Operacional, Plano Financeiro, Cenários e Avaliação Estratégica.

Antes de encerrarmos essa unidade é importante que você compreenda que essas duas metodologias não são excludentes, isto é, uma não elimina a outra. O ideal é que você utilize o CANVAS para construir o seu Plano de Negócio. A impressão é que eles “foram feitos um para o outro”, como popularmente se diz quando há um encaixe perfeito entre duas partes de um mesmo objeto.



## INDICAÇÃO DE LEITURA

---

**LIVRO:** OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RH: Alta Books, 2011.

**SITE:** <http://www.projectmodelcanvas.com/>

**VÍDEO:** <https://www.youtube.com/watch?v=WUAQBV52bNU>



**UNIDADE V**  
EMPRESAS DE  
BASE TECNOLÓGICA  
E  
DESENVOLVIMENTO  
DE STARTUPS



## Objetivos

---

- ✔ Apresentar conceitos de Startups
- ✔ Mostrar a diferença entre empresas de Base Tecnológica de Empreendimentos Tradicionais
- ✔ Apresentar os métodos Startup Enxuta e de Desenvolvimento de cliente.

## Introdução

Olá, caros alunos! No decorrer do nosso curso tivemos a oportunidade de estudar diversos temas relevantes dentro do empreendedorismo. Agora é hora de dar mais um novo passo. Iremos apresentar um tema de grande relevância: empresas de bases tecnológicas e startups.

Você terá a oportunidade de aprender o conceito de empresa de base tecnológica (EBT) e porque os empreendedores devem ter atenção para este tipo de negócio. Existem algumas pesquisas evidenciam que empresas que utilizam alta tecnologia têm mais chances de sucesso que as demais.

Por fim, falaremos sobre Startups, apresentaremos os principais conceitos e o caminho que você deve trilhar para desenvolver a sua. Espero que você goste!

## Empresas de Base Tecnológica

Após ter aprendido tanto sobre empreendedorismo no decorrer deste livro, gostaríamos de fazer uma breve reflexão.

Seria interessante que você parasse a leitura e tentasse responder a essas questões:

Caso você fosse montar o seu empreendimento hoje, como ele seria?

Qual seria a sua área de atuação? Que tipo de tecnologia você utilizaria?

Qual modelo de negócio você utilizaria?

Caso queira que leia o que você escreveu, poste em nosso Fórum, ok! Mas o que iremos apresentar a seguir pode ajudar a você a repensar suas repostas.

Vamos prosseguir.

As empresas de base tecnológica (EBT) têm como principal característica sua capacidade de utilizar tecnologias inovadoras. Normalmente, tais empresas gastam boa parte do seu orçamento com Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e as pessoas que nela trabalham possuem formação técnico-científica, em muitos casos na área de Engenharia e Tecnologia (MACHADO et al., 2001).

Isso significa que uma empresa que desenvolva um aplicativo que ajude seus usuários a manterem a boa forma por meio de dicas nutricionais, ou uma empresa que desenvolva cosméticos pode ser considerada uma EBT. Contanto que elas sejam capazes de inovar em seus produtos e utilizem conhecimentos técnico-científicos.

Caso você tenha a impressão de que este tipo de empresa é algo que está distante da sua realidade, saiba que você está equivocado. O conhecimento técnico advém de diversas áreas de conhecimento, o papel do empreendedor consiste em estruturá-lo por meio de um modelo de negócios que seja viável.

Em um livro chamado **“Solo Fértil: Como Identificar Grandes Oportunidades para Empreendimento de Alta Tecnologia”**, **Scott Shane** (2004) afirma que os empreendedores que criam empresas de alta tecnologia têm mais chances de sucessos do que aqueles que empreendem em negócios com baixa tecnologia. De acordo com Shane, não resta dúvida que existem diversos empreendimentos que possuem baixa tecnologia e são muito lucrativos. Veja por exemplo, o caso do Mc Donalds e do Walmart. Eles deixam



claro da possibilidade de sermos bem-sucedidos, mesmo quando não atuamos no setor de tecnologia.

De toda forma, é importante que você preste atenção em detalhe: “**ser um empreendedor de sucesso envolve apostar no mais provável, não olhar para extremos**” (SHANE, 2004). Não estamos querendo desestimular que você monte empreendimentos em setores tradicionais, contudo é importante que você saiba que na indústria de baixa tecnologia (varejo e restaurantes) as chances de fracasso são maiores e retornos financeiros são mais baixos.

O nosso convite aqui é para que você analise com cautela o setor que tem interesse em empreender. Diversas pesquisas têm mostrado que o empreendedor tem mais chances de criar empresas com alto crescimento em setores específicos.

## Startup: desenvolvimento e características

Ao pensarmos sobre a evolução dos empreendimentos no último século iremos encontrar grandes mudanças na forma como produtos e serviços são comercializados. Até a década de 1970 o que existia era a comercialização de produtos **físicos** (roupas, eletrodomésticos, carros) em lojas **físicas**. A partir da década de 1980 passa a ser possível comprarmos produtos **digitais** (ex. softwares) em lojas **digitais**.

Contudo, é a partir da década de 1990 que observamos o fenômeno das empresas ponto.com. Isso significa que diversos produtos **físicos** passaram a ser comercializados por meio de canais **digitais**. Mais recentemente nos deparamos com um novo contexto, no qual produtos **digitais** são comercializados por meio de canais **digitais**.

Pense no seu dia a dia, você certamente faz uso de diversos aplicativos tanto em seu celular, quanto no seu computador, todos eles são fruto dessa revolução digital. É dentro deste contexto que o termo startups vem se popularizando por todo o mundo.



## Mas afinal de contas, o que é uma Startup?

Em seu livro **Startup: Manual do Empreendedor**, Steve Blank e Bob Dorf (2014) definiram uma startup como uma empresa de caráter **temporário** que surge com o objetivo de buscar um **modelo de negócios** que seja **recorrente, escalável e lucrativo**.

Uma startup é uma empresa pequena, ainda em um estágio inicial de desenvolvimento. A grande maioria delas atua em negócios com base tecnológica que utilizam canais digitais para distribuição de seus produtos. No momento em que são criadas, as startups não sabem exatamente quais são as necessidades dos seus clientes e desconhecem o modelo de negócios que tornará viável o seu crescimento. Sendo assim elas deverão ser capazes de testar possíveis modelos de negócios (BLANK e DORF, 2014).

Também é importante destacar que uma startup tenha caráter **temporário**. Isso ocorre porque depois de algum tempo em funcionamento as startups podem seguir em duas direções distintas. Na primeira delas, os empreendedores identificam um modelo de negócio escalável, com grande potencial de crescimento, captam recursos e crescem até se tornarem uma grande empresa, na maioria das vezes com capital aberto. Este processo aconteceu com empresas como o Google e o Facebook. Contudo, também existem diversas startups que caminham na direção contrária e encerram as suas atividades ainda muito pequenas.

Para que você compreenda melhor o que falamos até aqui, vamos trabalhar com um exemplo muito simples. Imagine que você opte por montar um empreendimento. Após meses elaborando um plano de negócios você inaugura a sua lanchonete. Como você foi cuidadoso com todos os detalhes e está atendo a demanda dos seus clientes, em pouco tempo você passa a ter uma grande demanda (500 atendimentos por dia).

Figura 1 - Lanchonete



Fonte: Disponível em: <http://kalanga.com.br/blog/wp-content/uploads/2013/05/interior-de-lanchonetes-4.jpg> Acesso em 15/07/2019

Vamos supor que o sucesso do seu empreendimento seja tão evidente que você escolha por ampliá-lo para atender uma demanda estimada de 2500 clientes por dia.

Essa ampliação certamente irá aumentar a sua receita em decorrência do aumento das vendas, contudo, as despesas também terão um gasto significativo com a locação de um espaço maior, novos investimentos em móveis e contratação de novos funcionários. Isso significa que o seu empreendimento não permite ter ganhos em escala.

Agora, veja o exemplo do Waze. Trata-se de um aplicativo criado em Israel em 2008. Além de mostrar a melhor rota para se chegar em determinado local ele permite que os usuários do serviço possam trocar informações entre si, melhorando o percurso diário de todos.

Em 2013, com apenas cinco anos de vida, o Waze foi vendido para o Google por um valor de aproximadamente \$1,3 bilhões. De acordo como site de tecnologia da IG, em 2014, o Waze atendia 50 milhões de usuários em todo o mundo, sendo 6 milhões apenas no Brasil.

Já o WhatsApp foi comprado pelo Facebook em 2014 por \$16 bilhões. Atualmente, a sua base de clientes possui mais 450 milhões de usuários espalhados pelo mundo. Tais informações colocam em evidenciar a escalabilidade das startups. Como grande parte dessas empresas atua em ambientes digitais, o aumento da base de clientes não implica em aumento significativo de gastos. Isso permite grande lucratividade desses empreendimentos e ganhos consideráveis em escala.

Após observar esses números, talvez você esteja pensando seriamente em montar sua startup. Contudo, precisamos fazer um alerta! O empreendedor nessa área deve saber conviver o risco. Eric Ries (2011, p.24) define uma startup como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Percebam que a definição do Ries é extremamente ampla. Ela não faz nenhum tipo de restrição com relação ao tamanho, nem com relação ao setor da economia no qual a empresa deve atuar para ser considerado uma startup (RIES, 2011).

As startups podem nascer de organizações de grande porte, que criam empresas menores para desenvolver e comercializar uma determinada tecnologia, como ocorre com os *spin-off* corporativos. Também é possível identificar startups oriundas de *spin-off* acadêmicos, que ocorre com a criação de uma empresa para comercializar tecnologias que tiveram origens em pesquisas realizadas dentro das universidades. Uma startup também pode surgir da ideia de jovens que querem resolver que identifiquem demandas sociais.

O ponto mais importante neste conceito de startups é o fato de que elas devem ser projetadas para enfrentar situações de **grande incerteza**, uma vez que ela desenvolve um produto ou serviço inovador. Sendo assim:

De acordo com Thiel (2014) novas tecnologias tendem a surgir por meio de novas empresas, como é o caso das startups. Isso ocorre porque quando os negócios são menores, as pessoas conseguem perceber com mais clareza a missão de tornar o mundo

*Abrir uma nova empresa, que seja um clone exato de negócios já existente, copiando modelo de negócios, precificação, cliente alvo e produto, pode até ser um investimento economicamente atraente, mas não é uma startup, pois seu sucesso depende apenas da execução tanto que este sucesso pode ser modelado com grande exatidão (RIES, 2011, p.25)*

melhor. Além disso, grandes organizações possuem hierarquias burocráticas, que são avessas ao risco e dificultam a inovação.

Portanto, podemos afirmar que um dos pontos que facilita o processo de inovação dentro de uma startup é fato de que elas possuem uma estrutura enxuta, em que as pessoas interagem mais. Além disso, os empreendedores têm menos a perder do que uma empresa já consolidada. A experimentação e a aceitação de que as coisas podem dar errado, ocupam o lugar do temor existente em grandes empresas.

## Resumo das características básicas das startups

- ✦ Empresas em estágio inicial;
- ✦ São transitórias e estão em busca de um modelo de negócios que seja recorrente, escalável e lucrativo;
- ✦ Atuam em um ambiente de muita incerteza;
- ✦ Desenvolvem produtos e serviços inovadores;
- ✦ Podem surgir de diversos setores da economia.
- ✦ As estruturas mais enxutas das startups permitem maior interação entre as pessoas e contribui para inovação.
- ✦ Replicar um modelo de negócios, já existente, mesmo que seja algo economicamente atraente, não significa criar uma startup.

## Desenvolvimento de Clientes e movimento Startup Enxuta

Agora que você já sabe o que é uma Startup será necessário dar um passo importante. Nesta seção, iremos apresentar abordar as metodologias do desenvolvimento clientes de Steve Blank e da Startup Enxuta de Eric Ries, que são essenciais para quem quer montar um startup.

### ✦ Desenvolvimento de Clientes

A metodologia de desenvolvimento de clientes é fruto dos trabalhos de Steve Blank, que é uma das maiores referências em Empreendedorismo no mundo. Ele chegou ao Vale do Silício na década 1970 e em pouco mais de 20 anos ele criou 8 startups. Atualmente ele leciona empreendedorismo na Stanford University, em Berkeley e na Columbia University. O seu primeiro livro se chama do sonho e revolução em 4 passos e o segundo, Startup: Manual do Empreendedor foi escrito com Bobo Dorf.

Até bem pouco tempo atrás os empreendedores pressupunham conhecer o caminho correto para a criação de uma *startup* de sucesso. Eles adotavam modelos de desenvolvimento de produtos e clientes com base nos conceitos ensinados nas escolas de negócios. Contudo, as ferramentas de gestão aplicadas a grandes organizações apresentam grandes distorções quando são utilizados por empresas menores (BLANK e DORF, 2014).



Na maioria das vezes era possível observar empreendedores elaborando seus Planos de Negócios extremamente analíticos, contendo estimativas com as vendas do futuro negócios, bem como definição do tamanho do mercado e diversos itens a serem monitorados para que o produto final seja alcançado. O grande problema desse tipo de Plano é que eles dificilmente contribuem para o sucesso das empresas. Na verdade, 90 % dos novos produtos fracassam quando utilizam essa lógica (BLANK e DORF, 2014).

De acordo com Blank e Dorf (2014) existem nove pecados mortais que podem ser cometidos no lançamento de um produto:

**1. Presumir que “Eu sei o que o cliente quer”.**

Lembre-se um startup é uma empresa nascente em busca de um modelo de negócio. No primeiro dia de funcionamento a startup não possui clientes. Sendo assim, no dia um, uma startup se restringe a um conjunto de hipóteses, nada mais. A metodologia tradicional, com base no plano de negócios sugere que o empreendedor gaste muitos recursos desenvolvendo produtos sem contato prévio com os clientes.

**2. “Eu sei quais são as características dos produtos.”**

Quando um empreendedor acredita saber o que o cliente quer, ele acaba desenvolvendo produtos com base nos seus pressupostos. Isso pode funcionar bem com uma empresa que já estejam em funcionamento e conheçam bem a realidade dos seus clientes. Já no caso das startups, é necessário que o empreendedor vá para rua e conheça bem a demanda dos seus clientes.

**3. Foco na data de Lançamento:**

É muito comum entre as empresas que trabalhem com metodologias tradicionais de desenvolvimento de produto determinar uma data de lançamento. A partir daí são definidos cronogramas que devem ser rigorosamente cumpridos até o grande dia. Contudo, não é raro que grandes lançamentos sejam acompanhados de grandes fracassos. De acordo com Blank e Dorf (2014, p.9) “ é natural e óbvio que todas as empresas queiram colocar e vender um produto no mercado, contudo, isso não deve ser efetuado antes que a companhia saiba a quem estão vendendo e por que irão comprar. Portanto, o lançamento de um produto deve ser testado e aprovado pelos públicos de interesse.

**4. Ênfase na execução em lugar de Hipóteses, Testes, Aprendizagem e Iteração.**

As startups devem abandonar a lógica tradicional que está apoiado em um programa passo a passo, voltado para a execução. Isso significa que as startups devem começar estabelecendo hipóteses, em seguida, será necessário submetê-las a testes, que na

maioria dos casos irão se mostrar equivocadas. Dessa forma será necessário repensar hipóteses até e aprender com elas até encontrar um modelo de negócios que seja viável.

#### **5. Planos de Negócios tradicionais não incluem tentativa e erro.**

Conforme dissemos anteriormente, uma startup precisa testar suas hipóteses. Nada pode ser mais importante que analisar as experimentações feitas com clientes. Sem isso, torna-se impossível validar um modelo de negócio.

#### **6. Confundir títulos e Cargos Tradicionais com o que uma Startup precisa para cumprir o Objetivo.**

É comum que algumas Startups tentem criar estruturas organizacionais parecidas com as tradicionais, contratando profissionais de vendas, finanças marketing e produção. Isso não funciona na prática quando estamos falando de startups.

#### **7. Vendas e marketing executam o Plano.**

Nos modelos tradicionais é comum que profissionais de marketing atuem com foco no lançamento do cliente. Ou seja, após o lançamento e a primeira remessa para o cliente algumas questões serão sanadas. Contudo o ideal como dissemos anteriormente é que todos os testes com clientes sejam realizados antes desta etapa.

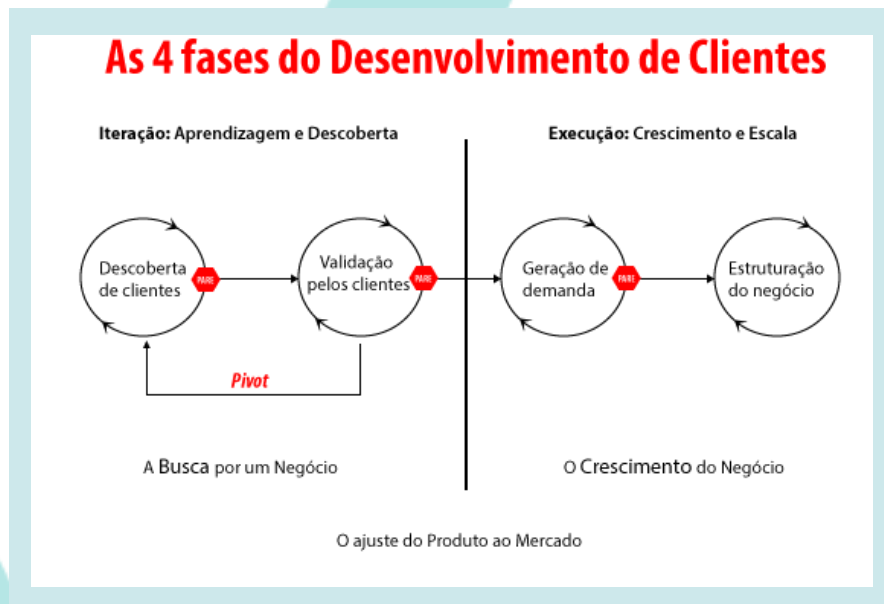
#### **8. Presunção de Sucesso leva aumento de escala prematuro.**

A utilização de planos de negócios induz ao raciocínio de que não existirão falhas no percurso. Ou seja, há pouco espaço para erros, e aprendizagem para realizar as devidas adequações.

#### **9. Gerir na crise leva altos custos de financiamento.**

O desenvolvimento de clientes parte do pressuposto que as *startups* devem ter uma forma estruturada para testar as suas hipóteses e validar variáveis relacionadas aos mercados, clientes, canais e preços. Dessa forma é possível transformar estimativas em fatos (BLANK e DORF, 2014).

Figura 2 - As 4 Fases do Desenvolvimento de Clientes



Fonte: BLANK e DORF, 2014, p. 21

Conforme temos a possibilidade de ver na figura acima as quatro etapas do desenvolvimento de clientes não são circulares. Elas começam com a descoberta dos clientes. Isso acontece com base na visão dos fundadores da empresa, seguida de testes com clientes. O objetivo desta etapa é transformar hipóteses em fatos.

Na etapa seguinte, busca-se verificar se o modelo de negócios é escalável e repetível. Caso isso não seja constatado, volta-se a etapa anterior. A terceira etapa é chamada geração de demanda e tem por objetivo definir o montante de usuários e a dimensão do negócio.

Na quarta e última etapa do modelo busca-se trabalhar no processo de transição da startup para que ela possa se tornar uma grande empresa, tendo como base a validação do modelo previamente aprovado.

Iremos detalhar este modelo em um texto chamado: Como criar a sua startup? Que está no **Aprendendo**, portanto, não deixe de acessá-lo.

## A Startup Enxuta (The Lean Startup)

Agora você terá a oportunidade de conhecer os principais conceitos de uma importante metodologia desenvolvida por Eric Ries, que se chama A Startup Enxuta (The Lean Startup). É importante destacar que o livro do Ries lançado no Brasil em 2011 (A Startup Enxuta) tem servido como referência para muitos empreendedores, principalmente para aqueles que possuem uma startup.

A metodologia da Startup Enxuta tem como base o conceito de produção enxuta, que se originou no Japão, dentro fábrica da Toyota, após a segunda guerra mundial. A indústria automobilística japonesa desde então se tornou referência para diversas indústrias. O pensamento enxuto prevê aumento da eficiência por meio da eliminação de perdas. Os japoneses consideram que a perda é tudo aquilo que gera valor ao produto, ou seja, que não satisfaz os interesses do cliente.

De acordo com Ries (2011) a produção enxuta valoriza o conhecimento dos funcionários e a redução do tamanho dos lotes de produção. Além disso, o Sistema Toyota de Produção é muito conhecido pelo *Just in Time*, que é um conceito baseado na ideia de que a produção deve ser “puxada” a partir da demanda, de forma que seja possível produzir somente itens necessários, no momento necessário e na quantidade necessária. Isso evita excesso de estoques e contribui para eliminação de desperdícios (CORRÊA; GIANESE, 2013).

Talvez vocês estejam se perguntando de que forma uma metodologia voltada para indústria poderia ser útil para o desenvolvimento de uma Startup? Este é o ponto central do livro Startup Enxuta.

De acordo com Ries (2011) com Ries o sucesso de um empreendimento está associado a algumas importantes descobertas: que tipo de produto/ serviços os clientes querem ou precisam e estão dispostos a pagar por eles?

Na maioria das vezes, empreendedores tentam responder a essas perguntas por meio Planos de Negócios, no qual fazem diversas pesquisas de mercados com o objetivo de descobrir a preferência dos consumidores. De acordo com Ries (2011) estes métodos são falhos, uma vez que não provocam interação direta com o consumidor.

O método startup enxuta propõe que o empreendedor aprenda a dirigir uma startup. Isso significa renunciar a planos complexos, que estão estruturados em com base em inúmeras hipóteses, para adoção de uma lógica que permita a experimentação

e ajustes constantes, por meio do ciclo de feedback chamado construir-medir-aprender.

Imagine que você queira criar um aplicativo que tenha por objetivo unir pessoas que queiram dar caronas e pessoas que queiram dar caronas. Esta é uma demanda latente da nossa sociedade, tendo em vista o caos que enfrentamos nas ruas de todas as grandes cidades do mundo por causa do excessivo número de transportes.

Embora possa parecer tentador lançar um aplicativo com inúmeras funcionalidades, como por exemplo: espaço para troca de mensagens entre usuários, brindes para quem acumula pontos e convênios com empresas parceiras. A metodologia da startup enxuta sugere que você lance um produto mínimo viável.

Isso significa que você deve lançar uma versão mais simples do aplicativo e a partir daí você terá a oportunidade de compreender aquilo que é de fato relevante para o cliente. Dessa forma é possível gastos desnecessários com o desenvolvimento de funcionalidades que ninguém considera importante.

A experiência do cliente permite ao empreendedor um processo chamado por Ries de aprendizagem validada. Ou seja, o produto mínimo viável oferece importantes feedbacks para que as startups identifiquem de forma assertiva aquilo que é considerado valor para o usuário.

Detalharemos esta metodologia no Aprendendo. Fique atento!

### **O caso BuscaPé: de uma startup à uma das mais valiosas empresas do setor.**

A história do BuscaPé teve início no final da década 1990, quando os estudantes de Engenharia Elétrica da POLI-USP, Romero Rodrigues e Rodrigo Borges viram na internet uma grande oportunidade de negócio. (1)

*(1) O caso do Buscapé foi escrito com base nos relatos do Romero Rodrigues, apresentados no livro Startup Brasil, de autoria de Pedro Mello e Marina Vidigal.*

Entre 1996 e 1999 eles haviam feito estágio no Larc (Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores da Poli) e tiveram a oportunidade de se envolver em diversos projetos, como: desenvolvimento de redes metropolitanas que tinha por objetivo conectar todos os centros acadêmicos do Brasil e a criação de serviços de e-mails para o laboratório.

O que motivou o início do Buscapé foi uma situação vivenciada com Rodrigo em junho de 1998. Ele queria comprar uma impressora, e ao pesquisar na internet ele constatou que não havia nenhuma informação sobre preços do produto na internet. Naquela época,



ainda não existia o Google, portanto, as pesquisas foram realizadas em sites como o Cadê, Yahoo e Altavista.

O problema enfrentado por Rodrigo naquele momento serviu como *insight* para que ele e Romero desse início ao desenvolvimento de um site de pesquisas de preços.

A ideia inicial do site era um pouco diferente do Buscapé que conhecemos hoje. Ao invés de utilizar informações das lojas virtuais, como ocorre nos dias de hoje, eles optaram por capturar e divulgar os preços praticados por lojas físicas.

Para que isso fosse viável a equipe, que passou a contar com mais um sócio, o Rogério, que também era aluno da POLI (Romero, Rogério e Rodrigo) desenvolveu um software que seria instalado nas lojas que tivessem interesse em se filiar ao site. O Programa levantaria os preços por meio de uma planilha do excel e depois iria transferir as informações para o banco de dados central.

Após quatro meses desenvolvendo o software a equipe do Buscapé apresentou o conceito do negócio para alguns lojistas. Eles foram surpreendidos, pois a grande maioria dos comerciantes recebia os jovens às gargalhadas e outros nem encerravam a ligação telefônica. Ninguém queria divulgar preço de produtos pela internet.

Esse primeiro *feedback* serviu para que o Buscapé mudasse o seu modelo de negócio. Ao invés de coletar preços das lojas físicas, eles começaram a levantar tais informações junto às empresas que já faziam vendas online naquela época, em 1998.

Figura 4 – BuscaPé



Fonte: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/buscape-vira-lider-global-em-comparacao-de-precos/>

O site Buscapé foi colocado no ar em 1999 e após um aporte de capital de três milhões de dólares oriundos do Banco Merrill Lynch, Unibanco e Brazil Warrant e empresa finalmente decolou.

Em 2005, o Buscapé recebeu nova rodada de investimentos do Great Hill, que é um fundo de Private Equity, o que permitiu a expansão, inclusive com a compra do seu principal concorrente, que era o Bomdefaro. Em 2009, com a saída do Great Hill do negócio a Naspers comprou 91 % das ações do Buscapé por trezentos e quarenta e dois milhões de dólares.

Bom, o resto dessa história ainda está em curso e vale a pena ser observada.

## RESUMO DA UNIDADE

---



Nesta unidade, apresentamos importantes conceitos sobre temas relacionados ao empreendedorismo. Em um primeiro momento abordamos os conceitos de Arranjos Produtivos Locais e Cluster de Inovação. Tivemos a oportunidade de compreender que não obstante a globalização seja um fenômeno consolidado, a atuação de empresas por meio de redes regionalizadas é capaz de gerar vantagem competitiva para todos que compõem este tipo arranjo.

Além disso, falamos sobre o conceito de Empresas de Base Tecnológica. Damos ênfase a teoria de um importante Prof. De Empreendedorismo da School of the University chamado Scott Shane. De acordo com Shane empreendimentos baseados em tecnologia tem mais chances de serem bem-sucedidos que os empreendimentos tradicionais.

Por fim apresentamos os conceitos mais relevantes sobre Startups e apresentamos duas metodologias que têm sido muito utilizadas nos dias de hoje.

Espero que vocês tenham gostado de todo conteúdo da unidade. Não deixe de acessar o aprendizado. Lá teremos uma complementação de conceitos vistos por aqui.



### Indicação de vídeo

---

Para saber mais: <http://startupi.com.br/> | <https://endeavor.org.br/> | <http://www.abstartups.com.br/>

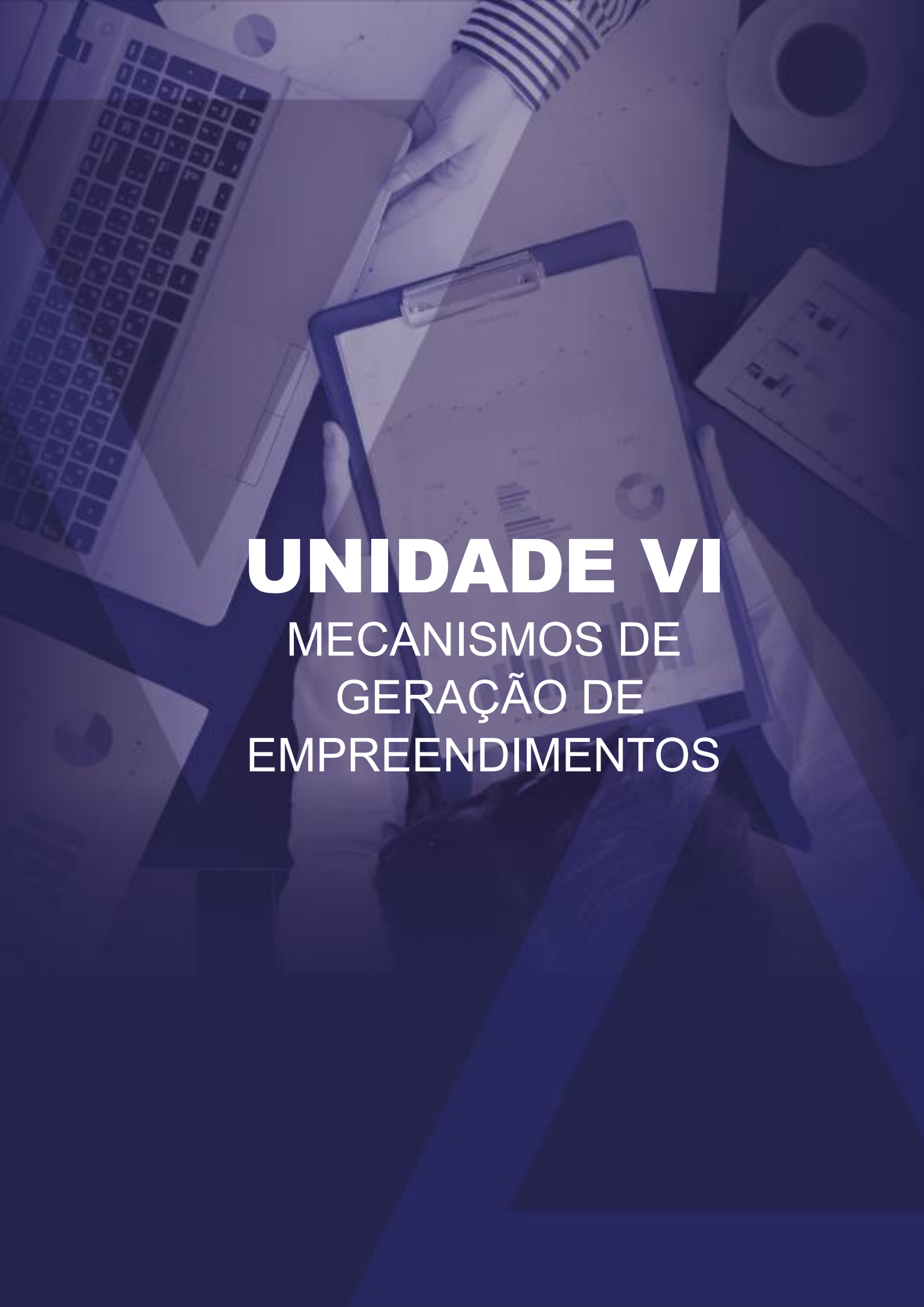


## Indicação de livro

---

Startup: Manual do Empreendedor – Autores: Steve Blank e Bob Dorf

Startup Enxuta: Eric Ries.



**UNIDADE VI**  
MECANISMOS DE  
GERAÇÃO DE  
EMPREENHIMENTOS



## OBJETIVOS

---

- ✔ Apresentar os principais mecanismos de geração de empreendimentos inovadores
- ✔ Mostrar formas de financiamento do empreendimento
- ✔ Demonstrar como fazer uma campanha de crowdfunding.

### Introdução

No decorrer do nosso curso você já estudou conceitos de empreendedorismo e compreendeu os passos a serem dados para transformar ideia em oportunidades. Na unidade 4 apresentamos o CANVAS e o Plano de Negócios, que são ferramentas que contribuem com as chances de sucesso de um novo empreendimento. Já na unidade 5 conhecemos importantes conceitos sobre *startups* e o método de desenvolvimento de clientes de Steve Blank.

Entretanto, dar início a um novo empreendimento não é um processo simples. Por isso, nesta unidade, mostraremos os trabalhos realizados por incubadoras de empresa, parques tecnológicos e aceleradoras. Essas instituições podem contribuir para que as suas ideias saiam do papel, pois em todas elas você poderá receber aconselhamentos e trocar informações sobre os seus empreendimentos.

Além disso, saiba que, de nada adianta ter boas ideias, conhecer boas oportunidades e ter aconselhamento adequado se você não possui recursos. Sendo assim, na segunda parte desta unidade iremos apontar diversos caminhos que você pode utilizar para financiar seus sonhos, dentre eles o financiamento coletivo (crowdfunding).

### Fontes de Assessoria para o Empreendimento

Neste primeiro momento iremos falar sobre incubadoras, parques tecnológicos, e sobre Franchising. Em todos os casos caberá a você, como futuro empreendedor pesquisar mais e decidir qual delas pode ser mais útil para o seu negócio.



## **Incubadora**

Muitos empreendedores desenvolvem produtos ou serviços inovadores, contudo, a falta de experiência na área de gestão faz com que vários desses projetos sejam abandonados. As incubadoras têm um papel fundamental no desenvolvimento de novos negócios, tendo em vista que elas oferecem ambiente físico propício para inovação, interação das empresas incubadas com universidades, assessorias para o desenvolvimento de planos de negócios e para captação de recursos junto a órgãos de fomento e diversas formas de aconselhamento com especialistas de diversas áreas.

Uma incubadora é uma entidade sem fins lucrativos, normalmente vinculada a uma Universidade Pública, que oferece um ambiente adequado para que novas ideias possam ser desenvolvidas. Isso significa que essas organizações são planejadas para apoiar projetos e iniciativas empreendedoras por meios de assessorias especializadas e infraestrutura adequada. A incubadora de empresa é um mecanismo que tem como objetivos oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (APRONTEC, 2019, p. 9).

**Leia o texto a seguir que conta a história das incubadoras no Brasil:**

### **A Gênese das Políticas Públicas Federais para Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores**

O processo de incubação de empresas e parques tecnológicos iniciou-se no Brasil em 1984, com o Programa de Apoio aos Parques Tecnológicos, promovido e realizado pelo CNPq. Esse programa tinha por objetivo criar empresas de base tecnológica com a finalidade de transferir o conhecimento gerado nas universidades e centros de pesquisa para o setor produtivo. Foram apoiados os projetos de Manaus/AM, Campina Grande/ PB, Petrópolis/RJ, São Carlos/SP, Joinville/SC e Santa Maria/RS.

O Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, no ano de 1998, iniciou um processo de negociação com outras instituições, objetivando uma maior integração dos esforços para otimizar a utilização dos recursos humanos e financeiros dedicados a estimular o movimento de incubadoras no Brasil. Esse processo culminou com a criação do

Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas – PNI como uma das prioridades estratégicas do “Programa de Apoio a Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI”.

A partir de 2002, o movimento para implantação de Parques Tecnológicos em várias regiões do País tomou grande vulto, o que induziu o Comitê Gestor do Programa a expandir o seu escopo, para ações de apoio ao processo de implantação e consolidação de Parques Tecnológicos. O nome do Programa foi então alterado para Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos – PNI.

O programa foi reformulado por intermédio da portaria MCT 139, de 10 de março de 2009, com a mudança do Comitê Gestor para Comitê Consultivo, com a participação das seguintes entidades: MCTI, MDIC, FINEP, BNDES, CNPq, SEBRAE, CNI, CONSECTI, Fórum dos Secretários e Dirigentes de C&T dos Municípios e a ANPROTEC. Fonte: Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC.

---

Como você deve ter percebido o conceito de Parques Tecnológicos e Incubadoras têm a mesma origem, contudo existe uma grande diferença entre os focos de atuação entre eles. Embora ambos sejam essenciais para o desenvolvimento de negócios inovadores, as incubadoras estão voltadas para empresas em seu estágio embrionário, já os parques tecnológicos estão voltados para empresas que já alcançaram certo grau de maturidade.

Uma pesquisa publicada pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras) em parceria com o Ministério de Ciência e Tecnologia (MCTI) em agosto de 2019 identificou 363 incubadoras em atividades no Brasil entre 2017/2019, e um total de 1.231 empresas incubadas e 2135 graduadas, que faturam anualmente R\$15 bilhões de reais. Além disso, estima-se que em 2017 que as empresas incubadas geraram 14.457 postos de trabalho e as graduadas 6.143.

As incubadoras são responsáveis não somente pelo desenvolvimento de um habitat de inovação, mas também por um suporte administrativo que é essencial para microempresas inovadoras que atuem em qualquer setor da economia (MCTI, 2012).

De acordo com Risola (2012, p.443), que é diretor executivo do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC), as incubadoras podem ser definidas como:

*Ambiente planejado e protegido que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, por meio da formação complementar do empreendedor, em seus aspectos técnicos e gerenciais, facilitando e agilizando o processo de inovação tecnológica. Dispõe de uma série de serviços e facilidades que permitirão que um empreendimento inovador ingresse no mercado, de maneira mais competitiva e madura.*

Portanto, é possível identificar três objetivos básicos das incubadoras:

- (1) facilitar a criação de novas empresas que tenham inovação como parte central do negócio,
- (2) contribuir para o sucesso das novas empresas com base na utilização de conhecimento profissional e prático,
- (3) apoiar o desenvolvimento das empresas já consolidadas, contribuindo para que elas sejam se tornem estáveis, mesmo após deixarem a incubadora.

O que se espera é que as incubadoras sejam capazes de aumentar a taxa de sobrevivência das empresas em estágio inicial, o que gera desenvolvimento local e regional, por meio de geração de emprego e renda. Além disso as incubadoras tendem contribuir para interação entre empresas e instituições acadêmicas.

Agora que você já conheceu o conceito, imaginamos que você deva estar se perguntando se a oportunidade de negócio que você identificou na unidade 3 e modelou na Unidade 4 poderia se transformar em um empreendimento com o apoio de uma incubadora. Caso você esteja com esta dúvida, a resposta que temos para você é positiva! A incubadora pode ser um ótimo caminho para o amadurecimento dos conceitos do negócio e início de um novo empreendimento. Contudo, para virar uma empresa incubada é necessária atenção aos editais que são publicados pelas incubadoras.

Por fim, é importante destacar que na maioria das incubadoras as empresas participantes pagam uma taxa pelos serviços recebidos. Os valores são baixos, tendo em vista que além de todo o serviço de assessoria as empresas passam a ter seu escritório sediado na própria incubadora.

Caso você perceba que as incubadoras podem ser um caminho viável para que a as oportunidades que você identificou, sugerimos que você faça pesquisas em algumas incubadoras para saber mais sobre o assunto. Não se esqueça de ler os editais.

Site de incubadoras	
<a href="http://www.cietec.org.br">www.cietec.org.br</a> – SP	<a href="http://www.incamp.unicamp.br">www.incamp.unicamp.br</a> – SP
<a href="http://www.genesis.puc-rio.br">www.genesis.puc-rio.br</a> – RJ	<a href="https://eretz.bio/">https://eretz.bio/</a> – SP

## Parques tecnológicos

De acordo com Santos e Parejo (2003) as origens os Parque Tecnológicos tem sua origem durante a década de 1930, em Palo Alto, região de São Francisco, no estado da Califórnia (EUA), junto a universidade de Standord. Essa experiência acabou resultando no surgimento do Silicon Valley (Vale do Silício).

É importante ressaltar que em 1951 o Professor Frederick Terman fundou o Stanford Research Park, em uma área que pertencia a universidade. Em um primeiro momento as empresas que se instalaram lá eram resultantes dos estímulos dados por Terman aos alunos de Engenharia Elétrica. Contudo, anos depois diversas empresas de tecnologia se instalaram naquela região (SANTOS, 2003).

Atualmente, o Vale do Silício abriga empresas como Google, Facebook, Intel, Hewllet-Packard (HP), Intel, eBay e Apple e diversas outras empresas de base tecnológica.

O vultuoso crescimento do Vale do Silício é fruto de uma constante troca de conhecimento entre as empresas que lá se instalaram e das pesquisas desenvolvidas em Stanford e demais centros de pesquisa da região (SANTOS; PAREJO, 2003).

Outra experiência pioneira desse tipo ocorreu na Rota 128, rodovia que está próxima à região metropolitana de Boston, localizada no Estado de Massachusets (EUA). Assim como no Vale do Silício diversas empresas de tecnologia se instalaram na região em virtude da mão de obra qualificada oriundas de renomadas instituições de ensino, como MIT (Massachusets Institute of Technology), A Harvard University e a State University of Massachusets e Bonston University. (SANTOS, 2003).

Os dois casos apresentados serviram como referência para que outros países desenvolvessem estruturas físicas para que empresas de base tecnológicas pudessem se

instalar próximas a grandes centros de pesquisas e universidades (SANTOS, 2003; FIGLIOLI, 2013).

Dessa forma, nota-se claramente o interesse dos governos de diversos países de criar Parques Tecnológicos como uma política pública capaz de promover a iteração e aprendizado e fortalecimento das relações entre universidades, empresas e sociedade (FIGLIOLI, 2013).

Agora que você teve uma ideia básica de onde surgiu o conceito de Parque Tecnológico, gostaríamos de apresentar alguns conceitos básicos. De acordo com a Aprontec (2019) os Parques Tecnológicos são:

*(...) complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Assim, os parques atuam como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região.*

Já para Figlioli (2007, p.31) “Os parques tecnológicos são empreendimentos imobiliários planejados, com uma estrutura administrativa institucionalizada, que visa a promoção por meio de mecanismos de transferências de conhecimento, localizados em uma área geográfica delimitada dentro, ou próxima, ao campus de Universidades ou instituto de pesquisas, com os quais mantêm relações formais. ”

Dessa forma, empresas que já tenham encontrado um modelo de negócio que seja viável, e atuem diretamente com inovação e que se beneficiam de com centros de pesquisas e universidades devem ter atenção as possibilidades de se instalarem em Parques Tecnológicos.

No Brasil atualmente existem mais de 30 Parques Tecnológicos. Para que uma empresa se instale em um desses parques, é necessário observar requisitos especificados no edital, bem como questões relacionadas ao valor do aluguel e benefícios que a empresa terá.

Você terá a oportunidade de compreender um pouco melhor esse assunto por meio de um vídeo que gravamos com o presidente da BHTec (Parque Tecnológico), Professor Ronaldo Pena.





## PARA SABER

---

Para saber mais acesse: <http://bhtec.org.br/>

### Aceleradoras

As aceleradoras são instituições (públicas ou privadas) que prestam assessoria completa para startups que apresentam grande potencial de crescimento. Na maioria dos casos, os programas de aceleração variam de seis meses a um ano, e durante este período a empresa conta com uma estrutura completa. As aceleradoras oferecem espaço físico adequado, capacitação, mentorias, oportunidades de acesso ao mercado, serviços de apoio e capital financeiro inicial, que pode ou não ter como contrapartida um percentual da nova empresa.

Os investimentos iniciais feitos pelas aceleradoras ocorrem em empresas que possuem entre um e três anos, produtos comercializáveis e uma base de clientes ativos. Os investimentos realizados variam entre R\$45 mil e R\$255 mil de acordo com o estudo do Panorama das aceleradoras da FGV/EAESP (Abreu e Campos, 2016). Embora não haja uma regra sobre o tema, normalmente as aceleradoras passam a ter direito a uma parcela das empresas que pode variar entre 5% e 20%.

Tendo em vista que cada aceleradora tem sua própria forma de trabalho, gostaríamos de sugerir que você visite alguns sites para aprender mais sobre o assunto:

<https://softex.br/inovacao/startupbrasil/>

<http://www.techmallsa.com.br/>

<https://www.baita.ac/>

<https://biotechtown.com/>

<http://www.hubblehub.com.br/>



## VOCÊ SABIA?

---

Uma das aceleradoras mais famosas do mundo é a Y Combinator, que desde 2005 já financiou mais de 700 startups que atualmente valem mais de US\$30 bilhões.

<https://www.ycombinator.com/>

Atualmente, muitas empresas estão promovendo programas de aceleração corporativa. Trata-se de uma tendência que permite com que grandes organizações façam inovação aberta por meio de startups. Um exemplo de sucesso é o da Nexa, que é a antiga Votorantim Metais, que em 2018 promoveu o Mining Lab 2, com o objetivo de buscar startups que ofereçam soluções inovadoras para desafios nas frentes de Logística, Automação Industrial, Internet de Coisas/Tecnologia da Informação, Economia Circular e Concentração de Mineral, em suas operações no Brasil e no Peru.

O aporte total do programa está estimado no valor de US\$ 2,4M e é *equity free*, ou seja, as *start-ups* selecionadas receberão investimento da Nexa, sem contrapartida societária. De acordo com o Coordenador de Inovação e Tecnologia da Nexa, Rogério Rabelo O Programa surgiu com o objetivo de trazer projetos inovadores que solucionem os nossos desafios a curto prazo, fomentando a inovação dentro da Nexa e no ecossistema empreendedor (<https://www.inovativabrasil.com.br/nexa-ex-votorantim-metais-mininglab/> acessado: 17/09/2018).

---

A seguir, algumas informações que ajudam a entender o universo das aceleradoras no Brasil, de acordo com o estudo Panorama das Aceleradoras (Abreu e Campos, 2016, p. 11):

1. O Brasil possui um mercado estabelecido de aceleradoras de Startups.
2. O Brasil abriga cerca de 40 aceleradoras de Startups em atividade.
3. O mercado brasileiro de aceleradoras está concentrado no Estado de São Paulo.
4. Até janeiro de 2016, foram aceleradas aproximadamente 1.100 startups no Brasil.
5. Na média, são aceleradas 7 startups por ciclo, em 2 ciclos de aceleração por ano.
6. O valor do investimento das aceleradoras varia na média de R\$ 45 mil a R\$ 255 mil por Startup, totalizando aproximadamente R\$ 51 milhões investidos nas Startups.
7. Nenhuma aceleradora brasileira exige o Plano de Negócio durante sua seleção.

8. Cerca de 26% das aceleradoras brasileiras exigem o Business Model Canvas durante sua seleção.
9. Para a maioria das aceleradoras, os pilares mais relevantes do Business Model Canvas são: Proposta de Valor, Segmentos de Clientes e Fontes de Receitas.
10. A maioria das aceleradoras brasileiras desenvolveu uma metodologia própria de seleção de Startups ou empreendedores.

## Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

O SEBRAE é uma entidade privada sem fins lucrativos que atua como agente de promoção do desenvolvimento por meio de uma estrutura de apoio a pequenos negócios espalhados pelo Brasil.

A instituição oferece cursos presenciais e em EAD que são voltados não só para quem quer abrir o próprio negócio, mas também para aqueles que querem aprender mais sobre gestão. Além disso, o SEBRAE presta consultorias para empreendedores em suas unidades que estão espalhadas por todo o Brasil.

## Como financiar seus empreendimentos

No decorrer da nossa disciplina tivemos a oportunidade de discutir questões relacionadas à transformação de ideias em oportunidades, trabalhamos com ferramentas como Plano de Negócios, CANVAS e Design Thinking. Tudo isso é muito importante, contudo o início de um novo empreendimento demanda um capital inicial. Algumas pessoas elaboram planos e modelam seus negócios, mas ficam estáticas quando percebem que não possuem recursos suficientes para começar empreendimento.

Neste tópico, iremos apresentar as principais fontes de financiamento para que você possa dar o passo para o seu empreendimento.

## Capital Próprio

Muitos empreendedores dão início aos seus negócios com o seu próprio capital. Neste caso, as pessoas fazem reservas durante algum tempo com este propósito e estes recursos se tornam extremamente úteis para a fase inicial do empreendimento.

De acordo com Wolheim e Remus (2012) o capital próprio é uma das formas de financiamento mais utilizadas, tendo em vista que ela evita que o empreendedor se endivide ou tenha que captar recursos com investidores, que é um processo complexo e muitas vezes lento.

Contudo, é importante destacar que o capital a ser utilizado na abertura de um novo negócio não pode estar vinculado a nenhum outro compromisso pessoal do empresário, pois a abertura de uma empresa gera riscos. Sendo assim, o empreendedor deve estar ciente de que ele pode ter ótimos retornos financeiros com seu empreendimento, contudo, ele também pode nunca mais reaver este recurso investido.

O empreendedor que utiliza o capital próprio também deve ter capacidade fazer estimativas das despesas necessárias para abertura do negócio de forma assertiva. Em alguns casos o capital acaba antes que o empreendimento tenha entrado em operação. Tal situação é extremamente desconfortável, tendo em vista que nestes casos torna-se difícil avançar ou retroceder com os Planos (WOLHEIM; REMUS, 2012).

Em alguns casos é possível observar empreendedores que utilizam o seu patrimônio para financiar novos negócios. Um bom exemplo dessa situação seria a venda de um imóvel ou automóvel para com o objetivo de converter o patrimônio em recursos financeiros.

O patrimônio utilizado para financiar o empreendimento não pode ser essencial para a sobrevivência do futuro empresário, tendo em vista o risco envolvido na abertura de um novo negócio, bem como a demora para se obter os primeiros retornos.

## Fs (Friends, Family e Fools)

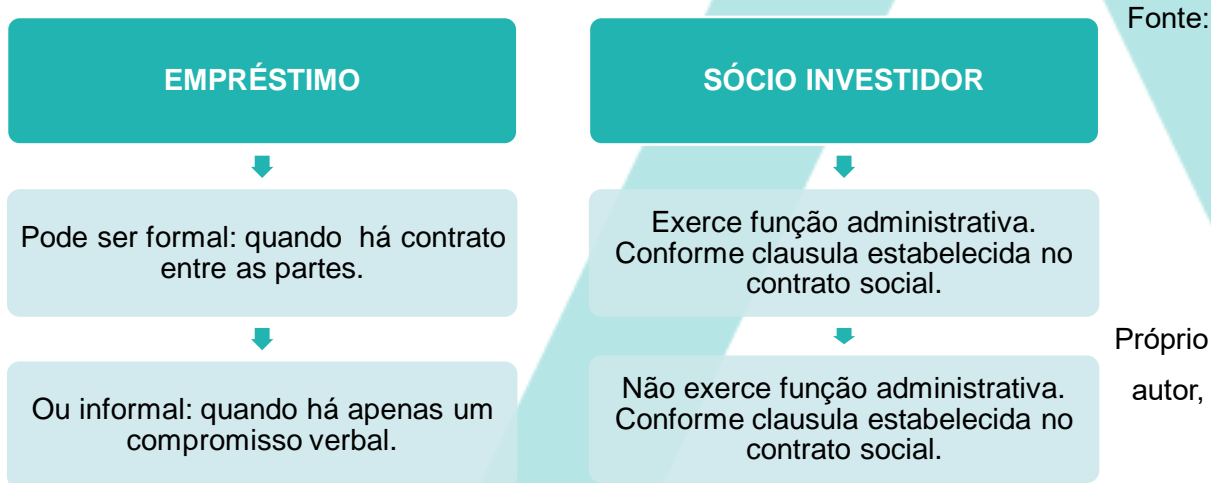
Outra importante fonte de recurso financeiro pode ser obtida de maneira informal por meio de amigos (friends) e familiares (family) e tolo (fools). Esta última palavra é uma brincadeira que se faz com aqueles que se propõem a emprestar recursos de maneira informal mais pela relação de amizade do que pelo negócio em si (SPINA, 2011).

Importantes negócios começaram assim, Sam Walton fundador da Wal-Mart começou o seu negócio com US\$ 20 mil dólares que ele pegou emprestado com seu sogro. Já o fundador da Amazon.com, Jeff Bezos vendeu cotas da sua empresa no valor de US\$ 100 mil. Alair Martins, fundador do Grupo Martins maior empresa atacadistas de alimento do Brasil, também utilizou dinheiro do seu pai no momento para criar a empresa (NAKAGAWA, 2011).

Pegar dinheiro emprestado com amigos e parentes exige alguns cuidados básicos, tendo em vista que as pessoas podem não saber o risco que envolve um empreendimento em seu estágio inicial. Sendo assim, é recomendável o máximo de transparência para que essas pessoas não sejam surpreendidas no futuro. Mais do que isso, é importante que o empreendedor se resguarde de problemas de relacionamentos decorrentes de dívidas que ele não terá capacidade de honrar caso as coisas não saiam como esperado.

De acordo com Nakagawa (2011) a captação de recursos pode ocorrer de duas formas:

Figura 1 – Captação de Recursos



baseado em Nakagawa (2011)



É importante destacar que a documentação e formalização dos empréstimos além de vantagens evita problemas no futuro. Nakagawa (2011) menciona que determinados documentos auxiliam no entendimento da obrigação entre as partes, taxa de juros (de preferência abaixo do mercado) e formas de quitação. Além disso, um contrato, mesmo que seja simples, pode ser relevante para o empreendedor que pretenda captar recursos com outros investidores.

## Linhas de Crédito bancário

Muitos empreendedores, após constatarem que o capital próprio ou de familiares não será suficiente para iniciar o novo negócio, optam por fazer empréstimos bancários. A obtenção desse tipo de recurso ocorre por meio de endividamento da empresa, que nada mais é do que a aquisição de capital de terceiros mediante pagamento de juros.

Ao optar por fazer empréstimos bancários fique atento, pois por buscar esse tipo de financiamento você deve ter atenção para o fato de que quanto mais incerto for seu negócio, mais difícil será a obtenção de taxas de juros mais baixas.

De qualquer forma, em muitos casos os empréstimos bancários podem ser vantajosos para o empreendedor. De acordo com Nakagawa (2011) esse tipo de captação não provoque a perda do patrimônio, ao contrário do que acontece quando o recurso é levantado junto a investidores (neste caso o investidor passa a ser dono de parte da empresa).

Por outro lado, de acordo com Nakagawa (2011) o risco da empresa aumenta à medida que o endividamento aumenta, além disso, o empréstimo na maioria das vezes exige garantias patrimoniais.

## Capital de Risco

A utilização de capital de risco para financiamento de empresas de pequeno e médio porte é, na maioria das vezes, uma solução mais atrativa e menos complexa do que a realização de empréstimos bancários (PAVANI, 2003).

Os bancos fazem suas análises de crédito com base no desempenho passado das organizações, tendo em vista que isso permite avaliar a capacidade de a empresa gerar caixa para pagamento dos juros e amortizações dos empréstimos. Contudo, as empresas em seus estágios iniciais dificilmente terão um histórico com os documentos exigidos pelos bancos. Além disso, exigências de garantias contratuais e altas taxas de juros muitas vezes inviabilizam a toma de empréstimo por pequenas empresas em bancos comerciais (PAVANI, 2003).

Já o investidor de risco acredita no sucesso da empresa que vai investir. A partir do momento que ele se torna sócio do negócio ele contribui não só com capital, mas também com o seu conhecimento do negócio. Portanto, além de alto envolvimento com as empresas o investidor, em algumas situações, pode fazer interferências diretas (de acordo com as cláusulas contratuais). (PAVANI, 2003).

## Investidores Anjos

Os investidores anjos são pessoas físicas que tem interesse em aplicar recursos em empresas que estão em estágios iniciais. Normalmente esses investidores possuem grande conhecimento na área em que pretendem fazer seus investimentos e capacidade de contribuir com o sucesso do negócio.

### Conheça os Anjos do Brasil:

Somos uma organização sem fins lucrativos fundada em 2011 por 6, que, depois de completar o ciclo do empreendedor (startup, crescimento, aquisições e fusões, aporte de investimentos e venda), passou a apoiar startups na fase de crescimento. Desde então, vem sendo feito um trabalho consistente com apoio de conselheiros, parceiros e um time de colaboradores dispostos a fazer acontecer. A Anjos do Brasil é mantida por voluntários, patrocinadores, apoiadores, cursos, eventos e outras atividades contribuem para manutenção da organização

(<https://www.anjosdobrasil.net/sobre.html>, acessado em 13 de outubro de 2019).

O Investidor anjo se distancia da ideia dos 3 Fs (family, friends and fools), isto quer dizer que o investimento é realizado em um negócio cujo o empreendedor não é seu amigo nem membro da sua família (SHANE, 2008).

Embora no Brasil o investimento-anjo ainda seja uma prática pouco disseminada, o mesmo não ocorre em outros países. Nos Estados Unidos essa é a principal forma das empresas emergentes se capitalizarem, e representa um valor de aproximadamente 50 bilhões investidos por ano (TORRES, 2008).

De acordo com Spina (2012) o investimento-anjo tem por objetivo financiar startups (empresas emergentes), contudo, além dos recursos, o investidor também agrega valor com conhecimento, experiência e relacionamentos, o que na maioria das vezes aumenta as chances de sucesso do negócio.

Os recursos oriundos do investidor anjo normalmente são utilizados para a realização de gastos com a criação da empresa, pagamento dos primeiros funcionários, e desenvolvimento e lançamento dos produtos ou serviços da empresa.

Um levantamento realizado pela associação Anjos do Brasil mostra que é comum que este tipo de investimento seja realizado por um grupo de 2 a 5 cinco investidores. Dessa forma o risco é diluído, contudo é imprescindível que seja definido os investidores-líderes com o objetivo de tornar o processo de investimento mais célere. Neste caso a média investida costuma variar entre R\$200 mil e R\$500 mil reais. Contudo caso o investimento seja realizado por um único investidor o valor investido costuma ficar entre R\$20 mil e R\$100. Sendo comum no mercado brasileiro que o anjo fique com 15% a 30% do empreendimento, conforme negociações entre as partes (CARDOSO, 2014).

Buscar um investidor anjo é uma excelente oportunidade para a empresa, principalmente no seu estágio inicial, pois está dando os seus primeiros passos. Contudo, é importante destacar que este tipo de investimento apresenta grande risco. Caso a empresa não tenha a evolução esperada o investidor também perderá o dinheiro aplicado. Portanto, portanto é comum que o investidor faça diversas análises com objetivo de verificar o potencial do novo negócio (SPINA, 2012).

Antes de buscar um investidor anjo é necessário que você saiba que este tipo de financiamento de recurso tem como principal vantagem, a ausência de juros que você teria que pagar caso fosse até um banco pegar algum tipo de empréstimo. Contudo o investidor passa a ter uma parte do seu negócio, que normalmente varia entre 15% e 30%. Após período estipulado em contrato, o investidor anjo irá vender sua parte para o próprio empreendedor ou para terceiros. Trata-se de uma relação temporária, caso contrário o investidor não conseguiria recuperar o capital investido.

Caso você esteja certo de que este é o caminho mais adequado para que o seu negócio possa alavancar, é necessário que você busque saber muitas informações sobre o investidor-anjo. Esses profissionais normalmente possuem vasta experiência como empreendedor ou executivo de grandes empresas. Com isso eles têm capacidade de contribuir não só com recursos, mas também com decisões estratégicas para a empresa (SPINA, 2012).

Algumas dicas para captar recursos com Investidores Anjos

**Jamais procure um investidor anjo apenas com uma ideia.** O ideal é que você já tenha desenvolvido o CANVAS ou seu Plano de Negócios (Conforme conceitos na Unidade 4), para que você consiga mostrar o quanto a sua empresa pode crescer. Questões básicas como

público-alvo, e tamanho do mercado, principais concorrentes e seus principais pontos fortes e pontos fracos são informações iniciais que você deve ter para antes de entrar em contato com o investidor.

Caso a sua empresa ainda não esteja em funcionamento você pode apresentar um protótipo de como seria sua operação. Lembre-se, a prototipagem é uma fase essencial do Design Thinking que você teve a oportunidade de estudar na Unidade 4.

O investidor anjo não é a opção adequado quando você não tem empresa e quer apenas lançar um produto. Neste caso, recomenda-se que em um primeiro momento seja realizada o registro de patente, com o objetivo de proteger a propriedade intelectual. Em um segundo momento é possível negociar a licença e o processo de fabricação junto a uma empresa do setor.

Ao identificar o potencial investidor o empreendedor deve encaminhar um sumário executivo da empresa. De acordo com Nakagawa (2011) este documento tem sido disponibilizado nos sites das redes de anjos brasileiras. Cabe ao interessado preenchê-lo de forma adequada com os dados da empresa para que ele possa ser analisado por um comitê formado por investidores da rede.

Em outros casos, como é o caso da Floripa Angels há um link no próprio site que direciona o empreendedor para uma tela em que ele deve preencher informações básicas sobre a empresa, como: nome, e-mail e site ou blog e uma descrição sucinta do negócio que deve conter no máximo 30 palavras (projetos promissores podem ser apresentados em poucas palavras).

Além disso, no caso específico da Floripa Angels, o empreendedor deve enviar uma apresentação em PDF que seja concisa e contenha as seguintes informações:

- ✦ Problema a ser resolvido;
- ✦ Solução da proposta;
- ✦ Apresentação da equipe;
- ✦ Tamanho do mercado;
- ✦ Necessidade de investimento;
- ✦ Informações que você julgar importante.

Fonte: <http://www.floripaangels.org/envie-seu-projeto>



A apresentação do negócio para futuros investidores é realizada por meio de *pitch*. É a oportunidade que o empreendedor tem para mostrar seu modelo de negócios e seus protótipos. Normalmente os pitch ou pitch elevator (discurso do elevador) é muito dinâmico e pode durar entre 3 e 5 minutos. Isso significa que a apresentação deve ser capaz de atrair interessados com o conceito do negócio. Caso empreendedor convença o investidor que o negócio é inovador e escalável e o processo de análise continua (SPINA, 2011).

O processo de avaliação dos negócios dura mais de 90 dias. Embora esse tempo possa parecer longo, ele é essencial não só para que os investidores compreendam as características dos negócios que eles pretendem investir, tendo em vista o risco da aplicação, mas também para que os empreendedores conheçam o investidor, que terá um papel decisivo no futuro da empresa (SPINA, 2011).

Portanto, o empreendedor deve ter atenção, pois a busca deve ser feita com antecedência, pois isso demonstra capacidade de organização e aumenta possibilidade de sucesso de uma boa avaliação.

Após fazer uma listagem com o nome dos potenciais investidores Nakagawa (2011) recomenda que o empreendedor comece o contato com aqueles que ele já conhece pessoalmente. Contudo, caso isso não seja possível é possível usar a teoria dos seis graus de separação, que parte da premissa que seis pessoas (no máximo) separam uma pessoa da outra no mundo.

Sendo assim, o empreendedor pode começar do grau zero, mas caso não consiga ele pode partir para pessoas do grau 1. Certamente acessar o investidor dessa forma aumenta a sua receptividade.



## PARA SABER

Para conhecer um pouco mais, acesse os sites abaixo:

<http://www.anjosdobrasil.net/para-empresendedores.html/>

<http://www.curitibaangels.com.br/>

<http://vitoriainvestidoresanjos.com.br/>

O capital semente ou o *Seed Capital* é considerado algo recente no Brasil.

Capital semente (Seed Capital): Trata-se de uma modalidade de capital de risco realizado na fase pré-operacional operacional do negócio.

O programa Inovar Semente lançado pela FINEP (Fundação de Inovação e Pesquisa – Empresa Pública Vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia) em dezembro de 2005 foi uma iniciativa pioneira (NAKAGAWA, 2011).

O capital semente é o tipo de investidor que investe na fase inicial da empresa ou projeto, muitas vezes ainda na ideia e sem uma empresa estruturada, visando validar o modelo de negócios e dar os primeiros passos da empresa (CRIATEC, 2009, p.10).

Em 2007, o BNDS lançou o fundo Crietec I, que é um fundo de investimento criado com objetivo de financiar empresas inovadoras de pequeno porte com faturamento de até R\$1,5 milhões por ano. Em 2013 o BNDS lançou o CRIATEC II com características de política de investimento um pouco diferente do primeiro, tendo em vista que o foco são empresas inovadoras com faturamento até R\$10 milhões por ano.

De acordo com Nakagawa (2011) os fundos de capital semente possuem uma forma de operação muito parecida. Normalmente eles investem em empresas que estão geograficamente próximas aos seus escritórios. Isso ocorre porque os fundos, além contribuírem com capital também buscam implantar boas práticas de gestão e governança nas empresas que investem.

É interessante destacar que seed capital está ganhando força no Brasil, porque os fundos de Venture Capital por aqui não funcionam nos mesmos padrões dos fundos de Venture Capital Norte Americanos, ou seja, investindo em empresas no seu estágio inicial. Nos EUA os fundos de Venture Capital fazem aporte de recursos em empresas concluíram a prototipação de produtos ou serviços. Facebook, Starbucks, Google e Apple são apenas alguns exemplos de empresas que receberam este tipo de investimento (NAKAGAWA, 2011).

No Brasil, os fundos de Venture Capital investem mais em empresas de pequeno, estáveis, que estão se tornando empresas de médio porte. Com o *seed capital* e investidores anjos passaram a ocupar exatamente esta posição. Contudo estes dois tipos de capital de risco apresentam algumas diferenças básicas:

- ✦ Os investidores anjos na maioria das vezes são pessoas físicas, mantêm uma estrutura operacional básica e não está sujeito ao controle da Comissão de Valores Imobiliários.
- ✦ Os fundos de seed capital precisam de uma estrutura que permita a prospecção de clientes, análise de investimentos, recurso para realização de viagens e visitas, gastos com *due diligence* (tipo de auditoria que permite verificar passivos da organização antes dos investimentos). Normalmente os fundos tem uma duração de 10 anos.



### Para Refletir

---

Acesse o site da FUNDEPAR para conhecer um fundo de participações que oferece aporte financeiro na modalidade de capital semente.

<http://www.fundep.ufmg.br/institucional/fundepar/>

## Venture Capital

O Venture Capital (VC) tem como objetivo o desenvolvimento de empresas inovadoras. Neste caso empreendedor cede uma parte das ações da empresa a investidor. Caso o negócio se valorize o investidor poderá vender as partes da empresa para recuperar o capital aplicado. Contudo, caso a valorização não ocorra o empreendedor não terá uma dívida decorrente do financiamento, ao contrário do que corre quando se realiza um empréstimo no banco.

Os fundos de Venture Capital quando comparados aos de capital semente fazem investimentos mais altos, tendo em vista que a empresa já possui já superou a sua fase como startup. Além disso, a empresa já terá validado seu modelo de negócio, portanto o capital pode contribuir com a expansão da empresa.

Os investidores que aplicam recursos em fundo de VC têm como objetivo obter retornos com a venda de sua parte da empresa. Este processo pode durar entre 4 e 10 anos (CRIATEC, 2009).

É importante destacar que os fundos podem gerar contribuições relevantes para a boa gestão e contatos importantes. Em alguns casos o auxílio não financeiro pode se tornar mais importante do que o investimento em si.

## Crowdfunding

O *Crowdfunding* (financiamento coletivo) é um processo no qual pede para um público em geral doações para financiar empreendimento em estágios iniciais. Isso permite com que empreendedores e proprietários de pequenos negócios possam evitar o Venture Capital e Investidores Anjos para apresentar seus produtos diretamente aos usuários da internet, que irão prover retorno financeiro caso gostem do produto ofertado.

A ideia básica do crowdfunding (financiamento coletivo) é que você pode obter capital para seus projetos por meio de projetos e de recompensas de criativas. Portanto, essa é uma forma extremamente interessante para que você possa dar vida aos seus projetos, como: gravar um disco, escrever um livro, montar uma peça teatro ou fazer uma viagem muito especial. Segue abaixo um exemplo para que você possa compreender este como funciona o financiamento coletivo.

Acesso em 06/07/2015

**O maior financiamento coletivo já realizado no Brasil ocorreu em 2019 e teve como objetivo financiar o Tormenta 20, que é um jogo de RPG lançado em 1999 e que buscou financiamento para o lançamento de um novo jogo. O projeto foi apoiado por 6352 pessoas e arrecadou R\$1.918.106. É importante destacar que a meta era de R\$80.000. Portanto, esta campanha superou 2397% do valor previsto inicialmente.**

Atualmente, o Kickstarte é o maior site de financiamento coletivo do mundo. Fundado em 2009 o site apoia projetos de diversas categorias, como filmes, games, música, artes, design e tecnologia. Até o presente momento mais de sete milhões de pessoas apoiaram pelo menos um projeto, mais de dois milhões apoiaram dois projetos e duzentos e setenta mil pessoas apoiara dez projetos ou mais. Desde o início da sua operação site levantou mais de U\$ 1 bilhão com setenta e seis mil projetos bem sucedidos ([www.kickstarte.com](http://www.kickstarte.com)).

O Cartase é considerado a maior comunidade de financiamento coletivo Brasileira. Mais de 180 mil pessoas já apoiaram pelo menos um projeto e 1,5 projetos foram bem-sucedidos. Além disso o site arrecado levantou mais de 25 milhões de reais para investir em ideias.

Embora os números de Catarse possam parecer tímidos perto da Kickstarte é importante ressaltar que este tipo de modelo de negócio tem apresentando rápido crescimento no Brasil. Portanto, fique atento, pois essa pode ser uma ótima forma de arrecadar recursos para o seu financiamento.

Fizemos um levantamento dos sites nacionais (Tabela 1) de Crowdfunding. Identificamos projetos dos mais variados tipos que conseguiram ser financiados dessa forma: jogos, livros, estudos no exterior, filmes, peças de teatro.

**Tabela 1:** Sites de Crowdfunding Brasileiro

Site	Características dos projetos aceitos
<a href="http://catarse.me/pt/projects">http://catarse.me/pt/projects</a>	Recebe projetos de diversas categorias: arquitetura urbanismo; arte, artes plásticas, ciência e tecnologia, cinema e vídeo, comunidade, meio, dança, design, educação, esporte, eventos, gastronomia, humor, jogos, literatura e meio ambiente, música, moda, teatro e web.
<a href="http://www.kickante.com.br/">http://www.kickante.com.br/</a>	Recebe projetos de diversas categorias: <b>causas</b> (educação, meio ambiente, crenças, crenças e religião, comunidade), <b>criativo</b> (vídeo, teatro, moda, humor), <b>empreendedorismo</b> (gastronomia, inovação, eventos, esportes, pequenos negócios, tecnologia, startup, demo day).
<a href="http://www.opote.com.br/">http://www.opote.com.br/</a>	O Pote está à procura de PROJETOS CRIATIVOS E BEM ESTRUTURADOS. O mais importante é que sejam PROJETOS CRIATIVOS, que inspirem pessoas que acreditam nele e que essas pessoas queiram não só acompanhá-los, mas também financiá-los.
<a href="http://www.juntos.com.vc/">http://www.juntos.com.vc/</a>	A juntos.com.vc é uma organização sem fins lucrativos que possibilita o financiamento de projetos com impacto social.



<a href="http://www.salvesport.com/">http://www.salvesport.com/</a>	Crowdfunding para projetos relacionados ao esporte. O único que também recebe projetos incentivados para o doador possa usufruir de renúncia fiscal.
<a href="http://www.garupa.juntos.com.vc/">http://www.garupa.juntos.com.vc/</a>	As propostas devem estar relacionadas à criação, ampliação ou melhoria de roteiros de viagem, meios de hospedagem, passeios, restaurantes comunitários, centros de visitantes e outros serviços relacionados ao turismo, para citar alguns exemplos.
<a href="http://benfeitoria.com/">http://benfeitoria.com/</a>	Todo projeto que tenha interesse coletivo, promova impacto positivo e cuja proposta se beneficie (e seja viável) por essa dinâmica de crowdfunding - o que vai depender da sua relevância, credibilidade e força de divulgação.
<a href="https://www.startando.com.br">https://www.startando.com.br</a>	As categorias não são fixas e, de modo geral, relacionam-se à inovação e à cultura, por exemplo: Animação, Arte, Cinema e Vídeo, Comunidade, Dança, Design, Educação, Esportes, Eventos, Fotografia, Gastronomia, Jogos, Literatura, Moda, Música, Quadrinhos, Social, Teatro, Tecnologia, Web. Uma vez que seu projeto seja criativo, ele será devidamente analisado.

Fonte: Próprio autor

Agora que você já entendeu o que é o Crowdfunding é necessário que você saiba algumas vantagens que você teria ao utilizar essa forma de financiamento coletivo (STEINBERG, DeMARIA, KIMMICH, 2012):

- ✦ Ao lançar uma campanha você tem a oportunidade de fazer uma validação inicial do produto ou serviço que você está lançando. Vamos trabalhar com o seguinte exemplo para facilitar o seu entendimento (STEINBERG, DeMARIA, KIMMICH, 2012):

Suponha que você esteja desenvolvendo um game que contribui para o aprendizado da Língua Portuguesa e optou por buscar recursos no financiamento coletivo. No encerramento da campanha você arrecadou menos da metade do valor esperado.

Embora a campanha tenha fracassado, esse retorno pode colaborar para que você reformule o produto. Tendo em vista que a sua proposta inicial não foi validada pelo público.

- ✦ O fracasso em campanhas desse tipo não faz com que você perca dinheiro, como acontece quando o empreendedor faz um empréstimo bancário. Isso ocorre porque a maioria das campanhas é do tipo tudo ou nada. Ou seja, caso o empreendedor não alcance a meta, as doações voltam para as pessoas e o empreendedor fica desobrigado a pagar as recompensas (STEINBERG, DeMARIA, KIMMICH, 2012).

Embora algumas pessoas afirmem que isso pode prejudicar a imagem do empreendedor, isso só acontece em casos muito específicos. O conhecimento gerado pelo erro pode ser essencial para que empreendedores possam alcançar sucesso no futuro (STEINBERG, DeMARIA, KIMMICH, 2012).

- ✦ Ao fazer esse tipo de campanha você deve entregar as recompensas prometidas dentro dos prazos estipulados. Embora haja uma série de cuidados nesta etapa, isso pode ser mais interessante do que ceder uma parte da empresa para investidores ou pagar juros decorrentes de empréstimos (STEINBERG, DeMARIA, KIMMICH, 2012).

Sendo assim, gostaríamos de destacar que *Crowdfunding* pode ser uma ótima forma para financiar seu empreendimento. Contudo é sempre importante analisar se você está preparado para fazer o lançamento do seu produto e entregar as recompensas que forem prometidas.



## RESUMO DA UNIDADE

Nesta unidade tivemos a oportunidade de conhecer instituições que podem ser de grande relevância para o empreendedor que está dando os seus primeiros passos.

Você aprendeu os conceitos de incubadoras, aceleradoras e vislumbrou até mesmo uma possibilidade de abrir uma franquia.

Certamente você deve ter percebido que não obstante os empreendimentos tradicionais como comércio em lojas físicas e os mais diversos tipos de serviços continuem sendo essenciais para a nossa sobrevivência em sociedade, há uma grande tendência para produtos e serviços voltados para inovação e tecnologia. Na nossa próxima unidade iremos detalhar os conceitos de startups e algumas tendências voltadas para empresas nessa área.

Isso não significa que modelos de negócios tradicionais serão instintos, estamos apenas fazendo um alerta para oportunidades que tem surgido no mundo do empreendedorismo.

Sendo assim, fique atento às novas possibilidades que estão surgindo, bem como os mecanismos de captação de recursos disponíveis no mercado atual.



## Para saber mais

---

### **Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**

– disponível em:

<http://anprotec.org.br/site/2019/08/anprotec-e-mctic-lancam-mapeamento-dos-mecanismos-de-geracao-de-empreendimentos-inovadores-no-brasil/>

### **O Panorama Das Aceleradoras De Startups No Brasil** – disponível em:

[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3b%20Campos%20Neto\\_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18853/Abreu%3b%20Campos%20Neto_Panorama%20das%20aceleradoras%20de%20startups%20no%20Brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



## REFERÊNCIAS

---

- ▽ BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor** o guia passo a passo para construir uma grande empresa. Rio de Janeiro. Alta Books, 2014.

- ❖ MACHADO, S. A., et al. MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. São Paulo: Sebrae-SP, 2001. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/EMBATEC.pdf>. Acesso em: 12 jan 2015.
- ❖ RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente enxutas. São Paulo, Lua de Papel, 2012.
- ❖ SHANE, Scott. **Sobre o Solo Fértil**: como identificar grandes oportunidades para empreendimentos em alta tecnologia. Rio Grande do Sul: Bookman, 2004.
- ❖ THIEL, Peter. **De Zero a um**: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- ❖ Sites pesquisados
  - <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/02/facebook-compra-o-aplicativo-whatsapp-por-us-16-bilhoes.html>
  - <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=659>
  - <http://experience.hsm.com.br/posts/qual-e-o-mapa-da-mina-brasileiro>
- ❖ BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ❖ BROWN, T. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: 2010.
- ❖ BROWN, T. Design thinking. Harvard Business Review, v. 86, n. 6, p. 84-92, 2008.
- ❖ CLARK, Tim; OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model You: O modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reenventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013, 264 p.
- ❖ CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and corporate change, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002. ISSN 0960-6491.
- ❖ DAVID, Denise Elizabeth Hey. Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. (Tese de doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: [http://cac-php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/tese\\_denise\\_david.pdf](http://cac-php.unioeste.br/projetos/casulo/docs/tese_denise_david.pdf). Acesso em: 07 jan. 2014.
- ❖ DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ❖ DORNELAS, José. Modelo de plano de negócio. Sumário Executivo. Disponível em [http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/09/pn\\_farofino\\_ed2.pdf](http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2008/09/pn_farofino_ed2.pdf). Acessado em 01/10/2019

- ❖ \_\_\_\_\_ .Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ❖ GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Pearson UK, 2014. ISBN 1292065842.
- ❖ GEM -GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBQP, 2012. Disponível em:<[www.gemconsortium.org/docs/download/2806](http://www.gemconsortium.org/docs/download/2806)>. Acesso em: 27 nov.2013.
- ❖ GLOBO. Novos empreendedores devem avaliar oportunidade de ter o próprio negócio. Disponível em <[g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2012/10/novos-empreendedores-devem-avaliar-oportunidade-de-ter-o-proprio-negocio.html](http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2012/10/novos-empreendedores-devem-avaliar-oportunidade-de-ter-o-proprio-negocio.html)>. Acesso em 13 nov.2013.
- ❖ HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo-9. AMGH Editora, 2014.
- ❖ MARTIN, R. The design of business. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.
- ❖ OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.
- ❖ SATO, S. Beyond good: great innovations through design Journal of Business Strategy, v. 30, n. 2, p. 40-49, 2009.
- ❖ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Como elaborar um Plano de Negócios. Sebrae. 2013. Disponível em:[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO\\_baixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf). Acessado em 29/09/2019.
- ❖ TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long range planning, v. 43, n. 2, p. 172-194, 2010. ISSN 0024-6301.
- ❖ WILDAUER, Ergon Walter. Plano de negócios – Elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba:Editora IBPEX, 2010.
- ❖ ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. Journal of management, v. 37, n. 4, p. 1019-1042, 2011. ISSN 0149-2063.
- ❖ ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. The entrepreneurial theory of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 7, p. 1057-1063, 2007
- ❖ ALDRICH, H. E.; WIEDENMAYER, G. **From traits to rates**: An ecological perspective on organizational foundings. Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, v. 1, n. 3, p. 145-196, 1993.
- ❖ BAUM, J. R.; FRESE, M.; BARON, R. A. **The psychology of entrepreneurship**. Psychology Press, 2014.



- ❖ BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs**. 1993. ISBN 0262023601.
- ❖ BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- ❖ BESSANT, John; TIDD, Joe; PAVITT, Keitn. Gestão da Inovação. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ❖ CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University Press on Demand, 2006. ISBN 0199290725.
- ❖ CHESBROUGH, Henry. Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ❖ CHRISTENSEN, Clayton. O Dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books, 2011.
- ❖ DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. Journal of management studies, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001. ISSN 1467-6486.
- ❖ DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. As regras da inovação -como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ❖ DRUCKER, P. F. **The discipline of innovation**. Harvard business review, v. 63, n. 3, p. 67-72, 1985. ISSN 0017-8012.
- ❖ DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo. Elsevier Brasil, 2008.
- ❖ FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- ❖ GARTNER, W. B. "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. **American journal of small business**, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988..
- ❖ HÉBERT, R. F.; LINK, A. N. The entrepreneur as innovator. **The Journal of Technology Transfer**, v. 31, n. 5, p. 589, 2006.
- ❖ HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo-9. AMGH Editora, 2014.
- ❖ KIRZNER, I. M. Competition and entrepreneurship. University of Chicago press, 2015
- ❖ LANDSTROM, H. Pioneers in entrepreneurship and small business research. **Springer Science & Business Media**, 2007. ISBN 0387236333.
- ❖ REYNOLDS, P. D.; CURTIN, R. T. Introduction. In: (Ed.). New Business Creation: Springer, 2011. p.1-25.
- ❖ SCHUMPETER, J. A. **Business Cycles** Voll. I. 1939.
- ❖ SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico**. Abril Cultural São Paulo, 1982

- ❖ SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000. ISSN 0363-7425.
- ❖ TIGRE, P. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Elsevier Brasil, 2013. ISBN 8535267344.
- ❖ GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future of open innovation. *R&d Management*, v. 40, n. 3, p. 213-221, 2010. ISSN 1467-9310.
- ❖ MANUAL DE OSLO: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OECD – OCDE – FINEP. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2015.
- ❖ ORGANIZAÇÃO PARA O CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO (OCDE). Manual de Oslo. Proposta de Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília: FINEP, 1997.
- ❖ SAKAR, Soumodip. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: Terra, José Cláudio Cyrineu (Org.) *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ❖ SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- ❖ TAKAHASHI, Sergio; TAKAHASHI, Vania P. *Gestão de Inovação de Produtos: estratégias, processos, organizações e conhecimentos*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2007.
- ❖ **Sites acessados**
  - <https://belezanatural.com.br/quem-somos/>
  - <https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/7984238/de-9-mil-lojas-para-apenas-1-a-ascensao-e-a-queda-do-imperio-blockbuster>
  - <https://exame.abril.com.br/revista-exame/nao-basta-ser-visionario/>
  - [https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/acredite-em-voce-sempre-day1-robinson-shiba/?gclid=EAlaIQobChMI6Oeh0dj14wIVBAmRCh03GQxHEAAYASAAEgl8NPD\\_BwE](https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/acredite-em-voce-sempre-day1-robinson-shiba/?gclid=EAlaIQobChMI6Oeh0dj14wIVBAmRCh03GQxHEAAYASAAEgl8NPD_BwE)
- ❖ ABREU e CAMPOS. *O Panorama das Aceleradoras e Startups no Brasil*. **CreateSpace Independent Publishing Plataform**. USA. 2016.
- ❖ CRIATEC. **Desmistificando o Capital de Risco**. Rio de Janeiro: Createc, 2009.
- ❖ Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico / Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília : ANPROTEC, 2012.
- ❖ FIGLIOLI, Aline. **Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos: proposta de modelo de negócio no**

**contexto brasileiro.** Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto 2013.

❖ FIGLIOLI, Aline. **Perspectivas de financiamento de parques tecnológicos:** um estudo comparativo. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto 2007.

❖ Mapeamento dos Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. – Brasília : ANPROTEC, 2012

❖ NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócio:** teoria geral. São Paulo: Manole, 2011.

❖ RISOLA, Sérgio, W. Vale a pena recorrer a uma incubadora. In:GRANDO, NEI (org). **Empreendedorismo Inovador:** como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

❖ SANTOS, Silvio Aparecido. Parques Tecnológicos, incubadoras e a criação da empresa de alta tecnologia. In SANTOS, Silvio Aparecido (org). **Empreendedorismo de Base Tecnológica:** evolução e trajetória. Maringá: 2003.

❖ SANTOS, Silvio Aparecido, PAREJO, Milady. Parques Tecnológicos: uma análise comparativa das experiências consolidadas de países desenvolvidos em países latino-americanos. In SANTOS, Silvio Aparecido (org). **Empreendedorismo de Base Tecnológica:** evolução e trajetória. Maringá: 2003.

❖ SHANE, S. **Fool's Gold?** The Truth behind Angel Investing in America. Nova York: Oxford University Press, 2008.

❖ SPINA, Cassio. Como encontrar e abordar um investidor anjo. In:GRANDO, NEI (org). **Empreendedorismo Inovador:** como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012.

❖ SPINA, Cassio. **Investidor Anjo:** guia prático para empreendedores e investidores. São Paulo: nVersos: 2011.

❖ STEINBERG, Scott; DeMARIA, Rusel; KIMMICH, Jonn. **The Crowdfunding Bible:** How to raise money for startup, video game, or project. Overload Entertainment, LLC, 2012.

❖ TORRES, Fábio. Dinheiro que vem do Céu. Inovação em Pauta. RJ: FINEP, 2008.

❖ WOLHEIM, Bob; REMUS, Diego. A diversidade do bootstrap: doze formas de capitalizar sem um investidor. In:GRANDO, NEI (org). **Empreendedorismo Inovador:** como criar startups de tecnologia no Brasil. São Paulo: Évora, 2012

❖ **Sites acessados:**

<http://www.anprotec.org.br/>

[www.incamp.unicamp.br](http://www.incamp.unicamp.br)

[www.genesis.puc-rio.br](http://www.genesis.puc-rio.br)  
<http://bhtec.org.br/>  
<http://21212.com/>  
<http://www.sebrae.com.br/>  
<http://www.portaldofranchising.com.br>  
<http://www.mcdonalds.com.br/>  
<http://www.floripaangels.org/envie-seu-projeto>  
[www.kickstarte.com](http://www.kickstarte.com)  
[www.startupbrasil.org.br](http://www.startupbrasil.org.br)  
<http://startupi.com.br/2015/01/cuponeria-e-sophie-juliete-anunciam-aportes/>