



Empreendedorismo e inovação

O PROFESSOR

Thiago Carneiro

Formado em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela PUC Rio e MBA em Marketing Estratégico pela ESPM Rio. Tem experiência nas áreas de comunicação, marketing e comercial em agências de eventos e startups, tendo atendido clientes como Banco Itaú, Prefeitura do Rio, Eletrobrás / Eletronuclear, entre diversas outras. Atua como professor há 4 anos.

O imperativo da inovação

Se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência, e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular.

O imperativo da inovação

No lado positivo, a inovação está fortemente associada ao crescimento. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar. Há décadas que os economistas debatem sobre a natureza exata dessa relação, mas em geral concordam que a inovação responde por uma considerável proporção do crescimento econômico.

O imperativo da inovação

A INOVAÇÃO ESTÁ FUNDAMENTALMENTE LIGADA AO EMPREENDEDORISMO

A capacidade de avistar oportunidades e criar novas formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação.

O imperativo da inovação

A sobrevivência e o crescimento representam um problema para os players estabelecidos, mas também uma grande oportunidade para que novos entrantes reescrevam as regras do jogo. O problema de um pode vir a se tornar a oportunidade de outro.

O imperativo da inovação

Desempenho da inovação global

A consultoria Arthur D. Little realiza um levantamento regular com altos executivos de todo mundo referente à inovação.³ No seu levantamento de 2012, englobando 650 organizações, descobriu-se o seguinte:

- Os 25% superiores em inovação têm, em médio, lucro 13% maior com novos produtos e serviços do que a média e demoram 30% menos para recuperar o investimento, mas essa diferença está diminuindo.
- Há uma correlação clara entre a capacidade de medição da inovação e o sucesso na inovação.
- Uma série de práticas importantes de gestão da inovação têm um impacto particularmente forte no desempenho da inovação entre setores.

O imperativo da inovação

Nem todos os jogos envolvem resultados em termos de ganhos ou perdas. **Serviços públicos, como os de saúde, educação e seguridade social, podem não gerar lucros, mas afetam bastante a qualidade de vida de milhões de pessoas.** Boas ideias, quando corretamente implementadas, podem resultar em serviços novos e valiosos e na execução eficiente daqueles que já existem.

Novas ideias têm o poder de mudar a qualidade de vida e a disponibilidade de oportunidades para pessoas das regiões mais pobres do planeta. O escopo para a inovação e o empreendedorismo é amplo, e às vezes realmente é uma questão de vida ou morte.

O imperativo da inovação

EXEMPLOS:

Novos medicamentos baseados em manipulação genética instauraram uma nova era na guerra contra as doenças .

Os telefones celulares, tablets e outros dispositivos revolucionaram a forma e o momento em que nos comunicamos.

O imperativo da inovação

Inovação é uma questão de

Identificar ou criar oportunidades;

Novas maneiras de atender mercados já existentes;

Fomentar novos mercados;

Repensar os serviços;

Atendimento de necessidades sociais;

Melhorar operações: fazer o que fazemos melhor;

O imperativo da inovação

A inovação não acontece automaticamente. **Ela é movida pelo empreendedorismo, uma mistura potente de visão, paixão, energia, entusiasmo, insight, bom senso e o bom e velho esforço**, que permite que ideias se transformem em realidade.

O poder por trás da modificação de produtos, processos e serviços vem dos indivíduos, estejam eles agindo sozinhos ou inseridos dentro de organizações. São as pessoas que fazem a inovação acontecer.

O imperativo da inovação

“A inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.”

Peter Drucker

O imperativo da inovação

O empreendedorismo ocorre em diferentes estágios.

Um exemplo óbvio é a start-up, na qual um empreendedor solitário corre um risco calculado e tenta criar algo de novo.

Mas o empreendedorismo é igualmente importante para as organizações estabelecidas, que precisam renovar suas ofertas e o modo como as cria e entrega.

Os empreendedores internos, também chamados de intrapreneurs, que trabalham em departamentos de “empreendedorismo corporativo” ou “empreendimentos corporativos”, trazem a motivação, energia e visão para levar adiante novas ideias arriscadas dentro desse contexto.

O imperativo da inovação

E, obviamente, a paixão por mudar pode não estar concentrada em criar valor comercial, mas sim em melhorar condições ou potencializar mudanças na esfera social mais ampla, ou então na direção da sustentabilidade ambiental. Esse campo é conhecido pelo nome de “empreendedorismo social”.

O imperativo da inovação

TABELA 1.2 Empreendedorismo e inovação

| Fase no ciclo de vida de uma organização | Início | Crescimento | Sustentação/escala | Renovação |
|---|---|---|---|--|
| Criar valor comercial | O empreendedor individual explora nova tecnologia ou oportunidade de mercado | Expansão do negócio pela adição de novos produtos/serviços ou a entrada em novos mercados | Construção de uma carteira de inovações incrementais e radicais para sustentar o negócio e/ou ampliar sua influência para novos mercados | Retorno ao tipo de inovação radical, de quebra de paradigmas, que deu início ao negócio e permite que ele se transforme em algo muito diferente para continuar avançando |
| Criar valor social | Empreendedor social, fortemente preocupado com a ideia de melhorar ou mudar algo no seu ambiente imediato | Desenvolvimento das ideias e envolvimento de outros em uma rede direcionada a mudanças, em uma região ou em torno de uma questão importante | Ampla disseminação da ideia, difundindo-a em outras comunidades de empreendedores sociais, criando laços com participantes tradicionais, como agências públicas | Alteração do sistema, e subsequente atuação como agente para a próxima onda de mudanças |

O imperativo da inovação

Usaremos três conceitos fundamentais:

Inovação. Como um processo que pode ser organizado e gerenciado, seja ele em um empreendimento recém-fundado ou uma empresa centenária.

Empreendedorismo. Como a força motriz que move esse processo por meio dos esforços de indivíduos entusiasmados, equipes engajadas e redes focadas.

Criação de valor. Como o propósito para a inovação, seja ela expressa em termos financeiros, emprego ou crescimento, sustentabilidade ou melhoria do bem-estar social.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

O dicionário define “inovação” como “mudança”; o termo vem do latim, em que in e novare significam “fazer algo novo”. É um pouco vago para quem tenta gerenciá-la, mas talvez uma definição mais útil fosse “a exploração bem-sucedida de novas ideias”.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

“A inovação não implica necessariamente a comercialização exclusiva de grandes avanços tecnológicos (uma inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças em pequena escala no saber tecnológico (uma melhoria ou inovação incremental)”.

Seja qual for a natureza da mudança, o fundamental é como realizá-la. Em outras palavras, como gerenciar a inovação.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Enquanto a maioria das empresas possui um tempo de vida relativamente curto, há aquelas que sobrevivem por um ou mais séculos. **Quando observamos a experiência desse “clube dos 100” – empresas como 3M, Corning, Procter & Gamble, Reuters, Siemens, Philips e Rolls-Royce – vemos que muito de sua longevidade é decorrente de terem desenvolvido a capacidade de inovar de forma contínua.** Essas empresas aprenderam, normalmente da maneira mais difícil, a gerenciar o processo e, sobretudo, como repetir a façanha.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

O mesmo acontece com indivíduos: “empreendedores em série” podem fundar vários negócios e aprender como fazer isso melhor. Eles aprenderam e desenvolveram capacidades de longo prazo, formando um conjunto robusto de habilidades.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Nos últimos cem anos, houve inúmeras tentativas de determinar se é possível ou não gerenciar a inovação. Pesquisadores examinaram exemplos de casos, em diferentes setores, de empreendedores, em empresas grandes e pequenas, em histórias de sucesso e fracasso.

Empreendedores praticantes e gestores da inovação em grandes negócios tentaram refletir sobre “como” fazem o que fazem. As principais mensagens vêm do mundo da experiência. Tudo o que se aprendeu foi obtido no âmbito da prática, e não de alguma teoria profundamente enraizada.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

As principais mensagens dessa base de conhecimento são que os inovadores de sucesso:

- Exploram e entendem diferentes dimensões da inovação (os modos como podemos mudar as coisas);
- Gerenciam a inovação enquanto processo;
- Criam condições que os permitem repetir o feito da inovação (desenvolver capacidades);
- Enfocam essas capacidades para levar as organizações adiante (estratégia de inovação);
- Desenvolvem capacidades dinâmicas (a capacidade de descansar e adaptar suas abordagens perante um ambiente em mutação).

Dimensões da inovação: o que pode ser mudado

TABELA 1.3 Dimensões da inovação⁸

| Dimensão | Tipo de mudança |
|-----------------|---|
| Produto | Mudanças em coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece |
| Processo | Mudanças nas formas como produtos/serviços são criados e disponibilizados |
| Posição | Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos |
| Paradigma | Mudanças em modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz |

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Exemplos:

- Um novo design de automóvel, um novo pacote de seguro contra acidentes para bebês de colo e um novo sistema de entretenimento doméstico poderiam ser exemplos de inovação de produto.
- Mudanças em métodos de fabricação e equipamentos utilizados para produzir o automóvel ou o sistema de entretenimento doméstico, ou nas rotinas e sequências burocráticas no caso de seguros, seriam exemplos de inovação de processo.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Exemplos:

- Às vezes, a linha divisória entre os tipos de inovação é bastante imprecisa.
- Uma nova balsa motorizada, por exemplo, é tanto uma inovação de produto quanto de processo. Os serviços representam um caso especial dessa imprecisão em que aspectos de produto e processo normalmente se fundem. Um novo pacote de viagens, por exemplo, é uma inovação de produto ou de processo? .

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Exemplos:

- A inovação também pode ocorrer por meio do reposicionamento de percepção para um produto ou processo já estabelecidos, em um contexto de uso específico. Um produto conhecido no Reino Unido, por exemplo, é o Lucozade, originalmente desenvolvido como um xarope à base de glicose para ajudar crianças e deficientes físicos convalescentes. Essas associações com enfermidades foram abandonadas pelos detentores da marca, a Beechams (atualmente parte da GlaxoSmithKline), quando relançaram o produto como uma bebida isotônica, voltada para o crescente mercado fitness.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Exemplos:

- Hoje, ela é apresentada como um complemento auxiliar ao desempenho dos que praticam exercícios físicos. Em 2014, a marca foi vendida para a Suntory por cerca de 1,35 bilhão de dólares. Essa mudança é um bom exemplo de inovação de “posição”. Um caso semelhante é o da Häagen Dazs, que criou um novo mercado para sorvete, basicamente voltado para adultos, usando a inovação de posição em vez de alterar o produto ou o processo básico de fabricação.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Exemplos:

- Exemplos de inovação de “paradigma” – as mudanças em modelos mentais – incluem o surgimento de linhas aéreas com tarifas econômicas, de ofertas de seguro e outros serviços financeiros online e de reposicionamento de bebidas como café e suco de fruta como produtos premium. Eles envolvem uma mudança na visão fundamental sobre como a inovação pode criar valor social ou comercial.

Gestão da inovação e do empreendedorismo

Exemplos:

A inovação de paradigma pode ser motivada por diversos fatores:

- novas tecnologias,
- surgimento de novos mercados com expectativas de valor diferentes,
- novas legislações para a indústria,
- novas condições ambientais (mudanças climáticas, crises energéticas) e outros.

O surgimento das tecnologias da Internet, por exemplo, tornou possível uma completa reconfiguração da forma como conduzimos inúmeros negócios.

Da inovação incremental e inovação radical e de componentes de sistemas

Outro fator a ser considerado é o grau de novidade envolvido. Evidentemente, atualizar o estilo de nosso carro não é o mesmo que inaugurar um conceito completamente novo de automóvel, que possua um motor elétrico e seja feito de um novo tipo de material diferente de aço e vidro. Existem diferentes níveis de novidade, que vão desde melhorias incrementais menores até mudanças bastante radicais, que realmente transformam a forma como as percebemos e utilizamos.

Caso TESLA

Um artigo da revista Harvard Business Review analisou como a empresa Tesla – montadora de carros americana – criou o que eles chamam de capital de inovação, que está ligado à 4 fatores:

1 - Quem você é

Esse é o capital humano da inovação, pois mostra sua capacidade de visão de futuro, resolução criativa de problemas e persuasão.

2 - Quem você conhece

Esse é o capital social da inovação. Ele consiste em suas conexões sociais com pessoas que possuem recursos valiosos para inovação.

3. O que você fez

Capital de reputação da inovação. Ele abrange seu histórico e reputação de inovação.

4 - O que você faz para gerar atenção e credibilidade para você e suas ideias.

Esse item é o que os pesquisadores chamam "amplificadores de impressão".

Caso TESLA

O que torna a estratégia da Tesla instigante para os pesquisadores é o fato de a montadora não só produzir veículos elétricos, mas também introduzir uma nova arquitetura de hardware e software (a maneira como você monta o carro) no mercado. A construção de uma nova arquitetura não é uma estratégia fácil de imitar, pesquisas mostram que pode levar tempo e esforço, pois exige o abandono de antigas formas de fazer e o desenvolvimento de novos recursos, o que pode gerar um custo alto.

Caso TESLA

A Tesla também considera o nível de cada componente individual de seus produtos. No caso de carros elétricos, mesmo que as baterias sejam feitas de materiais básicos, elas são um fator limitador, um gargalo, para o desempenho de todo o sistema. Ao investir em baterias, produzindo-as em escala e de maneiras melhores, a Tesla aposta que controlará o gargalo -- e, portanto, o futuro da indústria.

Caso TESLA

Não deixe de ler:

Artigo da HBR sobre inovação na empresa Tesla

<https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation>

Tipos de inovação

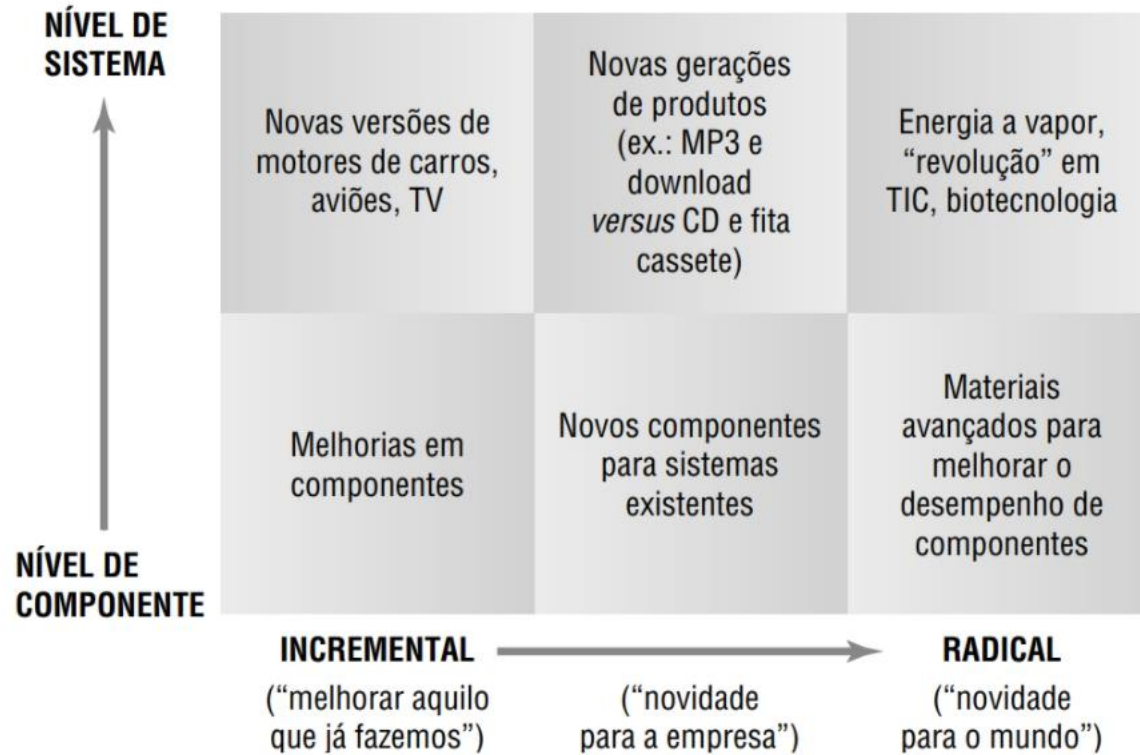


FIGURA 1.1 Tipos de inovação.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Precisamos pensar na inovação como uma ampla sequência de atividades, ou seja, como um processo. Podemos dividir o processo nos quatro passos principais mencionados anteriormente:

- Reconhecer a oportunidade;
- Encontrar os recursos;
- Desenvolver a ideia;
- Capturar valor.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

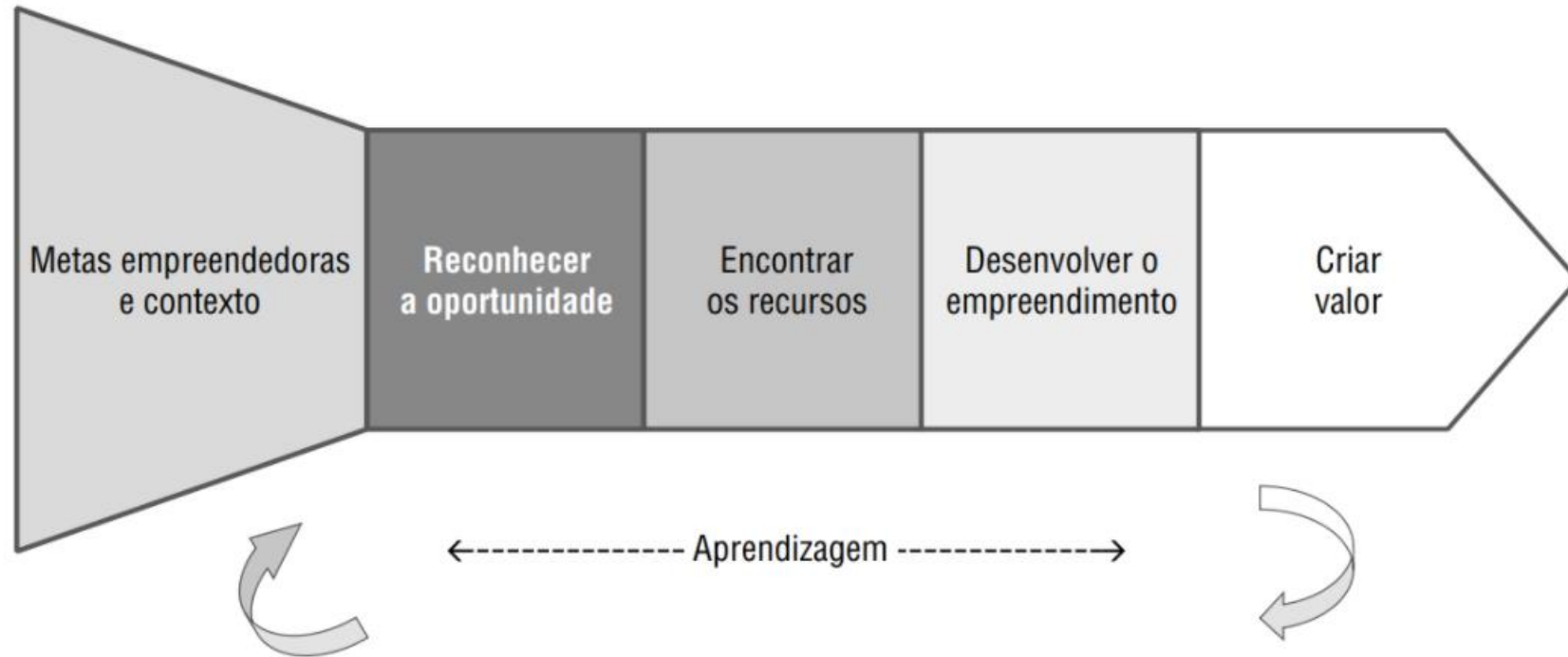


FIGURA 1.2 Um modelo de processo empreendedor.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Reconhecer a oportunidade

Os gatilhos de inovação assumem as mais diferentes formas e tamanhos e surgem de toda e qualquer direção. Podem ter a forma de novas oportunidades tecnológicas ou de mudanças de requisitos por parte de mercados. Podem ser resultantes de pressões políticas reguladoras ou de atividade da concorrência, ou então ser uma brilhante ideia que ocorre a alguém. Podem ser resultado da compra de uma boa ideia junto a alguém de fora da organização ou ainda podem vir da insatisfação com condições sociais ou desejo de transformar o mundo em um lugar melhor. A conclusão é bastante óbvia: se quisermos captar os sinais desses gatilhos, temos de construir antenas de longo alcance para esquadrihar e buscar a nossa volta, o que também inclui especular sobre o futuro.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Encontrar o recursos

Esse estágio consiste em escolhas estratégicas. A ideia se presta a uma estratégia comercial? Ela se baseia em algo que conhecemos (ou um conhecimento que podemos acessar com facilidade)? E possuímos competências e recursos para desenvolvê-la? E se não dispomos desses recursos, como muitas vezes acontece com o empreendedor solitário em uma nova empresa, como vamos encontrá-los e mobilizá-los?

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Desenvolver a ideia

Uma vez que se tenha captado sinais de gatilho relevantes e tomado uma decisão estratégica de apostar em alguns deles, o próximo passo é tornar aquelas ideias potenciais em algum tipo de realidade. É preciso investir tempo e dinheiro e encontrar pessoas para pesquisar e desenvolver ideias, conduzir estudos de mercado, análise da concorrência, prototipagem, testes, etc. Sem isso, não temos como melhorar gradualmente nosso entendimento sobre a inovação e determinar se ela vai dar certo. No final, isso se dará em uma forma que pode ser lançada no contexto pretendido, um mercado interno ou externo, e então o conhecimento resultante de sua adoção (ou não) pode ser usado para aprimorar a inovação. Desenvolver um plano de negócio robusto, que leve tudo isso em conta desde o início, é um dos elementos fundamentais para o sucesso no empreendedorismo.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Desenvolver a ideia

No decorrer dessa fase de implementação, é preciso equilibrar criatividade – encontrando soluções para os milhares de problemas que surgem e, assim, eliminando imperfeições do sistema – com controle – atendo-se a um orçamento estipulado em termos de tempo, dinheiro e recursos empregados. Essa fase é também o momento em que precisamos combinar diferentes saberes de diferentes grupos de pessoas o que pressupõe a mobilização de competências na formação de equipes e seu gerenciamento.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Desenvolver a ideia

É sempre possível revisar o projeto e, se necessário, redirecioná-lo ou até interrompê-lo, caso algo tenha saído de controle. Para o empreendedor individual, é nessa fase que é preciso exercer o bom senso e, às vezes, ter coragem para saber quando deixar a ideia de lado e começar de novo com alguma outra coisa.

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Desenvolver a ideia

Por fim, o projeto é lançado no mercado: externamente, para quem possa vir a usar o produto ou serviço, ou internamente, para quem decidir adotar (ou não) o novo processo que se apresenta. De qualquer forma, não existe uma garantia de que, apenas porque a inovação funciona e acreditamos nela outras pessoas partilharão da mesma opinião.

As inovações se difundem entre as populações de usuários com o passar do tempo. Normalmente, alguns indivíduos decidem apostar na nova ideia e então, gradativamente, presumindo que tenha funcionado para aqueles primeiros, outros passam a adotá-la também.

O gerenciamento desse estágio implica em vislumbrar como as pessoas tenderão a reagir e agregar esses insights ao nosso projeto antes de chegarmos à fase de lançamento, ou, pelo menos, nos esforçarmos para persuadi-los depois que o lançamento já ocorreu!

Um modelo de processo para a inovação e o empreendedorismo

Capturar valor

Também precisamos pensar sobre, e gerenciar, o processo para maximizar nossas chances: proteger a propriedade intelectual e os retornos financeiros, caso estejamos trabalhando em uma inovação comercial, ou ampliar a escala e disseminar nossas ideias de mudança social para que sejam sustentáveis e façam mesmo a diferença.

Ao final de um projeto de inovação, também temos a oportunidade de refletir sobre o que aprendemos e como esse conhecimento poderia nos ajudar a obtermos maior êxito na próxima vez. Em outras palavras, poderíamos capturar aprendizagens valiosas sobre como expandir nossa capacidade de inovação.

Obrigado ;)
thiagocarneiroe@gmail.com