

JOÃO M. S. CARVALHO

# INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO

Ideia

Implementação

Informação

Impacto

VidaEconómica

## **AGRADECIMENTOS**

À Maiêutica e ao CICS.NOVA pelo financiamento da revisão do texto em inglês.

A todos os académicos, alunos e empresários que me têm ajudado a desenvolver as teorias e modelos aqui apresentados.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| Como utilizar este livro .....                 | 11        |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                        | <b>13</b> |
| Perfil do empreendedor.....                    | 16        |
| <b>Parte I – IDEIA.....</b>                    | <b>19</b> |
| 1. Nascimento e Desenvolvimento .....          | 20        |
| 2. Modelo de Orientação de Mercado.....        | 20        |
| 3. Modelo de Inovação & Diferenciação 8P ..... | 25        |
| Resumo.....                                    | 35        |
| <b>Parte II – INFORMAÇÃO.....</b>              | <b>37</b> |
| 4. Análise do Mercado e da Indústria.....      | 37        |
| 5. Análise SWOT-GO .....                       | 55        |
| 6. Testes de Mercado e de Marketing.....       | 57        |
| Resumo.....                                    | 75        |
| <b>Parte III – IMPLEMENTAÇÃO .....</b>         | <b>81</b> |
| 7. Modelo Básico de Criação de Negócios.....   | 82        |
| 7.1. Necessidade-Produto .....                 | 83        |
| 7.2. Estimação da Procura.....                 | 85        |
| 7.3. Marketing .....                           | 86        |
| 7.4. Modelo de Valor e Stakeholders.....       | 100       |
| 7.5. Equipa, Parcerias e Processos .....       | 102       |
| 7.6. Missão.....                               | 103       |
| 7.7. Orçamentos Previsionais .....             | 104       |
| 7.8. Viabilidade Económico-Financeira.....     | 107       |
| 8. Modelo Avançado de Criação de Negócios..... | 110       |
| 8.1. Empreendedorismo.....                     | 111       |
| 8.2. Modelo de Negócio.....                    | 113       |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 8.3. Planeamento Estratégico .....    | 114        |
| 8.4. Plano Financeiro .....           | 126        |
| Resumo.....                           | 141        |
| <b>Parte IV – IMPACTO .....</b>       | <b>145</b> |
| 9. Modelo REQI .....                  | 147        |
| 10. Modelo COSI .....                 | 150        |
| Resumo.....                           | 156        |
| <b>Parte V – CASOS DE ESTUDO.....</b> | <b>157</b> |
| Acreditar .....                       | 157        |
| Addega .....                          | 157        |
| Ajudaris.....                         | 157        |
| AMClassic.....                        | 157        |
| Behavioral & Molecular Lab.....       | 158        |
| Beesweet .....                        | 158        |
| Bial.....                             | 158        |
| ColorAdd.....                         | 158        |
| CrescerSer.....                       | 158        |
| Farfetch.....                         | 158        |
| Gumelo .....                          | 158        |
| Fruut .....                           | 159        |
| h3.....                               | 159        |
| Henri & Filhos, S.A.....              | 159        |
| InfiniteBook.....                     | 159        |
| InteractiveTouch .....                | 159        |
| Jose Gourmet .....                    | 159        |
| Linehealth .....                      | 159        |
| Meia-Dúzia.....                       | 160        |
| Mishmash .....                        | 160        |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| Mundos de Vida.....           | 160        |
| Netcar Exchange .....         | 160        |
| NMusic.....                   | 160        |
| Nomeiodonada .....            | 160        |
| O Talho Vegetariano .....     | 160        |
| Opo Lab.....                  | 161        |
| Paladares Paroquiais.....     | 161        |
| Patient Innovation .....      | 161        |
| Pinheiro & Ribeiro .....      | 161        |
| Pizarro, S.A. ....            | 161        |
| Playvest .....                | 161        |
| Procalçado.....               | 162        |
| Projeto Rios .....            | 162        |
| Revisão Perfeita.....         | 162        |
| Rivoli Cinema Hostel.....     | 162        |
| SAOM .....                    | 162        |
| Socialis .....                | 162        |
| Sovina.....                   | 162        |
| TargeTalent – Blue Stain..... | 163        |
| Uber .....                    | 163        |
| Uniplaces .....               | 163        |
| Videobserver .....            | 163        |
| Vigie Solutions .....         | 163        |
| VitalJacket Biodevices.....   | 164        |
| Wedding Tailors.....          | 164        |
| YClient .....                 | 164        |
| ZebraOTT.....                 | 164        |
| <b>GLOSSÁRIO .....</b>        | <b>165</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>      | <b>165</b> |

## COMO UTILIZAR ESTE LIVRO

Este manual apresenta características inovadoras, desde logo pela possibilidade de ser consultado em duas línguas, mas também pelo facto de estar dividido em função das quatro grandes fases de desenvolvimento de um negócio em qualquer setor de atividade.

### MODELO DOS 4i

Ideia, Informação, Implementação e Impacto.

Assim, a consulta deste livro pode ser feita em função da fase em que se encontra o desenvolvimento do seu projeto, podendo iniciar a sua consulta em qualquer uma das suas partes fundamentais.

Se ainda não tem a ideia inicial, então deverá começar a consulta deste livro na 1ª parte.

Se já tem a ideia, então precisará de a testar no mercado. Para isso há muita informação para recolher e testes de mercado e de marketing para executar, o que encontrará na 2ª parte do livro.

Se acredita ou já comprovou que o seu produto (bem, serviço, ideia) tem mercado, então há que desenvolver um plano de negócios com vista a atrair investidores ou financiadores. Pode fazer esse exercício de um modo básico, caso ainda esteja na fase de definição estratégica inicial ou de avaliação do grau de rentabilidade que pode obter, ou então através de um modelo avançado, que o levará à consecução de um plano de negócios completo. Este modelo avançado permite-lhe também organizar ou reorganizar o seu negócio, caso já esteja no mercado, com base numa estrutura sistematizada que inclui o processo de planeamento estratégico e os mapas financeiros fundamentais. Tudo isto se encontra na 3ª parte do livro.

Na 4ª parte do livro encontra modelos que lhe permitem controlar, avaliar e estudar os desempenhos e resultados aos níveis organizacional, coletivo e individual, assim como medir os impactos sociais do seu negócio, tanto a nível dos stakeholders internos como externos, como a nível das diversas vertentes da sustentabilidade. Assim, saberá em que medida contribui, em geral, para um maior bem-estar social.

Na 5ª parte do livro são apresentadas organizações que podem servir como excelentes exemplos de sucesso empresarial nos últimos anos em Portugal e no mundo.

No fim, encontra um glossário com as definições dos conceitos utilizados neste livro, assim como referências bibliográficas que poderá consultar para aprofundar todas as temáticas aqui desenvolvidas.

Boas ideias e bons negócios!

## INTRODUÇÃO

Após muitos anos de trabalho e dedicação, tanto a nível de empresas com fins lucrativos como não lucrativos, como no ensino como professor universitário, ou como formador profissional em vários contextos (incubadoras, associações empresariais, associações do terceiro setor), ou como investigador dos fenómenos da inovação e do empreendedorismo, julgo ter conseguido reunir um conjunto de conhecimentos e experiências que foram sistematizadas num corpo teórico, o qual sustenta vários modelos de gestão que fui desenvolvendo ao longo do tempo, e que têm tido um excelente acolhimento por parte de quem com eles tem vindo a trabalhar.

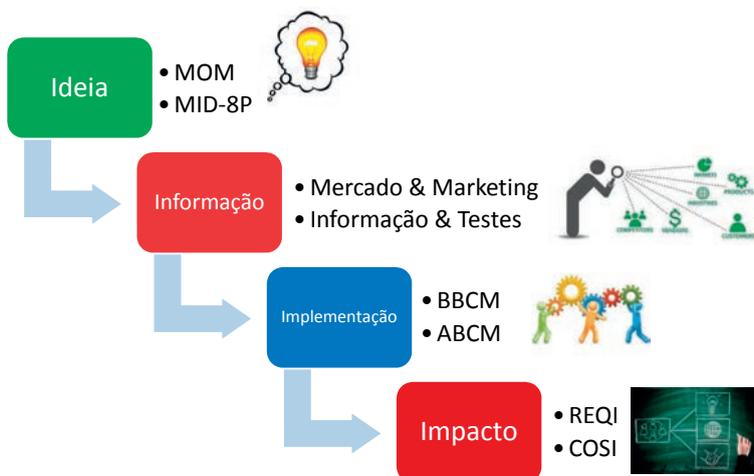
Obviamente, todos estes desenvolvimentos teórico-práticos têm por base a investigação de muitos colegas, referenciados na bibliografia, assim como a experiência de muitos empreendedores, dos quais selecionei alguns casos de estudo.

Como sempre, procuro desenvolver modelos que sejam simples e eficazes, de modo a conseguir que sejam utilizados na prática, e possam realmente ajudar os empreendedores.

Os modelos muito sofisticados são difíceis de operacionalizar, e não são mais das vezes compreendidos pelos empreendedores, necessitando normalmente de serviços de consultadoria profissional para serem implementados.

Apresenta-se aqui um modelo geral de empreendedorismo e gestão – **Modelo dos 4i (M4i)** – que divide os processos de desenvolvimento e manutenção de um negócio em 4 fases (Figura 1).

FIGURA 1 – MODELO DOS 4i



1. **Ideia** – um negócio entende-se como qualquer atividade que visa satisfazer necessidades humanas, seja com fins lucrativos ou outros.

A melhor forma de ter sucesso nos negócios é ter um produto (bem, serviço ou ideia) que cumpra essa função de satisfação dos consumidores, ou utentes, ou clientes, ou prescritores, numa primeira instância e, seguidamente, de todos os stakeholders, na medida do que for possível. Assim, é com base no **Modelo de Orientação de Mercado** (MOM) que um empreendedor pode sustentar o desenho de um novo produto, assim como dar continuidade ao negócio a todo o tempo.

Na idealização de um novo negócio, ou no desenvolvimento de um negócio já existente, a inovação é fundamental para captar os clientes do futuro, que garantam a continuidade da organização. Como tal, é importante estudar modelos que sistematizem as diversas formas de se conseguir inovar. O **Modelo de Inovação & Diferenciação 8P** (MID'8P) permite concentrar a reflexão estratégica à volta das dimensões cruciais para que esse processo aconteça nas organizações, seja de forma contínua ou disruptiva.

2. **Informação** – a tomada de decisão deve, obviamente, ser informada da forma mais completa possível. Esta fase implica um trabalho árduo de estimação da procura, de análise da competitividade potencial ou real da organização, de avaliação do setor de atividade e da concorrência, de estudo da legislação aplicável e das exigências de autoridades que tenham poder sobre a área do negócio. E, no caso do ambiente do negócio ser favorável, ainda há que testar o produto no mercado, assim como as estratégias de marketing para cada segmento de mercado. É muitas vezes necessário o apoio de profissionais de estudos de mercado e marketing, que consigam trabalhar os dados primários e secundários disponíveis. No entanto, é possível o empreendedor, com poucos recursos, fazer alguns estudos com técnicas mais acessíveis, de modo a ter uma visão mais precisa acerca da sustentabilidade do negócio.
3. **Implementação** – a criação de um negócio implica, para além da verificação da sua exequibilidade, a existência de financiadores ou investidores, caso o empreendedor não possua capital próprio suficiente. Assim, torna-se necessário desenhar e redigir um plano de negócios, que demonstre a sua viabilidade económico-financeira. Inicialmente, poder-se-á seguir o **Modelo Básico de Criação de Negócios** (MBCN), que permite ter uma visão do que é essencial para avançar com a ideia até ao mercado. Para um plano completo, será útil a utilização do **Modelo Avançado de Criação de Negócios** (MACN), que engloba todo o processo empreendedor, a criação de um modelo de negócio, o planeamento estratégico e a avaliação profissional da viabilidade do negócio.

4. **Impacto** – medir os impactos da criação de um novo negócio, para além de ser fundamental para o empreendedor, em termos organizacionais e pessoais, é também uma mais-valia de promoção do próprio negócio. Os consumidores exigem mais do que valor económico nos produtos que adquirem. Há preocupações sociais e ecológicas a considerar no momento de decidir. A emoção sobrepõe-se muitas vezes à chamada racionalidade económica.

Os consumidores não se importam de pagar mais se o produto for mais amigo do ambiente, e se a organização é mais responsável socialmente. Então, propõe-se a utilização do **Modelo REQI**, para avaliação interna de resultados, eficiência, qualidade e inovação, a par com o instrumento de medida do **Impacto nos Stakeholders Principais da Organização** (ISPO), que permite avaliar o impacto a nível interno e externo nos stakeholders das organizações. A consequência destes impactos pode ser avaliada nos níveis de sustentabilidade em sentido lato, englobando aspetos individuais (psicológicos), coletivos (sociais), ambientais (ecológicos) e económicos.

Agora, verifique se tem características mínimas para ser um(a) empreendedor(a), respondendo ao inquérito que se apresenta na próxima secção.

| <b>TESTE AO PERFIL DO EMPREENDEDOR</b>   |           | Nunca | Poucas vezes | Muitas vezes | Sempre |
|--|-----------|-------|--------------|--------------|--------|
| Marcar assim as respostas: ☒   |           |       |              |              |        |
| Questões   | Pontuação | 1     | 2            | 3            | 4      |
| 1.1. É pró-ativo na tomada de decisões?  |           |       |              |              |        |
| 1.2. É persistente nas suas ideias?  |           |       |              |              |        |
| 1.3. É disciplinado nos seus comportamentos?   |           |       |              |              |        |
| 1.4. Dedicar-se a atingir os seus objetivos?   |           |       |              |              |        |
| 1.5. Está disposto a fazer sacrifícios para atingir os seus objetivos?                       |           |       |              |              |        |
| 1.6. É capaz de se envolver totalmente nas atividades que desenvolve?                        |           |       |              |              |        |
| 2.1. Procura ter conhecimento profundo das necessidades dos clientes?                        |           |       |              |              |        |
| 2.2. Procura reunir toda a informação disponível sobre o negócio?                            |           |       |              |              |        |
| 2.3. Preocupa-se em criar valor que satisfaça os clientes?                                   |           |       |              |              |        |
| 2.4. Estuda casos concretos de empreendimentos semelhantes?                                  |           |       |              |              |        |
| 2.5. Considera que os seus colaboradores, de que necessita, são cruciais para o seu sucesso? |           |       |              |              |        |
| 2.6. Uma rede de contactos são um auxiliar precioso para o seu projeto?                      |           |       |              |              |        |
| 3.1. Corre riscos calculados?  |           |       |              |              |        |
| 3.2. Procura minimizar os riscos?  |           |       |              |              |        |
| 3.3. É tolerante com as incertezas?  |           |       |              |              |        |
| 3.4. É tolerante com o stresse?  |           |       |              |              |        |
| 3.5. É tolerante com os conflitos?   |           |       |              |              |        |
| 3.6. É hábil a resolver problemas?   |           |       |              |              |        |
| 4.1. Tem abertura mental?  |           |       |              |              |        |
| 4.2. Conforma-se com o estado das coisas?*   |           |       |              |              |        |
| 4.3. Adapta-se facilmente a novas situações?   |           |       |              |              |        |
| 4.4. Tem medo de falhar?*  |           |       |              |              |        |
| 4.5. Aprende com os erros próprios?  |           |       |              |              |        |
| 4.6. Tem regularmente novas ideias ou como fazer as coisas melhor ou mais eficientemente?    |           |       |              |              |        |
| 5.1. Conseguir imaginar o que vai ser daqui a uns anos?                                      |           |       |              |              |        |
| 5.2. É orientado para metas e resultados?  |           |       |              |              |        |
| 5.3. Tem sentido de humor?   |           |       |              |              |        |
| 5.4. Preocupa-se com o estatuto social?  |           |       |              |              |        |
| 5.5. Tem autoconfiança?  |           |       |              |              |        |
| 5.6. Está consciente das suas forças e fraquezas?  |           |       |              |              |        |
| 6.1. Tem iniciativa?   |           |       |              |              |        |
| 6.2. Habitualmente, os outros seguem-no?   |           |       |              |              |        |
| 6.3. Transmite integridade e confiabilidade?   |           |       |              |              |        |
| 6.4. É paciente e sabe ouvir?  |           |       |              |              |        |
| 6.5. Conseguir construir e trabalhar em equipa?  |           |       |              |              |        |
| 6.6. É importante para si ser obedecido?*  |           |       |              |              |        |
| 7.1. Conseguir avançar sem planear os passos a dar?*   |           |       |              |              |        |
| 7.2. Avalia as atividades que já desenvolveu?  |           |       |              |              |        |
| 7.3. É hábil a detalhar ideias?  |           |       |              |              |        |
| 7.4. Descobrir novas necessidades, estabelece de imediato um plano para as satisfazer?       |           |       |              |              |        |
| 7.5. Os pormenores são importantes para si?  |           |       |              |              |        |
| 7.6. É obcecado pelo cumprimento de prazos?  |           |       |              |              |        |

Inverta as pontuações dos itens assinalados com asterisco.

Some as pontuações em cada dimensão, para verificar aquelas em que tem um melhor ou pior perfil.

Calcule o total de pontuação, e veja qual o seu perfil principal no próximo texto.

| <b>RESULTADOS</b> |  |               |
|-------------------|--|---------------|
| <b>Questões</b>   | <b>Dimensões</b>   | <b>Pontos</b> |
| 1.1 / 1.6         | 1. Comprometimento e determinação                        |               |
| 2.1 / 2.6         | 2. Competência para criar um projeto com qualidade       |               |
| 3.1 / 3.6         | 3. Tolerância ao risco e incertezas                      |               |
| 4.1 / 4.6         | 4. Criatividade, autoconfiança e capacidade de adaptação |               |
| 5.1 / 5.6         | 5. Motivação e superação                                 |               |
| 6.1 / 6.6         | 6. Liderança   |               |
| 7.1 / 7.6         | 7. Organização e planejamento                            |               |
|                   |  | <b>Total</b>  |

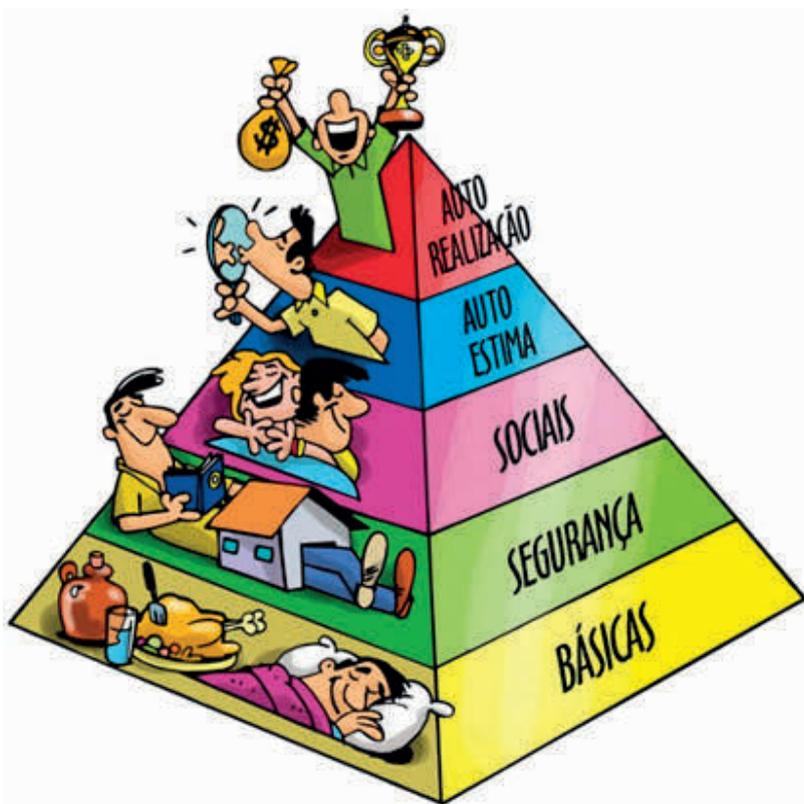
Análise dos 4 grupos:

- De 148 a 168 pontos: você é um empreendedor. Possui as características mais importantes para ter sucesso no mundo dos negócios.
- De 127 a 147 pontos: tem muitas das características de um empreendedor. Mas pode melhorar os pontos mais fracos, de modo a ter maior probabilidade de sucesso.
- De 106 a 126 pontos: não é muito empreendedor, embora possa ser um bom administrador. Terá de fazer um trabalho profundo com os seus pontos fracos, antes de se lançar em qualquer empreendimento.
- Menos de 106 pontos: não é um empreendedor, pois faltam-lhe características importantes para o ser. Isto significa que as suas qualidades apontam mais para uma pessoa que prefere trabalhar por conta de outrem.

## PARTE I – IDEIA

E tudo começa com uma ideia. O que nos leva a ser empreendedores é, quase sempre, a necessidade de sobrevivência económica, no sentido de conseguirmos satisfazer as nossas necessidades básicas, de alimentação, abrigo ou segurança. Contudo, há situações em que as ideias se prendem com outro tipo de necessidades e valores, e que Maslow (1953) tão bem descreveu num modelo simples e eficaz, que descreve os níveis hierárquicos das necessidades humanas (Figura 2).

FIGURA 2 – MODELO DE MASLOW



## 1. NASCIMENTO E DESENVOLVIMENTO

As fontes para novas ideias de negócio encontram-se em todo o lado. Na sua base devem estar sempre necessidades humanas, pois são estas que motivam o aparecimento de mercados completos, com oferta e procura. Podemos encontrar necessidades ainda não satisfeitas de todo (mercado incompleto só com procura) ou que podem ser melhor satisfeitas, desde que saibamos criar um novo produto (bem, serviço ou ideia) para esse fim. Em cada país é possível descobrir produtos importados, que poderiam ser também produzidos nacionalmente, o que constitui outra fonte de ideias novas para negócios. No entanto, só valerá a pena substituir importações se formos capazes de produzir com mais qualidade e/ou mais barato, ou no caso de vivermos num país de mercado nacional protegido. Os sistemas protegidos vão desaparecendo no mundo, até porque acabam por ser, a prazo, prejudiciais para os próprios consumidores desses países, devido à não existência de concorrência aberta.

O desenvolvimento das ideias passará pelos testes de mercado, que devem ser efetuados desde a primeira versão do produto, entre amigos, familiares, na rua, ou, preferencialmente, nos indivíduos que mais possam beneficiar com esse novo produto. Assim, conseguiremos testar o conceito que subjaz à eficácia do produto na satisfação da necessidade identificada.

Todo este processo de criação de um novo produto e do seu desenvolvimento deve ter uma orientação de mercado. Um produto que não tenha procura suficiente, por mais interessante que seja a ideia, não terá possibilidade de sobrevivência no mercado, não constituindo, em si, uma inovação, mas sim uma manifestação da criatividade humana. Portanto, ser criativo não significa ser inovador.

## 2. MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MERCADO

A orientação estratégica dominante numa organização consiste na filosofia que determina a natureza e âmbito dos seus planos e atividades, refletindo uma direção que promova os comportamentos ajustados a um desempenho bem-sucedido da organização.

O papel fundamental é do empreendedor ou da gestão de topo, que são quem deve patrocinar a orientação estratégica desejada.

A orientação de mercado define-se como o planeamento e implementação de atividades e ofertas que satisfaçam as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e coletivas dos mercados-alvo envolvidas nos relacionamentos transacionais, o que pressupõe a existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e atividades.

A orientação de mercado é um dos principais fatores críticos de sucesso para as organizações, como se tem comprovado em dezenas de estudos realizados nos últimos 25 anos em todos os setores de atividade, nos cinco continentes, e em diferentes contextos socioeconómicos e culturais.

Alguns fatores relevantes que afetam a orientação de mercado são:

1. o nível de relacionamento entre as funções, secções ou departamentos da organização, pela maior ou menor partilha e uso da informação;
2. os conflitos ou a tensão entre as funções, secções ou departamentos, por terem diferentes metas, podendo inibir as respostas concertadas às necessidades do mercado;
3. o grau de formalização na organização, que pode inibir a utilização da informação e o desenvolvimento de respostas efetivas às mudanças no mercado;
4. o grau de centralização da organização, porque pode inibir a disseminação e utilização da informação;
5. os sistemas de recompensa, que usam os comportamentos orientados para o mercado como medida de avaliação e recompensa dos colaboradores;
6. e a formação e treino do pessoal para ser mais sensível às necessidades dos clientes e outros stakeholders.

Algumas das consequências da implementação de uma orientação de mercado numa organização são:

1. um melhor desempenho da organização, tanto a nível de custos como de rentibilidade;
2. uma maior qualidade percebida dos produtos ou serviços por parte dos clientes, aumentando a sua lealdade e a sua satisfação;
3. uma maior inovação na organização, aumentando a sua capacidade de criar e implementar novas ideias, produtos e processos, obtendo maiores quotas de mercado, vendas, rentibilidade do investimento e lucratividade;
4. e uma maior promoção de um sentimento de orgulho e camaradagem entre os colaboradores, melhorando o compromisso organizacional, o espírito de equipa, a orientação para o cliente, a satisfação no trabalho e reduzindo os conflitos.

Em geral, todos os empreendedores e gestores pensam que a sua organização está orientada para o mercado. No entanto, isso não é verdade em muitas situações. Há, muitas vezes, outras orientações dominantes, como as relacionadas com a produção, com o produto, com as vendas, ou com a proteção normativo-legal.

Se fosse verdade que as organizações, nomeadamente as maiores e com maior impacto na nossa vida (bancos, seguros, comunicações, electricidade, transportes, serviços de saúde, educação, etc.), fossem orientadas para o mercado, então não teríamos tantas queixas delas, como acontece demasiadas vezes. E isto só acontece porque existem nestes setores níveis baixos de concorrência, ou porque há quase monopólios naturais, ou porque há proteção política ao negócio no país em causa.

Assim, muitas organizações, procurando dar resposta ao que consideram ser as exigências do mercado e num contexto de grande procura, optam pelo fornecimento do produto em grandes quantidades a custos inferiores, configurando uma orientação para a produção. Normalmente, as exigências de qualidade são esquecidas, privilegiando-se o preço e a distribuição.

Noutras situações, julga-se que a qualidade ou sofisticação da oferta é o fator-chave para a sua aceitação pelo mercado, o que leva a uma maior ênfase na orientação para o produto. Há empreendedores que se apaixonam de tal maneira pelo seu produto, que não veem que não existe um mercado relevante para ele, que justifique a criação de um negócio. Assim como há empresários que decidem ir acrescentando novas funções e características ao produto, quando ninguém as usa ou quer usar.

Há, também, quem siga uma estratégia que consiste em persuadir o cliente a aderir à oferta, usando diferentes instrumentos de marketing agressivo, o que está subjacente a uma orientação para as vendas. A vontade e os desejos do cliente são subalternizados, procurando-se vender o produto sem olhar às consequências no relacionamento transacional futuro. Hoje em dia, este tipo de orientação ainda acontece, por exemplo na venda de tempos de férias, enciclopédias, ou para saldar mercadorias.

Outra orientação estratégica acontece quando as organizações apostam mais na possibilidade do Estado, ou das associações corporativas ou profissionais, poderem influenciar o mercado, conseguindo-se um acordo ou conluio para normas de padronização dos produtos (bens, serviços ou ideias) ou normas reguladoras do setor de atividade, configurando-se uma orientação normativo-legal. É muito utilizada nas associações de defesa de indivíduos com determinadas incapacidades ou doenças, assim como pelos setores de atividade lucrativos em países que ainda podem dar essa proteção aos produtores nacionais. Trata-se de uma estratégia boa para quem não quer concorrer nem inovar, preferindo os mercados protegidos para obter ganhos extraordinários.

Obviamente, a melhor orientação estratégica é a de mercado, podendo-se utilizar pontualmente as outras estratégias para resolver problemas de sobrevivência organizacional, mas tendo a consciência de que não estamos a prestar o melhor serviço aos clientes.

O Modelo de Orientação de Mercado tem outras variáveis que se correlacionam entre si positivamente (Figura 3).

**FIGURA 3 – MODELO DE ORIENTAÇÃO DE MERCADO**



A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual as organizações aprendem através da interação com os seus ambientes. Os membros duma organização partilham informação e criam uma memória organizacional na forma de crenças, assunções e normas partilhadas.

A aprendizagem organizacional está ligada à aprendizagem dos indivíduos, sendo esta uma condição necessária, mas não suficiente, da primeira. O modo como uma organização aprende faz parte da sua cultura organizacional, e pode estar em consonância com vários tipos de orientação estratégica.

Existem dois níveis de aprendizagem organizacional: o adaptativo, que é a forma mais básica, e que reflete as assunções da organização acerca do seu ambiente e de si própria; e o generativo, que acontece quando a organização deseja questionar as suas crenças habituais acerca da missão, dos clientes, das capacidades ou da estratégia, sendo, por isso, um nível mais avançado, que vai de encontro a uma orientação de mercado proativa.

Como tal, definimos a aprendizagem organizacional como o processo de criação dum capital de conhecimento, implicando um desafio constante às práticas e crenças da organização, refletindo-se numa atitude de abertura mental, de empenhamento formal e informal na aprendizagem e formação, numa visão, missão e valores partilhados, e em comportamentos de pesquisa de informação, experimentação e inovação, que permitam melhorar os desempenhos individuais e coletivos.

Uma organização orientada para o mercado é, com certeza, em algum grau uma organização que aprende, mas o contrário pode já não ser verdadeiro. Uma organização pode ter características apuradas de aprendizagem, mas estar, por exemplo, orientada para o produto, procurando adquirir toda a informação e conhecimento, que proporcione o desenvolvimento das capacidades, das competências e dos comportamentos organizacionais, que permitam melhorar o produto ou torná-lo mais sofisticado. Mais, a aprendizagem organizacional pode estar só ao nível adaptativo, configurando uma orientação de mercado passiva, de ajustamento às necessidades e desejos atuais, esquecendo as futuras ou latentes.

Se o sistema de informação da organização não estiver orientado para a satisfação das necessidades e desejos dos públicos-alvo, mas sim para as necessidades e desejos próprios da organização, então existe uma orientação autista ou manipuladora, virada para outros focos: produto, produção, vendas e normativo-legal. Assim, a aprendizagem organizacional é uma condição necessária, mas não suficiente, para que exista uma orientação de mercado.

A um nível de aprendizagem mais avançado, reconhecem-se as mudanças ambientais e a necessidade de alterar os comportamentos organizacionais para responder cabalmente aos novos desafios.

Neste contexto, é importante a chamada memória organizacional, como capital de experiência e conhecimento coletivo da organização, e que contém as teorias em uso, os modelos mentais partilhados, as bases de dados, os procedimentos e as rotinas formais, que guiam os comportamentos. Assim, existe também uma relação estreita entre a aprendizagem organizacional e os outros recursos ou capacidades, tais como o conhecimento, a qualidade, a inovação e a cultura organizacional.

No MOM consideram-se impactos positivos da aprendizagem organizacional, tanto diretos, como mediados pela orientação de mercado, na qualidade e na inovação.

A qualidade passa pela excelência nos processos de gestão, por uma cultura de melhoria contínua, pelas vantagens de custo, pela criação de um melhor relacionamento com os clientes e restantes stakeholders, pelo envolvimento de todos os colaboradores no processo de gestão da qualidade, e por um grau elevado de orientação de mercado. Na sua definição mais sucinta, a qualidade tem a ver com a satisfação dos requisitos dos clientes.

Se uma organização quer manter a sua atividade no mercado, então tem de apostar na qualidade do produto, de modo a satisfazer os clientes atuais. Como o empresário quer continuar a ter negócio no futuro, então tem de se preocupar também com as necessidades e desejos latentes dos clientes do amanhã, e com as alterações nas preferências dos clientes de hoje. Isto implica uma aposta na inovação permanente, como condição fundamental para a sustentabilidade da organização ao longo do tempo.

Uma inovação é, muitas vezes, um efeito da experiência ou da curiosidade científica, sendo uma manifestação da criatividade humana, mas que poderá ter um fraco desenvolvimento ou ser abandonada se não tiver aplicações de mercado, sendo só recuperada quando alguém descobre a possibilidade de ela satisfazer uma necessidade humana.

Então, a orientação de mercado tem um impacto direto positivo tanto na qualidade como na inovação e, conjuntamente estes três recursos têm um impacto direto positivo no desempenho organizacional, o qual pode ser medido por indicadores financeiros e não financeiros, agrupados em medidas de eficácia e eficiência organizacionais (Nota: na parte IV deste livro desenvolveremos estes conceitos no âmbito do modelo REQI).

### 3. MODELO DE INOVAÇÃO & DIFERENCIAÇÃO 8P

Schumpeter (1934) foi um dos primeiros autores a reconhecer o papel da inovação nos aspetos políticos, sociais e culturais da sociedade, para além dos aspetos económicos. Ele definiu cinco formas de conseguir inovação nas organizações:

1. Introdução de um produto novo (ou melhoria da qualidade de um já existente);
2. Introdução de um novo método de produção (inovação de processo);
3. Abertura de um novo mercado (em particular de exportação);
4. Nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados;
5. Nova forma de organização industrial.

Como tal, a inovação pode ser vista como a geração, aceitação e capacidade de mudança ou adaptação de novos produtos (bens, serviços, ideias, processos) pelas organizações, de modo a avançarem, concorrerem e se diferenciarem com sucesso no mercado, e a prepararem o futuro do negócio através de um processo iterativo, envolvendo relacionamentos formais e informais entre diversos atores interagindo em rede.

Existem dois tipos de inovação: a incremental a disruptiva. Isto significa que algumas inovações podem ser criadas a partir do que já existe, através de pequenas diferenças evolutivas, enquanto outras são radicais, disruptivas ou generativas, transformando abordagens e situações, e criando novos produtos ou classes de produtos.

Podemos também diferenciar a inovação em tecnológica, de negócio ou em social. A primeira foca-se na produção de conhecimento e termina com os resultados da investigação e desenvolvimento (novas ideias), que podem ou não ser usadas para criar novos produtos. A segunda foca-se nos novos modelos de negócio que aumentam a quota de mercado ou a margem de lucro, por exemplo. E a última foca-se no valor social como a solução para problemas sociais, na presença de recursos limitados, e procurando o reconhecimento político, o apoio financeiro, o trabalho voluntário e o empenhamento filantrópico de terceiros.

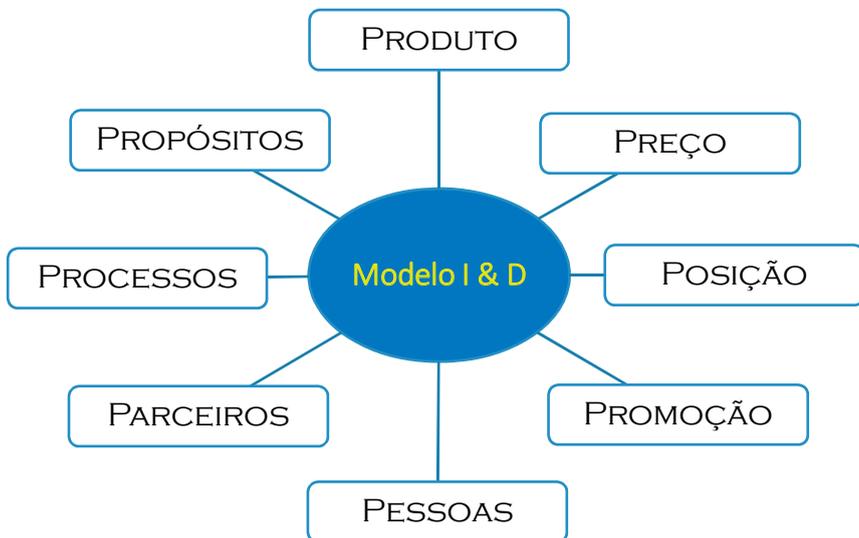
Há novas características na forma como as organizações e os empreendedores estão a inovar: tirando vantagem do papel crucial dos stakeholders; cocriando valor com os clientes; criando valor partilhado; criando valor múltiplo; usando fontes globais de conhecimento e redes colaborativas; e considerando os desafios globais e os problemas nos setores públicos como guias para a inovação.

A criação de valor múltiplo refere-se à ideia de que existem vários tipos de valor: económico (ou financeiro), social, ecológico e psicológico. O conceito de valor partilhado significa que os valores criados podem beneficiar outras entidades para além do seu criador. E a criação coletiva de valor refere-se à colaboração entre parceiros de forma a criarem valor.

A inovação é o mais relevante fator de criação de valor, levando a uma proposição de valor que pode incluir benefícios individuais, coletivos e sociais.

Os empreendedores podem encontrar na literatura científica ou na consultoria empresarial vários modelos de inovação e diferenciação que os podem ajudar através do processo de inovação. Nós apresentamos o Modelo dos 8P's, o qual resume a maioria dos instrumentos de gestão utilizados por todo o tipo de organizações (Figura 4).

**FIGURA 4 – MODELO DE INOVAÇÃO & DIFERENCIAÇÃO 8P**



## **PRODUTO**

O foco de qualquer atividade, com fins lucrativos ou sociais, privada ou pública, é sempre a necessidade humana que se pretende satisfazer através de um produto (bem, serviço ou ideia). Logo, inovar na forma de satisfazer essa necessidade implica ter sucesso pelo conjunto de características do produto, que devem estar sempre ligadas a benefícios para o cliente. Assume-se que cliente também pode significar consumidor, utente ou prescriptor, dependendo do tipo de negócio ou atividade em causa.

Então, pensar nos benefícios para o cliente, procurando conhecê-lo e conhecer as suas necessidades e desejos, é uma fonte de inovação e diferenciação privilegiada.

Outros fatores importantes, que podem configurar subdomínios para a inovação ou diferenciação do produto, são a facilidade de utilização, o desempenho, a conformidade com novos padrões legais ou éticos de exigência, a durabilidade, a fiabilidade, a garantia, o estilo, o design, a qualidade, a simplificação, a sustentabilidade, a personalização, a gama e os produtos e serviços complementares.

Tudo o que possa melhorar a facilidade do pedido, o modo de entrega ou distribuição, a sua instalação, o treino do cliente, a consultadoria ao cliente, a manutenção e a reparação do produto, são aspetos de diferenciação, nos quais teremos vantagem em inovar. Nesta linha está o uso, cada vez mais frequente, de websites e linhas telefónicas de ajuda, que apresentam as características do produto ou aplicações adicionais, ou que tornam a sua utilização mais fácil. A constituição de comunidades de utilizadores, nomeadamente online, que ajudam os clientes a relacionar-se e a melhorar a sua experiência, é outra abordagem com grande impacto na difusão do produto.

Sublinhamos que o cliente precisa de ser instruído no modo de utilização do produto, para que se sinta capaz de o utilizar, e minimizando possíveis reclamações no pós-venda. Nada melhor do que fazer uma demonstração e deixar o cliente experimentar ou falar sobre o produto.

O desempenho do produto pode “matá-lo” à partida, ou contribuir para que o cliente satisfeito faça o passa-palavra, ajudando à sua difusão no mercado. Por isso, o produto deve ser fiável, isto é, cumprir a promessa de que vem investido, de que é capaz de satisfazer a necessidade ou desejo do cliente. Obviamente, esta fiabilidade pode e deve ser garantida, daí a importância deste instrumento de persuasão da qualidade do produto, isto é, de que o produto cumpre com as características e benefícios que apresenta, e que está em conformidade com os requisitos do cliente.

Atualmente, o avanço da tecnologia permite que aspetos outrora mais complicados e caros, tais como o design e a personalização do produto, sejam agora relativamente fáceis de promover inovação.

O marketing evoluiu das massas para a customização individual, feita até pelo próprio cliente. Assim, estes aspetos são dos mais utilizados para conseguir diferenciação do produto no mercado.

Num mundo global e complexo, com excesso de informação e um número crescente de produtos para os mesmos fins, aparece também a necessidade de simplificação. Isto é, os clientes preferem produtos que facilitem e simplifiquem a sua vida, e que sejam em si mesmos fáceis e simples de utilizar.

O normal desenvolvimento de um produto no mercado depende da estratégia de marketing escolhida, isto é, do modo como se segmentou o mercado e se escolheram os grupos de clientes para servir num primeiro momento. No entanto, é possível, na esmagadora maioria dos produtos, ir ocupando todos os segmentos de mercado, criando uma gama para o produto, que satisfaça diferentes tipos de clientes.

A proposição de valor de um produto é muito importante, porque os clientes querem obter um valor equivalente àquele que estão dispostos a pagar, tanto a nível financeiro como não financeiro. Para além disso, o produtor ou vendedor deve definir muito claramente esta proposição, que lhe permitirá informar toda a política de comunicação de marketing acerca do produto. Definimos o valor do produto em relação a quatro tipos de impacto do mesmo: económico, social, ecológico e psicológico.

O valor económico prende-se com a capacidade de o produto satisfazer a necessidade ou desejo do cliente, assim como permitir que o produtor/vendedor tenha um retorno financeiro ou não financeiro relevante. Este valor está na génese de qualquer negócio e, sem ele, não será possível a uma organização sobreviver.

O valor social é, hoje em dia, muito relevante, porque não faz sentido que a criação de valor económico não tenha um impacto positivo também na sociedade em que se insere a atividade da organização. O impacto no emprego, por exemplo, é fundamental do ponto de vista social para a comunidade, mas também o é a possibilidade de o produto contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

O valor ecológico, que leva em conta a preservação da natureza, pode ser uma mais-valia para o produto, tendo um impacto positivo na vontade do cliente utilizar esse produto em vez de um produto concorrente sem este tipo de valor acrescido.

O valor psicológico prende-se com a capacidade que alguns produtos apresentam de influenciar e transformar a mentalidade e o comportamento de determinados clientes, levando-os a aderir, por exemplo, a um novo estilo de vida, mais saudável ou mais recompensador, contribuindo para que a pessoa possa adquirir novos conhecimentos ou experiências, que alteram o seu modo de vida. Este tipo de valor é dominante nos produtos sociais.

Portanto, o conceito de proposição de valor tem em consideração o impacto na economia (produção de valor económico para a organização, para o cliente e para a sociedade); na sociedade (valor social relacionado com externalidades económicas, saúde, segurança, qualidade de vida, etc.); no planeta (valor ecológico, preocupações ambientais); e nas mentalidades e comportamentos das pessoas (valor psicológico, aumento da consciência sobre um assunto, redução de ansiedades e desequilíbrios mentais, mudança de atitudes, criação de conhecimento, aprendizagem de novas competências).

Cada um destes tipos de valor está ligado a um tipo de sustentabilidade particular. Acresce que é uma exigência cada vez mais comum nos clientes do mundo desenvolvido e não só. Assim, podemos falar também de uma sustentabilidade com quatro perspetivas: a económica, nomeadamente para a organização produtora; a social em relação à comunidade; a ecológica, preservando o planeta; e a psicológica, contribuindo para um maior equilíbrio de cada pessoa, individualmente.

# INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO

Este livro explica passo a passo como uma organização pode ser criada e gerida para ser bem-sucedida. O autor apresenta vários modelos que ajudam os empreendedores e os intraempreendedores nas suas necessidades de inovação, análise de informação, implementação de novos projetos, e na avaliação interna e externa dos impactos organizacionais. Este manual é útil para todos e, em particular, para empreendedores gestores, estudantes e professores universitários.

## João M. S. Carvalho

[jcarvalho@ismai.pt](mailto:jcarvalho@ismai.pt)



João M. S. Carvalho é Investigador e Professor no Instituto Universitário da Maia (ISMAI). Licenciado em Gestão de Empresas, Pós-graduado em Gerontologia Social, Mestre em Economia e Doutoramento em Ciências Empresariais. Trabalhou durante 15 anos em empresas do setor farmacêutico, em várias posições de gestão. Tem lecionado, desde 1997, em licenciaturas e mestrados nas áreas da Gestão, Marketing, Serviço Social e Psicologia. Também tem trabalhado no setor social como investigador e consultor. Publicou vários livros, capítulos de livros e artigos em revistas científicas internacionais.



UID/SOC/04647/2013, com o apoio financeiro da FCT/MEC através de fundos Nacionais e quando aplicável cofinanciado pelo FEDER no Âmbito do acordo de parceria PT2020



[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

Visite-nos em  
[livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

