Renato Regazzi • Marcia Bontorim • Cezar Kirszenblatt

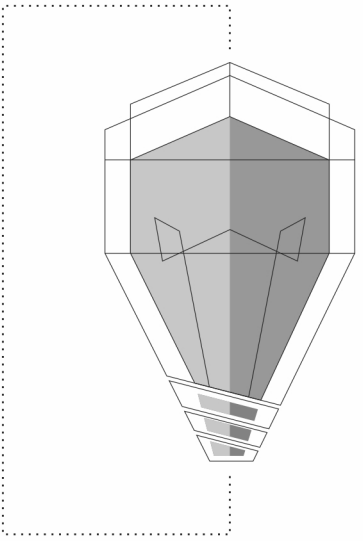
INTRAEMPREENDEDORISMO e INOVAÇÃO

UMA ABORDAGEM ESPECIAL

CEZAR KIRSZENBLATT DOLORES LUSTOSA EDUARDO SIPAÚBA ELISANDRA WEIGERT
FABIANA PEREIRA LEITE FLÁVIA LIMA JAQUELINE GARCIA JULIANA LOHMANN
LARRIZA THURLER MARCELO AGUIAR MARCIA BONTORIM MARÍLIA SANT'ANNA
PAOLA TENCHINI PATRICIA SOARES RENATO DIAS REGAZZI RICARDO AMARAL

SEBRAE

INTRAEMPREENDEDORISMO e INOVAÇÃO
UMA ABORDAGEM ESPECIAL



ORGANIZADORES

RENATO REGAZZI

MARCIA BONTORIM

CEZAR KIRSZENBLATT

AUTORES

CEZAR KIRSZENBLATT

DOLORES LUSTOSA

EDUARDO SIPAÚBA

ELISANDRA WEIGERT

FABIANA PEREIRA LEITE

FLAVIA LIMA

JAQUELINE GARCIA

JULIANA LOHMANN

LARRIZA THURLER

MARCELO AGUIAR

MARCIA BONTORIM

MARÍLIA SANT'ANNA

PAOLA TENCHINI

PATRÍCIA SOARES

RENATO REGAZZI

RICARDO AMARAL

SEBRAE

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste material pode ser reproduzida, sob qualquer forma, sem prévia autorização dos autores.

Depósito legal na Biblioteca Nacional, conforme Decreto nº 1825, de 20 de dezembro de 1907.

Sebrae/RJ Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro

Rua Santa Luzia, 685 – 6º, 7º e 9º andares – Centro
Rio de Janeiro – RJ – CEP 20030-041

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Angela Costa

Diretor-superintendente
Cezar Vasquez

Diretores
Armando Clemente
Evandro Peçanha Alves

Gerente de Conhecimento e Competitividade
Cezar Kirszenblatt

Gerente de Grandes Empreendimentos
Renato Regazzi

Gerente de Pessoas
Marcia Bontorim

Coordenação da publicação
Cezar Kirszenblatt
Luciana Coelho
Marcia Bontorim
Marilia Sant´Anna
Renato Regazzi

Equipe de apoio
Gabriela Gonçalves
Katherine Bastos
Leandro Pacheco
Luciana Coelho
Luciene Feitosa
Mônica Cristina Soares
Patricia Soares
Raphael Lopes Lima

Projeto Gráfico e Diagramação
Sigla

Revisão
Mara Bentes

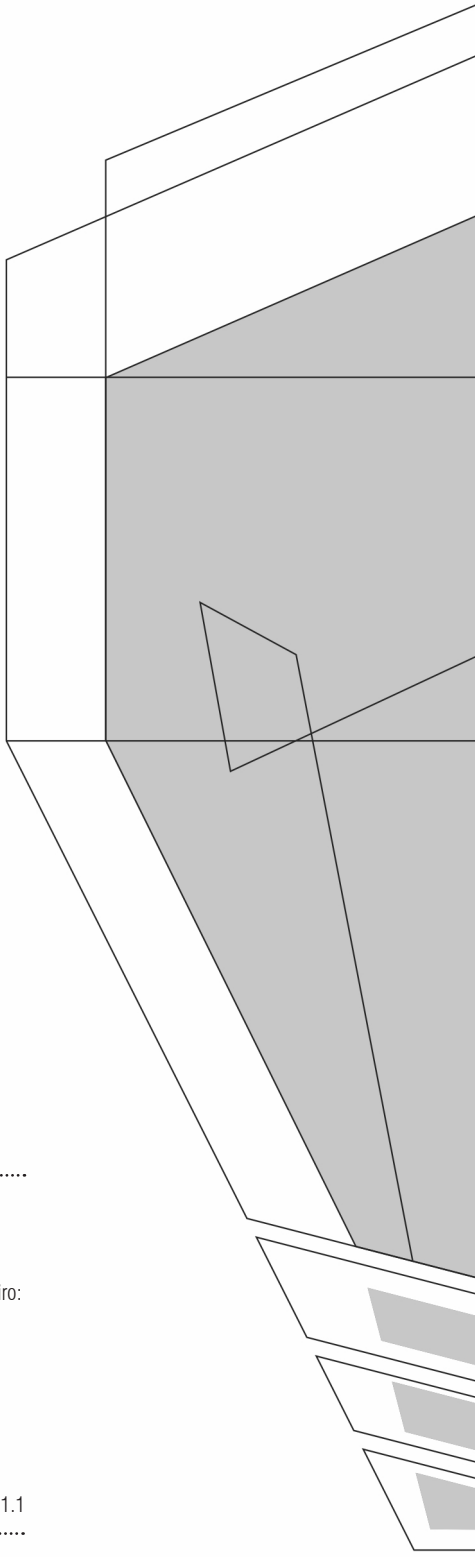
K58i

Intraempreendedorismo e inovação: uma abordagem especial. / Renato Regazzi; Marcia Bontorim e Cezar Kirzenblatt (organizadores). — Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2015.

ISBN 978-85-7714-210-1

1. Empreendedorismo interno. 2. Gestão estratégica. 3. Regazzi, Renato. 4. Bontorim, Márcia. 5. Kirzenblatt, Cezar. I.Título.

CDU 658:330.341.1



APRESENTAÇÃO

O comprometimento é um dos pilares da conquista do sucesso – dedicação é característica de quem nunca desiste. Em uma jornada para atingir objetivos, surpresas inesperadas só acontecem com pessoas realmente persistentes e dedicadas.

Durante dois anos e meio, os 34 colaboradores do Sebrae/RJ que fizeram o MBA de Gestão Estratégica de Negócios e Inovação produziram esta publicação, cujo tema é intraempreendedorismo e inovação, conceitos que envolvem reconhecimento de oportunidades, gerenciamento de riscos, gestão participativa e incentivo à criatividade.

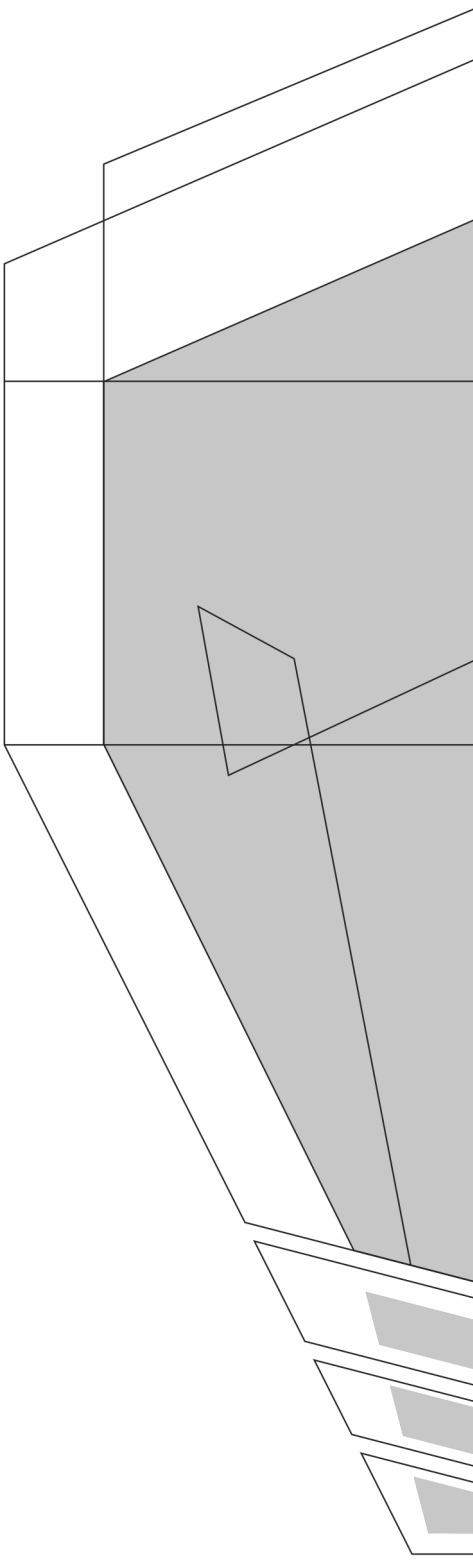
Temos aqui um bom exemplo de resultados possíveis para o Sistema Sebrae e para as demais empresas brasileiras que investem no desenvolvimento de seus funcionários. Além disso, o livro que você tem em mãos sintetiza a relevância da formação continuada e do conhecimento para estimular a inovação e o empreendedorismo no ambiente corporativo de modo a agregar valor ao trabalho executado.

Agradeço aos organizadores e demais autores desta publicação pela iniciativa que reforça a atuação do Sebrae/RJ como agente de desenvolvimento das micro e pequenas empresas para torná-las mais competitivas e bem-sucedidas.

Cezar Vasquez
Diretor-superintendente - Sebrae/RJ

Evandro Peçanha Alves
Diretor de Desenvolvimento - Sebrae/RJ

Armando Clemente
Diretor de Produtos e Atendimento - Sebrae/RJ



AGRADECIMENTO DOS AUTORES

É importante agradecer primeiramente à Diretoria, ao Conselho e à Coordenação de Gestão de Pessoas por terem proporcionado aos colaboradores do Sebrae/RJ a aquisição de novos conhecimentos, por meio da realização de um Master in Business Administration (MBA) corporativo em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação. Também devemos agradecer à Escola de Negócios HSM Educação Executiva e aos participantes do MBA por esta importante empreitada no mundo do conhecimento.

Foi uma grande satisfação conviver com os participantes do curso por dois anos e meio. Apesar do tempo extenso dedicado ao aprendizado e das dificuldades das agendas de cada um, todos deram o seu melhor na busca pelo conhecimento, o 'oxigênio' que mantém um profissional vivo no mercado atual. O conhecimento é o único recurso que não pode ser tirado e sua entrega depende exclusivamente da pessoa que detém a posse dele - e isso é um bom exemplo de livre arbítrio. Se o profissional estiver motivado, engajado e valorizado, este fluxo de capacidade de pensamento e trabalho poderá 'inundar' uma organização com o que existe de melhor de cada um de seus colaboradores, o que fortalece a relação entre a empresa e seus funcionários.

Este grupo de participantes surpreendeu em vários aspectos. A demonstração de companheirismo e solidariedade foi uma marca, principalmente nos momentos das apresentações e desenvolvimento dos trabalhos em grupo. Isso foi notável e 'irresistível', pois encorajou e garantiu que quase todos fossem até o final desta caminhada.

As relações criadas pela convivência em sala de aula e nos almoços, assim como o clima descontraído e compartilhado nas apresentações dos trabalhos do curso, tornaram os participantes mais próximos, contribuindo para que o processo de aprendizado fosse mais suave, harmônico e agradável. Esta atmosfera de proximidade e confiança também foi um importante resultado do processo de aprendizado e convivência, o que contribuiu efetivamente para a melhoria das relações dentro da organização.

Outra novidade a partir da oportunidade de convivência foi o maior e melhor conhecimento de cada um sobre o outro. Ao longo do curso, foi possível conhecermos novas formas de pensamento, desejos e necessidades, assim como a visão de mundo de cada um e suas singularidades. Isto proporcionou uma forte sinergia e empatia entre os participantes e brindou a todos com 'notáveis' conhecimentos, além dos fornecidos pelo curso. No grupo, estavam pessoas de todas as áreas da empresa, sejam de apoio, de atendimento ou de projetos. Todos passaram a entender melhor as dificuldades do outro, assim como a empresa em que trabalham e seus clientes.

Os conhecimentos adquiridos pelos participantes deste MBA corporativo constituem-se em um recurso inestimável para o Sistema Sebrae. Quando se tem a oportunidade de voltar a estudar, principalmente em cursos de alto padrão como o de um MBA, tem-se também a oportunidade de reciclar e consolidar importantes conhecimentos e novos aprendizados. Quanto mais se sabe mais é possível contribuir para engrandecer a instituição em que se trabalha, os clientes e a sociedade em que se vive.

Sabemos que os desafios do universo do empreendedorismo exigem profissionais qualificados e capacitados o suficiente para fazer frente à grande revolução que vem ocorrendo e ainda vai ocorrer no mundo dos negócios. Estes profissionais capacitados podem contribuir para reduzir os riscos de se empreender no Brasil, devido principalmente às enormes dificuldades no ambiente de negócios brasileiro, que não é lugar para amadores nem é um paraíso do empreendedorismo. Os conhecimentos adquiridos pelos participantes do curso poderão ajudar a instituição em que trabalham a contribuir ainda mais para reduzir as assimetrias de mercado existentes e tornar as micro e pequenas empresas mais competitivas e integradas ao mercado global.

O Sebrae/RJ tem a oportunidade de dar saltos ainda maiores investindo no que é o seu recurso mais importante: seus funcionários. E vem fazendo isso com maestria. Os 34 formandos, juntamente com os demais colaboradores, têm a possibilidade de transformar o ambiente de negócios no Brasil utilizando-se da energia, do entusiasmo e da motivação, estimulados principalmente pela nobre causa empreendedora.

Todos os colaboradores têm a capacidade inequívoca de inovação e transformação, proporcionada pela causa maior que justifica a existência

de uma organização, a sua missão. Em nosso caso, é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo no Rio de Janeiro e no Brasil. Que seja plenamente atendida e que esteja no DNA de cada colaborador, fazendo com que as MPE (micro e pequenas empresas) deem saltos desafiadores na difícil mas emocionante tarefa de empreender em um país que tanto necessita de seus empresários para crescer econômica e socialmente.

Todos compreendem a responsabilidade que têm além da confiança que foi dada para desenvolver novas ferramentas de gestão e inovação, com o objetivo de promover o crescimento das empresas brasileiras. Que estas ferramentas sejam de fato aplicadas, pragmaticamente pela instituição, através de novas metodologias, formas de trabalho e estratégias de atendimento ao público-alvo: as micro e pequenas empresas fluminenses e brasileiras.

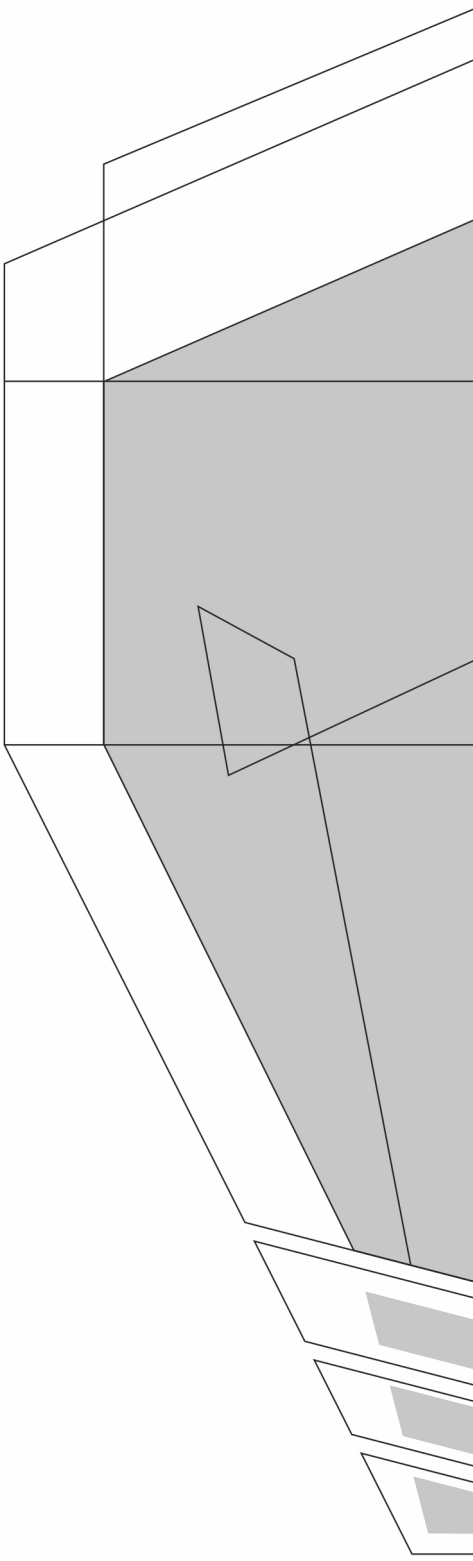
Saudamos a Diretoria, o Conselho do Sebrae/RJ e, principalmente, os 34 participantes desta grande empreitada e os demais companheiros de trabalho e respectivas equipes, que substituíram os colegas em treinamento. Saudamos também todos os leitores desta publicação pela atenção e carinho disponibilizados para compartilhar conhecimentos com os autores deste livro.

Esta publicação é uma iniciativa 'altruísta' dos colaboradores do Sebrae/RJ que concluíram o MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação, como uma contribuição, retorno e legado para aqueles que acreditaram no seu potencial e na possibilidade de seu crescimento profissional e pessoal. É possível demonstrar que as organizações que investem em conhecimento podem gerar grandes resultados. E que apoiar os funcionários, que vivem intensamente a nobre causa empreendedora e agradecem pela oportunidade de trabalhar em uma instituição tão importante para o desenvolvimento dos brasileiros, é o melhor investimento que a instituição pode fazer para obter resultados impactantes e transformadores para o universo das micro e pequenas empresas brasileiras.

Mais uma vez, muito obrigado a todos!

Renato Regazzi, Marcia Bontorim e Cezar Kirszenblatt

Organizadores



PREFÁCIO

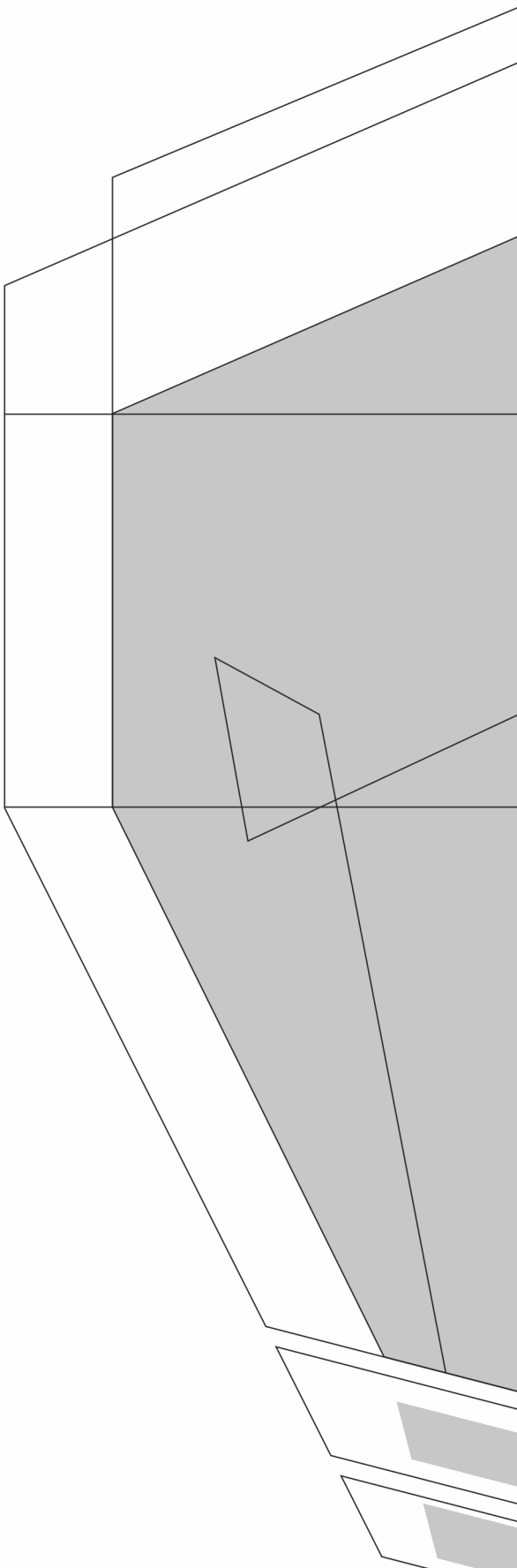
Diante dos grandes desafios referentes ao crescimento exponencial das tecnologias computacionais e redes de transmissão de dados e comunicação, que vêm impactando a sociedade economicamente e culturalmente, e também causando transformações políticas no mundo nos últimos tempos, se faz necessário o desenvolvimento de estudos e pesquisas que identifiquem os potenciais atributos indispensáveis para o desenvolvimento de um indivíduo e uma empresa, com o objetivo de se manterem ativos e prósperos frente aos grandes desafios da atualidade e para os que ainda estão por vir.

As características demandadas para um perfil de sucesso na condução de um empreendimento passam a ser um fundamento a ser desenvolvido para a maior parte dos colaboradores de uma empresa. Nasce então o termo intraempreendedorismo como o estudo de características empreendedoras de sucesso, que também são importantes tanto para o proprietário de uma empresa como para seus executivos e demais colaboradores.

Neste contexto, a capacidade de inovar é um dos requisitos que mais impactam no sucesso de uma organização e de seus profissionais. Este livro foi idealizado por especialistas em empreendedorismo, que identificaram por meio das suas experiências e aprendizados alguns atributos, princípios e recomendações referentes a este importante tema da atualidade.

Foram desenvolvidos 17 artigos originais, escritos por 16 autores especialistas em micro e pequenas empresas. Em seguida, os organizadores deste livro estruturaram o conteúdo produzido em capítulos que retratam os conceitos e as recomendações mais importantes, identificados para o tema do intraempreendedorismo e inovação, que foram evidenciados através da sistematização dos conhecimentos e experiências dos autores.

Isto possibilitou a construção de uma visão especial para o tema, além de ter proporcionado aos organizadores a consolidação de novos conteúdos no processo de análise dos assuntos mais relevantes, enfatizando a convergência de conhecimentos que contribuíram para a temática do intraempreendedorismo e da inovação. A ideia e a organização deste livro são resultados efetivos de aplicação dos conceitos de intraempreendedorismo. Este trabalho, realizado pelos próprios colaboradores do Sebrae/RJ, como um exemplo de inovação para as organizações, demonstra o potencial que o tema estudado tem em contribuir para o desenvolvimento das empresas e dos profissionais brasileiros.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – INTRAEMPREENDEDORISMO 2

O intraempreendedorismo como vantagem competitiva nas organizações 3

O papel da liderança no desenvolvimento das organizações empreendedoras 13

Intraeempreendedorismo e empatia como forças de inovação 17

CAPÍTULO II – INOVAÇÃO E CONHECIMENTO 24

Intraempreendedorismo, aprendizagem organizacional e geração de inovação 25

Inteligência competitiva setorial para pequenos negócios 34

Pensar para inovar 39

Inovação e sustentabilidade nos pequenos negócios 46

Um olhar estratégico para o sistema de inovação 52

Finanças e financiamentos na inovação 58

CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO 68

***Coaching* empreendedor 68**

A importância da ferramenta *coaching* para o desenvolvimento de empresários de pequenos negócios 69

A dimensão da liberdade e a transformação no processo de *coaching* 75

Os principais desafios de um processo de *coaching* com um empreendedor 84

Liderança estratégica e *coach* 90

Marketing e *franchising* 100

Inovação em estratégias de mercado: marketing de relacionamento para agregar valor e reter clientes 101

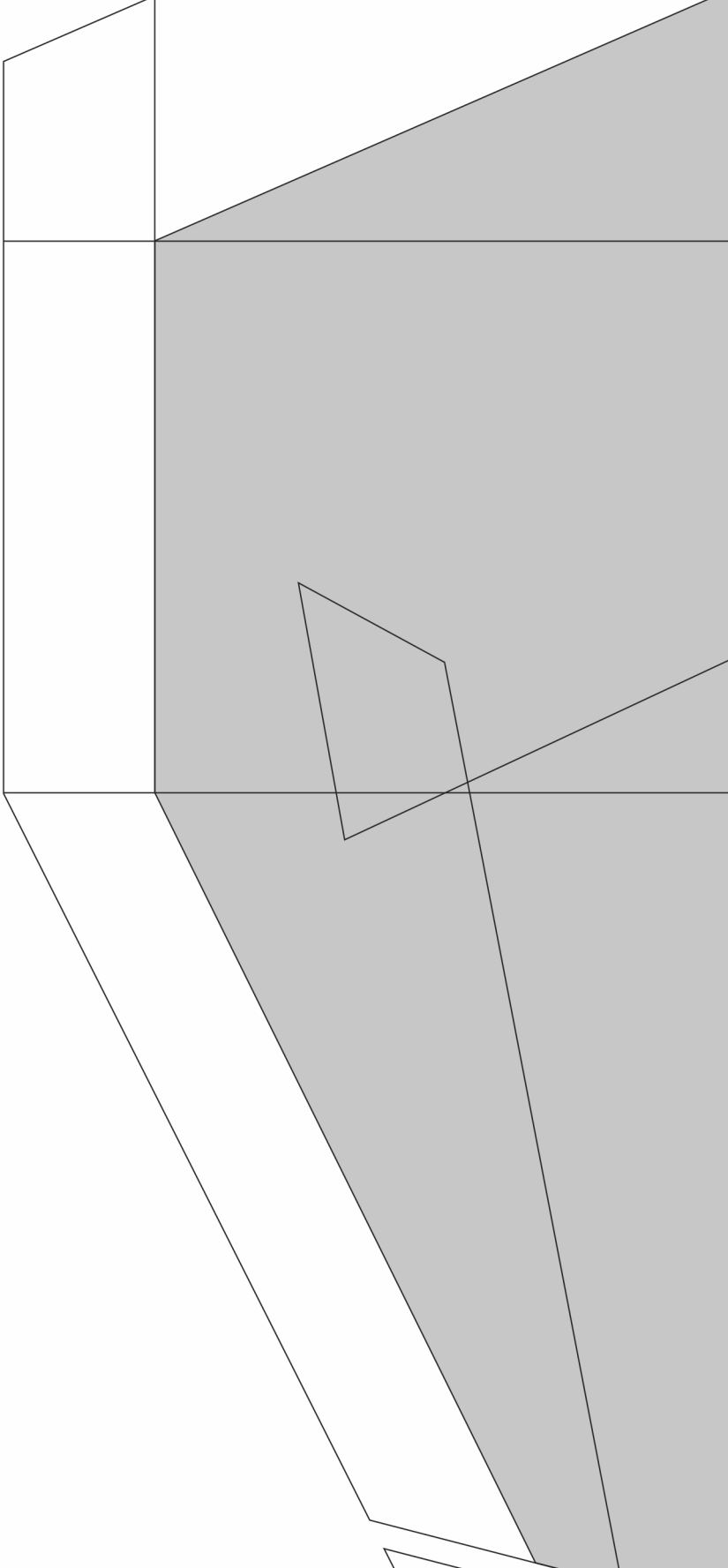
Marketing pessoal como estratégia na pequena empresa 107

Posicionamento e extensão de marca – como descobrir o seu DNA e traçar estratégias para o cliente mergulhar no seu mundo 111

Quais são os principais desafios do planejamento estratégico na expansão do negócio por meio do sistema de *franchising*? 117

CAPÍTULO IV – INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO 122

Sobre os autores 130



INTRODUÇÃO

Ávido por saber o que precisa ser feito para ampliar o sucesso do seu negócio? Não sabe como deve ser feito? Sem ideia por onde começar? Quer conselho de quem sabe?

O livro Intraempreendedorismo e Inovação preenche uma lacuna para aqueles que desejam ou precisam obter conhecimento, conselhos, orientações para que suas organizações possam ter mais êxito. O grande diferencial deste livro é quem o planejou e escreveu. Os autores possuem um conhecimento muito rico e diversificado.

Lendo esta obra, você irá aprender com aqueles que acompanham o dia a dia dos empresários dos mais variados setores, com aqueles que têm a oportunidade de conhecer os erros e os acertos de organizações nos seus mais variados estágios de desenvolvimento. Alguns são também empreendedores e/ou intraempreendedores. Toda esta riqueza de experiências permitiu a preparação deste material, que será muito útil em sua caminhada como empreendedor.

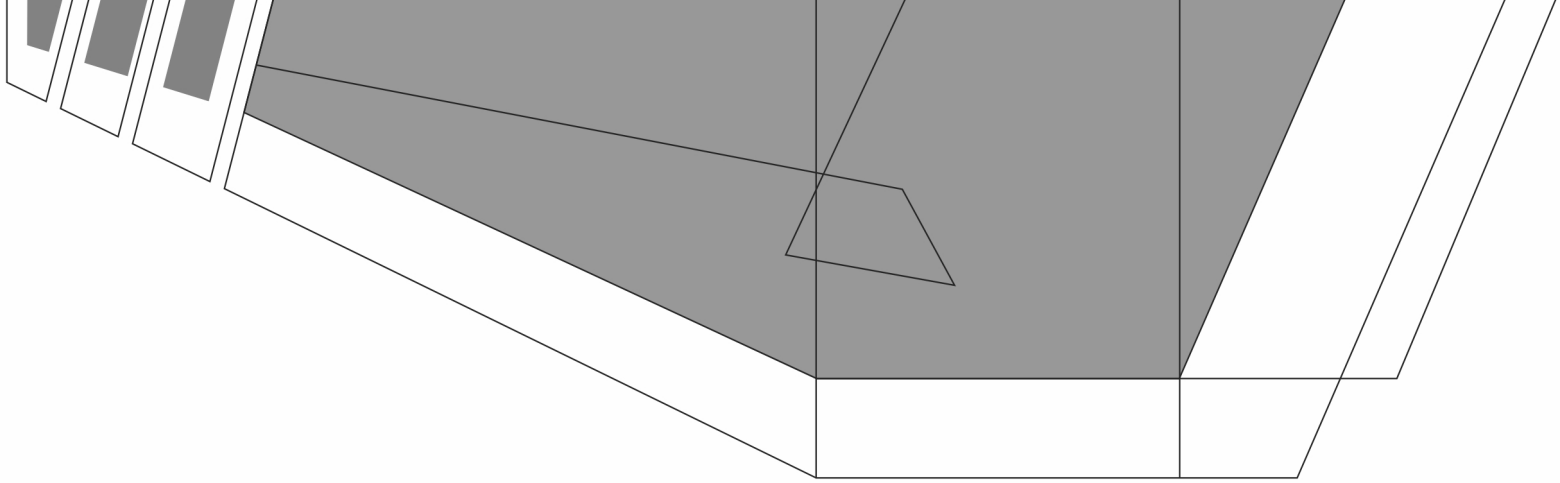
Para os artigos, foram selecionados importantes temas, que poderão contribuir para o aumento das chances de sucesso em suas organizações. Os tópicos não são exaustivos e nem foi essa a pretensão daqueles que planejaram e escreveram este livro. A experiência dos autores permitiu escolher as abordagens mais relevantes para você, empreendedor ou interessado em empreender. Estas abordagens fornecerão conhecimentos que não fazem parte dos modismos, tão presentes nos livros de hoje.

Recomendações e sugestões são apresentadas de uma maneira agradável, diretamente ao ponto em cada um dos capítulos. Você poderá se atualizar, reciclar conhecimentos importantes para seu negócio. Alguns assuntos, conhecidos por você, foram estruturados de outra forma, por um novo ângulo. Vantagem competitiva, dicas como implantar o sistema de franquias, como se relacionar com os clientes, como desenvolver sua equipe, como gerenciar as relações entre as empresas são alguns dos tópicos que foram abordados.

Aproveitem o genuíno interesse desses autores em ajudá-los, a dedicação a este trabalho e a vontade deles em compartilhar seu conhecimento tácito. A experiência conjunta dos autores não é encontrada em qualquer livro. Aprendam e apliquem as dicas em suas organizações.

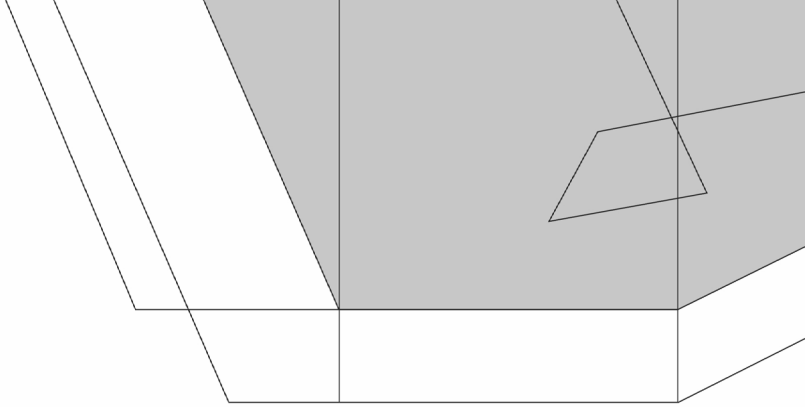
Divirtam-se no decorrer da leitura!

Luiz Alberto Campos Filho
Professor de Estratégia Empresarial



CAPÍTULO I

INTRAEMPREENDEDORISMO



O INTRAEMPREENDEDORISMO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

FLAVIA MARIA DA SILVA DE SOUZA LIMA

RESUMO

As empresas estão constantemente em busca de um diferencial que impulsione os seus negócios e que as coloque em uma posição de vantagem frente às demais. Muitas, independente do porte ou ramo de negócio, têm encontrado em seus colaboradores e em suas competências únicas um campo rico de ideias que são transformadas no diferencial que tanto almejam. Esses colaboradores que buscam, criam e implementam ideias são conhecidos como intraempreendedores. O intraempreendedorismo então figura-se como o alavancador da inovação dentro dessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Intraempreendedorismo. Intraempreendedor. Vantagem competitiva. Inovação.

Com o mercado atual cada vez mais acirrado e competitivo, além da instabilidade gerada pelas constantes flutuações da economia mundial, as empresas têm buscado otimizar todos os seus recursos em prol do alcance de fatia nos negócios no qual estão inseridas, gerando lucros para seus acionistas e investidores.

Ao observarmos o histórico das empresas, vemos que o diferencial competitivo, que antes estava nas máquinas e equipamentos, agora está na obtenção do conhecimento. Ter a melhor informação e de forma antecipada garante a rapidez na hora da tomada de decisão.

Porém, ter a melhor informação e ter velocidade na transformação dessa informação vem se tornando uma *commodity* em diversas áreas. Assim, vemos uma nova tendência crescendo e sendo adotada por diversas empresas ao redor do mundo: estimular os seus funcionários para que criem e tragam soluções inovadoras, que possam ser transformadas em processos e modelos de negócios viáveis e rentáveis para o alcance e manutenção dessa vantagem competitiva.

É dentro desse contexto de constante competitividade que abordaremos o tema intraempreendedorismo e como a empresa pode utilizar essa ferramenta visando o desenvolvimento, a manutenção de seu capital intelectual, a retenção de talentos e o alcance dos objetivos organizacionais.

O QUE É VANTAGEM COMPETITIVA?

Michael Porter (2004) afirma que cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. É essa estratégia escolhida que irá determinar e sustentar o sucesso ou fracasso da organização.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa os custos. O valor é um termo que representa aquilo que os clientes estão

dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Assim, a vantagem competitiva pode ser definida como a razão pela qual os clientes escolhem os produtos ou serviços oferecidos pela empresa em vez dos oferecidos pela concorrência.

Além disso, uma empresa adquire vantagem sobre as outras quando mantém retornos que superam a média em seu setor, vantagem essa decorrente das características do produto ou serviço que o tornam superiores frente aos demais.

Quando abordamos o conceito de estratégia competitiva, devemos ter em mente a empresa em um determinado tempo, seguindo um objetivo organizacional único, que por consequência será desdobrado em seus departamentos funcionais em pacotes menores de trabalho.

Para Nogueira (2014), identificar as oportunidades que a organização irá priorizar, alocar recursos e desenvolver capacidades para explorar e defender essas oportunidades, através de iniciativas que gerem diferenciais e vantagem competitiva em relação aos concorrentes, é a essência do processo estratégico. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em suma, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para tornar as metas reais.

Do mesmo modo, é importante a busca de vantagens competitivas sustentáveis, que qualifiquem a empresa para obter retornos consistentes em longo prazo ao explorar e defender suas posições das investidas dos concorrentes.

Ainda para Nogueira, nesta concepção, as vantagens competitivas decorrem tanto da exploração de oportunidades de mercado como do desenvolvimento de competências organizacionais. As competências organizacionais, por sua vez, são fruto da sinergia que ocorre quando os recursos da empresa são catalisados pelas capacidades das pessoas. Tais capacidades são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para gerar resultados superiores e diferenciais competitivos.

Para a Microsoft (2015), em seu projeto Pensando Grande, uma das formas de fazer com que isso aconteça é incentivar colaboradores que possam oferecer um grande diferencial para a empresa, funcionários que se sintam parte do negócio e que trabalhem com a seriedade e dedicação de um sócio. Ou seja, cabe à empresa tornar o ambiente propício ao intraempreendedorismo e desenvolver medidas para que a cultura intraempreendedora se converta em benefícios para todos os envolvidos.

CONHECENDO O INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo, segundo Perlard (2010), pode ser definido como uma modalidade de empreendedorismo praticado por funcionários dentro da empresa em que trabalham. São profissionais que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades para estas empresas. São eles que ajudam na criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente.

O conceito, também denominado empreendedorismo corporativo, foi apresentado em 1985 por Gifford Pinchot III. Para o pensador, não haveria a necessidade de se deixar a empresa para desenvolver habilidades empreendedoras.

Para Felício (2013), essa modalidade de empreendedor colaborador vem se destacando cada vez mais e sendo valorizada pelas empresas, seja por meio de atribuição de valor a seu trabalho ou até mesmo da ascensão alcançada internamente. Empreendedores colaboradores são procurados cada vez mais por empresas de recrutamento, ocupando os cargos mais importantes nas organizações de todo o mundo.

O INTRAEMPREENDEDOR

Pinchot III (1989) afirma que os intraempreendedores são todos os "sonhadores que realizam", aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.

Ainda segundo o autor, ser intraempreendedor é, de fato, um estado de espírito. Qualquer pessoa pode se tornar um.

Para Felício (2013), o intraempreendedor se destaca com a procura pelo novo, não se intimida com os riscos e a possibilidade de insucesso, persegue sempre a geração de uma boa ideia e compartilha essa ideia com seus superiores para reconhecimento. O intraempreendedor está focado na melhoria contínua e luta contra a estagnação de seu departamento ou da sua empresa, tendo grande facilidade em descobrir oportunidades ocultas.

Ainda de acordo com Felício (2013):

> a inquietação de quem está sempre inconformado com a situação atual é característica inerente de todo intraempreendedor. O fato de se relacionar como 'dono da empresa' faz esse tipo de profissional buscar as melhores práticas e metodologias, pensar sempre na melhoria. O intraempreendedor busca também se capacitar para superar seus desafios e vê nas coisas do dia a dia oportunidades que pode inserir em seu trabalho. É, acima de tudo, ousado e bastante criativo.
>
> Como características principais do empreendedor podemos observar:
>
> - Paixão pelo que faz;
> - Sempre atento às novas ideias;
> - Simulam erros e riscos;
> - Descobrem oportunidades ocultas;
> - Multidisciplinaridade;
> - Persistente, dedicado;

- Autoconfiante, decide por conta própria;
- Proativo, inovador.

Além de todas estas características, o fundamental é o espírito empreendedor. O que nos faz considerar que a grande maioria destes colaboradores empreendedores não tem o mesmo interesse em abrir um negócio, como os demais, por exemplo. Para ele, colaborar com a empresa, ter bons salários e elevar o seu nome dentro da organização são objetivos tão importantes quanto ter sua própria empresa.

Acredita-se que o intraempreendedorismo, assim como o empreendedorismo, pode ser aprendido, seja por meio de cursos, palestras e seminários, ou com a prática, por intermédio da experiência de pessoas já intraempreendedoras.

Uriarte (2000) afirma que todas as pessoas apresentam algumas características intraempreendedoras em seu perfil comportamental, basta saber se o número de características apresentadas é suficiente para o indivíduo ser considerado um intraempreendedor de sucesso. Em um futuro próximo, acredita-se que o indivíduo deverá apresentar um comportamento intraempreendedor para manter seu emprego.

A EMPRESA INTRAEMPREENDEDORA – CRIANDO UM AMBIENTE FAVORÁVEL AO INTRAEMPREENDEDORISMO

Pinchot (1989) afirma que os funcionários com características intraempreendedoras, em sua maioria, deixam as corporações não porque consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados em suas tentativas de inovar. Eles precisam de delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material.

A principal barreira ao intraempreendedorismo é a cultura da empresa. Conforme Felício (2013), para que esses profissionais se destaquem cada vez mais, é necessário que a empresa fique sempre atenta à possibilidade de desenvolvimento dessas características. Uma das maiores dificuldades no intraempreendedorismo é a postura da alta hierarquia e da administração da empresa, que não permite que seus funcionários empreendedores se destaquem, sugiram melhorias e estejam sempre por dentro dos processos da empresa.

A motivação no ambiente interno é essencial para que os funcionários se sintam à vontade para trabalhar desta maneira. Não é raro encontrarmos episódios de funcionários que foram ignorados em suas organizações e que implementaram suas ideias com sucesso nas empresas concorrentes.

Nascimento Jr (2012) enumera uma grande variedade de abordagens e modelos para as organizações apoiarem e melhorarem a eficácia dos intraempreendedores:

- **Treinamento:** intraempreendedores exigem um conjunto diferente de habilidades. As empresas devem buscar treinar seus funcionários em torno das prioridades da organização e dos recursos / canais / processos apropriados que estão disponíveis para apoiar o desenvolvimento dessas ideias;
- **Incentivos:** os que são oferecidos aos empregados muitas vezes não estão alinhados com os objetivos culturais de uma organização. Embora a liderança corporativa possa afirmar que deseja dirigir uma organização inovadora, ou apoiar o espírito empreendedor, a realidade é que os incentivos existentes muitas vezes podem conduzir modelos de comportamento muito diferentes. Incentivos que se alinham com o pensamento intraempreendedor devem estar alinhados com as prioridades corporativas e impulsionar a mudança comportamental;
- **Oferecer apoio:** o apoio ativo e visível da liderança em torno de esforços intraempreendedores incentiva o sucesso em todos os níveis (participação de indivíduos, apoio da unidade de negócios, financiamento etc.);
- **Colaboração entre funções:** construir e apoiar intraempreendedores efetivamente exige uma variedade de grupos funcionais

dentro de uma grande organização para trabalhar em conjunto. Esforços individuais muitas vezes se traduzem em resultados menos expressivos;

- **Canais e processos:** uma coisa é reconhecer e fazer esses indivíduos se sentirem acolhidos e criativos, mas também é importante ter sistemas em vigor, de modo que suas novas ideias possam ser efetivamente analisadas e construídas;
- **Comunicação:** haverá uma dose saudável de ceticismo dentro da organização, por isso torna-se necessário comunicar esses esforços regularmente, para estimular a conscientização, participação e apoio contínuo.

CONCLUSÃO

Um ambiente que estimula o empreendedorismo é um diferencial competitivo ainda ignorado pelas organizações e que na prática ainda é de difícil implementação. Muitas empresas têm exigido de seus funcionários comportamentos intraempreendedores sem ao menos possibilitar um ambiente para tal.

Promover o intraempreendedorismo nas organizações vai muito além do que simplesmente possibilitar que os colaboradores criem. Tratar o intraempreendedorismo dessa forma pode ser uma estratégia desastrosa, pois, em vez de permitir a colaboração e criação de ideias em grupo, pode alimentar um ambiente hostil de disputas por promoções e visibilidade individual.

Para que uma empresa seja realmente intraempreendedora, transformações expressivas devem ser feitas em sua estrutura, a fim de que seja criado um ambiente favorável e com cultura organizacional compatível com o ato de empreender. Isso vai além da flexibilização da burocracia e até da mudança da política de salários e recompensas: significa criar um ambiente de empoderamento e disseminar o sentimento de pertencimento, ou seja, fazer o funcionário virar o 'sócio' e querer tanto o crescimento da empresa como de seus investidores.

Portanto, um ambiente assim não se cria de uma hora para outra. Da mesma forma que é ineficaz um colaborador querer empreender dentro da organização sem essa cultura, é a empresa querer criar uma cultura intraempreendedora sem pessoas que se enquadrem nesse contexto. Intraempreendedores são indivíduos de visão, motivados internamente, apaixonados pelo que fazem e que realmente são impulsionados pelo processo de criação e transformação de ideias inovadoras.

Ter um ambiente intraempreendedor é uma estratégia de benefícios bilateral, tanto para a empresa quanto para o indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Thiago. **Intraempreendedorismo como Vantagem Competitiva.** Gestão com Inovação, 2011. Disponível em: <http://evolucaoagora.blogspot.com.br/2011/03/intraempreendedorismo-como-vantagem.html>. Acesso em: 05 ago. 2015.

FARIA, Carlos Alberto. **Vantagem Competitiva:** o que e como? Merkatus, 2009. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/120.htm>. Acesso em: 15 ago. 2015.

FELÍCIO, Leonardo. **O Intraempreendedorismo?** In: IEU – INSTITUTO EMPREENDEDORES UNIVERSITÁRIOS, 2013. Disponível em: <http://www.institutoeu.org/o intraempreendedorismo/>. Acesso em: 05 ago. 2015.

FERRIER, Anthony. **Atividades para apoiar seus intraempreendedores.** In: INNOVATION MANAGEMENT.SE, 2013. Disponível em: <http://www.innovationmanagement.se/2015/01/12/atividades-para-apoiar-seus-intraempreendedores/>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GARCIA, Claudio. **Os dois lados do Intraempreendedorismo.** In: ENDEAVOR BRASIL, 2011. Disponível em: <https://endeavor.org.br/os-dois-lados-do-intraempreendedorismo/>. Acesso em: 10 ago. 2015.

MELLER, William. **Intraempreendedorismo:** funcionário empreendedor e com visão de dono do negócio. In: SUCESSO JOVEM, 2015. Disponível em: <http://sucessojovem.com.br/intraempreendedorismo-funcionario-empreendedor-e-com-visao-de-dono-do-negocio/>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MICROSOFT. **O conceito de empreendedorismo que pode ajudar a sua empresa.** In: PENSANDO GRANDE, 2015. Disponível em: <http://www.pensandogrande.com.br/o-conceito-de-intraempreendedorismo-que-pode-ajudar-a-sua-empresa-a-vender--mais/>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MONTENEGRO, Martinho C. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo:** a Bola da Vez. In: BIBLIOTECA SEBRAE, 2015. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3055B130E0BFDA0D8325767700400E87/$File/NT00042DAA.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2015.

NASCIMENTO JR., Cesar Augusto Ramos do. **Intraempreendedorismo:** atingindo objetivos com inovação e competitividade. In: WEBARTIGOS, 2012. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/intraempreendedorismo-atingindo-os--objetivos-com-inovacao-e-competitividade/91310/>. Acesso em: 17 ago. 2015.

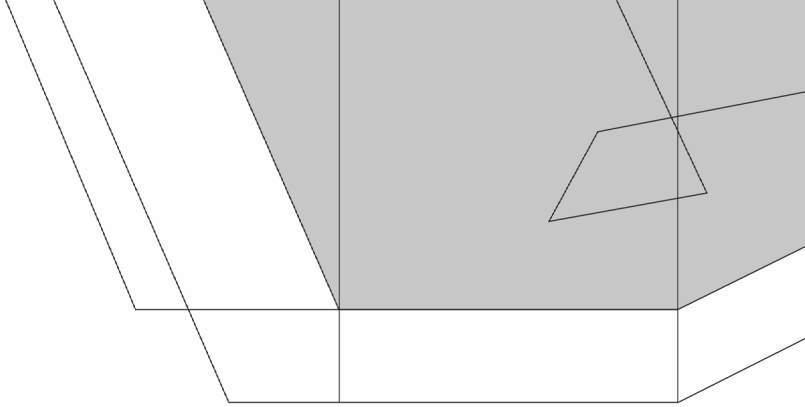
NOGUEIRA, Alexandre. **Vantagem Competitiva:** Sustentável ou Transitória? In: HOPER EDUCAÇÃO, 2014. Disponível em: <http://www.hoper.com.br/#!VANTAGEM--COMPETITIVA-SUSTENT%C3%81VEL-OU-TRANSIT%C3%93RIA/cupd/05567D69-E56D-492C-A78A-C1F75C952F45>. Acesso em: 05 ago. 2015.

PERLARD, Gustavo. **Intraempreendedorismo – Guia Completo.** In: SOBRE ADMINISTRAÇÃO, 2010. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/intraempreendedorismo-guia-completo/>. Acesso em: 10 ago. 2015.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil empreendedor.** 2000. Disponível em: <http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/97cc241db9bd939e03257170004bcd72/2b6919fe8ca2c58803256d520059b4d1/$FILE/174_1_arquivo_intraemp.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.



O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

JULIANA LOHMANN

RESUMO

Este artigo tem como objetivo abordar as principais características do líder, os desafios e as tendências no desenvolvimento das organizações. A liderança é um dos fatores críticos de sucesso identificados nos bons exemplos sobre empreendedorismo e intraempreendedorismo nas empresas e organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Comportamento do líder e do empreendedor. Intraempreendedorismo.

O desenvolvimento das organizações tornou-se um processo complexo em meio às transformações globais ocorridas principalmente nas últimas décadas. Isso desencadeou a necessidade de mudanças internas no comportamento e na cultura das organizações, exigindo uma gestão de pessoas diferenciada, com foco nos programas de retenção de talentos, zelando pela diversidade dos comportamentos das novas gerações e com empenho em atender às novas modalidades e exigências de trabalho.

Para dar conta de todas essas mudanças e rupturas, ainda são necessárias mudanças como atualização do perfil, reforço de novas habilidades e das competências exigidas do quadro de colaboradores. Uma das competências que vem ganhando destaque nas organizações é a liderança.

O PAPEL DA LIDERANÇA

Não é à toa que recorrentemente encontrarmos a liderança nas principais listas do perfil e comportamento empreendedor. Para Dolabella (1999), o empreendedor age "por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato também em prazer e emoção".

Muito se discutiu a respeito do líder 360º, em especial sobre a liderança para todos os sentidos, não sendo necessária a ocupação de um cargo no topo para exercer esta habilidade, apenas ambiente propício ao desenvolvimento dos colaboradores. Líderes, em geral, transitam em uma função entre o tático-operacional e o estratégico, podendo inclusive, liderar seus pares.

Mesmo em um mundo com organizações cada vez mais complexas, ainda encontramos muitas empresas centradas na personificação gerencial, no individualismo, na centralização e na imposição das decisões tomadas pela direção, em que não há espaço para o líder 360º. Essa estagnação pode conduzir as organizações empresariais, inclusive, ao seu próprio colapso. E isso pode não levar muito tempo para acontecer. Nem mesmo as empresas com anos de tradição, com produtos e serviços enquadrados como 'vaca leiteira' na matriz do Boston Consulting Group (BCG), estão blindadas.

Basta fazermos um retrospecto para identificarmos características bastante semelhantes, que contribuíram para o desmoronamento de empresas renomadas e que tiraram produtos famosos e marcas fortes do mercado.

TENDÊNCIAS

A partir da dinamização do mundo dos negócios, em que até as empresas tradicionais, robustas e consolidadas viram suas fortunas minguarem e suas marcas e seus produtos desaparecerem em tempo recorde, a partir do surgimento de novos modelos de negócios, o desafio e o papel do líder tornam-se tema cada vez mais central.

Depois de muito se discutir a posição do líder 360º, passamos à dimensão do líder 720º, que, além de liderar seus pares, também sabe ser liderado. Em geral, o seu comportamento passa pela: 1) sua autopercepção, 2) percepção dos outros sobre a sua pessoa e 3) elaboração de novo olhar próprio, após a percepção dos outros. É um líder dinâmico, que avança em sentidos diversos do habitual.

As características desejáveis do líder nas organizações vanguardistas estão pautadas em versatilidade, dinamismo, autonomia, empoderamento e, claro, na sua capacidade de inspirar os outros.

DESAFIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Para a maximização dos resultados das organizações, o líder deve reconhecer a cultura organizacional, aquela que rege os comportamentos e as influências sociais das pessoas dentro de uma empresa. É acima de tudo o que contribui para a formação da identidade de um grupo.

O líder quando bem desenvolvido e reconhecido como tal pode influenciar as pessoas rumo a um objetivo comum e maior, de maneira

a contribuir com a otimização dos resultados estratégicos, assim como direcionar novas formas de comportamentos.

Nos líderes deve ser depositado alto nível de confiança, a fim de que os talentos e os potenciais sejam, respectivamente, desenvolvidos e utilizados de forma ampla, e os propósitos consolidados sempre de maneira transparente.

CONCLUSÃO

Ciente de que o desenvolvimento das organizações também requer capacidade de geração de valor a partir dos negócios, inovação e iniciativas encadeadas, entre outras, a competência da liderança se torna cada vez mais um quesito crítico de fator de sucesso não apenas para a implementação de projetos e programas estratégicos, mas também para a sobrevivência das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

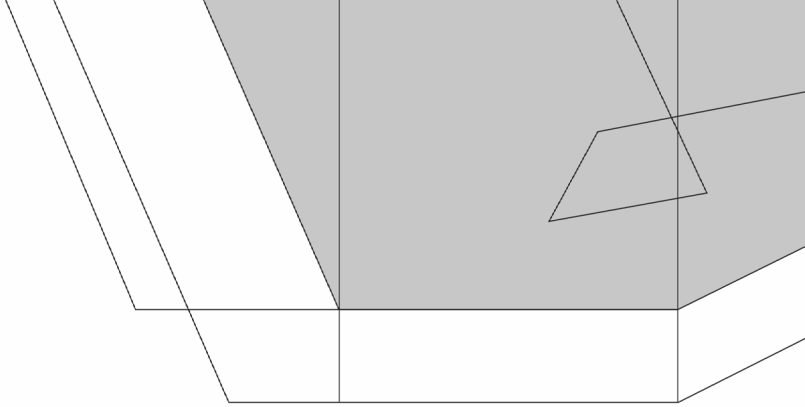
CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen J. **Pipeline da liderança:** o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2. ed. São Paulo: Campus, 2013.

DOLABELLA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. O segredo de Luisa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

MAXWELL, John C. **O líder 360º.** [S.l]: Thomas Nelson, 2007.

TEDLOW, Richard S. **Miopia corporativa:** como a negação de fatos evidentes impede a tomada das melhores decisões – e o que fazer a respeito. São Paulo: HSM, 2012.



INTRAEMPREENDEDORISMO E EMPATIA COMO FORÇAS DE INOVAÇÃO

EDUARDO MAGALHÃES SIPAÚBA MELO

RESUMO

Intraempreendedorismo é uma força das organizações para buscar novos e melhores produtos, processos e serviços inovadores. Através de uma cultura intraempreendedora que possa aceitar melhor o erro e centralizar as novas ideias no cliente final com empatia, espera-se facilitar a existência de oportunidades para inovação com valor simbólico e financeiro para companhias de diferentes portes.

PALAVRAS-CHAVE: Intraempreendedorismo. Empatia. Inovação.

Empreender é algo muito diferente de uma ciência exata e tem um horizonte muito mais amplo, que vai além do campo dos negócios. Está basicamente relacionado a capacidades de iniciativa, de insistência, de influência. É fazer acontecer. Carrega também os poderes do aprendizado formal, do conhecimento empírico através da prática, da observação do outro, do ensinamento através do erro, da capacidade de correr riscos e do autoconhecimento. Enfim, é um conjunto muito denso de questões que passa desde o campo dos negócios às coisas mais simples da vida, que são realizadas no dia a dia de cada um. Reúne aspectos humanos, numéricos, individuais e coletivos. Conecta fenômenos sociais e econômicos dos mais diversos.

De acordo com Filion (1999), existe uma definição de empreendedor que congrega várias facetas relacionadas ao empreendedorismo. Nela, o empreendedor é uma pessoa criativa que estabelece e consegue atingir objetivos. Diante dos desafios da nova economia, os recursos humanos não devem ser vistos meramente como custo, mas como potencial fonte de agregação de valor e de investimentos de longo prazo para uma organização.

O termo intraempreendedor foi criado por Pinchot, em 1985, para classificar a figura do empreendedor intracorporativo: uma pessoa de dentro de uma organização que tem responsabilidade direta em transformar uma ideia em um produto final efetivo a partir do risco e da inovação. Intraempreendedores podem gerar valor adicional por meio da exploração de lacunas não atendidas ou da melhoria da eficiência de algo que já é praticado pela empresa (Wunderer, 2001). Ainda de acordo com Pinchot (1989), os intraempreendedores podem ser bem sucedidos rapidamente se aplicarem as dez táticas a seguir:

1. Pedir desculpas e não permissão, respeitando os limites;
2. Fazer tudo para transformar uma ideia em realidade;
3. Ir trabalhar todo o dia com o espírito de quem será demitido;
4. Ser leal e honesto com os patrocinadores;
5. Construir uma equipe de voluntários entusiastas, selecionando apenas os melhores;
6. Lograr qualquer regra que possa impedir a realização de uma ideia;
7. Criar uma rede de bons contatos capazes de prestar assistência;

8. Aprender a ser mais modesto e trabalhar em silêncio tanto quanto possível para não ativar os mecanismos de defesa da organização;
9. Perseguir objetivos, mas de maneira realista em relação aos meios para atingi-los;
10. Manter o foco.

Schumpeter (1982) associou empreendedorismo e inovação ao definir o empreendedor como "o agente básico da destruição criadora que impulsiona o capitalismo". O grau de conectividade e circulação de informações do mundo atual faz com que tudo seja mais dinâmico do que em outros tempos. Demandas novas, tendências de consumo, questões de sustentabilidade mudam a todo momento, e têm um poder de disseminação muito forte e pulverizado.

Esse cenário faz com que as organizações precisem cada vez mais de processos de inovação que possam gerar valor adicional às suas marcas, produtos e serviços. Inovar não é necessariamente apenas inventar e fazer dar certo um novo produto ou serviço. É também modificar processos ou reinventar e adequar antigas ideias (Dornelas, 2001).

Dentro da companhia, o agente desse processo é o intraempreendedor. Logo, o intraempreendedor será um ator-chave, essencial na existência de processos de inovação. Ele é parte fundamental de construções que possam gerar valor adicional positivo para melhoria de condições e sustentabilidade de empresas, instituições e sociedade. Ele poderá combinar conhecimento de áreas distintas, gerar colaboração e multidisciplinaridade. A inovação, por sua vez, é um meio de oxigenar o futuro das organizações e gerar novas oportunidades de crescimento, ou às vezes a simples manutenção da existência dessa organização em um ambiente evolutivo competitivo. Não importa o tamanho que ela tenha.

O que acontece é que, muitas vezes, a cultura corporativa pode simplesmente asfixiar processos de inovação adequados às reais necessidades de cada organização, independente do porte que esta venha a ter: da pequena empresa familiar à multinacional. A questão da pouca ou da não aceitação do erro, do experimento, é um dos fatores que aqui pode ser destacado. Assim como o não entendimento do erro como parte de processos de aprimoramentos, melhorias.

Para a existência saudável de uma cultura intraempreendedora, é necessário adotar valores gerenciais que possam incentivar o empreendedorismo. Estes valores incluem iniciativa própria, comprometimento e suporte para novas ideias, comportamento pró-ativo e social e orientação para o cliente (Wunderer, 2001). A orientação para o cliente é fundamental. O cliente ou usuário final de determinado processo, produto ou serviço pode ser interno ou externo na organização, mas é o principal beneficiário de todo e qualquer desenho de ação que venha a se projetar e estruturar. Todo processo vai partir de resoluções de problemas e necessidades de pessoas.

Brown (2010) define o *Design Thinking* como abordagem que utiliza a amplitude de pensamento do designer e métodos para resolução de problemas de forma tecnológica e comercialmente viável: coloca o pensamento centrado no ser humano para a inovação. Através de um pensamento multidisciplinar e mais amplo, é possível cruzar aquilo que é desejado com o que é possível e com o que é viável. Dessa forma, enxerga-se em um conjunto interseção, com os três elementos citados, aquilo que de fato é um espaço de inovação. É desejado? É possível? É viável? Se a resposta for positiva, para as três perguntas, temos nessa interseção uma possível experiência de inovação.

Essa experiência de construção para a resolução de problemas é composta por colaboração e experimentação, mas tem como ponto de partida a empatia. A empatia é o simples poder de conseguir se projetar, se colocar no lugar do outro – no caso, um cliente interno ou externo, o usuário final de algum produto, serviço ou processo. É fundamental colocar o pensamento inicial desse cliente no centro de todo e qualquer processo de inovação pilotado por um empreendedor ou intraempreendedor.

A empatia colocará a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novas soluções e experiências de consumo. Ferramentas mais tradicionais, como as pesquisas qualitativas, são instrumentos clássicos que visam tal exploração. Mas, muitas vezes, por questões de recursos humanos ou financeiros, acabam não sendo realizadas e afastando companhias de menor porte de tais investigações.

O poder de se colocar no lugar do outro proporcionado pelo exercício da empatia, ao tentar ver os fatos sob a perspectiva deste, é uma experiência rica de valor. É algo que desconstrói ideias preconcebidas, apresenta outras. Expande percepções. A empatia pode ser discutida em grupos menores,

através de experiências pessoais, vivenciais, conversas programadas, perguntas específicas que gerem informações além da frieza dos números. É preciso lembrar: a centralidade está no ser humano. É o pontapé inicial.

Em um novo projeto ou processo, a empatia pode ser exercida através de mecanismos simples: viver por um dia a experiência de seu cliente, buscar um pequeno grupo de pessoas com o perfil esperado para sua nova iniciativa. Fazer perguntas precisas, tais como: o que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve a respeito do produto e também quais são suas dores e dificuldades ao consumi-lo. O que poderia ser feito para superar suas expectativas através de ganhos adicionais? Buscar respostas abertas, captar outras experiências. Ouvir é fundamental e não partir do pressuposto, do apego a uma ideia inicial de algo que se projeta é relevante. Boas ideias são construídas e melhoradas por muitas mãos. São experimentadas na prática e aperfeiçoadas.

Exercitar a empatia é uma etapa que pode parecer óbvia em qualquer processo de inovação ou melhoria, mas que tem armadilhas no meio do caminho dos intraempreendedores e promotores desses processos: o apego pessoal, a pouca propensão a ouvir, a ideia preconcebida. A partir do exercício da empatia, espera-se um passo inicial bem dado rumo a uma nova ideia. E que no futuro essa exploração possa contribuir para que essa nova ideia atenda de forma viável a algo que já é possível e desejado. Ou, ainda, que atenda a algo que nem sequer se sabe se é desejado, mas que pode ser experimentado. Por que não? E se, na prática, houver algum erro, que este seja absorvido e usado para melhoria. Não existe resultado sem tentativa.

CONCLUSÃO

Inovação é um processo não apenas de busca de oportunidades de crescimento, mas de sobrevivência de empresas e companhias no mundo todo. Tais processos precisam do engajamento de lideranças das organizações empoderadas nesse processo: os intraempreendedores ou empreendedores intracorporativos. Culturas corporativas burocráticas

podem travar avanços e melhorias inovadoras oriundas da ação dos intraempreendedores. Uma cultura intraempreendedora consegue lidar melhor com o erro. Ela também vai direcionar seus valores ao cliente (interno ou externo): ele é o centro.

Propor melhorias e gerar soluções a partir do cliente, como centro, é um processo que se inicia com o desenvolvimento de uma visão de empatia, de se colocar no lugar do outro. A empatia pode ser exercida por meios tradicionais, mas também pode ser exercida de forma mais natural, vivencial, exploratória. Ela vai fornecer elementos simbólicos e concretos para o aprimoramento de ideias e aperfeiçoamento de novos produtos, serviços e processos. O papel do intraempreendedor como indutor desse movimento é fundamental: ele é um grande condutor de processos de inovação, experimentados na prática, que podem no futuro agregar valor simbólico e financeiro para as organizações. Intraempreendedorismo com empatia pode gerar inovação. Para dentro e para fora da companhia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, Tim. **Design thinking.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, abr./jul., p. 5-28, 1999.

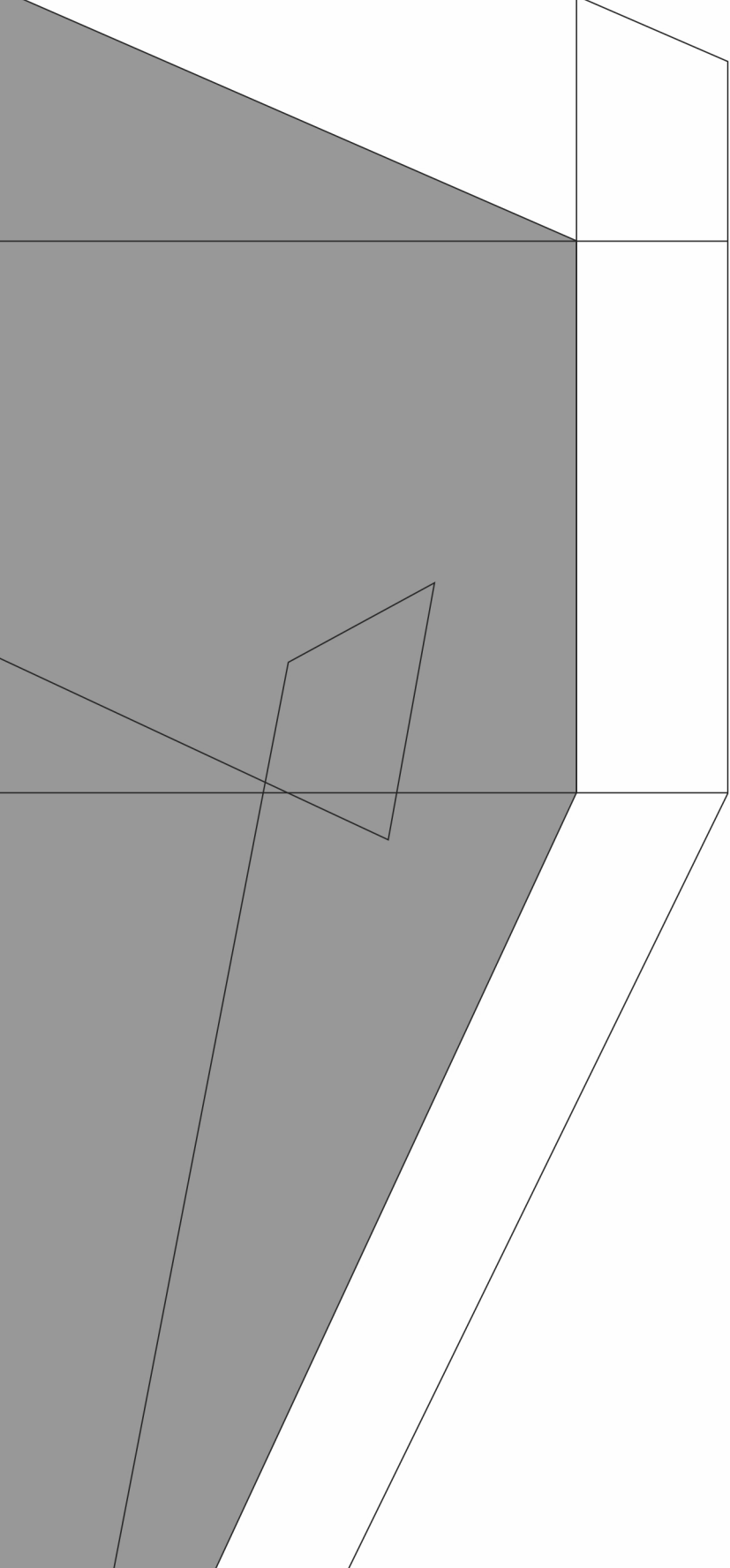
FUMAGALLI, Luiz André W. et al. **Intraempreendedorismo:** um estudo das relações entre cultura organizacional e a capacidade de empreender nas empresas. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/>. Acesso em: 20 out. 2015.

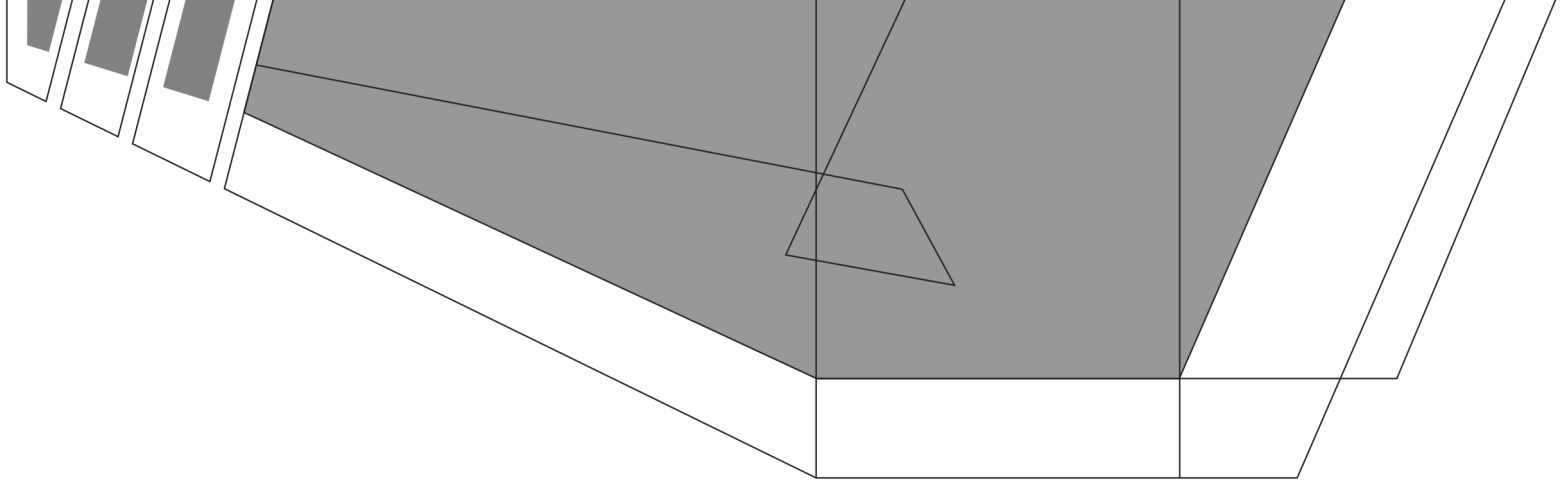
OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2010. 278 p.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

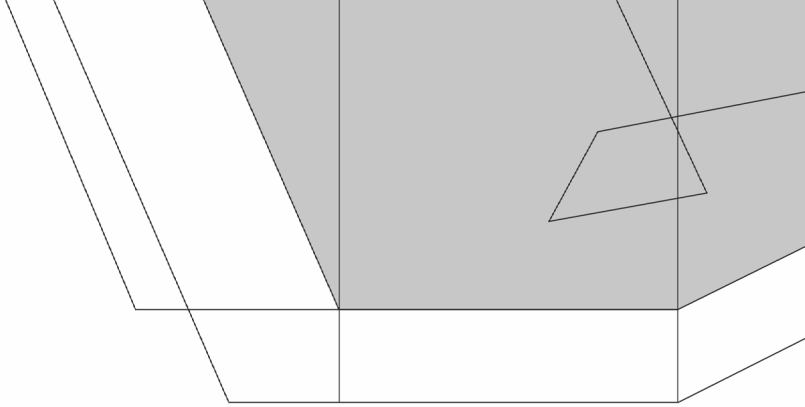
WUNDERER, R. Employees as "Co-Intrapreneurs": a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, n. 22, p. 193-211, 2000.





CAPÍTULO II

INOVAÇÃO E CONHECIMENTO



INTRAEMPREENDEDORISMO, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GERAÇÃO DE INOVAÇÃO

LARRIZA THURLER

RESUMO

Profissionais com perfil intraempreendedor contribuem para um ambiente favorável à criação, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento. Este artigo se propõe a avaliar o impacto da atitude intraempreendedora na codificação do conhecimento tácito em explícito, de modo a possibilitar a transmissão do *know-how* e, consequentemente, a geração de inovação nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Intraempreendedorismo. Aprendizagem organizacional. Geração de inovação. Conhecimento tácito. Conhecimento explícito.

A geração de conhecimento e da inovação não está restrita a laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Estamos na "era da economia do conhecimento" e o usuário está 'no coração' da produção do conhecimento (Foray apud Hippel, 2005, p. 169).

No entanto, para que esse conhecimento circule e resulte em novos conhecimentos em uma organização, é fundamental que existam pessoas que se sintam motivadas a transmitir o que sabem e a sugerir ideias e soluções. Segundo Filion (1999), "o intraempreendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização em benefício próprio e da empresa". Wunderer (2001) avalia que "o intraempreendedor é um colaborador da empresa que inova, identifica e cria oportunidade de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor".

Nesse sentido, é importante que as organizações valorizem atitudes intraempreendedoras, seja por meio de processos formais ou não. Práticas de gestão do conhecimento que transformam o conhecimento tácito em explícito contribuem para que o *know-how* seja disseminado na organização. Para avaliar essas questões, será feito um resgate dos conceitos do conhecimento tácito e explícito e dos processos para sua codificação.

CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Segundo Michael Polanyi, um dos primeiros teóricos a desenvolver o conceito de conhecimento tácito, é preciso reconsiderar o conhecimento humano começando pelo fato de que "sabemos mais do que podemos dizer" (1966, p.4). Ele ressalta a importância da linguagem para a comunicação do conhecimento e atenta para o fato de que muitas vezes sabemos executar determinadas tarefas sem saber dizer para outros como. Além disso, reforça que todo conhecimento - mesmo conhecimentos que têm um aspecto articulado, ou seja, que podem ser descritos e comunicados por meio de um sistema simbólico - tem também um componente tácito.

No seu livro *Personal Knowledge,* lançado originalmente em 1958, Polanyi examina a natureza do conhecimento científico, argumentando que o conhecimento é altamente pessoal. "Em cada ato de saber entra uma contribuição apaixonada da pessoa que sabe o que está sendo conhecido, e esse coeficiente não é mera imperfeição, mas um componente vital do seu conhecimento" (1958, V, tradução nossa). Lundvall segue a linha de Polanyi, não fazendo uma separação estanque entre os dois tipos de conhecimento. Com Johnson, em 1994, ele propôs a seguinte taxonomia para conhecimento (p.5, tradução nossa):

- *know-what* (saber o quê): refere-se ao conhecimento sobre fatos. O conceito de conhecimento aproxima-se ao de informação, ou seja, pode ser dividido em bits;
- *know-why* (saber o porquê): refere-se ao conhecimento sobre princípios e leis do movimento na natureza, na mente humana e na sociedade;
- *know-how* (saber como, na tradução literal): refere-se a habilidades/ capacidade de fazer algo;
- *know-who* (saber quem): envolve informação sobre quem sabe o quê e quem sabe fazer o quê e envolve especialmente a capacidade social de estabelecer relações com grupos especializados para ter acesso à sua expertise.

PROCESSOS DE CODIFICAÇÃO DO *KNOW-HOW*

No intuito de usar o conhecimento (incluindo o tácito) para aumentar a eficiência e a produtividade organizacional, contribuindo assim para a geração de inovação, surgem debates sobre terminologias e estratégias para a possível codificação do *know-how*. Para David e Foray (*apud* Lundvall, 1996, p. 8), não há nenhum conhecimento que seja tácito *por natureza*. Portanto, com incentivos, todo tipo de conhecimento pode ser

codificado. Eles afirmam que a codificação consiste em traduzir conhecimento em representações simbólicas, para que possam ser estocadas em uma mídia particular, o que criaria novas possibilidades cognitivas e levaria à criação de novo conhecimento. "A codificação desempenha então um papel central na economia do conhecimento porque serve para uma maior memorização, comunicação e aprendizagem, e forma uma base sólida para a criação de novos objetos de conhecimento" (2002, p. 13).

Um dos modelos mais conhecidos e citados para essa codificação é o SECI, criado por Nonaka e Takeuchi (1997). Tal modelo, entretanto, vai além da codificação, pois prevê a conversão do conhecimento de maneira interativa e em espiral, ou seja, conversão de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para explícito, e de explícito para tácito. A espiral do conhecimento se dá por meio de quatro modos (socialização, externalização, combinação e internacionalização), conforme figura a seguir.

Figura 1

Modelo SECI

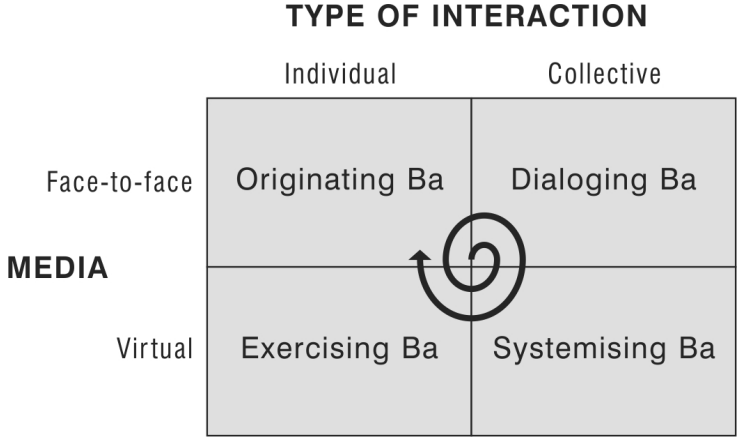
Fonte: Modelo SECI (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000, p. 12).

Dando continuidade aos estudos sobre gestão do conhecimento organizacional, em 2002, Nonaka atualiza, com Toyama e Konno, as duas dimensões (ontológica e epistemológica), trazendo o elemento *ba* (expressão usada por japoneses para se referir ao espaço compartilhado para criação do conhecimento) dividido em quatro contextos (espaço físico, virtual ou mental ou múltipla combinação desses), favoráveis à criação, ao compartilhamento e uso do conhecimento:

- *originating ba:* interação face a face, associada ao processo de socialização do conhecimento tácito;
- *dialoguing ba:* plataforma para externalização do conhecimento, em que o conhecimento tácito é tornado explícito;
- *systemizing ba:* interação coletiva ou virtual para a combinação de novo conhecimento explícito gerado às bases de conhecimento existentes na organização;
- *exercising ba:* transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e práticas de trabalho (Holanda et al, 2009, p.101).

Figura 2

Modelo Ba



Fonte: Modelo Ba (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000, p. 16)

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO

Para Lundvall et al. (2002), inovação, produtividade, formação de redes e capacidade de aprendizagem estão fortemente relacionadas. Empresas que se tornam uma *learning organization* (organização de aprendizagem) são mais produtivas e inovadoras. O autor argumenta que diferentes tipos de conhecimento necessitam de diferentes modos de aprendizagem. Enquanto *know-what* e *know-why* podem ser obtidos com livros, palestras e base de dados, o *know-how* e *know-who* estão ligados à experiência e à interação social. *Know-how* é tipicamente aprendido em relações de aprendiz-mestre, sendo conhecimento tácito não facilmente transmissível. *Know-who* também não é facilmente transferido por canais formais de informação, nem pode ser vendido no mercado sem perder algo de sua função intrínseca.

As formas de aprendizagem são dinâmicas e podem se dar por meio de práticas e interações. Segundo Malerba (1992) *apud* Rios (2013, p. 60), as principais formas de aprendizado nas organizações, que podem ser internas à empresa e também externas, são:

- *learning by doing:* interna à empresa e relacionada com atividades de produção;
- *learning by using:* interna à empresa e relacionada ao uso de produtos, máquinas e insumos e às atividades de produção;
- *learning from advances in Science and Technology:* externa à empresa e relacionada com a absorção de novos desenvolvimentos em ciência e tecnologia;
- *learning from inter-industry spillovers:* externa à empresa e relacionada com o que os concorrentes e empresas na indústria estão fazendo;
- *learning by interacting:* externa à empresa e relacionada tanto à interação com as fontes ascendentes ou descendentes do conhecimento (como fornecedores ou usuários) quanto à cooperação com outras empresas da indústria;

- *learning by searching:* interna à empresa e relacionada principalmente às atividades formalizadas (como P&D), que visam gerar novos conhecimentos.

Indivíduos intraempreendedores tendem a estar mais abertos a aprender com outros, a buscar dentro da empresa ou em outros lugares práticas que possam ser replicadas nas suas organizações e a participar mais ativamente de ferramentas que permitam o compartilhamento e a cocriação de conhecimento.

CONCLUSÃO

Na abordagem de Nelson (2001), o *know-how* é multifacetado e armazenado em diferentes lugares e formas. "Uma parte importante do *know-how* é saber como gerenciar de modo a trazer bons resultados e coordenar as várias habilidades e esforços que devem ser reunidos para a realização de um trabalho" (p.1, tradução nossa). Nesse contexto, é fundamental a presença de redes ou indivíduos intraempreendedores, empenhados em produzir e circular novos conhecimentos.

Inovação tem a ver com conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento. Isso pode ser na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou qual configuração particular pode satisfazer uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode já existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou fizemos antes. Ou pode resultar do processo de uma busca – pesquisa em tecnologias, mercados, ações de competidores, etc.. E pode ser na forma explícita, codificada de modo que outros podem acessá-lo, discuti-lo, transferi-lo etc. – ou pode ser na forma tácita, conhecida mas não colocada em palavras ou fórmulas. (Tidd, Bessant e Pavitt, 1997, p. 15)

Essas novas possibilidades ainda estão muito relacionadas com a cultura organizacional e o ambiente interno das empresas, com sua linguagem própria e com suas motivações individuais. Nem sempre uma prática bem-sucedida em uma organização terá o mesmo nível de sucesso em outra. Por se tratar de um processo dinâmico, cabe aos indivíduos realizarem um monitoramento constante das técnicas e resultados, de modo a verificar o

impacto positivo na geração de inovação. Muitas vezes para isso é preciso desaprender (Tidd, Bessant e Pavitt, 1997), esquecer um padrão de comportamento antigo, para então aprender um novo que contribua para uma gestão eficiente não só do conhecimento, mas também da inovação.

Nesse ponto, o perfil intraempreendedor faz toda a diferença, pois, como avalia Hashimoto (2006), o "intraempreendedor parte do pressuposto de que a empresa cria propositadamente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora e assume essa condição como desafio pessoal a ser superado". Assim, políticas que valorizem o intraempreendedor devem ser tomadas como capazes de promover a tradução do conhecimento tácito em explícito dentro de uma empresa, de modo a reter o conhecimento organizacional e permitir que ele seja transformado em inovações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVID, P. A.; FORAY, D. An introduction to economy of the knowledge society. **International Social Science Journal**, v. 54, n.171, p. 9-23, 2002.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun 1999.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOLANDA, L.; FRANCISCO, A.; KOVALESKI, J. A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. **Ciência da Informação***,* Brasília, v. 38, n. 2, p.96-109, maio/ago. 2009.

LUNDVALL, Bengt-Ake. The social dimension of the learning economy. **DRUID Working Paper**,n. 96-1, 1996.

LUNDVALL, B. Å., JOHNSON, B., ANDERSEN, E. S., & DALUM, B. National systems of production, innovation and competence building. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 213-231, 2002.

NELSON, Richard. On the uneven evolution of human know-how. ISERP Working Paper 01-05. Institute for Social and Economic Research and Policy, ***Columbia*** **University Working Papers**, october 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa***.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long range planning, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge**: Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

_____.**The tacit dimension**. London: Routdedge & Kegan Paul, 1996.

RIOS, Patricia Andréa do Prado. **Difusão intrafirma da inovação em organizações baseadas em projetos: o caso da Petrobras**. 2013. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, IBICT, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro. 2013.

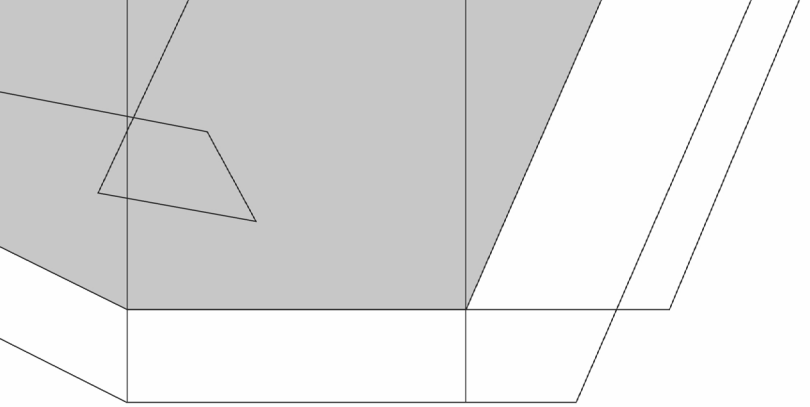
TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation: interacting technological market and organizational change**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

VON HIPPEL, Eric. **Democratizing Innovation.** Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

WUNDERER, Rolf. Employees as “co-intrapreneurs”: a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. 193-211, aug. 2001.

.



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL PARA PEQUENOS NEGÓCIOS

MARCELO SEIXAS DE AGUIAR

RESUMO

Este artigo retrata a temática da Inteligência Competitiva (IC) para os pequenos negócios com abordagem setorial. Nessa nova sociedade tida como a da informação e a do conhecimento, estão emergindo novos modelos de negócios, novas opções e oportunidades de trabalho que são frutos do uso intensivo da inovação. As grandes empresas possuem estruturas e recursos para implantar nas suas organizações sistemas de IC. Para os pequenos negócios, uma forma de viabilizar essa iniciativa implica na adoção do associativismo para a construção de sistemas de inteligência competitiva com enfoque setorial, de forma que micro e pequenas empresas de um mesmo setor econômico tenham acesso a informações sobre o ambiente competitivo que permitam analisar os cenários, a concorrência e as oportunidades de atuar em novos mercados.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência competitiva. Inteligência competitiva setorial. Micro e pequenas empresas. Inovação. Vantagem competitiva.

O mundo está mudando muito rápido e, devido às novas tecnologias que surgem e evoluem constantemente. Essa transformação mercadológica vem criando novos níveis de exigência por parte dos consumidores e clientes, que cada vez mais buscam consumir e experimentar produtos e serviços diferenciados, mesmo que isso signifique pagar mais a fim de obterem produtos customizados e específicos. "Para vencer a concorrência, será preciso criar valor para os clientes. Os clientes estão dispostos a pagar o preço pedido, se a satisfação aumentar" (Passos, 2005).

Monitorar os concorrentes, saber o que há de novo no mercado e as tendências para o negócio são necessidades constantes das empresas no mercado globalizado atual. Cavalcanti *et al* (2001) ressalta a importância das empresas estarem sempre alertas às condições de seu ambiente externo na nova economia.

Segundo Júnior e Perucchi (2012), a Inteligência Competitiva é a atividade que objetiva a obtenção, a análise e a disseminação de informações para auxiliar no processo decisório.

Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado, de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório (Gomes et al., 2004).

Silveira (2006) ressalta que a IC deve existir dentro das organizações como uma cultura que permita reduzir a incerteza na tomada de decisão, olhar mais longe, prever mudanças estruturais, prevenir surpresas tecnológicas, ter melhor perspectiva da capacidade atual e futura do concorrente e de suas intenções, ganhar vantagem competitiva pela redução do tempo de reação aos acontecimentos e melhorar o planejamento de curto, médio e longo prazos.

Grandes corporações no mundo inteiro, incluindo o Brasil, possuem sistemas de inteligência competitiva visando monitorar os concorrentes, identificar novos modelos de negócios, expandir e consolidar seus atuais mercados, identificar novos nichos de mercado, monitorar o comportamento dos consumidores, criar novas tecnologias, produtos e processos, elaborar seus planos estratégicos etc..

Passos (2005) ressalta que IC não é somente para as grandes empresas. As empresas de pequeno porte precisam se valer do diferencial competitivo para se manterem no mercado. Para o autor, o ideal é que adotem a prática de IC a fim de monitorar e analisar os seus concorrentes e também introduzir melhorias que levem suas empresas ao crescimento e ao aumento da lucratividade.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM ENFOQUE SETORIAL PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Inteligência Competitiva, se adotada como uma prática pelos pequenos negócios, contribuirá para que possam identificar, de forma estruturada, possíveis ameaças e /ou oportunidades, que se transformarão em conhecimento de alto valor agregado para a organização e ajudarão no seu crescimento e desenvolvimento.

Apesar da sua importância e relevância, não é trivial para as pequenas empresas implantarem e operarem um sistema de inteligência, na sua amplitude, em função dos custos e recursos necessários para tal.

Desta forma, uma alternativa para viabilizar esta prática seria a criação e implantação de sistemas de inteligência competitiva com enfoque setorial, onde os custos e a infraestrutura possam ser compartilhados por um conjunto de empresas de um mesmo setor econômico.

A Inteligência Competitiva Setorial pode ser compreendida como a aplicação dos conceitos de IC para um grupo de empresas. A partir desse conceito, micro e pequenas empresas de um mesmo setor podem se valer da Inteligência Competitiva para que cresçam de forma sustentável.

A criação de sistemas de inteligência competitiva setoriais tem como objetivo monitorar o ambiente de negócios de forma a produzir e disponibilizar produtos de IC que possam ser acessados por empresas que

tenham interesses em conhecimentos específicos e estruturados, a fim de melhorias e da busca de soluções para problemas/desafios em comum, tais como mercado, legislação, inovação, sustentabilidade, ameaças, oportunidades, entre outros.

Como exemplo de sistemas dessa natureza, o Sebrae/RJ implantou um sistema de inteligência competitiva que atende os setores de alimentos, construção civil, moda, petróleo & gás e turismo. Esse sistema dissemina produtos de IC, na forma de boletins de tendência e relatórios de inteligência, elaborados por profissionais especializados, que monitoram, coletam e analisam informações estratégicas vinculadas a esses setores.

Para que essa prática possa ser difundida, é fundamental que as pequenas empresas se organizem em torno de associações de classe, instituições de pesquisa e desenvolvimento setoriais, órgãos de fomento, entre outros atores e parceiros, visando à criação, implementação e operação de sistemas de inteligência setoriais que possam beneficiá-las de maneira sistemática e sustentável ao longo do tempo.

CONCLUSÃO

O conhecimento tornou-se o principal ativo de uma organização, pois vivemos hoje na sociedade do conhecimento e as empresas que estão atentas às constantes mudanças e às novas exigências do mercado estarão no caminho certo para se manterem competitivas e sustentáveis.

Por isso, monitorar o mercado constantemente, atentar-se aos diversos assuntos e fatos cotidianos, é de suma importância para manter-se atualizado acerca das oportunidades e ameaças do ambiente de negócios.

Grandes empresas possuem sistemas de inteligência competitiva que realizam esse monitoramento sistemático do ambiente que as cerca, de forma a gerar vantagem sobre os seus concorrentes e crescer no mercado.

Para que os pequenos negócios viabilizem sistemas de inteligência competitiva, a abordagem setorial é uma solução inovadora, uma vez que

os custos, a infraestrutura e os benefícios podem ser compartilhados. A organização e o associativismo podem alavancar o apoio de instituições de fomento e/ou entidades empresariais, contribuindo para a implantação e operação de sistemas dessa natureza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Marcos do Couto Bezerra; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; PEREIRA NETO, André Faria de. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, Elizabeth; Braga, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

JÚNIOR, Rogério Henrique de Araújo; PERUCCHI, Valmira. Produção científica sobre inteligência competitiva da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília.**Perspectivas da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413936201200 0200004&lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2015.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva para Pequenas e Médias Empresas**: como superar a concorrência e desenvolver um plano de marketing para sua empresa. Rio de Janeiro: LCTE, 2007.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva**: como fazer IC acontecer na sua empresa. Rio de Janeiro: LCTE, 2005.

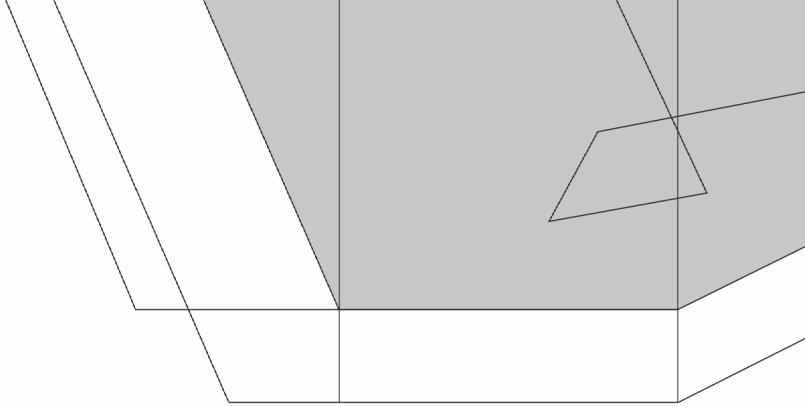
PORTAL SEBRAE INTELIGÊNCIA SETORIAL. Disponível em: <https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/> Acesso em: 28 ago. 2015.

SEBRAE – Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 28 ago. 2015.

SILVA, Mara Cristian Godoy. **A Inteligência Competitiva nos pequenos negócios**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2014. Disponível em: <http://www.saber-sebrae.com.br>. Acesso em: 28 ago. 2015.

SILVEIRA, Claudio. **Inteligência nos negócios**: como usar a inteligência competitiva para tomar decisões e construir um futuro de sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SITE ADMINISTRADORES. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>. Acesso em: 28 ago. 2015.



PENSAR PARA INOVAR

MARCIA BONTORIM

RESUMO

O artigo a seguir é um convite à reflexão sobre o impacto dos diversos tipos de pensamentos no processo de inovação. Tem o objetivo de entender a importância de se obter um conjunto de ideias a partir de pessoas de diferentes perfis (formação e experiências) e destacar a relação entre as competências instaladas em um grupo de pessoas versus a sua capacidade de gerar ideias criativas e inovadoras. Será possível perceber também no texto o impacto das habilidades cognitivas e afetivas na formulação do pensamento individual e coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Pensamento. Conhecimento. Coragem. Relacionamento. Risco. Valores. Flexibilidade. Correlação.

A arte de pensar nos permite trilhar novos caminhos, viajar pelo universo, abrir portas para a inovação, ajudar a refletir sobre questões que a princípio pareciam sem respostas. Pensar ajuda a fazer correlações entre a fantasia e a realidade, entre o ideal e o possível, propiciando uma avaliação consciente das situações que se apresentam, abrindo a mente para novas ideias que, mesmo pequenas, são capazes de transformar, adaptar ou mesmo viabilizar um negócio, uma situação-problema ou mesmo uma vida.

Acredito que não há inovação sem o exercício de pensar, de modo que você seja capaz de encontrar alternativas para uma pergunta e chegar à resposta certa. Por outro lado, decidir entre alternativas que nos deem a solução para um determinado problema e que nos permitam transformar ou mesmo fazer algo novo só é possível através da aplicação de competências – conhecimento, habilidade e atitude.

Para explorar o assunto, primeiro é importante buscarmos entender o que é competência.

Segundo Perrenoud (1999, p. 30): "Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.). Para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações".

Competência também é definida como: "Saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury, 2000).

Duram (1999) divide as competências em três dimensões: conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê); habilidades (técnica, capacidade, saber como); atitudes (querer fazer, identidade, determinação).

A dimensão do conhecimento, segundo Duram, se traduz na busca permanente do saber, no autodesenvolvimento, na obtenção de informações através de pesquisas em fontes diversas (livros, artigos, documentos etc.) e também na troca de ideias entre pessoas de formações e experiências diversas. Podemos dizer que nesta dimensão está inserido o domínio cognitivo, que trata da compreensão, análise, síntese e do pensar sobre um problema ou fato.

A segunda dimensão é a habilidade para aplicar o conhecimento e a capacidade de como obtê-lo através de diferentes pontos de vista, capaci-

dade de comunicar, relacionar, de modo a conseguir uma visão sistêmica, ou seja, permitir uma análise com base no conhecimento do todo.

E a terceira dimensão inclui: atitude para fazer acontecer, flexibilidade para conhecer e reconhecer diferentes ideias sem julgar, humildade para abrir mão da sua ideia por entender que existem outras mais apropriadas para determinada situação, iniciativa para colocar em prática a ideia, coragem para tomar decisão e mudar, sair da 'zona de conforto' e correr os riscos decorrentes da mudança e, acima de tudo, querer buscar outro caminho, alterar o rumo e até mesmo abandonar uma ideia para virem outras.

Em 1956, Benjamin S. Bloom liderou uma comissão multidisciplinar de especialistas de várias universidades dos Estados Unidos que dividiu as possibilidades de aprendizagem em três grandes domínios:

- cognitivo, abrangendo a aprendizagem intelectual;
- afetivo, abrangendo os aspectos de sensibilização e gradação de valores;
- psicomotor, abrangendo as habilidades de execução de tarefas que envolvem o aparelho motor.

Podemos afirmar que, na hierarquia de Bloom, o domínio cognitivo (que trata de conhecimento, compreensão e o *pensar* sobre um problema ou fato) e o domínio afetivo (que trata de reações de ordem afetiva, de empatia, sensibilização e internalização dos valores) alteram o pensamento, impactando na formulação das ideias, tanto no aspecto da formação intectual quanto na formação social, e de forma coletiva ou individual.

Assim, para inovar, é necessário ter conhecimento para transformar a informação em ideia e a ideia em solução, compreender e pensar sobre o problema e ter capacidade para transferir o conhecimento a outros e querer se abrir ao ponto de vista do outro, ser empático, flexível, receptivo à mudança, de modo a ser possível aplicar a melhor solução encontrada por um coletivo de ideias.

Segundo o filósofo francês Emile Cartier (1936), "nada é mais perigoso do que uma ideia quando ela é a única que você tem."

Encontrar as respostas certas depende do quanto você é capaz de pensar naquela pergunta e quantas alternativas você tem para aquela per-

gunta. Quanto mais conhecimento diversificado e compartilhado, mais probabilidade de obter ideias criativas e, consequentemente, respostas certas.

Segundo Roger Von Eoch (1988), existem dois grupos de pensamentos: difuso e concreto.

O pensamento concreto tem um perfil definido de certo e errado, por sua vez tem de ser lógico, preciso, exato, específico e consistente.

O pensamento difuso é metafórico, aproximativo, nebuloso, humorístico, brincalhão e capaz de lidar com as contradições e, desta forma, possui muitas respostas certas.

Quanto mais conhecimento, muito mais possibilidade de visão crítica, de questionamentos, alternativas variadas, pois, caso contrário, uma única ideia pode ser nenhuma. Estar aberto à experiência e a conhecer a ideia de pessoas com diferentes vivências, conversar e trocar, aumentam as chances de soluções inovadoras, pois do pensamento de cada indivíduo emerge um maior número de ideias criativas.

Segundo Thomas Edison (1893), "quanto mais amplo e diversificado for seu conhecimento, mais possibilidades surgirão".

Vale ressaltar o risco de inibir a criação fazendo uso do pensamento avaliativo precocemente, julgando e agindo de forma preconceituosa. Ao contrário do pensar criativo, que permite viajar no pensamento, dar asas à imaginação, sonhar acordado, conectar-se ao pensamento de outros, combinando ideias de pessoas com histórias diferentes de vida, sem preconceitos nem tabus. Ou mesmo se desprender dos ranços de histórias passadas, possibilitando assim abrir a mente para novas conexões e correlações. Por fim, é importante se permitir errar, pois a história mostra que as grandes inovações foram pensadas a partir de erros e acertos.

Ao falar em pensar para inovar é importante abordar o conceito do Taoísmo – o yin-yang. O pensamento divergente, o yin, e o pensamento convergente, o yang.

Siqueira, no seu livro A Criatividade Aplicada, define:

> O yin-yang são dois conceitos do taoísmo que expõem a dualidade de tudo o que existe no universo. Descrevem as duas forças fundamentais opostas e complementares, que se encontram em todas

as coisas. No reino do pensamento, yin é a mente intuitiva, criativa e complexa, ao passo que yang é o intelecto, racional e claro.

Segundo ele, o processo criativo é formado por dois tipos distintos de pensamento que se complementam: o pensamento divergente, o yin, e o pensamento convergente, o yang. O pensamento divergente tem o propósito de criar opções, abrir e explorar novos caminhos e gerar uma grande quantidade e diversidade de ideias. O pensamento convergente tem o propósito de avaliar e selecionar as ideias ou conceitos mais promissores.

PENSAMENTO DIVERGENTE: A CRIAÇÃO DE OPÇÕES

Nesta primeira fase do pensamento criativo, procura-se obter um firme e sincero engajamento da equipe pela criação de um ambiente em que as pessoas se sintam seguras e confortáveis em explorar novas perspectivas, questionar as práticas e normas vigentes e expressar livremente suas opiniões. O objetivo é obter uma grande quantidade e diversidade de ideias e criar uma variedade de opções para a fase seguinte.

PENSAMENTO CONVERGENTE: FAZENDO AS ESCOLHAS

O pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre as alternativas existentes. É o momento de analisar criticamente e julgar as ideias geradas na etapa do pensamento divergente e selecionar as

melhores ideias com base em critérios previamente definidos.

Podemos dizer que o conceito do yin-yang – numa primeira etapa (yin) de sua aplicação - estimula o pensamento criativo, permitindo que as pessoas exponham suas ideias e consigam visualizar as várias possibilidades, alternativas, opções e novas perspectivas, sem, porém, neste momento, fazer qualquer juízo. Já em um segundo momento (yang), o conceito utiliza as ideias expostas e aplica o pensamento avaliativo, que possibilita raciocinar de forma lógica e consistente, permitindo fazer as escolhas mais acertadas, criativas e, consequentemente, supostamente inovadoras.

CONCLUSÃO

O processo de inovação em geral, seja nas empresas ou mesmo na vida, está totalmente associado à capacidade de pensar e às diversas formas de utilização do pensamento. Pensamento criativo x pensamento avaliativo; pensamento divergente x convergente e pensamento concreto x difuso. Estas formas dualísticas de pensamento integradas podem ser o caminho para o estímulo e a geração de ideias e inovações criativas tão necessárias para o sucesso das empresas e organizações.

É possível concluir que, para as ideias surgirem, é necessário num primeiro momento dar liberdade à criatividade, permitindo que um grupo de pessoas se utilize do pensamento difuso, capaz de lidar com as contradições, ou mesmo do criativo, que dá liberdade à imaginação, sem julgamentos, ou ainda do pensamento divergente, que possibilita a criação de opções, através de um ambiente em que as pessoas se sintam seguras. Num segundo momento, quando as ideias já fluíram, é possível a aplicação do pensamento avaliativo, que permite a análise das melhores ideias, e do pensamento concreto, que verifica as ideias assertivas e lógicas, ou o pensamento convergente, que propicia as escolhas e tomadas de decisões entre as alternativas existentes geradas no primeiro momento.

Portanto, para inovar, criar, adaptar, transformar, mudar é necessário exercitar a arte de pensar. É preciso ter pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes para contribuir com diferentes ideias e que sejam capazes de fazer associações, combinações e, acima de tudo, saibam se relacionar com outras pessoas com pensamentos e conhecimentos diversos, de modo que aconteçam interseções entre os diferentes pensamentos. Assim, deverão surgir novas conexões e novas perspectivas, que permitam a geração de novas ideias, e inovações, que poderão impactar positivamente as empresas e organizações, contribuindo para transformar os colaboradores em verdadeiros intraempreendedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

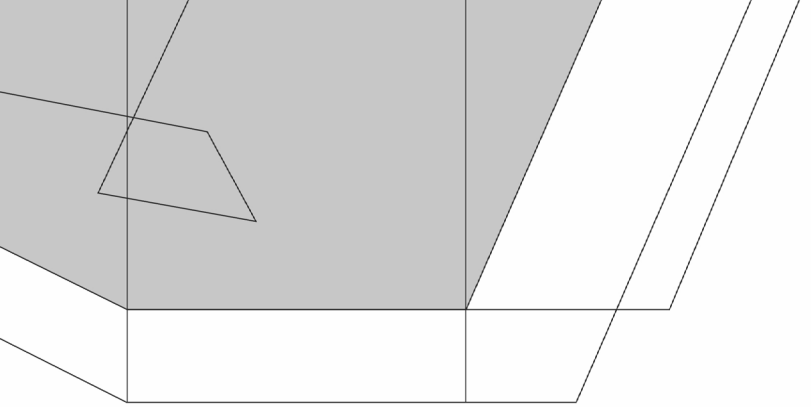
MACHADO, Solange Marta. **A criatividade para a inovação.** Rio de Janeiro: HSM, [2014]. [Texto extraído da apostila da disciplina "Criatividade", do MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação da HSM Educação Executiva].

OECH, Roger Von. **Um "toc" na cuca:** técnicas para quem quer ter mais criatividade na vida. São Paulo: Editora de Cultura, 1988.

PERRENOUD, Philippe. **Educação para as competências:** conhecimento para mudar sua vida. In: PORTAL EDUCAÇÃO. Campo Grande, MS: Portal da Educação S/A, 2013. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/32668/educacao-para-as-competencias-philippe-perrenoud#ixzz3lxGeRGB0>. Acesso em: 21 out. 2015.

SIQUEIRA, Jairo Siqueira. **Criatividade aplicada.** [S.n.]: Rio de Janeiro, 2015.

TAXONOMIA DOS OBJETIVOS EDUCACIONAIS. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2015. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Taxonomia_dos_objetivos_educacionais&oldid=42832373>. Acesso em: 21 out. 2015.



INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

DOLORES LUSTOSA

RESUMO

Para se manterem competitivos, inovadores e sustentáveis, os empresários das micro e pequenas empresas devem unir-se a seus parceiros internos. Devem também apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores, por meio da viabilização de suas ideias, estimulando a inovação, o processo criativo, o uso de tecnologias e, o mais importante, tudo com sustentabilidade. É hora de buscar o 'algo mais' naqueles parceiros internos que vestem a camisa da empresa, pessoas dedicadas que trabalham como verdadeiros sócios do negócio, possibilitando a diferenciação no mercado de atuação e consolidando a competitividade da empresa. Estamos falando do colaborador chamado intraempreendedor. Este artigo aborda a inovação, a sustentabilidade e o intraempreendedorismo, uma forma de empreendedorismo praticado por colaboradores no ambiente em que trabalham.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e pequena empresa. Sustentabilidade. Intraempreendedorismo. Concorrência. Competitividade.

A concorrência entre as empresas e o diferencial competitivo entre elas aumentam a cada dia. É importante acompanhar o mercado e se posicionar de forma diferenciada, percebendo tendências, inovando e buscando a redução dos impactos no ambiente.

Para se manter na vanguarda e de forma competitiva, as micro e pequenas empresas devem buscar colaboradores que possam oferecer um 'algo mais' para a elas, pessoas dedicadas que trabalhem como verdadeiros sócios dos negócios.

É um novo olhar, dos pequenos negócios, valorizar o intraempreendedorismo na sua equipe, as ideias criativas, os processos inovadores e estimular a preocupação com os aspectos ambientais, sociais e econômicos provocados no ambiente pela empresa.

O melhor uso dos talentos dos colaboradores intraempreendedores possibilita que atuem de forma convergente com os valores da empresa, acelerando as inovações e viabilizando a sustentabilidade no negócio.

O intraempreendedorismo pode ser entendido como a capacidade que os funcionários de uma empresa têm para agir como empreendedores, instigando a inovação dentro da organização.

Os colaboradores intraempreendedores são profissionais que possuem uma capacidade diferenciada de analisar cenários, criar ideias, inovar e buscar novas oportunidades para os pequenos negócios onde estão inseridos. São eles que ajudam a incentivar a criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente, fazendo com que os resultados econômicos aumentem. Mas, hoje, só o resultado econômico não basta para a empresa - é importante ter resultados positivos também nos aspectos sociais e ambientais, formando o tripé da sustentabilidade.

Essa é uma oportunidade inovadora e sustentável de reagir aos desafios empresariais, de forma competitiva. Assim, o intraempreendedorismo desponta como um acelerador de inovações dentro dos pequenos negócios, estimulando talentos empreendedores nos colaboradores e aperfeiçoando-os, dentro dos preceitos da sustentabilidade.

COMO IDENTIFICAR INTRAEMPREENDEDORES NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

O intraempreendedor é aquele que assume a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma empresa. Assim, o empreendedorismo corporativo não está restrito aos altos escalões de uma empresa. A inovação pode ocorrer no âmbito de atuação de cada funcionário, dependendo apenas de seu perfil e das condições que a empresa oferece para que isso ocorra.

Independente do cargo que ocupa numa empresa, o colaborador intraempreendedor é percebido ao lidar muito bem com a busca pelo novo, corre riscos para gerar uma ideia e compartilhá-la com seus superiores. Tem preocupação com a melhora contínua do seu setor, de outras áreas ou mesmo de toda a empresa, dependendo da abrangência que sua ideia possa ter. Descobre oportunidades ocultas, busca se capacitar cada vez mais para superar os desafios que lhe são apresentados, possui como características a inquietação, a ousadia e a criatividade.

Para poder contar com um profissional com estas características, é necessário que a empresa crie condições para que ele se desenvolva naturalmente. Porém, isto não é uma tarefa nada fácil. A alta administração precisa estar disposta a abrir mão da sua rigidez e do conservadorismo nos processos de tomada de decisão, permitindo que seus colaboradores opinem e sugiram melhorias.

Ao identificar estes profissionais intraempreendedores, a empresa se depara com outro desafio: desenvolver esses colaboradores, dando-lhes a oportunidade de fazer com que suas ideias se realizem, dando acesso a tecnologias, capacitações e estimulando a inovação e a criação, mas, sobretudo, com a redução do impacto no meio ambiente.

Dentro de um processo onde as mudanças são planejadas, existe a necessidade de conhecer e adotar novos conceitos e paradigmas de gestão, o que exige novos conhecimentos por parte de todas as pessoas envolvidas no processo.

É importante que o pequeno negócio se prepare para reter estes profissionais intraempreendedores, com um ambiente propício e uma gestão eficiente, inovadora e acima de tudo com responsabilidade socioambiental.

Para tanto, é preciso lançar mão de ferramentas como a cocriação, bancos de ideias, políticas salariais de reconhecimento e de estímulo à capacitação, formas de identificação de talentos, horários flexíveis, jornadas de trabalho diferenciadas e inclusão do trabalho a distância com responsabilidade. As novas formas de atuação num ambiente de trabalho geram bem estar, estimulam a inovação e normalmente reduzem custos e impactos ambientais, uma vez que diminuem o consumo de energia, água, resíduos, material, horas de trabalho desperdiçadas nos deslocamentos dos profissionais e emissões de gases de efeito estufa provenientes dos veículos utilizados nos deslocamentos.

SUSTENTABILIDADE NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Estamos falando de intraempreendedorismo, mas é importante que a empresa tenha um ambiente propício para manter e estimular estes profissionais, mas sem esquecer que as ideias inovadoras não devem agredir o meio ambiente. Elas devem ser viáveis nos aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Então, é importante que a liderança de um pequeno negócio seja exemplo, atuando com responsabilidade socioambiental, adequando os seus processos às transformações como uma variável a ser incorporada na gestão.

O 'custo ambiental' não é mais uma externalidade a ser encarada de forma tangencial ou como um gasto sem retorno. A existência de um passivo ambiental relacionável com determinada empresa pode constituir-se, hoje, em impeditivo para sua negociação. Produtos com impacto ambiental em qualquer etapa de seu ciclo de vida podem perder suas oportunidades de mercado.

O que nem sempre é entendido é que qualquer desperdício resulta em diminuição da produtividade da empresa e, portanto, de sua competi-

tividade: outro prejuízo econômico. Em um processo temos os elementos de entrada e de saída. Os insumos de entrada são água, energia, trabalho e matéria-prima. Na saída, temos produtos, resíduos e perdas. O prejuízo econômico causado pelos desperdícios no processo produtivo não tem sido contabilizado. Tampouco tem sido levada em consideração a baixa eficiência que estes desperdícios significam.

Nos instrumentos atuais que precisam ser incorporados à gestão empresarial, situam-se, em destaque, as práticas socioambientais, que devem estar no centro do pensamento estratégico de qualquer pequeno negócio. De um lado, elas trazem, comprovadamente, benefícios econômicos: evitam perdas, quase sempre danosas ao meio ambiente, e reduzem custos – o que, por sua vez, influencia a posição competitiva do negócio.

INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Com a intensificação da concorrência, aliada ao aumento da exigência dos consumidores e aos ciclos de vida cada vez menores dos produtos, fica bem mais difícil a introdução de novos produtos no mercado. Nesse contexto, empreender internamente pode ser uma opção interessante. Cada funcionário é um empreendedor dentro da empresa.

É importante entender que a necessidade e a oportunidade de inovação que os pequenos negócios estão buscando podem ser preenchidas com o intraempreendedorismo e a sustentabilidade, que criarão um diferencial competitivo neste mundo corporativo tão complexo na atualidade.

CONCLUSÃO

Um pequeno negócio que pretende desenvolver a capacidade criativa com responsabilidade socioambiental de seus colaboradores intraempre-

endedores tem seu lugar de destaque no meio, pela constante inovação e desenvolvimento de líderes em potencial. Empreender internamente tem suas vantagens, tanto para o empreendedor quanto para a empresa.

Ao incentivar a inovação, se faz necessário buscar políticas específicas que incentivem o potencial criador dos colaboradores intraempreendedores, pois esses conhecimentos são fontes garantidas de vantagem competitiva que a empresa tem em relação às demais, e esta vantagem se manifesta mediante a inovação contínua. A inovação e a sustentabilidade são as bases para o sucesso nos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Vera Neida Cardoso de. Intraempreendedorismo: é tempo de inovar. In: **Techoje, uma revista de opnião**. Belo Horizonte: IETEC - Instituto de Educação Tecnológica, [20--?]. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/580>. Acesso em: 21 out. 2015

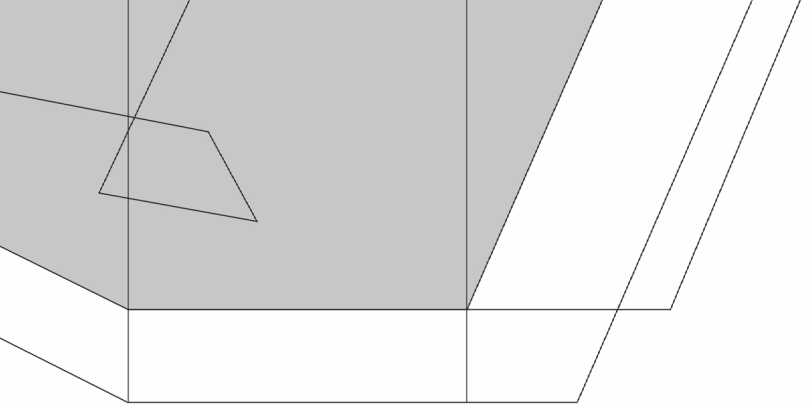
CAIRES, João Victor. Intraempreendedorismo Social – Quem promove a inovação e o valor social nas organizações? In: BLOG LECOM. Rio de Janeiro: **BLOG LECOM**, 2013. Disponível em: <http://www.lecom.com.br/blog/2012/08/15/intraempreendedorismo-social-quem-promove-a-inovacao-e-o-valor-social-nas-organizacoes/>. Acesso em: 21 out. 2015

CRIANDO NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS POR MEIO DE INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL. In: **DIVE IN SOCIAL**. [S.l.], 8 jun. 2015. Disponível em: <http://divein.social/review-criando-negocios-sustentaveis-por-meio-de-intraempreendedorismo-social/>. Acesso em: 21 out. 2015

CROZETA, Mirian Stainsack. O papel do líder com responsabilidade sócio ambiental nas empresas. In: **Biblioteca Virtual Celepar.** Curitiba: Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná – CELEPAR, 2010. Disponível em: <http://www.bibliotecavirtual.celepar.pr.gov.br/arquivos/File/ArtigosFuncionarios/Artigo_Mirian_Sustentab.pdf >. Acesso em: 21 out. 2015

INSTITUTO INOVAÇÃO. Disponível em: http://institutoinovacao.com.br/. Acesso em: 22 out. 2015.

VOCÊ S/A. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br>. Acesso em: 22 out. 2015.



UM OLHAR ESTRATÉGICO PARA O SISTEMA DE INOVAÇÃO

RENATO DIAS REGAZZI

RESUMO

Este artigo tem como objetivo ressaltar que o processo de inovação nas micro e pequenas empresas está mais ligado às interações que as empresas mantêm com fornecedores e clientes e à participação em atividades coletivas com outros empresários do que ao processo linear tradicional de pesquisa e desenvolvimento. Este processo de inovação muitas vezes é negligenciado nos modelos de planejamento e medição de resultados dos programas e sistemas de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Micro e pequenas empresas. Sistema de Inovação. Pesquisa e desenvolvimento.

No cenário atual, marcado por grandes mudanças tecnológicas, políticas e sociais, os desafios para a sustentabilidade empresarial estão cada vez mais relacionados à capacidade de inovação das empresas, seja essa inovação incremental, por meio de melhorias graduais, ou de ruptura, através de produtos, processos e serviços inéditos. É a inovação que garante novos estímulos ao consumidor final e pode ser considerada a base da estratégia de romper barreiras de mercado e de enfrentar a concorrência global. No entanto, existem grandes dificuldades para sistematização de um modelo metodológico que garanta a inovação continuada em um sistema produtivo nacional e regional.

Uma das bases para o sistema de inovação é o aprendizado interativo, alicerçado pelo conhecimento e pela difusão de informações entre os atores empresariais e institucionais que fazem parte deste sistema. A proximidade física entre os atores contribui para a geração de externalidades positivas, muitas vezes de forma espontânea. Estas externalidades são geradas pelas trocas provocadas por estar perto, por dividir alguma infraestrutura, por utilizar mão de obra, serviços e fornecedores comuns ao ambiente, por se comparar, o que seria difícil de acontecer caso a empresa estivesse em um local isolado, física ou virtualmente.

As experiências adquiridas na dinamização de algumas estruturas produtivas brasileiras - com destaque para as experiências realizadas no Rio de Janeiro nos setores de confecção de moda íntima de Nova Friburgo, no início dos anos 2000, um clássico *cluster* horizontal tradicional, e no setor de petróleo e gás da Bacia de Campos, um típico *cluster* vertical com governança hierárquica - permitiram constatar que, apesar do estímulo às estruturas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de formação profissional e de incentivo à busca de novas informações e conhecimentos, o processo de inovação ocorreu a partir da participação das empresas e instituições destes *clusters* ou Arranjos Produtivos Locais (APLs) em eventos, palestras, seminários, cursos, feiras, missões, visitas técnicas, programas de fomento, rodadas de negócios com compradores e fornecedores, de forma coletiva e continuada. Isto pouco foi planejado ou medido como grande fonte de geração de inovações para as empresas, mas foi de fato a forma mais dinâmica de geração de inovações identificada.

Esta é uma importante constatação e se enquadra na conceituação de autores como Freeman e Lundvall, que abordam o sistema de inovação como um processo de aprendizado interativo, que tem o conhecimento como recurso e o aprendizado como processo fundamental em uma estrutura social e econômica. A visão linear tradicional é definida como a mudança tecnológica advinda inicialmente da P&D, em seguida pelo processo de inovação e difusão da tecnologia, culminando no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e chegando aos novos processos de incremento da produtividade.

Esta visão funciona muito bem em setores onde a tecnologia é predominantemente originada na ciência básica e em seguida aplicada – fronteira do conhecimento (inovação de ruptura) -, não podendo ser generalizada. A visão linear não é a única forma de geração de inovação. Então, a tecnologia também pode ser desenvolvida fora das estruturas formais de P&D, por meio do aprendizado na hora do fazer, do usar, e da interação entre usuários e fornecedores, e ocorre principalmente quando se está diante de um problema ou um desafio a ser transpassado, ou seja, quando existe uma necessidade efetiva, uma oportunidade como pano de fundo. Esta lógica da inovação funciona mais adequadamente na busca de inovações incrementais nas empresas, o que não impede o aparecimento de inovações de ruptura neste processo.

É possível afirmar que o sistema de inovação, como instrumento de política industrial, pode ser aprimorado através de esforços que promovam maior contato entre as pessoas, empresas, instituições, clientes, fornecedores e prestadores de serviços em um ecossistema ditado pelos atributos de mercado. Esta conclusão pode parecer simples, porém uma das maiores dificuldades de estruturação de políticas de desenvolvimento industrial de incentivos aos aglomerados produtivos é a dificuldade de arregimentação, sensibilização, engajamento dos atores empresariais locais e das instituições de suporte para trabalharem de forma coletiva. Cabe ressaltar também que esta abordagem não desconsidera a importância das infraestruturas tecnológicas de formação e de pesquisa. Pelo contrário, estas estruturas dinamizam e fortalecem o processo de inovação, no entanto, não garantem o funcionamento do sistema de inovação no âmbito da dinâmica dos autores do território.

Pode-se então sugerir que um efetivo sistema de inovação deve considerar como fundamental os mecanismos de difusão e realização de atividades de acesso à informação, tecnologia, cultura, capacitação, planejamento e negócios, todas estas de forma coletiva. Deve ainda incentivar o máximo possível, sem estressar o sistema, a participação dos atores institucionais e principalmente dos atores empresariais em ações conjuntas, sempre trazendo novos desafios para a competitividade e sustentabilidade do sistema social e produtivo em desenvolvimento. As ações coletivas devem atender também aos interesses individuais dos atores do sistema - desta forma, é possível sensibilizá-los através de objetivos que possam ser compreendidos e compartilhados. Esta é uma boa estratégia de indução do processo de inovação.

Desta forma, pode-se concluir que o modelo tradicional de inovação linear, e a abordagem pela interação entre empresas por meio de ações coletivas de acesso a informação e conhecimento, não são antagônicas e sim complementares. Através de um efetivo diagnóstico das estruturas produtivas e tecnológicas existentes, é possível identificar as prioridades para focar no modelo mais apropriado, que gere melhores resultados para o setor produtivo e para a sociedade de modo geral. Isto não impede que os dois sistemas possam conviver em um mesmo ambiente. Este seria o modelo ideal de um efetivo sistema de inovação, ressaltando-se que as estratégias diferenciadas e customizadas funcionam, na prática, melhor que sistemas ideais - estes, dependendo das questões sociais, culturais e econômicas, podem se tornar sistemas utópicos, sem nenhuma ou pouca utilização prática.

Cabe lembrar que a inovação tem como parâmetro a aceitação ou adequação de um processo, produto ou serviço pelo mercado. Sem este parâmetro, não pode ser considerada uma inovação. Em alguns casos, a inovação pode ser considerada um monopólio de curto prazo, visto que rapidamente será copiada ou imitada, necessitando velocidade em se renovar e inovar para manter esta dinâmica sustentável e efetiva para o desenvolvimento de uma organização e para a sociedade em que esteja inserida.

CONCLUSÃO

Como foi possível observar, o processo de inovação nas micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras acontece fortemente por necessidades latentes e a partir das interações com outras empresas, fornecedores e clientes, visando atender aos requisitos de mercado. Sendo assim, o processo de estímulo à inovação nas MPEs deve ressaltar ações que promovam as interrelações empresariais, a convergência ou intersetorialidade como poderoso instrumento de desenvolvimento, além das formas tradicionais de programas e projetos de inovação existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

BEST, M. **The new competition:** institutions of industrial restructuring. Cambridge: Havard University Press, 1990.

BRITTO, J. Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas: sistematização de conceitos e evidências empíricas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 19., 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.]: 11-14 dez. 2001.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, síntese fina. Campinas: Papirus; FUCAMP – Universidade Estadual de Campinas, 1994.

EPSZTEJN, R.; REGAZZI, R. D. **Proposta de modelo teórico de *cluster* de pequenas e médias empresas para o polo de confecção de moda íntima da região de Nova Friburgo-RJ**. Salvador: ENEGEP, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. E**stratégias empresariais e formação de competências**: um caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMKOW, A. Redes relacionais entre organizações: uma estratégia inovadora de sobrevivência. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, [s.l.]. **Anais...** [S.l.]: [s.n.], 2000. CD-ROM.

KRUGMAN, P. **Geography and trade**. Milão: Garzanti, 1995.

LASTRES, H. M. M. **A globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Texto para discussão 519. Brasília: IPEA, 1997.

LUNDVALL, Bengt-Ake. The social dimension of the learning economy. **DRUID Working Paper**, n. 96-1, 1996.

_____.; JOHNSON, B.; ANDERSEN, E. S.; & DALUM, B. **National systems of production, innovation and competence building.** Research Policy, v. 31, n. 2 , p. 213-231, 2002.

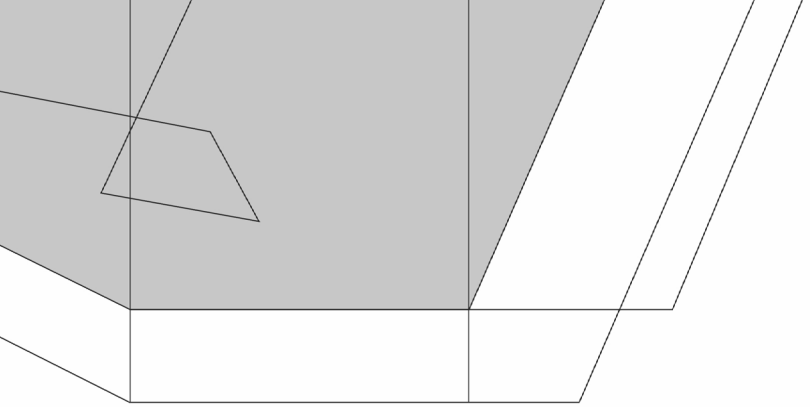
PAULINYI, E. **Aliança estratégica de inteligência cooperativa**. Brasília: CNPq, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REGAZZI, Renato Dias. **Estudo para o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas de rochas ornamentais de Santo Antônio de Pádua (RJ):** diretrizes para a dinamização do arranjo produtivo local. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2004.

SANTOS, Carlos Alberto (coord). **Pequenos Negócios:** Desafios e Perspectivas: Encadeamento Produtivo. A estratégia de encadeamento produtivo frente aos grandes empreendimentos do Estado do Rio de Janeiro. Brasília: Sebrae, 2014.

_____. _____: _____: _____: o uso do poder de compras como estratégia para o desenvolvimento de um território: modelo de APL de Óleo e Gás da Bacia de Campos. Brasília, DF: Sebrae, 2014.



FINANÇAS E FINANCIAMENTOS NA INOVAÇÃO

RICARDO AMARAL

RESUMO

Este artigo objetiva contribuir com informações sobre como é relevante para o intraempreendedorismo e a inovação que a empresa esteja com suas finanças em ordem, pois qualquer ação inovadora dependerá em algum momento de recursos financeiros para ser desenvolvida e/ou implementada, bem como de opções de financiamento para essas ações. Desta forma, devemos ressaltar que a gestão econômica e financeira tem papel ainda mais importante na empresa que quer desenvolver esse tipo de ação.

PALAVRAS-CHAVE: Finanças. Linhas de crédito. Inovação. Tecnologia. Estudo de viabilidade.

É desejável que a implementação de ações de inovação e intraempreendedorismo seja financiada com recursos próprios, no entanto podem ser encontradas no mercado boas e diversas opções para captação de recursos financeiros de natureza reembolsável e até mesmo não reembolsável.

No Brasil, as instituições mais conhecidas e renomadas por apoiar ações de inovação e modernização nas empresas são o Sebrae, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) que permanentemente oferecem muitas opções por meio de linhas de crédito com prazo de duração indeterminado ou programas por prazo de duração e dotação orçamentária pré-definidos.

O Sebrae, por exemplo, oferece o programa Sebraetec, possibilitando que micro e pequenas empresas aumentem sua competitividade através do acesso subsidiado a serviços tecnológicos, com o objetivo de melhorar produtos, serviços e/ou processos. O programa oferece serviços especializados e customizados (de acordo com o porte e condição de cada empresa), estimulando este acesso em sete áreas de inovação e conhecimento:

- Design;
- Produtividade;
- Propriedade Intelectual;
- Qualidade;
- Inovação;
- Sustentabilidade;
- Tecnologia da Informação e Comunicação

É importante destacar que o diferencial do Sebraetec é a aproximação de dois atores fundamentais para implementar a inovação: as pequenas empresas e os prestadores de serviços tecnológicos. Nesse sentido, no que diz respeito à inovação, é possível que uma micro e pequena empresa tenha acesso a vários serviços, tais como: desenvolvimento de protótipos, realização de pesquisa de desenvolvimento de novos produtos (P&D), aplicação de estudos para verificar a viabilidade técnica e econômica de um negócio (e/ou projeto), consultoria para desenvolver novos modelos de negócios e também apoio para implementar *startups*.

Além disso, há o lançamento de editais definindo previamente objetivos, prazos e orçamentos para estimular a inovação em micro e pequenas empresas. Cabe destacar que os editais são de fundamental importância para financiar os projetos voltados para esse fim.

O BNDES (2015) oferece linhas de crédito visando aumentar a competitividade por meio de investimentos em inovação compreendidos na estratégia de negócios da empresa, englobando ações contínuas e/ou estruturadas para inovações em produtos, processos e/ou marketing, além do aprimoramento do conhecimento técnico e das competências de gestores brasileiros. As inovações devem ter como resultado o aumento da competitividade das empresas atendidas. Tal aspecto pode envolver a diversificação de portfólio, aumentar a diferenciação ou ganho efetivo envolvendo a produção.

As inovações em marketing também são contempladas e precisam apresentar mudanças importantes na maneira como é feita a comercialização do negócio, envolvendo as formas de promoção e venda. Para promover a mudança, deve englobar programas de capacitação, melhoria na qualidade do atendimento ao cliente, reposicionamento do produto no mercado ou acesso a novos mercados – ou seja, além desses aspectos, é necessário representar uma inovação para o mercado brasileiro. Os investimentos destinados a desenvolver a inovação também recebem apoio. Tais investimentos abrangem a construção de infraestrutura e também a de capital intangível.

Já a Finep (2015) oferece uma linha de financiamento reembolsável que objetiva apoiar os Planos de Investimentos Estratégicos em Inovação das Empresas Brasileiras. Tais Planos contêm objetivos e metas descritos para ocorrer em um determinado período de tempo (o mesmo do financiamento), de acordo com o Plano Brasil Maior (PBM), do governo federal. De acordo com a financiadora, o PBM apresenta diretrizes envolvendo, por exemplo, aumentar o nível de competitividade nacional e internacional, estimular atividades voltadas para a pesquisa e o desenvolvimento brasileiro e contribuir para que os investimentos feitos estejam de acordo com as tendências tecnológicas dos setores. Visa também estabelecer parcerias com instituições de pesquisas e universidades brasileiras, contribuir para estimular as cadeias produtivas e o adensamento tecnológico. Além disso, é preciso que a inovação seja relevante em âmbito regional ou que esteja ligada aos arranjos produtivos locais.

A nova política operacional da Finep (2015) definiu algumas linhas de ação para que seja prestado o apoio à inovação, por meio de financiamento reembolsável, conforme descrição a seguir:

- **Inovação pioneira** - tem como objetivo o apoio a todo o ciclo de desenvolvimento tecnológico, desde a pesquisa básica ao desenvolvimento de mercados para produtos, processos e serviços inovadores, sendo imprescindível que o resultado final seja, pelo menos, uma inovação para o mercado nacional. Também poderão ser admitidos projetos cujos resultados, embora não caracterizem uma inovação pioneira, contribuam significativamente para o aumento da oferta em setores concentrados, considerados estratégicos pelas ênfases governamentais, e nos quais a tecnologia comumente se caracterize como uma barreira à entrada.
- **Inovação contínua** - apoio a empresas que desejem implementar atividades de P&D e/ou programas de investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, por meio da implantação de centros de P&D próprios ou da contratação junto a outros centros de pesquisa nacionais. O objeto dessa linha de ação é o fortalecimento das atividades de P&D compreendidas na estratégia empresarial de médio e longo prazo.
- **Inovação e competitividade** - destinada ao apoio a projetos de desenvolvimento e /ou aperfeiçoamento de produtos, processos e serviços, aquisição e/ou absorção de tecnologias, de modo a consolidar a cultura do investimento em inovação como fator relevante nas estratégias competitivas empresariais.
- **Tecnologias críticas** - são aquelas que visam atender às necessidades econômicas e sociais futuras do país e por isso têm longo prazo de maturação, demandam grande esforço de pesquisa e desenvolvimento

pela empresa, mobilizam universidades e institutos de pesquisa, combinam complexos conhecimentos científicos e tecnológicos.

- Pré-investimento - apoio a projetos de pré-investimento que incluem estudos de viabilidade técnica e econômica, estudos geológicos, projetos básicos, de detalhamento e executivo.

Já o financiamento não reembolsável é concedido a instituições científicas e tecnológicas nacionais, públicas ou privadas, sem fins lucrativos, para a execução de projetos de desenvolvimento científico e tecnológico, de infraestrutura de pesquisa, bem como de capacitação de recursos humanos. Os projetos podem ser realizados por instituições isoladamente, em grupos, ou em cooperação com empresas. Na modalidade de subvenção econômica à inovação, são elegíveis ao financiamento não reembolsável empresas brasileiras, privadas ou públicas, de qualquer porte, individualmente ou em associação, para a execução de projetos de inovação tecnológica que envolvam risco tecnológico e oportunidades de mercado. Os mecanismos e critérios para avaliação, habilitação e seleção dos projetos são definidos pela Finep, segundo diretrizes e temas estratégicos estabelecidos nas instâncias de deliberação relacionadas à origem dos recursos e tendo como parâmetros os planos e políticas do governo federal.

CHAMADA PÚBLICA PARA PROJETOS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

A Finep realiza a seleção de projetos de ciência, tecnologia e inovação que são apresentados por Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT). Os recursos utilizados são do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico

das Telecomunicações (Funttel) do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) e de convênios de cooperação mantidos com instituições parceiras, órgãos e ministérios. Assim, é realizado um chamamento público para a seleção de projetos.

FINANCIAMENTO ÀS EMPRESAS

A Lei nº 10.973/04 e o Decreto nº 5.563, de 11/10/2005, fundamentam a concessão de subvenção econômica à inovação (que é operada pela Financiadora) por meio do chamamento público. Os temas que serão contemplados os projetos habilitados são deliberados em conjunto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA AQUISIÇÃO DE RECURSOS PARA APOIO A INOVAÇÃO

Podemos afirmar com toda segurança que mais importante que a obtenção dos recursos é planejar criteriosamente sua aplicação e resultados, e para tal é indispensável a elaboração do Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE).O EVTE não deve ser percebido somente como parte necessária para cumprir as exigências do processo de solicitação dos recursos financeiros que irão subsidiar os projetos de inovação. Ele pode e deve indicar o processo de implementação das inovações pretendidas. É comum que o empreendedor considere esse estudo como um aspecto formal

e até mesmo burocrático para a obtenção do financiamento. Dessa forma, ele deixa de fazer uso de um importante instrumento de gestão.

Um dos principais benefícios do EVTE é identificar o retorno do investimento que está sendo analisado por meio de projeções. Assim, é possível analisar todas as premissas, permitindo tomar decisões como se o projeto deverá ser ou não implantado. Por conseguinte, um bom EVTE deverá conter em sua composição econômica:

- Projeção de Receita – deve ser analisado o prazo referente à projeção de receitas, ou seja, a expectativa de retorno. Cabe destacar que o retorno do investimento varia de acordo com cada projeto. Assim, a abertura de uma cafeteria ou a de uma hidrelétrica apresentam prazos e níveis de investimentos financeiros bem diferentes.

  Vale ressaltar que é necessário estimar o tamanho do público-alvo. Essa análise deve ter como base o histórico, os comparativos do mercado e/ou segmentos e as tendências. É preciso fazer os cálculos considerando os custos e as receitas estimadas para que a taxa de retorno seja atrativa. Nesse sentido, um aspecto que deve ser levado em consideração é taxa de crescimento do negócio, bem como as respectivas receitas.

- Necessidade de projetar custos e investimentos – tão importante quanto a projeção das receitas é a necessidade de analisar os investimentos e os custos operacionais, como custos fixos (impacto do projeto), custos variáveis (despesas de implantação) e impostos incidentes. É importante também mencionar a necessidade de fazer projeções da forma mais realista possível, ou seja, por meio de contatos com fornecedores que atuam no mercado.

Após a análise do EVTE, alguns indicadores são essenciais para definir a viabilidade do investimento. São eles:

- Valor Presente Líquido (VPL) – indica a projeção do fluxo de caixa livre acumulado. Deve ser descontado o custo do capital (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC, ou taxa de desconto). O valor (em moeda) precisa ser comparado ao capital investido para detectar se a empresa consegue gerar mais capital do que o valor inicialmente investido.

- Taxa Interna de Retorno (TIR) – apresenta o retorno do investimento considerando o fluxo de caixa livre acumulado (o mesmo apresentado no VPL). A TIR refere-se ao retorno em termos percentuais (e não em moeda). Caso uma TIR seja de 0,3% ao mês e outro tipo de investimento, como, por exemplo, uma aplicação bancária, esteja pagando 0,6% ao mês, cabe ao gestor decidir se deverá ou não investir no negócio que está sendo estudado.
- *Payback* (retorno de capital): indica em que momento o negócio que está sendo estudado gerou a mesma quantidade de caixa que foi gasta na fase inicial. Ou seja, refere-se ao período em que o fluxo de caixa livre acumulado passa a ser positivo (e não negativo). Dessa forma, é possível verificar em quanto tempo (meses e/ou anos) o valor investido poderá ser recuperado. Vale destacar que durante a projeção muitos analistas optam por não descontar o custo de capital, o que facilita a realização dos cálculos e representa pouca variação em projetos de pequeno porte.

CONCLUSÃO

Podemos concluir que o mais difícil para uma empresa não é encontrar opções para financiamento dos projetos de inovação, e sim estar preparada para pleiteá-los, acessá-los e principalmente fazer bom uso na aplicação dos recursos obtidos, sejam eles de natureza reembolsável ou não. Para tal, as palavras-chave são gestão e planejamento. Sem esses ingredientes uma empresa estará fadada ao insucesso, tornando uma ação de inovação, que tem por objetivo o crescimento, em um grande risco para o negócio como um todo, podendo trazer danos financeiros ou mesmo de imagem junto ao mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

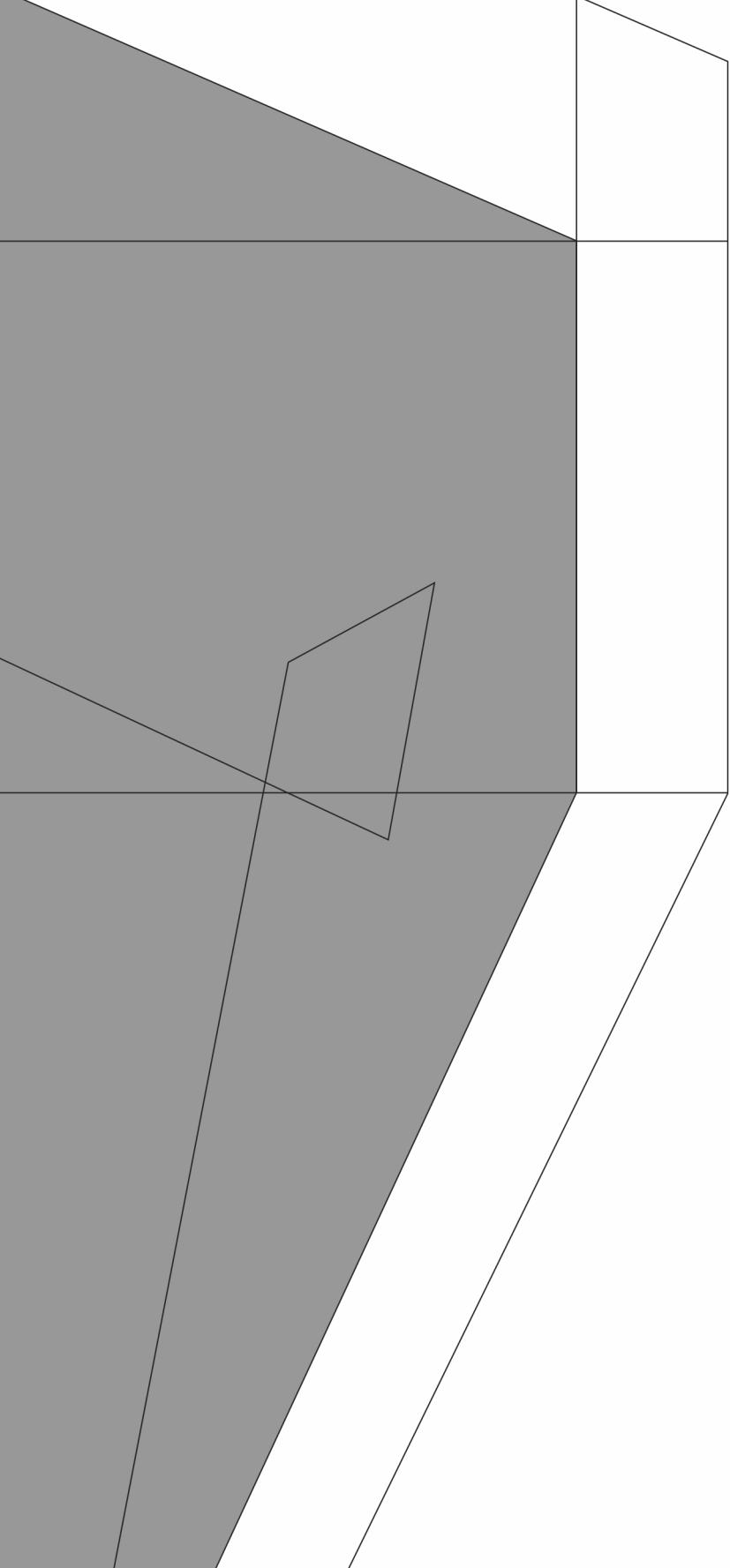
BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2015.

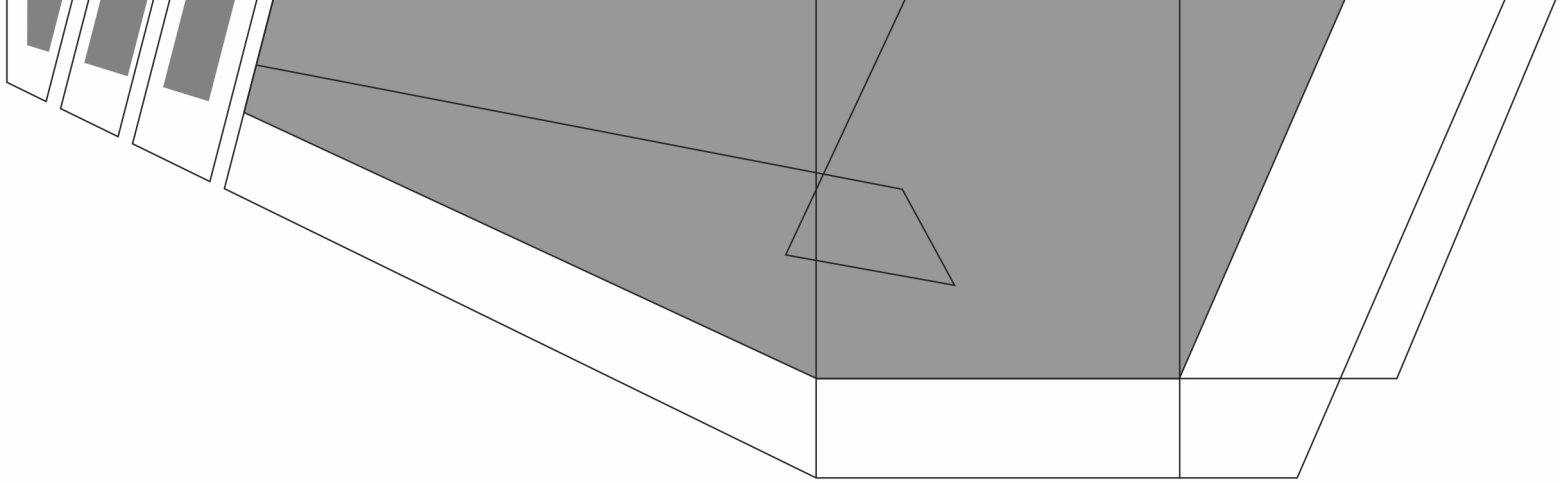
BRASIL. Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005. Regulamenta a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 12 out.2005. Seção 3, p. 23522.

_____. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 dez.2004. Seção 2, p. 22737.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Disponível em: <www.finep.gov.br>. Acesso em: 22 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Sebrae/RJ. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 22 out. 2015.

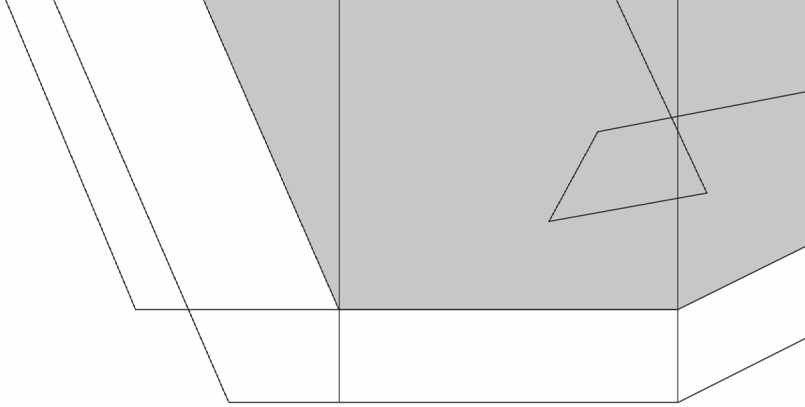




CAPÍTULO III

ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

COACHING EMPREENDEDOR



A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA *COACHING* PARA O DESENVOLVIMENTO DE EMPRESÁRIOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS

CEZAR KIRSZENBLATT

RESUMO

Neste estudo, pretende-se abordar o conceito de *coaching* aplicado a empreendedores de negócios de pequeno porte. O *coaching* tem sido utilizado por organizações em todo o mundo com o objetivo de potencializar e acelerar o alcance de grandes e efetivos resultados no mundo dos negócios, além de desenvolver o potencial do capital humano. Jack Welch[1], um dos

1 Jack Welch:Jack Welch é considerado um dos CEOs mais famosos no mundo. Seu estilo de gestão é ensinado em escolas de negócios. Sua marca registrada "Caminho Welch" tornou-se um programa de MBA on-line em seu próprio direito, como o programa de negócios de pós-graduação da Universidade Chancellor. Além de manter a distinção de ser CEO da General Electric. Escreveu dois livros de negócios, uma coluna regular para a revista Businessweek. Welch é um exemplo para muitos, pois contém as características exatas e necessárias para estar perto de perfeição como um gerente. Tradução Livre.

Chief Executive Officers (CEOs)[2] mais admirados do mundo, ressalta que no futuro todos os líderes serão *coachees*, e quem não desenvolver esta habilidade será automaticamente descartado pelo mercado. Um treinamento em *coaching* pode ser fundamental no alcance do sucesso por profissionais e organizações de todo o Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Capital humano. *Coaching*. Empreendedor. Pequeno negócio. Resultados. Sucesso.

Segundo Drucker (1978), *coaching* é uma parceria continuada que estimula e apoia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional. Através do processo de *coaching*, o cliente expande e aprofunda sua capacidade de aprender, aperfeiçoa seu desempenho e eleva sua qualidade de vida. Para Joseph O`Connor (2010), trainer *coach* internacional, *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para que ela mesma maximize a própria performance.

O Instituto Brasileiro de *Coaching* ressalta que é a melhor metodologia de desenvolvimento e capacitação humana existente na atualidade, e a carreira que mais cresce no mundo. *Coaching* é considerado um instrumento que compõe um mix de recursos e utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos de diversas ciências, como administração, gestão de pessoas, psicologia, neurociência, linguagem Ericksoniana[3], recursos humanos, planejamento estratégico, entre outras, visando à conquista de grandes e efetivos resultados em qualquer contexto, seja pessoal, profissional, social, familiar, espiritual ou financeiro.

Trata-se de um processo que produz mudanças positivas e duradouras em um curto espaço de tempo, de forma efetiva e acelerada. *Coaching* significa tirar um indivíduo de seu estado atual e levá-lo ao estado desejado de forma rápida e satisfatória, além de gerar uma oportunidade de visualização

---

2 Chief Executive Officer (CEO): Diretor Executivo.

3 Linguagem Ericksoniana: a abordagem Ericksoniana oferece recursos fantásticos para comunicação em qualquer contexto, seja ele empresarial terapêutico ou em *coaching*, como também no desenvolvimento de uma percepção de comunicação aguçada, facilitando *rapport*, liderança, sessões de *coaching* e relações humanas no geral, além de oferecer um processo único e intenso de extração de aprendizados inconscientes.

clara dos pontos individuais, de aumento da autoconfiança, de quebra de pontos limitantes, para que as pessoas possam conhecer e atingir seu potencial máximo e alcançar suas metas de forma objetiva e, principalmente, assertiva.

COACHING PARA EMPRESÁRIOS DE NEGÓCIOS DE PEQUENO PORTE

É importante ressaltar que existem alguns desafios para realizar um processo de *coaching* com um empreendedor de um pequeno empreendimento. De maneira geral, empreendedores e proprietários de pequenas empresas acreditam que o trabalho de *coaching* não cabe para os tipos de negócios de pequeno porte, nos quais se encontram à frente.

A razão desta afirmativa reside no fato inicial de que grande parte deste universo de empreendedores desconhece o próprio significado da palavra *coaching* em termos de aplicação no meio empresarial. Quando isto não acontece totalmente, pelo menos parte deles já ouviu falar no termo *coaching* aplicado a gerências de grandes corporações, e entendem que de maneira nenhuma o mesmo processo poderia ser aplicado a proprietários de negócios de pequeno porte.

Os empreendedores que dirigem empresas de pequeno porte não estão conscientes muitas vezes da dificuldade que possuem no relacionamento com as pessoas. Também não estão atentos ao fato de que misturam muitas vezes as emoções diante de diversas situações, não percebendo assim que não são bem compreendidos pelos seus funcionários.

Este tipo de 'cegueira' se dá por diversos motivos, dentre os quais o fato de serem, como empreendedores, os dirigentes maiores ou únicos de suas equipes, o que faz com que eles pensem estar numa posição na qual não cabe fazer autoavaliações, mascarando assim o quanto falham na condução de seus colaboradores, deixando de entender que podem estar atuando como líderes ineficazes. Em muitas ocasiões, a falha na comunicação envolve não só o ambiente interno, mas também o relacionamento com os clientes.

Um expressivo número de empreendedores desconhece o fato de que resultados pouco expressivos em vendas podem estar relacionados a colaboradores pouco comprometidos/engajados. Isto se deve muito ao fato dos empreendedores relacionarem a questão dos resultados mais imediatos como o aumento das vendas, à necessidade de investimentos para aquisição de equipamentos modernos, propaganda e marketing, entre outros, que exijam recursos financeiros maiores.

Eles não percebem que o processo de desenvolvimento da liderança (neste caso, começando por eles próprios) trará frutos para sua equipe e assim, consequentemente, para os negócios. Havendo equipes e colaboradores desmotivados, o comprometimento com os resultados da empresa e suas respectivas metas será baixo ou nulo.

ABORDAGEM SUGERIDA JUNTO AOS EMPREENDEDORES

Inicialmente, deve ser apresentado aos empreendedores o conceito de *coaching* executivo, esclarecendo que é um processo direcionado para profissionais que atuam em empresas e consiste em auxiliar, por meio de técnicas e ferramentas específicas, o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para o alcance do alto desempenho no ambiente das organizações.

Para melhor compreensão, devem ser utilizadas durante os esclarecimentos situações muito comuns no ambiente organizacional, independente do porte da empresa. E para isso é importante utilizar, com estes empreendedores, comentários como:

- Imagine o líder de uma empresa que não tem autoconfiança, não consegue liderar seus colaboradores, comunicar-se de forma efetiva com eles, delegar tarefas, que posterga decisões, que tem dificuldades em definir metas e objetivos.
- Com certeza, se este profissional não desenvolver as competências necessárias, não conseguirá atingir seus objetivos e comprometerá

o crescimento de sua equipe e empresa. Sem falar que levará consigo um sentimento de não realização pessoal e profissional, que comprometerá a sua felicidade global.

Feito isso, devem ser apresentados exemplos de situações em que o trabalho de *coaching* é aplicável:

- baixo comprometimento da equipe com resultados e metas (produtividade, qualidade etc.);
- conflitos entre os colaboradores;
- falha na comunicação e no relacionamento com o cliente;
- equipes e colaboradores desmotivados.

Ao final, os conceitos explicitados devem estar exemplificados num caso real, no qual o *coaching* aplicado a um empreendedor de um pequeno negócio foi fundamental não só para a sobrevivência do respectivo empreendimento, mas também para o aumento de sua competitividade.

Não termine sem antes deixar uma provocação do tipo: "E você? Deseja promover algum tipo de mudança em sua vida profissional e pessoal? Pense a respeito". Complementando, dê ainda as seguintes orientações motivacionais:

- invista em *coaching* e adquira um diferencial de valor;
- valorize as pessoas de sua empresa;
- proporcione meios para que seus colaboradores sejam comprometidos e engajados, fazendo com que eles externem todo o seu potencial.

CONCLUSÃO

De forma geral, *coaching* é uma medida inovadora no campo de recursos humanos e instrumento para desenvolver a capacidade de aprendizagem de uma empresa. Com abordagem de desenvolvimento humano e profissional, tem como objetivo apoiar profissionais de qualquer área de atuação a maximizar seus resultados com base na otimização de seus próprios recursos técnicos e emocionais.

É visto como um excelente aliado para os que buscam potencializar seus resultados e desejam desenvolver grandes habilidades, independente da área ou função exercida. Tem o intuito de auxiliar na vida profissional e pessoal, principalmente para aqueles que estejam desmotivados na profissão, pretendam melhorar seu desempenho e produtividade, aumentar resultados na empresa, desenvolver novas habilidades, quebrar comportamentos e crenças limitantes, buscar novos desafios, remodelar ou mudar de negócio e ainda ter melhor controle financeiro sobre seu empreendimento.

Por ser um processo completamente flexível, o *coaching* pode ser aplicado em qualquer contexto, e direcionado a pessoas e profissionais das mais diversas profissões e empresas de diferentes portes e segmentos, visando estimular, apoiar e despertar um potencial infinito para que se conquiste tudo o que se deseja.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter. **O Gerente Eficaz**. LTC, 1978.

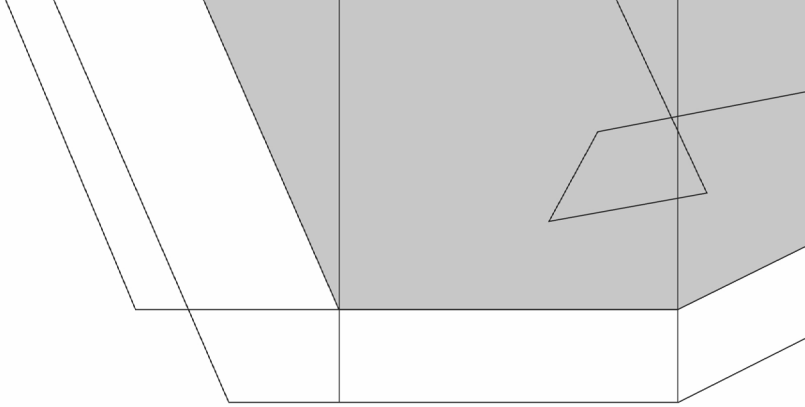
INSTITUTO Brasileiro de *Coaching*. In: Instituto Brasileiro de *Coaching*. São Paulo: [20--?]. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/>. Acesso em: 21 ago. 2015.

LYONS, Laurence; GOLDSMITH, Marshall; FREAS, Alyssa. ***Coaching***: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARQUES, Jose Roberto. *Coaching* Ericksoniano: a linguagem Ericksoniana aplicada ao *coaching*. In: **Administração**, 1 jun. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/coaching-ericksoniano-a-linguagem-ericksoniana-aplicada-ao-coaching/55546/>. Acesso em: 27 ago. 2015.

O'CONNOR, Joseph; LAGES Andrea. **Como o *coaching* funciona**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WHITMORE, John. ***Coaching* para aprimorar o desempenho**: os princípios e a prática do *coaching* e da liderança. [S.l.]: Clio, 2012.



A DIMENSÃO DA LIBERDADE E A TRANSFORMAÇÃO NO PROCESSO DE *COACHING*

PATRÍCIA MOREIRA SOARES

RESUMO

A realidade e o conhecimento são construídos a partir de interações humanas. Partindo desta máxima, será possível verificar o viés desafiador e gratificante de um processo de *coaching*, capaz de promover transformações tanto no âmbito individual como coletivo, viabilizando a construção de futuros mais promissores e libertadores.

PALAVRAS-CHAVE: Liberdade. Desenvolvimento. Transformação. Propósito. *Coaching*. Parceria. *Coach*. *Coachee*.

A palavra *coaching* vem das palavras coche e *coach*. A primeira, mais antiga, surgiu na Europa, em meados do século XV, para designar um novo tipo de tração animal destinado ao transporte de pessoas, enquanto a segunda foi designada para definir aquele que treina, desenvolve alguém para um determinado fim. É certo perceber que a palavra *coach* traz a ideia de ajudar alguém a sair de um estado atual para alcançar um estado desejado. Assim, o processo de *coaching* nos fala de desenvolvimento, de um desafio, de uma busca. Mas que busca é esta?

O sujeito, ao dar entrada em um processo de *coaching*, busca alcançar um objetivo específico e, para tanto, se dispõe a pagar por isso. Este sujeito (coachee) firma um compromisso com o coach, pois acredita que este é capaz de ajudá-lo a conquistar algo que lhe é caro, importante.

É possível perceber, a partir do que foi exposto, que o processo irá girar em torno da busca de algo, que se fixa em um saber para se alcançar um propósito. E é através desta paixão de amor, do amor ao saber que lhe falta, que o coachee será colocado numa posição desejante para se comprometer com a busca de seu propósito, por meio do alcance de seu objetivo, de sua meta.

> "Eros é filósofo: é amor a sabedoria que não possui, mas deseja incessantemente, pois o amor é amor do belo e a sabedoria é uma das coisas mais belas" (1990, p.97)

Para demonstrar que tanto a paixão pela ignorância como o amor ao saber possuem um custo, lançaremos mão da interpretação do Mito da Caverna, uma passagem do livro A República, escrito por Platão, que nos proporciona um convite à reflexão sobre o sentido de autoria na construção da própria vida, bem como da responsabilidade ética de cada um na construção do mundo.

A narrativa deste mito expressa a imagem de um muro que separa dois mundos distintos: o mundo externo e uma caverna. No interior da caverna, permaneciam prisioneiros que, desde o nascimento, eram acorrentados de costas para a entrada, forçados a olhar somente a parede do fundo da caverna, onde eram projetadas imagens e sombras do mundo externo, por um feixe de luz exterior.

Pelas paredes da caverna, também ecoavam os sons que vinham de fora, e os prisioneiros, com o correr do tempo, iniciaram um processo

de nomeação/significação das sombras projetadas, as únicas imagens que conseguiam enxergar. Suponhamos que um destes prisioneiros fosse forçado a soltar seus grilhões para vasculhar o ambiente que o rodeia e arrastado para fora da caverna. Seria possível perceber que a visão das sombras era permitida pela fogueira e que havia passado a vida julgando sombras e ilusões, desconhecendo a verdadeira realidade.

Imaginemos agora que este ex-prisioneiro tenha voltado ao interior da caverna para contar o novo mundo descoberto, tendo em vista a limitação de visão de mundo de seus amigos prisioneiros. Provavelmente, seria visto como louco e enfrentaria grande resistência em relação àqueles que desconheciam o mundo externo. Diante do exposto, o que este mito pretende nos mostrar é como podemos interpretar a caverna, o mundo externo, os prisioneiros e o retorno à caverna.

Ora, na tentativa de interpretar o conjunto de significações, talvez seja fácil perceber que a caverna pode ser interpretada como nossos pré-conceitos, opiniões por vezes equivocadas que nos impossibilitam de perceber um mundo que está além de nós mesmos.

Em contrapartida, o mundo fora da caverna é mais rico em possibilidades e representa o desmoronamento dos alicerces de um pensamento cartesiano, capaz de propiciar a surpresa e o escândalo, no sentido de promover o inusitado no espaço da mesmice. O prisioneiro da caverna é aquele que se mantém prisioneiro de si mesmo, acorrentado em suas falsas crenças, preconceitos e ilusões que limitam seu crescimento e desenvolvimento, não se permitindo questionar paradigmas, pois acredita que o conjunto de significados deva ser usado e percebido tal como foi transmitido, sem permissão para resignificação.

O retorno à caverna pode ser representado pela vontade ou obrigação moral de multiplicar o conhecimento para que outros possam sair da escuridão e da ignorância, para construção de um mundo com mais sabedoria. Afinal, a realidade é constituída por um processo de implicação mútua dos participantes que a vivenciam.

A filosofia preconiza que somos, fundamentalmente, seres em busca de um significado, um sentido, envolvendo as seguintes questões: Quem sou eu? Quais os meus objetivos? Qual o meu propósito? Para onde estou indo? Quanto tempo me resta?

Sabemos que o homem não nasce pronto. Ele se faz! Este processo de 'tornar-se melhor' só é possível pela via da liberdade, pois é por meio desta via, dentro de certas limitações óbvias, que o homem decide sobre a sua vontade, emprestando consequência e responsabilidade tanto pelo que escolhe, como pelo que lhe ocorre, não só por si, mas por toda a humanidade. Aí está o ônus da liberdade: a angústia frente ao universo da escolha, já que esta implica em uma decisão sem garantias de acertos, tal como um contrato de risco, onde resultados e consequências só poderão ser legitimadas a *posteriori*.

Não há nada fora de nós que possa definir nosso próprio futuro. Apenas nossa liberdade. Desalentador... *"Diria Sartre: Estamos sós e sem desculpas"*.

> "O homem é, não só como ele se concebe, mas como ele quer ser; como ele se concebe depois da existência, como ele se deseja após este impulso para a existência, o homem não é mais do que o que ele faz de si mesmo.
>
> (...) O importante não é o que o mundo faz de você, mas o que você faz com aquilo que o mundo fez de você." (Sartre, 2015)

Em decorrência do exposto, vimos que é pela via da liberdade que se torna possível escolher, dentre todas as alternativas possíveis, aquela que vai nos levar a um caminho mais curto em direção a um determinado objetivo.

Vimos também que o processo de *coaching* se fixa na busca de um saber para se alcançar um propósito. Se a palavra pivô é definida como aquilo que sustenta, sobre o qual gira algo em torno, é certo concluir que o processo de *coaching* se sustenta em um 'tornar-se melhor'.

O *coaching* é um processo que pressupõe uma parceria, envolvendo duas figuras distintas: o *coach* e o *coachee*. A primeira, como já vimos, tem a função de ajudar, desenvolver, transportar para um estado desejado, por meio da detenção de um saber específico. Por analogia, o *coach* pode ser metaforizado na figura do ex-prisioneiro do Mito da Caverna, uma vez que ele representa a vontade de ajudar aqueles a saírem da escuridão, a fim de promover uma transformação.

O *coachee* é aquele que busca ajuda para sair de um determinado status quo. Este, instigado pelo amor ao saber, envolvido na necessária

busca de respostas, decide pagar o preço para alcançar um propósito, por meio da contratação do *coach*.

Ora, se o que está em jogo no processo de *coaching* é o desafio da transformação/evolução e que não há nada fora de nós que possa definir nosso próprio futuro, apenas nossa liberdade, fica a questão: qual é a função do *coach* e como ele irá promover a transformação do *coachee*, considerando que este só poderá reinventar seu futuro se assumir a liberdade pela autoria da própria vida?

Para responder esta questão, buscamos apresentar como se dá um processo de *coaching*, bem como o modelo de atuação do *coach* e, consequentemente, do *coachee*. O processo de *coaching* se propõe a ser breve - em média, dez sessões - e deve estar apoiado em um propósito, que é a força motriz que animará o alcance do objetivo.

Para tanto, torna-se necessário que o *coach* seja capaz de estabelecer uma relação pautada na confiança, de forma que o *coachee* fique receptivo a buscar novas informações e atitudes que o levarão a uma virada de comportamento e desempenho, a fim de alcançar uma meta previamente estabelecida, dentro de um prazo acordado, que envolve tanto a fala como a ação.

A primeira etapa deste processo pode ser definida pelo estabelecimento do objetivo/meta e o que está em jogo é a criação e a superação de desafios com objetivos alcançáveis. O que o *coachee* deseja realizar até o final do processo? O que é realmente importante e prioritário? O que ele, realmente, quer? Neste momento, é fundamental que estas respostas sejam desveladas e que o *coach* possa entender o contexto de vida do *coachee*, isto é, seus valores, aspirações e seu peculiar conjunto de significados.

Na segunda etapa, o *coach*, por meio de perguntas, técnica e ferramenta específica, estimula a descoberta de novas possibilidades de vida e apoia o *coachee* para projetar soluções para as suas questões, tendo como foco o objetivo a ser alcançado.

A terceira etapa referencia a construção de um plano de ação. Neste momento, o *coach* deve apoiar o *coachee* para a construção/elaboração de um passo-a-passo que irá levá-lo até a concretização do seu objetivo. Aqui se trabalha mantendo o foco no objetivo final. Necessário também

considerar as barreiras que precisam ser removidas. Afinal, todo processo de planejamento envolve a etapa da mitigação de riscos. Assim, também devem ser consideradas, no plano de ação, perguntas como: Que dificuldades você pode encontrar? Que outros recursos podem ser necessários? Quais obstáculos você espera encontrar?

Ora, é sabido que as palavras podem dar um sentido especial a uma conversa ou banalizá-la. Em um processo de *coaching* eficaz, a linguagem utilizada é poderosa, sendo capaz de convidar para reflexão e orientar para ação. Logo, um *coach* eficaz é capaz de desafiar, incentivar e promover o desenvolvimento das pessoas por meio de perguntas 'poderosas', que animarão a busca daquilo que falta para atingir aquilo se que pretende. Desta forma, o *coach* será aquele que irá promover, no *coachee*, um novo olhar, com o intuito de descobrir novas perspectivas e provocar transformações.

O maior ponto de 'insuportabilidade' daquele que se propõe a exercer a função de *coach* é reconhecer que pouco vale o que ele acha, pouco vale o que ele quer, pois sua técnica e seu saber não podem restringir a liberdade de outrem. Assim, ele não deve fazer mau uso da posição de poder que detém pelo fato de ter sido contratado para ajudar no desenvolvimento do *coachee*. Logo, ele não deve se converter em educador, em modelo e em ideal para outros, pois sua função não se baseia em criar homens à sua imagem e semelhança.

Para ilustrar o saber que deve estar a serviço do *coach*, Antonio Quinet (1991, p.31) nos ensina a importância de uma ignorância douta - "um saber mais elevado e que consiste em conhecer seus limites. A ignorância douta é um convite não apenas à prudência, mas também à humildade; um convite a se precaver contra o que seria a posição de um saber absoluto"

Assim, o *coach* deve emprestar consequência às palavras do *coachee*, bem como responsabilidade tanto pelo que ele escolhe como pelo que lhe ocorre. Afinal, seu campo de atuação se limita a oferecer possibilidade para abrir portas, mas cabe ao coachee escolher a porta pela qual desejará passar em sua busca.

Quanta vaidade e falta de reflexão deve possuir aquele que acha que pode fornecer o melhor caminho para o coachee, amputando a sua liberdade, por meio da imposição da sua vontade, crenças, valores e conjunto de significados.

A fim de evitar tal conduta, torna-se necessário preservar uma neutralidade, no sentido de não transformar as sessões de *coaching* em um modelo de sugestão sobre o que é melhor para o coachee, pois não é possível assumir o protagonismo da vida de outrem, insentando-o de responsabilidade por suas escolhas. Importante ressaltar que neutralidade não implica em passividade, bem como atividade não implica em doutrinamento.

Diante deste modelo de atuação, a ênfase das perguntas do *coach* deve ter a finalidade de extrair informações para quebrar o modelo padrão de pensamento linear e repetitivo do coachee, além de fomentar a criação de novas oportunidades e possibilidades de vida, por meio de um processo de reflexão e de exploração de áreas que, até então, nunca haviam sido exploradas.

Para que o *coach* possa se valer de perguntas 'poderosas', é necessário que ele tenha uma escuta diferenciada, isto é, o *coach* deve 'ouvir em contexto', não com o objetivo de julgar ou solucionar, mas para compreender o retrato do contexto atual do coachee, tendo em mente que o mapa não é o território.

Diante deste cenário, vale a pena citar seis comportamentos fundamentais para que um *coach* possa ter uma abordagem eficaz, de forma a fazer bom uso da linguagem e emprestar responsabilidade e consequência às técnicas que compreendem um processo de *coaching*, independente de quem ocupará o lugar de coachee. Os comportamentos são:

1 - coloque o seu interesse pessoal de lado;

2 - crie um ambiente de confiança e uma relação de parceria com o coachee;

3 - possibilite descobertas, ao invés de providenciar soluções;

4 - escute contextualmente;

5 - encoraje, desafie o coachee a crescer;

6 - use o poder da fala para apoiar a criação de novas possibilidades de vida.

CONCLUSÃO

A liberdade é um dado da existência que representa um dilema para muitos de nós. Almejamos liberdade para viver como desejamos, mas esquecemos do ônus: a responsabilidade por nossas próprias escolhas, ações e condições de vida. A liberdade nos permite determinar nossas ações, experiências e atitudes, fornecendo ao homem a oportunidade de mudar e reinventar-se, reconhecendo não ser ele uma vítima indefesa da sua educação, do seu meio e dos seus impulsos interiores.

O *coaching* é um processo muito bem aceito por trazer resultados com rapidez e efetividade, uma vez que está pautado em metas e objetivos. Ele é construído por meio de uma relação de parceria entre o *coach* e *coachee*, que é sustentada em uma ética, extrapolando a questão teórica: a função do primeiro não se baseia em criar homens à sua imagem e semelhança, não deve se oferecer como hóstia sagrada ou alimento.

Seguindo essa configuração é possível perceber que o *coachee* só poderá reinventar seu futuro se ele assumir a liberdade pela autoria de sua própria vida. Talvez aí possa adquirir um novo olhar, que lhe permita percorrer um novo começo, buscando futuros mais promissores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A QUESTÃO DA LIBERDADE E J.-P. SARTRE. In: ROTAS FILOSÓFICAS. Disponível em <http://rotasfilosoficas.blogs.sapo.pt/34172.html>. Acesso em: 10 set. 2015.

CULTURA E PENSAMENTO: o Mito da Caverna. In: **EDUCA TERRA**. Disponível em <http://educaterra.terra.com.br/voltaire/cultura/caverna.htm>. Acesso em: 10 set. 2015.

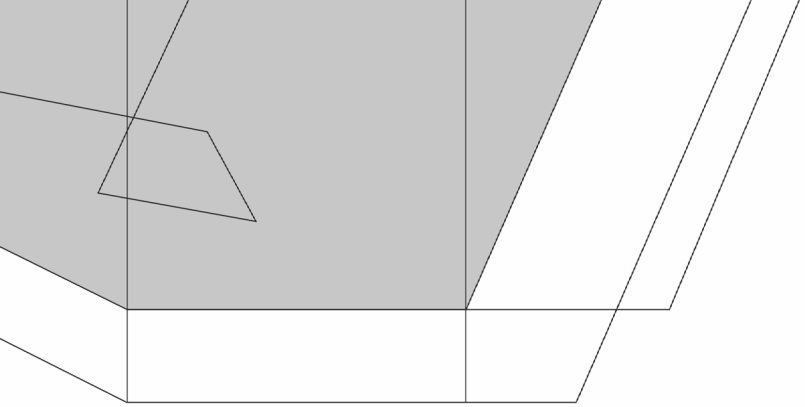
PESSANHA, José A. Platão: as várias faces do amor. In: **Os Sentidos da Paixão**. São Paulo: Funarte, Companhia das Letras, p. 97, 1990.

QUINET, A. **As 4+1 Condições da Análise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991. 31 p.

SARTRE, J. P. Ateísmo existencialista: o existencialismo de Sartre. In: **Filosofia Ateísta**. Disponível em <http://adrianoped.blogspot.com.br/2007/04/atesmo--existencialista-e-m-f.html>. Acesso em: 15 set. 2015.

SARTRE, J.-P. **O existencialismo é um humanismo (trechos)**. Disponível em <http://www.cefetsp.br/edu/eso/filosofia/existencialismohumanismosartre.html>. Acesso em 10 set. 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE *COACHING*. **Curso sobre o tema Personal & Professional *Coaching***: livro de Metodologia, [s.l.]: [s.n], 2009.



OS PRINCIPAIS DESAFIOS DE UM PROCESSO DE *COACHING* COM UM EMPREENDEDOR

RENATO DIAS REGAZZI

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma abordagem de *coaching* para um empresário de micro e pequeno porte, disponibilizando esta moderna ferramenta de desenvolvimento de lideranças e de liderados ao universo do empreendedorismo. Esta ferramenta vem revolucionando e transformando positivamente inúmeros negócios na atualidade.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching*. Liderança. Empreendedorismo. Micro e pequenas empresas.

A aplicação das ferramentas de *coaching* exige as habilidades e os conhecimentos necessários para estimular um indivíduo a utilizar todo o seu potencial em prol de uma organização e sua equipe. Quando se fala em fazer *coaching* com um empreendedor, as dificuldades podem ser ainda maiores, devido ao perfil padrão do empreendedor. De forma geral, ele preza pela ação rápida e pragmática, pelo controle (demonstrando desconfiança em relação ao *coaching*), pela necessidade de reconhecimento e aprovação (além de apresentar tendência decisória para os extremos), pela dicotomia e por apresentar grandes dificuldades em reconhecer seus próprios erros (em detrimento em identificar erros dos outros). É importante ressaltar que este perfil é generalista e pode não refletir determinados casos particulares, porém simplifica algumas variáveis que facilitam a análise do processo de *coaching* empreendedor.

Para um empreendedor, é recomendável desenvolver uma abordagem inicial que estabeleça a análise das opiniões deste indivíduo frente às questões referentes à prosperidade, à capacidade de estabelecer vínculos, além do equilíbrio mental e psíquico. O facilitador do processo de *coaching* deverá utilizar uma abordagem com foco no desenvolvimento de elementos que convirjam para a obtenção de resultados efetivos face ao pragmatismo exigido pelo empreendedor. É preciso ser um apoiador do indivíduo, propondo desafios e avaliando a evolução das atitudes e ações no decorrer do processo de *coaching*.

É importante lembrar as características fundamentais de um bom processo de *coaching*, com a finalidade de facilitar a obtenção dos resultados desejáveis através desta ferramenta. Então, planejar a entrevista previamente, estabelecer as regras, desenvolver um processo de escuta ativa e comunicação direta, exercer a empatia, realizar perguntas e questionamentos de facilitação e exercer a escuta não verbal facilitará bastante o processo de *feedback* (retorno) com o empreendedor.

O empreendedor deve ser bem informado sobre o método e os possíveis resultados desta ferramenta, estabelecendo uma espécie de acordo de *coaching*. Isto porque o empreendedor tem grande dificuldade de disponibilizar seu tempo e está sempre em busca de resultados imediatos, além de ter grande ceticismo em relação a possíveis ajudas externas, visto que, em muitos casos, se tornou empreendedor sem apoio, ou seja, por

conta própria. Cabe ao profissional de *coaching* estabelecer uma relação de confiança, um dos fundamentos essenciais para dar prosseguimento a este processo de forma satisfatória.

No processo de *coaching* empreendedor, é importante criar um entorno seguro e desafiador, estimulando o indivíduo trabalhado a falar sobre si mesmo, sobre seus colaboradores, sobre a sua empresa e perspectivas futuras. Nesta etapa, o facilitador deverá exercer a sua capacidade de ouvir e aplicar a escuta ativa, demonstrando interesse e contribuindo para a construção de um relacionamento positivo com o *coachee* empreendedor. Assim irá encorajá-lo a compartilhar informações relevantes, e isso aprofundará gradativamente as informações e contribuirá no processo de identificação das características singulares que poderão ser exploradas por meio de *feedbacks* (retornos) positivos. Nesta etapa, a observação das questões referentes à capacidade de relacionamento é fundamental para a análise do facilitador e para que, em outro momento, sejam realizados os *feedbacks* necessários para potencializar as características positivas e minimizar características negativas do indivíduo trabalhado. Cabe ressaltar que a capacidade de relacionamento é fundamental para o exercício de uma boa liderança por parte de um empreendedor.

Ainda em relação à etapa de escuta ativa, sempre encorajando o indivíduo a participar de forma segura e relaxada do processo de *coaching*, o facilitador deverá observar as características psíquicas, analíticas e lógicas deste indivíduo. É neste momento que ele poderá traçar um perfil mais adequado, seu comportamento e sua atitude mental frente a questões positivas e negativas, observando as possíveis frustrações e também o que motiva no processo de *coaching*. Cabe lembrar que o facilitador exerce o papel de estimular o empreendedor a fornecer a maior quantidade de informação possível para uma posterior análise e preparação da etapa de *feedback*.

É importante lembrar que no processo de *coaching* empreendedor deverá ser estabelecido um calendário de reuniões com metas bem definidas e data para finalização dos encontros e atividades. O empreendedor, pelo seu impulso para a ação, deve ser motivado através dos pequenos resultados observáveis que ocorrem no decorrer do processo

de *coaching*, o que o estimulará a ir até o final do trabalho. O facilitador deve então estar preparado para algumas armadilhas do processo de *coaching* empreendedor, devido principalmente à necessidade que o indivíduo empreendedor tem em estabelecer controle sobre tudo ao seu redor e tentar conduzir o processo ao seu sabor. As regras estabelecidas anteriormente entre o facilitador e o empreendedor, no contrato de *coaching*, devem ser relembradas quando alguma coisa for desvirtuada do que foi definido e acordado previamente, senão o facilitador poderá estar condenando o resultado que um bom trabalho de *coaching* para o desenvolvimento de uma organização.

Para a aplicação da ferramenta de *coaching* empreendedor, como foi possível observar, deverá ser realizada uma série de reuniões, visto que a etapa de coleta de dados e análise do perfil do empreendedor é fundamental para a elaboração de um plano de ação que possa ser efetivo em seu processo de transformação. Principalmente no que compete às características positivas da liderança empreendedora, fortalecendo e aprimorando os pontos fortes e minimizando ou eliminando, se possível, os pontos fracos.

Com o objetivo de obter resultados efetivos na aplicação da ferramenta de *coaching* para um empreendedor, as questões referentes às relações do líder com os funcionários, que são os ativos mais importantes em uma organização, devem ter atenção especial. Por isso, boas práticas de gestão devem ser exploradas no processo de *coaching* empreendedor, principalmente a relação entre os colaboradores e os possíveis resultados a serem alcançados. A gestão, neste caso, pode ser resumida como um alinhamento estratégico de pessoas, processos e sistemas em busca de melhor produtividade e performance do negócio. Os atributos referentes às atitudes, às habilidades e aos conhecimentos para gerir pessoas são então fundamentais para o sucesso de uma organização e não devem ser negligenciados, sob pena de desestruturação organizacional e consequente falência ou extinção.

Outro atributo a ser desenvolvido pelo empreendedor, neste processo de *coaching*, é a capacidade de inovação e adaptação a mudanças, sobretudo pelo advento exponencial das recentes inovações tecnológicas advindas do crescimento da capacidade de processamento de dados,

transmissão e comunicação, explicitadas pelas novas ferramentas e novos modelos de negócios existentes pelo uso da internet, que estão revolucionando e impactando o dia a dia de pessoas e empresas.

Uma das consequências do processo de gestão de pessoas e de inovação é o desafio de gerir talentos. Neste quesito, o comprometimento e engajamento do líder empreendedor é fundamental. Ele deverá estimular o aprendizado e o desenvolvimento de seus colaboradores e, além de gerir competências, deverá saber alocá-las devidamente. Ainda assim, necessita reconhecer e recompensar seus colaboradores condizentemente com seu nível de performance na empresa e ser um bom exemplo de competência para eles. Já atitudes que remetem à desqualificação do colaborador, em detrimento ao respeito, à arrogância, em lugar da humildade, e a perseguição pela baixa autoestima, em relação à dignidade, devem ser radicalmente evitadas e eliminadas da organização.

Portanto, na próxima etapa de *coaching* empreendedor, as características apresentadas anteriormente deverão ser confrontadas com as observações realizadas na primeira etapa de coleta de dados e análise do comportamento e atitudes do empreendedor coachee, para a construção de um plano de ação com metas definidas em um cronograma bem elaborado de ações a serem trabalhadas. Nesta etapa, o feedback positivo aumentará a probabilidade de os comportamentos desejáveis serem aperfeiçoados.

Os feedbacks corretivos ou também chamados de críticas construtivas têm a probabilidade de reduzir ou extinguir os comportamentos indesejáveis que prejudicam o empreendedor e sua organização. É importante lembrar que os feedbacks corretivos devem ser realizados com técnicas apropriadas de *coaching*, visto que o perfil do indivíduo empreendedor costuma ser reativo e antagônico a qualquer crítica, por mais que seja construtiva, com o objetivo de melhorias. Este é um dos fatores críticos de sucesso para a abordagem sugerida neste trabalho, sob pena de impactar negativamente os resultados, no caso de serem negligenciadas na aplicação da ferramenta de *coaching* empreendedor.

CONCLUSÃO

Uma abordagem de *coaching* para um empreendedor de empresa de micro e pequeno porte pode ser uma poderosa ferramenta de desenvolvimento deste importante agente econômico, a fim prepará-lo para os grandes desafios do mundo contemporâneo, sobretudo devido ao grande aumento da concorrência no cenário global.

É neste cenário que um bom trabalho de *coaching* empreendedor poderá fazer a diferença para que as empresas de micro e pequeno porte estejam preparadas, estimuladas e motivadas a estarem sempre inovando e se aperfeiçoando, tornando-se competitivas por meio de seus produtos, processos e negócios, além de se tornarem líderes empresariais ainda melhores para suas organizações, seu setor e consequentemente para o país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOCH, Vicky.; MENDES, J.; VISCONTE, Luiz. ***Coaching* Executivo**: uma questão de atitude. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter. **O Gerente Eficaz**. São Paulo: LTC, 1978.

DRUMMOND, J.; BOUCINHAS, M.; NOVAES, M. ***Coaching* com Psicodrama**: potencializando indivíduos e organizações. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva,1995.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

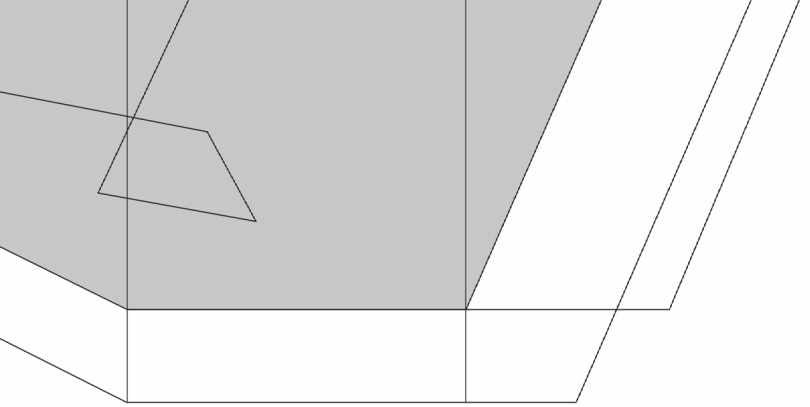
HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da Liderança. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI***:* como criar, conquistar e dominar mercados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2000.

KRAUSZ, R. R. ***Coaching* Executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel. 2007.

LIDERANÇA e *Coaching*, MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação, HSM, 2015.

LYONS, Laurence; GOLDSMITH, Marshall; FREAS, Alyssa. ***Coaching***: exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



LIDERANÇA ESTRATÉGICA E *COACH*

MARÍLIA DE SANT'ANNA FARIA

RESUMO

O tema liderança tem sido muito estudado no decorrer dos anos, no entanto, ainda é amplamente discutido por se tratar de um assunto complexo e bastante desafiador. A liderança estratégica propicia condições para o alcance de objetivos e a maximização dos resultados. Nesse sentido, o estilo *coach* também pode ser apresentado como uma competência gerencial e de liderança. Este artigo defende que uma empresa que mantém em seu quadro líderes estratégicos proporciona condições adequadas para criar valor e ampliar o retorno sobre os investimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança estratégica. *Coach*. Criação de valor.

É notório que a liderança pautada em um planejamento estratégico eficiente tem maior probabilidade de sucesso. Devido às alterações econômicas em uma esfera global, principalmente para as empresas, torna-se imperiosa a necessidade de tomar decisões rapidamente não só para se manter, mas também para obter resultados expressivos no mercado.

Em um cenário de constantes mudanças, os líderes devem ser capazes de adotar estratégias que possibilitem alterar a forma de atuação das empresas. Ao longo da história, pode-se verificar que determinadas mudanças na atitude de seus líderes foram capazes de impactar não somente as empresas envolvidas como também todo o segmento de mercado. Um exemplo é a Starbucks: a postura de seu líder, Howard Schultz, impulsionou uma mudança no mercado de café. Tal fato nos leva a fazer o seguinte questionamento: até que ponto a postura de um líder estratégico pode impactar direta e indiretamente um segmento de negócios?

Sabe-se que os funcionários e/ou colaboradores constituem-se em um dos principais fatores que definem o sucesso de qualquer empreendimento . Cabe destacar que são eles que mantêm contato com clientes, fornecedores, prestadores de serviços, mercado, entre outros.

LÍDERES VISIONÁRIOS, GERENCIAIS E ESTRATÉGICOS

Segundo Rowe (2002), existe diferença entre líderes visionários, gerenciais e estratégicos. Um líder visionário está sempre identificando as oportunidades, estudando o mercado, a concorrência, as tendências e os riscos pertinentes. Esse tipo de líder pode não criar valor necessariamente. O mesmo autor cita que infelizmente alguns líderes visionários que são capazes de criar valor não conseguem obter apoio das organizações no que envolve o controle, as estruturas e recompensas. A liderança visionária nem sempre é bem aceita por apresentar riscos. Por essa razão, requer certo grau de autoridade ou poder de influência para provocar a mudança de atitudes dos colaboradores.

Já líderes gerenciais tendem a dar ênfase ao controle financeiro, inibindo a inovação e a criatividade das pessoas. Alguns tipos de organizações estimulam apenas a liderança gerencial, como, por exemplo, os monopólios, que têm preços regulados, pois esses são financeiramente controlados por seus reguladores. Tal fato ocorre principalmente na esfera pública, pois há a necessidade de prestar contas, rigidez no controle financeiro e orçamentário e as limitações de fazer somente o que a lei permite. Dessa forma, tais imposições seriam fatores condicionantes para uma atuação mais burocratizada. Vale a pena mencionar que, de acordo com Rowe (2002), a maior parte dos executivos não exerce a liderança estratégica e sim a gerencial.

Enquanto os líderes gerenciais visam à estabilidade financeira da empresa em um curto prazo, os líderes visionários buscam a mudança e inovação para gerar valor em longo prazo. Um líder com perfil estratégico tem forte poder de influência e persuasão. Esse tipo de liderança trabalha no sentido de fazer com que seus liderados identifiquem alternativas para enfrentar os desafios impostos e solucionar os problemas. Nesse sentido, empodera seus funcionários para tomarem as melhores decisões, visando ao bem do negócio ou da organização no curto, médio e longo prazo.

Ireland e Hitt (1999) conceituam liderança estratégica como uma capacidade de se manter flexível, de fazer previsões, pensar de forma estratégica e trabalhar com outras pessoas conjugando esforços para possibilitar mudanças e trazer resultados positivos para as organizações. Os autores afirmam: “Sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente”.

Líderes estratégicos são gestores que mantêm a sinergia entre ética e valores conjugando esforços para impactar positivamente as metas das empresas. Assim, ao mesmo tempo em que acompanham periodicamente os indicadores estratégicos e financeiros, estimulam seus subordinados a atuarem de forma criativa e inovadora com foco na obtenção de resultados e geração de valor.

Os líderes gerenciais e visionários se diferenciam dos líderes estratégicos. Estes atuam em prol da concretização de seus objetivos e apresentam mais chances de criar valor. Segundo Rowe (2002), quando um líder tem a capacidade de combinar as qualidades de um líder visionário e de um gerencial, maiores são as chances de criar valores para a empresa. O autor destaca: "Contudo, um só indivíduo que combine, em sinergia, as qualidades de um visionário e de um gerencial realizará o máximo de criação de valor para a sua organização". A Figura 1 ilustra a criação de valor relacionando-a com os três estilos de liderança citados.

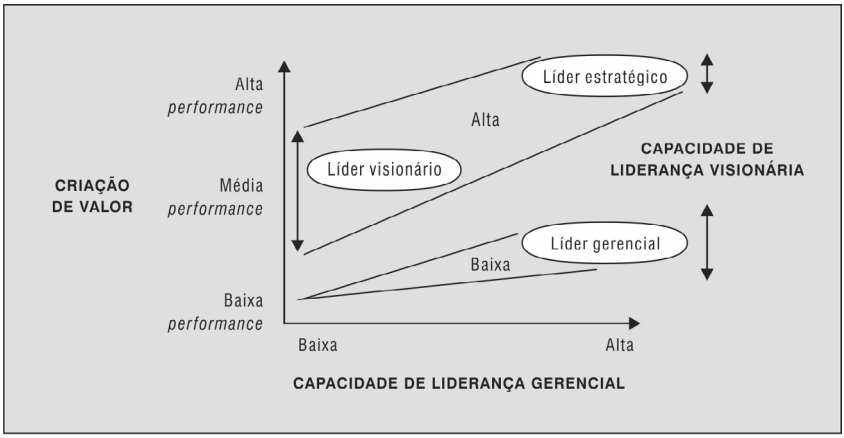
Organizações que são conduzidas por líderes gerenciais têm seu foco orientado para o controle financeiro e apresentam baixo nível de performance por inibir a inovação e a criatividade e, consequentemente, a criação de valor. Na Figura 1, esse estilo de liderança pode ser visto na parte inferior da seta, perto da elipse.

No que diz respeito ao estilo de liderança visionária, sua performance é a que apresenta maior dificuldade de avaliação. Os líderes visionários têm potencial para modificar esse tipo de escala. Um dos riscos envolvidos é que por vezes sua performance pode ser percebida como inferior à média muito mais rápido do que a exercida pelos líderes gerenciais (vide Figura 1).

Já líderes estratégicos trabalham focando a viabilidade técnica e econômica da empresa ao mesmo tempo em que zelam por seus funcionários, pois são eles os responsáveis por estabelecer um relacionamento direto com os clientes. Nesse sentido, a tomada de decisão visa maximizar o retorno sobre o que foi investido, ao mesmo tempo em que é capaz de criar valor para a empresa. Conforme pode ser verificado na Figura 1, esses líderes apresentam alta performance e também alta capacidade de liderança gerencial. Cabe destacar que os líderes estratégicos são raros em grande parte das organizações.

Figura 1

Criação de valor e lideranças gerencial, visionária e estratégica



Nota: As setas verticais representam os efeitos diferenciais dos tipos de liderança na criação de valor

Fonte: Rowe, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. São Paulo, v. 42, n. 1,p. 7-19 RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar., 2002.

LIDERANÇA ESTRATÉGICA E GERAÇÃO DE VALOR

A palavra estratégia é de origem grega - *strategos* - e faz menção a um general que comanda um exército. O conceito inicial referente à estratégia estava relacionado às habilidades comportamentais e psicológicas que motivavam um general. Até 450 a.C., adquiriu novos sentidos, envolvendo aspectos ligados à administração, oratória e liderança. Em torno de 330 a.C., o termo *strategos* ganhou novos significados, tais como a capacidade de empreender esforços para vencer fortes inimigos e um sistema integrado de governança globalizada.

A liderança estratégica pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas para tomar decisões que viabilizem o crescimento da empresa. A todo o momento, líderes e liderados tomam decisões e elas

impactam não somente o presente, como também o futuro da empresa. Na medida em que os liderados assumem responsabilidades, têm visão compartilhada, autonomia para realizar o monitoramento e tomar certas decisões, os líderes conseguem desenvolver maior capacidade para focar em questões estratégicas da empresa.

Rowe (2002) frisa: "Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização é o aspecto mais importante da liderança estratégica". Trata-se do pressuposto que existe o compartilhamento da missão, dos valores e objetivos da empresa. Portanto, todas as decisões devem convergir e estarem diretamente relacionadas para esse fim.

Líderes estratégicos devem trabalhar visando à eficácia e por isso precisam ter habilidade para compreender as constantes necessidades de mudanças para corresponder às expectativas do ambiente no qual a empresa está inserida. Dessa maneira, o processo de tomada de decisões não fica restrito somente ao ambiente interno da organização. De acordo com Brito (2012), a eficácia organizacional vai além do que é tratado como desempenho financeiro e econômico de uma empresa por englobar aspectos ambientais e sociais estabelecidos por parceiros, tais como patrocinadores, clientes, acionistas, funcionários, entre outros.

Esses líderes são capazes de formular e implementar estratégias que impactam as empresas não somente em curto, como também em médio e longo prazo. Suas decisões são pautadas na adoção de medidas voltadas para promover um diferencial competitivo envolvendo os ambientes interno e externo. Esse tipo de líder estimula o processo de geração e troca de conhecimento individual e em grupo, dentro e fora da organização.

A criação de valor está intrinsecamente ligada à tomada de decisões que visa proporcionar a viabilidade do negócio, a estabilidade financeira e o retorno do investimento. Trata-se de um dos maiores desafios encontrados por líderes de empresas tanto criadas recentemente como também já estabelecidas.

Executivos como Jack Welch, da General Eletric (GE), e Robert Goizueta, da Coca-Cola, são exemplos de uma atuação voltada para gerar valor. Ambos acreditavam que suas atitudes seriam capazes de provocar grande impacto nas empresas e isso determinava o que ocorreria nos segmentos em que trabalhavam. A atuação dos executivos tinha como

foco a redução da burocracia, o estímulo à inovação, à criatividade e a geração de valor para os negócios.

Assim, as organizações devem reconhecer que o processo de mudança é inevitável e pode ser até mesmo salutar. Dessa forma, seus colaboradores precisam estar preparados para aproveitarem as oportunidades. Um fator relacionado à liderança estratégica é a concessão de certo grau de autonomia para seus gerentes (considerando os diversos níveis hierárquicos que existem). Portanto, tais aspectos envolvem uma gestão capaz de tomar decisões rapidamente.

LIDERANÇA ESTRATÉGICA E *COACH*

De acordo com Dinsmore e Soares (2014), a palavra *coach*, na língua inglesa, está ligada ao esporte, significando o técnico ou treinador. Assim, um *coach* tem o papel de motivar e orientar sua equipe. Araújo e Ferreira (2010) citam que o estilo *coach* é uma competência de gerenciamento e liderança no qual o líder se responsabiliza por expandir a consciência e a confiança de sua equipe, potencializando e enriquecendo o trabalho realizado.

Considerando essa citação, pode-se verificar que líderes estratégicos apresentam determinadas características e comportamentos quando atuam como técnicos ou treinadores. Neste sentido, trabalham visando o estabelecimento de uma parceria para auxiliar seus liderados a conseguirem obter a melhoria do desempenho e alcançar os objetivos propostos. Ou seja, um líder genuíno conhece bem as características de sua equipe, suas habilidades e atitudes e as utiliza em benefício da organização. Dessa forma, como um *coach*, esse tipo de líder é capaz de ativar o potencial dos membros de sua equipe, incentivando-os e estimulando-os para que seu desempenho seja cada vez melhor, ajudando assim no aprimoramento de suas competências.

Um líder com esse perfil gosta de se relacionar com as pessoas, é observador, flexível, paciente, tem equilíbrio pessoal e sabe identificar as

limitações e as potencialidades de seus liderados. Além disso, é uma pessoa segura, tem pleno conhecimento sobre como funciona a organização e o mercado em que está inserido.

CONCLUSÃO

Líderes estratégicos podem ser definidos como pessoas de visão, comprometidas, capacitadas, importantes em suas equipes, que apresentam alto padrão de desempenho e trabalham visando à excelência. Empresas que se destacaram no mercado contaram com líderes que apresentaram características ligadas à atuação sistemática, criatividade, disciplina, foco e ambição. Por esses motivos, pode-se verificar que a postura de um líder estratégico tem o poder de impactar direta e indiretamente um segmento de negócios. Vale a pena mencionar que esse tipo de líder não é comum na maior parte das empresas, pois grande parte não exerce a liderança estratégica, mas a gerencial.

É importante destacar também que os líderes estratégicos não somente devem reconhecer-se, como também conjugar esforços com os líderes gerenciais e visionários. Nesse sentido, é necessário trabalhar focando os controles estratégicos (e não se limitar somente ao controle financeiro). Podemos inferir que esse tipo de líder trabalha em sinergia com sua equipe e pode atuar também como um *coach*, ou seja, como um técnico que direciona, incentiva e orienta seus liderados ajudando-os a criarem valor para a empresa.

Nesse sentido, a geração de valor requer a formação de alianças e também a construção de uma rede de parceiros (internos e externos). Assim, cabe ao gestor buscar a maximização de resultados que engloba a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos e a inovação constante. Tais aspectos contribuem para melhorar o desempenho organizacional e também para a monetização da empresa. Portanto, pode-se verificar que uma liderança estratégica eficiente em sinergia com uma atuação *coach* está intrinsecamente relacionada ao aumento da performance da

empresa, fazendo com que ela esteja bem preparada para enfrentar os desafios econômicos mundiais e consiga atingir um patamar acima da média de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **O exercício da liderança por meio do estilo *coaching* na gestão de equipes.** São Paulo: Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2, p. 47-72, 2010.

BRITO, Luiz Artur; BRITO, Renata. Competitive advantage, creation of value and their effects on financial performance. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, jan/ fev. 2012.

DINSMORE, Paul; SOARES, Monique Cosendey. ***Coaching* Prático**: o caminho para o sucesso; modelo pragmático e holístico usando o método *project-based coaching*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. 3. ed.

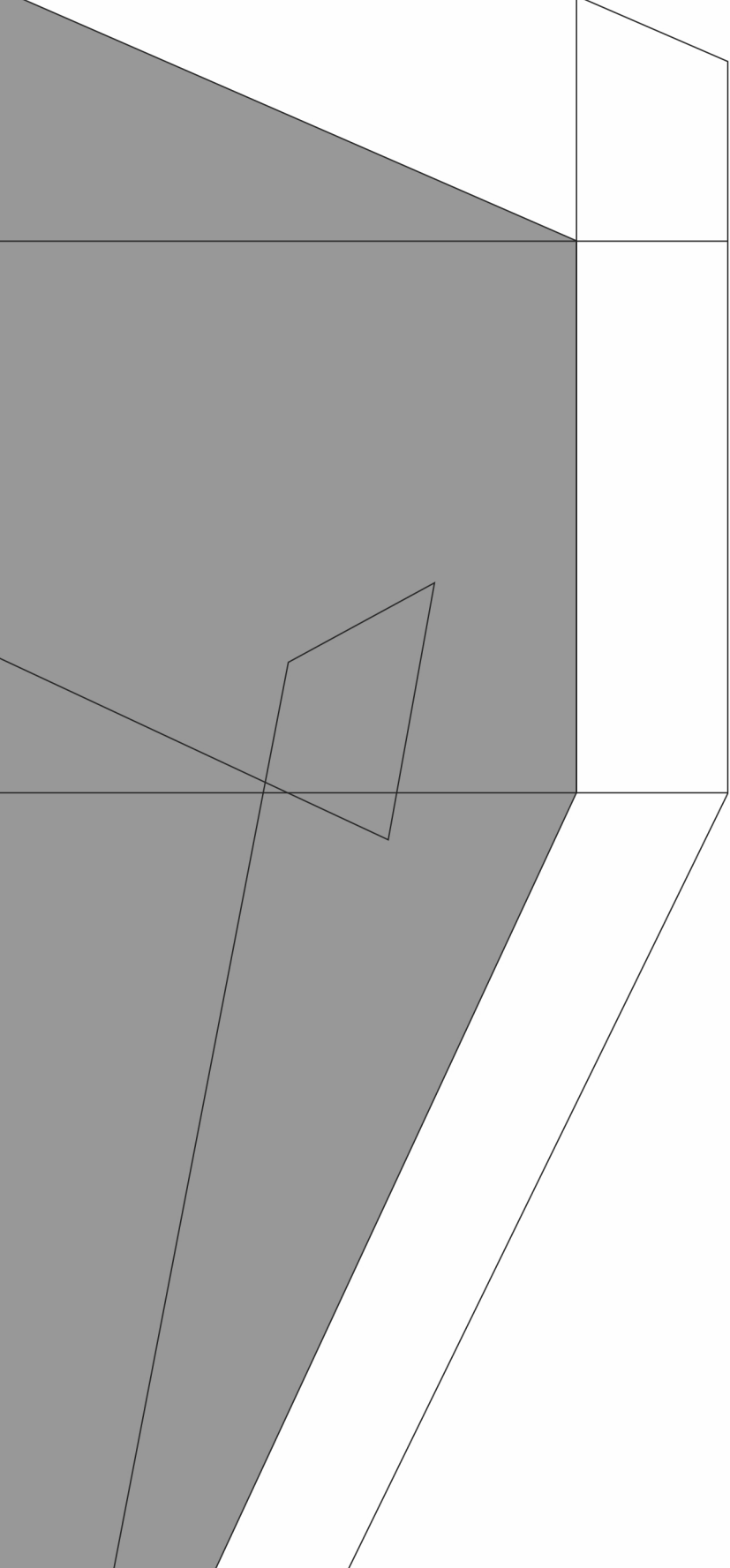
IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 2lst century: the role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

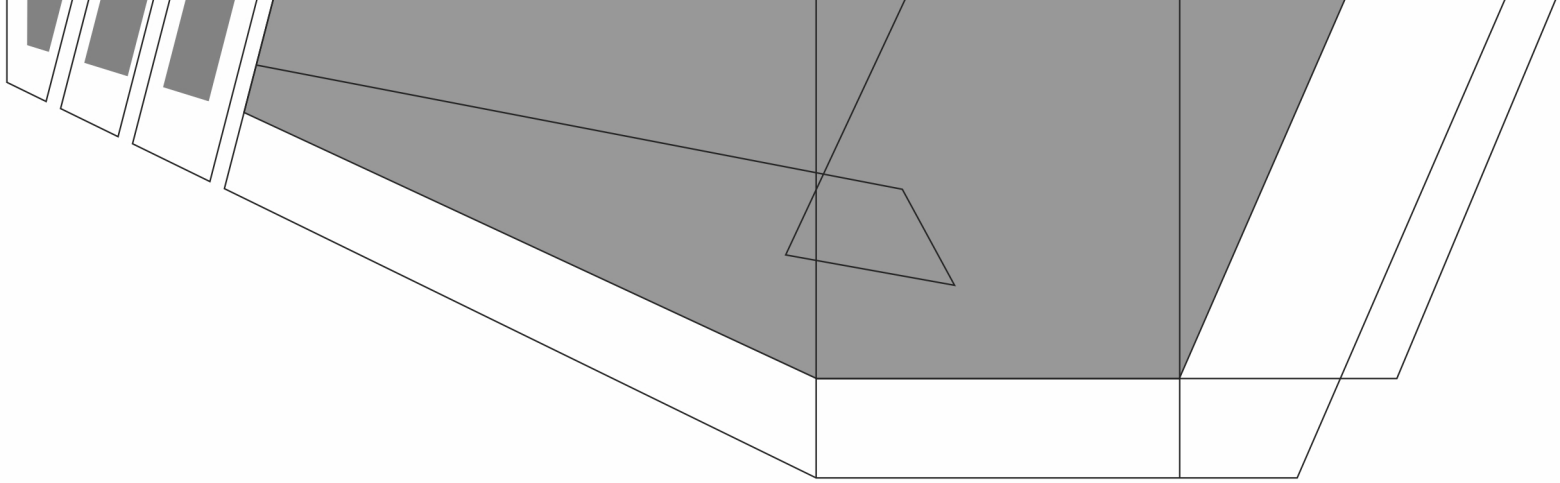
OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

RAMSEY, Dave. **Líder empreendedor**. Ribeirão Preto, SP: Novo Conceito Editora, 2014.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. São Paulo, v. 42**,** n. 1, p. 7-19 RAE - Revista de Administração de Empresas**.** Jan./Mar.**,** 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios:** gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2012.

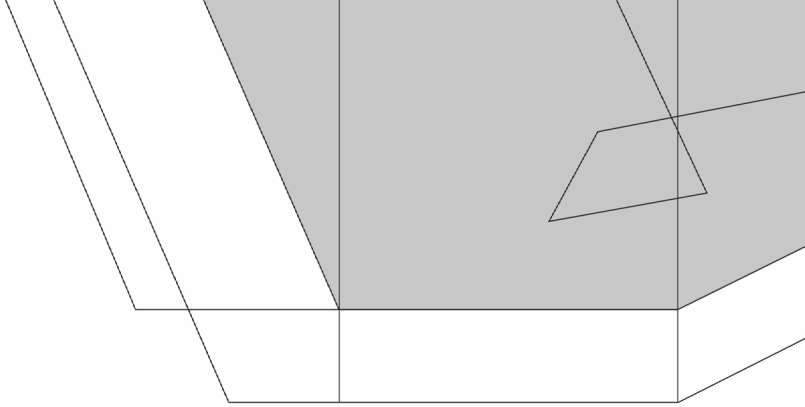




CAPÍTULO III

ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

MARKETING E *FRANCHISING*



INOVAÇÃO EM ESTRATÉGIAS DE MERCADO: MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA AGREGAR VALOR E RETER CLIENTES

PAOLA PEREIRA TENCHINI DA SILVA

RESUMO

Este artigo apresenta aspectos importantes acerca de como o micro e pequeno empresário pode aprimorar as estratégias de mercado de forma inovadora e competitiva, reduzindo custos e ampliando os resultados a partir da utilização do marketing de relacionamento. O objetivo principal é demonstrar o valor da definição de ações internas focadas em aprofundar o relacionamento com o cliente, visando à sustentabilidade e ao crescimento do negócio no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Relacionamento. Micro e pequena empresa. Empresário. Marketing de relacionamento. Inovação.

Uma das principais dificuldades dos empreendedores que estão à frente de empresas de micro e pequeno porte é a utilização das estratégias de marketing. Por empreenderem muitas vezes por necessidade, esses empreendedores vão trabalhando, desenvolvendo o negócio e esquecendo o aprimoramento dos processos gerenciais.

Essa ausência de conhecimento em gestão faz com o que o empreendedor possua, em muitos casos, uma visão restrita com relação ao marketing. A conclusão disso é que muitos empresários trabalham ações de propaganda sem objetivos claros e definidos, sem considerar a estratégia, o desenvolvimento de produtos e a análise de público-alvo. Há muita dificuldade em entender o mercado, segmentar o público e definir o seu posicionamento.

Isso muitas vezes se reflete em investimentos em propaganda sem uma avaliação do retorno, focando sempre em promoção, preço e propaganda sem direcionamento estratégico, o que se reflete na valorização da marca e na percepção da empresa junto aos clientes e ao mercado.

Para sobreviver em uma economia global, com consumidores cada vez mais atuando como protagonistas em suas decisões de consumo, tendo acesso a todo tipo de informação e conteúdo em um único clique, a microempresa deve inovar, aprofundando o conhecimento das necessidades dos clientes.

Se antes esse conhecimento era considerado como um conselho de administradores e consultores, hoje, podemos apresentá-lo como uma das condições de diferenciação da micro e pequena empresa no mercado.

> Segundo Kotler (1998 , p. 31), "o marketing deve identificar as necessidades e satisfazer os desejos dos consumidores, mas da forma como, onde, quando e pelo preço que o consumidor aceita pagar, sem deixar de considerar que o principal determinante das vendas e dos lucros é o consumidor."

Os grandes objetivos de marketing estão relacionados a dois públicos: novos clientes e clientes atuais. Para os novos clientes, o mais comum é o trabalho relacionado às estratégias de aquisição, cujas ferramentas de marketing de massa respondem às necessidades de conhecimento sobre as empresas, seus produtos e serviços, e promoções, dentre outros.

Para trabalhar os clientes atuais, a estratégia é de retenção/ativação, trabalhando o marketing de maneira dirigida, a partir das necessidades detectadas. Philip Kotler (2000, p. 70) afirma: "A chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes."

Neste ponto, a pequena empresa possui algumas vantagens, se considerarmos que mesmo sem grandes sistemas de gestão, os empresários estão no dia a dia, em muitas ocasiões, atrás do balcão, entendendo a realidade das necessidades do seu público.

A questão que se coloca é: como transformar esse conhecimento em estratégias de ampliação de mercado e de retenção de clientes para agregar valor ao negócio? Esse talvez seja o ponto central da necessidade de conscientização do empresário em deixar de utilizar um processo empírico para poder desenvolver ações de relacionamento que possibilitem atender às necessidades dos clientes e gerar os resultados almejados.

A essência da utilização deste tipo de estratégia é a diferenciação dos clientes, atuando de forma individual e personalizada. E isso só se dá por meio da identificação de suas necessidades.

Se trouxermos para a aplicação prática, o empreendedor deve seguir quatro etapas na implantação do marketing de relacionamento,conforme indicado por Peppers & Rogers (1997): Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

- Identificar: a premissa é a relação. Não conseguimos nos relacionar com quem não é identificado. Neste caso, o cadastro com maior número de informações possíveis representa elemento indispensável para esse processo.
- Diferenciar: inicia-se com a categorização dos clientes. Existem aqueles que são importantes para a empresa, seja pelo volume de compra, pela influência ou pelas necessidades desses clientes pelos produtos e serviços da empresa.
- Interagir: interação pressupõe continuidade. O ideal é saber quem é o cliente, sua rotina de compra, suas preferências e padrões de consumo. Assim, quando ele entrar na loja, por exemplo, será fácil saber se o produto que ele gosta está na promoção ou informá-lo sobre os lançamentos a partir de suas preferências.

- Personalizar: o princípio da personalização é atuar na necessidade individual explicitada por esse cliente (que para empresa também é importante) em outro momento de atendimento, com mensagens direcionadas, por meio de uma oferta otimizada.

Em resumo, o relacionamento se estabelece quando a empresa cria processos e motiva sua equipe para gerar o ciclo que garante as relações em todas as fases do processo, conforme Figura 1.

Figura 1

Ciclo de relações com o cliente

Fonte: Processos para Relacionamento com o Cliente (Tenchini,Paola) – Elaborado pelo próprio autor

Neste contexto, podemos afirmar que o marketing é a arte de cultivar relacionamentos lucrativos com o cliente (Kotler, 2000) e, na essência, representa tudo o que fazemos para o cliente mudar o seu comportamento, atraindo-o para o negócio ou mantendo-o fiel à empresa.

Há pouco tempo, a única preocupação nos negócios era vender. Diante do novo padrão de consumo, o cliente exige muito mais. Ele precisa confiar, saber a sua verdade, se o que você promete será cumprido. Não busca somente preço, quer saber se vale a pena comprar de você, frequentar sua empresa.

Não devemos ter dúvidas que o cliente pesquisará sobre sua empresa no mercado e a reputação será fundamental, por isso as alavancas do marketing para o futuro estão relacionadas à excelência, à reputação, à credibilidade e a relacionamento.

A busca da excelência está relacionada ao desenvolvimento de estratégia empresarial focada no atendimento personalizado, incluindo: utilização de tecnologias para aprofundar o conhecimento sobre o cliente, uma equipe motivada e qualificada, que goste de gente e queira se relacionar, uma liderança com visão de futuro, que projete resultados desafiadores e que de fato agreguem valor ao seu cliente, e posicionamento claro no mercado. Com isso, os resultados financeiros, operacionais e, principalmente, de percepção da qualidade ficarão evidentes para o cliente, que se tornará o principal vendedor do seu negócio.

CONCLUSÃO

O marketing de relacionamento permite fazer mais do que o cliente espera, gerando preferência e recomendação. Com isso, o sucesso do negócio passa a ser medido não somente pela comercialização, mas também pela retenção e interação continuada com os clientes.

Esse tipo de marketing pode representar uma importante estratégia para ampliação de mercado, baseada em aprofundar relações com um público que conhece a empresa, seus produtos e serviços. Isso facilitará a otimização dos recursos de marketing e diferenciará os investimentos em mídia. Por último, conclui-se que relacionamentos de longo prazo são difíceis de serem reproduzidos: reputação e confiança, por exemplo, não estão disponíveis para serem compradas, são conquistas. E quando as empresas conseguem efetivamente implementar esse relacionamento com os clientes, com certeza ele se torna fonte de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GORSKI, André. **O marketing de relacionamento e os consumidores**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-marketing-de-relacionamento-e-os-consumidores/67280/>. Acesso em: 20 ago. 2015

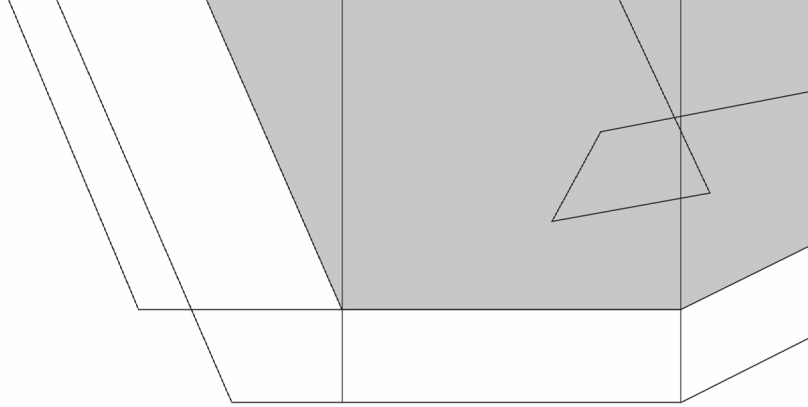
KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MACHADO, Atatiana; HERMAN, Otto. **Marketing de relacionamento**: em busca da retenção e lealdade do cliente. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/marketing-de-relacionamento-em-busca-da-retencao-e-lealdade-do-cliente/1912/#ixzz3jqh0wrBK>. Acesso em: 20 ago. 2015

MAESTRALI, Bruno. Marketing de relacionamento e fidelização de clientes. In: **Artigonal**, Israel, 10 jul. 2009. Disponível em: <http://www.artigonal.com/marketing-e-publicidade-artigos/marketing-de-relacionamento-e-fidelizacao-de-clientes-1028794.html>. Acesso em: 20 ago. 2015.

PEPPERS Don, ROGERS Martha. Enterprise one-to-one.Currency/Doubleday, 1997. Disponível em:http://www.santangelo.adm.br/artigo/11 Acesso em: 20 ago. 2015



MARKETING PESSOAL COMO ESTRATÉGIA NA PEQUENA EMPRESA

ELISANDRA WEIGERT

RESUMO

Este artigo apresenta aspectos importantes acerca de como um empresário precisa se preocupar com a imagem que a sua empresa passa para seus clientes internos e externos. Inicialmente, é abordada a atitude empreendedora que um candidato a empresário precisa desenvolver para que seu negócio prospere. O objetivo principal do tema é esclarecer como uma empresa precisa estar preocupada com a sua imagem e como pode mudar através da estrutura física, exposição do produto no ponto de venda e postura dos funcionários, além de quais valores precisam estar arraigados na sua cultura para gerar credibilidade e fidelização.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing pessoal. Pequena empresa. Empresário.

Quando uma pessoa inicia um negócio, em geral, não está preocupada com como estará sua empresa alguns anos após o início das suas atividades, justamente porque a preocupação inicial do empresário é com o agora. O empreendedor muitas vezes abre as portas de seu negócio pensando apenas na estrutura física, ou seja, o ponto comercial, a estrutura do ponto de venda e quais produtos ou serviços serão oferecidos. O que ele deve deixar bem definido em seu planejamento, porém, é que tipo de negócio vai abrir e como sua empresa vai permanecer no mercado.

Primeiramente, é preciso ter muita clareza sobre a estrutura do negócio, pois a partir desta decisão será possível trabalhar a orientação da empresa para o mercado- alvo utilizando o *mix* de marketing, também conhecido como os 4 P's de Marketing. De acordo com Kotler (2000), esse *mix* é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos no mercado-alvo. Fazem parte deste *mix* preço, produto, praça e promoção.

Essas definições são primordiais para o empresário identificar qual será o *target* (alvo) do seu negócio, quais produtos ou serviços serão oferecidos, como esses produtos ou serviços chegarão ao mercado, qual preço será trabalhado e como será a comunição com o cliente. Esses ingredientes precisam ser balanceados e, se estiverem bem claros, certamente o empresário terá mais facilidade para definir sua estratégia e atingir suas metas.

Uma forma eficaz de uma pequena empresa se destacar e permanecer no mercado é utilizar o marketing pessoal como ferramenta. Normalmente, quando uma pessoa decide se tornar empreendedora, primeiramente pensa na sua rede de contatos, ou seja, quantas pessoas conhece que poderiam se tornar clientes. Isso significa que sua imagem pessoal estará intimamente ligada ao seu produto ou serviço.

Para que possa ganhar credibilidade junto ao consumidor, é necessário que o empresário deixe claro qual imagem quer passar, pois é essa imagem que vai gerar a lembrança da marca. Daí a importância do empresário ter definido e impresso de forma visível para os funcionários a missão e os valores da sua empresa, pois não há como enganar um cliente e tentar passar para ele o que não faz parte, de fato, da cultura da empresa.

Por exemplo: uma padaria costuma vender produtos fabricados no dia anterior trocando a etiqueta como se o produto fosse fabricado no mesmo dia. O dono não sabe, mas o próprio vendedor alertará o cliente para não

comprar o produto, pois não se sente bem omitindo essa informação. Isso deixará uma péssima imagem da padaria, pois o cliente perceberá a falta de ética da empresa, que vende um produto como se fosse fresco. O contrário acontece com uma empresa que está preocupada em vender somente produtos dentro da validade. Essa prática gera confiabilidade e garante a fidelização do cliente externo e, principalmente, do interno.

O marketing pessoal é uma arma muito poderosa para que uma empresa fortaleça sua marca. Ela pode ganhar força inicialmente no território onde foi instalada, pois o marketing 'boca a boca' faz com que as pessoas tenham curiosidade de conhecer e consumir o produto de uma empresa que faz parte daquele território. Posteriormente, é possível ganhar novos mercados e novos clientes. Mas como trabalhar o marketing pessoal de uma pequena empresa e ganhar credibilidade a ponto do cliente sentir desejo de consumir?

Quando falamos de um profissional liberal cujo nome pessoal pode ser sua principal força para divulgação, é necessário que ele seja muito bem relacionado para que seus próprios clientes divulguem e indiquem seu trabalho. Ele precisa também ser agradável e simpático para conquistar a confiança e a empatia dos clientes e, principalmente, ser honesto, primando pela qualidade e cumprindo integralmente o que promete.

No caso de uma empresa, é necessário que haja uma grande preocupação com a identidade visual, que é o que se fixa na cabeça do consumidor, e todos os detalhes são importantes para encantar o cliente. É necessário mostrar, através da sua estrutura, qual a razão da sua existência e quais são os pequenos cuidados que fazem a diferença.

É preciso, por exemplo, ter um ponto de venda atrativo. Uma loja de roupas *fitness* deve ser divertida e dinâmica, ter produtos voltados para o cliente, dar a ele liberdade de escolha, trabalhar ferramentas como *branding* musical (música ambiente), com trilha sonora adequada, ter um uniforme para os vendedores adequado ao que se pretende vender e incluir marketing olfativo como aliado para gerar lembrança da marca. Tudo isso mostrará ao cliente que esta empresa está preocupada com a qualidade de vida e com a beleza do corpo, e isso vai gerar curiosidade e desejo de vestir a marca. Outra fase igualmente importante é o pós-venda: é preciso criar uma política de troca que valorize o retorno do cliente, eliminando a má vontade do vendedor na troca de produtos e garantindo a satisfação e fidelização do consumidor.

CONCLUSÃO

O marketing pessoal é uma importante ferramenta para que a empresa fortaleça sua marca dentro do seu território, mediante atitudes que estejam de acordo com sua missão e com seus valores. Por meio do marketing pessoal, a empresa poderá fazer com que os clientes tenham curiosidade de conhecer seus produtos e serviços, sintam o desejo de consumi-los pela identificação que têm com a empresa, tornando-se um consumidor fiel e defensor de sua marca.

Podemos dizer que o marketing pessoal se reflete nas atitudes e na forma de pensar do empresário, no comportamento dos funcionários e na valorização da marca no território escolhido. Por meio dessa ferramenta, e empresa poderá crescer com consistência e qualidade, sendo respeitada e valorizada pelo seu maior patrimônio: o cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

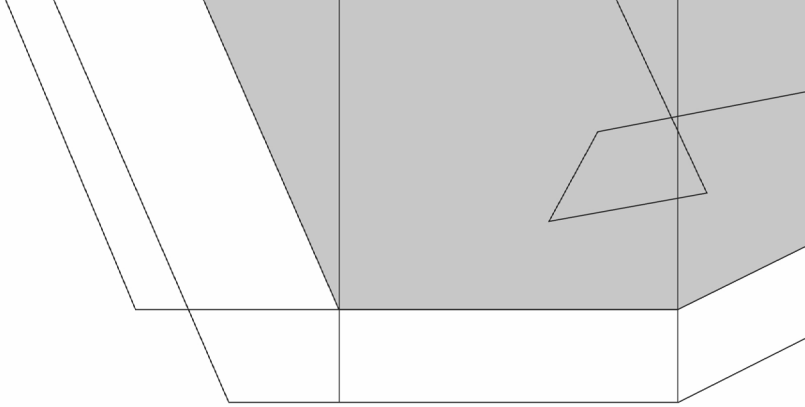
GEHRINGER, Max; **Dez dicas para fazer sucesso com Marketing Pessoal**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Nz0c0aK7A98;19/10/2008>. Acesso em: 22 de out. 2015. 19/10/2008; acesso em 13/08/2015

GODRI, Daniel. **A importância do marketing pessoal para o sucesso profissional**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Wq46OErQYEw>. Acesso em: 22 de out. 2015. 03/07/2013; acesso em 13/08/2015

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo Milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000. 10. ed.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MIRANDA, José Renato de. **Gestão & Marketing**: consultoria de impacto, São Paulo : In Folio,2002.



POSICIONAMENTO E EXTENSÃO DE MARCA – COMO DESCOBRIR O SEU DNA E TRAÇAR ESTRATÉGIAS PARA O CLIENTE MERGULHAR NO SEU MUNDO

FABIANA PEREIRA LEITE E SOUZA MELLO

RESUMO

Abrir um negócio requer muito mais do que definir um produto ou um serviço, criar um nome e elaborar um plano de negócios. Quando um empreendedor decide criar a sua própria marca e deseja obter sucesso com ela, é preciso estabelecer um posicionamento de mercado. A grande maioria das decisões relacionadas à gestão, marketing, canais de venda, preço e atendimento virão justamente da construção desta identidade. Resultados diferenciados em uma empresa somente são atingidos quando seus dirigentes conseguem definir uma estratégia de negócios clara, que transpareça a razão de ser da sua marca, o seu DNA.

PALAVRAS-CHAVE: Posicionamento. Marca. Extensão de marca. *Branding*. Marketing.

Apenas encontre a sua verdade. O cliente enxerga isso. Curiosamente, em um mundo em que todos postam, curtem, descurtem, opinam e bloqueiam, em meio a uma imensidão de ofertas, informações e novos produtos, percebe-se um interessante movimento contrário a este excesso de informação descartável: cada vez mais o cliente tem buscado consumir produtos e serviços de marcas que eles respeitam, estimam e conseguem estabelecer uma conexão verdadeira. Sempre haverá o consumidor que compra ou consome apenas pelo preço mais baixo e ponto final, entretanto, uma parcela crescente da população está definitivamente interessada em saber a história por trás da marca, de quê aquele produto é feito, por quem, em que local e usando que matéria-prima.

Neste contexto, se levarmos em conta que o DNA da marca é a chave de tudo, é importante a reflexão sobre que fatores devem ser levados em consideração para que esta empresa encontre a sua verdadeira essência. Alguns desses fatores são:

- Qualidade/Consistência: seu produto ou serviço precisa ter a melhor qualidade que você conseguir. Com a elevada competitividade que encontramos hoje no mercado, o cliente sempre quer mais. O acesso à informação, o aumento da capacidade crítica dos consumidores e as amplas possibilidades de comparação e compartilhamento de experiências fazem com que tenhamos que, diariamente, surpreender nosso público- alvo que busca e sabe, cada vez mais, reconhecer produtos de qualidade. Mas, atenção! A percepção de qualidade nada tem a ver com o nicho de mercado ou a classe social de seu cliente. Todo e qualquer cliente gosta e se sente bem pagando por um produto ou serviço genuinamente de qualidade. Invista em ter bons fornecedores, mão de obra qualificada e processos produtivos bem ajustados para atingir seus objetivos.
- Diferenciação: o desafio da busca pela essência de seu negócio passa também pela comunicação ao seu cliente de quais são os seus reais diferenciais competitivos. Por que vale a pena comprar com você e não com seu concorrente? O que você pode oferecer além? Neste tópico, aspectos como serviços, pós-venda, assistência e atendimento *premium* passam a ocupar o topo na lista de prioridades. O cliente gosta de ser tratado como único, deseja

um produto diferenciado e quer ser surpreendido positivamente a cada experiência de compra.

- Propósito: a comunicação clara do que sua empresa é o que ela vende se traduz em uma única frase. Na busca pelo DNA de sua marca, você precisa dedicar-se à escolha de um slogan forte e definitivo, através do qual todos entendam o que sua empresa é. Poderíamos citar inúmeros exemplos de grandes e pequenas empresas que conseguiram atingir este objetivo com maestria; e mais tantas outras que cometeram graves erros ao criar seu *slogan*. O mais importante a levar em consideração neste momento é: saia do quadrado, tente expandir suas fronteiras para além do produto em si. O que você vende pode deixar de ser consumido em poucos anos e a sua empresa pode durar muitas décadas. Pense no exemplo das lojas de discos e em sua reflexão analise as sensações, a experiência e os valores que você traz junto com a empresa.
- Personalidade: verdade, DNA, essência, nada disso faz sentido sem este grande pano de fundo chamado 'personalidade'. Pensando em uma empresa como um 'ser vivo', dinâmico e mutável, temos que pensar que a sua loja, o seu site, os seus vendedores, a sua comunicação visual e tudo o que há por trás deste negócio tem que refletir a sua *persona* – seu modo de pensar, de agir e de sentir. É neste campo dos sentimentos que o negócio consegue estabelecer conexões, tanto com o público-alvo (seu *target*) quanto com seus colaboradores. Neste tópico também é que conseguimos atingir o coração dos que trabalham com você. A vontade de fazer parte daquele time que reflete uma 'personalidade' parecida com a sua. Mas para que consiga estabelecer esta ligação, sua mensagem precisa ser clara e o sentimento precisa ser verdadeiro.
- Indivíduo corporativo: quando um cliente tem contato com uma empresa, ele aprecia e demonstra-se receptivo a identificar que o dono daquela empresa de certa maneira é a personificação da marca. Ou seja, o que ele vende é o que ele é. O que ele comunica é o que ele acredita e adota para a sua vida. Para que a percepção deste tópico fique mais clara, podemos citar exemplos como Steve Jobs e a Apple e Tory Burch e sua marca homônima, dentre outros. Quando isso não é possível, uma estratégia interessante

a ser adotada é a dos 'embaixadores da marca', uma forma de encontrar um grupo de pessoas que tem tudo a ver com a essência de sua empresa e que pode ajudá-lo nesta comunicação com a sociedade, sobretudo com aqueles não clientes.

- Valor agregado: como estamos tratando aqui da busca de seu DNA, neste item abordaremos a relevância de encontrar valor agregado ao seu produto ou serviço que tenha uma conexão imediata a este posicionamento que você deseja comunicar. Exemplos: Feito na Amazônia, Produto Orgânico, 100% reciclável, Comércio Justo. Há uma imensidão de conceitos que podem ser relacionados ao seu empreendimento e servem para demonstrar porque vale à pena pagar mais por aquilo. Um ponto-chave a ser considerado é a capacidade de provar que aquele determinado selo ou chancela podem ser comprovados, a fim de que possam ser considerados efetivamente um item de valor agregado. Há muitas empresas brasileiras e estrangeiras 'amargando' com sérios problemas na Justiça por comunicar em suas embalagens ou produtos inverdades sobre processos produtivos, matéria-prima e selos de certificação.
- Atributos aspiracionais: na construção do posicionamento de sua empresa, você precisa imaginar quais serão os fatores que a tornarão apaixonante e estimada. Ou seja, o que você tem que apresentar ao seu cliente e ao seu potencial cliente para que ele: deseje consumir seu produto ou serviço; ame vivenciar o seu mundo; queira consumir o seu conteúdo; almeje estar no seu ambiente de loja (se aplicável) e vestir ou usar algo criado pelo seu negócio. Cada vez mais constata-se que não há mais fidelidade de clientes (com o excesso de oferta e acesso às vendas *on-line* em plataformas mundiais), mas com um posicionamento bem estruturado conseguimos atingir um objetivo muito mais relevante que é o de se tornar uma marca estimada, aquela pela qual, mesmo que não possa pagar naquele momento, continuarei apaixonada, indicarei para amigos e acompanharei nas redes sociais e mídia tradicional.

- Especificidade cultural: este ponto tem a ver com a relação da sua marca e a cultura de onde ela vem. Quando demonstramos quais são os aspectos culturais relacionados ao produto ou serviço, temos uma facilidade maior de sensibilizar o consumidor. Definir esta estratégia é um pilar importantíssimo para a etapa de estabelecimento de público- alvo. Exemplos: Em quem irei focar? Qual é o perfil do meu cliente? Quem é a mulher que compra produtos da marca XYZ? Em que cultura o meu público está inserido?. Empresas que atiram para todos os lados, em geral, não conquistam clientes, e sim realizam vendas para fechar o mês. Não é isso que traz sucesso.
- *Fan club*: no cenário altamente competitivo dos mercados atualmente, não basta uma empresa ter clientes, e também não basta ter um pequeno grupo de 'embaixadores'. É necessário ter mais. É necessário ter um fan club! Isso não é um resultado que se atinge de uma hora para outra, mas que tem que começar a ser pensado junto com a construção da marca. Os integrantes do fan club serão os seus clientes-multiplicadores, que trabalharão dia e noite para o sucesso do seu negócio pelo simples prazer de fazer parte desta 'tribo'. Isso é um ativo intangível importantíssimo, que precisa ser cultivado e mantido todos os dias.
- Valores: o DNA da marca precisa transparecer de maneira clara e indiscutível os valores da empresa; caso contrário, nenhum dos nove fatores apresentados anteriormente terão valido à pena. Quando pensamos em valores, não há como não lembrar da expressão em inglês core values, que consegue passar exatamente a mensagem. *Core* vem de *cor*/ *cuore*, que em latim é coração. É a máquina pulsante que move tudo, o ponto central pelo qual é bombeada toda a energia que circula neste organismo vivo que é a empresa. Se deste coração não sair verdade, clareza de propósito e valores bem definidos, nada terá valido à pena.

CONCLUSÃO

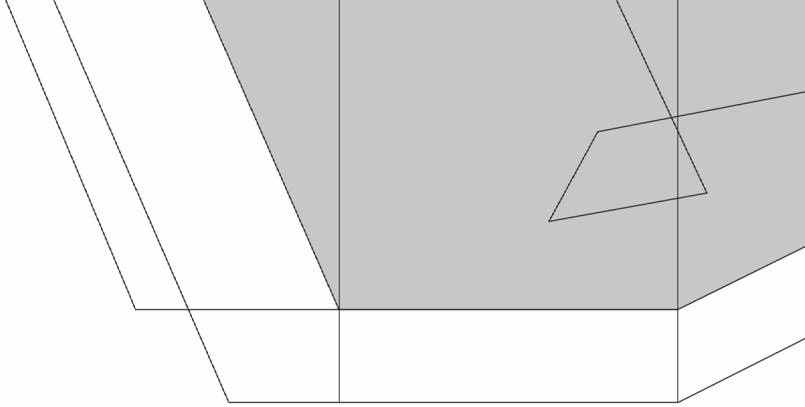
Toda esta construção de marca não acontece sozinha. Ela precisa ter uma figura essencial no comando: o empreendedor. E é direcionada a este empreendedor a mensagem final: seja relevante em seu mercado. Busque a inovação continuada. Construa relacionamentos consistentes. Comprometa-se com a sua causa. Apenas encontre a sua verdade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MEADOWS, Toby. **Como montar e gerenciar uma marca de moda.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

MORACE, Francesco. **Consumo Autoral.** Estação das Letras, 2012.

ZORPAS, Matthew. **London 100.** In: THE GENTLEMAN BLOGGER, 2012. Disponível em: <www.thegentlemanblogger.com>. Acesso em: 22 out. 2015.



QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EXPANSÃO DO NEGÓCIO POR MEIO DO SISTEMA DE *FRANCHISING*?

JAQUELINE DOS SANTOS GARCIA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo desenvolver uma abordagem sobre a necessidade de um planejamento estratégico para um empresário de micro e pequeno porte, que deseja expandir seu negócio por meio do sistema de *franchising*, forma de expansão cada vez mais utilizada no Brasil, mas que requer cautela.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Micro e pequenas empresas. Franquia. Manual. Qualidade. *Franchising*. Expansão. Estratégia.

Em tempos de crise, o *franchising* representa um risco reduzido, é o segmento que se mantém sustentável e supera o desempenho do Produto Interno Bruto (PIB).

Empresários de micro e pequenas empresas que optarem por expandir seus negócios pelo sistema de *franchising* precisam estabelecer estratégias empresariais.

O desafio do *franchising* vai além do cumprimento da exigência prevista na Lei 8.955/94 (Lei de Franquia Empresarial). O empreendedor irá precisar de um modelo de negócio de fácil multiplicação, um plano de expansão bem elaborado e um conhecimento profundo do seu próprio negócio, que considere suas deficiências e os pontos de melhorias.

O modelo de negócio deve contemplar o que será replicado e o que é necessário para o sucesso do negócio. A missão e a visão do negócio devem ser conhecidas, compartilhadas e vivenciadas por todos dentro da empresa.

Na preparação para a implantação do *franchising*, o empreendedor deverá ter: a gestão estratégica associada ao contexto do sistema de *franchising*, a viabilidade econômica da unidade-piloto, manuais operacionais da franquia, retorno do investimento e plano de expansão definido e associado à capacidade produtiva, gestão da rede, fornecedores, relacionamento, consultoria/auditoria/supervisão de campo.

O sistema de *franchising* não deve estar em um departamento isolado, com colaboradores e estratégias diferentes. Deve ser integrado ao departamento que define a expansão de todo o negócio, uma gestão estratégica que abrange o sistema de *franchising*.

O modelo de negócio deve ser de simples entendimento e não simplificado, não valorizando a essência do negócio. A unidade franqueada deve ser viável economicamente e, para isso, é necessário conhecimento aprofundado do resultado da unidade piloto, estudo para saber os custos do negócio, investimento necessário para início da atividade de um novo negócio e o retorno do investimento.

O mapeamento dos processos da empresa se faz necessário para replicar a operação evitando desperdícios, retrabalho e para maximizar o sucesso do negócio, inserindo todo o mapeamento nos manuais operacionais da franquia.

Os manuais são importantes e utilizados para o treinamento dos novos integrantes da rede, seja o franqueado e/ou os funcionários do franqueado e até do franqueador.

Para o sucesso do negócio, a capacitação também é muito importante. É preciso treinar todos os atores envolvidos: funcionários, franqueados e os funcionários do franqueado. Uma equipe bem treinada tem menos chances de erros.

Conhecer a capacidade produtiva é importante para elaboração do plano de expansão, assim como a capacidade de entrega. Isso ajudará também na expansão geográfica.

Nessa etapa, é muito importante a relação com os fornecedores, pois eles precisam estar associados à expansão da rede, pois, se os fornecedores não forem capazes de entregar, o negócio pode fracassar.

A gestão da rede é importante para adquirir conhecimentos sobre resultados financeiros, liderança empresarial, processos da empresa, informações sobre o negócio e a sociedade, hoje focada na sustentabilidade dos negócios e em consumidores mais conscientes, assim como a estratégia da empresa para reter clientes e pessoas. É necessário ter relacionamento com todos os atores envolvidos para gerir melhor o negócio.

Definir o que esperar do sistema de franquia é a etapa mais importante. Optar pela franquia apenas pelos benefícios financeiros não é a opção mais acertada - isso será apenas uma consequência. O que se deve esperar com a franquia é a cobertura que o sistema pode proporcionar, expansão geográfica, ganho de escala e liderança empresarial.

É preciso definir também o que será oferecido aos franqueados: consultoria, auditoria e/ou supervisão. A supervisão irá apenas verificar se todos os processos e procedimentos estão corretos; a auditoria tem a finalidade de detectar erros e a consultoria objetiva atuar como auxílio aos novos franqueados, apontando erros e melhorias, sempre em parceria para que todos saiam ganhando.

Então, quando um empresário de micro ou pequena empresa desejar expandir seu empreendimento por meio do sistema de *franchising*, deve pensar estrategicamente no negócio, ter um autodiagnóstico, alinhar sua estratégia com parceiros importantes e integrantes do negócio e saber o

perfil ideal de parceiros. Franquear é conceder autorização de utilização da marca e *know how* adquirido ao longo do tempo no mercado.

CONCLUSÃO

Optar pelo sistema de *franchising* significa ter um plano de expansão definido, não ter apego pelo negócio e saber compartilhar conhecimentos e resultados.

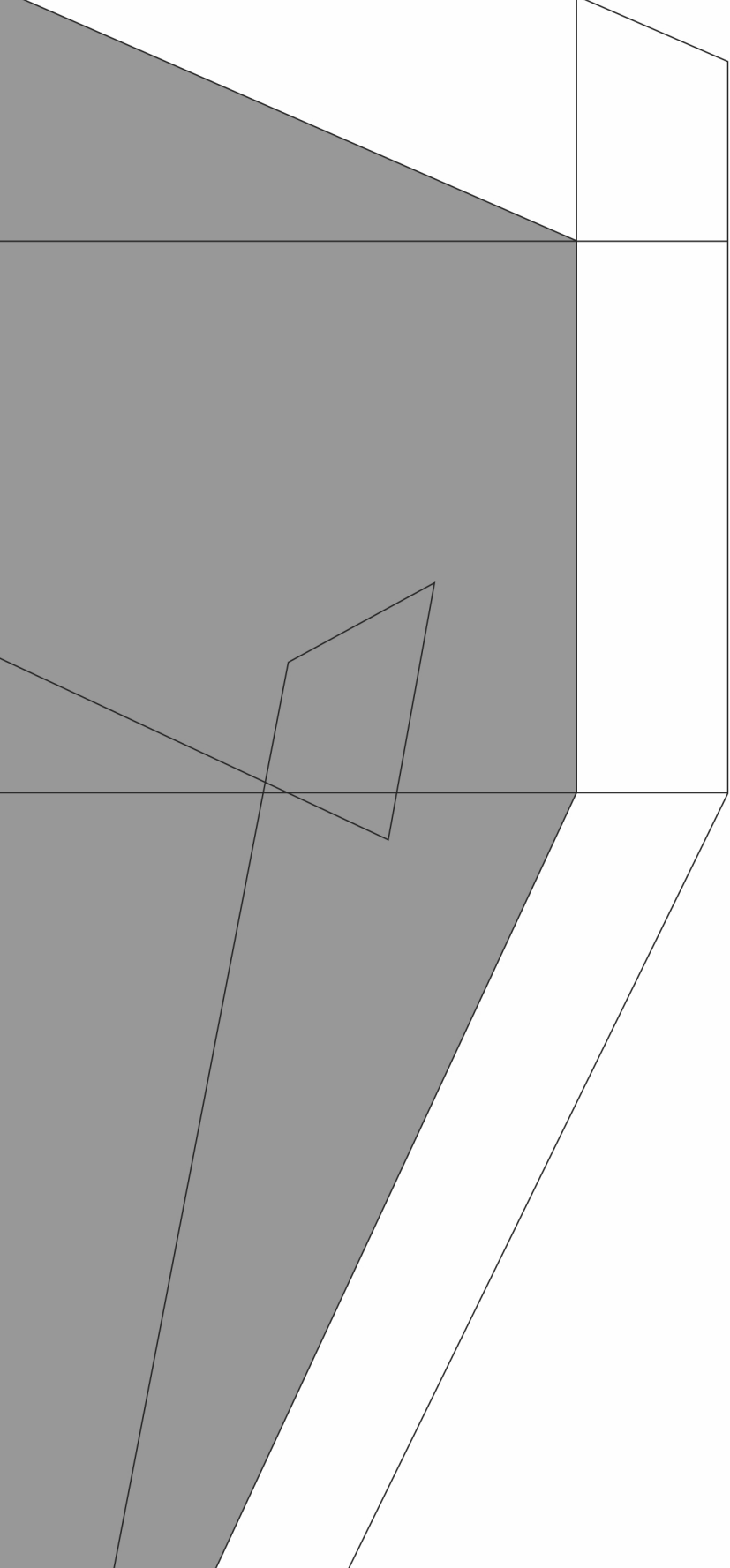
Apesar de ser uma ferramenta moderna de expansão, não é para todos os empreendedores. Qualquer negócio pode ser replicado, mas é preciso cuidado na escolha pelo sistema de *franchising*.

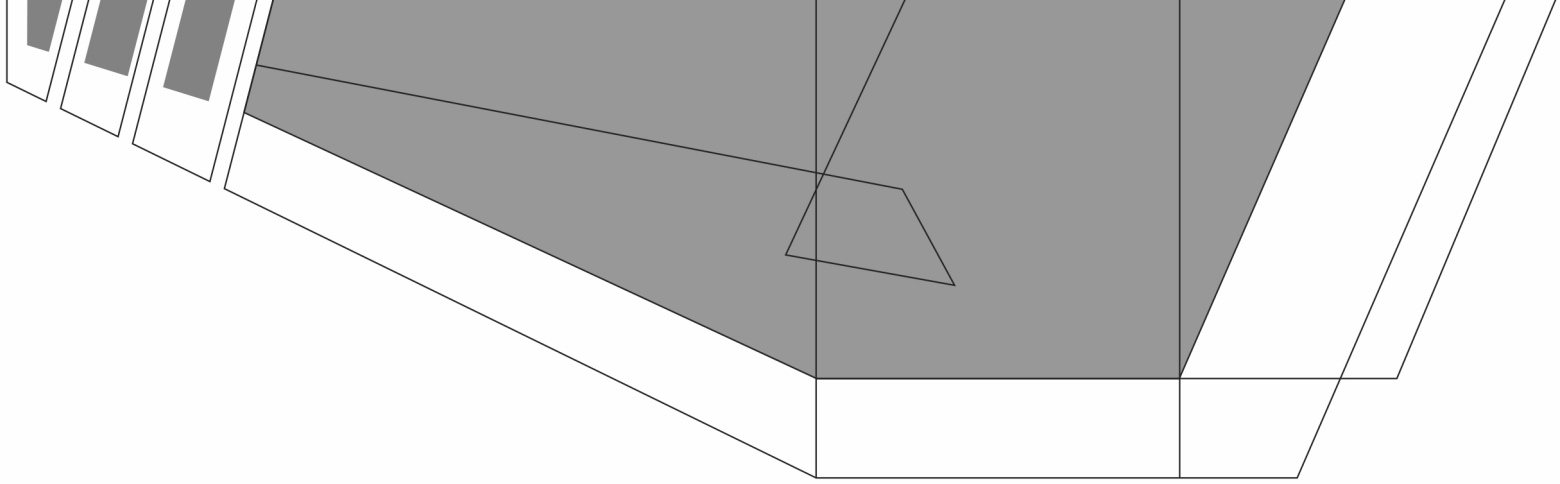
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Luiz Roberto. **Estratégias de Operações.** MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação, HSM, 2015.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 1994. Seção 1, p. 19733.

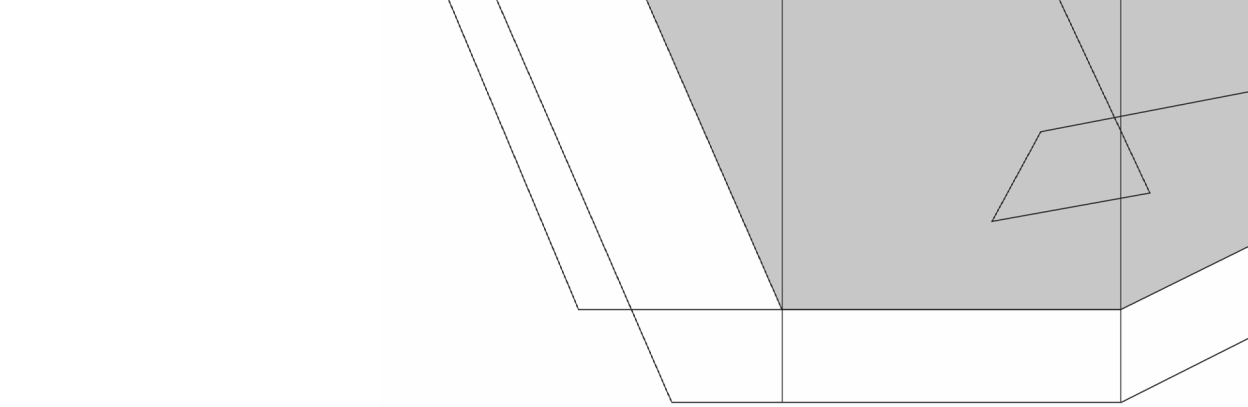
RIBEIRO, Adir. **Gestão estratégica do *franchising*:** como construir redes de franquias de sucesso. 2. ed. São Paulo: Editora DVS, 2013.





CAPÍTULO IV

INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO



Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise das questões mais relevantes abordadas pelos autores desta publicação no que compete ao tema do intraempreendedorismo e inovação.

O que se pode observar em relação ao empreendedorismo é a necessidade de considerá-lo como um fator de competitividade para empresas e para os países onde estão instaladas. A capacidade empreendedora de uma sociedade pode ser considerada um dos requisitos capazes de promover o desenvolvimento nacional e regional.

Quando se pensa no tema do empreendedorismo, imediatamente se imagina o indivíduo que tem ou deseja ter seu próprio negócio e, consequentemente, um agente econômico capaz de gerar postos de trabalho e renda, o que é essencial para o dinamismo econômico e prosperidade de uma sociedade.

A importância das habilidades e dos conhecimentos do universo do empreendedor também pode ser aplicada aos colaboradores de uma organização. Então, o indivíduo que empreende em um negócio de terceiros pratica o intraempreendedorismo. Ou seja, apresenta as características necessárias para ter sucesso em um negócio dentro de uma organização onde trabalha como colaborador.

Devido aos grandes desafios para uma organização se manter ativa e sustentável, o perfil empreendedor se apresenta como essencial para o sucesso organizacional. Para que uma empresa promova o intraempreendedorismo junto a seus colaboradores, mudanças devem ser realizadas em direção da construção de um ambiente favorável a uma cultura organizacional compatível com o ato de empreender. Isso vai além da redução de burocracias e da mudança na política salarial e de reconhecimento e recompensas. Significa criar um ambiente de empoderamento, de

sentimento de pertencimento, no qual os funcionários se sintam 'donos' da empresa e desejem o crescimento da organização tanto quanto de seus proprietários, conselheiros e investidores.

Para empreender eficientemente, é necessário um bom ambiente de negócios ou, no caso do intraempreendedor, um bom ambiente organizacional que seja estimulante. Desta forma, indivíduos de visão, automotivados e apaixonados pelo que fazem, criativos e que transformam ideias em inovação vão florescer dinamicamente nas organizações.

A base para se empreender nas organizações é a inovação, que é um processo de busca de oportunidades de crescimento e sobrevivência das empresas. Tais processos precisam de engajamento de lideranças organizacionais empoderadas, os intraempreendedores, ou empreendedores intracorporativos. A cultura corporativa burocrática pode dificultar avanços oriundos da ação dos intraempreendedores. A incorporação da cultura intraempreendedora consegue lidar melhor com erros, propor melhorias e promover soluções com foco no cliente, visto o desenvolvimento da capacidade de empatia dos colaboradores se colocando no lugar dos demais colegas e dos clientes. A empatia fornece elementos simbólicos e concretos para o aprimoramento de ideias e aperfeiçoamento de novos produtos, serviços e processos. O papel do intraempreendedor como indutor desse movimento é fundamental, sendo um grande condutor de processos de inovação, experimentados na prática, que possam agregar valor simbólico e financeiro para as organizações. A prática do intraempreendedorismo com empatia gera inovação para dentro e para fora da companhia. Nesse contexto, é fundamental a presença de redes de intraempreendedores, empenhados em produzir e circular novos conhecimentos e inovações.

Cabe lembrar que inovação está intrinsecamente ligada ao conhecimento, o que cria novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento. Isso pode ser na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou sobre qual configuração particular pode satisfazer uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode existir em experiências, baseado em algo que já foi visto ou feito anteriormente. Ou pode resultar do processo de busca e pesquisa sobre tecnologias, mercados, ações de competidores. Pode ser na forma explícita, codificada de modo que outros possam acessar, discutir e transferir o

conhecimento, ou pode ser na forma tácita, conhecida mas não colocada em palavras ou fórmulas.

Essas novas possibilidades ainda estão muito relacionadas com a cultura organizacional e o ambiente interno das empresas, com sua linguagem própria e com suas motivações individuais. Nem sempre uma prática bem-sucedida em uma organização terá o mesmo nível de sucesso em outra. Por se tratar de um processo dinâmico, cabe aos indivíduos realizarem um monitoramento constante das técnicas e resultados, de modo a verificar o impacto positivo na geração de inovação. Muitas vezes, para isso, é preciso desaprender, esquecer um padrão de comportamento antigo, para então aprender um novo que contribua para uma gestão eficiente não só do conhecimento, mas também da inovação.

Nesse ponto, o perfil intraempreendedor faz toda a diferença, porque parte do pressuposto de que a empresa cria propositadamente estruturas e processos que inibem a ação empreendedora e assume essa condição como desafio pessoal a ser superado. Assim, políticas que valorizem o intraempreendedor devem ser tomadas como capazes de promover a tradução do conhecimento tácito em explícito dentro de uma empresa, de modo a reter o conhecimento organizacional e permitir que ele seja transformado em inovações. Este perfil preza pela meritocracia em detrimento do personalismo e da passionalidade.

O conhecimento tornou-se o principal ativo do mundo moderno e vem transformando radicalmente pessoas e empresas, que passam a viver em uma 'sociedade do conhecimento'. Consequentemente, as empresas que estão atentas às constantes mudanças, que buscam informações e conhecimento atendendo às novas exigências do mercado, estarão no caminho certo para se manterem competitivas e sustentáveis através da constante inovação.

Por isso, monitorar o mercado constantemente, atentar-se aos diversos assuntos e fatos cotidianos, é de grande importância para manter-se atualizado acerca das oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e no posicionamento referente a cenários futuros prováveis, reduzindo riscos e se preparando para as incertezas.

O conhecimento e a inovação nas empresas ocorrem por necessidades latentes e a partir das interações com outras empresas, com fornecedores

e clientes, visando atender aos requisitos de mercado. Sendo assim, o processo de estímulo à inovação deve ressaltar ações que promovam as inter-relações empresariais, a convergência ou intersetorialidade como poderoso instrumento de desenvolvimento, além das formas tradicionais de programas e projetos de inovação existentes.

Para inovar, é necessário ter recursos. O mais difícil para a empresa não é encontrar opções para financiamento dos projetos de inovação, e sim estar preparada para pleiteá-los, acessá-los e, principalmente, fazer bom uso da aplicação dos recursos obtidos, sejam eles de natureza reembolsável ou não. E para tal, as palavras-chave são planejamento e gestão. Sem esses ingredientes, a empresa estará fadada ao insucesso e não se aproveitará do processo de inovação, que exige riscos e maturação para tornar-se viável e garantir a sustentabilidade de uma organização.

Para desenvolver as habilidades intraempreendedoras e para a melhoria da capacidade de inovação, é necessário o autoconhecimento. Nesse sentido, as técnicas de *coaching* constituem-se em uma ferramenta poderosa e em uma medida inovadora do desenvolvimento de recursos humanos e instrumento para desenvolver a capacidade de aprendizagem de uma empresa. Com a abordagem de desenvolvimento humano e profissional, tem como objetivo apoiar profissionais de qualquer área de atuação a maximizarem seus resultados com base na otimização de seus recursos técnicos e emocionais.

O *coaching* é visto como um excelente aliado para os que buscam potencializar seus resultados e desejam desenvolver grandes habilidades, independente da área ou função exercida. Tem o intuito de auxiliar a vida profissional e pessoal, principalmente daqueles que estejam desmotivados na profissão, pretendam melhorar seu desempenho e produtividade, aumentar resultados na empresa, desenvolver novas habilidades, quebrar comportamentos e crenças limitantes, buscar novos desafios, remodelar ou mudar de negócio, e ainda ter melhor controle financeiro.

Por ser um processo completamente flexível, o *coaching* pode ser aplicado em qualquer contexto e direcionado a pessoas e profissionais das mais diversas profissões, bem como a empresas de diferentes portes e segmentos, visando estimular, apoiar e despertar o potencial para que conquistem o que desejam.

Uma abordagem de *coaching* para um empreendedor pode ser também uma poderosa ferramenta de desenvolvimento deste importante agente econômico que é a empresa, preparando a ambos para os grandes desafios do mundo contemporâneo, sobretudo devido ao grande aumento da concorrência no cenário global. É neste cenário que um bom trabalho de *coaching* empreendedor poderá fazer a diferença para que as empresas de micro e pequeno porte estejam preparadas, estimuladas e motivadas a estarem sempre inovando e se aperfeiçoando, tornando-se competitivas por meio de seus produtos, processos e negócios, além de se tornarem líderes empresariais ainda melhores para suas organizações, seu setor e consequentemente seu país.

Líderes estratégicos podem ser definidos como pessoas de visão, comprometidas, capacitadas, importantes em suas equipes, que apresentam alto padrão de desempenho e trabalham visando à excelência. Empresas que se destacaram no mercado contaram com líderes que apresentaram características ligadas à atuação sistemática, criatividade, disciplina, foco e ambição. Por esses motivos, pode-se verificar que a postura de um líder estratégico tem o poder de impactar direta e indiretamente um segmento de negócios. Vale mencionar que esse tipo de líder não é comum na maioria das empresas, pois grande parte não exerce a liderança estratégica, mas somente a gerencial.

É importante destacar também que os líderes estratégicos não somente devem reconhecer-se, como também conjugar esforços com os líderes gerenciais e visionários. Nesse sentido, é necessário trabalhar focando os controles estratégicos, não se limitando apenas ao controle financeiro. Pode-se inferir que esse tipo de líder trabalha em sinergia com sua equipe e pode atuar também como um *coach*, ou seja, como um técnico que direciona, incentiva e orienta seus liderados, ajudando-os a criarem valor para a empresa.

Nesse sentido, a geração de valor requer a formação de alianças e também a construção de uma rede de parceiros internos e externos. Assim, cabe ao gestor buscar a maximização de resultados que engloba a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e a inovação constante. Tais aspectos contribuem para melhorar o desempenho organizacional e também para a monetização da empresa. Portanto, pode-se verificar

que uma liderança estratégica eficiente em sinergia com uma atuação *coach* está intrinsecamente relacionada ao aumento da performance da empresa, fazendo com que ela esteja bem preparada para enfrentar os desafios econômicos mundiais e consiga atingir um patamar acima da média de mercado.

Para posicionar a empresa no mercado, o marketing é uma ferramenta essencial. E, explorando a capacidade intraempreendedora dos colaboradores, o marketing de relacionamento permite ter empatia com o cliente e fazer o que o cliente espera, gerando preferências e recomendações. Com isso, o sucesso do negócio passa a ser medido não somente pela comercialização mas também pela retenção e interação continuada com os clientes. O marketing de relacionamento pode representar uma importante estratégia para ampliação de mercado, baseado em aprofundar relações com um público que conhece a empresa, seus produtos e serviços. Isso facilitará a otimização dos recursos de marketing e diferenciará os investimentos em mídia. Por último, conclui-se que relacionamentos de longo prazo são difíceis de serem reproduzidos porque reputação e confiança não estão disponíveis para compra, são conquistas, e quando as empresas conseguem efetivamente implementar esses relacionamentos, com certeza torna-se fonte de vantagem comparativa e competitiva.

Então, o sucesso de uma organização depende da qualidade de seus empreendedores e intraempreendedores que tenham capacidade de inovar e que busquem o autoconhecimento, utilizando técnicas modernas de *coaching* para aprimorar habilidades e conhecimentos para serem líderes e *coaching* (orientadores) de seus liderados. Esses empreendedores e intraempreendedores se posicionam como verdadeiros atores de transformações positivas, utilizando a capacidade de relacionamento e empatia como instrumento integrador de equipes e seus clientes, formando redes de relações e de negócios que se sustentam pela inovação e pela boa performance individual e empresarial.

Portanto, para as organizações inovarem e empreenderem com sucesso, é necessário exercitar a arte de pensar e gerir equipes de pessoas com habilidades, conhecimentos e atitudes para contribuir com diferentes ideias, desenvolver capacidade de fazer associações, combinações e, sobretudo, se relacionar com os seus companheiros de trabalho, clientes

e fornecedores, de modo que aconteçam interações e interseções entre as diferentes formas de pensar. Desta maneira, surgirão novas conexões e novas perspectivas, que permitirão a geração de novas ideias e inovações que poderão impactar positivamente as empresas e organizações, contribuindo para transformar todos os colaboradores em verdadeiros intraempreendedores e parceiros de sua empresa.

CONCLUSÃO

As características para um perfil eficiente na condução de um empreendimento são fundamentais para levar uma organização ao sucesso empresarial. Nasce então a necessidade de se desenvolver características empreendedoras tanto para o proprietário de uma empresa como para seus executivos e demais colaboradores, estes últimos se posicionando como intraempreendedores.

Neste contexto, a capacidade de inovar é um dos requisitos que mais impactam no sucesso de uma organização e de seus profissionais e está intimamente ligada ao universo do empreendedorismo como elemento de sustentabilidade do negócio.

Para desenvolver as qualidades necessárias para empreender e inovar com sucesso, a ferramenta de *coaching* pode ser utilizada eficazmente promovendo o autoconhecimento e um plano para promover o processo de desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos, bem como aprimorar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos de um indivíduo.

Ideias podem se tornar inovações nas mãos de colaboradores que praticam o intraempreendedorismo, o que pode ser evidenciado por esta publicação, seja pelo seu conteúdo ou seja pela ideia de produzi-la. A iniciativa demonstra, pragmaticamente, o potencial do tema para o sucesso das organizações, por meio da construção de conhecimentos e soluções importantes para os clientes, parceiros e para a sociedade onde a empresa estiver inserida, através de seu bem mais valioso - seus trabalhadores.

SOBRE OS AUTORES

CEZAR KIRSZENBLATT

Pós-Graduado em Engenharia Mecânica pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe/UFRJ), é formado em Engenharia Mecânica – Habilitação Industrial pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ). É Especialista em Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento pela Coppe/UFRJ. Participou do Programa de Estratégia e Inovação de Negócios da Wharton na Universidade da Pennsylvania e do Programa de Gestão Estratégica de Pessoas do Insead e da Fundação Dom Cabral. Possui MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação. No Sebrae/RJ desde 1989, atualmente é Gerente de Conhecimento e Competitividade da instituição. Atua ainda como Diretor de Relações com Micro e Pequenas Empresas da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RJ) e membro dos Conselhos Empresariais de Gestão Estratégica e Competitividade da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan); da Pequena e Média Empresa e de Tecnologia, ambos da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ).

DOLORES LUSTOSA

Advogada, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva; MBA em Gestão Ambiental de Bacias Hidrográficas pela UFRJ; e MBA em Gestão Ambiental Empresarial pela FGV. Há 30 anos atua em empreendedorismo. É Consultora em *produção mais limpa* pelo Centro Nacional de Tecnologias Limpas, Auditora Ambiental pela EARA; Membro do Conselho Empresarial de Meio Ambiente da ACRJ, Membro do Fórum de Desenvolvimento Estratégico do Rio/Comitê de Sustentabilidade da ALERJ e Membro do Comitê de Gases de Efeito Estufa

da ABNT. Trabalha no Sebrae/RJ desde 1985, tendo coordenado a área de Políticas Públicas, e há 17 anos coordena as ações de sustentabilidade no Sebrae/RJ, além de atuar em projetos de inovação.

EDUARDO MAGALHÃES SIPAÚBA MELO

Graduado em Relações Públicas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva. Trabalhou em empresas como Banco do Brasil e ACNielsen do Brasil. Pequeno Empresário do segmento de alimentação desde 2005. Trabalha no Sebrae/RJ desde 2010, como analista de Negócios de Impacto Social na Coordenação de Comunidades Pacificadas.

ELISANDRA WEIGERT

Administradora, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva e Pós-graduação em Gestão Empresarial e Pós-graduação em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Possui 18 anos de experiência em atendimento ao cliente, vendas e gestão de equipes em empresas como O Boticário, Vivo, Global Telecom e Caixa Econômica. Trabalha no Sebrae/RJ desde 2007, como Analista de Atendimento e Gestora do Projeto de Moda Praia na coordenação da Região dos Lagos.

FABIANA PEREIRA LEITE E SOUZA MELLO

Administradora, graduada pela UERJ, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva. Pós-graduada em Políticas Públicas para Micro e Pequenas Empresas pela Unicamp e Pós-graduada em Relações Internacionais pela UERJ; além de certificada em Gestão Pública pela Fundação Dom Cabral; certificada em Negociação Avançada pelo Ibmec-RJ; e certificada em *Cool Hunting* (comportamento

do consumo e tendências) pela *University of London - Central St Martin's*. Possui experiência de 22 anos nas áreas de educação internacional, comercial e gestão de projetos, sendo há 12 anos colaboradora do Sebrae/RJ, onde atualmente exerce a função de Coordenadora de Moda.

FLÁVIA MARIA DA SILVA DE SOUZA LIMA

Administradora de Empresas, Gestora de Projetos, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva; MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Cândido Mendes (UCAM); MBA em Gestão Empresarial com Ênfase na Micro e Pequena Empresa pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos pelo IBMEC; Pós-Graduada em Docência no Ensino Superior pelo Instituto A Vez do Mestre (AVM); e Pós-Graduanda no Curso de Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Há 14 anos atua no ambiente corporativo. Trabalha no Sebrae/RJ desde 2003, sendo 8 anos na Diretoria Executiva e 4 anos na Gerência de Programas Estratégicos.

JAQUELINE DOS SANTOS GARCIA

Bacharel em Direito, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva; Pós-graduada em Direito de Empresas pela PUC/RJ, com ênfase em contratos empresariais, e Graduada em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Fez ainda cursos de Especialização de Executivos em *Franchising*, pelo *Franchise College*, e Especialização em Internacionalização de Franquias, pela Nova *Southeastern University* (Fort Lauderdale, Florida). No Sebrae/RJ desde 1994, atuou em diversas áreas, sendo atualmente responsável pelo produto nacional Sebrae Mais e pelo projeto Franqueador Rio. É ainda palestrante convidada do curso Programa Formação em *Franchising*, da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF).

JULIANA BASTOS LOHMANN

Mestre em Relações Internacionais pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação na HSM Educação Executiva; Pós-graduação em Políticas Públicas para as Micro e Pequenas Empresas, pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), e Especialização no Observatório de Turismo na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Trabalha no Sebrae/RJ desde 2006.

LARRIZA THURLER

Analista de Gestão de Conhecimento do Sebrae/RJ, onde trabalha desde 2006. Formada em Comunicação Social (UERJ), tem Mestrado em Comunicação (UERJ), Especialização em Gestão de Projetos (IBMEC), MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva e é Doutoranda em Ciência da Informação no IBICT/UFRJ.

MARCELO SEIXAS DE AGUIAR

Engenheiro Mecânico pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva; Pós-graduação em Termociências pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); e MBA em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Há 27 anos atua em Desenvolvimento de Novos Produtos e Gestão de Projetos, em instituições como Senai/RJ e Firjan. Trabalha no Sebrae/RJ desde 2001 e atualmente é Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial, da Gerência de Conhecimento e Competitividade.

MARCIA BONTORIM

Administradora, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva e Pós-graduada em Gestão da Qualidade pelo Instituto Griffo. Há 36 anos atua com Gestão de Recursos Humanos, em empresas como Coca-Cola, Banco Boavista, Bradesco Seguros e Light. Desde 2006, trabalha no Sebrae/RJ como Gestora de Recursos Humanos.

MARÍLIA DE SANT'ANNA FARIA

Administradora, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva. É Especialista em Gestão de Projetos pelo IBMEC e Especialista em Educação Empreendedora pela Fundação Dom Cabral (FDC), com Pós-graduação em Administração e Gerência Empresarial e Docência do Ensino Superior, pela Universidade Cândido Mendes, e com Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Em 1994, iniciou seus trabalhos na área empresarial na Associação Comercial e Industrial da Região de Bangu. Desde 1999, trabalha no Sebrae/RJ tendo atuado nas Coordenações de Atendimento, Desenvolvimento Territorial, Educação e Cultura Empreendedora. Atualmente trabalha na Gerência de Programas Estratégicos, na Coordenação de Economia Criativa. Leciona na Universidade Estácio de Sá desde 2001, nos cursos de Administração e Gestão Pública. É autora do livro 'Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas' (Editora FGV) e coautora dos livros 'Da Graduação para o mercado de trabalho: caminhos para o sucesso' (Universidade Estácio de Sá) e 'Empreender com Conhecimento e Cidadania e Desenvolvimento Local' (Editora Unijuí).

PAOLA PEREIRA TENCHINI DA SILVA

Administradora de Empresas, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva; MBA em Marketing Empresarial pela Universidade Federal Fluminense; e MBA em Gestão Estratégica de Pequenos Negócios pela Fundação Getúlio Vargas. É Especialista em Gestão de Projetos, pela Fundação Getúlio Vargas, e Gestora de Projetos, atuando nas áreas de varejo e serviços. Trabalha no Sebrae/RJ desde 2000, na área de Atendimento.

PATRICIA MOREIRA SOARES

Psicóloga, Psicanalista, Terapeuta de Família e *Coach*, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva e Pós-graduada em Saúde Mental pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). É Especialista em Terapia de Família e Práticas Sistêmicas pelo Instituto Noos de Pesquisas em Práticas Sistêmicas; Especialista em Gestão de Projetos pelo IBMEC; Certificada em *Personal & Professional Coaching*, pela Sociedade Brasileira de *Coaching*; Certificada na ferramenta MBTI® *Myers Briggs Type Indicator*, pela Fellipelli; International's Certified – Personal Profile Analysis (PPA), pela Thomas International's; Consultora há 25 anos, com atuação em Recursos Humanos nos segmentos de varejo e serviços. Trabalha no Sebrae/RJ desde 2000, na área de Gestão de Pessoas.

RENATO DIAS REGAZZI

Mestre em Gestão Tecnológica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet/RJ), é Pós-Graduado em Engenharia de Produção, com ênfase em Qualidade/Produtividade, pelo Instituto Nacional de Tecnologia (INT/UFRJ), e Graduado em Engenharia Mecânica pela UFRJ. Possui MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação e é Pós-graduado em Formação de Lideranças pela Fundação Dom Cabral (FDC), e em Gestão Estratégica pelo Insead (Fontainebleau, França). Fez o curso de Estratégia e Mindset para Acelerar a Inovação, na Universidade de Stanford (IEL), e o curso de Gestor de Projetos de APLs, pelo Bid/Promos, em Milão (Itália). No Sebrae/RJ desde 1993, é atualmente gerente da Área de Grandes Empreendimentos do Sebrae/RJ, além de Conselheiro Administrativo da Agência Desenvolve do Estado de Alagoas e professor convidado do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial pela FGV/Ebape. É autor de diversos artigos e publicações, e trabalha há mais de 20 anos com o tema do empreendedorismo.

RICARDO AMARAL

Administrador, com MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Inovação pela HSM Educação Executiva e Pós-graduação em Docência do Ensino Superior pela AVM Faculdade Integrada. Graduado em Administração de Empresas pela Unisuam. Atuou por 6 anos como Analista de Cargos e Salários na Área de Recursos Humanos e 10 como Gerente de Contas Pessoas Jurídicas no Banco Nacional S/A. Integrante do corpo funcional do Sebrae/RJ desde 1999, atua como Gestor do Núcleo de Consultoria Empresarial da Gerência de Soluções e Inovação.