

# 4

## CRIATIVIDADE E A IDEIA DA EMPRESA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- ▶ Identificar várias fontes de ideias para novos empreendimentos.
- ▶ Discutir os métodos disponíveis para a geração de novas ideias de empreendimentos.
- ▶ Discutir a criatividade e as técnicas para a solução criativa de problemas.
- ▶ Discutir a importância da inovação.
- ▶ Conhecer um plano de avaliação de oportunidades.
- ▶ Discutir aspectos do planejamento e do processo de desenvolvimento de produtos.
- ▶ Discutir aspectos do *e-commerce* e o início de um negócio de *e-commerce*.

### PERFIL DE ABERTURA

#### Pierre Omidyar – [www.ebay.com](http://www.ebay.com)

Quem já assistiu a *Antiques Roadshow* ou *The Collectors* sabe que não somente o lixo de um é o tesouro de outro, mas que esse tesouro pode valer uma fortuna. Pense naquele vaso horrível herdado de sua tia-avó Mildred 20 anos atrás e que não sai do fundo do armário desde então. Talvez ele valha 5.000 dólares. A parte mais interessante do “valor” é que algo vale apenas o que outra pessoa está disposta a pagar por ele. Se nenhum outro ser humano achasse que o vaso da Tia Mildred vale alguma coisa, então ele seria insignificante. Mas se um pequeno grupo de pessoas, talvez colecionadores fanáticos, dá valor ao objeto, este se torna “valioso”.

Foi esse fenômeno sociológico interessante que chamou a atenção de Pierre Omidyar e levou à fundação do eBay. A famosa história de origem do eBay começa com uma conversa entre Omidyar e sua namorada durante o jantar, quando ela lamentou sobre os problemas com sua coleção de tubos de bala Pez. Ela reclamou que não havia colecionadores suficientes de Pez na sua região do mundo com os quais fazer negócios, o que deu a Omidyar a ideia de transcender a geografia e reunir compradores e vendedores de todo o mundo pela Internet. A história é simpática e fácil de lembrar, mas não é 100% verdadeira. Em 2000, durante uma entrevista na Academy of Achievement, Omidyar descreveu a história como “mediatizada”, e assessores da eBay posteriormente disseram que era “invenção de um relações públicas”.<sup>1</sup> A namorada da história era Pamela Wesley, hoje sua esposa, e noiva na época. Ela odeia a história sobre o Pez,



pois preferiria ser mais conhecida por seu sucesso como consultora de administração e seu mestrado em biologia molecular do que por sua coleção de tubinhos.

A história é que Omidyar sempre foi fascinado pelo mundo da alta tecnologia e sua capacidade de reunir pessoas. Nascido em Paris em 1967, seus pais eram um casal de sucesso e alto nível educacional; o pai era cirurgião, e a mãe, linguista. Omidyar não foi um aluno especialmente brilhante, mas estudou na Tufts University e se formou em ciência da computação.<sup>2</sup> Sempre fascinado pela tecnologia de software, ele aprendeu a programar computadores bem cedo e escrevia aplicativos simples desde o ensino médio. Sobre seus anos de formação antes do advento da World Wide Web, Omidyar afirma: "Cresci no mundo do software. Cresci em um ambiente de tecnologia, mas tudo girava em torno de criar um software que resolvesse os problemas das pessoas e mudasse o mundo".<sup>3</sup>

Depois da faculdade, ele trabalhou em uma empresa que desenvolvia software para computadores Macintosh, e também na Claris, uma subsidiária da Apple. Ele fundou seu primeiro empreendimento em 1991, a empresa de software Ink Development, com três amigos. Como parte do negócio se dedicava ao *e-commerce*, eles trocaram o nome da empresa para eShop Inc.; a empresa seria vendida à Microsoft posteriormente.<sup>4</sup> Fascinado pelos desafios humanos do *e-commerce*, durante as horas de folga, Omidyar continuou com o desenvolvimento de protótipos para ampliar o comércio por meio da Internet enquanto trabalhava em tempo integral na General Magic. Omidyar ficou espantado quando sua primeira venda na Internet não foi um tubo de Pez, mas sim uma impressora a laser estragada. Essa transação esquisita foi o ponto de partida de uma enorme transição do mercado, que passou das lojas físicas aos cliques virtuais.

Omidyar não inventou a ideia do comércio na Internet, mas ele a revolucionou. Enquanto construía o eBay, ele reconheceu a importância da transação humana que ocorria por trás das telas e dos teclados. Para entender a base de como os negócios bem-sucedidos são realizados, ele refletiu em termos de como o comércio era realizado até mesmo nas primeiras civilizações. O princípio fundamental que ele descobriu, e que tornou o eBay um sucesso, é que as pessoas precisam *confiar* umas nas outras para que o comércio ocorra. Foi esse raciocínio que o levou a produzir um sistema de pesos e contrapesos que o eBay usa até hoje, um sistema que foi recriado milhares de vezes em inúmeros *sites* de varejo. Todo o mundo que vende, compra e troca no *site* pode avaliar uns aos outros, assim como enviar reclamações e opiniões quanto a sua experiência com os outros usuários. Dessa maneira, a confiança pode ser construída e destruída e a reputação *online* se torna o fator crucial para o negócio. Sua crença firme na bondade intrínseca das pessoas ajudou Omidyar a criar uma fórmula vencedora que muita gente considerava impossível. Foi assim que ele criou a gigante que hoje conhecemos como "O Mercado Online do Mundo".

Em se tratando de empreendedorismo, Omidyar acredita que o sucesso depende da coragem de fracassar. Muitas pessoas com boas ideias, até ótimas ideias, não alcançam o sucesso porque têm medo de avançar, presas na mentalidade de que seus sonhos não podem se tornar realidade. Citando a incerteza interna como o maior obstáculo a ser superado, Omidyar diz que tem sorte de nunca ter sido convencido a não tentar algo novo. Sempre que tinha uma nova ideia, ele pensava "... puxa, sabe, por que não? Vou tentar".<sup>5</sup>

Além de ter coragem e experimentar novidades, parece que ter paixão pelo que se está fazendo é o próximo grande tema para o sucesso de Omidyar. Seu interesse natural por computadores e software, além de sua curiosidade instintiva sobre a condição humana, tornam o eBay o objeto perfeito para seus esforços empreendedores. Sua paixão o ajudou a superar os momentos difíceis, as horas extras, as críticas ferozes. O eBay foi atacado pelos críticos em seus primeiros anos, pois ajudava o comércio de itens controversos, como armas de fogo e pornografia. Em vez de entrar em pânico, Omidyar examinou as questões de forma analítica, ponderando os prós e contras da censura e da decência. No final, as armas de fogo foram banidas e a pornografia foi isolada do resto do *site*. Omidyar trabalha para oferecer acesso apenas a usuários maiores de idade. Enquanto autointitulado "líder de torcida" do eBay, sua paixão e crença no sistema de comércio que criou o motivaram nas épocas difíceis e o ajudaram a perseverar.



Conhecido como um dos “caras legais” do mundo dos negócios, o empreendedor considera que os valores pessoais são o segredo da operação de um negócio bem-sucedido. Um elemento essencial do eBay é a crença fundamental de que as pessoas são basicamente boas, e aquelas que não merecem confiança são a exceção, não a regra. Seu mercado é marcadamente diferente dos outros ambientes de varejo, pois a empresa em si não possui controle da situação. O eBay controla o *design* do *site*, mas todos os produtos são inseridos pelos clientes que utilizam o espaço. Não há vendedores a serem treinados, *layouts* a projetar ou qualquer uma das maneiras tradicionais que os varejistas utilizam para impactar a experiência do cliente. Parece assustador, mas, no eBay, os usuários controlam suas próprias experiências ao interagir uns com os outros, com intervenções limitadas por parte da empresa. A consequência é que um usuário do eBay pode nunca utilizar o serviço novamente devido a uma experiência ruim com outro cliente. Em vez de tentar controlar a transação, a flexibilidade de Omidyar na administração do negócio parece ajudá-lo a evoluir e prosperar por conta própria. Dar o benefício da dúvida a todos os clientes é fundamental para o progresso desse modelo de negócio. Omidyar toma uma posição firme em defesa de sua crença inabalável nas pessoas, defendendo o mesmo princípio internamente por toda a organização. Ele acredita que, como não podemos controlar as ações dos outros, “... a única coisa que podemos fazer é estabelecer um determinado conjunto de valores que encorajamos as pessoas a adotar, e a única maneira de os clientes adotarem esses valores é se vivermos eles também”.<sup>6</sup> Como sempre ocorreu com todos os bons gerentes e administradores, Omidyar transforma essa filosofia em ações pessoais. O resultado é uma carreira lucrativa e, mais do que isso, uma reputação invejável.

Com uma fortuna estimada em 6,2 bilhões de dólares, o que lhe garante um posto alto na lista Forbes 400 das pessoas mais ricas dos Estados Unidos, Omidyar continua a inspirar confiança nos outros com os imensos projetos filantrópicos da Omidyar Network. Estabelecida em 2004 por Pierre e Pamela, sua esposa, o foco da organização é oferecer capital de investimento em áreas necessitadas. Com base no mesmo princípio do eBay de que as pessoas são basicamente boas, eles utilizam o *slogan* “todos têm o poder de fazer a diferença” para comunicar sua ideia. Com investimento de capital em microfinanças, empreendedorismo e direitos de propriedade, além de uma iniciativa que envolve mídia, mercados e transparência, seu objetivo é ajudar empreendimentos de maior escala a prosperar para promover mudanças cataclísmicas de baixo para cima. Inspirados pelo precedente estabelecido pelo eBay, sua ideia é nivelar a competitividade da economia global da mesma maneira que fizeram com o setor de varejo. Como está escrito no *site* da fundação: “Como somos inspirados pela criatividade das pessoas, suas ideias e sua capacidade de resolver os problemas mais desafiadores do mundo, acreditamos que, independentemente do ponto de partida econômico, social ou político, as pessoas do mundo todo merecem os recursos e a capacidade de melhorar suas próprias vidas e as vidas a seu redor”.<sup>7</sup>

Pierre Omidyar é uma inspiração para o empreendedorismo e continua a deixar uma marca positiva no mercado global. Ele provou sua capacidade como inovador, empreendedor, empresário e, acima de tudo, como humanitário no sentido fundamental da palavra. Sua crença na bondade humana o levou longe, e ele continua a ser uma fonte de inspiração com sua bondade, altruísmo e, acima de tudo, fé inabalável na humanidade.

No âmago da história de sucesso de Pierre Omidyar está a criatividade e a exclusividade do conceito inicial da empresa. Essa parte do processo de criação do novo empreendimento seja talvez a mais difícil de realizar. Quais são as características específicas necessárias do novo produto ou serviço? Uma ampla variedade de técnicas pode ser usada para obter a ideia do novo produto. Para alguns, como Bob Reis, da Final Technology, Inc., e Frank Perdue, da Perdue Chickens, a ideia veio da experiência profissional. Enfim, não importa como ela ocorre, mas uma boa ideia para um novo produto (ou serviço), adequadamente avaliada, é essencial para o lançamento bem-sucedido de um novo empreendimento. Ao longo desta avaliação, ou desta análise de oportunidades, o empreendedor deve se lembrar de que a maioria das ideias *não* oferece a base para um novo empreendimento; em vez disso, é importante examinar e identificar as ideias que *podem* fornecer essa base, para que sejam o foco do empreendedor. Uma boa maneira de fazê-lo é analisar as tendências que ocorrerão durante a próxima década.



## TENDÊNCIAS

As tendências muitas vezes representam as melhores oportunidades para iniciar um novo empreendimento, especialmente quando o empreendedor pode estar presente no princípio de uma tendência duradoura. Sete tendências oferecem oportunidades, indicadas na Tabela 4.1: tendência verde, tendência de energia limpa, tendência de orientação orgânica, tendência econômica, tendência social, tendência de saúde e tendência Web.

### Tendência verde

O setor verde está repleto de oportunidades para empreendedores de todo o mundo. Os consumidores da atualidade estão bastante cientes de seus gastos, mas um número cada vez maior está disposto a pagar mais por produtos verdes, ou seja, ambientalmente corretos. A água é um aspecto dessa tendência verde que oferece oportunidades, especialmente na área da irrigação, como programas de recuperação para campos de golfe e parques, sistemas de irrigação inteligentes e consultoria para aumentar a eficiência do uso da água. Outras áreas de negócios que valem a pena ser analisadas incluem impressão ambientalmente correta, reciclagem e serviços de limpeza verdes. Por exemplo, um empreendedor está testando o uso de minhocas para reciclar detritos alimentares e produzir fertilizantes, enquanto outro usa o mesmo processo como fonte de combustível.

### Tendência de energia limpa

Uma das preocupações ambientais mais urgentes dos consumidores é a energia limpa. Muitos acreditam que a energia do século XXI virá de fontes solares, eólicas e geotérmicas. Um fator significativo que acelerará esse movimento, abandonando o carvão (a energia do século XIX) e o petróleo (a energia do século XX), ocorrerá quando os custos da energia solar forem iguais aos da eletricidade gerada por outras fontes, seja por reduções de custos e aumentos de eficiência na capacidade de conversão solar, seja por subsídios fiscais para seu uso e produção. Pequenas empresas e residências representam um mercado potencial gigantesco nessa área. Diversos empreendedores instalam painéis solares em casas a baixos custos ou obtêm receitas com a economia em suas contas de energia.

### Tendência de orientação orgânica

A tendência orgânica está aumentando significativamente, com força especial no setor alimentício, estimulada pela redução da diferença de preço entre os alimentos orgânicos e os não orgânicos. O crescimento médio das vendas de todos os alimentos orgânicos, incluindo carne, laticínios, frutas, legumes, pães e lanches, chega a 25% ao ano. O total das vendas de não alimentos orgânicos também está crescendo, especialmente no setor de vestuário. A Oscar and Belle, criada em 2007 por Anna Gustafson, vende roupas orgânicas para bebês. O vestuário para bebês, com tamanhos de recém-nascidos até 2 anos, é distribuído em lojas de varejo e pela Internet ([oscarandbelle.com](http://oscarandbelle.com)).

TABELA 4.1 Tendências da próxima década

- Verde
- Energia limpa
- Orientação orgânica
- Econômica
- Social
- Saúde
- Web



## Tendência econômica

O impacto da crise de crédito, das falências bancárias, da queda dos preços dos imóveis e da execução de hipotecas forçou os consumidores a tomar mais cuidado com seus gastos. Esse aumento na frugalidade oferece oportunidades significativas em áreas como produtos de jardinagem, *coaching* de negócios, lojas com descontos, gestão de crédito e endividamento, reuniões virtuais, terceirização e todo o movimento do “faça você mesmo”. Contudo, muitos produtos de luxo não sofreram efeitos negativos consideráveis.

## Tendência social

A tendência social está evidente em todo o mundo, com cada vez mais eventos e oportunidades de *networking* ocorrendo todas as semanas, incluindo redes sociais populares como Facebook, MySpace, LinkedIn, entre muitas outras, além de redes sociais para negócios. Também há oportunidades em áreas relacionadas como planejamento financeiro e viagens, pois os indivíduos desejam a capacidade de preservar sua saúde financeira no longo prazo, levando em conta expectativas de vida maiores, e aproveitar os benefícios de viajar com seus filhos e netos. A Longevity Alliance, por exemplo, é um serviço de aconselhamento centralizado que oferece assessoria de planejamento financeiro e cuidados de longo prazo.

## Tendência de saúde

A manutenção da saúde e as preocupações com a prestação de serviços de saúde representam uma das maiores tendências da atualidade, e continuarão a ganhar importância na próxima década à medida que a população mundial envelhece. O fato oferece muitas oportunidades para os empreendedores, incluindo procedimentos cosméticos, expansão intelectual (como a “academia cerebral” Vibrant Brains), portais de saúde pessoais, sistemas de testes, academias, brinquedos para exercícios (como os mais recentes Fit Flops e periféricos de Wii Fit), alimentos saudáveis, clínicas de saúde em locais convenientes e assessores de bem-estar. A Green Mountain Digital está desenvolvendo uma plataforma de rede social para amantes da natureza e era líder na venda de aplicativos móveis sobre pássaros.

## Tendência Web

A tendência Web está criando muitas novas formas de comunicação e consumo, o que abre oportunidades incríveis para os empreendedores. A tendência é motivada pela Web 2.0. As oportunidades, com poucas barreiras à entrada, são quase infinitas em áreas como consultoria de Web 2.0, *blogs*, vídeo *online*, aplicativos móveis (*apps*) e aplicativos Wi-Fi. Plataformas como o Apple iOS e o Google Android permitem que os empreendedores criem e vendam aplicativos, mantendo 70% da receita gerada. Os *videogames* se tornaram um setor com altos índices de crescimento, e jogos novos e mais interativos surgem todos os dias.

O empreendedor deve monitorar essas tendências cuidadosamente para determinar se alguma delas produzirá ideias e oportunidades que fazem sentido, sem esquecer de analisar muitas outras fontes.

## FONTES DE NOVAS IDEIAS

Entre as fontes de ideias mais produtivas entre os novos empreendedores estão consumidores, produtos e serviços existentes, canais de distribuição, governo federal e pesquisa e desenvolvimento.



## Consumidores

Os empreendedores em potencial devem prestar muita atenção aos possíveis consumidores. Essa atenção pode tomar a forma de monitoramento informal de ideias e necessidades em potencial ou de criação formal de oportunidades para que os consumidores expressem suas opiniões. É necessário ter cuidado para garantir que a ideia ou necessidade represente um mercado suficientemente grande para sustentar um novo empreendimento.

## Produtos e serviços existentes

Os possíveis empreendedores também devem estabelecer um método formal para monitorar e avaliar produtos e serviços concorrentes no mercado. Frequentemente, essa análise revela maneiras de melhorar as ofertas, o que resulta em um produto ou serviço novo, com maior apelo de mercado e potencial de vendas e lucros superiores. Até as empresas existentes precisam fazer isso. Sam Walton, o fundador da Walmart, gostava de visitar as lojas da concorrência. Ele não se concentrava no que os concorrentes faziam mal, mas no que faziam muito bem, para que pudesse implementar a ideia na Walmart. A Jameson Inns estabeleceu uma política na qual o gerente de cada um de seus hotéis elabora um relatório semanal sobre a concorrência e seus preços em seus mercados locais.

## Canais de distribuição

Os membros dos canais de distribuição também são excelentes fontes de novas ideias devido à sua familiaridade com as necessidades do mercado. Muitas vezes, essas pessoas não só têm sugestões de produtos completamente novos, como também podem ajudar a comercializar os produtos recém-desenvolvidos do empreendedor. Por exemplo, um empreendedor descobriu junto a um vendedor que o motivo pelo qual suas meias não estavam vendendo era a cor. Prestando atenção à sugestão e fazendo as mudanças de cor adequadas, sua empresa se tornou uma das principais fornecedoras de meias sem marca naquela região dos Estados Unidos.

## Governo federal

O governo federal é uma fonte de ideias para novos produtos de duas maneiras. Primeiro, os arquivos do órgão de registro de patentes (Patent Office) contêm inúmeras possibilidades de novos produtos. Embora as próprias patentes não sejam viáveis, muitas vezes elas sugerem ideias de produtos comercializáveis. Várias agências e publicações governamentais são úteis para monitorar as aplicações de patentes. O *Official Gazette*, publicado semanalmente pelo U.S. Patent Office, sintetiza cada patente concedida e lista todas as patentes disponíveis para licença ou venda. Além disso, o Government Patents Board publica listas de resumos de milhares de patentes do governo; uma boa fonte de tais informações é o *Government-Owned Inventories Available for License*. Outras agências governamentais, como o Office of Technical Services, auxiliam os empreendedores a obter informações sobre produtos específicos.

Segundo, as ideias de novos produtos podem evoluir em resposta a regulamentações governamentais. O Occupational Safety and Health Act (OSHA), cujo objetivo é eliminar condições de trabalho perigosas na indústria, exigiu que *kits* de primeiros socorros estivessem disponíveis em estabelecimentos comerciais que empregassem mais de três pessoas. O *kit* deveria conter itens específicos, que variavam de acordo com a empresa ou indústria. Por exemplo, o *kit* de primeiros socorros à prova de desastres climáticos, necessário em uma construtora, tinha que ser diferente daquele de uma indústria de creme facial ou de uma loja. Em resposta à OSHA, empreendimentos já estabelecidos e outros recém-criados comercializaram uma ampla variedade de *kits* de primeiros socorros. Uma empresa nova, a R&H Safety Sales Company, obteve sucesso no desenvolvimento e na venda de *kits* de primeiros socorros que possibilitavam às empresas ficar em conformidade com os padrões da lei sem despendar muito tempo ou esforços.



## SAIU NA BUSINESS NEWS

### A VELOCIDADE DA INOVAÇÃO: O QUE OS GRANDES PODEM APRENDER COM OS NOVOS

Em um período que parece ter sido de poucos anos, Google, Facebook e Groupon revolucionaram o modo como as empresas sempre pensaram nas necessidades dos clientes e no ciclo de inovação do produto. No ambiente de negócios da atualidade, sempre em mutação, a inovação disruptiva superou a abordagem mais lenta e tradicional de pesquisa e desenvolvimento na criação de produtos e serviços. E não há volta. O sucesso das empresas não se baseia mais em tamanho ou carteira de produtos e serviços, mas em sua capacidade de equilibrar comprometimento e consistência, incerteza e oportunidades, riscos e retornos, desejos e necessidades dos clientes e, acima de tudo, sua rapidez em se adaptar, inovar e manter sua atratividade.

Como Google, Facebook e Groupon conseguiram e como outras empresas podem seguir o mesmo caminho? A lista a seguir apresenta algumas estratégias fundamentais que esses inovadores disruptivos dominaram e com as quais outras empresas, de todos os tamanhos, podem aprender. A maneira como você integra essas estratégias à sua empresa determinará suas chances de produzir uma vantagem competitiva verdadeira.

1. **Ache a tendência e crie o mercado.** A inovação disruptiva envolve responder a uma necessidade não atendida e preencher a lacuna. Afastar-se de uma mentalidade centrada no produto faz a criatividade atingir um novo nível e permite que as empresas utilizem seus múltiplos recursos (ou sua falta) para criar, no sentido mais amplo da palavra.
2. **Funda empresa e cliente.** Os novos líderes da inovação estreitaram consideravelmente a distância entre os clientes e si mesmos. Os clientes se tornaram uma parte essencial dos fatores que inspiram produtos e serviços. A interação com os clientes é constante, seja em testes beta, seja em conversas informais. Os inovadores da atualidade não se limitam a produzir e entregar novos produtos. Eles mesmos são usuários dos produtos, o que os motiva a continuar levando o produto a novos níveis de inovação.

3. **Construa uma equipe classe "A".** Os empreendimentos bem-sucedidos com certeza admitirão que seus investimentos e ativos mais valiosos continuam a ser as pessoas que empregam e com as quais trabalham, e a cultura corporativa que criam em sua coletividade. Com o ritmo rápido das mudanças do momento, é importante possuir processos de raciocínio e uma organização interna harmoniosos. A diversidade de pensamento e de experiências é muito importante, mas são a coordenação e a união da equipe que determinam o sucesso ou o fracasso de uma empresa e de seus produtos.
4. **Enfoque e entregue.** As empresas não podem mais se dar ao luxo de ser tudo para todos. Uma estratégia ao mesmo tempo ágil e enfocada ao desenvolvimento de produtos permite que a empresa solidifique sua liderança de produto em uma área específica e se prepare para evoluir e expandir quando necessário.
5. **Tenha fracassos bem-sucedidos.** Todos já ouvimos que o importante não é a queda, mas as lições que aprendemos enquanto estamos caindo. Raramente isso é mais verdadeiro do que na inovação de produtos. Nesse campo, as lições aprendidas são cruciais, pois é nelas que estão as novas oportunidades.
6. **O primeiro que chegar ao mercado vence.** Os inovadores devem manter em mente que sua concorrência também está trabalhando a todo vapor para identificar tendências e aproveitar as oportunidades. Para ter sucesso, o inovador deve ser o primeiro a levar o novo produto ou serviço ao mercado e então continuar a aprimorá-lo rapidamente para se manter à frente da concorrência.

Fonte: Para mais informações sobre o tema, consulte J. Engel, "Accelerating Corporate Innovation: Lessons from the Venture Capital Model," *Research Technology Management* (serial online) 54, no. 3 (May 2011), pp. 36–43.

## Pesquisa e desenvolvimento

A maior fonte de novas ideias são os esforços de "pesquisa e desenvolvimento" do próprio empreendedor, o que pode ser um empenho formal conectado com o atual emprego de alguém ou um laboratório informal no porão ou na garagem. Um cientista pesquisador em uma empresa da Fortune 500 desenvolveu uma nova resina plástica que se tornou a base para um novo produto, uma palheta modular em plástico moldado, bem como para um novo empreendimento, a Arnolite Pallet Company, Inc., quando a empresa da Fortune 500 não demonstrou interesse em desenvolver a ideia e a liberou para o empreendedor.



Mesmo com uma ampla variedade de fontes à disposição, o surgimento de uma ideia para servir de base a um novo empreendimento ainda pode ser um problema, especialmente quando lembramos que a ideia é a base para o negócio. O empreendedor dispõe de vários métodos para ajudar a gerar e a testar novas ideias, inclusive grupos de discussão, *brainstorming* (tempestade de ideias) e análise de inventário de problemas.

### Grupos de discussão

grupos de discussão  
Grupos de pessoas fornecendo informações em um formato estruturado

Os *grupos de discussão* são usados para uma série de finalidades desde a década de 1950. Neles, um moderador lidera um grupo de pessoas em uma discussão aberta e aprofundada em vez de simplesmente fazer perguntas solicitando a resposta dos participantes. Para a área de um novo produto, o moderador concentra a discussão do grupo de um modo dirigido ou não. O grupo de 8 a 14 participantes é estimulado, por comentários de outros membros do grupo, a conceitualizar e a desenvolver, de modo criativo, a ideia de um novo produto para atender a uma necessidade do mercado. Uma empresa interessada no mercado de chinelos femininos recebeu o conceito de seu novo produto como um “novo chinelo quentinho e confortável que entra no pé como se fosse um velho par de sapatos” de um grupo de 12 mulheres de diversos históricos socioeconômicos. O conceito foi desenvolvido em um novo chinelo feminino que se tornou sucesso de mercado. Até a base para a mensagem publicitária foi construída a partir dos comentários das participantes do grupo de discussão.

Além de gerar novas ideias, o grupo de discussão é um excelente método para, inicialmente, fazer uma triagem de ideias e conceitos. Usando um de vários procedimentos disponíveis, os resultados podem ser analisados de modo mais quantitativo, tornando o grupo de discussão um método útil para a geração de ideias de novos produtos.<sup>8</sup>

### Brainstorming

brainstorming  
Método de grupo para obter novas ideias e soluções

O método do *brainstorming* estimula as pessoas a serem criativas ao se encontrarem com outras e participarem de experiências organizadas de grupo. Embora a maior parte das ideias geradas no grupo não tenha condições de desenvolvimento futuro, às vezes surge uma boa ideia. Isso tem maior possibilidade de ocorrência quando o esforço de *brainstorming* se concentra em um produto ou área específica de mercado. Quando se utiliza esse método, devem ser observadas as quatro regras a seguir:

1. Nenhuma crítica é permitida a qualquer elemento do grupo – nenhum comentário negativo.
2. A improvisação é estimulada – quanto mais fantástica a ideia, melhor.
3. Incentiva-se o maior número possível de ideias – quanto mais ideias, maior a probabilidade do aparecimento de sugestões úteis.
4. São estimuladas combinações e aperfeiçoamento de ideias; ideias de outros podem ser usadas para produzir outra ideia nova.

A sessão de *brainstorming* deve ser divertida, sem ninguém dominando ou inibindo a discussão.

Um grande banco comercial utilizou com êxito essa técnica para desenvolver uma revista que fornecesse informações de qualidade para seus clientes industriais. O *brainstorming* entre executivos financeiros concentrou-se nas características do mercado, no conteúdo das informações, na periodicidade das edições e no valor promocional da revista para o banco. Quando foram determinados o formato geral e a periodicidade das edições, formaram-se grupos de discussão de vice-presidentes de finanças de empresas da Fortune 1000 de três cidades – Boston, Chicago e Dallas – para discutir o formato da nova publicação e sua relevância e valor para eles. Os resultados desses grupos de discussão serviram de base para um novo periódico financeiro que foi bem recebido pelo mercado.



## Brainwriting

O *brainwriting* é uma modalidade de *brainstorming* escrito. Criado por Bernd Rohrbach no final dos anos 1960, com o nome de Método 635, o *brainwriting* se distingue do *brainstorming* clássico por conceder aos participantes mais tempo para pensar do que nas sessões de *brainstorming*, onde as ideias são expressas espontaneamente. O *brainwriting* é a geração de ideias silenciosa e por escrito, realizada por um grupo de pessoas. Os participantes (geralmente 6) escrevem suas ideias em formulários ou fichas especiais que circulam no grupo. Cada integrante do grupo gera e anota três ideias novas e assim sucessivamente, até que todos os formulários tenham passado por todos os participantes. Um líder monitora os intervalos de tempo e pode diminuir ou aumentar o tempo concedido aos participantes, de acordo com as necessidades do grupo. Os participantes também podem estar separados geograficamente, com as planilhas circulando de forma eletrônica.

## Análise de inventário de problemas

A *análise de inventário de problemas* utiliza os indivíduos de maneira análoga à dos grupos de discussão para gerar ideias de novos produtos, mas, em vez de gerar ideias novas, os consumidores recebem uma lista de problemas em uma categoria geral de produtos, sendo, então, solicitados a identificar e a discutir produtos dessa categoria que tenham um determinado problema. Esse método costuma ser eficaz, uma vez que se torna mais fácil relacionar produtos conhecidos com problemas levantados e chegar a uma ideia de um novo produto do que gerar uma ideia totalmente nova. Também é possível usar a análise de inventário de problemas para testar a ideia de um novo produto.

Um exemplo dessa abordagem no setor de alimentos está ilustrado na Tabela 4.2. Uma das dificuldades, nesse exemplo, era desenvolver uma lista extensa de problemas, como peso, gosto, aparência e custo. Uma vez desenvolvida uma lista completa de problemas, as pessoas geralmente conseguem associar produtos ao problema.

### análise de inventário de problemas

Método para obter novas ideias e soluções concentrando-se nos problemas

TABELA 4.2 Análise de inventário de problemas

Psicológico	Sensorial	Atividades	Uso da compra	Psicológico/social
A. Peso <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engorda</li> <li>• Calorias vazias</li> </ul>	A. Gosto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amargo</li> <li>• Sem gosto</li> <li>• Salgado</li> </ul>	A. Planejamento de refeições <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquecer</li> <li>• Ficar cansado</li> </ul>	A. Portabilidade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comer longe de casa</li> <li>• Levar almoço</li> </ul>	A. Servir para convidados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não serviria para convidados</li> <li>• Muita preparação de última hora</li> </ul>
B. Fome <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfeito</li> <li>• Ainda com fome depois de comer</li> </ul>	B. Aparência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cor</li> <li>• Não dá vontade de comer</li> </ul>	B. Armazenagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esgotamento</li> <li>• A embalagem não cabe</li> </ul>	B. Porções <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há o suficiente na embalagem</li> <li>• Deixa sobras</li> </ul>	B. Comer sozinho <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito trabalho cozinhar só para uma pessoa</li> <li>• Deprimente quando prepara para só uma pessoa</li> </ul>
C. Sede <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não mata a sede</li> <li>• Dá sede</li> </ul>	C. Consistência/textura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duro</li> <li>• Seco</li> <li>• Gorduroso</li> </ul>	C. Preparação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muito trabalho</li> <li>• Potes e panelas demais</li> <li>• Nunca dá certo</li> </ul>	C. Disponibilidade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fora da estação</li> <li>• Não tem no supermercado</li> </ul>	C. Autoimagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feito por um cozinheiro preguiçoso</li> <li>• Não é servido por uma boa mãe</li> </ul>
D. Saúde <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indigestão</li> <li>• Ruim para os dentes</li> <li>• Causa insônia</li> <li>• Acidez</li> </ul>		D. Cozimento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Queima</li> <li>• Gruda</li> </ul>	D. Deterioração <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mofa</li> <li>• Azeda</li> </ul>	
		E. Limpeza <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deixa o forno sujo</li> <li>• Deixa cheiro na geladeira</li> </ul>	E. Custo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispendioso</li> <li>• Leva ingredientes caros</li> </ul>	

Fonte: De *Journal of Marketing* by Edward M. Tauber. Copyright © 1975 by American Marketing Association (AMA-Chicago). Reproduzido com autorização da American Marketing Association via Copyright Clearance Center.



Os resultados da análise de inventário de produtos devem ser cuidadosamente avaliados, pois talvez não reflitam realmente uma nova oportunidade de negócio. Por exemplo, a introdução de uma caixa de cereais menor, feita pela General Foods em resposta ao problema das caixas existentes, que não cabiam direito nas prateleiras, não foi bem-sucedida, uma vez que o problema do tamanho das embalagens teve pouco efeito sobre o real comportamento de compra. Para assegurar os melhores resultados, a análise de inventário de problemas deve ser empregada basicamente para identificar ideias de produtos para avaliação posterior.

## SOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS

A criatividade é um importante atributo de um empreendedor de sucesso. Infelizmente, a criatividade tende a decair com a idade, educação, falta de uso e burocracia. A criatividade decai em etapas, a partir do momento em que a pessoa passa a frequentar a escola. Ela continua a se deteriorar na adolescência e a diminuir progressivamente com as idades de 30, 40 e 50 anos. Além disso, o potencial criativo latente de um indivíduo pode ser sufocado por fatores perceptuais, culturais, emocionais e organizacionais. Mas a criatividade pode ser desbloqueada, e as ideias e inovações criativas podem ser geradas com o emprego de qualquer técnica de *solução criativa de problemas*, como as apresentadas na Tabela 4.3.<sup>9</sup>

### solução criativa de problemas

Método para obter novas ideias concentrando-se nos parâmetros

### Brainstorming

A primeira das técnicas, o *brainstorming*, é provavelmente a mais conhecida e a mais usada tanto para a solução criativa de problemas quanto para a geração de ideias, como vimos anteriormente. Na solução de problemas criativa, o *brainstorming* gera ideias sobre um problema, dentro de um período de tempo limitado, por meio de contribuições espontâneas dos participantes. Uma boa sessão de *brainstorming* inicia com a colocação de um problema que não é nem muito amplo (o que poderia diversificar demais as ideias, de modo que nada específico aparecesse) nem muito restrito (o que tenderia a limitar as respostas). Assim que o problema é exposto, de 8 a 12 indivíduos são selecionados para participar. Para evitar a inibição nas respostas, nenhum membro do grupo deve ser um especialista reconhecido no âmbito do problema. Todas as ideias, não importando o quanto possam ser ilógicas, devem ser registradas, sendo proibido aos participantes criticar ou fazer avaliações durante a sessão de *brainstorming*.

### Brainstorming inverso

O *brainstorming inverso* é semelhante ao *brainstorming* comum, exceto pela permissão de críticas. Na verdade, a técnica se baseia na descoberta de falhas com a colocação da pergunta: “De que modo essa ideia pode fracassar?”. Como o foco está nos aspectos negativos de um produto, serviço ou ideia, é preciso tomar cuidado para manter o moral do grupo elevado. O *brainstorming inverso* pode ser usado de forma eficaz antes de outras técnicas criativas, a fim

### brainstorming inverso

Método de grupo para obter novas ideias concentrando-se nos aspectos negativos

TABELA 4.3 Técnicas criativas de solução de problemas

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| • <i>Brainstorming</i>         | • Relações forçadas             |
| • <i>Brainstorming inverso</i> | • Método de anotações coletivas |
| • <i>Brainwriting</i>          | • Método de lista de atributos  |
| • Método Gordon                | • Método do <i>big-dream</i>    |
| • Método checklist             | • Análise de parâmetros         |
| • Livre associação             |                                 |



de estimular o pensamento inovador.<sup>10</sup> O processo costuma envolver a identificação de tudo o que há de errado com uma ideia, seguido de uma discussão sobre as maneiras de superar esses problemas. Quase sempre o *brainstorming* inverso produz alguns resultados compensadores, pois é mais fácil ser crítico em relação a uma ideia do que apresentar uma nova.

## Método Gordon

O *método Gordon*, ao contrário de muitas outras técnicas criativas para a solução de problemas, começa sem que os membros do grupo saibam a exata natureza do problema. Isso garante que a solução não seja afetada por ideias preconcebidas e por padrões de comportamento.<sup>11</sup> O empreendedor começa mencionando um conceito geral associado ao problema. O grupo responde, expressando diversas ideias. Desenvolve-se, então, um conceito, seguido de conceitos relacionados, por meio da orientação do empreendedor. O verdadeiro problema é, então, revelado, possibilitando que o grupo faça sugestões para implementar ou aperfeiçoar a solução final.

### método Gordon

Método para desenvolver novas ideias quando as pessoas desconhecem o problema

## Método checklist

No *método checklist*, uma nova ideia é desenvolvida por meio de uma lista de questões ou sugestões relacionadas. O empreendedor usa a lista de perguntas ou afirmações para guiar o desenvolvimento de ideias inteiramente novas ou se concentrar em áreas específicas de “ideias”. A checklist pode assumir qualquer forma e ter qualquer tamanho. Um exemplo de checklist é apresentado a seguir:<sup>12</sup>

### método checklist

Desenvolver uma nova ideia por meio de uma lista de questões relacionadas

- Usar de novas maneiras? Novas formas de uso do jeito que é? Outros usos se for modificado?
- Adaptar? O que mais é assim? Que outras ideias isso sugere? O passado oferece um paralelo? O que eu poderia copiar? Quem eu poderia imitar?
- Modificar? Nova mudança? Mudar significado, cor, movimento, cheiro, forma, formato? Outras mudanças?
- Aumentar? O que acrescentar? Mais tempo? Maior frequência? Mais forte? Maior? Mais espesso? Valor extra? Mais um ingrediente? Duplicar? Multiplicar? Exagerar?
- Diminuir? O que substituir? Menor? Condensado? Miniatura? Mais baixo? Mais curto? Mais leve? Omitir? Simplificar? Dividir? Suavizar?
- Substituir? Quem mais? O que mais? Outro ingrediente? Outro material? Outro processo? Outra potência? Outro lugar? Outra abordagem? Outro tom de voz?
- Reorganizar? Intercambiar componentes? Outro padrão? Outro *layout*? Outra sequência? Transpor causa e efeito? Mudar de direção? Mudar o cronograma?
- Inverter? Transpor positivo e negativo? Encontrar os opostos? Virar para trás? Virar de cabeça para baixo? Inverter papéis? Mudar os suportes? Virar a mesa? Dar a outra face?
- Combinar? Que tal uma mistura, uma liga, um agrupamento, um conjunto? Combinar unidades? Combinar propósitos? Combinar atrativos? Combinar ideias?

## Livre associação

Um dos métodos mais simples e, ainda assim, mais eficazes que os empreendedores podem empregar para gerar novas ideias é a *livre associação*. Essa técnica é útil no desenvolvimento de uma visão totalmente nova do problema. Primeiro, uma palavra ou expressão relacionada com o problema é escrita, depois outra e mais outra, com cada nova palavra tentando acrescentar algo novo aos processos mentais em funcionamento, criando uma cadeia de ideias que resultam no aparecimento da concepção de um novo produto.

### livre associação

Desenvolver uma nova ideia por meio de uma cadeia de associação de palavras



## SAIU NA BUSINESS NEWS

### INOVAÇÃO GANDHIANA

Devido à crise econômica mundial e ao *boom* de uma nova classe econômica, mais atenta a custos e ao meio ambiente, as escolhas dos consumidores são inegavelmente motivadas por dois fatores principais: preços acessíveis e sustentabilidade. Além disso, o surgimento de 2-3 bilhões de novos consumidores de classe média, especialmente na China e na Índia, dá o tom para um novo tipo de inovação, aquele de criar mais com menos e atender uma base mais ampla de consumidores. Como Prahalad e Mashelkar observaram, essa nova tendência tem uma relação estreita com os ensinamentos de Mahatma Gandhi sobre inclusão, por exemplo, "valorizo todas as invenções da ciência criadas para o benefício de todos". Chamada de "Inovação Gandhiana" por Prahalad e Mashelkar, esse novo modelo, no qual a inovação se concentra no valor para o cliente, e não apenas nos lucros, está alcançando sua expressão máxima na Índia.

Nos últimos anos, a Índia dominou a arte de desenvolver produtos e serviços para resolver problemas aparentemente impossíveis, tudo com preços incrivelmente baixos, e o país continua a abrir fronteiras com inovações que evocam a ideia de "Inovação Gandhiana". As empresas ocidentais têm muito a aprender com esse novo tipo de inovação, e a pressão para tanto está se intensificando à medida que o ambiente de consumo se altera: os ricos, os pobres e os jovens, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, exigem produtos e serviços mais confiáveis, práticos, econômicos e social e ambientalmente conscientes. Da saúde às telecomunicações e ao setor automotivo, a pressão por inovações radicais se dissemina por todos os setores e mercados. Para produzir "inovações gandhianas", é preciso enfatizar as necessidades e exigências dos clientes. Duas variáveis devem ser consideradas:

1. **Criar ou adquirir novas capacidades para resolver problemas.** As empresas indianas bem-sucedidas e inovadoras em geral enfrentam os problemas com uma abordagem menos sistêmica e tradicional que suas contrapartes ocidentais. Um exemplo disso é a abordagem de "farmacologia inversa" utilizada pela Lupin, uma empresa farmacêutica indiana, para desenvolver um tratamento fitoterápico para a psoríase. Em vez de seguir o processo tradicional de pesquisa e desenvolvimento, que abrange desenvolvimento, testes em laboratórios e testes com consumidores, a Lupin partiu de uma colaboração com um profissional da medicina indiana tradicional para desenvolver

o produto no campo, depois coletou dados clínicos e finalmente obteve a aprovação da Controladoria Geral de Medicamentos da Índia para realizar testes de laboratório. Esse método de desenvolvimento custa uma fração mínima do que seria necessário para o desenvolvimento utilizando as abordagens tradicionais. A Lupin repassou essa economia para os clientes e cobra apenas 100 dólares pelo tratamento dos pacientes, em comparação com os 15.000 dólares para um desenvolvimento farmacológico comparável utilizando os métodos tradicionais nos Estados Unidos.

2. **Utilizar tecnologias e modelos de negócio atuais para atender uma necessidade a custos menores.** As empresas inovadoras e bem-sucedidas da Índia também dominaram o processo de reduzir os produtos a seus elementos básicos para oferecer aos clientes apenas os serviços que desejam, a custos muito menores do que os de produtos similares repletos de acessórios que quase nunca são utilizados. O exemplo mais chocante desse fenômeno é a criação do Nano, carro de 2.000 dólares da Tata Motors. Para criar o Nano, a Tata Motors trabalhou dentro de suas restrições contextuais, especialmente a sensibilidade a preços, para oferecer ao mercado indiano um automóvel seguro, funcional e de boa relação custo-benefício. Para tanto, a empresa integrou a experiência e o conhecimento de inúmeras empresas indianas e estrangeiras para construir componentes que atendessem as especificações de segurança e desempenho do Nano, mas sempre dentro dos limites de preço exigidos. O Nano pode ter apenas duas portas e um porta-malas que não se abre, mas os consumidores indianos ficam contentes em abrir mão desses recursos em troca da possibilidade de comprar um automóvel por um preço tão baixo.

À medida que as empresas continuam avançando, a pergunta que os inovadores sempre devem fazer a si mesmos é como fazer mais com menos e vender aos clientes por preços menores. Quando uma empresa inova com esses objetivos em mente, elas abrem os corações e as carteiras de pessoas do mundo todo que desejam produtos e serviços mais baratos e sustentáveis.

Fonte: Para mais informações, consulte C. Prahalad and R. Mashelkar, "Innovation's Holy Grail," *Harvard Business Review* (serial online) 88, no. 7/8 (July 2010), pp.132-41.



## Relações forçadas

*Relações forçadas*, como o nome indica, é o processo de forçar relações entre algumas combinações de produtos. É uma técnica que faz perguntas sobre objetos ou ideias, na tentativa de desenvolver uma nova ideia. A nova combinação e o conceito eventual são desenvolvidos mediante um processo de cinco etapas:<sup>13</sup>

1. Isolar os elementos do problema.
2. Encontrar as relações entre esses elementos.
3. Registrar as relações entre esses elementos em ordem.
4. Analisar as relações resultantes para descobrir ideias ou padrões.
5. Desenvolver novas ideias a partir desses padrões.

A Tabela 4.4 ilustra o uso dessa técnica com papel e sabonete.

**relações forçadas**  
Desenvolver nova ideia examinando combinações de produtos

## Método de anotações coletivas

No *método de anotações coletivas*, é distribuído um pequeno caderno, que cabe facilmente em um bolso, contendo uma afirmação do problema, páginas em branco e dados históricos pertinentes. Os participantes consideram o problema e suas possíveis soluções registrando as ideias pelo menos uma vez, mas preferivelmente três vezes, por dia. Ao final de uma semana, faz-se uma lista das melhores ideias, junto com as sugestões.<sup>14</sup> Essa técnica também pode ser utilizada com um grupo de indivíduos que registram suas ideias e dão seus cadernos para um coordenador principal, o qual sintetiza todo o material e lista as ideias por ordem de frequência. O resumo se torna o tema de uma análise final do grupo de discussão feita pelos seus participantes.

**método de anotações coletivas**  
Membros de um grupo desenvolvendo uma nova ideia, registrando ideias regularmente

## Listagem de atributos

A *listagem de atributos* é uma técnica para gerar ideias por meio da qual o empreendedor deve listar os atributos de um item ou problema e, então, observar cada um deles sob vários pontos de vista. Com esse processo, objetos originalmente sem relação são reunidos para formar uma nova combinação e novos usos possíveis que melhor satisfaçam uma necessidade.<sup>15</sup>

**listagem de atributos**  
Desenvolver uma nova ideia examinando os aspectos positivos e negativos

## Método do big-dream

Para apresentar uma nova ideia, o *método do big-dream* exige que o empreendedor “sonhe” com o problema e com sua solução – em outras palavras, que ele pense grande. Todas as possibilidades devem ser registradas e investigadas sem levar em conta os pontos negativos envolvi-

**método do big-dream**  
Desenvolver uma nova ideia pensando sem restrições

TABELA 4.4 Ilustração da técnica de relações forçadas

Elementos: papel e sabão		
Formas	Relação/combinção	Ideia/padrão
Adjetivo	Sabão empapelado	Flocos
	Papel saponáceo	Útil em viagens
Substantivo	Sabonetes de papel	Papel rígido impregnado com sabão próprio para superfícies laváveis
Correlatos verbais	Papéis ensaboados	Blocos de folhas de sabonete
	Sabão “molha” papel	Em processos de cobertura e impregnação
	Sabão “limpa” papel	Sugere limpador de papel de parede

Fonte: Reimpresso de William E. Souder and Robert W. Ziegler, “A Review of Creativity and Problem Solving Techniques,” *Research Management* (July 1975), p. 37, com permissão do Industrial Research Institute.