

Universidade Federal de Santa Catarina  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Ensino de Graduação a Distância  
Centro Sócio-Econômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Empreendimentos e Modelos de Negociação

*Professora*

*Joana Stelzer*

2012

S824e Stelzer, Joana

Empreendimentos e modelos de negociação / Joana Stelzer. –  
Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC,  
2012.

146p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância

ISBN: 978-85-7988-138-1

1. Empreendimentos. 2. Negócios – Administração. 3. Empresas  
novas. 4. Inovação tecnológica. 5. Educação a distância. I. Título.

CDU: 658.012.4

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

PRESIDENTA DA REPÚBLICA – *Dilma Vana Rousseff*  
MINISTRO DA EDUCAÇÃO – *Fernando Haddad*  
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Hélio Chaves Filho*  
COORDENADOR DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – *Jorge Almeida Guimarães*  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

#### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR – *Alvaro Toubes Prata*  
VICE-REITOR – *Carlos Alberto Justo da Silva*  
PRÓ-REITORA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – *Yara Maria Rauh Muller*  
COORDENADOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Carlos Pinto*  
COORDENADOR UAB – *Cícero Ricardo França Barbosa*

#### **CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR – *Ricardo José Araújo Oliveira*  
VICE-DIRETOR – *Alexandre Marino Costa*

#### **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Gilberto de Oliveira Moritz*  
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*  
COORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*  
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Sinésio Stefano Dubiela Ostroski*

#### **COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO**

*Alexandre Marino Costa (Presidente)*  
*Gilberto de Oliveira Moritz*  
*Luiz Salgado Klaes*  
*Marcos Baptista Lopez Dalmau*  
*Maurício Fernandes Pereira*  
*Raimundo Nonato de Oliveira Lima*

COORDENADORA DE TUTORIA – *Marilda Todescat*  
COORDENADOR DE POLOS – *Luiz Salgado Klaes*  
SUBCOORDENADOR DE POLOS – *Allan Augusto Platt*  
COORDENADOR ACADÊMICO – *Irineu Manoel de Souza*  
COORDENADOR DE APOIO E ACESSORAMENTO PEDAGÓGICO – *Raimundo Nonato de Oliveira Lima*  
COORDENADOR FINANCEIRO – *Alexandre Marino Costa*  
COORDENADOR DE AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO-APRENDIZAGEM (AVEA) – *Mário de Souza Almeida*  
COORDENADOR EDITORIAL – *Luís Moretto Neto*  
COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*  
*Mauricio Roque Serva de Oliveira*  
*Paulo Otolini Garrido*  
*Claudelino Martins Dias Junior*

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*

DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*  
*Patrícia Regina da Costa*

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*

ILUSTRAÇÃO – *Adriano S. Reibnitz*

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Patrícia Regina da Costa*

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Joana Stelzer*

## **POLOS DE APOIO PRESENCIAL**

### **CRUZEIRO DO OESTE – PR**

PREFEITO – *Zeca Dirceu*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Florinda Santos Risseto*

### **CIDADE GAÚCHA – PR**

PREFEITO – *Vitor Manoel Alcobia Leitão*

COORDENADORA DE POLO – *Eliane da Silva Ribeiro*

### **PARANAGUÁ – PR**

PREFEITO – *José Baka Filho*

COORDENADORA DE POLO – *Meire A. Xavier Nascimento*

### **HULHA NEGRA – RS**

PREFEITO – *Carlos Renato Teixeira Machado*

COORDENADORA DE POLO – *Margarida de Souza Corrêa*

### **JACUIZINHO – RS**

PREFEITO – *Diniz José Fernandes*

COORDENADORA DE POLO – *Jaqueline Konzen de Oliveira*

### **TIO HUGO – RS**

PREFEITO – *Verno Aldair Muller*

COORDENADORA DE POLO – *Fabiane Khun*

### **SEBERI – RS**

PREFEITO – *Marcelino Galvão Bueno Sobrinho*

COORDENADORA DE POLO – *Ana Lúcia Rodrigues Guterra*

### **TAPEJARA – RS**

PREFEITO – *Segeir Luiz Menegaz*

COORDENADORA DE POLO – *Loreci Maria Biasi*

### **SÃO FRANCISCO DE PAULA – RS**

PREFEITO – *Décio Antônio Colla*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Lúcia da Silva Teixeira*

### **MATA DE SÃO JOÃO – BA**

PREFEITO – *João Gualberto Vasconcelos*

COORDENADORA DE POLO – *Julieta Silva de Andrade*

### **BOA VISTA – RR**

PREFEITO – *Iradilson Sampaio de Souza*

COORDENADORA DE POLO – *Débora Soares Alexandre Melo Silva*

### **BONFIM – RR**

PREFEITO – *Rhomer de Sousa Lima*

COORDENADOR DE POLO – *Daniel Martins Correia*

### **MUCAJAÍ – RR**

PREFEITO – *Elton Vieira Lopes*

COORDENADORA DE POLO – *Ronilda Rodrigues Silva Torres*

### **CAROEBE – RR**

PREFEITO – *Arnaldo Muniz de Souza*

COORDENADOR DE POLO – *José Francisco Soares dos Santos*

### **UIRAMUTÁ – RR**

PREFEITO – *Eliésio Cavalcante de Lima*

COORDENADOR DE POLO – *José Francisco Franco dos Santos*

### **CHAPECÓ – SC**

PREFEITO – *João Rodrigues*

COORDENADORA DE POLO – *Maria de Lurdes Lamaison*

### **CANOINHAS – SC**

PREFEITO – *Leoberto Weinert*

COORDENADORA DE POLO – *Sonia Sacheti*

### **JOINVILLE – SC**

PREFEITO – *Carlito Merss*

COORDENADOR DE POLO – *Marcos Edgar Hasper*

### **FLORIANÓPOLIS – SC**

PREFEITO – *Dário Elias Berger*

COORDENADOR DE POLO – *Allan Augusto Platt*

### **PALHOÇA – SC**

PREFEITO – *Ronério Heiderscheidt*

COORDENADORA DE POLO – *Luzinete Barbosa*

### **LAGUNA – SC**

PREFEITO – *Celio Antônio*

COORDENADORA DE POLO – *Maria de Lourdes Corrêa*

### **TUBARÃO – SC**

PREFEITO – *Manoel Antonio Bertoncini Silva*

COORDENADORA DE POLO – *Flora M. Mendonça Figueiredo*

### **CRICIÚMA – SC**

PREFEITO – *Clésio Salvaro*

COORDENADOR DE POLO – *Júlio César Viana*

### **ARARANGUÁ – SC**

PREFEITO – *Mariano Mazzuco Neto*

COORDENADORA DE POLO – *Conceição Pereira José*

### **LAGES – SC**

PREFEITO – *Renato Nunes de Oliveira*

COORDENADORA DE POLO – *Silvia De Pieri Oliveira*

# Apresentação

Olá Futuro Administrador,

Bem-vindo à disciplina: *Empreendimentos e Modelos de Negociação*.

Quantos assuntos você já viu ao longo deste curso, não é mesmo? Nesta disciplina vamos resgatar alguns temas que você já viu e adquirir mais algumas novas informações. Afinal, aproxima-se o momento de você se formar, de se tornar um Administrador, e a visão geral das diversas disciplinas, bem como a relação entre elas, é elementar para seu desempenho profissional.

Assim, na primeira parte imaginamos você abrindo sua empresa e tomando ciência das providências que devem ser tomadas para iniciar o empreendimento. Considerando que você será um Administrador e não, unicamente, um empreendedor ou um empresário (o que por si só já seria desafiador), foram descritos os principais momentos da abertura do negócio e a razão de ser dessa etapa. Afinal, como profissional formado na área da Administração é primordial que você considere os estágios de criação do empreendimento e sua relação com o Poder Público. Da compreensão dessa lógica e dessa atenção, que se precisa conferir ao Poder instituído, também depende o sucesso empresarial. Na parte final da primeira Unidade foram destacados alguns aspectos muito sensíveis na abertura empresarial. Embora você tenha que se utilizar de uma série de conhecimentos para gerir um negócio, algumas questões são mais delicadas no início, por isso trouxemos alguns alertas nesse sentido.

Na segunda parte, houve preocupação em destacar a Inovação na gestão empresarial tendo em vista sua importância como diferencial competitivo. Apresentamos a Inovação como um desafio de empresas de todos os portes. Até mesmo porque, a Inovação não se restringe somente aos produtos, mas alcança também a Inovação de Processo, de Marketing e Organizacional. Como você pode perceber, já não podemos mais pensar a gestão de empreendimentos, sem verificar a necessidade e a importância da Inovação por ela representar forte papel de competitividade no mercado.

Finalmente, em relação aos Modelos de Negociação nosso objetivo consistiu em traçar algumas estratégias para obter o melhor re-

sultado possível (para si e para o outro) no momento de negociar. A proposta baseia-se no Modelo de Negociação da Harvard Law School, um dos mais conhecidos métodos para negociar no âmbito da Gestão. A estratégia baseia-se em quatro princípios elementares: separar pessoas dos problemas, insistir em interesses (e não em posições pessoais), buscar opções múltiplas e evidenciar critérios objetivos para trazer à mesa de negociação.

Todos preparados? Então, vamos ao trabalho para verificar quanta “coisa” interessante ainda teremos para concluir o curso de Administração.

*Professora Joana Stelzer*

# Sumário

## Unidade 1 – Abertura e Gerenciamento de Novos Negócios

|  |    |
|--|----|
| Abertura e Gerenciamento de Novos Negócios . . . . .                                 | 11 |
| Formalizar o Empreendimento Vale a Pena. . . . .                                     | 16 |
| A Importância de Conhecer a Formalização de uma Empresa. . . . .                     | 20 |
| Etapas da Formalização . . . . .   | 24 |
| Obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal . . . . . | 29 |
| Regularização no Corpo de Bombeiros. . . . .   | 32 |
| Alvará de Funcionamento da Prefeitura . . . . .                                      | 33 |
| Inscrição no Cadastro de Contribuintes na Secretaria da Fazenda . . . . .            | 34 |
| Licenciamento na Vigilância Sanitária . . . . .                                      | 35 |
| Gerenciamento do Novo Negócio . . . . .  | 38 |
| Preparação da Equipe: funcionários e colaboradores . . . . .                         | 39 |
| Conquistando os Primeiros Clientes . . . . .   | 42 |
| A (Difícil) Questão Financeira . . . . .   | 43 |
| Resumindo . . . . .  | 54 |
| Atividades de aprendizagem . . . . .   | 55 |

## Unidade 2 – Inovação e Competitividade

|  |     |
|--|-----|
| Inovação e Competitividade . . . . .   | 59  |
| O que é Inovação? . . . . .  | 60  |
| Tipos de Inovação e a História de um Empresário . . . . .                        | 69  |
| A Competitividade das Empresas pelas Diversas Perspectivas da Inovação . . . . . | 76  |
| A Inovação e o Poder Público . . . . .   | 85  |
| Resumindo. . . . .   | 100 |
| Atividades de aprendizagem. . . . .  | 101 |

## Unidade 3 – Modelos de Negociação

|  |     |
|--|-----|
| Modelos de Negociação . . . . .                                | 105 |
| Modelo de Negociação da Harvard Law School . . . . .           | 105 |
| Separe as Pessoas dos Problemas . . . . .                      | 108 |
| Comunicação . . . . .  | 115 |
| Concentre-se nos Interesses, não nas Posições . . . . .        | 118 |
| Invente Opções de Ganhos Mútuos . . . . .                      | 120 |
| O Aumento de Opções é Fundamental . . . . .                    | 122 |
| Insista em Critérios Objetivos . . . . .                       | 125 |
| Desenvolvimento da Negociação . . . . .                        | 127 |
| Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA) . . . . . | 129 |
| Resumindo. . . . .   | 137 |
| Atividades de aprendizagem. . . . .                            | 138 |
| <b>Referências.</b> . . . . .                                  | 140 |
| <b>Minicurriculo.</b> . . . . .                                | 146 |

# 1

## UNIDADE

# Abertura e Gerenciamento de Novos Negócios



Após fazer a leitura desta Unidade, você deverá ser capaz de entender como é importante formalizar um empreendimento; de conhecer as diversas etapas da formalização de uma empresa; de identificar a função dos órgãos públicos na criação formal da empresa; de avaliar as necessidades de gestão para iniciar um empreendimento; de estimar os principais desafios no gerenciamento de um novo negócio; e de desenvolver visão de conjunto na abertura de um novo negócio.



# Abertura e Gerenciamento de Novos Negócios

Caro estudante,  
Genial! Tivemos uma ótima ideia!  
Vamos iniciar a primeira Unidade desta disciplina refletindo sobre a frase anterior. Certamente todos que abrem um novo negócio acreditam que tiveram uma ótima ideia. Muito bem, mas para que esse negócio dê certo e prospere, é preciso muito trabalho e, principalmente, um bom gerenciamento. Esse será o assunto desta Unidade. Então, prepare-se, pois vamos arregaçar as mangas e nos entregar aos estudos.

O melhor programa econômico de governo é não atrapalhar aqueles que produzem, investem, poupam, empregam, trabalham e consomem.  
(VISCONDE DE MAUÁ)

**A** abertura de uma empresa passa por muitas fases importantes, todas elas necessárias para o sucesso do negócio. Ao longo deste curso foi possível aprender inúmeros aspectos gerenciais que, uma vez articulados, viabilizam um empreendimento.

Gostaríamos de destacar quatro momentos que, se bem estudados, além de facilitar a vida do emergente empreendedor, aumentam as chances de sucesso empresarial, observe quais são:

- empreender a ideia: a ideia e o empreendedor;



*Tô a fim de saber*

**Visconde de Mauá (1813-1889)**

Irineu Evangelista de Souza é considerado o maior empreendedor que o Brasil já teve: fundou a Companhia de Iluminação a Gás do Rio de Janeiro; fundou a Companhia de Navegação a Vapor do Amazonas; fundou a Companhia de Estrada de Ferro de Petrópolis (a primeira ferrovia do país); fundou o Banco do Brasil, entre outros empreendimentos. Como empresário teve sucesso absoluto, foi Barão e depois Visconde, foi Deputado Federal do Rio Grande do Sul, sofreu sabotagens nas suas indústrias e amargou a falência do Banco Mauá. De cabeça erguida pagou todas as dívidas, retirou-se da vida empresarial e morreu sem patrimônio. Fonte: Portal Nosso São Paulo (2011).

- verificar a viabilidade (plano de negócios);
- criar o empreendimento: formalizar a empresa; e
- gerenciar o (novo) negócio.

Essas quatro fases são muito importantes, por isso, mesmo que aconteça, às vezes, não devemos pular as etapas.

Quando falamos em **Ter uma Ideia** no âmbito empresarial, isso não significa somente identificar um empreendimento que ninguém tenha criado ainda. Claro, se você teve uma grande ideia e se perguntou: **“Como foi que ninguém pensou nisso antes?”**, bem, você está no caminho certo, mas isso não basta!

Para escolher e avaliar uma ideia é preciso levar em conta muitas questões. Vamos fazer uma comparação com a navegabilidade de uma embarcação no mar? Quem vai navegar precisa se preocupar com muitos detalhes, especialmente com estes três aspectos:

- quem vai pilotar;
- quais as condições da embarcação; e
- quais as condições externas (do mar, do rio etc.).

Observe que, aplicando esse raciocínio ao nosso caso, poderíamos fazer os seguintes questionamentos:

- Quem vai pilotar?

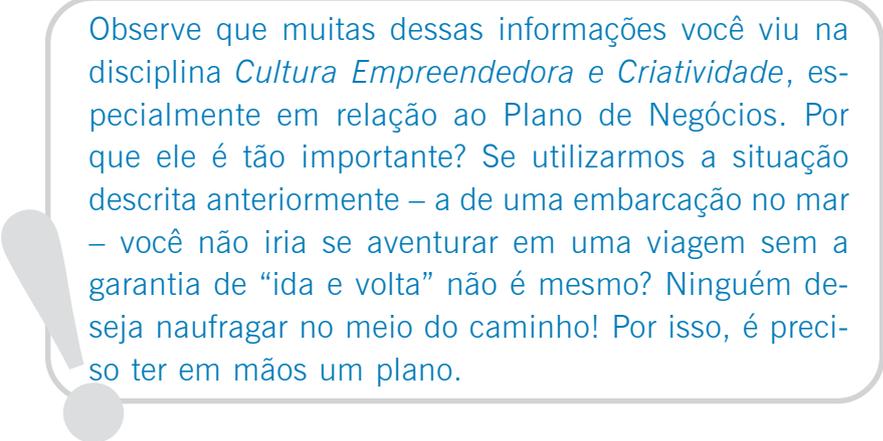
Essa é uma questão ligada ao perfil de quem vai empreender o negócio, que precisa se perguntar: tenho conhecimento sobre o assunto? Estou disposto a correr riscos? Me considero preparado para encarar as dificuldades do negócio? Terei persistência diante das dificuldades?

- Quais são as condições da embarcação?

Esse ponto equivale às condições e às características do negócio em si: qual valor necessário para o investimento? Há tecnologia adequada para o empreendimento? Há condições de competitividade com o conhecimento e a tecnologia que tenho? O negócio terá resistência perante as empresas concorrentes?

- Quais são as condições do mar?

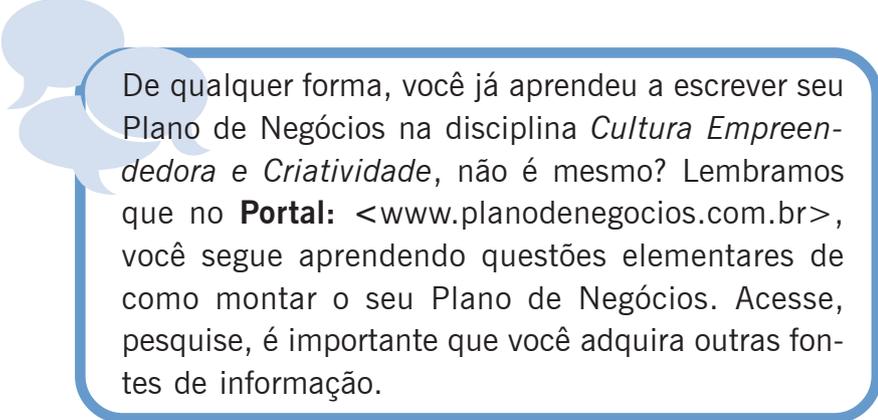
Trata-se das condições externas nas quais o negócio vai se desenvolver, é o que chamamos de condições de mercado, no qual se investiga: há demanda pelo produto/serviço oferecido? Há concorrência? O mercado está saturado? Possíveis crises (quais?) podem afetar demasiadamente a demanda pelo produto/serviço?



Observe que muitas dessas informações você viu na disciplina *Cultura Empreendedora e Criatividade*, especialmente em relação ao Plano de Negócios. Por que ele é tão importante? Se utilizarmos a situação descrita anteriormente – a de uma embarcação no mar – você não iria se aventurar em uma viagem sem a garantia de “ida e volta” não é mesmo? Ninguém deseja naufragar no meio do caminho! Por isso, é preciso ter em mãos um plano.

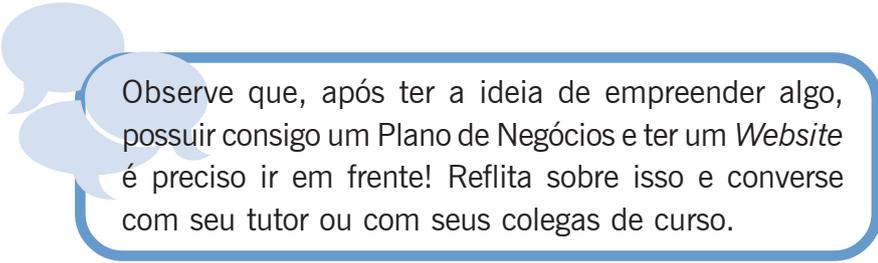
No Plano de Negócios, o empreendedor deve se situar em relação ao ambiente no qual vai atuar, o que leva Dornelas (2008) a indicar três fatores críticos que merecem destaque e que realçam a importância desse instrumento de atuação.

- O primeiro fator prega que toda empresa precisa expor seu planejamento, isso inclui que vale dizer e demonstrar o negócio aos investidores, aos bancos, aos clientes, aos fornecedores e aos funcionários, entre outros.
- O segundo fator diz respeito ao fato de que os possíveis financiadores do negócio (bancos, órgãos públicos etc.) precisam mensurar os riscos inerentes ao empreendimento.
- O terceiro fator é o de que poucos empreendedores conhecem conceitos básicos de planejamento, marketing, fluxo de caixa etc., não conseguindo expor tais informações em um plano de negócios. Quando isso acontece e o Plano de Negócios não é visualizado, já significa que existe uma dificuldade prévia para ser superada.



De qualquer forma, você já aprendeu a escrever seu Plano de Negócios na disciplina *Cultura Empreendedora e Criatividade*, não é mesmo? Lembramos que no **Portal**: <[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)>, você segue aprendendo questões elementares de como montar o seu Plano de Negócios. Acesse, pesquise, é importante que você adquira outras fontes de informação.

Antes de concluir essa parte, gostaríamos de destacar uma providência muito importante que pode ser considerada um desdobramento do Plano de Negócios: um *Website*. Sim, trata-se de um desdobramento do Plano de Negócios, porque tudo aquilo que lá estiver e que puder interessar aos seus clientes deve constar no *site*, como por exemplo: descrição da empresa e dos produtos/serviços, diferenciação da empresa/produtos/serviços, serviços prestados ao cliente, funcionamento do pós-venda, entre outras informações relevantes. Vivemos na era da Informação (cada vez mais digitalizada). Por mais discreto que seja o empreendimento, possuir um *website* deve ser considerado um item obrigatório na atualidade.



Observe que, após ter a ideia de empreender algo, possuir consigo um Plano de Negócios e ter um *Website* é preciso ir em frente! Reflita sobre isso e converse com seu tutor ou com seus colegas de curso.

Nesse caso, o “ir em frente” significa que o empreendimento vai avançar em uma sociedade organizada, na qual o Estado está aparelhado para assegurar a convivência harmoniosa entre as várias pessoas que o formam. Quem são essas pessoas? Fundamentalmente, são: os cidadãos, as empresas e os órgãos públicos. Todos têm seu espaço, seus direitos e seus deveres. Portanto, quando abrimos uma empresa, criamos mais uma pessoa que vai interagir na sociedade. Contudo, não basta criá-la, é preciso “dar a notícia” da sua criação e isso tem de ser feito de uma maneira formal.

Às vezes, você pode pensar que o Estado criou dificuldades demais para iniciar um negócio. Bem, nesse caso, temos que ponde-

rar algumas questões antes de partir rumo às críticas sem fundamento, lembrando o seguinte:

- O Estado cria as regras para que a sociedade possa “*conviver*”, ou seja, “*viver conjuntamente*”. Se cada pessoa criar suas próprias regras, voltaremos ao chamado “**estado de natureza**”, no qual vale a força e não o ordenamento jurídico (acordado pela sociedade). Por isso, mesmo não sendo de nossa conveniência, é preciso lembrar que as regras jurídicas são para todos (e, caso não sejam, estaremos perante uma violação do sistema que precisa ser combatida, como a corrupção, o nepotismo etc.).
- O Brasil não é um exemplo de agilidade quando se trata de abrir uma empresa no plano mundial. Contudo, vamos ver tudo isso de uma perspectiva maior: nosso País, recentemente, entrou como forte competidor no mercado mundial e teve que se adaptar às exigências que decorrem dessa circunstância. Isso significa mais empresas, mais empregos, mais geração de renda. Entretanto, a Administração Pública também se deu conta, tardiamente, dos compromissos que acabou assumindo diante da sociedade. O resultado dessa situação: a lentidão e a papelada em excesso para abrir uma empresa perante os órgãos públicos. De qualquer forma, há um forte empenho dos Governos Federal, Estadual e Municipal em resolver tal cenário.

Disso, o que podemos concluir? Que precisamos do Estado sim, pois ele garante a convivência harmoniosa e o respeito aos Poderes instituídos e à legislação, mas ele não pode ser um entrave no processo de alavancagem nacional. Por tudo isso, não nos cabe – como Administradores – levantar dúvidas sobre a necessidade de formalização e de condução dos negócios dentro dos parâmetros legais, mas defender um sistema público que conduza suas atividades com eficiência e agilidade. Dizer que não necessitamos do Estado é andar na contramão da história e promover a discórdia. Deveríamos, antes, promover os valores coletivos e colaborar para que o Estado brasileiro seja fonte de respeito e cidadania.



Leia mais sobre “Estado de Natureza”, em: <http://www.cefetsp.br/edu/eso/filosofia/contratualistaschaui.html>. Acesso em: 9 nov. 2011.

## Saiba mais...

Você saberia dizer quanto custa abrir uma empresa no Brasil?

A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) realizou uma pesquisa durante três meses – maio, junho e julho de 2010 – para verificar quanto custa abrir uma empresa no Brasil. Nesse sentido, foi feito o levantamento das fases necessárias para a abertura de uma empresa nas capitais de todos os estados do país e o valor total cobrado para efetivar a abertura. As dificuldades já começaram na pesquisa propriamente dita, pois até que o relatório ficasse pronto, os pesquisadores se depararam com o seguinte:

- o elevado número de órgãos para os quais foi necessário entrar em contato por telefone para obter informações sobre as taxas cobradas (86 órgãos);
- os telefones desatualizados existentes nos sites;
- a inexistência de sites de alguns órgãos públicos (em alguns estados);
- a necessidade de uma série de contatos para obter telefones alternativos dos órgãos que viabilizavam um “0800”, pois o número não funcionava quando a ligação era feita de outros estados;
- a impossibilidade de obter as informações por telefone, já que elas somente poderiam ser dadas pessoalmente.

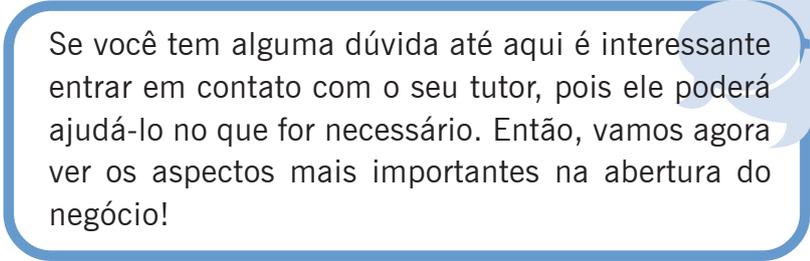
Uma vez coletados e tabulados os dados, vêm as conclusões: o custo médio de abertura de uma empresa no Brasil, considerando todas as etapas e taxas nos 27 estados, todos os portes e os setores de comércio, serviço e indústria é de R\$ 2.038,00 (julho de 2010). Sobre as taxas cobradas por cada órgão, não houve padronização do critério utilizado na definição dos valores, pois um único órgão poderia variar entre os estados ou os municípios. Em muitos casos, havia a necessidade de o empresário estar presente em diversas etapas, o que geraria custos extras de locomoção e de tempo, mas que não foram contabilizados no estudo. (FEDERAÇÃO..., 2011)

Se você tiver interesse em verificar as dificuldades e as facilidades em fazer negócios em outros países, veja o *Relatório Doing Business 2012*, publicado pelo Banco Mundial, e disponível para *download* em: <<http://portugues.doingbusiness.org/>>. Acesso em: 9 nov. 2011.

## Formalizar o Empreendimento Vale a Pena

É chegada a grande hora: após tanta criatividade e planejamento, chega o momento de formalizar o negócio. É preciso dizer que muitos empreendedores vão bem até o momento da idealização do empreendimento, mas não conseguem superar a etapa da formalização.

Uma série de problemas e de desculpas serve de justificativa para uma atividade empresarial sem os devidos cuidados exigidos na lei. Até mesmo as deficiências do Estado são apontadas para operar de maneira informal, mas cabe a nós fazer parte desse sistema para melhorá-lo e não se abster disso, sob a justificativa de não funcionamento.



Se você tem alguma dúvida até aqui é interessante entrar em contato com o seu tutor, pois ele poderá ajudá-lo no que for necessário. Então, vamos agora ver os aspectos mais importantes na abertura do negócio!

A formalização de um negócio necessita de diversas providências, documentos, contatos, pagamentos de tributos, enfim, exige a submissão às regras de organização da vida empresarial. Ocorre que cada uma dessas providências, geralmente, está ligada a um órgão público distinto que possui seus próprios formulários, taxas, prazos, procedimentos etc. Ao final, a diversidade de providências e de órgãos acaba promovendo uma espécie de **mix burocrático**, mas que não pode desanimar o futuro empreendedor.

Nesse ponto, é preciso saber que vivemos em um país continental, em fase de crescimento econômico significativo e marcado por grande diversidade cultural, gerando a necessidade de diversos controles por parte do Poder Público. É sabido sobre a necessidade de simplificação de toda essa denominada *Burocracia e Custo Brasil*, mas, enquanto ela não se aperfeiçoa, teremos que entender as diversas exigências e cumpri-las da melhor forma possível. Afinal, da compreensão acerca da complexidade burocrática e da atenção às formalidades exigidas por lei também depende o sucesso empresarial.

Existem muitas formas de iniciar um Empreendimento e de articular sua formalização. Ao criar um empreendimento, o primeiro impulso, em muitos casos, é mantê-lo na informalidade, livre do pagamento de tributos. Agindo assim, contudo, o empresário impede o crescimento do negócio. Atento a esse aspecto, o Governo de Minas Gerais, após pesquisa sobre a informalidade das empresas, trouxe indicadores importantes no Programa denominado “Descomplicar” (MINAS GERAIS, 2011, p. 10-11). O referido estudo aponta as vantagens e os benefícios da formalização e as dificuldades da informalidade.

- Vantagens da formalização do negócio:
  - maior credibilidade no mercado em que atua;
  - possibilidade de expansão dos negócios no mercado interno e até mesmo no exterior;
  - possibilidade de participar de concorrências e de licitações públicas;
  - disponibilidade de linha de crédito em instituição financeira pública e privada;
  - documentação hábil para atender à fiscalização;
  - confiança na divulgação e na comercialização de seus produtos e serviços; e
  - cumprimento do papel social, com a geração de emprego e renda na região onde a empresa está instalada.

Com a empresa formalizada é possível, ainda, se associar às entidades de classe e sindicatos para obter orientações, assessoria e consultoria acerca da atividade desenvolvida.

- Desvantagens da informalidade:
  - o empresário responde com seus bens pessoais, de forma ilimitada, pelas obrigações assumidas;
  - o estoque fica descoberto, então, se ocorrer fiscalização, as mercadorias podem ser apreendidas e multas podem ser aplicadas;
  - dificuldade para negociar com médios e grandes fornecedores, quando isso ocorre são em condições desfavoráveis de preço, prazos e formas de pagamento;
  - grande inviabilidade para crescimento, pois a divulgação do negócio fica restrita;
  - perda de vendas para médias e grandes empresas, pela impossibilidade de emissão da nota fiscal;
  - a inadimplência se torna um problema grave, já que a cobrança judicial se torna mais complicada (e, em alguns casos, impossível); e
  - a falta de Balanço e de registros contábeis inviabiliza a obtenção de crédito e de financiamento.

Em síntese, com o tempo perdido para fazer controles que mantenham o empresário na informalidade, uma parcela considerável dos lucros também se perde. Quem não formaliza sua empresa, além de estar em desacordo com a lei, não ajuda a si mesmo e ao País. Ainda, se tudo isso não bastasse, a informalidade prejudica o crescimento e o desenvolvimento do Brasil, contribui para a perda de investimentos e estimula a corrupção e as irregularidades.

## Formalizar é um Bom Negócio?

Com toda certeza! E não somente do ponto de vista de responsabilidade social, o que por si só já bastaria. Ou seja, possuir uma empresa conforme a legislação e ter o pagamento de todos os tributos em dia. A formalização também aumenta as vendas e promove a inserção do empreendimento no mercado. Numa pesquisa realizada no ano de 2011 com **Empreendedores Individuais (EI)** que saíram da informalidade desde a Lei Complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008 – ao criar condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um Empreendedor Individual legalizado – demonstrou-se que a formalização mantém ou aumenta as vendas. Dos 1,1 milhão de Empreendedores Individuais (EI) em atividade no país até o fim de maio de 2011, 28% sentiram aumento nas vendas após a formalização e 67% disseram que a demanda permaneceu estável. Apenas 5% alegam ter sentido retração nos negócios. Os dados constam na Pesquisa de Perfil do Empreendedor Individual, realizada pelo Sebrae com base em entrevistas com 10.585 empreendedores individuais em todas as unidades da federação. Das pessoas ouvidas, 95% deles recomendam a formalização a outros profissionais. Com isso, 87% dos EIs planejam virar microempresa, elevando o limite de faturamento de R\$ 36 mil por ano, teto máximo permitido para ser considerado empreendedor individual; para R\$ 240 mil anual, teto máximo que uma microempresa pode faturar. (AGÊNCIA..., 2011)



Logo adiante, você saberá mais sobre o Empreendedor Individual (EI).

## A Importância de Conhecer a Formalização de uma Empresa

Nossa intenção, a seguir, não é traçar somente um modelo básico, tipo passo a passo, na formalização de um empreendimento. Não, não somente isso. Com as orientações de cunho prático, seguem também orientações sobre a função de cada órgão. Isso é primordial para que você, na qualidade de Administrador, tenha **visão de conjunto (sistêmica)** das obrigações empresariais. É preciso sim fazer uma série de registros, mas é fundamental entender a finalidade dos procedimentos. Talvez você pense que isso seja tarefa do contador, do advogado ou de um órgão de apoio (tipo Sebrae). De fato, alguém pode **fazer isso** pela empresa, mas é preciso, acima de tudo, **entender** essa malha burocrática. Afinal, ninguém melhor do que um Administrador para saber como se abre uma empresa, não é mesmo? Ser Administrador, certamente, não se resume ao trabalho burocrático de registro empresarial, mas desconhecer os passos elementares pode implicar estratégias de gestão inviáveis, ações impossíveis e atitudes proibidas. Por isso, é importante saber como se comportar formalmente: para que você possa atuar de forma inteligente (usando tudo que você aprendeu no curso até o momento), segundo os parâmetros da sociedade organizada.

Finalmente, é preciso frisar que as orientações a seguir não esgotam todas as exigências legais, pois muitos também são os tipos de setores (Indústria, Comércio, Serviços ou Agronegócio?), tamanhos (empreendedor individual microempresa, pequena, média ou grande empresa), natureza jurídica (limitada ou sociedade aberta?), forma de tributação (lucro real, presumido ou Simples Nacional?), entre outras classificações que poderíamos ainda detalhar. Assim, dependendo do Empreendimento pode haver mais ou menos procedimentos formais de abertura (uma sociedade anônima, por exemplo, é muito mais complexa para ser gerenciada e formalizada do que um empreendedor individual, por óbvio).

### Etapas de Abertura

Como foram construídas as etapas? Para que seja possível acompanhar, adotamos a seguinte metodologia.

- As etapas estão apresentadas numericamente pela provável sequência que serão encontradas na prática para sociedades. Em alguns Estados e Municípios podem ocorrer pequenas variações na ordem, mas isso não irá interferir na logicidade do aprendizado.
- Após o número de ordem vem o título da etapa que coincide com a autorização ou documento solicitado.
- O item “**Qual é o objetivo?**” esclarece o que se quer fazer, por exemplo, obter uma autorização, uma inscrição etc.
- O item “**O que é?**” conceitua e explica a importância daquela etapa. Com isso, queremos que o futuro gestor não somente “faça por fazer”, mas saiba o porquê daquela providência, o contexto no qual está inserido, a função daquele órgão público etc. Se entendermos a finalidade daquela providência, torna-se muito mais fácil atendê-la.
- O item “**Como fazer?**” tem finalidade operacional, indicando da maneira mais prática possível como agir naquele momento: pela internet, pessoalmente, com auxílio de outros profissionais, entre outros.
- O item “**Em relação à Gestão, qual é o interesse nisso?**” busca destacar a importância e a responsabilidade daquela fase para a empresa e, muitas vezes, para o Administrador (o profissional que causar prejuízo pode ter que indenizar a parte lesada). O cumprimento de certas providências é tão importante que a inexistência pode acarretar responsabilidade patrimonial e até criminal.

Assim sendo, vamos ver as principais etapas para a abertura de um empreendimento e a importância de cada uma delas para a empresa e para o gestor também.

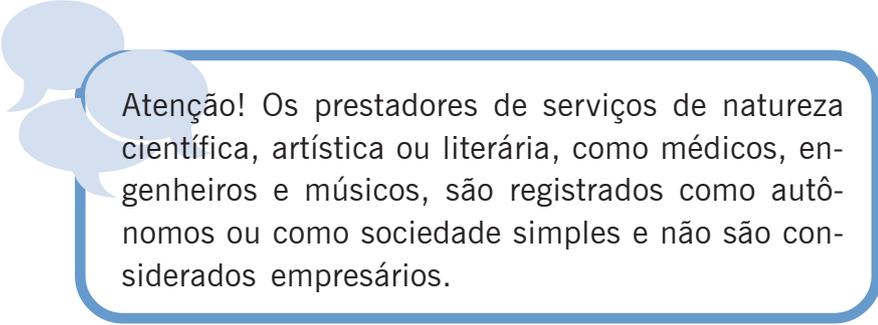
## Antes de Formalizar, Algumas Decisões Precisam ser Adotadas

Como você já viu na disciplina de *Direito Empresarial*, o direito de empresa atualmente é regulado pelo Código Civil Brasileiro (Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002). Assim, entre as formas de atuação, a empresa pode ser registrada de duas formas:

- no nome do empresário (único dono); e
- como sociedade empresarial (dois ou mais sócios).

Quanto à atividade, a empresa pode ser classificada em:

- indústria (de produção);
- comércio (revenda de mercadorias);
- prestação de serviços; e
- agronegócio.



Atenção! Os prestadores de serviços de natureza científica, artística ou literária, como médicos, engenheiros e músicos, são registrados como autônomos ou como sociedade simples e não são considerados empresários.

Quanto ao porte e segundo o faturamento (porque outro critério poderia ser o número de funcionários), na atual legislação, a empresa pode ser:

- empreendedor individual – são aquelas com Receita Bruta anual de até R\$ 36 mil;
- microempresas – são aquelas com Receita Bruta anual de até R\$ 240 mil;
- empresa de pequeno porte – são aquelas com Receita Bruta anual superior a R\$ 240 mil e inferior a R\$ 2,4 milhões;
- empresa de médio porte – são aquelas com Receita Bruta anual superior a R\$ 2,4 milhões e inferior a R\$ 300 milhões; e
- empresa de grande porte – são aquelas com Receita Bruta anual superior a R\$ 300 milhões (ou ativo total superior a R\$ 240.000.000,00).

Aqui vale uma advertência: o critério descrito para determinar o porte da empresa pode oscilar entre os diversos órgãos públicos para concessões de financiamento, exportação ou participação de editais. Trata-se, portanto, de uma classificação com objetivos essencialmen-

te tributários. Da classificação por porte decorrerão os regimes de tributação.

Os regimes de tributação, basicamente, dividem-se da seguinte forma (há muitas situações excepcionais nesse âmbito, desejamos tão somente fazer uma breve exposição):

- Tributação pelo Simples Nacional – para microempresas e pequenas empresas.
- Tributação pelo Lucro Presumido – para a maioria das empresas de pequeno e médio porte.
- Tributação pelo Lucro Real – para a maioria das empresas de grande porte.

O Empreendedor Individual, por sua vez, é enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos **tributos federais** (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL), sendo cobrados valores simbólicos para o Município (ISS) e para o Estado (ICMS), enquanto o INSS será reduzido a 5% do salário mínimo. Assim, o EI terá direito aos **benefícios previdenciários** (auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros).

### O que é o Empreendedor Individual?

O Empreendedor Individual (Lei Complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008) é uma pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza nessa qualidade, ou seja, como pequeno empresário. Para isso ocorrer, é necessário faturar no máximo até R\$ 36.000,00 por ano, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter (até) um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. Para se inscrever como Empreendedor Individual, o trabalhador deve exercer as atividades listadas na lei (exemplos: artesão, chaveiro, jardineiro, mecânico etc.). A formalização do Empreendedor Individual é distinta das outras empresas. Ela é feita pela internet, de forma gratuita ou com a ajuda de empresas de contabilidade optantes pelo Simples Nacional (formalização e a primeira declaração anual são gratuitas). Após o cadastramento, o CNPJ e o número de inscrição na Junta Comercial são obtidos imediatamente. Diferente das demais empresas, não é necessário encaminhar nenhum documento à Junta Comercial ou à Receita Federal. A concessão do Alvará de Localização, contudo, depende das normas municipais, que

Leia mais sobre estes tributos em: <<http://www.portaltributario.com.br/tributario/tributosfederais.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

Leia mais sobre os Benefícios Previdenciários em: <[http://www1.previdencia.gov.br/pg\\_secundarias/beneficios.asp](http://www1.previdencia.gov.br/pg_secundarias/beneficios.asp)>. Acesso em: 10 nov. 2011.

devem ser observadas, assim como as normas sanitárias. As autorizações (licença ou alvará) são concedidas gratuitamente. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2011)

## Etapas da Formalização

A seguir apresentaremos um roteiro básico para realizar todas as etapas elementares de formalização de uma sociedade empresária. Nesse sentido, cabem algumas advertências:

- A obrigatoriedade de registro decorre da Lei, contudo, em virtude de a legislação ser passível de interpretação, pode haver divergência de entendimento em algumas etapas. Não é nosso intuito esgotar o assunto. Desejamos, simplesmente, deixar visível o caminho da formalização empresarial para o futuro administrador.
- A legislação é dinâmica. As informações estão dispostas segundo o atual momento. Os procedimentos podem mudar, por isso, fique atento.
- Há três esferas que interferem na formalização empresarial, isso significa que, dependendo do estado ou do município, podemos ter exigências distintas. Mesmo no âmbito federal, é possível que existam posicionamentos divergentes (a lei sempre é passível de interpretações diversas).

### Consulta de Viabilidade na Prefeitura Municipal

Qual é o objetivo dessa consulta? Obter Autorização de Viabilidade e o que é isso? É uma consulta inicial à Prefeitura para verificar se existem pendências ou restrições que impeçam a constituição da empresa no endereço pretendido. O órgão público avalia se o imóvel se encontra em local apto para determinada atividade, de acordo com o Plano Diretor. Em síntese, a Consulta de viabilidade é um questionamento à autoridade competente para a realização de ações referentes ao uso do solo. Existem municípios, por exemplo, que delimitam áreas específicas para determinados empreendimentos, como

indústrias, por exemplo. Se tudo estiver em ordem, a prefeitura entrega ao requerente o deferimento do pedido. Em alguns municípios, a consulta de viabilidade deve ser feita conjuntamente com o pedido de **Alvará de Funcionamento**.

### O que é um Plano Diretor?

O plano diretor é o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana do município. O Plano Diretor

[...] constitui o complexo de normas legais e diretrizes técnicas para o desenvolvimento global e constante do Município, que serve para orientar toda a atividade da Administração e dos administrados nas realizações públicas e particulares que interessem ou afetem a coletividade (MEIRELLES, 2008, p. 393-394).

É plano porque equaciona e estabelece objetivos a serem, pela execução, alcançados, e é diretor porque fixa regras básicas, ou diretrizes, a serem satisfeitas. De um lado, instrumentaliza o Poder Público Municipal para o exercício da política de desenvolvimento urbano, mas, de outro, limita a ação do executor, que deverá obedecer ao planejado. (NASCIMENTO, 1989, p. 78).

### Qual é o Interesse do Gestor nesta Formalidade?

Como diz o próprio nome, trata-se de uma consulta prévia. Esse ato será completado posteriormente com o Alvará de Funcionamento. De qualquer forma, quem pensa em abrir um empreendimento necessita saber, antes de tudo, se naquele lugar é possível funcionar a empresa. Ademais, para dar continuidade à série de formalidades que ainda surgirão, essa documentação é essencial. No caso do pedido de viabilidade ser negado, será necessário procurar outro local para desenvolver as atividades.

### O que é um Alvará?

Segundo Diógenes (1992, p. 88)

[...] fórmula segundo a qual a administração pública expede autorização e licença para a prática de ato ou o exercício de



Veja o item Alvará de Funcionamento.

certa atividade material. No primeiro caso, tem-se como exemplo o alvará de porte de arma e o alvará de construção; no segundo tem-se como exemplo o alvará de funcionamento de um estabelecimento comercial qualquer.

## Elaboração e Registro do Contrato Social na Junta Comercial

O objetivo do Registro do Contrato Social na Junta Comercial é criar a empresa do ponto de vista jurídico, com a obtenção do Número de Inscrição no Registro de Empresas (NIRE).

### O que é um Contrato Social?

O Contrato Social (ou Estatuto Social para Sociedades em Ações e Entidades sem Fins Lucrativos) representa a certidão de nascimento de uma empresa (pessoa jurídica), no qual deve constar:

- o nome (com qualificação) e a responsabilidade dos sócios;
- objeto social;
- endereço; e
- capital social, entre outros.

Como diz o próprio nome: trata-se de um contrato que se torna público, pois todos os que vão fazer negócio com determinada empresa devem saber qual foi o acerto firmado entre as empresas que se contrataram.

Assim, por exemplo, se você vai comprar um imóvel de uma empresa que possui três sócios, qual dos três sócios poderá vender esse imóvel? Quem assina pela empresa? Bom, isso está no Contrato Social! E se o empresário não quiser mostrar o Contrato Social? Você solicita na Junta Comercial! E como eu fico sabendo se houve alteração do Contrato Social? Você solicita na Junta Comercial também (geralmente, quando se solicita um Contrato Social na Junta Comercial, pedem-se todas as alterações até aquela data, pois um Contrato Social pode ser alterado ao longo da existência de uma empresa).

Observe a importância do Contrato Social. Lembre-se: na vida empresarial, o negócio é feito com a empresa, mas, são pessoas que agem em nome dela. Por isso, o Contrato Social é tão importante: lá está descrito como a empresa funciona. E, por isso, também, o Contrato Social precisa ficar à disposição em um órgão público (na Junta Comercial): para que todos possam saber como a empresa funciona e, especialmente, quem age em nome dela.

## Registro na Junta Comercial

O **Registro na Junta Comercial** visa dar garantia, publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos das empresas mercantis submetidos a registro (Lei n. 8.934/94). Desse modo, é possível a todos aqueles que praticam atos de comércio saber “quem é” aquela empresa, quem são seus sócios e, em síntese, quais são suas regras de funcionamento. Da mesma forma quando nasce um bebê, embora você possa vê-lo e tocá-lo ele ainda não existe juridicamente. Para que isso ocorra, há necessidade de registrá-lo (no caso, em um Cartório de Registro Civil de Pessoas Naturais), circunstância que viabilizará uma série de documento, sendo o primeiro a Certidão de Nascimento. Com as empresas, podemos dizer que é semelhante, pois embora seja possível existir um empreendimento, que você também pode existir fatidicamente, ele não existe juridicamente enquanto não for feito o Registro na Junta Comercial.

Ao obter o NIRE também será feita uma pesquisa de viabilidade de nome, que consiste em verificar se aquele nome já é usado por outra empresa. Caso exista, o empresário precisa apresentar outros nomes até que se encontre um que ninguém tenha utilizado. Muitas Juntas Comerciais proporcionam esse serviço pela internet por meio de uma consulta à base de nomes empresariais. Com isso, percebe-se outra importante razão no registro: evitar homonímia (ou seja, de outra empresa possuir o mesmo nome).

- Como fazer o Registro na Junta Comercial?
  - Primeiro há necessidade de confeccionar o Contrato Social ou contratar um advogado que o faça, já que o documento deve – obrigatoriamente – receber o

Essas e outras informações, você pode obter no *Manual Jucesp – Registros do Comércio*, disponível em: [http://www.jucesp.sp.gov.br/download/Manual\\_JUCESP\\_v20080320.pdf](http://www.jucesp.sp.gov.br/download/Manual_JUCESP_v20080320.pdf). Acesso em: 10 nov. 2011.

visto de um advogado ao final. Essa necessidade surge considerando a importância desse documento, por isso, há a exigência de que um profissional juridicamente preparado avalie seu teor. De acordo, com o Código Civil, há uma série de cláusulas consideradas obrigatórias em um Contrato Social. Há muitos modelos de Contrato disponíveis na internet. Porém, cuidado com eles, pois além de muitas vezes estarem errados, eles podem não atender às necessidades de sua empresa.

- Segundo, você deve levar o Contrato Social à Junta Comercial.
- Qual é o interesse do Gestor nessa formalidade?
  - O interesse é total, pois as pessoas que fazem parte de um Empreendimento devem ter interesse em tornar o negócio público e formal. Se isso não ocorre, uma das consequências diz respeito à responsabilidade dos sócios da sociedade, pois se houver algum problema com a empresa, na sociedade irregular, os sócios passam a ter responsabilidade ilimitada e solidária (entre todos) de todas as obrigações do empreendimento. A empresa irregular também é penalizada fiscalmente, já que não é possível fazer a inscrição nos cadastros fiscais como o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), gerando multa e a impossibilidade de fazer negócios com outras empresas. No âmbito público, a empresa irregular também está proibida de participar de licitações. Então, torna-se evidente que, para bem gerir, um Empreendimento necessita dos registros legais, começando pela Junta Comercial.
- Quais outros serviços da Junta Comercial são importantes para o cidadão?
  - Localização de empresas para fins de aposentadoria e/ou auxílio na busca para valer seus direitos.
  - Fornecimento de informações sobre o endereço, o nome dos sócios e todas as alterações das empresas registradas na Junta Comercial.

- Fornecimento de informações sobre o nome e endereço da pessoa que ficou responsável pela documentação e guarda de livros da empresa que encerrou suas atividades.
- Fornecimento de informações sobre o nome e o endereço da pessoa que ficou responsável pela documentação da empresa em caso de falência (síndico).



A esse respeito, recomendamos a leitura da obra de Barbetta:

*Estatística aplicada às ciências sociais* (2008).

## Contrato Social e a Microempresa e/ou a Empresa de Pequeno Porte

Caso a empresa se enquadre como Microempresa e/ou Empresa de Pequeno Porte, conforme a Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006, ela fica dispensada do visto do advogado no contrato social. Os Empresários, por sua vez, também não possuirão contrato social, mas será necessário uma Declaração de Empresário. Empresário é quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada, assumindo os riscos inerentes à execução da respectiva atividade econômico-empresarial, que tem por fim a produção, a circulação ou a troca de bens ou de serviços (artigo 966 do novo Código Civil – Lei n. 10.406/02). Com a legislação do Empreendedor Individual, se o faturamento for até R\$ 36.000,00 anuais, fica extremamente simplificada a questão da formalização, dispensando o contrato social.

## Obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) na Receita Federal

O CNPJ é um número composto por 14 dígitos, que identifica uma pessoa jurídica perante a Secretaria da Receita Federal do Brasil (algumas pessoas ainda falam em CGC – Cadastro Geral de Contribuintes, mas ele não existe mais). Uma empresa sem CNPJ está impedida de realizar uma série de atos empresariais, tais como: abrir conta bancária, realizar compras de fornecedores, participar de licitações, emitir nota fiscal, entre outros atos.

## Como Fazer o CNPJ?

Algumas Juntas Comerciais possuem um convênio para realizar a inscrição da empresa no CNPJ. Nesse caso, você deve seguir as instruções da Junta de seu Estado, já que ela será a Unidade Cadastradora.

Também é possível fazer o CNPJ diretamente no *site* da Receita <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>.

O *site* da Receita informa que Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica (FCPJ) poderá ser preenchida via Programa Gerador de Documentos (PGD) – *download* e transmitida exclusivamente pela internet por meio do programa ReceitaNet, ou preenchida diretamente no *site* da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), por meio do Aplicativo de Coleta Web. Após essa operação, em alguns dias, estará disponível o Documento Básico de Entrada (DBE) para impressão e o endereço da unidade cadastradora para entrega da documentação.



Finalmente, juntam-se documentos (fundamentalmente o contrato social, mas confira detalhes no *site* da Receita), que deverão ser encaminhados pelo contribuinte, via postal, ou podem ser apresentados pessoalmente na unidade cadastradora indicada.

O *site* da Receita informa que a Inscrição do Microempreendedor Individual (MEI) será realizada exclusivamente pelo Portal do Empreendedor neste endereço: <[www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)>. Acesso em: 10 nov. 2011.



## O que é Unidade Cadastradora?

Na unidade cadastradora estão os locais competentes para analisar as informações contidas na documentação apresentada pela entidade que necessita de um CNPJ. Esses locais podem ser Delegacias da **Receita Federal** do Brasil (DRF), Agências da Receita Federal do Brasil (ARF); Centros de Atendimento ao Contribuinte (CAC); unidades designadas em convênio firmado com a RFB (como uma Junta Comercial), entre outros locais.

## Qual é o Interesse do Gestor nesta Formalidade?

Difícilmente uma empresa, por menor que seja, consegue atuar sem um CNPJ. Sua criação atende uma exigência legal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), para identificação das pessoas jurídicas. Por meio do CNPJ, o gestor fornece informações ao Governo Federal sobre suas atividades, como data de abertura e nome da empresa; Código e descrição da atividade econômica principal, denominado Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), trata-se de um instrumento de padronização nacional de atividade econômica, ou seja, um código que diz respeito à atividade econômica respectiva; endereço; situação cadastral, entre outras informações. A geração do CNPJ e a regularidade do pagamento dos tributos é uma maneira do gestor atuar com responsabilidade social, perante o governo e a sociedade em que a pessoa jurídica está inserida. Não deve ser um orgulho para ninguém gerir um negócio de forma irregular ou sem estar quite com as obrigações tributárias. Certamente, você já ouviu falar da alta carga de impostos que o Brasil possui, mas isso não é desculpa para não pagar os impostos, pois um Gestor responsável cumpre a lei e paga os tributos em dia.

**Quite** – livre de dívida, de obrigação; desobrigado.  
Fonte: Houaiss (2009).

## Cadastro na Previdência Social – Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS)

Todo empreendimento deve também se inscrever no INSS. As Juntas Comerciais prestam ao INSS todas as informações referentes aos atos constitutivos e às alterações posteriores, relativos aos empreendimentos nele registrados. Sem a inscrição no INSS, a empresa não poderá informar os recolhimentos dos empregados e ficará sujeita às penalidades legais. Os empregados, por sua vez, não terão como acessar os benefícios oferecidos pela previdência social, como aposentadoria, auxílio doença e salário maternidade. Além do mais, para participar de licitações e outras iniciativas, não será possível obter certidão negativa de débito (CND), quando necessário. Finalmente, a empresa se sujeita às ações trabalhistas. **Como toda empresa deve se inscrever no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), a matrícula é feita simultaneamente com a inscrição no CNPJ.** Não se trata de duas inscrições. A considerar que o INSS e a Receita Federal estão unificados, o CNPJ também é usado como inscrição na previdência.

Somente no caso de a empresa não ser sujeita à inscrição no CNPJ é que existe a obrigação de dentro de 30 dias, contados do início de suas atividades, ela fazer a inscrição perante o INSS.



## Regularização no Corpo de Bombeiros

A regularização no corpo de bombeiros tem como objetivo obter um Alvará de Funcionamento, expedido pelo Corpo de Bombeiros. Para garantir a segurança contra incêndio e pânico das edificações utilizadas no funcionamento das empresas, ao Corpo de Bombeiros cabe avaliar o grau de risco da atividade econômica da empresa e orientar os empreendedores. Por meio da análise do projeto contra incêndio e pânico, é feita uma vistoria que atesta que a edificação encontra-se em condições adequadas para funcionamento. A planta do imóvel, em escala reduzida, deve permitir a visualização dos sistemas e equipamentos necessários. Se houver necessidade, os vistoriadores informam sobre os procedimentos a serem adotados pela empresa requerente para a finalização do processo.

### Como Fazer a Regularização?

Por se tratar de um órgão estadual, o procedimento pode mudar de um Estado para outro. Normalmente, o requerente deverá se dirigir ao quartel do Corpo de Bombeiros de sua cidade com um projeto da sua empresa, para que os técnicos possam avaliar se esse projeto atende às medidas de segurança. Nesse momento, solicita-se também a vistoria (oportunidade na qual os bombeiros comparecem ao estabelecimento para verificar o local).

### Qual é o Interesse do Gestor nesta formalidade?

O risco de incêndio sempre existe, portanto, cabe ao Gestor preservar a segurança das pessoas que frequentam um estabelecimento, sejam funcionários, clientes ou fornecedores. Na maior parte dos grandes incêndios, existe um ponto em comum: inexistência do **Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros** ou documentação respectiva vencida. Ao Gestor cabe conscientizar-se da importância em possuir equipamentos contra incêndios, como o extintor e todo o mais que for solicitado; e, se possível, possuir funcionários treinados para manuseio do extintor e orientação de como agir em caso de incêndio. A segurança das pessoas está acima de tudo na gestão de um empreendimento.



Saiba mais sobre o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros em: < <http://www.bombeiros.com.br/br/utpub/avcb.php>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

## Alvará de Funcionamento da Prefeitura

O Alvará de Funcionamento é a Licença que autoriza o início das atividades da empresa pelo órgão municipal. Essa Licença envolve a questão de segurança da edificação e o atendimento às normas urbanísticas e ambientais. O original do Alvará deve ficar no estabelecimento, em local visível, de fácil acesso e em bom estado de conservação, pois a fiscalização poderá solicitar a qualquer momento. Atenção! Muitos empresários ignoram o alvará de funcionamento e começam as atividades após a obtenção do CNPJ. Contudo, a ausência do Alvará de Funcionamento pode acarretar advertência, multa e fechamento do estabelecimento enquanto a irregularidade não for sanada. De maneira geral, toda atividade “não residencial” deverá ser licenciada. Afinal, as atividades que serão desenvolvidas precisam ser analisadas em função da possibilidade de gerar dano ambiental, interferência no tráfego, impacto à vizinhança, entre outros.

### Como Adquirir um Alvará de Funcionamento?

Depende do município, nos municípios maiores já é possível solicitar o Alvará diretamente pelo *site* da Prefeitura e seguir as instruções. Na maioria dos casos, há necessidade de comparecer ao órgão municipal com a documentação completa (normalmente, levar o protocolo do resultado da consulta prévia e o contrato social).

### Qual é o Interesse do Gestor nesta Formalidade?

O interesse é da sociedade. O Município, como Gestor Público, precisa tomar as providências nesse sentido. Um Alvará é concedido desde que observe a lei de zoneamento urbano do Município, regra na qual estão especificadas as atividades permitidas em cada região, bairro ou rua (contidas no Plano Diretor). Isso serve para organizar o município. Assim, por exemplo, em uma região da cidade considerada bairro residencial, não é possível funcionar uma dance-teria ou uma indústria com emissão de poluentes. Se não fosse assim, as cidades seriam extremamente desordenadas.

O Gestor Público, portanto, visa à manutenção do ordenamento da cidade. Por isso, é possível que a lei proíba expressamente o funci-

onamento de certas atividades consideradas impróprias ou perigosas à população. Essa proibição pode ser absoluta ou simplesmente reservada para uma determinada área do município. Muitas são as situações que podem ocorrer e será o fiscal municipal o responsável pela avaliação. Existem casos atípicos, como, por exemplo, na utilização mista de uma residência (ela serve de residência e de comércio ao mesmo tempo). A exigência do Alvará existe, em virtude do uso público do imóvel. Dessa forma, se a atividade recebe clientes, consumidores etc., a autorização municipal passa a ser obrigatória. Mas, se a atividade não possui a presença de público, poderia estar dispensada da obrigação. Não se esqueça do seguinte: considerando que essa autorização (Alvará) decorre de legislação municipal, as exigências e os procedimentos podem variar de um município para outro.

## Inscrição no Cadastro de Contribuintes na Secretaria da Fazenda

É o registro do contribuinte no cadastro do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) sob controle da Receita Estadual. Com isso, a empresa formaliza sua condição de contribuinte estadual por meio do registro formal do seu negócio. Os contribuintes do ICMS são as pessoas (física ou jurídica) que realizam com frequência ou em quantidade que caracterize atividade comercial, operação (venda, transporte etc.) de circulação de mercadorias ou prestação de serviços de transporte intermunicipal ou interestadual e de comunicações. Por todas essas atividades, estará sujeito ao pagamento do ICMS. No caso de a empresa ser prestadora de serviços, será preciso procurar o órgão municipal (contribuinte do ISS – Imposto Sobre Serviço). Mas, se a empresa acumular atividade industrial ou comercial e de prestação de serviços, pode ser necessário ser inscrito no cadastro de contribuintes estadual e municipal.

### Como fazer a Inscrição na Secretaria da Fazenda?

O cadastro no sistema tributário estadual deve ser feito junto à Secretaria Estadual da Fazenda (chamada também de Exatoria, ou

seja, repartição fiscal encarregada de cobrar os impostos). Uma série de documentos é mais uma vez solicitada. Na maior parte dos casos, não é possível tomar esse procedimento pela Internet, mas isso pode variar entre os estados. Atualmente, já é possível obter a Inscrição Estadual junto com o CNPJ, por meio de um único cadastro, mas somente nos estados que possuem convênio.

## Qual é o Interesse do Gestor nesta Formalidade?

O interesse é semelhante ao da geração do CNPJ, ou seja, a regularidade formal perante o poder público e a responsabilidade social no pagamento dos tributos perante a sociedade no qual a pessoa jurídica está inserida. O mesmo sentimento de satisfação perante o Fisco federal deve se repetir perante o Fisco estadual.

## Impressão das Notas Fiscais e a Autenticação de Livros Fiscais

Você terá talvez que voltar à Secretaria da Fazenda Estadual para a impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais, se sua atividade for indústria ou comércio (em alguns Estados, é a Junta Comercial que faz a autenticação e a Exatoria autoriza a impressão das Notas Fiscais). Caso a empresa preste serviços, deverá fazer o mesmo procedimento na Prefeitura local. Entre os documentos necessários para obter Autorização para Impressão de Documentos Fiscais geralmente se pede o *layout* do documento a ser impresso. Dependendo do estado da federação e do tipo de empresa, pode ser obrigatório o uso de equipamento Emissor de Cupom Fiscal (ECF) (normalmente quando o estabelecimento efetua operação com mercadoria ou prestação de serviços em que o destinatário ou o tomador do serviço seja pessoa natural ou jurídica não-contribuinte do imposto).

## Licenciamento na Vigilância Sanitária

O objetivo desse licenciamento é obter Alvará Sanitário (se houver necessidade). É uma licença de autorização de funcionamento ou operação de serviço, concedida pela autoridade sanitária local. Todo estabelecimento privado que desenvolve atividades de saúde ou

de interesse à saúde deve possuir alvará sanitário. Devido à responsabilidade que a área da saúde possui, a emissão do alvará deve ser condicionada a uma fiscalização minuciosa, desde as condições de geração e destinação de resíduos, até a organização de trabalho e do manuseio de substâncias, produtos, máquinas e/ou equipamentos que apresentem riscos à saúde do trabalhador ou da coletividade. Os Estabelecimentos que se enquadram como sujeitos ao Alvará Sanitário podem ser sintetizados nos seguintes ramos:

- alimentos (restaurantes, padarias, peixarias, mercados);
- medicamentos (drogarias, farmácias, estabelecimentos varejistas de cosméticos);
- serviços de interesse à saúde (estabelecimento de beleza, colocação de *piercing*, academias, hospedagens, igreja, lavanderia); e
- serviços de saúde (clínicas dermatológicas, consultórios dentários, consultórios médicos).

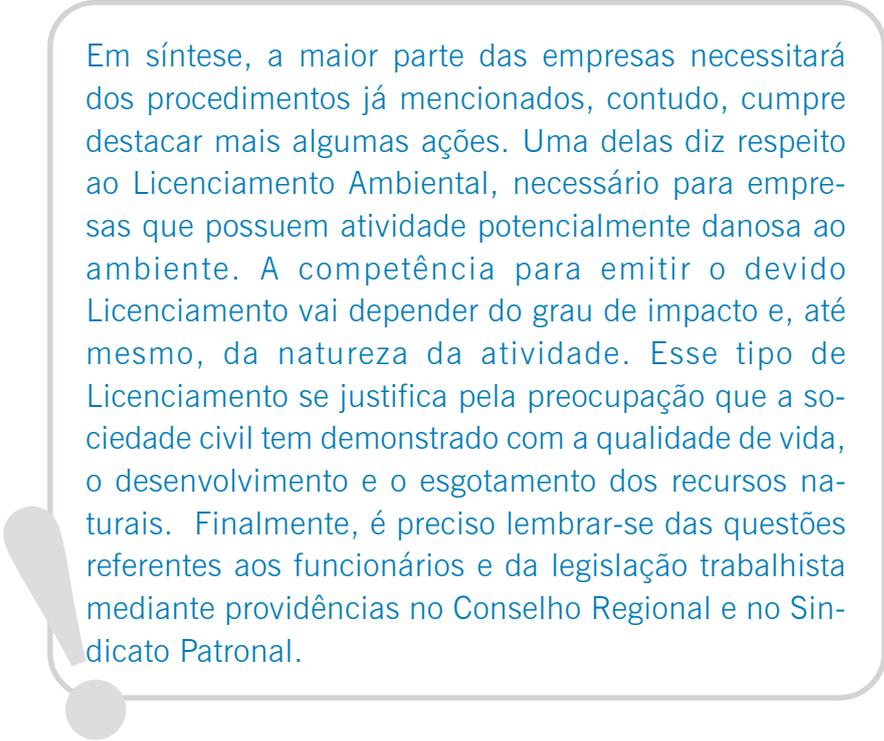
## Como Obter o Licenciamento na Vigilância Sanitária?

Dependendo da atividade e do seu grau de complexidade sanitária, a licença é emitida pela Secretaria Municipal de Saúde ou pela Secretaria de Estado da Saúde. Normalmente, há o preenchimento do Requerimento de Alvará, acompanhado de farta documentação pertinente a cada atividade. Modo geral, anualmente, é preciso renovar o alvará.

## Qual é o Interesse do Gestor nesta Formalidade?

Mais do que interesse, é uma questão de responsabilidade, já que o Alvará Sanitário atesta que o local cumpre as determinações de higiene e limpeza exigidas pela legislação. Assim como os demais setores, o Gestor da área de saúde precisa cumprir rigorosamente a legislação, observar as formalidades para funcionamento e preocupar-se com a saúde da coletividade. O Alvará Sanitário vai além de uma formalidade, pois traduz um compromisso social de extrema relevância ao envolver a saúde do consumidor. É um grande equívoco pensar

que há situações em que o Alvará Sanitário é desnecessário, como, por exemplo, o comércio de produtos de limpeza. Em situações como essa há um enorme risco dos produtos comercializados estarem em desacordo com a lei e provocarem queimaduras graves e irritações na pele. Somente o Poder Público tem condição de verificar a adequação das atividades. Ao gestor cabe cumprir fielmente as determinações do órgão de saúde, sob pena de ser responsabilizado criminalmente, no caso de acidentes.



Em síntese, a maior parte das empresas necessitará dos procedimentos já mencionados, contudo, cumpre destacar mais algumas ações. Uma delas diz respeito ao Licenciamento Ambiental, necessário para empresas que possuem atividade potencialmente danosa ao ambiente. A competência para emitir o devido Licenciamento vai depender do grau de impacto e, até mesmo, da natureza da atividade. Esse tipo de Licenciamento se justifica pela preocupação que a sociedade civil tem demonstrado com a qualidade de vida, o desenvolvimento e o esgotamento dos recursos naturais. Finalmente, é preciso lembrar-se das questões referentes aos funcionários e da legislação trabalhista mediante providências no Conselho Regional e no Sindicato Patronal.

### Atraso na Regularização da Documentação

O atraso na regularização pode ser um grande problema no início de um empreendimento, portanto, inclua esse tipo de situação no seu planejamento ou antecipe-se às situações quanto antes. Imagine um atraso que impede o funcionamento de uma farmácia, como no caso de uma licença da vigilância sanitária, e o fato de você querer aproveitar o verão para iniciar as vendas em uma cidade no litoral. Nesse caso, às vezes, a abertura do seu negócio terá que ficar para o próximo ano, pois a alta temporada poderia viabilizar o início do empreendimento com as vendas para os moradores da cidade mais os turistas, nesse caso, dobrando ou triplicando o faturamento. Negócios com sazonalidade acentuada (ex.: sorveteria) ou mesmo cidades

que tenham alta estação e baixa estação precisam que os proprietários fiquem atentos com o início da atividade no momento certo.

## Gerenciamento do Novo Negócio

Ufa! Tudo registrado e agora? Com tudo pronto e registrado, a empresa pode começar a operar. Agora é hora de colocar em ação tudo o que você aprendeu:

- utilizar e adequar as diversas teorias da Administração para distintas situações;
- perceber as tendências econômicas para acertar na estratégia empresarial que será utilizada;
- aplicar os conhecimentos financeiros nas atividades do dia a dia;
- especificar as técnicas de “Organização, Sistema e Métodos” no cotidiano;
- entender de psicologia organizacional na relação com clientes, funcionários e fornecedores; e
- utilizar os conhecimentos sobre processo decisório para as dificuldades que se apresentarem diante da administração da Organização.

Apesar de todo o conhecimento que você acumulou ao longo do curso, vale a pena conhecer alguns caminhos elementares para iniciar o negócio. Da teoria à prática existe certa distância, por isso, não vamos repetir o que você já aprendeu, mas indicar situações cotidianas e propor estratégias básicas, para que seja possível começar o empreendimento. Depois, à medida que o Empreendimento crescer ou, no caso de você trabalhar em empreendimentos de médio ou grande porte, esses passos iniciais serão substituídos por conhecimentos mais complexos, obrigando você – inclusive – a saber cada vez mais. Mas, agora, é hora de iniciar!

## Os Primeiros Passos...

Os “primeiros passos” na criação de uma empresa, na verdade, significam “muitos passos”. Assim como a criança que aprende a andar, o empreendimento na sua juventude terá que atravessar a fase do aprendizado. Vamos, portanto, destacar algumas questões elementares, que julgamos conveniente na abertura de um novo empreendimento. Afinal, ao longo do curso, você teve oportunidade de receber um amplo aprendizado concernente às diversas atividades organizacionais.

## Preparação da Equipe: funcionários e colaboradores

Muito bem, agora vamos saber quem são os profissionais com quem podemos contar no primeiro momento de um negócio, observe.

### Funcionários

Se sua opção de negócio não for Empresário Individual (nesse caso você pode ter apenas um funcionário), é provável que necessite de funcionários que “vistam a camisa” da organização e trabalhem em conjunto com você. A equipe precisará ser de sua confiança e considerar a empresa tão importante para elas como a empresa é importante para você.

Os funcionários precisam ser devidamente contratados e treinados. Caso não possuam conhecimento suficiente para exercerem suas funções, eles necessitarão de treinamentos. Será fundamental investir nesse caso. Trabalhar com integrantes da família ou com amigos pode ser interessante, mas veja se é possível separar a questão profissional da amizade ou do parentesco. Se a empresa não for bem, você perderá o patrimônio e os amigos ou os parentes também.

O conhecimento detalhado do negócio também será importante para os funcionários, não queira centralizar tudo em você. Aprenda a delegar para poder se concentrar naquilo que realmente interessa: fazer o contato com os clientes, pensar a estratégia organizacional e

concentrar-se em fazer o empreendimento um sucesso. O empreendedor deve envolver seus funcionários em uma Administração participativa, na qual cada tarefa reflita o movimento do grupo e seja resultado do trabalho cooperativo.

Chiavenato (2007, p. 167) destaca três aspectos fundamentais nesse sentido:

- “Envolvimento mental e emocional das pessoas.
- Motivação para contribuir.
- Aceitação de responsabilidade”.

O autor defende que a participação entre empreendedor e equipe de trabalho é compartilhada. Para isso, é preciso saber como:

- formar a equipe (procure pessoas dinâmicas que agreguem valor à empresa, considerando-as parceiras);
- preparar a equipe (além do treinamento periódico, faça com que cada funcionário busque o aperfeiçoamento cotidiano);
- remunerar a equipe (assegure salários condizentes, reconheça o bom trabalho desenvolvido e recompense o alcance de metas sempre que possível); e
- desenvolver cultura organizacional – crie uma atmosfera harmoniosa e empolgante na empresa, estimulando a criatividade, a qualidade de vida e o comprometimento dos funcionários pelo desempenho da empresa.

## Colaboradores

Quanto aos colaboradores, não se esqueça de que o negócio precisará de parcerias, de uma rede de contatos importante para auxiliá-lo em questões específicas. Por mais conhecimentos que tenhamos, vivemos em uma sociedade da informação que exige demais de todos nós. Portanto, esteja assessorado por pessoas que saibam exatamente o que estão fazendo.

Vejam alguns desses parceiros:

- **Contador** – toda empresa precisa de um contador para implementar a contabilidade, guardar os livros, orientar o

pagamento dos tributos, planejar a gestão financeira, entre tantas outras funções. O próprio Conselho Federal de Contabilidade (CFC) defende a necessidade de estimular a contabilidade brasileira para as decisões gerenciais (hoje, voltada principalmente para atender às exigências do Fisco). Afinal, as empresas necessitam de muitas informações, como rentabilidade, margem de lucro, entre outros (CONSELHO..., 2011). Por isso, não se deixe levar somente pelos valores dos serviços, procure referências com outras empresas no sentido de investigar a idoneidade e a eficiência do escritório contábil.

- **Advogado** – o que mencionamos sobre o contador se aplica ao advogado. Por vários motivos, a empresa pode precisar desse profissional, tanto para cobrar um cliente devedor, defender-se em juízo, como também para prevenir-se perante situações que podem gerar danos a terceiros. Muitas empresas cometem graves erros no seu cotidiano, como apuração incorreta de um tributo, procedimentos trabalhistas equivocados, trato inadequado de meio ambiente, criando situações que podem se transformar em contingências judiciais. Contrate um profissional de confiança e que tenha experiência no meio empresarial.
- **Gerente de banco** – será necessário encontrar alguém que possa esclarecer dúvidas sobre os mecanismos de funcionamento interno do banco, prestar orientações seguras na complexa área financeira (como investimentos rentáveis e obtenção de crédito), orientar sobre o desconto de duplicatas, gerenciar informações sigilosas sobre o correntista, confirmar operações de alto valor, realizar estornos, entre outros. O gerente é o elo entre a instituição financeira e o detentor da conta, emergindo na qualidade de mais um personagem estratégico importante no cotidiano empresarial.
- **Federação das Indústrias, Associações Empresariais e similares** – procure fazer parte de uma Federação, Associação ou Órgão de Classe que promova negócios na área em que você atua. Nesses espaços de discussão é possível ficar sabendo das novidades e das dificuldades que o setor atravessa. Em conjunto com outros empresários fica mais fácil encontrar soluções para momentos de crise.

- **Outros parceiros** – dependendo da área na qual a empresa irá atuar, é possível citar outras parcerias importantes como representantes comerciais, técnicos em informática, agência de publicidade, enfim, todos aqueles que podem contribuir para o sucesso do empreendimento.

## Conquistando os Primeiros Clientes

Os primeiros clientes, bem esse é mais um ponto-chave do início do empreendimento e que, justamente, por ser o início, precisa ser construído por completo. Quando a empresa já tem um tempo de experiência e conta com uma carteira de clientes, também existem cuidados para fidelização e estratégias de marketing.

Porém, como proceder logo no início já que ninguém conhece seu negócio? Nesse sentido, algumas providências são sugeridas para esse momento, mas, talvez, a mais difícil será: como gerar esforços que não sejam caros e que possam trazer resultados rápidos?

O Blog ENTREPRENEUR. (<http://www.aguerrilha.com.br/2011/09/o-que-fazer-para-ganhar-os-primeiros-clientes/>) traz algumas sugestões para a conquista de clientes, a partir do *networking* (rede de contatos) e da sua expansão, a partir das seguintes estratégias:

- Adote uma estratégia para fazer contatos: conheça seus objetivos e entre em grupos nos quais seja mais provável se conectar com pessoas com quem queira fazer negócios, tanto *online* quanto pessoalmente.
- Faça do *networking* parte da sua rotina: esteja sempre pronto para você e sua empresa, evidenciando o que faz e o que pode fazer por seus futuros clientes.
- Peça referências: depois de cada venda, peça referências. Outra boa fonte de referências inclui os próprios empregados do seu estabelecimento.
- *Follow-up* (termo em inglês que significa: acompanhamento, supervisão, verificação; então, fazer *follow-up* é estar atento para que as coisas aconteçam conforme o previsto ou o desejado. É acompanhar as ações, os acontecimentos e cuidar para que o resultado ou a meta sejam alcançados.

Crie estratégias consistentes para manter contato com as pessoas e ficar a par de seus interesses e de suas necessidades. Sempre dê retorno. Gerencie os contatos com seriedade.

## A (Difícil) Questão Financeira

Com relação à questão financeira, é imprescindível saber a importância de estimar os gastos necessários para o empreendimento e, se for necessário, procurar empréstimos que estejam dentro da possibilidade de pagamento.

Os gastos podem ser divididos de forma simples em: investimento, custos e despesas (não é nosso objetivo expor com rigor contábil essas denominações, mas criar uma visão simplificada dos recursos necessários para gerenciar um novo negócio).

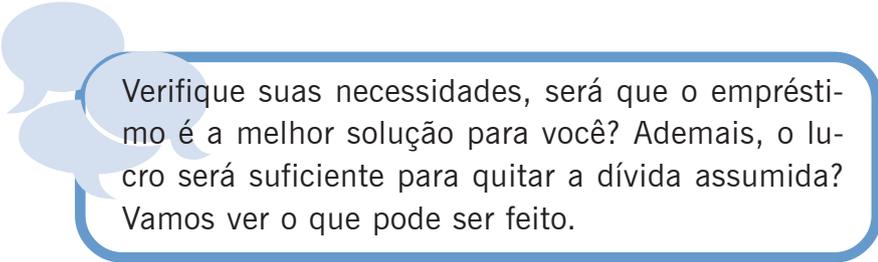
Os investimentos englobam todos os valores necessários para montar a empresa até que ela possa começar suas operações. Geralmente, esse é um valor significativo e que inclui, por exemplo, compra de equipamentos, instalações, transporte, entre outros.

Depois, você terá os custos operacionais, ou seja, tudo aquilo que você precisa adquirir para comercializar e que se repetirão permanentemente, como matéria-prima, peças, entre outros. Finalmente, surgirão as despesas (valores não relacionados com o processo de transformação ou produção dos bens), como aluguel, telefone e demais despesas. Somado tudo isso, há condições para seguir adiante? Por quanto tempo?

A quantia aplicada como investimento inicial precisa retornar em determinado período de tempo. Você tem ideia de quanto tempo? Os valores gastos para produção ou aquisição precisam retornar em cada venda. Nesse caso, o preço de venda foi calculado corretamente? Quanto às despesas, como será sua diluição? Isso já foi calculado?

Se houver recursos para tudo isso está ótimo. Do contrário, será necessário recorrer ao mercado para obtenção. Quando falamos em empréstimos é preciso frisar a importância da informação sobre o assunto. Em grande parte dos casos, o empreendedor desconhece uma série de financiamentos que estão à disposição da empresa, em condições razoáveis para obtenção.

Na maior parte das situações, os empreendedores recorrem a bancos de varejo com juros altos (lembrando também das tarifas cobradas, como seguro e taxa de administração). Essa, geralmente, é a pior opção para gerenciar o novo empreendimento. Isso ocorre por vários motivos: os grandes bancos não estão dispostos a correr riscos e uma empresa recém-criada é um risco enorme. Para compensar esse tipo de situação, quando o dinheiro é concedido, os juros são exorbitantes. Em outros casos, há exigências de garantias (como um imóvel ou um carro), fato que pode comprometer o patrimônio inicial da empresa ou do sócio.



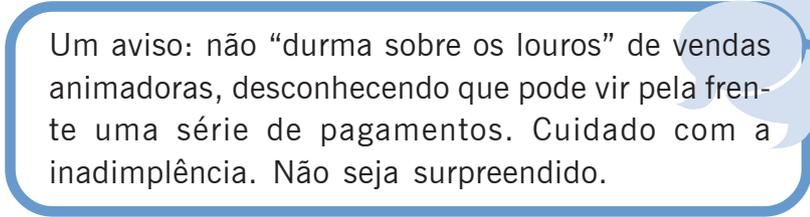
Verifique suas necessidades, será que o empréstimo é a melhor solução para você? Ademais, o lucro será suficiente para quitar a dívida assumida? Vamos ver o que pode ser feito.

Nesses casos, é sempre bom repassar o projeto a ser empreendido: será que os equipamentos precisam ser novos ou poderiam ser usados? É preciso comprar ou uma locação resolveria? Um fornecedor não poderia dar um prazo maior para conquistar um novo cliente? Se houver necessidade de pagar tributos, não deixe a dívida rolando, negocie com o Poder Público (aliás, antes de abrir o empreendimento, verifique bem todos os tributos que precisam ser pagos).

## Fluxo de Caixa

A necessidade de empréstimo, às vezes, decorre do fluxo de caixa insuficiente por falta de planejamento. Negócios que se iniciam sem muito dinheiro fazem com que o fluxo de caixa seja ainda mais importante já que se trabalha com a estimativa de recebimento contra pagamento de despesas (e dívidas). Os recebimentos, nessa lógica, dependem das vendas realizadas aos clientes e que eles paguem em dia (fator

de incerteza). Em relação a esse aspecto é preciso tomar muito cuidado e ter sensibilidade para fazer o planejamento, projetando adequadamente pagamentos e recebimentos. É melhor contar com excesso de caixa no início do que com escassez. Fique atento a esse aspecto. Monitore as entradas e as saídas com cuidado, saiba sobre as obrigações correntes do mês (dependendo do caso, também por semana).



Um aviso: não “durma sobre os louros” de vendas animadoras, desconhecendo que pode vir pela frente uma série de pagamentos. Cuidado com a inadimplência. Não seja surpreendido.

Obviamente que a preocupação com o fluxo de caixa é somente um dos cuidados necessários que você deve ter. Afinal, quando as vendas ganham ritmo e iniciam as ideias de expansão é preciso pensar no marketing de forma mais consistente (ou seja, planejar como e onde vender, como promover seu produto etc.). Dessa forma, na fase inicial de crescimento, é possível guiar-se pelas vendas, mas isso deve mudar para que essa fase seja orientada pelo marketing.

Mantenha firme o controle financeiro sobre sua empresa, pois não é possível sobreviver sem uma boa organização nesse sentido.

## Juntando Recursos Financeiros

Veja algumas “dicas” sobre como juntar recursos financeiros (ou poupar nos custos) constantes no *site Serempreededor* (2011, p. 4):

- Minimizar as despesas pessoais e pôr todos os lucros no negócio;
- Evitar as despesas desnecessárias, tais como mobílias e adereços mais sofisticados e na moda;
- Estabelecer parcerias e partilhar despesas com os parceiros;
- Fazer *leasing* de equipamentos em vez de comprá-los imediatamente;
- Partilhar espaço de escritório ou trabalhadores com outras empresas;
- Utilizar os serviços de incubadoras, centros de empresas ou escolas (politécnicos, universidades, etc.).

Enfim, mantenha-se firme no relacionamento empresarial, pois a obtenção de um financiamento não deve ser baseada em questões emocionais, mas, profissionais e faça um cronograma de pagamentos.

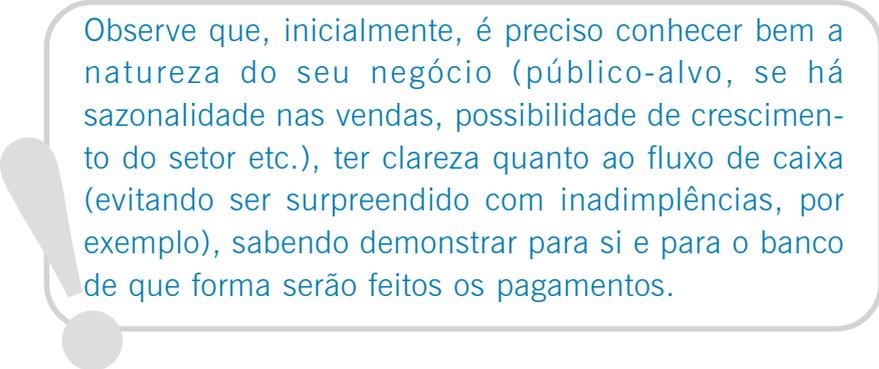
## Instrumentos de Análise e Planejamento Financeiro das Empresas

Veja algumas “dicas” do Sebrae sobre os principais instrumentos de análise e planejamento financeiro das empresas:

- Seja rigoroso na atualização dos dados financeiros. Evite fazer as coisas pela metade.
- Cobre do funcionário eventuais erros e discordâncias dos valores encontrados.
- Diariamente, escolha um dos controles (por exemplo, contas a pagar) e confira se todos os lançamentos estão de acordo com os documentos (por exemplo, notas fiscais) que os geraram.
- Estime um valor mensal de lucro, considerado bom para a remuneração do capital.
- É importante observar que o planejamento pode ser feito com metas para outros prazos – como para o trimestre ou semestre – e que, para que o planejamento financeiro funcione, é preciso estabelecer metas realistas, que possam ser alcançadas.
- Caso tenha computador, elabore planilhas de Controle de Caixa, de Controle de Conta Corrente, de Contas a Receber e de Contas a Pagar de forma organizada. (SEBRAERJ, 2010)

## Obtenção de Crédito

A obtenção de crédito para as microempresas e as pequenas empresas é uma jornada longa e, mais uma vez, precisa ser feita de forma profissional para o Empreendimento recém-criado. Essa é uma questão delicada e que necessita de planejamento cuidadoso para não se perder nas formalidades e nem nas taxas de juros cobradas. Então, vamos a algumas considerações nesse sentido.



Observe que, inicialmente, é preciso conhecer bem a natureza do seu negócio (público-alvo, se há sazonalidade nas vendas, possibilidade de crescimento do setor etc.), ter clareza quanto ao fluxo de caixa (evitando ser surpreendido com inadimplências, por exemplo), sabendo demonstrar para si e para o banco de que forma serão feitos os pagamentos.

Depois – como sempre deve ser – a empresa precisa possuir seu plano de negócio bem formado, incluindo além das três partes essenciais (conceito de negócio, análise de mercado e seção financeira), um detalhamento sobre as atividades desenvolvidas: sumário executivo, estrutura operacional, mercado de atuação (clientes, regiões, produtos), estratégias para o mercado, análise da concorrência, gerenciamento do negócio, análise de riscos e demais informações importantes. O Plano de Negócios será levado ao cessionário do crédito para análise. Recomendamos que a apresentação do Plano de Negócio também seja visualmente interessante, atentando para qualidade do papel, escrita correta, identificação visual da empresa, cartão de visita anexo etc.

No momento de adquirir o crédito, é natural que seja dada preferência ao banco do qual o empresário já é cliente como pessoa física, mas, isso não é suficiente. Será necessário peregrinar por diversas instituições financeiras para escolher a melhor oferta de crédito e de serviços (preços e prazos), essa iniciativa deve servir até mesmo para que você conheça as melhores condições do mercado.

## A Opção pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES)

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) é uma empresa pública federal, considerada a principal financiadora de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, priorizando o apoio às microempresas, às pequenas e às médias empresas e aos trabalhadores autônomos. A justificativa por tal política é simples: é devido ao importante papel que esses empreendimentos possuem na geração de empregos e renda no País. Dessa circunstância decorrem as melhores condições de custos e prazos para

empréstimos. As linhas de financiamento são diversas e os critérios estão ligados ao desenvolvimento com inclusão social, criação de emprego e renda e geração de divisas. O *site* do BNDES apresenta três modalidades de apoio financeiro:

- **Financiamentos:** as modalidades de financiamento do BNDES se dividem em Produtos, de acordo com a finalidade do empreendimento. Assim, por exemplo, existe o BNDES Finame, voltado para a produção e aquisição de máquinas e equipamentos novos. Uma vez definido o produto há as regras particulares adequadas àquela condição. No capítulo sobre Inovação, há mais uma série de situações de financiamentos do BNDES.
- **Recursos não reembolsáveis:** há projetos que recebem recursos, sem a exigência de reembolso. Na maior parte dos casos, são investimentos de caráter social, cultural (ensino e pesquisa), ambiental, científico ou tecnológico, como no caso de Patrocínio a Eventos e Publicações.
- **Subscrição de valores mobiliários:**

Em sociedades anônimas, de capital aberto ou fechado, em emissão pública ou privada e em fundos de investimento fechados. O BNDES também oferece programas destinados à composição de fundos de destinação específica. (BANCO..., 2011).

## Outras Opções do Governo Federal

Mais uma opção é o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER) do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), composto por um conjunto de linhas de crédito disponíveis para os interessados em investir no crescimento ou na modernização de seu negócio ou em obter recursos para o custeio de sua atividade. Nesse Programa, enfatiza-se

[...] o apoio a setores intensivos em mão-de-obra e prioritários das políticas governamentais de desenvolvimento, além dos programas destinados a atender necessidades de investimento em setores específicos, objetivando aumentar a oferta de pos-

tos de trabalho e a geração, e manutenção da renda do trabalhador. (BRASIL, 2011a)

Entre as linhas de crédito estão Investimento para Microempreendimentos e Pequenos Empreendimentos (urbanos e rurais), Financiamento de Capital de Giro de Empreendimentos (urbanos e rurais), Financiamento de Médios e Grandes Empreendimentos (urbanos e rurais), Fomento da Construção Civil, Investimento em Infraestrutura, entre outros.

### Como Funciona o Crédito para Microempresas e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil

O site “Empresas e Finanças”, ao tratar do assunto sobre crédito para microempresas e pequenas empresas, esclarece que uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas e Pequenas Empresas (Sebrae) de 2006 apontou que 36% das MPEs tomaram empréstimos bancários durante um período de cinco anos. Entre 2004 e 2005, 27% das MPEs que tentaram um empréstimo bancário não o conseguiram. Segundo os bancos, os principais problemas para a concessão foram: falta de garantias reais (22%), problemas como registro em órgãos de proteção ao crédito (20%), projetos inviáveis (20%) ou outras causas (35%), entre elas, análises de risco do próprio banco como ser uma empresa nova, ter baixo faturamento ou baixa pontuação na instituição. Assim, as MPEs não tiveram outra saída, a não ser buscar caminhos informais de crédito como o pagamento a prazo de fornecedores, que em 2005 foi utilizado por 43% delas; o uso do cheque pré-datado (35%); o cartão de crédito (31%), além de algumas mais informais ainda como o empréstimo de agiotas (3%) e o empréstimo de parentes ou amigos (5%). Os empréstimos em bancos públicos ou privados foram usados por 25% dos entrevistados em 2005.

#### *Saiba mais...*

Para saber mais sobre Empresas e Finanças e como funciona o crédito para Microempresas e Pequenas Empresas no Brasil, acesse:

<<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/credito-pequenas-empresas.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

Veja a pesquisa completa em: SEBRAESP, clicando em Biblioteca no seguinte site:

<<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

## Novidade na Área de Empréstimo: as redes sociais

Estão surgindo *sites*, como o Fairplace, que são uma mistura de redes sociais, como Facebook e Orkut; e *sites* de leilão, como o Mercado Livre. Esses ambientes virtuais reúnem pessoas interessadas em tomar empréstimos com outras interessadas em emprestar dinheiro. Quem decide oferecer dinheiro na internet deseja maior rentabilidade do que o banco lhe oferece em aplicações vistas como conservadoras, podendo julgar as propostas que são oferecidas e que vão desde a montagem de um pequeno negócio até a necessidade de pagamento de dívidas. Para o empresário, a vantagem se concentra, praticamente, na razão inversa de quem oferece, ou seja, pagar menos juros àqueles que emprestam do que pagariam aos bancos. Nos EUA e na China, esse tipo de operação já encontra seu espaço consolidado. No Brasil, não é proibido, mas tem despertado a atenção do Banco Central e da Polícia Federal porque aqui não é legal operar como instituição financeira sem a devida autorização (sendo meramente um *site*, não poderia intermediar os créditos). O futuro dirá se esse tipo de “comunidade virtual” terá sucesso entre as opções de crédito existente para pessoas físicas e jurídicas no País. Há previsões de empresas de consultoria estimando que em torno de US\$ 5 bilhões serão emprestados por meio dessas empresas em 2013, em todo o mundo. (BRAGA, 2010)

## A Importância da Localização e das Condições do Imóvel

A localização refere-se ao local no qual serão desenvolvidas as atividades da empresa, sendo certo que sua escolha precisa levar em consideração o ramo de funcionamento. Da boa escolha das instalações também dependerá o êxito organizacional. Chiavenato (2007) traz alguns elementos para reflexão quanto à localização de um empreendimento industrial ou comercial.

- **Empreendimento industrial:** proximidade de mão de obra; proximidade de mercados; proximidade de transportes; infraestrutura energética; incentivos fiscais para a região; custo do terreno; facilidade de localização, entre outros.
- **Empreendimento comercial:** proximidade dos clientes; acessibilidade; facilidade de transporte; viabilidade para

estacionamento; visibilidade; baixo custo imobiliário; baixo custo condominial; aparência do local, entre outros.

Caso se trate de uma loja ou de um escritório, é preciso observar ainda, segundo Chiavenato (2007), o seguinte:

- área útil: verifique se o espaço é suficiente, mas coloque no seu cálculo possíveis expansões;
- arranjo físico (*layout*): faça um pequeno modelo no papel com a disposição dos móveis, equipamentos, locais de passagem, arquivos etc., dimensione o espaço para cadeiras, balcões, local de atendimento e observe se isso vai funcionar na prática antes de executar o projeto;
- piso: verifique se o piso é adequado para o negócio e, caso não seja, troque-o antes de começar;
- tomadas diversas: avalie se há pontos de luz, telefone e internet em quantidade e disposição suficiente, pois a quantidade de equipamentos e a conectividade exigirão facilidades dessa ordem;
- segurança: perceba se há equipamentos de segurança instalados, tanto obrigatórios (como o extintor de incêndio, por exemplo) e opcionais (alarmes contra roubo, sensores, câmeras etc.);
- estacionamento: mensure a quantidade de clientes que necessitarão de estacionamento (próprio ou terceirizado), pois a falta de local adequado para estacionar um veículo pode representar a perda de clientes que desejam comodidade nos negócios; e
- seguro do imóvel: pode parecer desnecessário, mas fazer o seguro do imóvel traz tranquilidade e equilíbrio financeiro em caso de infortúnios (se o imóvel for alugado, verifique antes quem deve pagar para evitar surpresa nesse sentido).

Lembre-se também do seguinte:

- Acesso ao estabelecimento: a legislação relativa à acessibilidade exige rampas de acesso (ou elevadores) para cadeirantes, corrimões instalados etc. Antes de decidir por um local, verifique se essas condições estão presentes.

- Projetos de urbanização e utilização da prefeitura para o local (a atividade que será desenvolvida é permitida pela prefeitura naquele bairro? A rua será asfaltada? Surgirá um corredor de ônibus? Não haverá mais estacionamento em frente ao estabelecimento? Existem feiras livres durante a semana?)
- Serviços públicos: há transportes coletivos atendendo à região? O abastecimento de água é regular? Falta luz com frequência? Existe sistema de água e esgoto? A limpeza pública ocorre todos os dias ou somente em alguns dias da semana? A região é perigosa? Há policiamento durante o dia e à noite?
- Poluição do ar e sonora: há passagem de muito ônibus com poluição do ar que não condizem com a natureza do estabelecimento? O ambiente é muito barulhento, o que poderia causar desconforto no trabalho dos funcionários e no atendimento aos clientes?
- Instalação de cartazes e anúncios: a instalação é permitida pela legislação municipal?

Lembre-se de que, quando o empreendimento recebe seus clientes diretamente, o aspecto visual das instalações torna-se ainda mais importante (motivo muito importante para investir mais nele). Dessa forma, é recomendável que o espaço seja confortável, seguro, tenha multisserviços, quando possível/conveniente (caixas eletrônicas, café, seção de livros), com funcionários uniformizados, enfim, sugerimos fazer todo o possível para que o cliente se sinta em um espaço diferenciado e que seja a “cara do seu negócio”.

## Dois “Dedos de Prosa” para Finalizar...

Esboçamos, portanto, somente algumas das muitas questões que precisam ser levadas em consideração para começar um empreendimento, pois ainda poderíamos falar sobre tantos outros assuntos

(produção, marketing, gestão de pessoas, organização e método etc.). Nossa preocupação, contudo, foi trazer aspectos do cotidiano nem sempre contemplados por obras acadêmicas, mas que podem aborrecer o empreendedor e entravar o negócio, especialmente os pequenos (nos quais o empreendedor geralmente se vê obrigado a assumir uma série de funções diversas).

A experiência é adquirida aos poucos, mas quem nunca empreendeu sentirá dificuldades do início. Lembre-se, contudo, que muitas alegrias também farão parte da rotina. A satisfação da missão cumprida quando percebemos a consolidação e o crescimento da empresa é extremamente compensador. Pense nisso!

### As 250 Pequenas e Médias Empresas que mais Crescem

Em recente reportagem da Revista *PME – Exame* sobre *As 250 Pequenas e Médias Empresas que mais Crescem*, destacamos alguns trechos que vale a pena levar em consideração no gerenciamento do seu negócio: sob o título *Só crescer não basta* evidenciou-se que aumentar a rentabilidade (ou seja, o lucro obtido em relação ao que foi investido) consistiu no principal objetivo para a metade das pequenas e médias empresas que mais se expandiram no país nos últimos três anos. Nesse sentido, o ganho tem de remunerar o capital investido, sendo esse fator mais importante (para 48% das empresas entrevistadas) do que simplesmente aumentar as receitas (30%) ou investir para crescer no longo prazo (21%). Outro aspecto que merece destaque está ligado à mão de obra, tendo em vista que sobram vagas e falta gente qualificada, obrigando alguns empreendedores a aumentar o salário quando necessitam fechar novos contratos e honrar os compromissos já existentes. Por tal motivo, “salário” foi a despesa que mais cresceu nos últimos 12 meses para 64% das empresas. Outro aspecto considerado importante para o crescimento das empresas foi o desenvolvimento de produtos com margem de lucro maiores, a remuneração dos funcionários atrelada a metas de rentabilidade e a criação de programas de fidelidade para os clientes. Do lado dos custos, as 250 empresas PMEs que mais cresceram afirmaram ter renegociado aspectos importantes do negócio com os fornecedores (com a substituição dos fornecedores inflexíveis, quando necessário) e reavaliações do processo interno de produção. Entre os fatores decisivos para a expansão dessas empresas nos próximos cinco anos foram apontados: investimentos em recursos humanos (80%), controle

dos custos (74%), acesso a novas tecnologias (67%), melhoria da governança (64%), maior oferta de produtos e serviços (64%) e acesso a crédito (48%). (VIDOTTO, 2011)

## Resumindo



Nesta Unidade, na abertura de novos negócios, vimos questões elementares referentes à formalização e ao gerenciamento do empreendimento recém-criado. Trouxemos as principais etapas da legalização empresarial juntamente com a visão de enquadramento do Poder Público, ou seja, dos motivos pelos quais se justifica a formalização. Assim, foram vistas várias etapas que precisam ser percorridas, dentre as quais destacamos a consulta de viabilidade; a elaboração e o registro do contrato social; a obtenção do CNPJ na Receita Federal; a regularização no Corpo de Bombeiros; o Alvará de Funcionamento na Prefeitura; a Inscrição no Cadastro de Contribuintes na Secretaria da Fazenda; e Licenciamento na Vigilância Sanitária. A compreensão das etapas não representa um mero tutorial de ações, mas, a compreensão do sistema político-jurídico no qual a atividade empresarial se insere e que precisa ser clara, pois dela também dependerão o planejamento estratégico, a administração financeira, a atuação em setores específicos, entre outros. Com tudo registrado, percorremos as dificuldades elementares para que o empreendimento possa crescer, tendo em vista que a maioria dos negócios tem poucos recursos, poucos clientes, necessita de muitos contatos e colaboradores, e depende de locação de um imóvel para iniciar suas atividades. Apesar dos obstáculos, o crescimento e o sucesso são recompensadores ao longo do processo.

Muito bem, concluímos a primeira Unidade. Agora chegou o momento de conferir o seu aprendizado, para tanto, responda às questões propostas a seguir. Se você encontrar alguma dificuldade em responder, entre em contato com o seu tutor, pois ele está à sua disposição para auxiliá-lo no que for necessário.

Bons estudos.



## Atividades de aprendizagem

### 1. Formalizando a nossa empresa.

Há muitas informações para saber na hora de abrir um empreendimento, dessa forma, vamos aproveitar esse momento de aprendizado e testar a sua ideia? Se você fosse abrir um negócio de que tipo seria?

**Passo 1:** imagine-se abrindo um empreendimento, descreva-o detalhadamente (inclua a localização, o tipo de mercadoria/serviço, a quantidade de funcionários etc.).

Do ponto de vista da abertura formal, responda:

- Seria somente no seu nome ou como sociedade empresarial?
- Qual ramo de atividade que gostaria de atuar?
- Levando em consideração os recursos financeiros que possui (e que ainda pode vir a conseguir), qual seria o porte da empresa?

**Passo 2:** tendo tomado as decisões anteriores, responda:

- Haveria necessidade de consulta de viabilidade na Prefeitura? No seu município, qual é o setor responsável por essa formalidade?
- Quanto ao Contrato Social, quem faria esse instrumento jurídico? Você teria um advogado de confiança a quem confiar essa missão?

- c) Como obteria o CNPJ? Faria pela internet ou pela Junta Comercial do seu município? Se fizer pela internet, onde fica a unidade cadastradora para entrega da documentação (caso fizesse pessoalmente a entrega)?
- d) Quanto ao Alvará de Funcionamento do Corpo de Bombeiros, como faria? Existe um quartel para isso em sua cidade? Se não existe, como poderia ser feito?
- e) Em relação ao Alvará de Funcionamento da Prefeitura, qual é o setor responsável por essa formalidade no seu município? Em média, quanto tempo a Prefeitura leva para liberar o Alvará? É possível pedir pelo *site* da Prefeitura?
- f) Vai precisar de um bloco de notas fiscais? Como fará a autenticação (na Junta Comercial ou na Prefeitura)? O empreendimento será obrigado a utilizar Equipamento Emissor de Cupom Fiscal (ECF)?
- g) Em relação à formalização da empresa, você se sente confiante como Administrador? E na qualidade de Administrador contratado por outra empresa, quais seriam suas principais preocupações?

# Inovação e Competitividade

# 2 UNIDADE



Após a leitura desta Unidade, você deverá ser capaz de conceituar o que é Inovação; de diferenciar os tipos de Inovação; de apresentar exemplos de Inovação em empresas de diversos portes; de explicar a importância da Inovação empresarial para competitividade; de descrever a legislação elementar sobre Inovação; e de citar alguns benefícios legais para empresas inovadoras.



## Inovação e Competitividade

Caro estudante,

Nesta segunda Unidade, vamos estudar sobre Inovação e Competitividade, aqui, você conhecerá os conceitos e os vários tipos de inovação, além disso, nesta Unidade, você poderá identificar alguns benefícios legais para empresas inovadoras.

É importante você saber que todo conhecimento adquirido aqui pode ser auxiliado por mais pesquisas e por seu tutor também, pois ele está à sua disposição para ajudá-lo.

Lembre-se de que estamos juntos nesta caminhada.

Bons estudos!

Não há nada que seja maior evidência de insanidade do que fazer a mesma coisa dia após dia e esperar resultados diferentes.

(ALBERT EINSTEIN)

Vivemos um momento histórico de fugacidade. Sabe o que é? Vem do adjetivo “fugaz”, aquilo que dura pouco, que é fugidio, que é transitório. O contrário de eterno. Podemos perceber que o mercado apresenta novidades constantemente. Quantos aparelhos celulares você já teve? Provavelmente mais de um e cada vez que você adquire um novo, ele está diferente do anterior, com mais funções e qualidades. Além disso, sempre existe o interesse em ter um aparelho tecnologicamente mais avançado. No começo, os aparelhos chegaram a ter 30 cm de altura e pesavam 1kg, hoje... é somente olhar para o seu aparelho, para perceber quanta inovação surgiu. Além de poder se comunicar verbalmente, você manda mensagens de texto, de voz e de imagem; tira fotos e faz filmagens; acessa a internet e envia *e-mails*; usa como GPS, ouve música; troca dados com uma impressora ou outro aparelho por meio da **tecnologia Bluetooth** e se conecta a uma rede de dados por meio do Wi-Fi, ufa!!! ... e ainda ficou faltando coisa que o nosso aparelhinho pode fazer. O celular (como chamamos

Leia mais sobre a tecnologia Bluetooth, em: < [http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/index.php/Bluetooth\\_-\\_Tradu%C3%A7%C3%A3o\\_Portugu%C3%AAs](http://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/index.php/Bluetooth_-_Tradu%C3%A7%C3%A3o_Portugu%C3%AAs)>. Acesso em: 11 nov. 2011.

comumente, porque ainda tem o Smartphone e outros modelos mais avançados), é uma das rápidas amostras de como as empresas inovam seus produtos.

E você? Como Administrador, como você pretende inovar? Muito bem, veremos algumas ideias e casos empresariais relacionados à Inovação!

## O que é Inovação?

Inovação é uma palavra de origem latina, *innovatus*, sendo o significado de *in* como “movimento para dentro” e *novus* que significa “novo”. Inovação é o movimento rumo à novidade, àquilo que não tínhamos, rumo à mudança.

A importância da Inovação surge para todas as empresas que estão inseridas em um mercado progressivamente competitivo. Mas, o que é Inovação? É o mesmo que invento? Somente grandes empresas podem fazer? É uma grande ideia que surge repentinamente? Pois é, a concepção leiga que temos sobre Inovação muitas vezes está ligada ao fato de ser algo jamais visto antes, criado somente por megafirmas e que, normalmente, surge como um estalo na cabeça de uma espécie de **Professor Pardal**. Contudo, não é bem assim...

Na verdade, a Inovação não precisa ser, necessariamente, algo inédito, embora às vezes seja. Mesmo quando a Inovação surge como um *insight* de uma situação cotidiana, é certo que, por detrás daquele processo mental havia percepção aguçada e treinada do observador, que tinha um olhar aberto para o mundo e estava pronto para mudar.

A temática da Inovação é bastante ampla e, de certo modo, complexa, por envolver uma série de competências do gestor e da organização. Mesmo do ponto de vista dos benefícios concedidos pelo Poder Público, como financiamentos a juro zero ou facilidades tributárias, é preciso dedicação. Mas, uma coisa é certa, a inovação tecnológica é extremamente importante como diferencial competitivo para a empresa.

Personagem de gibi da Walt Disney.



Muito bem, partiremos do conceito de Inovação, sabendo que, até o final deste estudo, esse conceito será ampliado e melhorado por você.

Inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/processo/método/sistema deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação a seus competidores. (MANUAL FRASCATI, 2007)

Esse conceito vem do *Manual Frascati* (2007), uma publicação internacional que decorreu de uma reunião da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1963. Nessa ocasião, a OCDE reuniu especialistas nacionais em estatísticas sobre Pesquisa e Desenvolvimento (na Villa Falcioneri, comuna de Frascati, na Itália) e publicou o primeiro documento que procurou padronizar as terminologias “o que é Inovação” e “o que não é Inovação”.

Uma tradução do *Manual Frascati* feita em 2007, pela F. Iniciativas, de Portugal, pode ser consultada na íntegra, no *site* do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) que, aliás, desde 3 de agosto de 2011, passou a denominar-se Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Todo o material do Ministério passará por ajustes em virtude da nova nomenclatura. Neste trabalho, adotaremos as siglas MCT e MCTI para nos referirmos ao Ministério: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>.

**Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)** – consiste em trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimentos e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados. O desenho, a construção e o teste de protótipos e de instalações-piloto constituem muitas vezes a fase mais importante da P&D. Inclui, também, o desenvolvimento de *software*, desde que este envolva um avanço tecnológico ou científico. Fonte: Manual de Oslo (2011a, §319).

## “Família Frascati” de Manuais

O denominado *Manual Frascati* foi lançado em 1994 e auxiliou o entendimento dos países sobre a importância da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e da Inovação. Ambos os conceitos são considerados de alta importância para as economias baseadas em conheci-

O *Manual de Oslo* (e suas edições) pode ser consultado no site da FINEP, em:

<[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2011.

mento, justamente porque constituem um instrumento que possibilita atingir o desenvolvimento. Em complemento ao *Manual Frascati* veio o **Manual de Oslo** – primeira edição que parte da chamada série de manuais metodológicos da OCDE (conhecida como a “Família Frascati” de manuais). Essa família compreende manuais sobre os seguintes assuntos: P&D (*Manual Frascati*), o balanço de pagamentos de tecnologia e estatísticas de inovação [*Manual de Oslo*; OCED/EC (Eurostat)], o uso de estatísticas sobre patentes como indicadores de ciência e tecnologia (*Patent Manual – Manual de Patentes*) e recursos humanos dedicados à ciência e tecnologia [*Manual Camberra*; OCED/EC (DG XII e Eurostat)].

O próprio Manual de Oslo, em seu Prefácio (2011a, p. 14), atribui o sucesso desses manuais ao fato de que, “[...] apesar das limitações e imperfeições dos dados e modelos teóricos que contêm, eles ainda assim, provaram ser de grande utilidade, tanto para os analistas, como para os formuladores de políticas”.

Observe que o conceito de Inovação realmente não é unívoco, já que alguns países tiveram até mesmo que se reunir para fazer um acordo sobre o assunto! Um acordo internacional nesse sentido é importante para que se possam aproximar as estatísticas internacionais.

Do contrário, se cada país tiver um conceito próprio, não é possível fazer comparações quanto ao avanço da Inovação nos países e no mundo. “Os dados são um pré-requisito para o desenho, monitoração e avaliação de políticas voltadas para a promoção da inovação tecnológica [...]” (MANUAL DE OSLO, 2011a, p. 14).

Saiba mais sobre esta Organização, acessando: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

## Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

A **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)** é uma organização internacional composta por 34 países que objetiva coordenar políticas econômicas e sociais, apoiar o crescimento econômico sustentado, aumentar o emprego e a qualidade de vida dos cidadãos e manter a estabilidade financeira, entre

outros. Há 50 anos que a OCDE é uma das maiores fontes de dados estatísticos sobre a economia e a sociedade. Foi fundada em 1961 e tem a sua sede na cidade de Paris, na França. O secretário-geral da organização é Angel Gurría. A OCDE tem 2.500 funcionários e um orçamento de 342,9 milhões de euros. Publica cerca de 250 títulos por ano e as línguas oficiais são o Inglês e o Francês.

Voltando ao que é Inovação...

Para evitar confusão com outros termos, é bom saber também o que **Não é Inovação**. De acordo como a *Cartilha Gestão da Inovação* (CONFEDERAÇÃO... 2010), publicada em novembro de 2010:

- **Inovação Não é sinônimo de Ciência, pois Ciência** é o conjunto organizado dos conhecimentos relativos ao universo objetivo, envolvendo seus fenômenos naturais, ambientais e comportamentais.
- **Inovação Não é sinônimo de Tecnologia, pois Tecnologia** é o conjunto ordenado de todos os conhecimentos científicos, empíricos e intuitivos, necessários à produção e comercialização de bens e serviços.
- **Inovação Não é sinônimo de Descoberta, pois Descoberta** é uma ação que conduz ao surgimento de uma nova teoria, uma nova lei, um novo conceito ou um novo processo, que poderá reestruturar o pensamento das pessoas em um determinado campo do conhecimento.
- **Inovação Não é sinônimo de Invenção, pois Invenção** é a ação que conduz ao desenvolvimento de um novo dispositivo, um novo método ou uma nova máquina, que poderá mudar a maneira pela qual as coisas são feitas.
- **Inovação Não é sinônimo de Pesquisa, pois Pesquisa** é o conjunto de atividades realizadas de forma intencional e sistemática para produzir novos conhecimentos.

Como você viu na disciplina de *Cultura Empreendedora e Criatividade*, o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é a sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo do que as concorrentes e o verdadeiro

desafio da inovação é transformar essas ideias em empreendimentos de sucesso – um trabalho que exige que os funcionários de uma organização se comportem como verdadeiros empreendedores (BOSQUETTI , 2011).

Bosquetti (2011, p. 41), ao citar Davila, Epstein e Shelton (2007), sugeriu algumas regras para promover a Inovação nas empresas. Vamos lembrar, resumidamente, que é necessário o seguinte no mundo dos negócios:

- Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões de inovação ao longo de todos os níveis da organização.
- Integrar a inovação à mentalidade do negócio, inovação não é “uma carta que puxamos da manga”, mas parte integrante do processo de gestão da organização. A organização deve comunicar sua visão sobre a inovação aos funcionários por meio de cursos, seminários etc.
- A inovação precisa estar alinhada com a estratégia de negócio da empresa.
- Administrar os elementos “criatividade” e “lucratividade”, pois criatividade sem lucro é divertido, mas não traz retorno, e lucratividade sem criatividade dura pouco.
- Inovar exige mudança, e mudança exige sair de rotinas e do comodismo.
- Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização. É preciso que a organização esteja próxima de fornecedores, clientes, parceiros, universidades e centros de pesquisa. Quanto mais ampla for a rede de inovação, melhor ela será.
- Criar indicadores de desempenho e recompensas adequadas à inovação, pois é necessário que resultados da inovação sejam acompanhados e recompensados.

A *Cartilha Gestão da Inovação* (CONFEDERAÇÃO..., 2010, p. 11) traz conceituados doutrinadores acerca da Inovação, dos quais destacamos:

“Inovação é um processo de aprendizagem organizacional”.  
Bell & Pavitt: *The development of technological capabilities*

“Inovar é um processo de alavancar a criatividade, para gerar valor de novas maneiras, através de novos produtos, serviços e negócios.” Jonasch & Sommerlatte: *The Innovation Premium*. [...]

[...] “Inovação é um processo estratégico, de reinvenção contínua, do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.” Hamel: *Liderando a Revolução*. [...]

[...] “Inovação é = novas idéias + ações que produzem resultados.” Ernest Gundling: *The 3M Way to Innovation*.

A Inovação faz a diferença para muitas empresas e, por vários motivos, é preciso inovar. Afinal, se a concorrência inova, a possibilidade dela ser superada e perder competitividade é muito grande. Significa dizer, portanto, que as empresas que não têm **atividade inovativa** arriscam sua existência de permanência no mercado.

Observe que as empresas poderiam ter uma vida muito mais longa que um ser humano, contudo, na maior parte dos casos ocorre exatamente o inverso. Essa denominada **mortalidade empresarial**, em grande parte dos casos, atinge pequenas e médias empresas porque não tiveram habilidade para se adaptar ao mercado e para inovar seus produtos ou serviços.

Esse cenário de competitividade e fugacidade pode ser ilustrado por meio dos seguintes dados trazidos por Sherer e Carlomagno (2009, p. IX) e pesquisado pela Standard & Poors (S&P) quanto à evolução do tempo de permanência das organizações no mercado. O índice de permanência no mercado foi criado em 1920 pela S&P e, na época, as empresas duravam 65 anos. Em 1988, a média de permanência já havia caído dez anos. De acordo com os pesquisadores, se a história se repetisse, nos próximos 25 anos, menos de um terço das atuais 500 empresas fariam parte do Guia.

Bem, agora que você conheceu alguns conceitos de Inovação, declarações de estudiosos e importância para longevidade das empresas, estudaremos os tipos de Inovação que existem e dos quais as empresas podem se beneficiar.

**Atividade Inovativa** – atividade representativa dos esforços da empresa voltados para a melhoria do seu acervo tecnológico e, conseqüentemente, para o desenvolvimento e implantação de produtos ou processos novos ou significativamente aperfeiçoados. As categorias de atividades que pertencem ao elenco de atividades inovativas: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); aquisição externa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); aquisição de outros conhecimentos externos; aquisição de máquinas e equipamentos; treinamento; introdução das inovações tecnológicas no mercado; e projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição. Fonte: Relatório PINTEC (2011, p. 157).

## Tipos de Inovação

A Inovação pode ocorrer de muitas maneiras. Na disciplina *Cultura Empreendedora e Criatividade*, pudemos observar que Pinchot (1985 *apud* BOSQUETTI, 2011, p. 35) destacou diversas formas de a inovação desenvolver-se dentro das organizações, por exemplo:

- novos produtos e serviços;
- novas formas de relacionamento com clientes;
- novas técnicas de fazer mais com menos;
- melhoria da qualidade;
- redução do prazo de produção e entrega;
- novos métodos de redução do impacto ambiental do empreendimento;
- melhoria do sistema e da estrutura organizacional;
- novas abordagens para a coleta, organização e distribuição de informação;
- melhoria dos serviços internos;
- novas formas de participação e envolvimento de empregados e demais partes interessadas; ou
- qualquer outra coisa que faça do mundo um lugar melhor.

Muitos autores trazem as possibilidades e a importância de Inovação, e um destaque especial deve ser dado a Joseph A. Schumpeter. Esse economista foi um dos primeiros defensores da vinculação entre o desenvolvimento de um país e sua capacidade para inovar. Segundo sua teoria, a inovação tecnológica é o verdadeiro motor do desenvolvimento econômico. Contudo, as inovações ocorrem de forma descontinuada no tempo e originam um processo de “destruição criadora”. Nesse processo, as velhas estruturas são abandonadas e substituídas por novas.

### Ondas Schumpeterianas

Referência teórica obrigatória nos estudos sobre Inovação deve ser feita a Joseph Schumpeter. Segundo o renomado estudioso, a economia evolui por meio da denominada “destruição criativa”, ou seja, quando um conjunto de tecnologias novas encontra aplicação produtiva, as tecnologias tradicionais são “destruídas” e deixam de criar

produtos capazes de competir com produtos inovadores. Caron (2004) explica que para Schumpeter (1982),

[...] a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos.

Com isso, as limitações do crescimento e desenvolvimento de uma economia, na visão de Schumpeter (1982), estão na falta de projetos rentáveis, na ausência de estoque de conhecimentos e na falta de disponibilidade de pessoas capazes de empreender.

Portanto, “[...] a limitação do crescimento econômico e social não está na falta de investimentos, mas sim de competências para identificar oportunidades de negócios.” (CARON, 2004). Por isso, cada vez mais será necessária a Inovação nas empresas. Ou ocorre a Inovação, ou elas poderão ficar fora do mercado. Elas serão **destruídas pela Onda**, ou seja, pela Inovação que as demais empresas fizerem. Caron (2004) complementa o raciocínio do seguinte modo.

Sem as inovações, as empresas não podem introduzir novos produtos, serviços ou processos. Sem a inovação, a capacidade de geração de lucro e acumulação de capital de uma economia tende a se reduzir. Como consequência, as empresas tendem a desaparecer do mercado, e a região ou o país perde a dinâmica do desenvolvimento econômico.

Na Figura 1, a seguir, é possível perceber as “Ondas de Inovação”, da era industrial até a era do conhecimento.

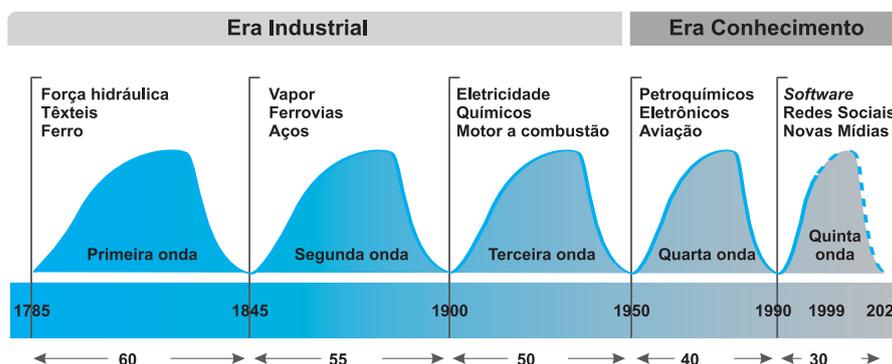


Figura 1: Ondas de Inovação da era industrial até a era do conhecimento  
 Fonte: Ondas...(2011)



Atenção! Produto, na área da Inovação, significa um

serviço também, não é somente bem tangível.

Internacionalmente, contudo, os países reunidos na OCDE estabeleceram até o momento quatro tipos de Inovação.

- Inovação de **produto** – Uma Inovação de produto significa “[...] a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.” (MANUAL DE OSLO, 2011b, §156). Os Melhoramentos significativos podem ser em: Especificações técnicas, Componentes e materiais, *Softwares* incorporados, Facilidade de uso e outras características funcionais.
- Inovação de processo – “Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado [...]” (MANUAL DE OSLO, 2011b, §163). Incluem-se, nesse caso, mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.
- Inovação de marketing – “Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing [...]” (MANUAL DE OSLO, 2011b, §169), o que pode ocorrer com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. “Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.” (MANUAL DE OSLO, 2011b, §170)
- Inovação organizacional – “Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.” (MANUAL DE OSLO, 2011b, §177). Talvez você pense que isso não parece ser muito fácil de entender e aplicar. O Manual de Oslo, em seu §178 completa que as Inovações organizacionais

[...] podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e

assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. (MANUAL DE OSLO, 2011b, §178).

Você considera que são muitos tipos de Inovação e que é difícil visualizar na prática? De fato, nem sempre é fácil distinguir as inovações. Os Tipos de Inovação nem sempre ficam evidentes mesmo, às vezes nos resta a dúvida: se é inovação ou não e de que tipo?

Muito bem, saiba que você não está sozinho nesse tipo de dúvida. Como explicado anteriormente, o *Manual Frascati* e os *Manuais de Oslo* (1ª, 2ª e 3ª edição) existem por isso mesmo, para tentar deixar esse assunto bem esclarecido para o mundo! Para ilustrar as situações da forma mais prática possível, vamos nos utilizar de uma publicação do Sebrae denominada *Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa*, que procura ilustrar os Tipos de Inovação. Vamos dar uma olhada?

## Tipos de Inovação e a História de um Empresário

Esta história foi adaptada do Manual *Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa*, escrita por Hélio Gomes de Carvalho e outros autores, em 2009.

Por meio da história do João Pedro, empresário do ramo de confecções é possível visualizar o que aprendemos até aqui. Lembre-se: Algumas empresas inovam, além de seus **produtos** (bens e serviços), sua forma de fazer as coisas no dia a dia (**processo**) ou até na sua forma de vender (**marketing**) e se organizar internamente (**organizacional**).

João Pedro nos conta que sua empresa foi aberta em 2000, tendo por atividade principal a confecção de roupas para *fitness* (utilizadas nas academias de ginástica), de forma exclusiva.

Você pode ler a história na íntegra acessando: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A70245605BDE684C832575EC004C3FAB/\\$File/NT00041B16.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A70245605BDE684C832575EC004C3FAB/$File/NT00041B16.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2011.

Em 2003, uma empresa se torna a concorrente número 1 ao produzir semelhante produto, mas, com Inovações: materiais antitranspirantes, com proteção solar e *design* moderno. Isso acarretou uma perda em torno de 8% do mercado, diminuindo os lucros de forma significativa. Considerando que a empresa concorrente número 1 levou em consideração o novo perfil dos consumidores de moda *fitness*, seus produtos eram inovadores, utilizando tecidos de última geração e cortes modernos (**Inovação de Produto**).

As inovações da empresa concorrente número 1 não terminaram por aí, pois também houve inovação de serviço, como o oferecimento das mercadorias classificadas por tamanho utilizando caixas de papelão e entregando-as posteriormente em qualquer ponto da cidade. Os clientes começaram por optar pela concorrente, em virtude da facilidade e da comodidade de receberem as mercadorias onde estivessem: no serviço (antes de sair para a academia) e até na própria academia. Com isso, mais uma fatia do mercado foi embora (**Inovação de Serviço**).

Em 2004, a empresa concorrente número 2 nasceu com dificuldades, mas, logo se posicionou no mercado. Por meio da aquisição e implantação de um novo *software* responsável pela modelagem dos produtos, em curto prazo barateou custos, que logo foram repassados para as mercadorias. Rapidamente aumentaram as vendas da empresa concorrente número 2 (**Inovação de processo**). Com produtos similares e preço mais barato, ficaria insustentável concorrer em médio prazo.

Ainda em 2004, surgiu a empresa concorrente número 3 que criou um *website*, na qual os clientes poderiam encontrar o catálogo com os últimos lançamentos e fazer seus pedidos pela internet. Com essa facilidade, os clientes que não podiam vir com frequência à cidade passaram a comprar da empresa concorrente número 3 (**Inovação de marketing**).

Antes que fossem tomadas providências para retomar o mercado, em 2005 surgiu a empresa concorrente número 5, que investiu na reorganização do local de trabalho de seus funcionários, ofereceu cursos de capacitação, deixou o ambiente de trabalho mais agradável com cadeiras ergonômicas e, até mesmo, a implantação de ginástica matinal diária. Essas mudanças (Inovação organizacional) geraram uma maior produtividade e diminuição nos prazos de entrega. Muitos compradores passaram a preferir adquirir suas mercadorias na empresa concorrente número 4.

João Pedro não se deixou abater e partiu rumo à Inovação: investiu em cursos, conheceu a realidade do mercado, aprendeu mais sobre o perfil do consumidor, participou de feiras industriais, capacitou funcionários e descobriu um mercado que ainda não tinha sido contemplado com produtos específicos: o mercado voltado à terceira idade e com tudo isso vieram as inovações:

- Bonés antitranspirantes – **Inovação de produto.**
- Programa de exercícios personalizados pela *web* – **Inovação de serviço.**
- Introdução de etiquetas de identificação desde a entrada da matéria-prima até a saída da indústria – **Inovação de processo.**
- Vendas *Express* em pontos estratégicos dos clubes e das academias – **Inovação de marketing.**
- Implantação de células inteligentes de trabalho – **Inovação organizacional.**

Observe que a Inovação que João Pedro implantou salvou sua empresa.

## Inovação para Competitividade nas Empresas

Como podemos observar, o processo de Inovação é extremamente importante para as empresas. Empresários e gestores sempre insistem nesse sentido. Veja algumas declarações extraídas do periódico **Engenhar: o Jornal da Inovação**, editado pela ANPEI.

O que define a sobrevivência, a perpetuidade de uma empresa, é a inovação. Quem não inovar, irá desaparecer. Não inovar representa a estagnação, cujo maior símbolo é a morte. **Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho de Administração da Gerdau.** [...]

Do ponto de vista do mercado, a inovação representa a base e a sobrevivência da empresa. Do ponto de vista interno da empresa, a sobrevivência de seus funcionários e do acionista que está investindo no negócio. **Cledorvino Belini, presidente da Fiat do Brasil** [...]

A inovação é um dos principais caminhos para diferenciação e conquista do mercado mundial. **Luiz Fernando Furlan,**



Este jornal está disponível em: [http://www.anpei.org.br/wp-content/uploads/2009/11/engenhar2009\\_4.pdf](http://www.anpei.org.br/wp-content/uploads/2009/11/engenhar2009_4.pdf). Acesso em: 11 nov. 2011.

co-presidente do Conselho de Administração da Brasil Foods (BRF). (ENGENHAR, 2009, p. 7).

## Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI)

A **ANPEI** é uma entidade representativa do segmento das empresas e instituições inovadoras dos mais variados setores da economia, atuando junto com instâncias de governo e formadores de opinião. O objetivo da ANPEI consiste em elevar a inovação tecnológica à condição de fator estratégico da política econômica e de ciência e tecnologia do Brasil. Ainda segundo o *site* institucional, entre os seus objetivos constam: fortalecer a inserção da inovação tecnológica na agenda política do País, visando à elaboração e à implementação de políticas de governo voltadas para o incentivo à inovação; promover a inovação tecnológica como fator estratégico para a melhoria da competitividade junto às empresas; sensibilizar a sociedade para a importância da inovação tecnológica como propulsora do desenvolvimento econômico nacional; propiciar às empresas capacitação tecnológica para melhor gerir o esforço inovador; e apoiar o setor acadêmico na formação de recursos humanos e na geração do conhecimento científico.

Leia mais sobre esta Associação acessando: <<http://www.anpei.org.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

Como está o seu entendimento do assunto até aqui? Se você tiver alguma dúvida, entre em contato com o seu tutor, você pode também falar com seus colegas de curso. Socializar as dúvidas pode ser bastante produtivo.

## O Processo de Inovação

Então, por que o processo de Inovação é tão raro entre as empresas? Sherer e Carlomagno (2009) alertam sobre seis medos que dificultam o processo de Inovação.

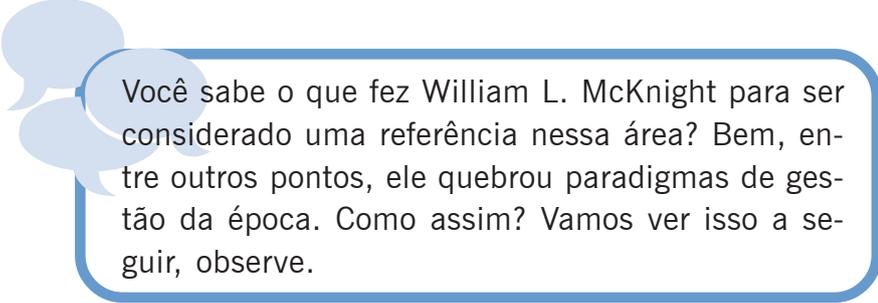
- **Inovar significa tolerar erros:** atualmente, vivemos em um mundo “perfeito”, falhas não são permitidas e investimentos não podem ser perdidos. Fica muito difícil Inovar sob tal pensamento, pois a Inovação também passa pelo

processo que popularmente chamamos de “tentativa e erro”. Muitas vezes, até que uma Inovação esteja aperfeiçoada é provável que ela tenha passado por um longo processo de equívocos até alcançar a maturação.

- **Inovar significa assumir riscos:** inovar pode trazer retorno dos investimentos feitos, mas, talvez não haja retorno. Então, não deixa de ser arriscado Inovar. Por esse motivo, é cômodo e mais barato continuar fazendo daquela forma que sempre funcionou. Alguns, inclusive justificam isso sob o lema “time que está ganhando não se mexe”. Sim, isso até pode ser verdadeiro, mas com o passar do tempo é necessário estar atento às mudanças na concorrência e no mercado para não ficar para trás.
- **Inovar leva tempo:** a Inovação costuma levar tempo (embora existam exemplos de Inovações que resultaram do *insight* de um momento). Querer inovar de uma hora para outra e alcançar resultados rapidamente é tão errado quanto desconhecer a importância da Inovação.
- **Inovar significa valorizar as pessoas:** inovações são feitas por pessoas, que precisam de reconhecimento e valorização. Para que a mudança aconteça, o intelecto humano precisa ser valorizado e os funcionários precisam se sentir assegurados no âmbito da “insegurança” do processo de Inovação. Como já se destacou, inovar não é partir rumo ao seguro, mas, ao que talvez possa acontecer (ou não).
- **Inovar significa mudar:** a expressão já o diz, inovar é fazer diferente, é fazer emergir o novo. Organizações que estão estruturadas sobre uma rígida rotina e que não se permitem “fazer diferente”, não podem esperar mudanças. Nesse sentido, a cultura organizacional muitas vezes é apontada como o principal obstáculo à Inovação.
- **Inovar tem que levar a resultados:** empresas que inovam consolidam sua posição competitiva no mercado, reforçam sua imagem e ganham credibilidade dos clientes. A Inovação consegue baixar custos ou aumentar a produtividade com novas soluções, gerando resultados financeiros. Uma descoberta que não traz resultado econômico, segundo Schumpeter, é meramente uma invenção. Não devemos

nos esquecer de que o principal custo da não inovação é perder posições de mercado e valor dos produtos de forma progressiva até o encerramento do negócio. Essa previsão é praticamente inevitável e pode durar mais ou menos tempo, variando em relação à dinâmica do mercado no qual a empresa está inserida e dos concorrentes.

A empresa 3M é uma referência contemporânea quando se fala em Inovação e Competitividade, em virtude da gestão e dos resultados obtidos por meio de suas ações. O *site* da empresa (<http://www.3minovacao.com.br/>) faz uma referência também a William L. McKnight, considerado um dos grandes responsáveis por consolidar a cultura de inovação na 3M, pois soube implementar alternativas de sucesso na gestão de negócios.



Você sabe o que fez William L. McKnight para ser considerado uma referência nessa área? Bem, entre outros pontos, ele quebrou paradigmas de gestão da época. Como assim? Vamos ver isso a seguir, observe.

Inicialmente, ele foi contratado como guarda-livros, chegou à presidência da companhia e, finalmente, conquistou o **Chairman of the Board** (considerado o mais alto posto no conselho de administração de uma empresa). Quando a 3M ainda era pequena, McKnight percebeu a necessidade de investir em qualidade e isso se tornou uma obsessão da companhia. Depois, ele visualizou a necessidade de estar sempre próximo aos clientes (época na qual os vendedores das empresas se limitavam a entregar amostras e catálogos de produtos), viabilizando o aperfeiçoamento dos produtos e a geração de novas oportunidades. Finalmente, foi um dos primeiros a incentivar o intraempreendedorismo, estimulando funcionários a empreenderem ideias de novos produtos e negócios para o crescimento da organização. Inclusive criando a regra dos 15% do tempo livre dedicados à inovação, ou seja, é permitido ao funcionário utilizar 15% do seu tempo para usar em atividades guiadas meramente pela curiosidade, brincar com as ideias.

Hoje, a 3M sugere estes dez **princípios para inovar**:

- Delegue responsabilidades e prepare as lideranças.
- Estimule o empreendedorismo e reconheça os melhores.
- Assuma riscos e tolere o erro.
- Tenha proximidade com o cliente.
- Incentive a colaboração.
- Continue crescendo, com foco no futuro.
- Trabalhe pensando a curto e longo prazo.
- Aposte na diversidade.
- Desenvolva ao máximo suas competências centrais.
- Faça o que você mais gosta de fazer.



Veja a apresentação completa dos princípios em: <http://www.3minovacao.com.br/seminarios/10-mandamentos-da-inovacao/>. Acesso em: 11 nov. 2011.

E você? Por onde começará a inovar em sua empresa? Reflita sobre isso, converse com seus colegas e com seu tutor sobre inovações.

Não existe uma fórmula, uma receita pronta e caminhos seguros. Coragem e persistência fazem parte do rol de habilidades de um líder que estimula a Inovação na empresa. Pela experiência da 3M e de tantas outras empresas que se motivaram a inovar, emergem algumas considerações centrais que passamos a expor.

Afinal, estratégias inovativas estão associadas à necessidade de se diferenciar da concorrência. Não basta reduzir preços, diminuir pessoal, enfim, reduzir custos, de forma geral, para sobreviver no mercado competitivo. Inovar é palavra de ordem. Não é meramente uma opção ou “luxo” de algumas poucas empresas famosas. Exatamente por isso, inovar é considerado um grande desafio e vai depender muito de como a ideia de inovar será gerida. Você está preparado? Então, mãos à obra.

## A Competitividade das Empresas pelas Diversas Perspectivas da Inovação

A Inovação pode tornar as empresas mais competitivas tanto em relação ao processo de gestão (viabilizando as atividades inovativas na empresa e incentivando a empresa a relacionar-se com as atividades inovativas no mundo externo (*Open Innovation*)), quanto aos procedimentos corretos de obtenção dos benefícios do Poder Público. A seguir, tivemos o cuidado de trazer informações que sirvam às duas principais perspectivas dessa temática. Assim, inicialmente, trouxemos alguns apontamentos sobre a importância da Gestão nas empresas para permitir que haja Inovação. Depois, traçamos considerações elementares sobre os benefícios concedidos pelo Poder Público às empresas que inovam.

### O Processo de Gestão para Competitividade

Um aspecto importante nesse sentido diz respeito ao fato de considerar a gestão da Inovação como “[...] um ciclo dinâmico e interativo – e não um conjunto de etapas seqüenciais e sem conexão [...]”, defende Anapátricia Morales Vilha (2010, p. 5). Além disso, completa a autora, em cada dimensão (estratégica, tática e operacional), o modelo oferece objetivos distintos de atuação do gerenciamento, que

[...] sinalizam para a construção de diferentes plataformas de agregação de valor ao processo inovativo, que por sua vez são sustentadas pela realização de uma série de rotinas, ferramentas e técnicas. (VILHA, 2010, p. 5).

A Inovação não começa na alta cúpula da empresa, como também não há chance de ideias inovadoras florescerem “no chão de fábrica”, se a chefia não apoiar as iniciativas. É preciso que haja uma sinergia em todo o empreendimento, é preciso que as pessoas se envolvam e reconheçam a importância da Inovação, para si e para a Organização.

Desse modo, é certo reconhecer que na dimensão **estratégica** é preciso mobilizar ferramentas práticas, como a análise SWOT (sigla oriunda do idioma inglês, resultado de um acrônimo das seguintes

palavras: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)), monitoramento tecnológico, *benchmarking* e apoio aos projetos que estão alinhados com as prioridades estratégicas.

Diante disso,

[...] a dimensão estratégica pode gerar como plataforma de valor o mapeamento qualificado de ameaças e oportunidades potenciais do ambiente externo à empresa, bem como a avaliação e priorização das oportunidades de inovação que podem afetar o negócio da empresa e que sejam mais compatíveis com os seus recursos e capacidades. (VILHA, 2010, p. 5).

A princípio, parece ser fácil mobilizar pessoas em uma organização para que participem do movimento de Inovação. Mas, na prática, geralmente isso falha. Segundo Tidd e Bessant (2009), uma questão de suma importância é a presença (ou a ausência) de focos estratégicos que permitam às pessoas alocar suas múltiplas atividades de inovação de pequena escala.

Isso exige dois facilitadores-chave – a criação de uma estratégia clara e coerente para o negócio e a implementação dessa por meio de um processo-cascata, o que permite a compreensão e a propriedade de metas e submetas. (TIDD; BESSANT, 2009, p. 478)

Na dimensão **tática**, é preciso cuidar do clima organizacional, “traduzir” as decisões tomadas na dimensão estratégica, sistematizar

[...] mecanismos de aprendizagem e da organização das pessoas; as formas de liderança que visem estimular a criatividade e o empreendedorismo dos funcionários; além da gestão dos conhecimentos que a empresa acumula ao longo do tempo. (VILHA, 2010, p. 6)

De fato, muito importante para a empresa que deseja inovar é a Gestão do Conhecimento. Afinal, como usar e trocar os conhecimentos existentes e como obter novos conhecimentos é elementar para uma empresa. Podemos dizer ainda mais: os conhecimentos sobre os processos, produtos e mercados essenciais são exatamente aquilo que

constitui uma empresa. Dessa forma, os sistemas adequados à gestão do conhecimento podem melhorar a competitividade e a capacidade inovadora empresarial (MANUAL DE OSLO, 2011a, §307-314)

Entre as práticas de gestão do conhecimento voltadas para a melhoria do fluxo interno e do uso das informações, destaca-se a educação regular ou os programas de treinamento par funcionários; os grupos de trabalho formais e informais para promover a comunicação entre os trabalhadores e sua interação; atividades de integração diversas, que viabilizem a interação entre os empregados de diferentes áreas – por exemplo, engenheiros e operários da produção. (MANUAL DE OSLO, 2011a, § 313)

Finalmente, na esfera **operacional** surge a necessidade de implementar, na prática, as estratégias traçadas. Para isso, será necessário gerar rotinas cotidianas de Inovação, fazer medições e acompanhamentos, extinguir iniciativas que não deram certo e gerar novas, acreditar no capital humano e investir em capacitação. A dimensão operacional está associada a

[...] decisões de mobilização de parcerias para inovação e a adição de técnicas de geração de idéias; gerenciamento de projetos de inovação; fontes de financiamento para inovação; gestão dos mecanismos de proteção das inovações geradas pela empresa; e estruturação de indicadores para medir a efetividade dos mecanismos de gestão do processo de inovação e o impacto dos resultados das inovações para a empresa. (VILHA, 2010, p. 6).

Além das esferas de atuação, o processo de Inovação pode ganhar várias outras dimensões de análise. Assim, quanto à intensidade, a Inovação costuma ser classificada como **Incremental** e **Radical**. Na Inovação Incremental

[...] há a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial. (MELO, 2010, p. 59).

Assim, um exemplo de Inovação Incremental é um celular que possui um novo desenho ou novas funções.

## Na Inovação Radical ocorre

[...] a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores ou mercados. (MELO, 2010, p. 59).

O surgimento dos aparelhos de DVD em substituição ao videocassete é um bom exemplo nesse sentido.

Outra possível dimensão diz respeito à abrangência, que pode ocorrer na **Empresa**, no **Mercado** ou no **Mundo**. As inovações são diferenciadas de acordo com o seu grau de novidade: A Inovação pode ser somente para a empresa, mas já existe no mercado ou em determinado setor. E, finalmente, a Inovação pode ser uma novidade para a empresa e o mercado (ou para o setor) e para o mundo. Vamos ver um exemplo da Inovação quanto à abrangência?

### Um Fogão Inovador

Um exemplo de Inovação no mundo é o BMGLUX, um fogão a lenha que também gera energia elétrica, criado pelo engenheiro mecânico Ronaldo Sato. Trata-se de um equipamento com tecnologia 100% brasileira, que, atualmente, é fabricado pela Energer Geradores de Energias Renováveis Ltda. O fogão é destinado a pessoas que vivem em pontos remotos, aonde a rede elétrica não chega e já está sendo testado por famílias de seringueiros do Acre que vivem isoladas na floresta. Segundo o engenheiro criador do produto, o BMGLUX aproveita o calor para cozinhar e gerar vapor sem caldeira do seguinte modo: encontrada a energia térmica, movimenta-se um motor a vapor, que aciona um conjunto mecânico responsável por produzir energia elétrica por meio de um pequeno gerador.

A ideia surgiu em virtude da percepção do engenheiro quanto ao desperdício de energia (e de lenha) que ocorre em fogões a lenha domésticos, pois se esquentava uma grande área para aproveitar o calor só na superfície das panelas. Outra vantagem reside no fato do fogão não usar caldeira, elimina os riscos de acúmulo de vapor e de gases. Além disso, a construção do inovador fogão também permitiu a retenção de fuligem (a inalação de fuligem, segundo a Organização Mundial de Saúde, é a oitava causa de mortes no mundo). A eletricidade gera-

Essa história foi adaptada do texto *Fogo, Comida e Energia*, disponível em: <http://viverdeperto.blogspot.com/2010/02/fogo-comida-e-energia.html>. Acesso em: 11 nov. 2011.

da pelo fogão permite acender quatro lâmpadas, ligar um aparelho de TV, um *CD player*. O grupo BMG assumiu a industrialização do produto no ano passado. Primeiro através da Damp Electric e depois da Energer, da qual o engenheiro Ronaldo é diretor. A empresa tem fábricas em Sabará (MG) e Rio Branco (AC).

Mirian Picinini Mexas *et al.* (2010), ao avaliarem o presente caso, informam sobre a importância dessa Inovação. Afinal, em torno de 2,5 bilhões de pessoas no mundo vivem sem energia elétrica. Somente no Brasil, esse número chega a 13 milhões e no Acre são cerca de 20 mil famílias. Trata-se de inovação radical, para a empresa e para o mercado local e mundial, pois é um conjunto de produtos e serviços fornecidos de maneira intensa pela empresa Energer para o Estado do Acre. Recentemente, abriram-se negociações para fornecimento do produto para a África. (MEXAS, 2010)

Finalmente, mais uma importante classificação diz respeito às denominadas Inovações aberta e fechada. A expressão *open innovation* (Inovação Aberta) foi criada por Chesbrough (2003) e defende a concepção de que o processo de inovação não deve se concentrar somente dentro da empresa (inovação aberta).

Os processos de inovação

[...] precisam de contribuições complementares de diferentes tipos de atores, para se tornarem científica e tecnologicamente maduros e comercialmente viáveis. A Inovação aberta, por outro lado, “não descarta a importância da manutenção de competência interna para absorver e adaptar o conhecimento adquirido externamente e, portanto, para incorporar seu valor. (VILHA, 2010, p. 56).

Com isso, são bem-vindas as iniciativas que desenvolvam parcerias entre diferentes organizações como outras empresas, universidades e indústrias. Anapátricia Morales Vilha, citando Chesbrough, ilustra a diferença entre a Inovação aberta e fechada do seguinte modo:

| Inovação Fechada  | Inovação Aberta  |
|---|--|
| Os melhores profissionais do nosso segmento trabalham para nós.   | Nem todos os bons profissionais trabalham na empresa. Precisamos trabalhar com pessoal qualificado de dentro e de fora da empresa.                       |
| Para lucrar com P&D, a própria empresa precisa descobrir, desenvolver e comercializar as ideias.                | Fontes externas de tecnologia podem agregar valor significativo ao negócio, o que não desobriga P&D interno a fazer sua parte.                           |
| Se nós mesmos descobrimos, somos os primeiros a introduzir no mercado.  | Não precisamos gerar tecnologia para lucrar com ela.   |
| A empresa que leva uma inovação ao mercado primeiro será vencedora.   | Construir o melhor modelo de negócios é melhor do que ser o primeiro a chegar ao mercado.  |
| Se criarmos a maioria e as melhores ideias da indústria, seremos vencedores.                                    | Se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas, seremos vencedores.   |
| Temos que controlar nossa propriedade intelectual, assim nossos competidores não lucrarão com as nossas ideias. | Devemos lucrar com outros usando nossa propriedade intelectual e devemos comprar outras ideias quando isso for vantagem para o nosso modelo de negócios. |

Figura 2: Distinções entre Inovação Fechada e Inovação Aberta  
Fonte: Vilha (2010, p. 55)

Como podemos perceber, a abertura da empresa ao mundo externo e a existência de parcerias são extremamente saudáveis para os empreendimentos adeptos da Inovação Aberta.

## Quais Resultados São Esperados por Empresas que Inovam?

Agora que vimos tantos aspectos ligados à importância da Inovação e algumas formas de gerir as atividades inovativas nas empresas, vamos ver que tipos de resultados são esperados. A Cartilha Gestão da Inovação (CONFEDERAÇÃO..., 2010) nos dá algumas possibilidades para o incremento de resultados positivos para a empresa.

- **Primeiro o aumento do Valor Econômico:**
  - **Redução de despesas:** inicialmente, aguarda-se a redução das despesas em si, em virtude da:
    - otimização dos processos;
    - implantação de tecnologia nova;

- incorporação de conhecimento novo; e
  - outros.
- **Aumento de receitas:** enquanto se reduzem as despesas de um lado, aumentam-se as receitas de outro:
    - com a exploração de um novo paradigma/padrão/modelo;
    - com a expansão do mercado;
    - com a ampliação do portfólio;
    - obtendo mais margem para atuação;
    - outros.
  - **Segundo o aumento do seu Valor Estratégico:**
    - **Valorização de sua marca:** a maneira como a empresa é vista pelo mercado também aumenta com a Inovação do seguinte modo:
      - de forma socialmente responsável;
      - de forma ecologicamente sustentável;
      - pelo *design* diferenciado que pode obter; e
      - fazendo com que seja identificado com um nicho especial de mercado; e
      - outras formas.
    - **Exploração de um novo paradigma ou desenvolvimento de um modelo de negócio novo:** explorando um modelo de negócio antes da concorrência, você poderá sair antes dos outros.
    - **Asseguramento de uma reserva legal de mercado:** a empresa assegura para si um espaço de atuação exclusivo, da seguinte forma:
      - com a lei de propriedade intelectual, que impede que outras empresas copiem determinada Inovação;
      - com certificações especiais, diferenciando-se da concorrência que não possuirá aquela certificação;
      - por notória especialização (a empresa pode diferenciar-se em uma licitação, por exemplo, pelo

seu conceito histórico-profissional decorrente do desempenho singular que possui); e

- outras formas.

Em relação à competitividade das empresas que Inovaram, no Pesquisa (2010) consta que elas indicaram as seguintes vantagens:

- O enquadramento em regulamentações e normas-padrão relativas ao mercado interno ou externo.
- A permissão para controlar aspectos ligados à saúde e à segurança.
- A redução do impacto sobre o meio ambiente.
- A melhora da qualidade dos bens ou serviços.
- A ampliação da gama de bens ou serviços ofertados.
- A participação da empresa no mercado.
- A possibilidade de abrir novos mercados.
- O aumento da capacidade de produção ou de prestação de serviços.
- O aumento da flexibilidade da produção ou da prestação de serviços.
- A redução dos custos de produção ou dos serviços prestados.
- A redução dos custos do trabalho.
- A redução do consumo de matérias-primas.
- A redução do consumo de energia.
- A redução do consumo de água.

E, então? Inovar não é um excelente caminho para obter competitividade? Mas, isso não é tudo! Considerando que a Inovação é importante para o País, o Poder Público incentiva as empresas de diversas formas. Vamos ver quais são essas formas?

## Competitividade nas Empresas Inovadoras e os Benefícios Públicos

Já vimos que a empresa deve sensibilizar-se quanto à gestão das suas atividades funcionais e humanas, mobilizar esforços financeiros, materiais e de conhecimento, articular-se tanto do ponto de vista interno quanto externo, sistematizar os mecanismos de planejamento, organização, direção e controle, enfim, fazer todo o possível para alinhar as estratégias da empresa rumo à Inovação.

A Inovação, contudo, pela importância que possui, precisa ser vista de forma interativa, verdadeiro Sistema de Inovação. Isso significa que deve existir um conjunto de entidades, tanto na esfera pública, quanto privada, que possa contribuir para esse processo, envidando esforços harmonicamente. Um verdadeiro sistema de Inovação necessita também que o Poder Público respalde as atividades inovativas, gerando políticas públicas adequadas, articulando universidade e institutos de pesquisa, financiando empresas, entre outros.

De fato, além de a inovação trazer competitividade do ponto de vista da Gestão (enquanto estratégia de administração), ela traz competitividade também do ponto de vista de benefícios governamentais diretos (financiamentos) e indiretos (fiscais). Afinal, países que se posicionam bem no *ranking* mundial da Inovação, também conferem bem-estar à população em virtude do retorno positivo que uma política pública de Inovação possui (ao estimular educação, pesquisa, estímulo às empresas etc.). No *site* do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação encontram-se informações sobre o Programa Pró-Inova que tem por objetivo levar aos empresários as informações sobre o que é, para que serve e como se pode inovar. Recentemente, o Governo Federal lançou também o Plano Brasil Maior com aumento de recursos para Inovação, no intuito de desenvolver uma nova Política Industrial, sob o *slogan* **“Inovar para competir. Competir para crescer”**.

Trata-se, em síntese, de um esforço do Governo Federal para apoiar atividades de sensibilização e mobilização para difundir a cultura da inovação, mediante a divulgação de leis, programas e instrumentos de apoio à atividade de inovação. O MCTI informa que para atingir as metas de Mobilização e Sensibilização, “[...] o Pró-Inova tem como missão contribuir para o estímulo ao desenvolvimento de um ambiente favorável à inovação no País” (BRASIL, 2011a). Essa é uma questão crucial para o desenvolvimento do Brasil, mas a maioria das empresas não se dedica à Inovação e grande parte delas desco-

Leia mais sobre este assunto em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/full/77672.html#tit>. Acesso em: 16 nov. 2011.

nhece completamente os Programas do Governo que auxiliam nesse sentido. Por isso, vamos conhecer um pouco sobre a Inovação do ponto de vista legal, os programas disponíveis pelo Poder Público e seus benefícios.

## Inovação Tecnológica em Empresas Brasileiras

A maior parte dos investimentos no setor é de recursos públicos. Em 2008, o investimento nacional em pesquisa e desenvolvimento foi de R\$ 32,7 bilhões, sendo 54% de recursos públicos, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), quase 80% das empresas brasileiras desconhecem os instrumentos financeiros de apoio à inovação tecnológica ou as leis de incentivo fiscal para quem investe no setor, como as leis do Bem e da Inovação, que possibilitam isenção do Imposto de Renda ou da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).



Veja a notícia completa no Portal Pró-Inovação na Indústria Brasileira (PROTEC), acessando: [http://www.protec.org.br/editais\\_detalhe.php?termobusca=enitec&id=15681](http://www.protec.org.br/editais_detalhe.php?termobusca=enitec&id=15681). Acesso em: 16 nov. 2011.

## A Inovação e o Poder Público

Como já vimos, existem muitos estudos sobre a temática que nos ajudam a compreender o conceito de Inovação e o processo de gestão. Assim, dependendo do autor, temos um posicionamento diferente. Mas, além desses conceitos, há a previsão da Lei sobre o assunto e que precisa ser levada em consideração, pois através dela é que as empresas podem obter recursos e benefícios fiscais.

A legislação brasileira sobre Inovação é considerada jovem e, na origem, não estava atrelada à atividade empresarial. Atualmente, a legislação sobre o assunto, pode ser sintetizada da seguinte maneira:

- Lei de Inovação Federal (Lei n. 10.973/2004, regulamentada pelo Decreto n. 5.563/2005) e Lei n. 12.349/2010 (que alterou a Lei de Inovação);
- Capítulo III da “Lei do Bem” (Lei n. 11.196/2005 e Decreto n. 5.798/2006);
- Lei Complementar n. 123/2006; e

- Leis Estaduais de Inovação (vários Estados possuem, mas não todos).

## Lei de Inovação Federal

A referida Lei é importante porque dispõe sobre incentivos à Inovação e à Pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, trazendo medidas “[...] com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País, nos termos dos artigos 218 e 219 da Constituição”. (BRASIL, 2004, art. 1º)

Para um gestor é importante conhecer a referida Lei, pois dela decorrem estímulos para as empresas e, para a obtenção desses estímulos, é Inovação o que a Lei entende como Inovação.

## Manual de Oslo

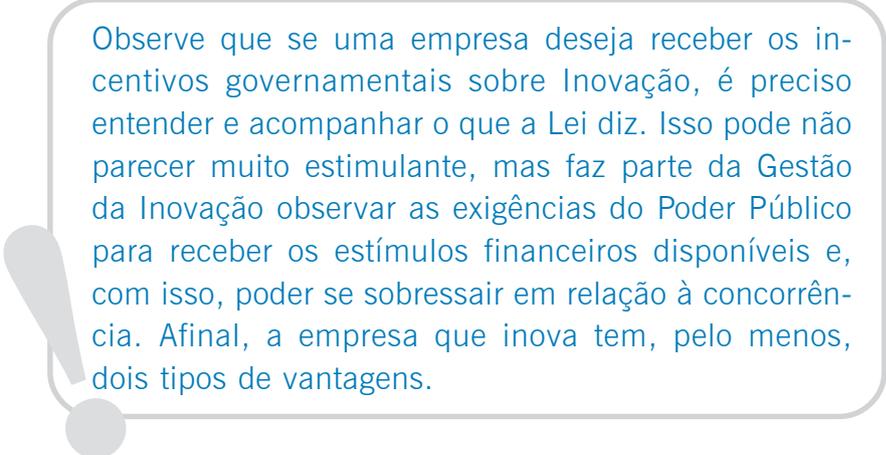
A legislação brasileira sobre Inovação inspira-se no Manual de Oslo, utilizando-o como referência. Você se lembra da Família Frascati de Manuais? Pois é, o Manual de Oslo também é uma publicação da OCDE e sintetiza o que é Inovação para muitos países. O Brasil, embora não faça parte da OCDE, resolveu utilizar esse documento para caracterizar a Inovação das empresas no nosso País. O Prefácio do Manual de Oslo (3ª edição) faz uma retrospectiva sobre a evolução conceitual do que se deva considerar como sendo Inovação.

A primeira edição estava focada na inovação tecnológica de produto e processo (TPP) na indústria de transformação. Naquela ocasião, o Manual se tornou referência para várias pesquisas que examinavam a natureza e os impactos da inovação no setor comercial.

Os resultados dessas pesquisas levaram a refinamentos na estrutura do Manual de Oslo em termos de conceitos, definições e metodologia, originando a segunda edição publicada em 1997, que, entre outras coisas, expandiu o tratamento para o setor de serviços. (MANUAL DE OSLO, 2011b, p. 11).

Finalmente, ainda segundo o Prefácio do Manual de Oslo (2011a), como existia uma noção crescente de que muita inovação no setor de serviços não era capturada de maneira adequada pelo conceito TPP, decidiu-se adicionar a questão das inovações não

tecnológicas nesta revisão. Dessa forma, o escopo do que é considerado inovação foi agora expandido para incluir dois novos tipos: inovação de marketing e inovação organizacional. Da combinação da Lei de Inovação Federal, do Manual de Oslo e de outras legislações, decorrem conceitos muito importantes para que o gestor saiba exatamente o que é Inovação e como se beneficiar dela, mormente no âmbito da competitividade de pequenas e médias empresas.



Observe que se uma empresa deseja receber os incentivos governamentais sobre Inovação, é preciso entender e acompanhar o que a Lei diz. Isso pode não parecer muito estimulante, mas faz parte da Gestão da Inovação observar as exigências do Poder Público para receber os estímulos financeiros disponíveis e, com isso, poder se sobressair em relação à concorrência. Afinal, a empresa que inova tem, pelo menos, dois tipos de vantagens.

Primeiro, a vantagem de apresentar algo (uma inovação de produto, de processo, de marketing ou organizacional) que é diferente da concorrência e, com isso, ganhar mercado. Segundo, receber uma série de vantagens do Poder Público (um financiamento a juro zero, por exemplo) e, com isso, obter uma vantagem contábil.

Então, para bem entender a Inovação, vamos rever alguns conceitos já estudados aqui e verificar como eles são tratados na legislação que serve de suporte para que o Governo conceda benefícios às empresas.

## A Inovação Pode Ser Tecnológica ou Não

A Lei de Inovação Federal traz a definição de Inovação, de forma genérica (ou seja, sem especificar a questão de ser tecnológica).

- **Inovação:** “Inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.” (BRASIL, 2004, art. 2º, alínea IV). Observe que não há referência à tecnologia. Trata-se de um conceito genérico que compre-

ende os dois tipos de Inovação. É o Manual de Oslo que explica o conceito de Inovação não tecnológica.

- **Inovação não tecnológica:**

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2011b, §3º)

Da Lei do Bem, vem o conceito de Inovação tecnológica.

- **Inovação tecnológica:**

Concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. (BRASIL, 2005, art. 17, §1º).

## A Inovação Pode Ocorrer para um Bem ou para um Serviço

A Lei de Inovação federal, em seu artigo 2º, alínea IV, como se viu no tópico anterior, deixou claro que a Inovação pode resultar em “[...] novos produtos, processos ou serviços”. O esclarecimento era desnecessário, pois o Manual de Oslo (2011b, §146) havia deixado evidente, que por produto entende-se um “bem” ou um “serviço”. De qualquer forma, é bom que fique claro que não somente o bem tangível pode ser objeto de Inovação, mas a prestação de serviço também.

É preciso frisar esse aspecto, pois a Lei do Bem omitiu a palavra “serviço” da sua legislação, no entanto, o próprio Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) “[...] através do formulário eletrônico para prestação de informações ao MCT, aprovado pela Portaria MCT n. 327/10, “[...] destaca produto como bem ou ‘serviço industrial’.” Eduardo Grizendi, autor do documento *Manual de Orientações Gerais sobre Inovação 2011*, publicado pelo Ministério das Relações Exteriores, esclarece que o marco legal de Inovação brasilei-

ro não explica o que seja “serviço industrial”, mas que é certo que diversos setores de serviços utilizam a Lei do Bem, como a área financeira, de energia e de telecomunicações (GRIZENDI, 2011, p. 40).

## Os Tipos de Inovação Não tecnológica

O Manual de Oslo (2011b), na terceira edição, informa que a divisão da Inovação é feita em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização. As Inovações de produto e de processo são conceitos familiares no setor privado, e tinham sido o único foco das edições prévias no Manual. Nas edições anteriores, a Inovação organizacional tinha sido tratada como mero anexo e as inovações de marketing sequer aparecido. As definições desses novos tipos de inovação para o uso em pesquisas estão sendo desenvolvidas, da mesma forma que as inovações de produto e de processo foram. De acordo com o manual, em sua terceira edição, portanto, como já vimos:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2011b, §146).

## Os Tipos de Inovação Tecnológica

Vamos repetir mais uma vez: a divisão da Inovação é feita em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização. Como já vimos, marketing e organização situam-se como inovações não tecnológicas. A Inovação Tecnológica, de acordo com a Lei do Bem, é a concepção de

[...] novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. (BRASIL, 2005, art. 17).

A Portaria MCT n. 327/10, esclarece Grizendi (2011, p. 40), é que estabelece:

- Produto tecnologicamente novo (bem ou serviço industrial) – produto cujas características fundamentais são distintas de todos os produtos previamente produzidos pela empresa.
- Melhoria incremental de produto (bem ou serviço industrial) – refere-se a um produto que já existe, cujo desempenho foi substancialmente aperfeiçoado.

De acordo com o Pesquisa (2010, p. 19), Inovação de processo “[...] refere-se à introdução de novos ou substancialmente aprimorados métodos de produção ou de entrega de produtos”. O Relatório ainda esclarece que Métodos de produção na **indústria** envolvem mudanças nas técnicas, máquinas, equipamentos ou *softwares*; nos **serviços**, envolvem mudanças nos equipamentos ou softwares utilizados, bem como nos procedimentos ou técnicas que são empregados para criação e fornecimento dos serviços. Os novos ou aperfeiçoados métodos de entrega dizem respeito a mudanças na logística da empresa, que engloba equipamentos, *softwares* e técnicas de suprimento de insumos, estocagem, acondicionamento, movimentação e entrega de bens ou serviços.

Uma informação é importante: segundo o Pesquisa (2010, p. 18), deixou-se de usar o termo “tecnológico” nas definições de inovação de produto e processo, pois de acordo com Manual de Oslo (2011b, §35), essa

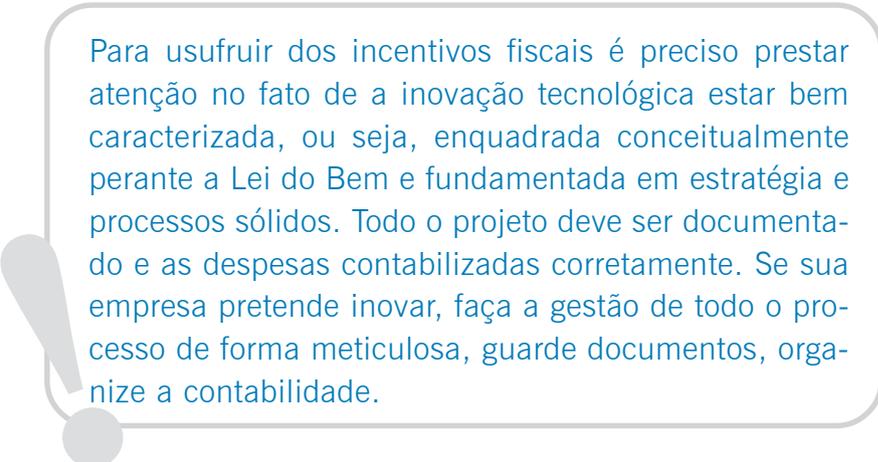
[...] palavra evoca a possibilidade de que muitas empresas do setor de serviços interpretem “tecnológica” como “usuária de plantas e equipamentos de alta tecnologia”, e assim não seja aplicável a muitas de suas inovações de produtos e processos.

## II Lei do Bem (Lei n. 11.196/2005, Capítulo III)

Essa Lei possui esse nome porque, segundo o Poder Executivo, a Lei “faz bem ao ambiente produtivo do País”. O Capítulo III dessa norma, por sua vez, é o que torna possível a concessão de incentivos fiscais a qualquer pessoa jurídica, desde que ela invista em pesquisa e desenvolvimento para Inovação Tecnológica.

Dessa legislação decorrem vantagens fiscais para as empresas que inovam. Do estudo feito no exposto pelo Grizendi (2011), resumimos com brevidade as seguintes:

- Diversas deduções para efeito de apuração do lucro líquido, que irão repercutir no Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e na Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).
- Redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidente sobre equipamentos, máquinas, aparelhos e instrumentos.
- Depreciação integral, no próprio ano da aquisição, de máquinas, equipamentos, aparelhos e instrumentos, novos, destinados à utilização nas atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, para efeito de apuração do IRPJ e CSLL.
- Amortização acelerada, mediante dedução como custo ou despesa operacional, no período de apuração em que forem efetuados, dos dispêndios relativos à aquisição de bens intangíveis, vinculados exclusivamente às atividades de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica.
- Redução da alíquota do imposto de renda retido na fonte nas remessas efetuadas para o exterior destinadas ao registro e manutenção de marcas, patentes e cultivares.



Para usufruir dos incentivos fiscais é preciso prestar atenção no fato de a inovação tecnológica estar bem caracterizada, ou seja, enquadrada conceitualmente perante a Lei do Bem e fundamentada em estratégia e processos sólidos. Todo o projeto deve ser documentado e as despesas contabilizadas corretamente. Se sua empresa pretende inovar, faça a gestão de todo o processo de forma meticulosa, guarde documentos, organize a contabilidade.

### Simulador de Incentivos Fiscais da Lei do Bem

No *site* da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), você encontra um Simulador de Incentivos Fiscais da Lei do Bem. **O Simulador Financeiro** está

O simulador está disponível na página do Pró-Inova: <<http://proinova.anpei.org.br/SimuladorFinanceiro.aspx>>. Acesso em: 16 nov. 2011.





Saiba mais sobre o Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC) em: <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)>. Acesso em: 16 nov. 2011.

inserido no Guia Prático da Inovação para Empresas e tem um funcionamento simples, bastando ao interessado informar o perfil da sua empresa e os dados fiscais para saber quanto vai economizar com os tributos, informa a Associação... (2011).

### Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)

No **site** do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) há conceitos importantes relativos à marca, à patente e aos cultivares. Esse Instituto é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e é responsável, entre outros, pelos registros de Marcas, concessão de Patentes, registros de Indicações Geográficas, entre outros.

**O que é marca?** Marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo em todo o território nacional em seu ramo de atividade econômica.

**O que é patente?** A pesquisa e o desenvolvimento para elaboração de novos produtos (no sentido mais abrangente) requerem, na maioria das vezes, grandes investimentos. Proteger esse produto através de uma patente significa prevenir-se de que competidores copiem e vendam esse produto a um preço mais baixo, uma vez que eles não foram onerados com os custos da pesquisa e desenvolvimento do produto. A proteção conferida pela patente é, portanto, um valioso e imprescindível instrumento para que a invenção e a criação industrializável se tornem um investimento rentável.

**O que é cultivares?** Cultivar é uma nova espécie vegetal. Em virtude de seres vivos (no todo ou em parte) não serem patenteáveis, não cabe ao INPI efetuar o registro. Essas novas variedades de plantas são objeto de proteção por meio da Lei n. 9.456/97 – Lei dos Cultivares, gerenciada pelo **Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC)**, pertencente ao Ministério da Agricultura e Abastecimento. Ao SNPC cabe garantir o livre exercício do direito de propriedade intelectual dos obtentores de novos cultivares vegetais.



Conheça mais este Instituto em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 16 nov. 2011.

Você está entendendo bem o assunto abordado até agora? Se surgir alguma dúvida, releia o texto ou entre em contato com o seu tutor, pois é muito importante que você obtenha total compreensão do que foi abordado para poder seguir com seus estudos.

## Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006

A Constituição Federal de 1988 indica a necessidade de uma política pública que assegure benefícios às pequenas empresas (artigos 170 e 179), objetivando reduzir a desigualdade existente entre elas e as demais empresas. Para atender tal necessidade, foi editada, em 14 de dezembro de 2006, a Lei Complementar n. 123, a qual institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Quanto aos mecanismos de incentivo à inovação, um dos principais avanços trazidos pela legislação foi a obrigatoriedade de que todos os governos invistam pelo menos 20% de todo recurso disponibilizado para inovação em seus orçamentos (BRASIL, 2006, art. 65).

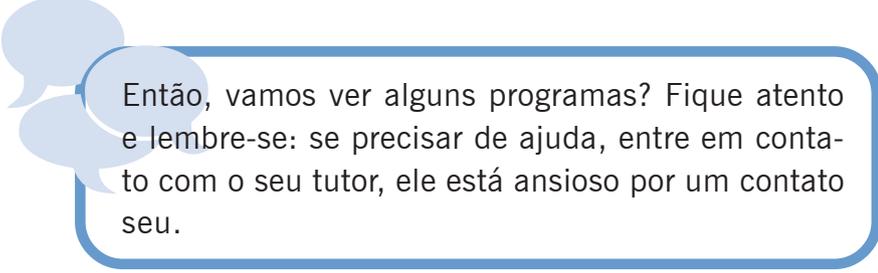
Muito bem, agora que vimos um pouco sobre a legislação brasileira que ampara a Inovação, vamos ver os benefícios que podem ser obtidos. Um estudo completo sobre a legislação e todos os benefícios possíveis, podem ser consultados na obra de Eduardo Grizendi, indicada na seção de referências deste livro.

## Aumentando a Competitividade das Empresas por meio dos Benefícios Governamentais

Os benefícios governamentais dividem-se em **incentivos diretos** (financiamentos) e **incentivos indiretos** (incentivos fiscais).

Os incentivos indiretos, em grande parte, estão contemplados na Lei do Bem e os principais benefícios já foram vistos.

Os financiamentos (incentivos diretos), por sua vez dividem-se em reembolsáveis (necessita ser reembolsado pela empresa, em grande parte com juros subsidiados ou zero) e não reembolsáveis/subvenção econômica (não é reembolsado pela empresa). É preciso dizer que as Políticas Públicas de Inovação Tecnológica incluem ainda outros mecanismos de incentivo, mas, para atender aos objetivos do presente estudo, citaremos apenas os mais importantes. Outro aspecto que merece destaque refere-se ao fato dos instrumentos de apoio financeiro às Inovações restringirem-se às Inovações de Produtos e de Processos, pois apenas essas modalidades são contempladas pelas agências de fomento do Brasil.



Então, vamos ver alguns programas? Fique atento e lembre-se: se precisar de ajuda, entre em contato com o seu tutor, ele está ansioso por um contato seu.

## Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)

É a principal agência de suporte à Inovação no País e concede crédito a empresas que demonstrem capacidade de pagamento, garantias e condições de executar os projetos submetidos. Grizendi (2011, p. 66-67) resume os Programas do seguinte modo:

- **Programa Juro Zero:** financiamento reembolsável a juro zero para projetos de inovação, endereçado às microempresas e às pequenas empresas, atualmente operando somente nos estados da Bahia, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Santa Catarina.
- **Programa Subvenção Econômica:** financiamento não reembolsável para projetos de inovação, nacional, com áreas e temas induzidos, baseados nas prioridades da PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo, operado nacionalmente.
- **Programa PRIME:** financiamento não reembolsável para estruturação de empreendimentos de base tecnológica (negócios), endereçado às microempresas e às pequenas em-

presas nascentes, operado em parcerias com Incubadoras Âncoras, em diversos estados brasileiros.

- **Programa de Apoio à Pesquisa em Empresa (PAPPE)**  
**Subvenção/Integração:** financiamento não reembolsável para projetos de inovação, com áreas e temas induzidos, baseados nas prioridades das políticas nacionais e regionais, operado em parceria com as FAPs (Fundações de Apoio a Pesquisa) estaduais, em diversos estados brasileiros.
- **Programa Inova Brasil:** financiamento reembolsável a juros reduzidos para projetos de inovação, nacional, endereçado a médias e grandes empresas, operado nacionalmente.
- Um importante **programa da FINEP** de financiamento às empresas que não se encaixa nesta classificação de reembolsável e não reembolsável é o Programa Inovar. Esse programa trata do financiamento às empresas na forma de capital de risco, tanto para empresas nascentes e microempresas (Programa Inovar Semente) quanto para pequenas e médias empresas (Programa Inovar).

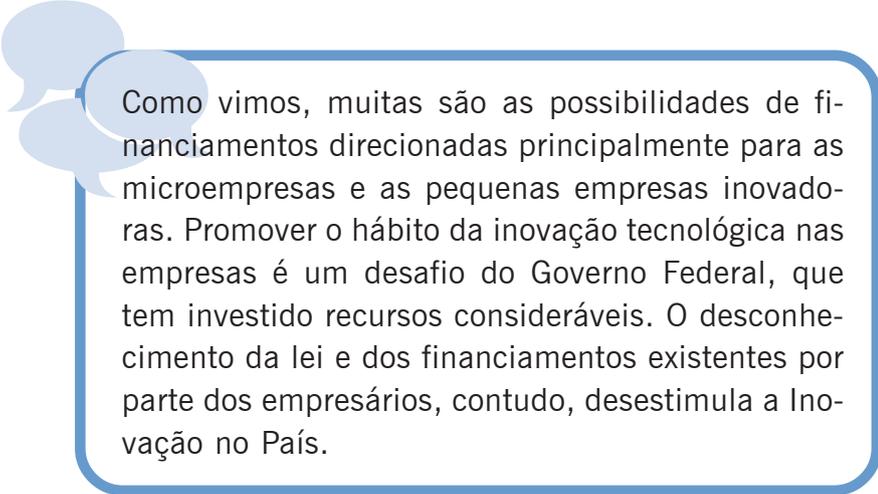
## Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

O BNDES é uma empresa pública federal e tem por missão servir de instrumento para o desenvolvimento do País, atuando na qualidade de agente de mudanças para construir uma economia competitiva, com visão de longo prazo. As linhas do BNDES são, na maioria, reembolsáveis e podem ser resumidos no seguinte (GRIZENDI, 2011, p. 83-84):

- **Linha Capital Inovador** (Foco na Empresa): financiamento reembolsável, com foco na empresa, a taxas de juros atraentes, de abrangência nacional, para apoio a empresa em seus – esforços inovativos, tanto em investimentos tangíveis quanto em intangíveis, incluindo a implementação de centro de pesquisa e desenvolvimento, para empresa de qualquer porte.
- **Linha Inovação Tecnológica** (Foco no Projeto): financiamento reembolsável, com foco no projeto, a taxas de

juros atraentes, de abrangência nacional, para apoio a projeto de inovação tecnológica, pelo menos para o mercado nacional, e que envolva risco tecnológico, para empresa de qualquer porte.

- **Linha Inovação Produção:** financiamento reembolsável a taxas de juros atraentes, de abrangência nacional, para apoio a projeto de inovação, incluindo a modernização da capacidade produtiva necessária à absorção dos resultados do processo de pesquisa e desenvolvimento da inovação, para empresa de qualquer porte.
- **Programa PSI** (Programa de Sustentação do Investimento) – Inovação: financiamento reembolsável, de abrangência nacional, para apoio a empresa no desenvolvimento de capacidade para empreender atividades inovativas em caráter sistemático, ou a projeto de inovação de natureza tecnológica que envolva risco tecnológico e oportunidades de mercado, para empresa de qualquer porte.
- **Fundo Tecnológico** (FUNTEC): financiamento não reembolsável, de abrangência nacional, para projetos de inovação, com áreas e temas induzidos, em conformidade com os Programas e Políticas Públicas do Governo Federal, para Instituição Tecnológica (IT75), tendo uma empresa necessariamente como interveniente participante do Projeto76.



Como vimos, muitas são as possibilidades de financiamentos direcionadas principalmente para as microempresas e as pequenas empresas inovadoras. Promover o hábito da inovação tecnológica nas empresas é um desafio do Governo Federal, que tem investido recursos consideráveis. O desconhecimento da lei e dos financiamentos existentes por parte dos empresários, contudo, desestimula a Inovação no País.

**Não devemos desanimar!** Você inovou, mas, não colocaram fé? Não deram apoio? Algumas pessoas acharam um absurdo?

Você não está sozinho, veja a seguir algumas frases de celebridades que ficaram famosas, justamente por não terem acreditado em **Inovações que se revelaram fantásticas**, algumas delas são as seguintes.

### **Computadores e tecnologia**

*“Não há razão para que alguém queira ter um computador em casa”.*

*Ken Olson, presidente e fundador da Digital Equipment Corp. (DEC), fabricante de computadores mainframe computers, discutindo os computadores pessoais, em 1977.*

*“O potencial mercado de máquinas de cópia é de, no máximo, cinco mil (unidades).”*

*IBM, para os eventuais fundadores da Xerox, dizendo que fotocopiadoras não teriam um mercado tão grande que justificasse a sua produção, em 1959.*

### **Internet e comunicação por satélite**

*“A transmissão de documentos por cabos de telefone é possível, em princípio, mas o aparato requerido é tão caro que nunca irá se tornar uma proposta prática”.*

*Dennis Gabor, físico britânico e autor de Inventing the Future, em 1962.*

*“A compra a distância, apesar de ser completamente possível, irá fracassar – porque a mulher gosta de sair de casa, segurar a mercadoria, gosta de estar apta a mudar a sua intenção”.*

*Revista Time, descartando as compras online antes mesmo de se ouvir falar nelas, em 1966.*

### **Telefone**

*“Os americanos têm necessidade de telefones, mas nós não. Temos um monte de mensageiros”.*

*Sir William Preece, engenheiro-chefe da Escritório Postal Britânico, em 1878.*

*“É uma grande invenção, mas de qualquer forma, quem iria usar isso?”*

*Rutherford B. Hayes, presidente norte-americano, depois da demonstração do telefone de Alexander Bell, em 1876.*



Um site chamado 2Spare compilou 87 previsões equivocadas sobre o futuro, em diversas áreas, acesse e confira: [www.2spare.com/item\\_50221.aspx](http://www.2spare.com/item_50221.aspx). Acesso em: 18 nov. 2011.

### **Televisão e cinema**

*“A televisão não vai durar. É uma tempestade num copo d’água”.*

*Mary Somerville, pioneira em radiodifusão educacional, em 1948.*

*“A televisão não vai durar porque, logo, as pessoas irão ficar cansadas de olhar para uma caixa de madeira todas as noites”.*

*Darryl Zanuck, produtor de cinema da 20th Century Fox, em 1946.*

### **Rádio e música**

*“A caixa de música sem fio não tem valor comercial imaginável. Quem pagaria para uma mensagem enviada para ninguém em particular?”*

*Associados de David Sarnoff, respondendo a um pedido de investimento para o rádio, em 1921.*

### **Automóveis**

*“O cavalo está aqui para ficar, mas o automóvel é apenas uma novidade, uma moda”.*

*Presidente do banco de Michigan alertando o advogado de Henry Ford para não investir na montadora, em 1903.*

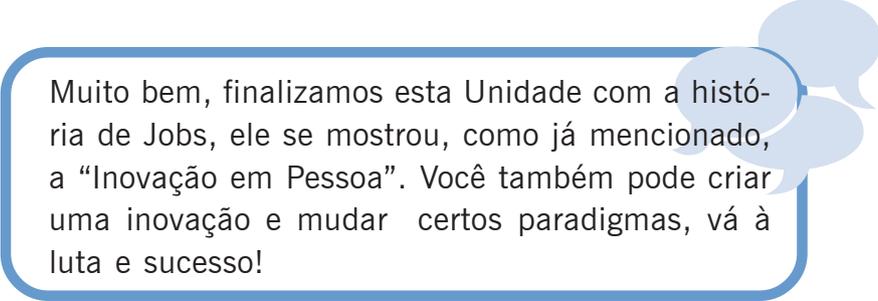
*“A ‘carruagem sem cavalo’ normal é, no momento, uma luxúria para os ricos, e por causa do seu preço, provavelmente vai falhar no futuro. Com certeza, jamais se tornará tão comum como a bicicleta”.*

*Literary Digest, em 1899.*

## **Steve Jobs: o homem da inovação**

O empresário Steve Jobs, falecido em outubro de 2011, aos 56 anos, foi a “Inovação em Pessoa”. Cofundador da Apple Computer Incorporated e do estúdio Pixar, trabalhou na ponta da inovação desde a era do Macintosh, o computador da Apple que na década de 1980 trazia um ambiente bem mais amigável para o usuário do que os sistemas operacionais DOS e Windows 3.1 da rival Microsoft. Além disso, os computadores pessoais da Apple eram coloridos, enquanto o

computador da rival era bege. Em 1985, Jobs foi afastado temporariamente da Apple pelo conselho de administração após brigas internas. Ele fundou outra empresa de informática, a NeXT, e em 1986 comprou da Lucasfilm os estúdios de computação gráfica Pixar (que inovou com filmes de qualidade, a exemplo de *Toy Story*, *Monstros SA*, *Procurando Nemo*, *Cars* e outros). Em 1997, Jobs voltou à Apple, então à beira da falência. Com o sistema operacional Mac OS, que unia a estabilidade dos sistemas operacionais Unix à plataforma Macintosh, salvou a Apple. Não bastasse a inovação com computadores e desenhos animados, Steve Jobs desenvolveu o iTunes, que permitiu aos consumidores escutarem músicas em aparelhos portáteis, entre eles o iPod. Em 2000, a Apple tinha valor de mercado de US\$ 5 bilhões. Em 2009, o valor de mercado da corporação era de US\$ 170 bilhões, de acordo com a *Revista Fortune*. Em 2007, era a vez de surgir o iPhone que revolucionou o mercado de smartphones. Em 2010, foi lançado o iPad, criando uma nova categoria de produtos: os tablets.



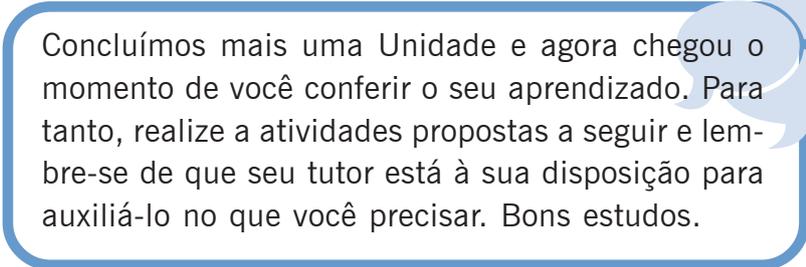
Muito bem, finalizamos esta Unidade com a história de Jobs, ele se mostrou, como já mencionado, a “Inovação em Pessoa”. Você também pode criar uma inovação e mudar certos paradigmas, vá à luta e sucesso!

## Resumindo



Nesta Unidade vimos a importância que a Inovação possui para as empresas, tanto do ponto de vista da gestão quanto dos benefícios que o Poder Público concede. Inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou que contenham alguma característica nova e diferente da até então em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. Inovação, aliás, é um conceito complexo e possui quatro tipos: de produtos (inclui bens e serviços); de processo; de marketing e organizacional. No processo de gestão é sempre bom lembrar que inovar significa tolerar erros, assumir riscos e valorizar pessoas.

Do ponto de vista da competitividade empresarial, alguns dos benefícios aguardados concentram-se na incorporação de conhecimentos novos, expansão de mercado, valorização da marca e exploração de um novo modelo de negócio. Os benefícios públicos percebidos pelas empresas resultam de incentivos diretos (financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis) e indiretos (incentivos fiscais).



Concluimos mais uma Unidade e agora chegou o momento de você conferir o seu aprendizado. Para tanto, realize as atividades propostas a seguir e lembre-se de que seu tutor está à sua disposição para auxiliá-lo no que você precisar. Bons estudos.



# Atividades de aprendizagem

1. Revendo alguns conceitos...
  - a) Quais são os tipos de Inovação existentes e como se caracterizam?
  - b) Qual é a função e o objetivo da ANPEI?
  - c) Inovar traz resultados?
  - d) Explique como se dividem os benefícios governamentais para empresas que inovam fornecendo exemplos.

2. “Inovar para competir. Competir para crescer.”

O Governo Federal lançou, recentemente, o denominado Plano Brasil Maior (PBM), no qual estabelece a sua política industrial, tecnológica, de serviços e de comércio exterior para o período de 2011 a 2014, tendo por lema o título mencionado. O Plano está focado no estímulo à inovação e à produção nacional para alavancar a competitividade da indústria nos mercados interno e externo. A estratégia para alcançar esses objetivos consiste em aproveitar competências presentes nas empresas, na academia e na sociedade. Você conhece esse Plano? Tendo em vista o que você aprendeu nesse capítulo e após ler a Cartilha do PBM em: <[http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha\\_brasilmaior.pdf](http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha_brasilmaior.pdf)>, responda:

- a) Em relação ao Plano Brasil Maior, destaque três ações propostas pelo Governo Federal para estimular a Inovação no Brasil.
- b) Qual é o Ministério responsável pela Inovação no País?
- c) Quais são as metas do PBM para a Inovação?



# 3

## UNIDADE

# Modelos de Negociação



Após estudar esta Unidade, você deverá ser capaz de entender o que é negociação; de avaliar as condições próprias e a do outro no processo de negociação; de reconhecer que o processo de negociação é simultaneamente racional e emocional; de conduzir uma negociação de forma ética e vantajosa para as partes envolvidas; de identificar diferentes estratégias de ação para negociar; e de explorar os melhores resultados para si mesmo e para o outro em condições desfavoráveis de negociação.



## Modelos de Negociação

Caro estudante,

Nesta Unidade vamos conhecer os modelos de negociação, aprenderemos a reconhecer os processos de uma negociação e, principalmente, conduzir uma negociação de maneira ética.

Lembre-se sempre de que estamos à sua disposição para auxiliá-lo no que for preciso. Bom trabalho.

### O javali e a raposa

Um javali estava debaixo de uma árvore esfregando suas presas no tronco. Uma raposa que passava perguntou por que ele afiava os dentes daquele modo, quando não havia nenhuma ameaça de perigo de caçador ou cão de caça.

Ao que o javali replicou:

– Faço isso preventivamente, pois jamais terei de afiar minhas armas no exato momento em que deveria usá-las.

(FÁBULA DE ESOPO).

## Modelo de Negociação da Harvard Law School

Em tudo o ser humano negocia, mas as negociações sempre são diferentes: objeto, processo, pessoas envolvidas e ambientes. Portanto, é preciso ter alguns princípios presentes para que possamos utilizá-los nas mais diversas situações. Com isso, nos damos conta de que também precisamos nos aperfeiçoar constantemente, haja vista a importância de saber negociar: desde aspectos familiares até negócios envolvendo muito dinheiro e responsabilidade.

Ademais, todos querem negociar bem e obter o melhor resultado para si. Parece uma guerra, mas não precisa e não deve ser. Vamos propor algumas estratégias de negociação pautadas pela ética e pelo bem viver, na qual ambas as partes ganham (tipo ganha-ganha). Va-

mos pensar em *nós* ao invés de pensar no *eu* e em *você*. Difícil? Vamos, então, ver como pode funcionar!

Nos processos de negociação é importante que se tenha “bom-senso” (e isso funcionaria se a outra parte também tivesse “bom-senso”), mas isso não basta para uma “atuação profissional nas negociações”. Cumpre ter uma metodologia mínima para lidar com as diferenças entre as pessoas, seus valores e interesses. É isso que vamos propor: ao invés de você entrar para uma negociação utilizando-se unicamente de bom-senso, experiência, “boa vontade” etc.; propomos que você tenha um **método**, saiba o que vai fazer, tenha parâmetros para agir e que entenda de negociação de forma profissional e não de maneira leiga (feita ao acaso e possivelmente sem critérios). À medida que tomarmos conhecimento das etapas de negociação obtemos condição de ver a situação com isenção e profissionalismo, encaminhando os resultados a seu favor e a favor do outro, ou seja, a nosso favor.

Portanto, cumpre insistir no seguinte: as estratégias esboçadas neste estudo desejam que, além de promover a concórdia e a geração de um método objetivo, elas também viabilizem resultados que sejam de interesse de ambas as partes. Negociações usadas para conferir vantagens somente para uma das partes dificilmente trarão bons frutos ao longo do tempo. Assim sendo, é preciso que quem negocie pense na outra parte também. Quando a outra parte é muito imatura, é preciso um grande cuidado nas negociações, pois se houver insistência na barganha de posicionamento é possível levar a negociação ao fracasso, em prejuízo muito mais da outra parte do que de si mesmo. Cuidar de si e do outro nas negociações: esse será um dos nossos objetivos.

Enfim, cumpre frisar que não se objetiva apresentar uma solução milagrosa para todo o tipo de situação. Pelo contrário, comumente as negociações são duras e exigem muita insistência para uma composição. Acima de tudo, de qualquer forma, é preciso pensar e agir de forma ética. Não existe profissional de sucesso pautado por falsidade e incoerência comportamental. Preserve sua imagem perante o mercado e, até mesmo, pela concorrência. Seja conhecido por ser um(a) negociador(a) ético e honesto: fale incondicionalmente a verdade, cumpra prazos, seja sincero quanto à condição financeira que dispõe, procure auxiliar as pessoas, segundo uma visão que leve em consideração a ideia de “nós” e não a de “eu e você”.

Nossa proposta será baseada no Modelo de Negociação da Harvard Law School, pois se trata – possivelmente – do modelo mais conhecido e mais comentado no âmbito da Gestão. Nesse sentido, usaremos como obra base, a dos autores Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton *Como chegar ao Sim: a negociação de acordos sem concessões*.

Posteriormente, esse estudo foi completado pela obra *Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao sim*, novamente dos autores Roger Fisher e Scott Brown. No nosso caso, ainda serão utilizadas outras obras para complementar e ilustrar as diversas situações de negócios.

Para que um modelo de negociação possa resultar de forma imparcial, é preciso que ele resulte do seguinte:

- de um acordo sensato para as partes envolvidas;
- da eficiência; e
- do aprimoramento do relacionamento entre as partes (ou, no mínimo, não deve prejudicar).

Obviamente, não faria sentido uma negociação que não trouxesse, no mínimo, esses resultados.

Contudo, as negociações normalmente redundam em **discussão de posições**, do modo “o que uma parte quer”, “gostaria que fosse assim” ou “que deva ser assim”. Nesses casos, as partes geram resultados insensatos e discórdia, pela seguinte circunstância. Se a negociação é resolvida com uma das partes sendo gentil, embora se possa concluir a negociação, isso pode não gerar acordos sensatos para quem se viu obrigado a fazer concessões. Sob outro enfoque, se a pessoa lida com um posicionamento da parte contrária com aspereza a tendência é que ocorra o afastamento entre ambos, pois dificilmente será possível chegar a um acordo final. Na maior parte dos casos, as pessoas que negociam ficam sob tais circunstâncias, afastando-se ainda mais e gerando discórdias que se aprofundam ao longo do tempo, até o rompimento.

O Projeto de Negociação de Harvard (FISCHER, 2005) propõe um método (negociação baseada em princípios ou negociação dos méritos) alternativo ao que os autores denominam “barganha de posições”. O referido método está baseado em quatro princípios elementares, que também guiarão a divisão interna desta seção:

- Pessoas – separe as pessoas dos problemas;
- Interesses – concentre-se em interesses e não em posições;
- Opções – crie uma variedade delas para negociar; e
- Critérios – viabilize critérios objetivos.

É preciso, contudo, sempre se preparar para as negociações. Isso é uma habilidade, não uma arte. Por ser uma habilidade, pode e deve ser **aprendida**, fazendo com que as negociações se transformem em ações profissionais e não intuitivas. Aceitar essa premissa é apenas o início para se tornar um negociador respeitado.

## Separe as Pessoas dos Problemas

Antes de tudo, é preciso saber e ter consciente que os negociadores são pessoas com emoções plenas, histórias de vida que caracterizam sua personalidade, valores de criação, interesses diversos...

Dessa forma, um negócio pode dar muito certo e fazer com que as pessoas produzam um compromisso duradouro e resultado tranquilo. Por outro lado, pode acontecer também que as pessoas fiquem zangadas, assustadas, deprimidas, inseguras e ofendidas. Os egos podem acabar sendo facilmente ameaçados. Muitas pessoas encaram a vida unicamente através da própria perspectiva e confundem suas percepções com a realidade. Rotineiramente, elas deixam de interpretar o que você diz e como você pretende dizer e passam a interpretar como elas “acham que você pretende”. Assim, surgem os mal-entendidos, os preconceitos e as reações irracionais. Tudo isso acaba sendo uma condição muito propícia para que a negociação fracasse. Quando isso ocorre, a finalidade do jogo passar a ser a “marcação de pontos”, a atribuição de culpas e a afirmação nas próprias posições. Cabe sempre se indagar: “Será que estou prestando atenção suficiente ao problema das pessoas?” (FISCHER, 2005, p. 37)

Ademais, quando as partes estão envolvidas no conflito, elas possuem a tendência em se tornarem julgadoras e avaliadoras ao

mesmo tempo. As pessoas costumam ver suas próprias estratégias e ações de forma positiva, enquanto o posicionamento da outra parte é vista de forma negativa. Com isso, dizer “[...] sua forma de ver está errada a minha é certa [...]” inibe o processo, à medida que você não consegue atacar o problema sem atacar a própria pessoa (LEWICKI, 2002, p. 121).

Um negociador normalmente tem dois interesses básicos:

- **O objeto da negociação** – nesse caso há uma evidente necessidade em satisfazer os interesses substantivos, materiais etc., ou seja, o negócio propriamente dito. Assim, por exemplo, a compra de um carro, a negociação de uma taxa de juros, a possibilidade de maior prazo para pagamento.
- **O relacionamento** – quase sempre há uma tendência de continuidade nos negócios e manter determinado relacionamento é útil e necessário. Como frisa Matos (2003, p. 208), um relacionamento não se improvisa, ma se vive e, para que isso ocorra é preciso investir nele. Quando se tenta derrotar alguém, alteramos a perspectiva do tempo dos participantes, ao colocar o futuro da interação em risco, pois sem a importância do futuro dificulta-se um trabalho cooperativo. “O alicerce da cooperação não é exatamente a confiança, mas a durabilidade do relacionamento.” (AXELROD, 2010, p. 168).

Contudo, a tendência é que a relação venha a se confundir com o próprio problema, trazendo muitas confusões e desvantagens às partes envolvidas. Um comentário corriqueiro pode soar como um ataque pessoal, por ex.: “o jardim continua com a grama por cortar”, “ninguém arrumou a sala”. Portanto, é preciso lidar diretamente com o problema (da pessoa, se for o caso) e não com a pessoa. No caso do jardim que aguarda o corte da grama, é preciso identificar o responsável pela tarefa (se a responsabilidade é difusa. Se não há a determinação desse responsável, então já temos um problema para ser resolvido em si que deve buscar critérios (os mais objetivos possíveis) para sua definição. Com isso, evitamos que **a tarefa** se transforme em um **problema entre pessoas** que possam se acusar mutuamente a respeito da atribuição daquela responsabilidade. Sendo assim:

- se as percepções forem inexatas, esclareça;

**Difusa** – de difuso, que se espalha largamente por todas as direções; disseminado, divulgado. Fonte: Houaiss (2009).

- se as emoções se intensificarem, acalme; e
- se ocorrerem mal-entendidos, aprimore a comunicação.

E, para gerenciar o valor do relacionamento, Watkins (2011, p. 147-148) sugere o seguinte:

- Crie confiança – cria-se confiança quando as pessoas percebem que nossas palavras e atos estão em harmonia (por isso, nunca se deve assumir compromissos que não poderão ser cumpridos) e quando demonstramos respeito pelos interesses fundamentais da outra parte.
- Comunique-se – os interesses sempre devem ser comunicados, assim como as preocupações que temos uns com os outros.
- Nunca varra erros para debaixo do tapete – sempre que ocorrerem erros é preciso reconhecê-los e enfrentá-los.
- Peça *feedback* – se tudo está indo bem, não suponha que a outra parte tenha o mesmo ponto de vista que você. Traga possíveis insatisfações à tona, faça perguntas, como: “Está tudo acontecendo como vocês esperavam?”.

## Durante a Negociação: aspectos para observar

Preste atenção em três aspectos durante a negociação (FISCHER, 2005, p. 40):

- percepção;
- emoção; e
- comunicação.

### Percepção

Compreender o pensamento do outro é muito importante, pois o conflito está – acima de tudo – na mente da outra parte.

O conflito, muitas vezes, não está exclusivamente na realidade objetiva, mas no pensamento das pessoas segundo seus valores, crenças, cultura, medo, esperança etc. O medo ou a esperança pode ser infundado, mas é real (para a pessoa que a possui) e promove comportamentos que podem tornar as negociações difíceis (FISCHER,

2005, p. 41). É a realidade tal qual cada lado a vê que, em última instância, constitui o problema de uma negociação e abre caminho para uma solução. Assim sendo, veja o que estabelece o Projeto de Harvard:

- **Coloque-se no lugar do outro** – o modo como você vê o mundo depende do lugar onde você se encontra (cultura, religião, tradição, valores etc.). As pessoas veem aquilo que querem ver e tendem a colocar somente defeitos no modo de ver da outra pessoa.

A capacidade de ver a situação tal como o outro lado a vê, por mais difícil que seja, é uma das mais importantes habilidades que um negociador pode possuir. Não basta saber que eles vêem as coisas de maneira diferente. Se você quiser influenciá-los, precisará também compreender empaticamente o poder do ponto de vista deles e sentir a força emocional com que acreditam nele. (FISCHER, 2005, p. 41).

Compreender as opiniões do outro não significa concordar com elas, pelo contrário, auxilia a promover seus próprios interesses à medida que se percebe uma possível área de conflito, não a invadindo.

- **Não deduza a intenção dos outros a partir dos próprios medos** – veja essa questão a partir do seguinte exemplo:

Eles se conheceram num bar, onde ele lhe ofereceu uma carona para levá-la em casa. Conduziu-a por ruas desconhecidas. Disse que era para cortar caminho. Deixou-a em casa tão depressa que ela pôde assistir ao noticiário das 22horas. (FISCHER, 2005, p. 43).

O fim surpreende? Sim, porque fizemos suposições em nossos próprios medos. Por isso, sugere-se, na medida do possível, precaução ao avançar interpretações sobre as intenções dos outros. Isso pode inviabilizar uma negociação.

- **Não culpe o outro pelo seu problema** – em grande parte dos casos não é verdade e, quando é verdadeira a culpa, a atribuição torna-se contraproducente, pois colocado sob ataque, o outro lado torna-se defensivo e resiste à

acusação. Ademais, a atribuição de culpa vai levar à frustração da outra parte e a uma conseqüente agressão, então virá a desmotivação e, com ela, a apatia e a ineficiência.

- **Forneça um interesse no resultado para que o outro se sinta participando do processo** – é mais fácil a outra parte aceitar uma conclusão desagradável quando ela participou de todo o processo conjuntamente, isso evita que a outra parte rejeite a proposta simplesmente por desconfiança. Na obra *Compaixão ou Competição*, Dalai Lama (2006, p. 76) lembra que as práticas de negócios estão mudando, tendo em vista que, atualmente, é muito importante cuidar dos interesses dos *stakeholders*, dos empregados etc., ele menciona que

Apesar de a principal motivação continuar sendo a de assegurar o próprio sucesso financeiro, no processo somos compelidos a levar em consideração as necessidades e interesses dos *stakeholders* e assim por diante. Quando se traz mais cooperação aos negócios, há lugar para a compaixão.

- **Torne suas propostas compatíveis com os valores do outro** – faça com que a sua ideia tenha motivos no outro. Muitas vezes, a proposta não é ruim, mas, o fato de ter que curvar-se ao outro lado faz com que haja resistência, por isso crie a situação de tal modo que a outra parte sinta seu próprio interesse fazendo parte do acordo. E, se você realmente tem vontade em satisfazer as necessidades do outro, primeiramente terá que entendê-las. A partir do momento que as necessidades da outra parte são percebidas, abre-se a possibilidade de trocas informações, entender a natureza das negociações e alcançar objetivos mais ambiciosos para ambas as partes. À medida que as informações são compartilhadas cumpre ir evidenciando até que ponto os negociadores têm interesse no negócio.

### Percepção e *Weltanschauungen*

O termo *Weltanschauungen* vem do alemão e significa literalmente “percepção de mundo” ou “visão de mundo”. A visão de mun-

do dos indivíduos é construída sobre seus valores e experiências de vida e funciona como um filtro para a informação. Sheila Farias Alves Garcia explica que uma pessoa pode estar exposta a um grande número de informações, mas seus valores é que determinarão sua percepção, sua escolha e seu esforço para entender. Por essa razão, a *Weltanschauungen* afeta significativamente a interpretação, fazendo com que o julgamento das pessoas seja feito com base no que acreditam e no que está ao seu redor (GARCIA, 2006, p. 245).

Tendo isso em vista, as pessoas percebem o quanto é difícil estabelecer relações duradouras, à medida que as pessoas não se comportam como gostaríamos que se comportassem, mas, que o fazem com base na própria *Weltanschauungen*. Sem ter condições para entender a perspectiva do outro, as tratativas tendem ao fracasso. A capacidade de compartilhar a *Weltanschauungen* resta como uma das poucas alternativas de êxito para negociações que possam ir além de um pacto e se transforma em um compromisso duradouro, permitindo negociações tranquilas no futuro. Do contrário, é possível que haja sempre um profundo embate de *Weltanschauungen* entre os negociadores, muitas vezes se perdendo o próprio objetivo da negociação em si.

## Emoção

Os sentimentos podem ser mais importantes do que as palavras, não desconheça isso (especialmente quanto às emoções do outro). Donald Sparks (1992, p. 89-90) defende que existem sete fontes de mensagens transmitidas de uma pessoa para outra, assim dividida:

- mensagens auditivas:
  - o som da voz;
  - as verdadeiras palavras usadas; e
- a rapidez com que as palavras são pronunciadas:
  - mensagens visuais;
  - os olhos e a expressão facial;
  - a inclinação da cabeça;
  - a postura total do corpo; e
  - os movimentos do corpo.

Prestar atenção nesses atos involuntários é importante para o êxito da negociação, mas, atenção, se a outra parte for um negociador experiente, isso tudo pode ser simulado, então fique atento.

Observe as propostas do Projeto de Harvard (FISCHER, 2005, p. 47-50) no que diz respeito à emoção.

- **Compreenda como estão se sentindo:**
  - Veja você mesmo: está nervoso? Sentindo-se angustiado? Acalme-se.
  - Veja o outro: parece alterado? Respira de modo diferente? Acalme-o. Uma vez compreendidas as emoções, é preciso controlá-las.
- **Demonstre suas emoções:** fale com o outro sobre como você está se sentindo. Liberar de si mesmo o “fardo” emocional facilita concentrar-se no problema para resolvê-lo.
- **Permita que o outro lado desabafe:** o processo de relatar a queixa ajuda e muito. Deixe que despejem a queixa sobre vocês, depois retome as negociações.
- **Não reaja às explosões emocionais:** isso levaria a uma violenta discussão e a negociação estaria fadada ao fracasso.
- **Use gestos simbólicos para melhorar a relação:** uma nota de solidariedade, um convite para uma refeição, um brinde. Nem sempre é com palavras que se retomam negociações fracassadas ou que sequer começaram.

### Fortes Emoções nas Negociações Globais

A maior parte das pessoas que trabalha com negociações internacionais enfrenta sentimentos mais intensos nos encontros pessoais em virtude do choque cultural. Negociar com alguém que não fala o seu idioma e/ou que vivencia modos e costumes diversos pode criar um nervosismo ainda maior.

Algumas medidas que podem protegê-lo diante da diversidade são as seguintes (ACUFF, 2004, p. 95):

- procure um assessor cultural – converse com pessoas que já tiveram uma experiência semelhante a sua para que você tenha uma visão equilibrada do país anfitrião;
- seja flexível e paciente com você mesmo e com as pessoas da outra cultura – eventos, serviços, regras para agendamentos e reuniões provavelmente não funcionarão da maneira que você conhece em seu país;
- mantenha o bom humor – não é para contar piadas, mas encarar as dificuldades de uma negociação internacional de maneira positiva;
- diminua as tensões sendo o mais autossuficiente possível – evite pedir ao outro negociador favores relativos à rotina da negociação, pois em alguns países falta até internet, e secretárias para auxiliar, ou o sigilo pode ficar sob suspeita no caso de empréstimos de equipamentos etc.;
- medite sobre os acontecimentos e tire lições – aprenda com suas próprias experiências, evitando repetir equívocos culturais.

## Comunicação

Finalmente, o terceiro aspecto que não pode ser desconhecido durante as negociações: a comunicação. Lembre-se: o outro negociador talvez não esteja ouvindo o que você está dizendo (pelo contrário, a outra pessoa, às vezes, ouve o que ela gostaria de ouvir ou o que pressupõe que você esteja falando). Mal-entendidos também são frequentes, especialmente quando os idiomas são diversos. Escute ativamente e registre quando for possível. Nesses casos, peça uma pausa. Repasse o que foi comunicado,

[...] mencione o problema de uma maneira não acusatória. Ofereça-se para ouvir enquanto o outro lado explica seu ponto de vista sobre a questão. Ouça atentamente, reconhecendo a perspectiva do outro. Explique, por sua vez, a sua própria perspectiva. (WATKINS, 2011, p. 117)

O significado transmitido por uma proposição ou declaração é uma combinação de uma mensagem lógica (muitas vezes, o aspecto mais superficial de um diálogo) e várias mensagens pragmáticas (ou seja, inferidas do diálogo). Isso quer dizer que não apenas o que é dito interessa, como também quais são as informações ocultas, adicionadas ao ato de se comunicar, que são percebidas. Tal situação fica muito evidente nas ameaças, pois reagimos ao que foi dito e reagimos muito mais àquilo que ficou entendido de maneira implícita (LEWICKI, 2002, p. 145).

Assim sendo, ouvir a outra pessoa significa (FISCHER, 2005, p. 51):

- que você compreende as percepções do outro;
- sente suas emoções; e
- entende racionalmente a mensagem.

Mais do que falar, o importante é saber ouvir. Não devemos falar o tempo todo. Há reuniões nas quais as pessoas não param de falar e, ao final, ainda afirmam: “Iniciamos, enfim, nosso diálogo”. Em grande parte dos casos, percebemos um monólogo, no qual uma das partes não dá chance à outra de se expressar. Ouvir é tão ou mais importante, em certas ocasiões, do que falar.

Além da real necessidade de colher fatos, opiniões e sentimentos, é a maneira concreta de valorizar as idéias do próximo, motivá-lo a cooperar e dar-lhe, sinceramente, sensação de prestígio. (MATOS, 2003, p. 16).

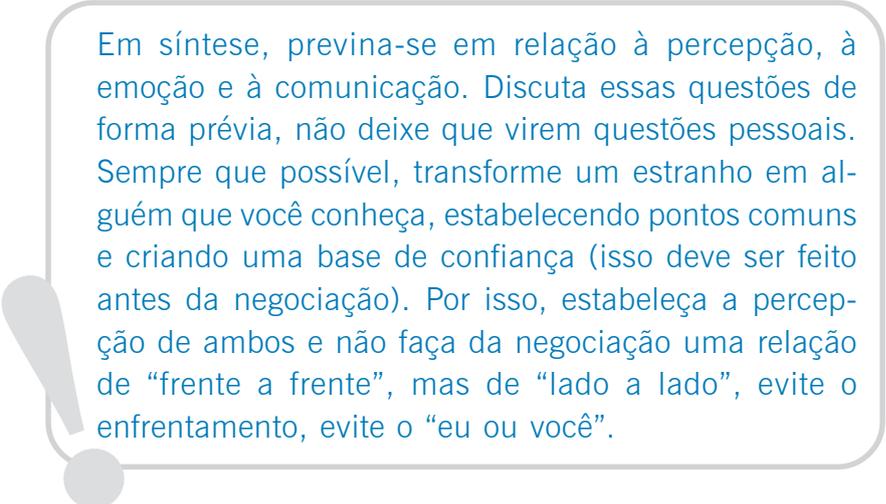
Rosenberg (2006) sugere que a empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo e lembra o filósofo chinês Chuang-Tzu, ao afirmar que a verdadeira empatia requer que escutemos com todo o ser:

Ouvir somente com os ouvidos é uma coisa. Ouvir com o intelecto é outra. Mas ouvir com a alma não se limita a um único sentido – o ouvido ou a mente, por exemplo. Portanto, ele exige o esvaziamento de todos os sentidos. E, quando os sentidos estão vazios, então todo o ser escuta. Então ocorre uma compreensão direta do que está ali mesmo diante de você que não pode nunca ser ouvida com os ouvidos ou compreendida com a mente. (ROSENBERG, 2006, p. 134).

## Comunicação Não Violenta (CNV)

O que falamos com palavras e, principalmente, aquilo que expressamos de maneira não verbal, muitas vezes, é carregado de violência. Uma das primeiras tarefas do bom negociador concentra-se na capacidade de relacionar-se de forma empática, dita Comunicação Não Violenta (CNV). Nesse sentido, Marshall B. Rosenberg parte da ideia que é da nossa natureza gostar de dar e receber de forma compassiva, mas o que acontece conosco, já que não nos comportamos assim? A ideia é que sejamos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo em que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, findamos por escutar nossas necessidades mais profundas e a dos outros também (ROSENBERG, 2006, p. 22). A CNV está fundamentada em princípios de não violência, ou seja, o estado natural de compaixão quando não há violência presente no coração.

A outra pessoa percebe que está recebendo atenção e, com isso, você compreende melhor como lidar com as suas estratégias de negociação. Fale para a outra pessoa te entender: negociar não é falar sozinho, não é um debate, não é um processo exclusivo de convencimento. Por isso, não responsabilize, não fale alto, não atribua problemas às pessoas. Fale sempre sobre você mesmo (e não sobre o outro). Assim, ao invés de dizer: “você me discriminou”; diga: “sinto-me discriminado”. Atribuir comportamentos à outra pessoa geralmente resulta improdutivo. Por outro lado, falar das próprias emoções evita que você seja contestado facilmente.



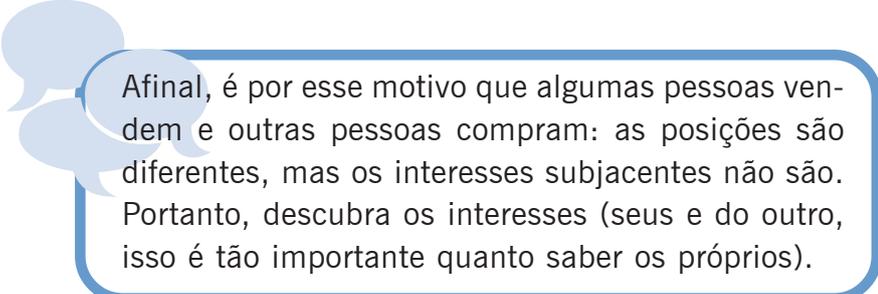
Em síntese, previna-se em relação à percepção, à emoção e à comunicação. Discuta essas questões de forma prévia, não deixe que virem questões pessoais. Sempre que possível, transforme um estranho em alguém que você conheça, estabelecendo pontos comuns e criando uma base de confiança (isso deve ser feito antes da negociação). Por isso, estabeleça a percepção de ambos e não faça da negociação uma relação de “frente a frente”, mas de “lado a lado”, evite o enfrentamento, evite o “eu ou você”.



Leia mais sobre Comunicação Não Violenta em: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org). Acesso em: 23 nov. 2011.

## Concentre-se nos Interesses, não nas Posições

Por trás da insistência de alguns negociadores em se afirmarem nas posições, estão os interesses. “Sua posição é algo que você decidiu. Seus interesses são aquilo que fez com que vocês se decidisse dessa forma.” (FISCHER, 2005, p. 58). É muito importante descobrir os interesses pelo seguinte motivo: “[...] não raro por trás de posições diferentes descobrem-se interesses semelhantes.” (MATOS, 2003, p. 150). Buscar a concordância, em termos de convergência é, em síntese, o propósito constante da negociação para a sobrevivência e para a expansão, cuja realização de acordos (mutuamente interessantes) viabiliza a conscientização do nós.



Afinal, é por esse motivo que algumas pessoas vendem e outras pessoas compram: as posições são diferentes, mas os interesses subjacentes não são. Portanto, descubra os interesses (seus e do outro, isso é tão importante quanto saber os próprios).

De acordo com Lewicki (2002, p. 145), as metas podem ser classificadas em três tipos:

- **Meta comum:** são aquelas em que todas as partes compartilham igualmente da meta, cada uma se beneficiando de um modo que não seria possível se não trabalhassem juntas. Ex.: os esforços empreendidos por funcionários para manter uma empresa funcionando, já que todos desejam manter seu emprego.
- **Meta compartilhada:** aquela na qual as partes trabalham juntas, mas se favorecem desigualmente em virtude de fatores alheios à vontade ou decididos anteriormente; Ex.: os esforços empreendidos por um Município e pelos funcionários para manter uma empresa funcionando, enquanto o primeiro visa aos impostos, os demais desejam manter seu emprego.
- **Meta conjunta:** é aquela que envolve indivíduos com metas pessoais diferentes, mas que concordam combiná-la em um

esforço coletivo para obter resultados positivos favoráveis para si e para os outros. Ex. ainda no exemplo anterior, um fornecedor esforça-se para viabilizar uma venda com recebimento a longo prazo para uma empresa que, caso não obtenha tal possibilidade, fechará suas portas e demitirá seus funcionários.

Com isso, podemos acreditar em um relacionamento chamado ganha-ganha, no qual as duas (ou mais) partes têm satisfação na negociação.

- Pergunte por quê? – Com isso, você descobre o interesse. “Negociação importa acordo e, assim, pressupõe a existência de uma base comum de interesse que aproxime e leve as pessoas a conversarem.” (MATOS, 2003, p. 5).
- Pense na proposta do outro seriamente (leve em consideração o que o outro diz, antes de descartar a proposta de forma praticamente automática).
- Observe que cada lado tem interesses múltiplos (precisa equacionar os interesses de ambas as partes, a outra parte tem tanto interesse quanto você mesmo).
- Atenção às necessidades humanas básicas (segurança, reconhecimento, controle sobre a própria vida tem muito valor, dinheiro nem sempre é a única razão que motiva as pessoas).

Para não ficarem dúvidas, sempre fale sobre os interesses próprios e confira os interesses da outra pessoa. Nesse momento:

- Seja específico e claro quanto aos interesses que possui na negociação (da mesma forma que vamos ao médico, é preciso deixar claro o mal que nos aflige para obter a cura).
- Reconheça que a outra parte tem interesses e que fazem parte da negociação.
- Coloque os problemas antes de apresentar soluções (não seja precipitado. Para que alguém compreenda seu raciocínio forneça primeiro seus interesses e razões, depois suas conclusões. Se não houver ansiedade, talvez a outra parte sugira alternativas de solução melhores do que as que você tinha pensado).

- Procure não reagir às falas, mas promover seus interesses, ao invés de querer “ter razão” e simplesmente “marcar pontos”, deixando os interesses em segundo plano; tenha claro aonde quer chegar e alcance seus verdadeiros propósitos. “Mostrar às pessoas que elas estão erradas pode significar uma vitória momentânea e uma inimizade duradoura.” (MATOS, 2003, p. 15). É mais conveniente demonstrar a validade de suas convicções sem que isso signifique derrotar os pontos de vista da outra parte. O que desejamos e isso precisa ser considerado sempre, consiste em harmonizar os pontos de vista distintos e não subestimar pessoas.
- Seja objetivo, mas também flexível: saber aonde quer chegar é uma coisa, estar aberto às novas ideias é outra; leve em consideração todas as alternativas que lhe são propostas.
- Seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas: mostre que a pessoa e o problema são dois âmbitos diferentes, saiba separá-los (dê a mesma ênfase às pessoas que você dá ao seu problema).

## Invente Opções de Ganhos Mútuos

Com frequência as pessoas negociam numa única dimensão ou no que parece ser opções excludentes (exemplo: a duração de um contrato, o preço de um carro, a inclusão de uma cláusula). Nesse ponto, é que entra a habilidade do negociador para inventar opções. Conta a história que: existiam duas irmãs brigando por uma laranja e que, após finalmente concordarem em partir o fruto ao meio, descobriu-se que uma queria a polpa para fazer um suco e a outra queria a casca para fazer um bolo. Isso mesmo, ambas poderiam ter ficado com a laranja inteira se: soubessem dialogar sobre o caso (separar pessoas do problema; descobrir os verdadeiros interesses; se não tivessem negociado a partir da perspectiva de uma única resposta.

Geralmente, as pessoas “sabem a resposta certa” e dizem não necessitar de opções. O bom negociador, pelo contrário, sabe que ambas as partes têm interesses que precisam ser compostos e que os extremos reafirmam a luta por posições (e o fracasso das negociações

por consequência). Na maioria das negociações, há quatro obstáculos que inibem a criação de opções (FISCHER, 2005, p. 76):

- **Julgamento Prematuro:** é extremamente prejudicial criticar novas ideias. Sob a pressão de uma negociação, o senso crítico torna-se mais agudo e a criatividade se enrijece. Não se antecipe em julgar que as propostas apresentadas serão sempre ruins. Rosenberg (2006, p. 38) destaca que o poeta Rumi, certa vez, escreveu: “Para além das idéias de certo e errado, existe um campo. Eu me encontrarei com você lá”. No entanto, a comunicação alienante da vida

[...] nos prende num mundo de idéias sobre o certo e o errado – um mundo de julgamentos, uma linguagem rica em palavras que classificam e dicotomizam as pessoas e seus atos. Quando empregamos essa linguagem, julgamos os outros e seu comportamento [...] (ROSENBERG, 2006, p. 38).

- **Resposta Única:** para a maioria das pessoas, pensar em alternativas não faz parte das negociações. Opções podem ser muito mal vistas, como se fosse um problema a mais. Contudo, não se feche e não se estreite, pelo contrário, amplie opções. Muitas vezes será preciso renunciar e reconhecer as desigualdades como necessárias para a convergência de um acordo e ampliação das possibilidades de negócio. Quando uma das partes já chega com um posicionamento pronto, com a sua verdade, não há negociação, mas, imposição, monólogo e dificuldade.
- **Pressuposição de bolo fixo:** as pessoas têm a tendência em pensar “ou você consegue ou eu consigo”. Negociação exitosa não pode caminhar desse modo.
- **Pensar que “resolver o problema deles é problema deles”:** não cuide somente dos próprios interesses, sempre querendo levar vantagem. Não funciona a médio prazo e/ou com negociadores cotidianos. Se outro fizer uma boa negociação, você também teve êxito e a probabilidade de fechar outros negócios aumentará.

## Sua Meta: você não a atingirá se não souber qual é a sua meta

Shel (2001) frisa a importância de saber exatamente o que se deseja, para bem negociar, no sentido de obter o melhor para si e para o outro. Nesse sentido, o autor lembra a obra *Alice no país das maravilhas*, de Lewis Carroll, quando Alice chega a uma encruzilhada onde um gato risonho se materializa, Alice pergunta ao gato: *Por favor, poderia me dizer qual dessas estradas devo tomar?* O gato responde: *Isso depende muito de onde quer chegar. O lugar, não importa*, diz Alice. *Então não importa qual a estrada que tomará*, replica o gato. Vale dizer, para que possa ser um negociador eficaz, você precisa descobrir aonde quer chegar e por quê. Isso significa comprometer-se com metas específicas e justificáveis. Também significa aproveitar o tempo para transformar suas metas de simples alvos em expectativas autênticas (SHELL, 2001, p. 29-30).

### O Aumento de Opções é Fundamental

Então, para aumentar as opções em um processo de negociação, é preciso (FISCHER, 2005, p. 79):

- **Separar o ato de “inventar opções” do ato de “julgar opções”**: Primeiro, devemos permitir uma sessão de sugestões livres (*brainstorming session*), sem criar obstáculos. Devemos permitir que as ideias tenham fluidez, pois eliminando as inibições, elas virão, somente depois de elas serem, faz-se a seleção:

Ainda **antes** da sessão de sugestões livres (FISCHER, 2005, p. 80), cumpre observar:

- a definição clara do seu próprio objetivo;
- a possibilidade para mudar de ambiente físico temporariamente;
- o planejamento de uma atmosfera informal que, juntamente com a mudança do espaço físico, possa facilitar a apresentação das ideias; e

- dependendo do caso, a escolha de uma pessoa que atue como facilitadora pode ser interessante.

**Durante** a sessão de sugestões livres são recomendadas algumas táticas que contribuam nesse sentido (FISCHER, 2005, p. 80):

- sente-se fisicamente lado a lado, pois isso reforça a cooperação;
- esclareça as regras e a necessidade de realizar o *brainstorming* à outra pessoa (ou a um grupo, se for o caso), estimule que as ideias sejam apresentadas sem que venham críticas acerca do absurdo (isso será feito em um segundo momento);
- faça as sugestões livres sem travas, esforçando-se em criar uma lista longa, mesmo com impossibilidades;
- registre a ideia de todos.

Sparks (1992) alerta sobre três erros sérios que devem ter uma importância especial para o negociador, porque ocorrem com frequência (e, talvez, sejam inerentes ao processo de negociação) e merecem atenção:

- erro de perspectiva: concentrar-se no presente com a exclusão do futuro;
- erro de compreensão: ignorar as incongruências existentes (muitas vezes) em si mesmo e as diferenças com a outra parte; e
- erro de utilidade: avaliar mal o que se tem para negociar.

Somente **depois** da sessão de sugestões livres será momento para (FISCHER, 2005, p. 81):

- assinalar as ideias mais promissoras, vale dizer, indicar aquelas que têm mais chance (mas ainda não decidir);
- aperfeiçoar as ideias promissoras, tornando-as realistas e fazendo críticas construtivas; e

- estipular um prazo para as ideias promissoras entrarem em ação, estabelecendo um momento para determinar qual das ideias será usada e apresentada na negociação.

Voltando ao processo de negociação de Fischer (2005):

- **Ampliar opções (não à resposta única):** quanto mais sugestões existirem, mais aumentam as chances para encontrar melhores soluções para a negociação.
- **Buscar benefícios mútuos:** Não se deve tratar a negociação como um jogo de soma zero, ou seja, se um ganha, o outro perde. Não é assim que deve pensar um negociador. O xadrez (e a maioria dos jogos lúdicos) parece que sempre é assim, mas, imagine uma situação na qual os dois jogadores estão jogando e um cachorro passa correndo, vira o tabuleiro e derruba a cerveja. Nesse caso, os dois jogadores ficariam em uma situação pior do que estavam antes.

Portanto, se existe a possibilidade dos dois jogadores perderem (o que deve ser levado em consideração), deve existir a possibilidade dos dois ganharem. Há **três** aspectos sobre **interesses comuns** que devem ser levados em consideração.

- os interesses comuns estão latentes em todas as negociações, embora não sejam evidentes de plano;
- os interesses comuns são oportunidades, mas para que sejam úteis é preciso deduzir algo deles, traduzindo em algo concreto; e
- os interesses comuns tornam as negociações mais amistosas, fato que deve ser levado em consideração para estimular a animosidade dos negociadores.

Quando temos uma visão de *eles e nós* um clima potencialmente conflitivo se cria. Por isso, é sempre conveniente que trabalhe-mos a ideia do *nós*. É também inútil tentar suprimir os conflitos, pois eles são inerentes à pessoa humana (o ser humano entra em conflito com ele mesmo!). A “[...] convivência nasce do diálogo que celebra nossas diferenças.” (DALAI LAMA, 2011). O consenso é esforço que resulta de cooperação, em vez de competição; busca de soluções que aceitem as propostas de ambas as partes e que aceitem as próprias partes como pessoas. A competição caracteriza-se pela satisfação de

uma parte em detrimento da outra. O consenso caracteriza-se pela aceitação.

- **criar meios para facilitar as decisões do outro** – coloque-se na posição do outro e crie decisões as mais indolores possíveis. Esse exercício ajuda a avaliar os limites que a outra parte tem para tomar decisões, auxiliando – por consequência – a criar opções factíveis.

## História de uma Negociação: para refletir

Estava barganhando com um jovem vendedor até que ele chegou num preço de apenas vinte rúpias (o dinheiro indiano) a mais do que eu queria pagar. Aceitei, contei as notas que tinha no bolso e dei a ele. Meio de brincadeira, mostrei as duas notas amassadas que haviam sobrado e disse-lhe que elas não eram o suficiente para pagar o jantar. O rosto dele ficou pálido e imediatamente ele me devolveu as vinte rúpias. Eu fiquei sem graça e disse que era brincadeira, mas ele insistiu para que eu ficasse com o dinheiro. Só depois de garantir a ele que eu tinha mais dinheiro no hotel e que não ficaria sem jantar é que ele aceitou de volta as vinte rúpias. Dinheiro é só dinheiro, mesmo para um vendedor. O meu jantar era mais importante para ele do que o seu próprio lucro. (ALLEGRO, 2011).

Por que a história encanta? Além de negociarmos constantemente, além do *eu* e do *você* existe o *nós*, circunstância que – muitas vezes – é pensada pela parte mais frágil da negociação (será a parte mais frágil?...depende do seu ponto de vista).

## Insista em Critérios Objetivos

É fato que os interesses nas negociações são divergentes, as diferenças não podem ser ignoradas. Portanto, repetimos: negociar com base em posições somente prejudica a negociação. As soluções não podem ser buscadas em pressões, mas em princípios válidos. A negociação não pode se transformar em um concurso de teimosos.

Por isso, sustenta-se que a negociação baseada em princípios pode produzir acordos sensatos e amistosos, insistindo-se em critérios objetivos para decidir uma negociação.

## Elaboração de Critérios Objetivos

Quanto à elaboração de critérios que possam ser ofertados no momento da negociação é preciso preparar-se antecipadamente e cuidar para que sejam objetivos. Padrões e procedimentos justos são exigidos nessas situações, ou seja,

- que independem da vontade dos negociadores;
- que sejam legítimos (especialmente recíprocos); e
- que sejam práticos, dentre os quais:
  - valor de mercado;
  - um precedente;
  - a opinião científica;
  - padrões profissionais;
  - custos;
  - jurisprudência;
  - padrões morais;
  - tratamento igualitário; e
  - tradição, entre outros.

Será preciso encontrar a melhor opção para cada negociação.

Além de padrões justos quanto ao objeto, a forma de fazer precisa traduzir igualdade entre as partes. A reciprocidade, portanto, é um item importante, pois ambas as partes precisam se submeter às mesmas condições. Nesse caso, o Projeto de Harvard traz o exemplo da divisão de um bolo entre duas crianças: uma corta, a outra escolhe. O procedimento é justo para ambas, pois nenhuma das partes pode reclamar (FISCHER, 2005, p. 104).

Outra estratégia interessante consiste em acertar “a divisão” antes de começar a negociação. Vamos tomar o exemplo de uma herança que precisa ser dividida e que possui vários bens, embora dois imóveis sejam o que há de melhor. Antes mesmo de saber quem ficará com o que, decide-se: quem fica com a fazenda, não fica com a casa

de praia. A vantagem dessa forma de proceder está no fato de que embora os resultados sejam desiguais (pode ser vantajoso ficar com a parte da herança que inclui a fazenda), ambos os lados tiveram oportunidades idênticas para fazer a divisão.

## Desenvolvimento da Negociação

Uma vez identificados critérios objetivos, como fazer para discuti-los com o outro lado? (FISCHER, 2005, p. 106):

- Os negociadores devem trazer critérios objetivos e formulados conjuntamente para cada aspecto da negociação.
- As partes devem permanecer abertas para refletir sobre critérios e procedimentos justos trazidos pela outra parte. Isso não significa dizer que a sua proposta será sempre vencedora.

As partes devem:

- preparar-se para a negociação;
- saber que o não fechamento do negócio pode repercutir mal para os dois lados; portanto, cumpre sempre; e
- refletir sobre as propostas e saber das dificuldades que ambos enfrentam.

É preciso combinar acessibilidade à razão e ponderação sobre critérios objetivos para que seja considerado um negociador de respeito.

- Não se deve ceder às pressões, pois uma pressão pode assumir inúmeras formas: propina, ameaças ou, simplesmente, a teimosia de uma das partes.

A proposta nesse caso e em todos os outros é buscar princípios objetivos. Se a outra parte insistir, é provável que as negociações se encerrem. Avalie, além do mais, as consequências que acarretaria aceitar uma proposta não justificada para a sua imagem ou imagem da empresa, da concorrência, perante a mídia, perante a lei etc.

## Muitos Modelos, Semelhantes Necessidades, Diversos Caminhos

Dentre os inúmeros modelos de negociação existentes e estratégias sugeridas, vejamos alguns aspectos que estão presentes em praticamente todas as obras:

- a negociação é um processo, não uma única competência ou capacidade;
- a negociação é uma interação entre pessoas, na qual a lógica e os fatos são intervenientes fundamentais, mas não os únicos:
  - emoções;
  - atitude; e
  - características de personalidade são muito relevantes.

Nas negociações estão envolvidos dois ou mais partidos que necessitam (ou pensam que necessitam) do envolvimento do outro para atingir determinado resultado.

Entre as partes existem sempre alguns interesses comuns, apesar de as negociações começarem com posições diferente.

- Os dois lados envolvidos na negociação consideram-na a alternativa mais viável para a resolução de uma situação, preferível a outros mecanismos, como a coerção.
- Cada parte envolvida na negociação possui algum grau de influência ou poder (real ou assumido) sobre a ação do outro.

Assim, é possível concluir que a negociação é um processo complexo do ponto de vista racional, emocional e comunicacional. Envolve necessidades que, para serem cumpridas, estão dependentes de ações de outras pessoas. As partes envolvidas, dessa forma, pressupõem que, para alcançar os seus objetivos, terão de obter um compromisso. (LOURENÇO, 2006, p. 16).

## Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA)

O Projeto de Harvard levou em consideração situações nas quais há um forte desequilíbrio entre as partes, dificultando (ou inviabilizando) a proposta básica. Com isso, de que adianta falar em interesses, se a outra parte tiver uma posição mais forte? Se o outro lado for mais rico ou se tiver melhores ligações ou mais informações? Se a balança pende para um lado somente, fica muito difícil negociar com base em princípios ou interesses. Nesse caso, o Projeto de Harvard propõe o desenvolvimento da MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) e que significa alcançar a melhor solução possível no âmbito de uma negociação na qual as partes estão visivelmente desequilibradas entre si (FISCHER, 2005, p. 118).

Saiba sempre qual é a sua MAANA antes de entrar em qualquer negociação, inclusive porque você pode ser surpreendido durante o processo. Vale dizer, embora você pensasse que tinha condições favoráveis, percebe que a situação não lhe favorece. Se você não souber sua MAANA, tampouco saberá se determinado acordo será proveitoso ou se é melhor desistir. Se entrarmos numa negociação sem esse conhecimento, estaremos numa posição desfavorável. Em muitas ocasiões, em virtude de não haver clareza quanto à MAANA acaba se fechando um negócio que leva, posteriormente, ao arrependimento. Watkins sugere que se sua MAANA for fraca, isso não é “o fim do mundo” (2011, p. 32), pois existem três maneiras de reforçar o seu jogo:

- melhorar a sua MAANA;
- descobrir qual é a MAANA do outro lado; e
- enfraquecer a MAANA da outra parte.

Em resposta ao poder, o máximo que um método de negociação pode conseguir é:

- **Proteger a parte mais fraca de um acordo que deve ser rejeitado:** normalmente, a ideia que surge em casos como essa consiste na utilização de piso mínimo, ou seja, um valor, uma condição, abaixo da qual não se negocia (que não precisa ficar expressamente dito durante as tratativas). Isso poderia ajudar a evitar uma decisão preci-

pitada sobre uma proposta pior. Esse posicionamento, contudo, assemelha-se à “resposta única” e vai de encontro à multiplicação das opções, à imaginação etc. Com isso, é certo que o piso mínimo entrava as negociações e inviabiliza a possibilidade de um acordo. A alternativa é a MAANA. A MAANA precisa ser suficientemente flexível para não fechar um acordo que lhe seja desfavorável, mas que permita viabilizar soluções imaginativas. Dessa forma, ela precisa ser programada, pois, se não for suficientemente pensada, a negociação ocorrerá às cegas. Às vezes, o negociador acaba se enganando e imagina alternativas absurdas, pois não consegue racionalizar uma decisão consistente. Quando isso acontece, acaba ficando por conta da outra parte a MAANA, o que pode acarretar um mau negócio. A sugestão do Projeto de Harvard é que se crie um cordão de isolamento (FISCHER, 2005, p. 121) ao redor da MAANA (condições melhores/margem de reserva que a MAANA estabelecida e veja se consegue fechar nessa zona de interesses). Dessa forma, ficará mais evidente a aproximação à MAANA e os cuidados que se precisará tomar dali em diante.

- **Extrair o máximo possível da relação desequilibrada** – o poder que decorre do dinheiro, da força política, das influências é incontestável, mas nem sempre isso determina de forma exclusiva a negociação em curso. É naturalmente que se pense que a negociação entre uma empresa grande (com poder de barganha) e uma empresa pequena favoreça aquela maior, mas, em verdade, são as melhores alternativas que um lado e outro tem que realmente determinam como o negócio será conduzido. Considere também a MAANA da outra parte, pois o outro negociador também pode estar sendo demasiadamente otimista. Por isso, é importante que você saiba muito bem sobre as opções do outro, de forma a evitar possíveis influências através de “blefes”. Utilize conhecimento, pessoas, tempo, dinheiro e tudo que for possível para conceber a melhor MAANA para você e conhecer melhor a MAANA do outro. Isso eleva o seu “mínimo” na negociação, permitindo um resultado melhor.

## E se a outra Parte não Quiser Negociar Corretamente?

O Projeto de Harvard (FISCHER, 2005, p. 127) alerta também quanto à possibilidade da outra parte não querer negociar com sinceridade, ou seja, não estar disposta a proceder de forma correta e sincera para compor um acordo. Quando isso ocorre, o “ataque” que o outro empreende geralmente é identificado por três tipos de manobra:

- declaração firme de uma posição (da qual a outra parte não abre mão);
- ataque às suas ideias (tudo que você sugere não é levado em consideração); e
- ataque à sua pessoa (a outra parte utiliza de ofensas pessoais que, muitas vezes, sequer estão ligadas à problemática).

Apesar dos seus esforços quanto à busca de princípios, critérios objetivos e justiça, talvez a outra parte não queira “jogar”. Como deslocar as pessoas das “posições” para os “méritos” em casos como esses? Atacar, certamente não é uma boa ideia, pois isso promoveria um jogo de posições. Portanto, não contra-ataque. Antes, é preciso romper como o ciclo vicioso de ofensas, recusando-se a reagir em sentido semelhante. Em vez de resistir, insista em buscar padrões independentes e criar opções de lucro mútuo (FISCHER, 2005, p. 131):

- comece a discutir em termos hipotéticos: “e se fosse possível...”; acalme a si mesmo e o outro;
- ao invés de discordar frontalmente, aceite as ideias do outro, mas esclareça o quanto é difícil para você implementar: “eu concordo que a sua proposta é ótima, mas a minha dificuldade é que...” (a ideia do outro não é ruim e você adoraria concordar, mas por questões alheias à sua vontade não é possível);
- peça orientações ao outro “se você estivesse em meu lugar, como faria para...”
- transforme ataques pessoais em ataques ao problema;
- faça perguntas e não afirmações (faça parecer que a ideia é do outro);

- faça perguntas e espere, pode ser que por muitas vezes seja necessário silenciar antes de prosseguir nas negociações;
- silencie também quando estiver sob severo ataque (o silêncio cria a sensação de impasse, compelindo o outro a romper a situação com nova sugestão);
- se a questão é sobre algo complexo, talvez não seja possível decidir na hora. Ao invés de desistir, veja se ganha tempo para pensar melhor. Não encerre as negociações de cabeça quente; e
- se necessário, chame uma terceira pessoa para auxiliar.

## A Utilização de Truques Sujos Também é Possível: não seja ingênuo

Às vezes são usadas táticas para tirar proveito das pessoas: mentiras, maus tratos psicológicos, desconsiderações pessoais e que podem ter natureza ilegal, não ética, ofensiva. Todas podem ser classificadas como negociações traiçoeiras. Quando se percebe isso, normalmente há dois tipos de reação:

- Tolerância e a esperança que se agirem assim e cederem somente dessa vez, o outro lado se sentirá apaziguado e não fará outros pedidos (na maior parte dos casos, não é o que acontece...). Infelizmente, esse é um pensamento que pressupõe maturidade da outra parte, mas que raramente tem resultado positivo.
- Reagir à altura, vale dizer, fazer igual ou pior que a outra parte (sob o pensamento: “afinal, é o que ela merece”). Nessas situações, ou uma das partes se vê obrigada a ceder ou as negociações são interrompidas. Reagir à semelhança da parte contrária é uma péssima alternativa.

## Dez “Dicas” para Negociar Melhor

A seguir apresentaremos dez “dicas” para negociar melhor. Essas “dicas” estão disponíveis em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/10-dicas-para-negociar-melhor/14058/>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

- Seja um bom ouvinte: na medida em que você ouve atentamente e sem interrupções habilita-se para decodificar a mensagem do outro lado e obter informações para análise.
- Desenvolva o espírito de negociação: tenha em mente que por mais difícil que pareça um acordo, sempre haverá a possibilidade de alternativas.
- Planeje o que vai fazer e como vai fazer: vá para uma reunião sabendo o que vai fazer (planeje internamente: prazo, preço, condições etc.).
- Mire alto: desde que buscados com legitimidade, seus objetivos deverão ser sempre na faixa máxima.
- Seja paciente: metas irreais e ansiedade para que tudo termine logo não são boas companheiras para uma negociação exitosa.
- Vise à satisfação: negociação é uma estrada de mão dupla. Tanto você quanto o outro negociador deverão estar legitimamente comprometidos na busca de um resultado altamente satisfatório
- Cuidado com a primeira oferta: se você planejou, identificou suas alternativas, tem paciência e ouve bem, você terá autoconfiança e não terá necessidade de aceitar a primeira oferta.
- Seja ético: sempre agindo com correção e exigindo respeito, você vai se tornar conhecido como um negociador confiável com o qual se pode travar os mais duros embates na certeza de lisura e resultados concretos.
- Troque as concessões: negociar é, sobretudo, trocar concessões de um lado para o outro em busca da conclusão de um acordo, quando você cede exija-o da outra parte.
- Seja empático: negociação é um evento fortemente alicerçado na dimensão humana, pois são pessoas que fazem uma negociação evoluir para um acordo. Procure ver o outro lado como um parceiro e seja compreensivo quanto a possíveis dificuldades pessoais. (SILVEIRA, 2007).

Então, como negociar em condições tão negativas? Em caso de táticas traiçoeiras, o Projeto de Harvard propõe (FISCHER, 2005, p. 149):

- primeiro identificar a tática;
- segundo abordar explicitamente o problema; e
- terceiro questionar a ilegitimidade e a inconveniência das táticas.

Além do mais, devemos insistir nas estratégias já evidenciadas até o momento (FISCHER, 2005, p. 150):

- **Separe as pessoas do problema:** condene a tática, não condene a pessoa.
- Concentre-se nos **interesses** e não nas posições: “será interessante para nós dois o uso desse tipo de tática?”
- Invente **opções de ganho múltiplo** e exclua aquela tática: “[...] que tal não nos utilizarmos de nenhum tipo de tática que não seja do nosso interesse, enquanto negociamos [...]” (o não uso de táticas traiçoeiras seria um ganho conjunto),
- Insista em **critérios objetivos**: “[...] não teríamos uma teoria para nos auxiliar ao invés desse tipo de proposta?”.

Sob a ótica de Cloke e Goldsmith (2007, p. 62), “[...] defina o problema como pessoa e você estará em apuros; defina-o como comportamento e poderá fazer algo”. E quais estratégias poderiam ser utilizadas?

- a) faça que todas participem, de maneira que as pessoas possam identificar em si mesmas comportamentos problemáticos;
- b) utilize regras básicas para comunicação, como proibir insultos pessoais;
- c) interrompa imediatamente o comportamento negativo, não o deixando prosperar;
- d) sempre que possível, ajude as pessoas com comportamentos difíceis, pois é muito provável que necessitam de ajuda. (CLOKE; GOLDSMITH, 2007, p. 64).

## Quando é Difícil Obter a Cooperação

Robert Axelrod (2010, p. 118) propõe um caminho importante para promover a cooperação, pautado pela necessidade das partes voltarem a se encontrar,

[...] sejam capazes de se reconhecer, e de se lembrar qual foi o comportamento do outro até o momento. Essa interação continuada é que torna possível a estabilidade da cooperação baseada na reciprocidade.

O autor, com isso, recomenda a cooperação mútua a partir de três categorias: aumentar a importância do futuro em relação ao presente, alterar as recompensas dos jogadores e ensinar aos jogadores valores e práticas que irão promover a cooperação.

Cuidado com alguns outros truques utilizados para dificultar a sua desenvoltura nas negociações:

- O ambiente: ele pode ter sido preparado: muito quente, muito frio, barulhento, com falta de privacidade, enfim, tudo articulado para pressionar o fim das negociações mais rapidamente. Perceba que negociar no território do outro pode ser uma boa opção, mas esteja atento às questões simuladas do ambiente.
- Os ataques pessoais: a outra parte pode fazer comentários (especialmente se há mais pessoas próximas) sobre sua roupa, sua aparência (sonolento ou animado demais) no intuito de constrangê-lo e fazê-lo entrar na negociação em desvantagem. Pode também fazê-lo esperar em demasia para “mostrar quem manda”. Pode vir com “perguntas de algibeira” para fazer sentir-se ignorante. Pode fazer de conta que não ouviu e fazer você repetir o que falou. Tratam-se todas de táticas condenáveis para as quais você deve estar preparado, mas, jamais utilizar-se de expediente semelhante.
- O truque da sequência “mocinho/bandido” (FISCHER, 2005, p. 155): dois negociadores do lado oposto alternam entre atacar e defender. Primeiro, vem um dos negociadores com ofensas pessoais, promovendo um jogo duro e agindo de maneira hostil. Depois, seu parceiro aparece e pede desculpas, se mostra extremamente amigável e lhe dá razão, fazendo-o crer que reconhece o quanto teria sido condenável aquela atitude. Em companhia do “mocinho” e das suas palavras amáveis, o fechamento da negociação caminha para a atenuação das exigências, já que a outra parte é “tão gentil”.

- “No final, você ganha o argumento e perde a negociação.” (SHELL, 2001, p. 290).

Sparks (1992) salienta que qualquer negociador pode ser intimidado, dependendo do conjunto de circunstâncias. A intimação pode ser o oponente, uma situação qualquer, ou a fragilidade e o nervosismo que podem estar em nós mesmos. Tendo em vista tais situações, para que se tenha segurança no momento da negociação, não se deixando levar por argumentos que, no fundo, não desejávamos, o mais importante a fazer é desenvolver uma imagem positiva de si mesmo.

A auto-imagem é o conceito da pessoa sobre seu papel específico em uma dada situação. É a parte consciente da personalidade derivada de contatos com a realidade. Ela dirige, em grande parte, a auto-estima da pessoa; por exemplo, o que se pensa sobre si próprio. (SPARKS, 1992, p. 106).

Por intermédio da imagem positiva, o negociador se opõe às pressões e examina as possíveis perdas de forma equilibrada, sem se perder no nervosismo da ansiedade.

# Resumindo



Com base na Modelo de Negociação da Harvard Law School vimos que esse processo não pode ser traçado sobre a tomada de posição entre as partes (barganha). Por isso, vimos sobre a necessidade de fazer uma negociação baseada em princípios, especialmente os seguintes:

- pessoas (separe pessoas de problemas);
- interesses (concentre-se em interesses e não em posições);
- opções (crie uma variedade delas para negociar); e
- critérios (viabilize critérios objetivos).

Durante a negociação percebemos também como são importantes os aspectos ligados à percepção, à emoção e à comunicação. Além disso, aprendemos alguns aspectos que influenciam muito a forma de como tratamos os outros, ao considerar a *Weltanschauungen* e a Comunicação Não Violenta. Nos casos em que há um forte desequilíbrio entre as partes, verificou-se a necessidade de estabelecer uma MAANA, ou seja, a Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo. Em muitas ocasiões, em virtude de não haver clareza quanto à MAANA acaba se fechando um negócio que leva, posteriormente, ao arrependimento. Por fim, ainda vimos estratégias de atuação quando a outra parte não negocia com sinceridade ou utiliza-se de truques para levar vantagens. Em todas as circunstâncias, enfatizamos a necessidade de agir com ética e pensar na composição do *nós*, ao invés de pensar somente no *eu* e *você*.

Concluimos a última Unidade e, conseqüentemente, esta disciplina. Agora chegou o momento de você conferir o que aprendeu até aqui. Para conferir o seu aprendizado, responda às questões propostas a seguir que foram extraídas de um Manual direcionado a empresários que trabalham com apoio ao Microcrédito.

Mãos à obra e bons estudos!



## Atividades de aprendizagem

### 1. Você é bom negociador?

Na obra de Magda Lourenço, disponível na seção referências, você encontra um teste para verificar seu conhecimento e disposição emocional para negociar (não se esqueça: negociação significa razão e emoção combinados de forma produtiva para as partes envolvidas (estilo ganha-ganha). Anote, a seguir, se as afirmações são verdadeiras ou falsas.

- a) Resolver diferenças de opinião entre as pessoas é muito divertido.
- b) Procuo evitar ao máximo possível conflito e confrontação com outros.
- c) É muito importante para mim ser apreciado.
- d) De forma geral não gosto de compromissos.
- e) Como o outro lado se sente com o resultado final da negociação é para mim de pouca importância.
- f) Raciocino de forma clara sob pressão.
- g) As pessoas pensam que sou diplomata e que tenho tato.
- h) Sou conhecido pela minha capacidade de me expressar de forma clara.
- i) Poucas coisas na vida não são negociáveis.
- j) Aceito os aumentos salariais que me são propostos.

- k) A expressão facial das pessoas revela com frequência tanto quanto aquilo que gostariam de dizer.
- l) Não me importo de perder algumas batalhas para vencer a guerra.
- m) Estou disposto a trabalhar arduamente para ganhar alguma pequena vantagem.
- n) Geralmente estou muito ocupado em falar para ouvir.
- o) Adoro regatear preços.
- p) Preparo antecipadamente as minhas negociações.
- q) Quando preciso de alguma coisa de alguém normalmente consigo.
- r) Sentir-me-ia muito mal se oferecesse a alguém metade do preço que me tinham pedido.
- s) As pessoas recebem normalmente aquilo que merecem pelo que não vale a pena negociar sobre o salário-base.
- t) Raramente aceito os valores iniciais pedidos pelas pessoas.
- u) É me fácil sorrir quando estou envolvido numa discussão séria.

Cada resposta certa, conforme o gabarito colocado de ponta cabeça, vale um ponto.

- Quanto maior sua pontuação, melhor negociador você é.
- Resultados abaixo de 5 indicam que ainda existe muito espaço para desenvolver as suas capacidades de negociação. Tenha em conta que esse questionário é uma autoavaliação, ou seja, reflete as suas percepções. Para ter outras percepções, solicite a um colega, chefia ou amigo para preencher e compare as respostas.

*Resposta: 1 V; 2 F; 3 F; 4 F; 5 F; 6 V; 7 V; 8 V; 9 F; 10 F; 11 V; 12 V; 13 V; 14 F; 15 V; 16 V; 17 V; 18 F; 19 F; 20 V; 21 V*

# Referências



ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. 2. ed. Tradução de Reinaldo Cue. São Paulo: Senac, 2004.

AGÊNCIA SEBRAE de notícias. *Formalização mantém ou aumenta vendas para 95% dos EI*. 12 de julho de 2011. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/>>. Acesso em: 28 jul. 2011.

ALLEGRO Anderson. *De volta da Índia*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.arunayoga.com.br/?pagina/mostrar/78>>. Acesso em: 15 ago. 2011

ASSOCIAÇÃO Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI). *Guia Prático de Apoio à Inovação*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br>>. Acesso em: 21 jul. 2011.

AXELROD, Robert. *A evolução da cooperação*. Tradução de Jusella Santos. São Paulo: Leopardo, 2010.

BANCO Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). *Apoio Financeiro*. [2011?]. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/)>. Acesso em: 28 jun. 2011.

BRAGA, Fernando. A pedido do BC, Ministério Público abre processo contra o site Fairplace. *Correio Braziliense*, publicação: 03/11/2010. Disponível em: <[http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2010/11/03/internas\\_economia,221414/index.shtml](http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2010/11/03/internas_economia,221414/index.shtml)>. Acesso em: 28 ago. 2011.

BRASIL. *Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2011.

BRASIL. *Lei n. 10.973/2004*. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2011.

BRASIL. *Lei n. 11.196, de 21 de novembro de 2005*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11196.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11196.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2011.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). *Programa nacional de sensibilização e mobilização para a inovação – Pró-Inova*. [2011a?]. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/77672.html#tlt>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Renda (MTR). PROGER. *Programas de Geração de Emprego e Renda: o que é o PROGER*. [2011b?]. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/spetr/o-que-e-o-proger.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

BRASIL. *Plano Brasil Maior: Inovar para competir. Competir para crescer*. (período 2011/2014). [2011c]. Disponível em: <[http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha\\_brasilmaior.pdf](http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha_brasilmaior.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2011.

CARON, Antoninho. Inovação Tecnológica em Pequenas e Médias Empresas. *Revista Fae Busines*, n. 8, maio de 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_06\\_prof\\_caron.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06_prof_caron.pdf)>. Acesso em: 2 jul. 2011.

CARVALHO, Hélio Gomes de *et al.* *Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa*. Brasília: SEBRAE, 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

CONSELHO Federal de Contabilidade (CFC). *Cresce o espaço para o contador em micro e pequenas empresas*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=67&codConteudo=5538>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

CHESBROUGH, Henry. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CLOKE, Ken; GOLDSMITH, Joan. Como lidar com comportamentos difíceis. In: *LIDANDO com pessoas difíceis*. Tradução de Myriam Silva de Bulhões. Rio de Janeiro: Elsevier,

2007. (Coleção Harvard Business School)

CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria (CNI). *Cartilha Gestão da Inovação*, novembro de 2010. Disponível em: <[http://www.fieam.org.br/site/fieam/files/2011/02/cartilha\\_gestao\\_inovacao\\_cni.pdf](http://www.fieam.org.br/site/fieam/files/2011/02/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf)>. Acesso em: 1º jul. 2011.

DALAI LAMA. *Compaixão ou competição: valores humanos nos negócios e na economia*. Tradução de Arnaldo Bassoli e Lamara Bassoli. São Paulo: Palas Athena, 2006.

DIÓGENES, Gasparini. *Direito Administrativo*. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.

EMPRESAS e finanças. *Como funciona o crédito para micro e pequenas empresas no Brasil*. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/credito-pequenas-empresas.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

ENTREPRENEUR. *How to Focus Your Finding-Customers Efforts*. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/blog/219536>>. Acesso em: 29 jul. 2011.

FEDERAÇÃO das indústrias do estado do Rio de Janeiro. Sistema FIRJAN. *Quanto custa abrir uma Empresa no Brasil?* Número 6, julho de 2010. Disponível em: <[www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId](http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId)>. Acesso em: 30 jul. 2011.

FISCHER, Roger. *Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao sim*. 2. ed. Tradução de Raffaella de Filippis. Rio de Janeiro: Imago, 1990.

FISCHER, Roger. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. Tradução de Vera Ribeiro; Ana Luíza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GARCIA, Sheila Farias Alves. Preocupação com as *Weltanschauungen* dos participantes. In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; GHISI, Flávia Angeli (Org.). *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINAS Gerais, Governo do Estado de. *Programa de Formalização*

de Empresas para o Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[www.descomplicar.mg.gov.br/](http://www.descomplicar.mg.gov.br/)>. Acesso em: 17 jul. 2011.

MINAS Gerais, Governo do Estado de. *Programa de Formalização de Empresas para o Estado de Minas Gerais*. Disponível em: <[www.descomplicar.mg.gov.br/](http://www.descomplicar.mg.gov.br/)>. Acesso em: 17 jul. 2011.

GRIZENDI, Eduardo. *Manual de Orientações Gerais sobre Inovação 2011*. Publicado pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE). Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/dcom/manualinovacao.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2011.

INSTITUTO Euvaldo Loid (IEL) *Metodologia de gestão integrada da inovação*: cartilha. Florianópolis: IEL, 2011. Disponível em: <<http://www.ielsc.org.br>>. Acesso em: 8 jul. 2011.

LEWICKI, Roy. *Fundamentos da negociação*. Tradução de Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LOURENÇO, Magda. *Negociação*. 2006. Disponível em: <[http://www.formedia.pt/downloads/documentos\\_upload/Manual%2010%20do%20Formando%20-%20Negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.formedia.pt/downloads/documentos_upload/Manual%2010%20do%20Formando%20-%20Negocia%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2011.

MANUAL de Oslo. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 2. ed. Tradução FINEP. [2011a?]. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2011.

MANUAL de Oslo. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Tradução FINEP. [2011b?]. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2011.

MANUAL Frascati. *Metodologia proposta para a definição da investigação e desenvolvimento experimental*. 2007. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>. Acesso em: 5 maio 2011.

MATOS, Francisco Gomes de. *Negociação: modelo de estratégia e estudo de caso*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito municipal brasileiro*. 15. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

- MELO, Herbart dos Santos (Org.). *Dicionário Tecnologia e Inovação*. Fortaleza: SEBRAE, 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/ceara/tecnologia/bonus-certificacao/Dicionario%20Tecnologia%20e%20Inovacao.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2011.
- MEXAS, Mirian Picinini *et al.* Inovações e Sustentabilidade nas Organizações Brasileiras: Análise de Multicasos. *Revista Ingepro*, v. 2, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://ojs.ingepro.com.br/index.php/ingepro/article/view/189>>. Acesso em: 2 jul. 2011.
- NASCIMENTO, Tupinambá Miguel Castro do. *A ordem econômica e financeira na nova constituição*. São Paulo: Aide, 1989.
- ONDAS de Schumpeter. *Surfando nas ondas de Schumpeter*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Marcelao/ondas-de-schumpeter>>. Acesso em: 11 nov. 2011.
- PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers, 1985.
- PESQUISA de inovação tecnológica (PINTEC). *Relatório PINTEC – 2008*. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2011.
- PORTAL do empreendedor. *Empreendedor Individual*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2011.
- PORTAL nosso São Paulo. *Visconde de Mauá: o maior empresário*. [2011?]. Disponível em: <[http://www.nossosaopaulo.com.br/Reg\\_SP/Barra\\_Escolha/B\\_ViscondeDeMaua.htm](http://www.nossosaopaulo.com.br/Reg_SP/Barra_Escolha/B_ViscondeDeMaua.htm)>. Acesso em: 8 nov. 2011.
- PORTAL Pró-Inovação na Indústria Brasileira (PROTEC). *Inovação tecnológica em empresas brasileiras*. Disponível em: <[http://www.protec.org.br/editais\\_detalhe.php?termobusca=enitec&id=15681](http://www.protec.org.br/editais_detalhe.php?termobusca=enitec&id=15681)>. Acesso em: 11 jul. 2011.
- PORTAL 3M. *Inovação*. 2011. Disponível em: <<http://www.3minovacao.com.br/>>. Acesso em: 1º jul. 2011.
- ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução de Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento*

*econômico*: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

SEBRAERJ. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro. *Mantenha firme o controle financeiro da sua empresa*, 23/02/2010. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/reuna-informacoes-1/financas/integra\\_bia/ident\\_unico/2303](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/reuna-informacoes-1/financas/integra_bia/ident_unico/2303)>. Acesso em: 24 jul. 2011.

SEREMPREENDEDOR. *Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa*. [2011?]. Disponível em: <[http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/cap-8\\_o-financiamento-da-nova-empresa.pdf](http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/cap-8_o-financiamento-da-nova-empresa.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2011.

SHELL, C. Richard. *Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. Tradução de Márcia Tadeu. São Paulo: Elsevier, 2001.

SHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. *Gestão da inovação na prática*. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, Fernando. *10 dicas para negociar melhor*. [2011?]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/10-dicas-para-negociar-melhor/14058/>>. Acesso em: 23 ago. 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Inovação e empreendedorismo*. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo, Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VIDOTTO, Hugo. Só crescer não basta. *PME Exame*, São Paulo, setembro/2011, a. 41, p. 28-49.

VILHA, Anapátricia Morales. *Gestão da Inovação nas Empresas*. Diadema, São Paulo: [s.n.], 2010. Disponível em: <[http://www.sindiplast.org.br/upload/File/2011/Cartilha\\_gestao\\_inovacao.pdf](http://www.sindiplast.org.br/upload/File/2011/Cartilha_gestao_inovacao.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2011.

WATKINS, Michael. *Negociação*. Tradução de Cristiana de Assis Serra. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011. (Coleção Harvard Business Essentials)

## Joana Stelzer



Possui Doutorado e Mestrado em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Graduação em Direito pelas Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU) e em Administração pela Universidade Paulista (UNIP). Na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI): (a) na Graduação, coordenou (2002-2005) e lecionou no Curso de Comércio Exterior e de Direito; (b) na Pós-Graduação *Lato Sensu*, coordenou (2005-2010) e lecionou nas especializações em Direito Aduaneiro e Comércio Exterior e MBA em Negócios Internacionais e Comércio Exterior; e (c) lecionou nos Programas de Mestrado e Doutorado em Ciências Jurídicas. Atualmente, é docente (classe Adjunto I) no Departamento de Ciências da Administração (CAD), no Centro Sócio Econômico (CSE), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), lecionando as disciplinas: Novos Modelos de Gestão e Gestão de Pessoas. Na Educação a Distância: (a) leciona na Graduação do Curso de Administração; e (b) leciona na Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública.