

# Capítulo 5

## **A oportunidade: criando, moldando, reconhecendo, dimensionando**

*Este material é parte integrante do livro Criação de Novos Negócios e pode ser distribuído livremente desde que citada a fonte: [www.elsevier.com.br/josedornelas](http://www.elsevier.com.br/josedornelas) ou [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br).*

## Exercício 1

### As próximas mudanças de maré

O devastador tsunami na Ásia no final de dezembro de 2004 foi um lembrete do impacto absurdo e que muda nossas vidas que um evento como esse pode ter. A metáfora da mudança da “maré” foi usada em edições anteriores para alertar os aspirantes a empreendedores a investigarem, fazerem *brainstorm* e visualizarem as futuras alterações quânticas na tecnologia e na sociedade. Como vimos, as mudanças de maré, como a eletricidade, o avião, o circuito integrado (Lei de Moore) e as comunicações sem fio têm sido as origens de novos grandes setores industriais. Quais serão as prováveis mudanças tecnológicas e sociais durante os próximos 20 a 30 anos que vão gerar a próxima geração de novas indústrias? Empreendedores e inovadores que antecipam as respostas a essa pergunta complexa se tornarão o Gates ou o Jobs da próxima geração.

#### Objetivo

O objetivo deste exercício é fornecer um caminho para explorar esta questão. Esperamos poder ampliar seu horizonte de conhecimento tecnológico e enriquecer sua visão do próximo quarto de século — a janela de sua vida em que você tem a melhor chance de criar e aproveitar as megaopportunidades que se aproximam.

Pedimos que você faça um pouco de pesquisa e reflexão sobre os futuros rumos da tecnologia e como as pesquisas científicas que estão acontecendo hoje podem levar a revoluções no conhecimento. Esses novos conhecimentos científicos, por sua vez, levarão a inovações. Quando abastecidas, inflamadas e dirigidas pelo empreendedorismo, algumas dessas inovações se tornarão comercializadas e, durante esse processo, vão criar indústrias totalmente novas.

Os passos seguintes vão ajudá-lo nessa tarefa de investigação, mas você não deve limitar seus esforços apenas a estes passos. Você também precisa buscar o máximo possível de outras fontes usando o Google e outros recursos. Certifique-se de “seguir os dados e seu instinto”. Se você encontrar uma área da ciência e da tecnologia que o anima — ou que você instintivamente acredita que pode mudar a maneira como as pessoas vão viver, trabalhar, aprender ou relaxar — vá atrás dela.

#### PASSO 1

Visite o resumo (em inglês) da National Science Foundation sobre as 50 descobertas que a NSF acredita terem tido o maior impacto sobre a vida das pessoas (<[www.nsf.gov/about/history/nifty50/index.jsp](http://www.nsf.gov/about/history/nifty50/index.jsp)>). Você vai encontrar descobertas revolucionárias, como códigos de barra, CAD/CAM, genoma, reconhecimento de voz, técnicas de visualização do computador e navegadores web. Todos são exemplos de mudanças da maré — os semeadores e orientadores de novas indústrias que discutimos neste capítulo e no Capítulo 3.

#### PASSO 2

Selecione uma ou duas das 50 descobertas que mais interessam a você. Agora examine o número 10 na lista: “técnicas de visualização no computador”. Observe as 11 indústrias e campos que foram significativamente impactados por essa descoberta básica. Dessas 11, escolha uma ou duas sobre a(s) qual(is) você sabe menos, mas pela(s) qual(is) tem mais paixão. Realize algumas buscas de palavras-chave no Google e afins

para identificar produtos, empresas ou segmentos de mercado que são dirigidos pelos empresários por trás dessas inovações. Repita esse processo para todas as grandes descobertas que atraem você. Depois de ter uma boa noção de como essas relações existem vá para o Passo 3.

### PASSO 3

Reúna-se com 2 a 5 de seus colegas de turma no café da manhã, almoço ou jantar e compartilhe o que você aprendeu, suas observações e *insights* sobre como as indústrias nascem, e que novos campos potenciais podem surgir.

- Que padrões e características comuns você encontrou? Quais são os prazos de entrega e os indicadores iniciais?
- Quais tecnologias têm o maior impacto potencial futuro sobre a forma como as pessoas vivem, trabalham, aprendem?
- Quem são os empreendedores que criam as empresas baseadas em tecnologia que utilizam essas descobertas? Quais são seus antecedentes, preparação, habilidades, experiência, e assim por diante? Existe algum denominador comum?
- Alguma de suas ideias, suposições e crenças foram alteradas em relação a onde e quando as próximas grandes oportunidades vão surgir?

### PASSO 4

Visite os websites da Finep (<[www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br)>) e Fapesp (<[www.fapesp.br](http://www.fapesp.br)>) e encontre a lista de 10 áreas de programas diferentes, inclusive de geociências, nanotecnologia, pesquisa ambiental e engenharia. Selecione uma que interesse mais e sobre a qual

você sabe menos. Vá até o site e identifique as subvenções de pesquisa concedidas por essas instituições a esse tema ao longo dos últimos anos.

- Que temas e problemas estão atraindo mais dinheiro e atividade? Por que isso acontece?
- Que novos conhecimentos científicos e/ou avanços revolucionários podem ser esperados, e quais são alguns dos impactos potenciais da mudança de maré?
- Quais aplicações comerciais potenciais podem ser vislumbradas a partir dessas novas tecnologias?
- Que tecnologias, produtos e serviços existentes têm maior probabilidade de ser interrompidos e substituídos por essas inovações?
- Quais são as tendências sociais que podem ser combinadas com essas tecnologias futuras para criar indústrias totalmente novas?

### PASSO 5

Na sala de aula, ou em grupos informais, discuta e explore as implicações de suas descobertas a partir do exercício.

- Cite 2 ou 3 mudanças de maré futuras que você prevê.
- Que outras explorações você precisa fazer?
- Como você pode se preparar melhor para ser capaz de reconhecer e aproveitar essas oportunidades futuras agora, daqui a 10 anos e daqui a 15 anos?
- Que implicações você vê para sua estratégia empreendedora pessoal, que você começou a desenvolver no Capítulo 2 — especialmente no que diz respeito aos projetos nos quais trabalhar, próxima formação acadêmica e experiência de trabalho e acréscimos na equipe de confiança e mentores?

## Exercício 2

### Conceitos para criação de oportunidades e a busca de conhecimentos revolucionários

Depois de ter digerido totalmente as discussões deste capítulo, você deve se voltar para o preparo de uma análise da indústria, utilizando os critérios listados no Quadro 5.3 (Veja as páginas 134-135). Deve ser uma análise inicial, e não um esforço excessivamente exaustivo. Sua cadeia de valores deve ser traçada em uma ou duas páginas no máximo, com as outras perguntas/questões respondidas em itens listados em uma a duas páginas no máximo. Em vez de um esforço exaustivo, este exercício é projetado para fazer você chegar a uma forma específica de pensar.

Sua tarefa é completar uma *análise simples, clara e articulada da cadeia de valor* de uma indústria que seja de seu interesse. Analise a cadeia de valor como ela é atualmente. Em seguida, realize uma *análise do fluxo de informações* dessa cadeia de valor, cobrindo uma análise do fluxo de informações através das diversas fases da cadeia de valor. Em seguida, amplie seu pensamento para *criar um grupo de valores* dessa indústria. Certifique-se de pensar multidimensionalmente, e não apenas de forma linear. Descreva ou represente visualmente o impacto dessas múltiplas dimensões sobre o fluxo de bens/serviços e informações. Explique como a expansão da cadeia de valor aumenta ou intensifica o valor total para esse setor, em comparação com a cadeia linear. Por fim, forneça uma *análise sucinta das margens praticadas em cada etapa da cadeia de valor* (quais etapas têm maiores e menores margens? Que etapas da cadeia são as mais lucrativas?), com ênfase específica nas condições extremas (máximas/mínimas).

Em síntese, considere o seguinte:

- Quais são os desconstrutores e os reconstrutores que impulsionam a cadeia de valor e a oportunidade neste setor?
- Qual é sua melhor estimativa da composição do fluxo de caixa livre, do lucro e das cadeias de valor em uma empresa neste setor?
- Quais são as práticas, convenções e sabedorias predominantes do setor em termos de marketing, distribuição, terceirização de serviços ao cliente, TI e investimentos de capital significativos neste negócio?
- Que novas práticas, convenções e afins estão funcionando agora, e quais são suas meias-vidas?
- Quais são os segmentos em crescimento?
- Onde é que os especialistas (analistas de empresas de pesquisa e projeções de mercado, tais como Forrester, IDG, Ibope, Nielsen, analistas de Wall Street e da Bovespa) acham que estará o próximo mercado de crescimento?
- Quais são os parâmetros e as características desse mercado?

Se você está planejando levar para o mercado um produto de alta tecnologia deve considerar a estrutura discutida em *Cruzando o abismo*, de Geoffrey Moore e Regis McKenna, e olhar para a cadeia de valor e o(s) segmento(s) específico(s) da indústria em que pretende se concentrar. Você também deve considerar a análise dos textos de Clayton M. Christensen sobre inovação disruptiva em *O dilema da inovação*, entre outros.

## Exercício 3

---

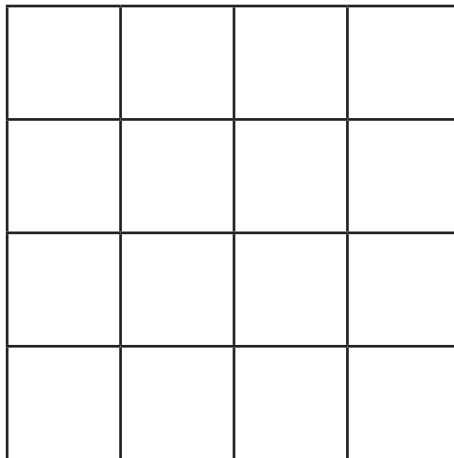
### Quadrados criativos

#### PASSO 1

Divida seu grupo: (a) separando-o em vários grupos de três ou mais pessoas cada e (b) tendo, pelo menos, cinco pessoas trabalhando sozinhas.

#### PASSO 2

Mostre a figura a seguir a todos e peça aos grupos e aos indivíduos para contarem o número total de quadrados na figura. Suponha que a figura é uma caixa quadrada em um plano. Na contagem, os ângulos de qualquer quadrado devem ser retos, e as laterais devem ser de igual comprimento.



#### PASSO 3

Discuta os processos criativos pelos quais os grupos e os indivíduos chegaram a suas respostas.

## Exercício 4

---

### Guia de geração de ideias

Antes de iniciar o processo de geração de ideias para novos empreendimentos, é importante refletir sobre um velho provérbio alemão, que diz: “Todo começo é difícil”. Se você se permitir pensar de forma criativa, ficará surpreso com o número de ideias interessantes que pode gerar depois de começar.

Esse guia de geração de ideias é um exercício para gerar ideias. O objetivo é você gerar o máximo possível de ideias interessantes. *Enquanto gera suas ideias, não as avalie nem se preocupe com sua implementação.* A discussão e os exercícios no restante do livro permitirão a você avaliar essas ideias para ver se elas são oportunidades e considerar sua própria estratégia empreendedora pessoal.

E lembre-se: não existem respostas certas nos esforços criativos.

**Nome:**

**Data:**

#### PASSO 1

##### **Gere uma lista com o máximo possível de ideias para novas empresas**

Como consumidor ou usuário pagante, pense nas maiores, mais frustrantes e mais dolorosas tarefas ou situações que você deve enfrentar continuamente, e que seria muito bom eliminar ou minimizar. Muitas vezes, estas são as sementes de oportunidades reais. Pensar em qualquer necessidade insatisfeita ou mal satisfeita dos clientes que você sabe que resultaram de mudanças regulatórias, mudanças tecnológicas, conhecimentos e lacunas de informações, atrasos, assimetrias, incoerências e afins vai ajudar você a gerar essa lista. Além disso, pense sobre vários produtos e serviços (e seus respectivos substitutos) e os fornecedores desses produtos ou serviços. Se você souber de alguma fraqueza ou vulnerabilidade pode descobrir ideias para novos empreendimentos.

## PASSO 2

### **Aumente sua lista, se isso for possível**

Pense em seus interesses pessoais, seu estilo de vida desejado, seus valores, o que você acha que pode fazer muito bem, e as contribuições que você gostaria de fazer.

## PASSO 3

**Peça a pelo menos três pessoas que o conhecem bem para olharem sua lista, e reveja-a para refletir sobre as novas ideias que surgiram com esse intercâmbio. Veja a discussão sobre como obter *feedback* no Capítulo 2.**

## PASSO 4

**Anote *insights*, observações e conclusões que surgiram sobre suas ideias de negócios ou suas preferências pessoais.**

Quais delas resolvem o maior ponto de dor/sofrimento/agravamento/frustração pelo qual você (e outras pessoas com quem você tem falado) pagaria um preço *premium* significativo para eliminar?