

Modelo 4i

Modelo geral de empreendedorismo e gestão (Carvalho, 2016), que divide os processos de desenvolvimento e manutenção de um negócio em 4 fases: ideia, informação, implementação e impacto.

Ideia – um negócio entende-se como qualquer atividade que visa satisfazer necessidades humanas, seja com fins lucrativos, sociais, ambientais ou outros. Uma ideia de negócio que não satisfaça alguma necessidade humana está condenada ao fracasso. O empreendedor deve procurar encontrar necessidades ainda não satisfeitas (mercado incompleto só com procura) ou que podem ser melhor satisfeitas, desde que saiba criar um novo produto (bem, serviço ou ideia) que cumpra esse desiderato.

O desenvolvimento das ideias de negócio deverá passar por testes de mercado entre amigos, familiares, na rua, ou, preferencialmente, nos indivíduos que mais possam beneficiar com esse novo produto. Assim, consegue-se testar o conceito que subjaz à eficácia do produto na satisfação da necessidade identificada. Todo este processo de criação e desenvolvimento de um novo produto deve ter uma orientação de mercado. Um produto que não tenha procura suficiente, por mais interessante que seja a ideia, não terá possibilidade de sobreviver no mercado, não constituindo, em si, uma inovação, mas sim tão só uma manifestação da criatividade humana. A melhor forma de garantir sucesso, em qualquer atividade económica e em qualquer setor (público, privado, social) é ter um produto (bem, serviço ou ideia) que cumpra essa função de satisfação dos clientes (consumidores, utentes, clientes, prescritores) numa primeira instância e, seguidamente, de todos os outros *stakeholders*, na medida do possível.

Na idealização de um novo negócio, ou no desenvolvimento de um negócio já existente, a inovação é fundamental para captar os clientes do futuro, que garantam a continuidade da organização. Como tal, é importante usar modelos que sistematizem as diversas formas de se conseguir inovar (e.g., Schumpeter, 1934; Morote & Nuchera, 1997; Kumar, 2012; Keeley, Walters, Pikkell, & Quinn, 2013; Sarkar, 2014; Carvalho, 2016), permitindo uma reflexão estratégica à volta das dimensões cruciais deste processo, seja de forma contínua ou disruptiva.

Informação – a tomada de decisão deve, obviamente, ser informada da forma mais completa possível. Esta fase implica um trabalho árduo de estimação da procura, de análise da competitividade potencial ou real da organização, de avaliação do setor de atividade e da concorrência, de estudo da legislação aplicável e das exigências de autoridades que tenham poder sobre a área do negócio. O produto deve ser testado no mercado, desde a primeira

versão, o chamado produto básico, assim como as estratégias de marketing para cada segmento de mercado. É, muitas vezes, necessário o apoio de profissionais de estudos de mercado e marketing, que consigam trabalhar os dados primários e secundários disponíveis. No entanto, é possível o empreendedor, com poucos recursos, fazer alguns estudos com técnicas mais acessíveis, de modo a ter uma visão mais precisa acerca da sustentabilidade do negócio.

A pesquisa de mercado concentra-se: no estudo das necessidades humanas e sociais que não estão suficientemente satisfeitas, ou mesmo sem qualquer produto (bem, serviço ou ideia) que as satisfaça; na avaliação da oferta e da procura; na caracterização dos *stakeholders* e das suas necessidades e desejos; nas tendências ambientais (políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas); e na avaliação da oportunidade do negócio. A pesquisa de marketing concentra-se na abordagem sistemática e objetiva de recolha, tratamento e análise de dados sobre os clientes, que permitam produzir informação útil para o processo de tomada de decisão em gestão de marketing. Assim, estuda-se a procura com vista a analisar as possibilidades de segmentação do mercado, assim como para decidir quais os segmentos que se pretende servir, e qual o posicionamento estratégico do produto, da marca ou da organização. Esta pesquisa permite a determinação do produto básico e da proposição de valor que possa ter uma procura imediata suficiente para se poder crescer e escalar o negócio, assim como das políticas de preço, distribuição e comunicação que são mais eficazes para o sucesso do produto, ajustadas a cada segmento de mercado.

Vale a pena testar a ideia/produto/proposição de valor, assim como o modelo de negócio através de um modelo básico de criação de negócios (e.g., Carvalho, 2016; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), o que permite evitar muitos erros de conceção, fornecendo uma panorâmica inicial da viabilidade do negócio.

Implementação – é a fase em que o empreendedor deve procurar concretizar o seu negócio, começando a operar no mercado. A criação de um negócio implica a disponibilidade de recursos físicos (matérias-primas, máquinas, etc.), humanos (gestores, colaboradores, professores, formadores, consultores), intelectuais (marca, logo, lema, direitos de autor, tecnologia privada, listas de contactos, fórmulas, tecnologia, informação de negócio e patentes) e financeiros (família, amigos, *crowdfunding*, *business angels*, capital de risco, parceiros do negócio, bolsas, bancos, *factoring*, *vendor-financing*, etc.). Caso o empreendedor não disponha de capital próprio suficiente, terá de procurar formas alternativas de financiamento. Assim, torna-se necessário desenhar e redigir um plano de negócios, que demonstre a sua viabilidade económico-financeira. Poder-se-á, por exemplo, utilizar o

Modelo Avançado de Criação de Negócios (Carvalho & Jonker, 2015; Carvalho, 2016), o qual é composto por quatro modelos aninhados (empreendedorismo, modelo de negócio, planeamento estratégico e plano financeiro), que permitem organizar todo o processo de constituição de uma nova empresa ou de lançamento de um novo produto, de forma a garantir a atração dos investidores.

Impacto – os negócios têm impacto na sua própria sustentabilidade, mas também em todos os *stakeholders*. Torna-se, assim, importante medir estes impactos, que vão desde os resultados financeiros até à contribuição da organização para a criação de um maior bem-estar social. Os clientes, hoje em dia, exigem mais do que valor económico nos produtos que adquirem, tendo também preocupações sociais e ecológicas, não se importando de pagar um pouco mais por isso.

Para avaliar os impactos de uma organização existem vários modelos, desde os sistemas tradicionais baseados na contabilidade financeira e analítica, ou nos mais diversos sistemas de informação de gestão, até sistemas mais objetivos com indicadores de análise de desempenho e resultados, tais como, por exemplo: os *Tableaux de Bord*, com origem em meados do século XX, desenvolvidos por engenheiros nas indústrias francesas; os *Balanced Scorecards*, com origem nos anos 90 do século XX, através do trabalho dos professores Kaplan e Norton da Universidade de Harvard, e desenvolvidos por muitos outros autores; ou os modelos complementares REQI (Resultados, Eficiência, Qualidade e Inovação) e COSI (*Core Organisational Stakeholder Impact*) de Carvalho (2016).

A atividade económica deve ser avaliada pelo seu impacto na sociedade, tanto a nível individual como coletivo. Isto significa que um empreendedor se deve preocupar com a sustentabilidade económica, satisfazendo as necessidades humanas, com os recursos disponíveis, como condição para a sustentabilidade financeira da organização. E, sempre que possível, deve promover a sustentabilidade ambiental, preservando o capital natural; a sustentabilidade social, preservando a coesão social em termos de bem-estar, nutrição, abrigo, saúde, educação, qualidade de vida, etc.; e a sustentabilidade psicológica, em termos de bem-estar mental e de contributo para a transformação e satisfação individual do ser humano (e.g., novos conhecimentos e competências, alteração de comportamentos aditivos, estilo de vida mais saudável ou ecológico, consciência dos diversos tipos de discriminação, mudança de mentalidades, abertura a novas ideias, autorrealização, sentimento de autoeficácia, etc.).

Referências:

Carvalho, J. M. S. (2016). *Inovação & Empreendedorismo. Ideia, Informação, Implementação, Impacto*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

Carvalho, J. M. S., & Jonker, J. (2015). Creating a Balanced Value Proposition – Exploring the Advanced Business Creation Model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (2), 49-64. ISSN: 1077-1158.

doi: 10.9774/GLEAF.3709.2015.ap.00006

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Kumar, V. (2012). *101 Design Methods – A structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Morote, J. P., Nuchera, A. H. (1997). *Gestión e Innovación; un enfoque estratégico*. Madrid: Pirámide.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16 (Article 1), 1–38.

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. 3ª ed. Escolar Editora.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard Economic Studies.