



# Criatividade e Geração de Novas Ideias

*Workshops realizados no âmbito  
do projeto “Start in Basto”.*



# Criatividade e Geração de Novas Ideias

*Workshops realizados no âmbito  
do projeto “Start in Basto”.*

# Índice

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução</b>                                                | <b>9</b>  |
| <b>2. Criatividade empreendedorismo e inovação</b>                  | <b>11</b> |
| <b>3. Criatividade</b>                                              | <b>13</b> |
| 3.1 Estímulos à criatividade                                        | 14        |
| 3.2 Quanto vale uma ideia?                                          | 16        |
| 3.3 Processo criativo                                               | 18        |
| 3.3.1 Exemplo de um Programa de Ideias Criativas                    | 20        |
| 3.4 Ideias de negócio                                               | 25        |
| <b>4. Inovação</b>                                                  | <b>26</b> |
| 4.1 O Processo de Inovação                                          | 30        |
| 4.2 Como criar uma cultura de inovação numa empresa?                | 32        |
| 4.3 Técnicas de Criatividade                                        | 34        |
| <b>5. Empreendedorismo</b>                                          | <b>37</b> |
| 5.1 Perfil Empreendedor                                             | 40        |
| 5.2 Plano de negócios                                               | 44        |
| 5.3 Como ter uma ideia de Negócio?                                  | 44        |
| 5.4 Fases do Processo Empreendedor                                  | 45        |
| 5.5 A mudança como fonte de ideias                                  | 46        |
| <b>6. Criatividade e Geração de Novas Ideias na Região de Basto</b> | <b>50</b> |
| 6.1 Oportunidades de negócio na Região de Basto                     | 58        |
| <b>7. Bibliografia</b>                                              | <b>59</b> |

“

*Tornar o simples em complicado é fácil, tornar o complicado em simples é criatividade.”*

Charles  
Mingus

“

*Chame o sucesso para fazer parte da sua vida. Acredite no seu potencial criador, seja inovador, treine a sua mente para vencer, estipule metas e, principalmente, lute pelos seus ideais.”*

Flávio  
Souza



# 1. Introdução

Leonardo Da Vinci – considerado, nos nossos dias, um génio e um visionário graças às suas invenções como o helicóptero, o submarino, o tanque de guerra, entre outros - foi ignorado pela sociedade da sua época porque a sua inventabilidade não enquadrava no quotidiano das pessoas do séc. XVI.

Esta inventabilidade é valorizada atualmente, mas não se converteu em invenções porque estes objetos não eram apreciados pela sociedade de então.

Hoje em dia vivemos numa sociedade que estimula, valoriza e depende de inovações e invenções. A dinâmica económica e a velocidade do avanço tecnológico requerem ideias criativas que possam ser transformadas em invenções pela via do empreendedorismo. Esta dependência expõe um conjunto de contingências históricas, culturais e económicas relativas ao reconhecimento das mesmas.

Assim, apesar da grande procura de ideias criativas que possam ser transformadas em inovações, existem propostas economicamente viáveis que são recusadas, o que demonstra que a relação entre empreendedorismo e inovação é mais complexa do que parece.

Porque razão tantos inventores e inovadores enfrentam dificuldades e obstáculos para viabilizarem as suas ideias?

A tentativa de resposta a esta questão é o presente manual, no qual se pretende contribuir para a compreensão do ato criativo e da sua viabilização.

## 2. Criatividade, empreendedorismo e inovação

A criatividade e inovação apresentam um tal nível de sobreposição que se torna difícil separá-las e reconhecê-las individualmente. A criatividade é um processo completo em si mesmo, ao passo que a inovação precisa de atributos e instrumentos para se completar. A atitude empreendedora completa o verbo inovar.

Autores como Drucker (1985) entendem que “Inovação é o instrumento específico de empreendedor, o meio pelo qual ele explora a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.

O estudo da inovação tem inúmeros pontos em comum com a análise da criatividade. A inovação constitui um dos contextos possíveis para a criatividade, agregando-lhe a problemática do reconhecimento, uma vez que algo pode ser criativo num país e não noutro, ou ser criativo num dado momento histórico, mas não noutro, a contextualização do que é criativo tem efeito sobre a inovação.

Uma vez que a inovação tem determinada realidade social, económica e comercial está dependente da aceitação da sociedade ou comunidade em que está inserida. Por outras palavras, a criatividade não tem o poder de, por si só, fertilizar a sua instrumentalidade e parecer que se transforma em inovação; depende da atitude empreendedora para o fazer e também exige uma avaliação externa aos seus efeitos.

A criatividade refere-se aos produtos únicos, singulares, sejam eles ideias, invenções, processos ou soluções de problemas, ao passo que a inovação diz respeito à inserção dessas criações no mercado de trabalho e nesse sentido seriam processos análogos à produção de singularidades (criatividade) e de comodidades (inovações) (Bush, 2000; Lash, 2007).

Se a inovação é o processo pelo qual os empreendedores convertem oportunidades em ideias vendáveis ou comercializáveis, “a inovação é a função específica do empreendedor... E o meio pelo qual se cria novos recursos produtivos de riqueza ou se dota os recursos existentes de potencial aumentado para criar riqueza” (Drucker, 1985). Assim, a diferenciação entre a criatividade e a inovação não estaria completa sem o terceiro fator que pertence ao trio, o empreendedorismo.

“  
*A criatividade é uma condição necessária, mas não suficiente para a inovação*”

(Vehar, 2008).



A inovação, para que aconteça, necessita da presença de outros dois vetores, a criatividade e o empreendedorismo. Se a criatividade humana for entendida como geradora de valor e a inovação for associada ao valor troca, a transição de uma para outra dependerá da implementação da ideia ou processo em determinado contexto para o qual será necessária uma atividade empreendedora.

Existem características específicas dos indivíduos criativos, mentalmente saudáveis e autorrealizados:

- Capacidade de estabelecer objetivos altos, mas alcançáveis;
- A preocupação com a realização pessoal e não se preocupam com a recompensa pelo sucesso;
- O desejo de receber feedback relevante sobre ao trabalho e não receber feedback atitudinal.

Também existem características associadas às pessoas empreendedoras:

| Características dos empreendedores |                                    |                                        |
|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| Inovação                           | Otimismo                           | Tolerância à ambiguidade e à incerteza |
| Liderança                          | Orientação para resultados         | Iniciativa                             |
| Riscos moderados                   | Flexibilidade                      | Capacidade de aprendizagem             |
| Independência                      | Habilidade para conduzir situações | Habilidade na utilização dos recursos  |
| Criatividade                       | Necessidade de realização          | Sensibilidade a outros                 |
| Energia                            | Autoconsciência                    | Agressividade                          |
| Tenacidade                         | Autoconfiança                      | Tolerância a confiar nas pessoas       |
| Originalidade                      | Envolvimento a longo prazo         | Dinheiro como medida de desempenho     |

No geral, os empreendedores são pessoas visionárias que criam oportunidades e fazem acontecer, lutam pela realização dos seus objetivos, colocam em prática as suas ideias, criando negócios. Além disso, os empreendedores são essenciais no mercado, pois eles são agentes de inovação, a partir do momento em que estimulam a criatividade (Drucker, 2002).

Ao associar a criatividade à necessidade de autorrealização, incluindo-se a criação como uma força na dinâmica da personalidade e evidenciando-se que, embora o impulso criativo esteja presente, isso não significa que o individuo seja capaz de o transformar em algo concreto, depende da atitude empreendedora para o fazer.

O empreendedorismo é visto “como o processo de emancipação com potencial de mudança mais amplo”. Estes aspetos emancipatórios estão ligados aos sonhos e esforços para criar mudanças no mundo.



### 3. Criatividade

A criatividade é multifacetada e multidimensional:

- Criatividade tecnológica ou Inovação;
- Criatividade econômica ou empreendedorismo;
- Criatividade artística e cultural.

Estes três pontos da criatividade estão interligados e para que uma região possa gerar empreendedorismo deve criar condições que estimulem a inovação, as artes e a cultura.

A criatividade é uma condição inerente ao ser humano. A criatividade desenvolve-se e promove-se através da aquisição de competências, habilidades e atitudes.

As pessoas criativas são otimistas, talentosas, exigentes, comunicativas, persistentes, demonstram capacidade de associar ideias e coragem para correr riscos.



3.1 Estímulos à criatividade

| Estímulo                     | Descrição                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente físico              | Espaço físico destinado às atividades laborais, considerando-se a temperatura, iluminação, silêncio e área para o material de trabalho.                                                                        |
| Comunicação                  | Este item faz alusão à existência de canais de comunicação que possibilitem a democratização das informações, de forma clara, objetiva e livre de interferências; além do intercâmbio com outras organizações. |
| Desafios                     | Tarefas desafiadoras estimulam o potencial criador, dando valor ao trabalho que se realiza.                                                                                                                    |
| Estrutura Organizacional     | Redução dos níveis hierárquicos, com normas mais flexíveis e menos burocratizadas, além de uma descentralização do poder.                                                                                      |
| Liberdade e autonomia        | Liberdade para propor soluções diferentes das do chefe e demais colaboradores, aumentando o senso de responsabilidade sobre o seu próprio trabalho.                                                            |
| Participação                 | Maior iniciativa, e participação nas decisões e soluções da empresa, estimulando o potencial criador por parte dos colaboradores.                                                                              |
| Salário e benefícios         | Remuneração adequada, política de cargos e salários, implementação de recompensas como forma de estímulo às ideias inovadoras.                                                                                 |
| Suporte da chefia            | Postura recetiva, flexível, de aceitação e estímulo às novas ideias, respeitando opiniões divergentes.                                                                                                         |
| Suporte do grupo de trabalho | Ambiente harmonioso de trabalho, com relacionamento interpessoal favorável e estimulador a ideias inovadoras, espaço para descontração e alegria, diálogo e reuniões com troca de experiências.                |
| Suporte Organizacional       | Reconhecimento do trabalho criativo, criação de mecanismos para desenvolver novas ideias, planejamento e definição de metas, numa cultura orientada para a inovação.                                           |
| Treinamento                  | Capacitação e treinamento dos colaboradores desenvolvendo o seu potencial criador em busca de novas soluções para problemas antigos ou presentes.                                                              |

Fonte: Adaptado de Faria e Alencar (1996, p.54-55)



Técnicas para aumentar a probabilidade de gerar ideias criativas:

- a. Ter uma vasta experiência de trabalho (quanto mais empregos a pessoa teve, maior a probabilidade de se tornar autônoma);
- b. Ter vivido em muitos locais diferentes (a variedade cultural permite uma maior gama de informações);
- c. Ter uma ampla rede social (ter muitos amigos e conhecidos para compartilhar o conhecimento);
- d. Cultivar padrões de pensamento que ajudem a quebrar as rotinas mentais (assegurar-se de que as pessoas mais próximas pensem de maneira diferente, de forma que uns possam contestar as crenças dos outros).

Assim, a criatividade parece estar fundamentada em cinco aspetos gerais:

O primeiro aspeto refere-se à necessidade de se criar uma ampla e rica base de informações, que quando disponíveis na estrutura cognitiva da pessoa criativa, promoverão um leque cada vez maior de possibilidades de cruzamentos de ideias que contribuirão para a elucidação de problemas.

O segundo aspeto diz respeito ao exercício da procura de novas formas de pensar situações cotidianas. Neste ponto é da máxima importância que o empreendedor se rodeie de pessoas que pensem de maneira diferente, pois isso, mais uma vez, irá proporcionar um aumento do cruzamento das informações, criando um número de ideias maior.

O terceiro ponto é procurar entender a criatividade como algo que se manifesta de acordo com as aptidões da pessoa criativa. Se uma pessoa tem facilidade em matemática, por exemplo, é mais provável que ela exerça seu potencial criativo, sob este domínio, para a resolução de seus problemas.

O quarto aspeto é ter em mente que as pessoas possuem domínios para os quais apresentam uma melhor aptidão e desempenho. Logo, isto desmistifica a ideia de que a criatividade é um privilégio de uma minoria intelectualizada.

Por fim, precisamos compreender que pouco adianta o indivíduo possuir todas as condições internas que o habilite à criatividade; se o ambiente em que ele atua não favorecer as experiências criativas, não o encorajar a correr riscos e não encarar o erro como parte do processo de aprendizagem organizacional, dificilmente a criatividade se manifestará.





3.2 Quanto vale uma ideia?

A valorização do novo e do original é condicionada por fatores históricos, políticos, económicos e socioculturais. Leonardo da Vinci só teve reconhecimento póstumo das suas ideias e projetos.

No valor e na avaliação há a ligação entre o produto e um dado critério - isto explica o facto de algo criativo poder não ser reconhecido como tal no seu próprio tempo. Existem muitos casos de pessoas inovadoras que não foram reconhecidas como tal no seu tempo, António Vivaldi (compositor) e Van Gogh (pintor) são exemplos disso. Outro aspeto é aquilo que não agrada ao poder vigente pode padecer da mesma falta de reconhecimento.

Existem dois tipos de pessoas criativas, o adaptador, que prefere melhorar as coisas dentro da estrutura e fronteiras existentes e o inovador, que prefere fazer diferente, reestruturando problemas e formas.

Mas se considerarmos a criatividade como um continuum de novidade, necessitamos de combinar os dois tipos de pessoas criativas e assim, temos dois tipos de criatividade, a novidade na componente da tarefa e a novidade na componente da operação mental. Deste modo, a inovação pode estar no estímulo e na resposta.

A criatividade envolve ideias novas e úteis, independentemente do tipo de ideias, das razões que levaram à sua produção ou do ponto de partida do processo.

O quadro seguinte explica as características dos dois tipos de personalidades:

| Pessoas Adaptativas                                                                                               | Pessoas Inovadoras                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizam-se pela confiabilidade precisa, eficácia, metodicidade, prudência, disciplina, conformidade.         | Parecem indisciplinadas, pensativas, tangenciais, aproximam-se das tarefas por ângulos insuspeitos.                                |
| Preocupam-se com os problemas residuais desencadeados pelos paradigmas atuais.                                    | Procuram problemas e rotas alternativas de solução, indo além dos paradigmas atuais.                                               |
| Buscam soluções para problemas em formas testadas e compreendidas.                                                | Questionam simultaneamente o problema e os seus pressupostos; manipulam problemas.                                                 |
| Reduzem os problemas por meio de melhorias e maior flexibilidade com o máximo de continuidade e estabilidade.     | São catalisadoras para estabelecer grupos; irreverente às visões consensuais; são vistas como abrasivas criando dissonâncias.      |
| Perecem confiáveis, conformistas, seguras e dependentes.                                                          | Vistas como descuidadas, não práticas, normalmente chocam os seus opositos.                                                        |
| Confiáveis no encontrar meios para atingir resultados.                                                            | Ao perseguir as suas metas, dão pouca importância aos meios que usam.                                                              |
| Parecem impermeáveis ao tédio, parecem capazes de manter alta precisão em longas jornadas de trabalho.            | Capazes de trabalho rotineiro detalhado apenas por períodos de tempo curtos.                                                       |
| São autoridades dentro das estruturas existentes.                                                                 | Tendem a ter o controlo em situações não estruturadas.                                                                             |
| Raramente desafiam as regras, quando o fazem é com cautela, quando asseguradas por forte apoio.                   | Normalmente mudam as regras; têm pouco respeito pelos costumes passados.                                                           |
| Tendem a ter elevada dúvida sobre si mesmas. Reagem à crítica com maior aproximação à conformidade.               | Parecem ter poucas dúvidas sobre si mesmos ao gerar ideias, não precisam de consensos para manter a certeza face à oposição.       |
| Vulneráveis à pressão social e à autoridade, complacentes.                                                        | Numa instituição é ideal em situações de crises não previstas e também para ajudar a evitá-las, caso estas possam ser controladas. |
| São sempre essenciais para o funcionamento da instituição, mas ocasionalmente necessitam de uma pausa do sistema. |                                                                                                                                    |
| Quando em situações de colaboração com pessoas inovadoras.                                                        | Quando em situações de colaboração com pessoas adaptadoras.                                                                        |
| Fornecem estabilidade, ordem e continuidade na parceria.                                                          | Fornecem as orientações de tarefa; quebram com o passado e com a teoria aceite.                                                    |
| São sensíveis às pessoas, mantêm o grupo coeso e cooperativo.                                                     | Parecem insensíveis às pessoas, normalmente ameaçam a coesão e cooperação do grupo.                                                |
| Fornecem uma base segura para operações de risco das pessoas inovadoras.                                          | Fornecem a dinâmica que trás à superfície a mudança radical periódica, sem a qual as instituições tendem a fossilizar.             |



A criatividade é encorajada e fomentada pela abertura de pensamento, pelo contacto com pessoas e locais diferentes, pelo convívio, pela leitura, pela pesquisa, pelo estudo e pelo trabalho, pela vontade de aprender e pela procura de informação. As redes de relacionamento são também boas fontes de novas ideias na medida em que nos transmitem dados e informações que desconhecíamos. Ao organizarmos esta diversidade de informações, construímos ideias criativas!

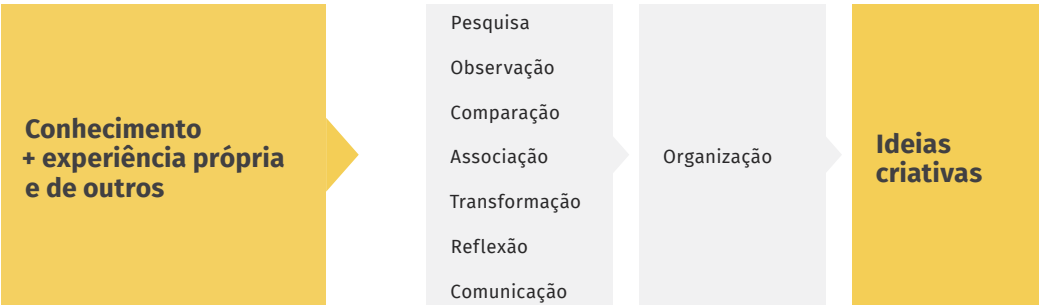
É a criatividade que permite ao empreendedor gerar novos negócios, ao identificar novos segmentos e necessidades no mercado, novos produtos e serviços, ao adicionar valor a ofertas já existentes para criar uma base de diferenciação. Portanto, uma das formas de germinar a criatividade, é olhar de forma diferente para um problema, situação ou necessidade. Isto é, olhar para as ofertas existentes e procurar o que outros ainda não detetaram. Deste modo, a criatividade é a inspiração que nos permite criar novas soluções.

Não desenvolva ideias sozinho. A criatividade é potenciada pelo coletivo, surgem sempre mais ideias quando estamos inseridos num grupo mais diferenciado. A probabilidade de alguém lhe “roubar” a ideia é pequena, mas já a probabilidade de ser ajudado é grande! Quando a ideia estiver mais estruturada e já for viável, deve proteger a sua propriedade, devendo mesmo patenteá-la.

3.3 Processo criativo

- **Perceção do problema:** É o primeiro passo do processo criativo e envolve o descobrir do problema, o desafio;
- **Temporização do problema:** É a conversão do problema num modelo teórico ou mental; Ver a solução: Este passo caracteriza-se geralmente pela súbita compreensão da solução; é um momento do tipo “Eureka”. Muitos destes momentos surgem após um estudo exaustivo do problema;
- **Produzir a solução:** A última fase é converter a ideia mental em ideia pratica. É considerada a parte mais difícil onde se pode empregar a expressão “1% de inspiração e 99% de transpiração”.

O Ser Humano não consegue ser inteiramente racional e objetivo. As suas análises e conclusões são sempre influenciadas pelas experiências, emoções, interesses, crenças, valores, etc. Estas influências criam bloqueios à nossa criatividade e à aceitação de novas ideias. Todo o Ser humano nasce criativo, mas a sociedade tende a diminuir essa capacidade.



O desenvolvimento de ideias está dividido em duas fases:

- A primeira fase consiste em gerar ideias de forma aleatória, sem limitações ou restrições, sobretudo sem julgamentos. Por muito que uma ideia seja ridícula ou absurda, pode sempre gerar outra ideia útil. Esta é a fase divergente.
- Na segunda fase estamos perante a fase de pensamento convergente, na qual se colocam em ordem as ideias geradas aleatoriamente. Para tal é necessário estabelecer e definir critérios de seleção de ideias e criar grupos de trabalho para a discussão das mesmas. O objetivo destes grupos além da análise e avaliação das propostas existentes, é dar valor acrescentado ao processo criativo, criando soluções mais definitivas.

O final do processo criativo inclui a aceitação de uma das soluções de batidas e desenvolvidas nos grupos de trabalho. Este processo é composto por várias etapas com a participação de diversas pessoas e do qual resulta uma ideia concreta com maior potencial.



3.3.1 Exemplo de um Programa de Ideias Criativas

Como exemplo deste processo podemos supor que determinada empresa lança um desafio aos seus colaboradores:

Reduzir o consumo de água

Além da apresentação do desafio, os colaboradores são informados do seguinte:

- Quais os benefícios expectáveis e decorrentes do envio de ideias;
- Quem pode participar;
- Como efetuar a inscrição no desafio;
- Quais os critérios de classificação que serão utilizados na escolha das melhores ideias;
- Quem serão os multiplicadores que auxiliarão se outros colaboradores tiverem dúvidas, incentivando também a participação no desafio;
- Qual o fluxo de aprovação e quais serão as etapas, quem serão os aprovadores, as regras de atribuição de prêmios e as recompensas envolvidas no desafio.

Assim, a empresa elabora um documento que inclui os seguintes pontos:

- Apresentação do desafio;
- Benefícios esperados;
- Quem pode participar;
- Como ter acesso ao desafio;
- Critérios de classificação;
- Multiplicadores;
- Fluxo de aprovação;
- Recompensas.

Benefícios Esperados

- Redução da quantidade total de litros de água gastos;
- Redução dos custos da organização.

Quem pode participar

- Todos;
- Recomenda-se a pesquisa de ideias similares antes da inscrição, evitando-se, assim, o envio de ideias similares.

Todos os colaboradores da empresa podem enviar ideias para o Programa de Inovação, com exceção dos diretores.

Os gestores de departamentos e de temas podem participar do programa desde que as suas ideias sejam relativas a departamentos.

A ideia pode ser individual ou coletiva, criando, assim, um envolvimento entre os colegas da empresa.

Ideias válidas

São válidas as ideias que contribuam para:

- Redução dos custos;
- Aumento da produtividade;
- Melhoria dos processos;
- Redução de perdas;
- Aumento de vendas.

Não é permitido propor:

- Ideias que sejam soluções provisórias;
- Erros/problemas no processo;
- Reclamações ou denúncias;
- Replicação de soluções já existentes;
- Ideias que não estejam de acordo com:
- A política interna da organização;
- O Código de ética e conduta;
- Legislação vigente.

APRESENTAÇÃO DO DESAFIO

“

A sustentabilidade é fundamental para a nossa empresa, pois garante um mundo melhor para os nossos filhos, no futuro.

Além disso, quando fazemos um consumo consciente, reduzimos os custos da organização e tornamo-la mais competitiva no mercado.

Queremos ideias para otimizar o consumo de água e convidamos todos os colaboradores a participarem neste motivante desafio!”



ACESSO AO DESAFIO

Criação de um formulário de inscrição que poderá ser acedido através de um link.

- 5. Aceda à empresa através do link: <https://<empresa>.pt>
- 6. Efetue o login no sistema utilizando as suas credenciais de entrada
- 7. Envie a sua ideia através do botão posicionado no banner.

E se houver ideias iguais?

Neste caso, a ideia que for apresentada primeiro terá prioridade. As outras propostas receberão um email informando que a ideia já foi apresentada.

Critérios de Classificação

- Potencial de redução do consumo
- Redução de até 1000 litros/dia; Redução de 1000 litros/dia até 5000 litros/dia; Redução acima de 5000 litros/dia;
- Prazo de implementação da ideia
- Até 1 semana / Até 1 mês / Mais de 1 mês;
- Custos de implementação da ideia
- Até 100€ / Até 1.000€ / Mais de 1.000€.

Multiplicadores

Multiplicadores são colaboradores escolhidos para fomentar a ideia de inovação na empresa. Os multiplicadores nomeados deste desafio são:

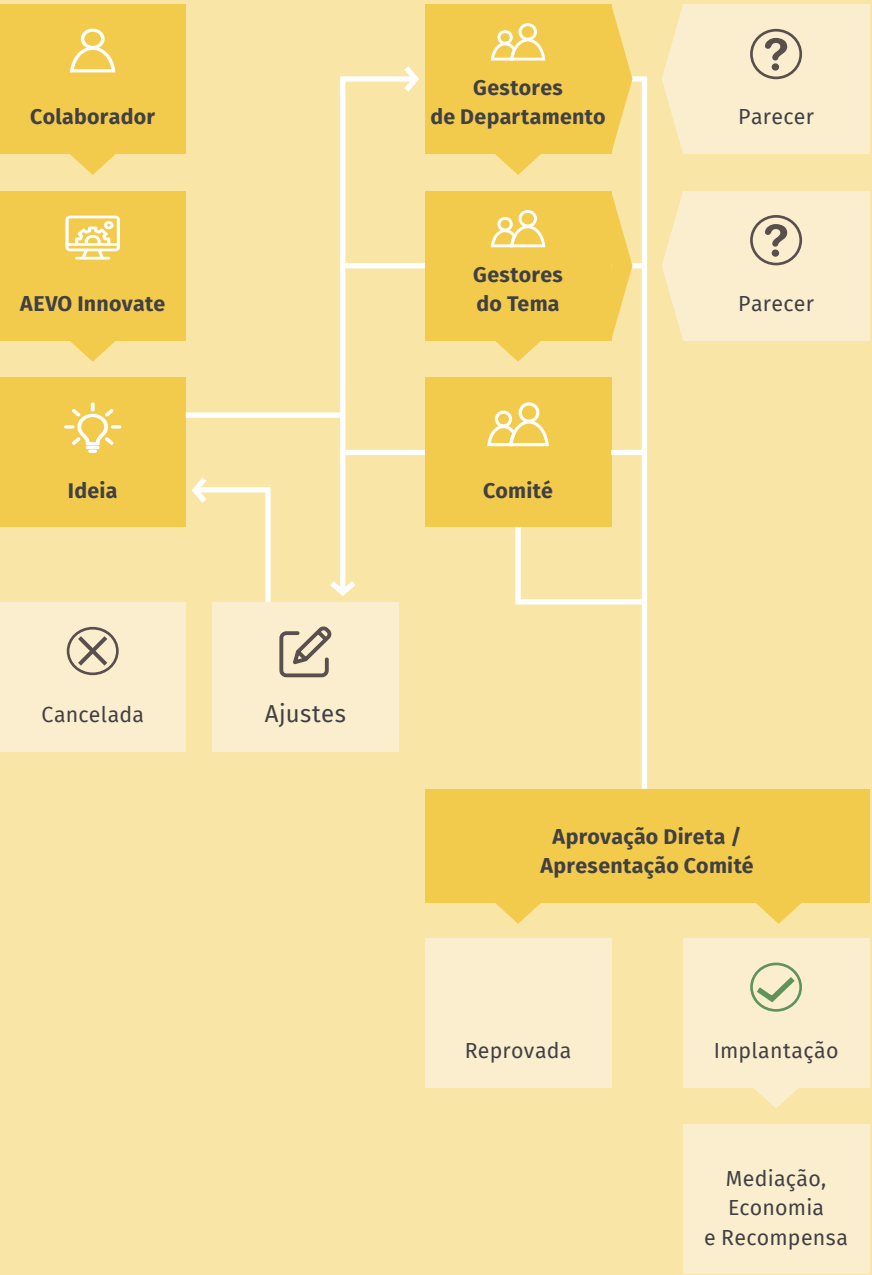
- José Silva
- Maria da conceição Sousa
- Sofia Ribeiro
- Ricardo Coutinho

Fluxo de Aprovação

O fluxo de aprovação será o seguinte:

1. Será feita uma validação inicial pelo gestor do departamento, verificando se as informações iniciais estão de acordo com o objetivo do desafio;
2. A segunda etapa do fluxo de aprovação é executada pelo gestor do tema, podendo validar a ideia e enviá-la para o comitê e reprová-la caso ela não esteja de acordo com os objetivos do desafio, ou aprová-la diretamente:
  - Caso a ideia tenha um custo de até 100€, o gestor do tema poderá efetuar a aprovação direta da ideia;
  - Caso a ideia tenha um custo de implementação maior do que 100€ e a ideia for do interesse da organização ela poderá ser validada na próxima etapa.
3. Um Comitê formado por alguns membros da Direção será responsável por aprovar as ideias que têm um custo de implementação maior do que 100€, utilizando os critérios de classificação definidos.

Como é o fluxo de avaliação das ideias?



**Prêmios**

Os 3 primeiros lugares no ranking do desafio receberão os seguintes prêmios:

1. 1º lugar: 5000 pontos;
2. 2º lugar: 3000 pontos;
3. 3º lugar: 1000 pontos.

Caso haja empate ou dificuldade de mensurar qualquer resultado, o Comitê definirá os vencedores.

**Recompensas**

- Resgate de prêmios

A empresa disponibiliza o resgate de prêmios e experiências com base nos pontos obtidos através da participação no programa de inovação.

- Recompensa financeira

Para inovações com retorno financeiro, o sistema permite que a empresa, opcionalmente, forneça uma recompensa financeira aos autores da ideia.

**Conquistas**

Utilizando os conceitos de gaming, os colaboradores recebem conquistas conforme evoluem na utilização do sistema.

Cada conquista possui 4 níveis de dificuldade que varia de acordo com a sua participação no programa:

- **Idealizador:** relativo à quantidade de ideias enviadas;
- Participativo: relativo à quantidade de comentários enviados para outras ideias;
- **Assertivo:** relativo à quantidade de ideias aprovadas para implementação;
- **Empreendedor:** analisa a quantidade de ideias aprovadas com retorno financeiro para a empresa.

**Rankings**

O “Ranking Geral” dos colaboradores é definido por combinação de quantidade de ideias enviadas, comentários noutras ideias, ideias aprovadas para implementação e ideias aprovadas com retorno financeiro.

**PROPRIEDADE INTELECTUAL*****A quem pertence a ideia aprovada?***

Novos produtos ou soluções desenvolvidos pelos colaboradores são de propriedade da empresa.

***E se eu sair da organização?***

Os colaboradores que saem da empresa terão direito a receber o prêmio, com exceção daqueles que forem demitidos por justa causa.

**3.4 Ideias de negócio**

Uma ideia criativa deve ser adequada, útil e executável, ou seja, deve traduzir-se numa oportunidade de negócio.

Se a empresa for criada em função de uma ideia de negócio, esta ideia deve ter origem numa oportunidade que foi detetada. Deste modo importa distinguir dois conceitos: Oportunidade e Ideia de Negócio.

**Oportunidade**

Pode materializar-se numa circunstância favorável que cria a necessidade de um novo produto ou serviço. Uma boa oportunidade deve ser atrativa, durável, estar disponível no momento e local certos e ser transformada num produto ou serviço que incremente valor ao consumidor. As oportunidades são externas, estão no ambiente, são necessidades ou vontades que ainda não foram satisfeitas. O grande desafio é detetar ideias que sejam reais oportunidades de negócio.

**Ideia de Negócio**

Transformar uma ideia abstrata em algo concreto e consubstanciado. Definir a ideia de negócio consiste em descrever a lógica de criação e entrega de valor, ou seja, a planificação do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, com vista à criação de valor. É um passo intermédio, entre a definição e validação da ideia e a elaboração de um plano de negócios.

Embora seja uma análise genérica inicial, ao definir a ideia de negócio, o empreendedor pode entender as dificuldades que previsivelmente encontrará e como pode adaptar-se a potenciais desvantagens ou ameaças.

É de salientar que o tempo despendido a analisar uma ideia não é tempo perdido mesmo que a decisão seja não avançar com a ideia, até porque novas ideias podem surgir deste processo de pesquisa e reflexão.





## 4. Inovação

Inovação é a ação ou ato de inovar, ou seja, é modificar antigos costumes, manias, legislação, processos, entre outros. No contexto empresarial o ato de inovar corresponde à necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes das habituais para atingir determinado objetivo. Inovar é inventar, sejam ideias, processos, ferramentas ou serviços.

No âmbito empresarial existem diversos tipos de inovação: Inovação de produto; inovação de marketing; inovação organizacional; inovação de processo, etc.

No mercado atual as empresas têm quase uma obrigação de pensar em inovação diariamente, seja qual for a sua área de atuação. Vivemos num mercado global, com economias instáveis, com forte concorrência e com grandes avanços tecnológicos.

### **Inovação é sinónimo de Adaptação**

A inovação permite às empresas obterem resultados no competitivo mercado empresarial. Estas inovações são fundamentais para que as empresas se possam moldar às mudanças que acontecem nas estruturas sociais e económicas.

### **Inovação é sinónimo de Criatividade**

Neste caso temos dois tipos distintos de inovação: a inovação absoluta e a inovação relativa. A primeira corresponde a algo que nunca foi inventado por ninguém, enquanto a segunda é algo que nunca foi feito pela pessoa ou por uma empresa.

Toda a inovação é pragmática, uma vez que ela se refere à implementação de ideias inventivas. Toda a inovação é pragmática, uma vez que ela se refere à conversão de uma invenção numa aplicação útil ou negócio. Deste modo, as invenções resultam em produtos, serviços ou processos totalmente diferentes dos existentes até então.

Se é a mudança que proporciona a oportunidade para o novo e diferente, a inovação sistemática consiste na procura deliberada, na organização de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para uma nova realidade económica ou social.

Nem toda a inovação é proveniente de uma invenção. No contexto da inovação tecnológica e do empreendedorismo inovador, a distinção dá-se no âmbito de um terceiro fator, o mercado. Enquanto a invenção pode prescindir de um mercado, só é possível definir inovação na sua relação com um mercado. Além disso a avaliação do potencial de aceitação de uma determinada inovação pelo mercado é prévia à sua implementação, o mesmo não acontece com uma invenção.

A caneta descartável pode ajudar a compreender os dois conceitos. Antes da invenção da caneta descartável, as canetas de tinteiro com grande durabilidade dominavam o mercado. Em 1950 a BIC teve a ideia de criar uma caneta descartável cuja duração fosse limitada, mas cujo preço fosse muito baixo. Com o protótipo na mão a BIC contactou várias empresas fabricantes na tentativa de viabilizar a produção das canetas numa escala industrial, mas obteve uma enorme rejeição da sua ideia. Mas a perseverança e o espírito empreendedor da BIC levaram a que não desistisse até à introdução da sua caneta junto do mercado consumidor. A justificação dada pelas empresas fabricantes para não aceitarem o seu produto residia no facto de que a maioria das pessoas já possuíam uma caneta de qualidade e que não haveria potencial mercado para tal produto, além do que as pessoas não teriam interesse por uma caneta descartável, uma vez que poderiam ter uma caneta que durasse vários anos.

A transformação de uma invenção em inovação envolve a sua avaliação por parte de potenciais utilizadores e, na maioria das vezes, tem de enfrentar resistências associadas a hábitos consolidados, estereótipos, preconceitos e tendência cognitiva.

A divisão de trabalho criada com a revolução industrial criou estruturas organizacionais caracterizadas pela hierarquia governada pelo controlo de tarefas e lentas a aceitar mudanças. Nestas estruturas, o individuo que procura desenvolver um novo produto tem de superar inúmeros obstáculos, convencer colegas e superiores da qualidade da sua ideia e da sua utilidade, viabilidade e lucro. Tem de provar que o produto pode ser testado em pequena escala e que não haverá prejuízo para o funcionamento atual da empresa ou para a imagem desta junto dos consumidores.



Uma vez que a mudança é aquilo que proporciona a oportunidade para o novo e diferente, a inovação consiste na procura deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer do ponto de vista económico e social (Drucker, 1985). Este autor considera que a inovação envolve um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras, por meio do acompanhamento de sete fatores:

- a. O inesperado: o sucesso, o fracasso ou um evento inesperado;
- b. A incongruência: entre a realidade como ela de facto é a realidade como se presume ser ou deveria ser;
- c. A necessidade de processo;
- d. As mudanças na estrutura de determinado setor ou na estrutura de determinado setor ou na estrutura de mercado;
- e. Mudanças demográficas (populacionais);
- f. Mudanças na percepção, disposição ou significado;
- g. O conhecimento novo, tanto científico como não-científico.

A inovação tecnológica refere-se a um produto ou processo novo ou substancialmente aprimorado para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado, podendo ter sido desenvolvida pela empresa ou por terceiros. Quanto a divisão entre produto e processo, podemos dizer que:

- **Inovação de produto** refere-se a um produto cujas características fundamentais - especificações técnicas, usos pretendidos, software ou outro componente imaterial incorporado - diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação de produto pode ser progressiva, através de um significativo aperfeiçoamento tecnológico de um produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado.
- **Inovação de processo** pode ser entendido como um processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a introdução de uma nova tecnologia de produção ou significativamente aperfeiçoada. Estes novos métodos podem envolver mudanças nas máquinas e equipamentos ou na organização produtiva - desde que acompanhadas de mudanças na tecnologia de transformação do produto. Esse tipo de inovação tem como objetivo a produção de produtos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados que não possam utilizar os processos previamente existentes, ou, simplesmente, aumentar a eficiência da produção dos produtos já existentes.

Além da divisão entre inovação de produto e processo, pode distinguir-se a inovação quanto ao efeito ou impacto por ela causada:

- **Inovação radical:** é o desenvolvimento de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, inédita para a empresa. Tais inovações podem originar novas empresas, setores, bens e serviços; e ainda significar redução de custos e aperfeiçoamentos em produtos existentes. Normalmente estão ligadas a um alto incremento do desenvolvimento tecnológico.
- **Inovação incremental:** é a introdução de qualquer tipo de melhoria num produto, processo ou na organização da produção, sem alteração substancial na estrutura industrial, podendo gerar maior eficiência, aumento da produtividade e da qualidade, redução de custos e ampliação das aplicações de um produto ou processo.

“

*A inovação é a função específica do empreendedor, é o meio pelo qual ele cria novos recursos produtivos de riqueza ou dota os recursos existentes de potencial aumentado para criar riqueza”*

**(Drucker, 1985).**

4.1. O Processo de Inovação

Além do conceito teórico de inovação, é importante observar que a inovação é um fenômeno dinâmico, não estático e muito importante para ser mapeado como um processo.

A OCDE (1992) apresenta o modelo linear como sendo aquele onde o desenvolvimento, a produção e a comercialização de novas tecnologias são vistas como uma sequência de tarefas com tempos bem definidos. O modelo linear do processo de inovação tem origem nas atividades de pesquisa, passa para o desenvolvimento do produto, depois para a produção, e por último a comercialização, tal como pode ser visto na figura seguinte:



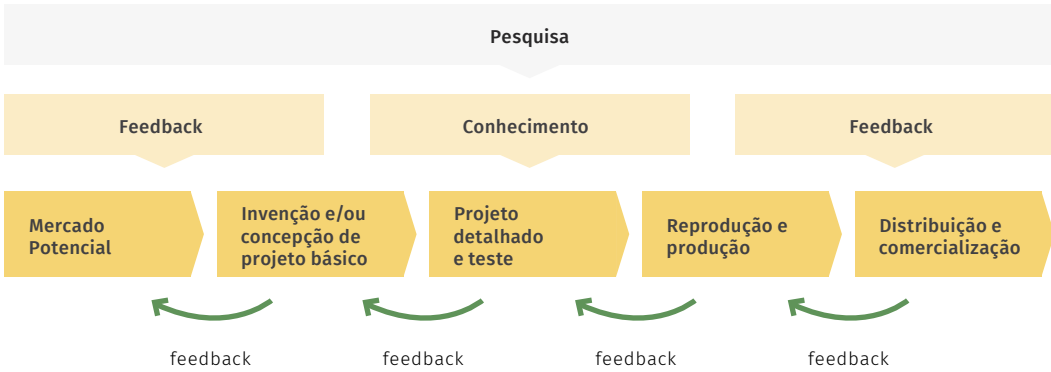
Fonte: Instituto Inovação (2006)

Este modelo foi sustentado pelas teorias clássica e neoclássica, mas foi considerado ultrapassado por se apoiar excessivamente na pesquisa científica como fonte de novas tecnologias, além de implicar uma abordagem extremamente sequencial.

Existem dois pontos deste modelo que podem ser criticados: o primeiro é o facto de desprezar outras atividades que não a P&D e o segundo é o facto de considerar a inovação como algo relacionado somente com a invenção, produção e comercialização, ocorrendo tudo dentro da empresa, e não junto de um processo social que envolva outros atores.

O processo de inovação tem de ser precebido como iterativo e multidirecional, não existe apenas uma etapa de inovação em que o aumento do conhecimento é aproveitado pelo sistema económico.

A figura seguinte esquematiza este modelo de inovação:



Fonte: adaptado de Kline & Rosenberg (1986)

Este modelo combina interações entre empresas e atores externos. As relações entre a pesquisa e as etapas do processo não seguem um só caminho, mas vários. A pesquisa científica pode interferir em diversas etapas do processo de inovação, tendo sido identificadas cinco etapas onde esta interferência é notória:

- 1. **Central:** começa na escolha do mercado, mas a empresa é central;
- 2. **Feedback loops:** baseia-se no conceito de learning by use, permite o aparecimento de inovações incrementais;
- 3. **Direta:** a pesquisa é o ponto fulcral, a empresa deteta uma necessidade ou pode aproveitar uma pesquisa;
- 4. **Linear:** do avanço científico à inovação;
- 5. **Sinérgica:** O processo produtivo contribui para a pesquisa pelo uso de instrumentos, ferramentas etc., ou seja, a tecnologia cria ciência.

A Evolução dos Modelos de Processo de Inovação

| Geração | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1ª      | Encontra-se o modelo linear “empurrado” pela tecnologia. Aqui, o processo inicia-se na atividade de pesquisa, passa para o desenvolvimento, depois para a produção e atinge, finalmente, o mercado. Cada etapa é iniciada a partir do resultado da etapa anterior sem retro-alimentação.                                                                |
| 2ª      | Já se encontra o modelo linear “puxado” pelo mercado, ou seja, a procura determina tanto a direção quanto a magnitude da atividade inventiva.                                                                                                                                                                                                           |
| 3ª      | Encontra-se o modelo acoplado, o qual reconhece a interação entre diferentes elementos e a realimentação entre eles. Esta abordagem tenta integrar as duas abordagens anteriores, considerando que tanto a crescente base de conhecimento da ciência e tecnologia, quanto a estrutura das demandas de mercado, desempenham papéis centrais na inovação. |
| 4ª      | Passa-se para um modelo paralelo, onde a inovação interna da empresa integra-se com a inovação externa - em parceria com clientes e fornecedores. Esta abordagem enfatiza o papel das alianças: pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing, entre outras áreas estão simultaneamente engajadas no processo de inovação.                           |
| 5ª      | Encontra-se, por fim, a integração sistêmica e a atuação em rede. O modelo passa a quarta geração ao aplicar tecnologias de informação para agilizar o processo de desenvolvimento de produto: respostas flexíveis e personalizadas, inovação contínua.                                                                                                 |

Fonte: adaptado de D'Ipolitto (2003)



#### 4.2 Como criar uma cultura de inovação numa empresa?

Antes de tudo, as empresas precisam de incorporar a inovação nas suas dinâmicas, processo muito diferente de se ter uma ideia nova e colocá-la em prática, ou criar apenas produtos inovadores. As empresas têm de pensar diferente, a sua cultura organizacional deve estar voltada para desafiar o “Status Quo”. Para tal é necessário concentrar os esforços mentais, primeiro numa estratégia e depois num posicionamento empresarial.

Assim, para criar uma cultura de inovação dentro de uma empresa é de extrema importância incutir em todos os colaboradores uma mentalidade voltada para a inovação. Uma empresa inovadora não é aquela que tem um líder inovador, empreendedor e criativo, mas aquela que é formada por colaboradores com mentalidades inovadoras. É de capital importância que o líder da empresa consiga fazer passar a ideia aos colaboradores e que estes a assumam como sua. É necessário melhorar os processos de comunicação interna e fazer entender aos colaboradores que a empresa valoriza a inovação e como vai desencadear todo o processo.

Não menos importante é criar e estimular um ambiente inovador para todos os colaboradores da empresa. O Ser Humano é criativo, mas o ambiente em que se encontra pode inibir ou fazer aflorar a sua criatividade.

Os colaboradores têm de ser tratados com empatia para que se sintam à vontade para exporem as suas ideias. Não pode haver um clima de medo, uma vez que o mesmo é inibidor da criatividade e da inovação. Os colaboradores não podem ter medo da ridicularização ou da reprovação. É fundamental haver LIBERDADE PARA CRIAR E INOVAR.

Outro aspeto deveras importante é a criação de espaços de diálogo horizontais. A criatividade é a capacidade para conectar factos observados e conhecimentos adquiridos. Quando os colaboradores dispõem de momentos para interagir entre si, surge muito material bruto para criar estas conexões.

As ferramentas para a criação de espaços criativos serão explicadas no capítulo seguinte.

Criatividade e Geração de Novas ideias

#### BLOQUEIOS MENTAIS

##### ***O que são bloqueios mentais?***

São obstáculos que nos impedem de perceber corretamente um problema ou conceber uma solução.

Algumas vezes criamos os nossos próprios bloqueios, por medo, preconceito, experiências, emoções. Outras vezes os bloqueios são criados pela sociedade em que nos inserimos devido a tradições, valores, regras, conformismos, etc.

Os bloqueios mentais podem ser classificados como:

- Bloqueios culturais;
- Bloqueios ambientais e organizacionais;
- Bloqueios intelectuais e de comunicação;
- Bloqueios emocionais;
- Bloqueios de percepção.

Para ultrapassar o bloqueio podemos utilizar uma série de técnicas de criatividade. As técnicas a seguir apresentadas podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas entre si para ajudar a criar soluções quer no trabalho quer na vida pessoal. As pessoas são diferentes e reagem de modo diferente, assim as técnicas que funcionam para umas pessoas não funcionam para outras.

Podemos recorrer a estímulos psicológicos, cujo propósito é provocar a mente e libertá-la dos bloqueios mentais que obstroem a imaginação. A mente age de uma forma livre e aleatória, procurando uma grande quantidade de ideias, sem preocupação com a qualidade e a relevância das mesmas, que serão examinadas posteriormente na fase de triagem e seleção.



4.3 Técnicas de Criatividade

Brainstorming

É usado para desbloquear a mente, libertar as ideias das amarras, romper preconceitos, criar um ambiente mobilizador.

Consiste na geração desenfreada de ideias, com o registo de todas elas à medida que vão surgindo.

No momento inicial do brainstorming não é permitida nenhuma crítica às ideias. Depois de anotadas mais de 100 ideias, escolhem-se apenas 10.

De seguida reflete-se sobre essas 10 ideias, escolhendo-se 3 e depois, com uma reflexão ainda mais aprofundada, escolhe-se, de entre as 3, a ideia que será a desenvolvida.

Questionamento de suposições

Processo de questionamento da validade de regras, procedimentos, situações, informações ou comportamentos assumidos como verdadeiros e incontestáveis.

Podemos optar pela orientação do raciocínio, apresentando ferramentas que ajudem a orientar o pensamento criativo oferecendo conceitos e direções para geração de novas ideias. São métodos medianamente estruturados, com plena liberdade de imaginação, mas seguindo orientações genéricas para assegurar um nível razoável de relevância. Esta categoria inclui também ferramentas que ajudam a organizar e relacionar as informações obtidas e as ideias geradas.

Scamper

Esta técnica é muito útil para estimular e orientar a procura de soluções. A partir de uma ideia ou problema procura-se promover as seguintes ações:

- Substituir (substitua partes, componentes, materiais, métodos...);
- Combinar (combine, integre, junte ou una com outras partes...);
- Adaptar (adapte, altere, mude a função, use parte de outro elemento...);
- Modificar (modifique, aumente ou reduza, mude a forma ou atributos...);
- Procurar outro uso (dê outro uso, utilize de modo diferente...);
- Eliminar (elimine elementos, simplifique, reduza partes e funções interiores...);
- Reorganizar (inverta de todas as maneiras...).

Listagem de atributos

- Escolhe-se uma entidade, que pode ser um objeto, um sistema ou um projeto;
- Identifica-se e caracteriza-se os seus atributos;
- Identifica-se os valores que estes atributos podem assumir;
- Combinam-se esses atributos para encontrar novas formas do objeto, do sistema ou do projeto;
- Utiliza-se quando temos uma situação que possa ser decomposta em atributos. Esta ferramenta é indicada para quando se quer criar ou melhorar um produto, serviço, sistema, processo ou projeto.

Análise morfológica

Amplia as possibilidades de combinações e recombinações que o trabalho criativo exige. Ela propõe o cruzamento dos componentes de um dado problema com as suas possíveis soluções. A mescla destes elementos servirá de inspiração para novas ideias. A matriz morfológica pode ser usada e facilmente aplicada, por exemplo, no desenvolvimento de um logótipo. Implica um fracionamento, recombinação e nova associação.

| Componentes                                       | Soluções conhecidas ou possíveis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palavras e ou elementos tipográficos              | live aid, LIVE AID, Live Aid, L², L4, la, LA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Elementos gráficos: instrumentos                  |        |
| Elementos gráficos: música                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Elementos gráficos: mapa de África                |                                                                               |
| Elementos gráficos: símbolos africanos            |                                                                               |
| Elementos gráficos: animais africanos             |                                                                                                                                                                    |
| Elementos gráficos: motivos decorativos africanos |                                                                                                                                                                                                                                                         |



Para deixar clara a sua funcionalidade apresentaremos um exemplo, retirado da obra de Pricken (2009), que refere a criação do logótipo do Live Aid (festival de música destinado ao combate da fome em África):

Para ultrapassar os bloqueios podemos usar técnicas gerais, tais como:

#### Processo colaborativo

Utilizado quando se pretende a participação de várias pessoas na procura de uma solução global para a questão a ser trabalhada. Ele contribui para o desenvolvimento de uma visão holística e para a potencialização das competências individuais e coletivas no presente grupo. Inclui: interdisciplinaridade, multidisciplinaridade, experimentação e análise, momentos individuais e coletivos, intercâmbio entre os participantes, expansão das ideias, atenção ao processo, relações horizontais, estímulos constantes, comprometimento das pessoas.

#### Técnica das perguntas

Essa técnica é bastante utilizada na investigação científica e na criação de narrativas. Consiste na formulação de perguntas do tipo: QUEM? QUANDO? ONDE? QUAL? QUANTO? COMO? Estas palavras podem ser combinadas com preposições como: ATÉ, COM, DE, DESDE, EM, PARA. Exemplos: ATÉ QUANDO? COM QUAL? COM QUEM?

#### Associação de ideias

É usada para expandir uma ideia previamente escolhida entre outras. Consiste em usar a imaginação e a memória para pensar em ideias ou soluções que podem estar associadas à ideia inicial por:

- Proximidade;
- Relação de causa e consequência;
- Semelhança;
- Contraste (ideia contrária, inversa);
- Jogos de humor ou ironia.

#### Mapa Mental

O mapa mental é usado não só para a organização, expansão e associação de ideias, como também para a memorização de um conteúdo e para se ter uma visão holística sobre uma determinada questão.

É um método gráfico de registo de informações por meio de um diagrama hierarquizado de informações, que pode ser elaborado da seguinte forma:

- Inserir, no centro da página, a ideia ou o tópico principal;
- Fazer irradiar da ideia ou do tópico principal ideias ou tópicos secundários, terciários, quaternários, nesta ordem, do interior para o exterior da página, reservando cores, formatos e padrões iguais para o mesmo nível de ideias ou tópicos, e cores, formatos e padrões diferentes para diferentes níveis de ideias ou tópicos;



## 5. Empreendedorismo

A definição de empreendedorismo possui quatro componentes principais:

- Processos:** podem ser geridos, subdivididos em partes mais pequenas e podem aplicados a qualquer contexto organizacional;
- Criação de valor:** os empreendedores, geralmente, criam algo novo onde não havia nada antes. Este valor é criado dentro das empresas e no mercado;
- Recursos:** os empreendedores utilizam os recursos disponíveis de forma singular, única e criativa. Eles combinam muito bem os recursos financeiros, pessoas, procedimentos, tecnologia, materiais, estruturas etc. Estes são os meios pelos quais os empreendedores criam valor e diferenciam os seus esforços;
- Oportunidade:** empreendedorismo é direcionado à identificação, avaliação e captura de oportunidades de negócios. É a procura de oportunidades sem haver preocupação, inicialmente, com os recursos sob o seu controle (os quais o empreendedor / empresa já possui), ou seja, sem colocar restrições iniciais que poderiam impedir o empreendedor de procurar tal oportunidade.

Os empreendedores são exímios identificadores de oportunidades, são capazes de criar e de construir uma visão sem ter uma referência prévia, isto é, são capazes de partir do nada. O empreendedorismo é um ato comportamental e humano de criatividade. Eles assumem riscos calculados, tentam entender o seu ambiente e controlar o máximo de fatores possíveis para que o seu empreendimento corra bem. Para isso, os empreendedores utilizam a sua habilidade de persuasão para formar uma equipa de pessoas com conhecimentos complementares, as quais procurarão implementar e gerir um novo negócio ou projeto empresarial para capitalizar a oportunidade identificada.

O termo empreendedorismo pode ser aplicado a qualquer organização em que uma ou mais perspetivas presentes no quadro abaixo possam estar presentes, independentemente de essa organização já existir ou estar em fase de criação.

O empreendedorismo pode, então, estar ligado a diferentes perspetivas, como é o caso do empreendedorismo praticado em organizações já estabelecidas, ou seja, do empreendedorismo corporativo.

|                        |                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criação de riqueza     | Empreendedorismo que envolve assumir riscos calculados associados às facilidades de produzir algo em troca de lucros.                                                                                        |
| Criação de empresa     | Empreendedorismo associado à criação de novos negócios que não existiam anteriormente.                                                                                                                       |
| Criação da inovação    | Empreendedorismo relacionado com a combinação única de recursos que fazem com que os métodos e produtos atuais fiquem obsoletos.                                                                             |
| Criação da mudança     | Empreendedorismo que envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades que levarão à identificação de diferentes oportunidades. |
| Criação de emprego     | Empreendedorismo que não prioriza, mas está ligado à criação de emprego, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver as suas atividades.                                   |
| Criação de valor       | Empreendedorismo enquanto processo de criação de valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.                                                                        |
| Criação de Crescimento | Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.                                                                |

Sete perspetivas para a natureza do empreendedorismo (MORRIS,1998).

“  
A Inovação é a base do  
empreendedorismo e o elemento chave  
na competitividade das empresas”  
  
(Emanuel Leite)



5.1 Perfil Empreendedor

Um empreendedor deve apresentar as seguintes características:

- Ambição de mudar, de aceitar desafios, e correr o risco de insucesso;
- Resiliência e autoconfiança, fundamentais quando, repetidas vezes, os resultados não são os esperados;
- Sentido de oportunidade que permite detetar a possibilidade de um novo avanço;
- Criatividade, capacidade de inovação e disponibilidade para aprender continuamente, fundamentais para encontrar soluções;
- Espírito de equipa e capacidade de liderança permitem motivar os colaboradores a persistirem na busca do sucesso;

O quadro seguinte resume as principais características atitudinais do empreendedor:

| Características Atitudinais | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auto - eficaz               | <p>“É a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercer controle sobre eventos na sua vida”</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo inclui-se: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e económicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso”.</p> |
| Assume riscos calculados    | <p>“Indivíduos que precisam de contar com a certeza não podem ser bons empreendedores”.</p> <p>“O passaporte das empresas para o sucesso é a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de assumir riscos inteligentes, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente económico”.</p>                                                                                                                           |
| Planeador                   | <p>“Os empreendedores não definem apenas situações, mas imaginam também as visões do que desejam alcançar. A sua principal tarefa parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo”.</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, que se antecipa aos factos e que tem uma visão futura da organização”.</p>                                                                                           |
| Deteta oportunidades        | <p>“É a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança.”</p> <p>“Que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio.”</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar toda e qualquer oportunidade para observar negócios.”</p>                                     |
| Persistente                 | <p>“Capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto.”</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar as pessoas para que criem, conduzam e implementem o processo de elaborar novos planos de vida (...) A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com foco na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação.”</p>               |
| Sociável                    | <p>“Os empreendedores (...) proporcionam empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento económico. São vistos como pessoas energéticas que assumem os riscos necessários numa economia em crescimento e produtiva.”</p>                                                                                                                                                                                                                                |
| Inovador                    | <p>O empreendedorismo é constituído fundamentalmente por quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Schmidt e Bohnenberger



No geral, os empreendedores são pessoas visionárias que criam oportunidades e fazem acontecer, lutam pela realização dos seus objetivos, colocam em prática as suas ideias, criando negócios. Além disso, os empreendedores são essenciais no mercado, pois eles são agentes de inovação, a partir do momento em que estimulam a criatividade (DRUCKER, 2002).

Um Empreendedor não tem de ser um inventor, mas tem de ser um INOVADOR.

Um empreendedor identifica:

- Quem - Segmentos de clientes novos ou por explorar;
- O quê – Novas necessidades dos clientes que ainda nenhum concorrente satisfaz;
- Como – Novos meios de produzir, vender, distribuir.

Perante uma ideia de negócio é importante enumerar as competências transversais ao ato de empreender e específicas do negócio que está a ser desenvolvido. Podemos organizar as competências de um empreendedor em 4 grandes dimensões:

**Competências pessoais**

- **Honestidade** - A imagem de credibilidade do empreendedor é um ponto-chave para que os consumidores e os financiadores o aceitem como parceiro de negócios;
- **Capacidade de enfrentar riscos** - Quando um negócio está a nascer é a atitude do empreendedor de aceitar os riscos, de trocar soluções mais estáveis pela ambição, de construir a diferença e de utilizar a sua criatividade e espírito de iniciativa, que serão determinantes para transformar uma ideia num negócio de sucesso;
- **Autoconfiança** - A persistência de continuar a acreditar no sucesso e a trabalhar, mesmo quando as experiências iniciais não são bem-sucedidas e a resiliência para enfrentar os desafios que vão surgindo, são garantias da capacidade do empreendedor de procurar o sucesso da ideia;
- **Autodisciplina** - É necessária organização para aplicar essas características de sucesso a si mesmo e à equipa, uma vez que ninguém o fará por si;
- **Capacidade de análise** - O empreendedor vai, permanentemente, ser solicitado a rever a situação do seu negócio e a redesenhar orientações e planos;
- **Espírito de Observação** – Um empreendedor é, naturalmente, alguém capaz de, observando o mundo em seu redor, identificar uma ideia e/ou criar uma solução;
- **Poder de Comunicação** – Comunicar o negócio ao mercado e aos diferentes parceiros interessados é a chave para que uma boa ideia se transforme num negócio de sucesso;
- **Apresentação Pessoal** – Quando se menciona uma boa apresentação pessoal, não se pressupõe uma atitude formal, mas uma atitude adequada a cada situação, transmitindo sempre uma imagem cuidada.

**Competências relacionais**

- **Empatia** – Capacidade de compreender os outros;
- **Projeção** – Capacidade de se focar nos objetivos;
- **Capacidade de Interação** - Mantendo o foco nos objetivos e resultados, ser capaz de interagir produtivamente com o seu grupo de trabalho e com os interlocutores do mercado. Ser capaz de obter resultados, trabalhando com um grupo.

**Competências e conhecimentos**

Esta dimensão agrega o conjunto de conhecimentos a que habitualmente chamamos de knowhow.

Muitos destes conhecimentos são resultantes da formação académica do empreendedor ou de um esforço autónomo de pesquisa e estudo.

- Conhecimentos de Gestão Empresarial;
- Conhecimentos de Gestão de Marketing;
- Conhecimento de Gestão da Comunicação.
- Competências técnicas
- Aplicação dos conhecimentos de marketing;
- Gestão por objetivos;
- Planeamento, organização e método;
- Gestão do tempo;
- Gestão da informação;
- Competências técnicas para realizar o produto ou serviço, que resulta da implementação da ideia;
- Fluência em línguas estrangeiras;
- Utilização de meios informáticos.

Dicas:

O empreendedor deve:

- Estar atento ao mundo. Tudo pode des-poletar ideias;
- Desenvolver ideias criativas. Não tem necessariamente que ser algo novo, pode resultar da associação de ideias já existentes ou da sua adaptação;
- Catalogar o máximo possível de ideias potenciais, individualmente e em grupo, sem qualquer julgamento;
- Maximizar o número de ideias;
- Fazer uma análise e avaliação das ideias de modo a que as que têm mais potencial sejam selecionadas;
- Selecionar a melhor ideia;
- Transformar a ideia abstrata em conceito, consubstanciando a ideia em algo concreto;
- Construir um plano de negócios.



5.2 Plano de negócios

O plano de negócios é um documento próprio e bem redigido onde são apresentados os estudos, as análises e as reflexões sobre o novo negócio, acompanhados de dados quantitativos e financeiros.

Para além de servir de instrumento do ponto de vista da reflexão e orientação para a implementação e acompanhamento do negócio, é também uma ferramenta fundamental requerida normalmente pelos potenciais investidores para que possam avaliar o empreendimento que lhes é proposto. Os potenciais financiadores estarão particularmente atentos a aspetos como: quem são os empreendedores (credibilidade e capacidade), quem são os clientes-alvo e qual a necessidade identificada, a estratégia (em particular, quais os fatores de diferenciação) e vários aspetos financeiros (necessidades de capital, taxa de retorno prevista sobre o investimento), entre outros.

Podemos dizer, assim, que um plano de negócios tem as seguintes funções:

- Durante a sua elaboração ajuda o empreendedor a compreender as várias vertentes do seu negócio;
- Serve de guião para o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo prazo, dado o conjunto de objetivos previamente estabelecidos no plano;
- Serve de apoio para apresentação da empresa a outras partes interessadas (investidores, parceiros, etc.);

Existem vários modelos de planos de negócios, mas pode-se sugerir a seguinte estrutura:

- Capa e índice;
- Sumário executivo/Introdução;
- Apresentação dos empreendedores;
- Apresentação do negócio;
- Apresentação da empresa;
- A estratégia da empresa;
- O plano de recursos humanos;
- O plano de produção e operações;
- O plano de marketing;
- O plano económico-financeiro;
- A calendarização da implementação;
- Conclusão;
- Anexos.

5.3 Como ter uma ideia de Negócio?

**Observar o meio envolvente:** As ideias de negócio devem corresponder a necessidades do mercado que, na maioria das situações, são detetadas de uma forma barata, mas eficaz: observando, perguntando e ouvindo. Tão simples quanto isto.

**Importar ideias de negócio que tenham tido sucesso noutros locais:** Com efeito, ideias desenvolvidas noutros países e noutras regiões podem ser fonte de inspiração na altura de criar um negócio. Por exemplo, a introdução da fast-food nos hábitos alimentares dos portugueses proporcionou o surgimento de diversas empresas franchisadas como Pans&Company e Mc-Donalds. Mas cuidado, nem todas funcionam. Há que haver a preocupação de se adaptar ao mercado e seus clientes.

**Ler sobre o tema:** Existem revistas e imprensa especializada que, regularmente, sugere ideias nas suas reportagens ou artigos. Por exemplo, a revista “Ideias e Negócios”, “Visão”, “Executive Digest”, entre outras.

**Recorrer a Associações Empresariais e a organismos de promoção empresarial** que possuam serviços de orientação para a criação de empresas e detenham informação importante sobre o mercado.

A fonte mais importante de ideias de negócio é fruto de constantes mudanças. Estas geram oportunidades de negócio para os que estão mais atentos. Por isso dedicaremos o próximo capítulo a analisar esta nova envolvente e o mundo de possibilidades que esta oferece.

5.4 Fases do Processo Empreendedor

Ideias convertidas em empresas



O objetivo é fornecer um instrumento de trabalho aos empreendedores que os auxilie a converter as suas ideias de negócio em empresas. Na imagem pode observar-se todo o processo empreendedor.

Para que se criem empresas, em primeiro lugar deve fomentar-se e desenvolver uma cultura empreendedora (Predisposição Empresarial). Assim potencia-se o aparecimento das ideias. Uma vez detetada a ideia e/ou uma oportunidade de negócio, devemos analisar se esta é válida e viável. Para isso é importante a realização do plano de negócio. Uma vez constituída, a empresa deverá dar os seus primeiros passos até que se consolide no mercado. Todas estas fases exigem um aconselhamento e acompanhamento do empreendedor. Este aconselhamento pode tomar várias formas: formação, consultoria formativa, assessoria.

No entanto, o empreendedor não deverá esquecer que o sucesso da sua empresa dependerá sobretudo de si próprio, do seu empenho e da sua capacidade de comprometimento e de criar soluções eficazes face às dificuldades com que se vai deparando.

**Assim, um aspeto muito importante em todas estas fases será o trabalho de autoestudo e pesquisa realizado pelo próprio empreendedor.**

5.5 A mudança como fonte de ideias

Mudanças Sociais

As alterações sociais, o aumento do nível cultural, um maior interesse pelas atividades de tempos livres e uma melhoria na qualidade de vida em geral, tornando possível o aumento de negócios como os centros de formação, ginásios, agências de viagens, restaurantes, serviços ao domicílio, entre outros.

Mudanças Demográficas

A esperança de vida à nascença, em Portugal, era de 64,2 anos para os homens e 70,8 para as mulheres em 1970, situando-se nos 73,47 e 80,3 anos em 2001, respetivamente. É um dado significativo e que pode explicar o aparecimento de novos negócios como os centros de dia para a terceira idade, os serviços ao domicílio de assistência aos mais velhos.

Mudanças Empresariais

A externalização dos serviços (subcontratação/“outsourcing”), a especialização das empresas, a globalização da economia ou as novas estratégias de marketing (atribui-se maior importância ao social, ao solidário, ao ‘verde’) são tendências no mundo empresarial que tornaram possível o aparecimento de novos negócios, como: consultoria de empresas, secretariado virtual, teletrabalho, cal-centers, serviços informáticos, agências de comunicação, desenho gráfico e multimédia.

Mudanças Legislativas

As referências normativas europeias e nacionais em matérias como a Segurança e Higiene no Trabalho, a Gestão Ambiental ou a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade abriu portas a todo um campo de possibilidades de novas iniciativas empresariais: gestão de resíduos e reciclagem, consultores de prevenção de riscos profissionais, certificadores de qualidade, empresas de segurança, planos de emergência, etc.

Mudanças Tecnológicas

O avanço imparável de novas tecnologias e da Internet tem permitido a criação de novos negócios (os denominados “negócios eletrónicos”) e obrigado a redefinir as estratégias comerciais e de distribuição das empresas da economia tradicional. É nesta altura que surgem as maiores oportunidades de negócio, especialmente para os mais jovens.

Mudanças Geo-Políticas

A criação de infraestruturas de comunicação, a definição de novas políticas externas, a entrada do país na União Europeia, o alargamento desta a novos países são fatores que proporcionaram e proporcionam constantemente novos entendimentos daquilo que são os mercados potenciais, provocando o alargamento das possibilidades de exploração de mercados extra-locais, extra-regionais e até internacionais, expandindo negócios que durante muito tempo estiveram limitados ao mercado local.

O primeiro passo a dar é definir a ideia de negócio ou, melhor dizendo, a ideia de empresa. Que produtos oferecemos? De que modo? Quem são os destinatários? Que estrutura necessitamos? Poderá ser útil a seguinte tabela para avaliar as possibilidades da ideia de negócio.

| Mercado      |                             |                   |                   |                                          |
|--------------|-----------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------|
| Dimensão     | 1 Nenhum                    | 2 Reduzido        | 3 Elevado         | 4 Universal                              |
| Poder Compra | 1 Muito Baixo               | 2 Baixo           | 3 Médio           | 4 Alto                                   |
| Proximidade  | 1 Muito difícil             | 2 Difícil         | 3 Fácil           | 4 Muito Fácil                            |
| Vida Produto | 1 Nula, altamente parecível | 2 Pouco parecível | 3 Não é parecível | 4 Não é parecível e não é sujeito a moda |

| Custos               |                 |           |             |          |
|----------------------|-----------------|-----------|-------------|----------|
| Investimento Inicial | 1 Muito elevado | 2 Elevado | 3 Aceitável | 4 Baixo  |
| Financiamento        | 1 Muito caro    | 2 Caro    | 3 Aceitável | 4 Barato |
| Marketing            | 1 Muito caro    | 2 Caro    | 3 Aceitável | 4 Barato |
| Distribuição         | 1 Muito caro    | 2 Caro    | 3 Aceitável | 4 Barato |

| Controlo     |        |           |             |         |
|--------------|--------|-----------|-------------|---------|
| Preços       | 1 Nulo | 2 Escasso | 3 Aceitável | 4 Total |
| Custos       | 1 Nulo | 2 Escasso | 3 Aceitável | 4 Total |
| Fornecedores | 1 Nulo | 2 Escasso | 3 Aceitável | 4 Total |

| Meio Envolvente          |                      |                      |             |                   |
|--------------------------|----------------------|----------------------|-------------|-------------------|
| Político, Legal e Social | 1 Muito desfavorável | 2 Pouco desfavorável | 3 Favorável | 4 Muito Favorável |



Existem ainda algumas perguntas que um empreendedor deve conseguir responder:

- “É capaz de definir o seu negócio em poucas palavras?”
- “Qual é a sua ideia de negócio?”
- “Porque é que um potencial cliente confia na minha empresa e não noutra com mais experiência?”

Como resposta às duas primeiras questões o empreendedor deverá começar por definir o núcleo central do negócio que se vai colocar em ação, o que se designa por produto/serviço principal. Seguidamente serão definidos os produtos ou serviços que se interligam com essa ideia de negócio. É o que designamos por produto/serviço complementar.

A resposta à terceira questão está relacionada com o valor acrescentado que a empresa que será criada oferece aos seus clientes. Pode-se destacar a experiência profissional e a formação dos promotores, o atendimento personalizado e outros, tais como a facilidade de estacionamento, a amplitude e a flexibilidade nos horários, os descontos a determinados grupos, entre outros.

E, finalmente, um empreendedor deve ter a noção que os clientes não comprem bens ou serviços, comprem soluções para os seus problemas. Compram a satisfação dos seus desejos e necessidades.

Este quadro poderá ser especialmente útil para fazer uma apreciação das várias ideias que possam surgir. Some os pontos assinalados em cada opção. Se a sua ideia não ultrapassar os 30 pontos, a viabilidade da sua ideia é obviamente duvidosa. Se não obtiver uma média de 3 pontos em cada um dos blocos (mercado, custos, controlo e envolvimento), poderá significar que, nessa área em concreto, existem riscos excessivos ou poucas possibilidades. De qualquer forma dedique algum tempo a refletir ponto por ponto. Se algum dos aspetos foi pontuado com o 1, cuidado! Pode implicar a inviabilidade da sua ideia.

No entanto, é indispensável a realização de uma análise mais pormenorizada. Numa fase seguinte, deverá consultar serviços que o possam orientar e ajudar a amadurecer a sua ideia de negócio.

Para se poder implementar uma ideia e transformá-la num negócio, a mesma tem que ter viabilidade nos diversos aspetos e domínios do negócio, podendo ser dividida nos seguintes tipos:

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Tenho Capacidades? | Viabilidade Profissional |
| Existe Mercado?    | Viabilidade Comercial    |
| Pode Fazer-se?     | Viabilidade Técnica      |
| É Permitido?       | Viabilidade Legal        |
| É rentável?        | Viabilidade Económica    |

DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO





## 6. Criatividade e Geração de Novas Ideias na Região de Basto

A região de Basto e os concelhos vizinhos estão comprometidos em promover o empreendedorismo, a criatividade e a inovação das empresas localizadas nos concelhos de Cabeceiras de Basto, Mondim de Basto, Celorico de Basto, Ribeira de Pena, Vieira do Minho e Fafe.

As associações de âmbito regional, como a Associação de Desenvolvimento Rural, Mútua de Seguros e Multiserviços – Mútua de Basto/Norte e a Associação BastoEmprende, com os projetos “Start in Basto” e GoBasto, respetivamente, são exemplos de captação de valor e dinamização das empresas da região.

A Associação de Desenvolvimento Rural, Mútua de seguros e Multi-serviços – Mútua de Basto/Norte, com mais de 30 anos de existência, e especialmente vocacionada para o desenvolvimento regional das Terras de Basto, tem uma forte dinâmica de intervenção sob o ponto de vista agropecuário, nomeadamente na prestação de serviços em áreas como o seguro pecuário, a sanidade e o melhoramento animal, bem como na preservação do património genético das nossas raças autóctones, designadamente com a Inseminação Artificial, a Organização de Produtores Pecuários, a criação do Agrupamento de Produtores de Cabrito das Terras Altas do Minho, e o desenvolvimento do Sector Florestal.

A Associação assume também um papel de intervenção mais abrangente através da promoção de iniciativas de valorização profissional e de qualificação para a cidadania com o desenvolvimento da Formação Profissional, a dinamização de um Centro Qualifica, a criação de um Centro de Apoio aos Sistemas Agrícolas de Montanha, a integração na Rede Europeia dos Cordeiros e dos Homens, a promoção dos Produtos de Qualidade, a construção do Entrepasto Comercial de Basto.

O projeto “Start in Basto”, desenvolvido pela Associação, pretende também fomentar o espírito empreendedor da Região de Basto e criar condições para o desenvolvimento económico dos municípios integrantes do projeto e já supracitados.

Para tal visa:

- Apoiar jovens na criação do seu próprio emprego;
- Criar uma comunidade empreendedora;
- Ajudar pessoas em situação de risco face ao emprego;
- Auxiliar empresários já instalados e com negócios com fraca capacidade competitiva.

No âmbito da prossecução dos objetivos do projeto realizaram-se seis conferências técnicas que abrangeram as áreas de maior interesse para a região: apicultura, fruticultura, pecuária e raças autóctones, restauração, turismo e espaço rural e viticultura.

Este projeto apoiou, ainda, seis projetos inovadores e criativos com uma bolsa de cinco mil euros.

A inovação na região de Basto também é visível através das empresas que dela fazem parte. A região conta com empresas que, tendo como core-business as áreas âncora do projeto e não só, são reconhecidas nacional e internacionalmente pela sua qualidade e diferença.

Apresenta-se, infra, uma análise de algumas empresas inovadoras da região de Basto.





### Quinta do Raposinho

A Quinta do Raposinho, situada na freguesia de São Nicolau em Cabeceiras de Basto, é uma unidade de alojamento local que recebeu, no ano de 2018, mais de 8 mil hóspedes, valor que será ultrapassado em 2019, uma vez que registará uma taxa de 100% de ocupação hoteleira de maio a outubro.

Que fatores tornam a Quinta do Raposinho tão atrativa? Porquê serem a escolha preferida dos turistas que visitam a região de Basto?

O contacto com o campo - onde verdadeiramente se descansa - o serviço de elevada qualidade - equiparado à melhor indústria hoteleira - a par de uma decoração única e apelativa das casas, totalmente equipadas, com privacidade e localizadas no centro da Região de Basto - a menos de uma hora de grandes centros urbanos - fazem com que esta seja uma das empresas inovadoras da Região de Basto.

As casas são antigas instalações de uma quinta minhota, tendo sido totalmente restauradas pelos proprietários que, além de manterem as características típicas da região, restauraram materiais e o mobiliário.

O serviço está qualificado com 9.3 pontos em 10 possíveis e os funcionários com 9.5. O que os hóspedes mais apreciam é a qualidade do pequeno-almoço, onde são utilizados produtos caseiros de elevada qualidade.

### Quinta de Gomes

A Quinta do Gomes está localizada em Rossas, Vieira do Minho, sendo uma quinta certificada no modo de produção biológico, que se dedica à produção de animais de raças autóctones (porco bísaro, galinha pedrês, bovino barrosão, cavalos garranos, entre outros). Produz, ainda, fumeiro que se destaca pela sua excelente qualidade, designadamente o presunto e as alheiras de porco bísaro. Produz também licores e compotas, todos elaborados a partir de produtos biológicos.

Os produtos da Quinta do Gomes são isentos de fertilizantes químicos, pesticidas, herbicidas e outros agrotóxicos.

Aqui, o bem-estar animal nunca é descurado, refletindo-se, a posteriori, na qualidade dos produtos, sendo que a maioria deles possui certificação biológica:

- Compotas;
- Azeitonas curtidas;
- Licores;
- Chouriças de carne e de sangue;
- Morcelas e Salpicão;
- Alheiras (incluindo as de porco bísaro);
- Mel da Cabreira;
- Queijo da serra da Cabreira;
- Marmelada e geleia de marmelo;
- Nozes e Castanhas.







### Casa de Encostas

Na CASA DE ENCOSTURAS, situada em Cabeceiras de Basto, o “Segredo da qualidade dos produtos está na Investigação”. É uma empresa familiar que produz Licores e Doces Tradicionais Regionais, 100% Naturais e Artesanais.

O seu principal objetivo é valorizar a riqueza cultural das Terras de Basto divulgando produtos locais de forma inovadora ao reinventar os sabores. As matérias-primas da região, as árvores de fruto que já existiam na propriedade e a plantação de outras novas, com tempo, dedicação e espírito inovador, foram o mote para que o casal criasse este negócio.

Os vários produtos que comercializam foram já reconhecidos a nível nacional e internacional, tendo conquistado “estrelas” entre os melhores do mundo no GREAT TASTE AWARDS, considerados os “Óscares” da indústria alimentar:

- 2 estrelas (Outstanding - Excelente) para o Doce de Tamarilho;
- Great Taste Producer - Este logótipo só pode ser usado por produtores com um histórico comprovado de, pelo menos, 3 anos a “ganhar estrelas” no Great Taste e que tenham sido conquistadas nos 5 anos anteriores;
- 1 estrela (Simply Delicious - Simplesmente Delicioso) para o Doce de Laranja;
- 1 estrela (Simply Delicious - Simplesmente Delicioso) para o Licor de Ervas Aromáticas;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Licores Conventuais e Tradicionais Portugueses 2017 | Licor de Tamarilho;
- 1 estrela (Simply Delicious - Simplesmente Delicioso) para o Doce de Limão;
- MEDALHA DE PRATA no Concurso Nacional de Licores Conventuais e Tradicionais Portugueses 2016 | Licor Bagas de Baco;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Licores Conventuais e Tradicionais Portugueses 2017 | Licor de Laranja;
- O MELHOR DOS MELHORES no Concurso Nacional de Doces de Fruta Tradicionais Portugueses 2015 | Doce Extra de Tamarilho;
- 2 estrelas (Outstanding - Excelente) para o Licor de Laranja;
- 2 estrelas (Outstanding - Excelente) para o Doce de Tamarilho;
- 1 estrela (Simply Delicious - Simplesmente Delicioso) para o Doce de Limão;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Licores Conventuais e Tradicionais Portugueses 2015 | Licor de Café;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Licores Conventuais e Tradicionais Portugueses 2014 | Licor de Funcho;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Licores Conventuais e Tradicionais Portugueses 2014 | Licor Jardins Secretos;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Doces de Fruta Tradicionais Portugueses 2014 | Doce Extra de Codornos;
- MEDALHA DE OURO no Concurso Nacional de Doces de Fruta Tradicionais Portugueses 2014 | Tijelada De Maça Verdial Com Nozes.





### Quinta de Santa Cristina

A Quinta de Santa Cristina situa-se em Veade, no concelho de Celorico de Basto. Esta quinta é constituída por 60 ha de vinhas, com uvas certificadas em produção integrada e Global GAP. Aqui a excelência da produção começa na escolha criteriosa da uva e no seu transporte em caixas perfuradas de 20kg. O vinho tinto é produzido recorrendo-se ao tradicional processo de pisa-a-pé em lagar. Nos restantes vinhos (brancos, rosé e espumante) é utilizado um processo inovador: uma prensagem suave com prensa pneumática e fermentação com temperaturas controladas automaticamente.

Os vinhos desta quinta começaram a ser produzidos em 2004 e desde aí têm sido distinguidos anualmente com diversos prémios. A primeira colheita foi distinguida com o prémio “Verde Bronze” para os vinhos Trajadura e Azal e o prémio “Verde de Honra” para os vinhos Arinto e Branco.

No ano seguinte (2006) os vinhos verdes Arinto e Trajadura, colheita de 2005, conquistaram o prémio “Verde Prata”. O prémio “Verde Ouro” foi atribuído pela primeira vez aos vinhos Batoca e Arinto, colheita de 2007. Os primeiros prémios internacionais chegaram em 2010 com o vinho Alvarinho/Trajadura, colheita de 2009, que arrecadou 3 estrelas atribuídas por SELECTION MAGAZINE - INTERNATIONALE SOMMERWEINE 2010. Obtiveram ainda a medalha de prata atribuída pelo WINE MASTERS CHALLENGE 2010 para o mesmo vinho, Alvarinho/Trajadura 2009.

Em 2013 receberam o ouro atribuído pelo MUNDUS VINI para o vinho Alvarinho/Trajadura, colheita de 2012, o mesmo que também arrecadou a medalha de Ouro no WINE MASTERS CHALLENGE 2013.

Até 2019 os prémios nacionais e internacionais sucedem-se nos diversos vinhos produzidos por esta quinta. Em 2019 foi-lhes atribuído o prémio MUNDUS VINI Ouro aos vinhos Alvarinho/Trajadura 2018 e Loureiro/Alvarinho 2018. O prémio MUNDUS VINI prata foi atribuído aos vinhos Alvarinho 2018 e Reserva Tinto 2016.

### Restaurante Nariz do Mundo

O nome do restaurante deve-se à sua localização privilegiada junto de um desfiladeiro rochoso denominado “Nariz do Mundo”, na Serra da Cabreira. Mas o que faz com que centenas de pessoas rumem todos os fins de semana a este restaurante não são as belas paisagens que o envolvem.

A qualidade do serviço e, fundamentalmente a qualidade dos produtos utilizados na confeção dos seus pratos são as principais razões. A chanfana de Cabra é confeccionada com Cabra Bravia, um IGP (Indicação Geográfica Protegida), assim como o cabrito assado, também confeccionado com cabritos da mesma raça. Toda a vitela e boi utilizados na confeção dos pratos é Barrosã, uma raça protegida e perfeitamente adaptada a zonas de agricultura de montanha, onde desempenha um papel importante, permitindo trabalhar as pequeníssimas leiras, fazer a fertilização das mesmas com o estrume e valorizar os recursos alimentares naturais disponíveis que, de outra forma, seriam desperdiçados.

O ambiente rústico, a cozinha regional e saborosa são o que faz o nome deste restaurante correr mundo.







# 7. Bibliografia

<https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/inovacao/>

<https://queconceito.com.br/inovacao>

[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=m57bwYRLlxgC&oi=fnd&pg=PA82&dq=ino-va%C3%A7%C3%A3o+&ots=YTfyCn20kn&sig=ABM82uqXLyftkOw\\_mzCvNAWDngM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=m57bwYRLlxgC&oi=fnd&pg=PA82&dq=ino-va%C3%A7%C3%A3o+&ots=YTfyCn20kn&sig=ABM82uqXLyftkOw_mzCvNAWDngM&redir_esc=y#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o&f=false)

[http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/viewFile/104/97](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/viewFile/104/97)

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empreendedorismo-e-inovacao-diferencas-e-semelhancas/97415/>

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12094/1/Relat%C3%B3rio%20de%20est%C3%A1gio.pdf>

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ManualdoEmpreendedor.aspx>

IAPMEI, 2016, Guia prático do empreendedor, 26pp.

LEITE, Emanuel (2006). Empreendedorismo, inovação e incubação de empresas: lei de inovação. Brasil: Edições Bagaço

[http://pt.slideshare.net/giovanasousa/tecnicas-de-criatividade-livreto?qid=654a72f9-9dc4-425c-baff-babc1be4932b&v=&b=&from\\_search=4](http://pt.slideshare.net/giovanasousa/tecnicas-de-criatividade-livreto?qid=654a72f9-9dc4-425c-baff-babc1be4932b&v=&b=&from_search=4) [http://pt.slideshare.net/renatotf/criat8?qid=654a72f9-9dc4-425c-baff-babc1be4932b&v=&b=&from\\_search=3](http://pt.slideshare.net/renatotf/criat8?qid=654a72f9-9dc4-425c-baff-babc1be4932b&v=&b=&from_search=3) <http://criatividadeaplicada.com/2007/07/23/ferramentas-de-criatividade/> [http://galaxiacriativa.com.br/?page\\_id=225](http://galaxiacriativa.com.br/?page_id=225) <http://www.processocriativo.com>

<https://pt.slideshare.net/alinecorso/tecnicas-para-geracao-e-desenvolvimento-de-ideias>

[http://www.tutorexecutivo.com/2014/03/criatividade-e-inovacao-superando\\_27.html](http://www.tutorexecutivo.com/2014/03/criatividade-e-inovacao-superando_27.html)

FREDERICO, Ronaldo; AMORIM, Maria Cristina Sanches. Criatividade, inovação e controle nas organizações. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, maio 2008. ISSN 2178-4582.

SCHIMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C.. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. RAC - Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.13, n.3, p.450-467, 2009.

## 6.1 Oportunidades de negócio na Região de Basto:

Existem serviços emergentes na Região de Basto que espelham inovação e empreendedorismo:

### Serviços da vida quotidiana:

- Serviços ao domicílio;
- Novas tecnologias de informação e comunicação;
- Centros de Atendimento a jovens;
- Comércio de proximidade.

### Serviços de lazer

- Turismo;
- Mundo audiovisual e multimédia;
- Valorização do património cultural;
- Desenvolvimento da cultura local;
- Desporto e saúde.

### Negócios na Internet

- Comércio eletrónico e serviços de valor acrescentado.

### Serviços para empresas

- Gestão da Qualidade;
- Gestão Ambiental;
- Segurança e prevenção de riscos profissionais;
- Subcontratação de serviços (outsourcing);
- Sistemas de informação e telecomunicações.

### Serviços rurais

- Agricultura biológica;
- Pecuária biológica;
- Promoção e produção de DOPs e IGP;
- Culturas especiais de elevado valor acrescentado, como os limões, variedades regionais de fruteiras (maçã Pipo de Basto, maçã verdeal, pera de codorno).



DRUCKER, P. F.. Inovação e espírito empreendedor - entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, Peter. Inovação e espírito empreendedor - prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1985.

GURGEL, MARCOS FREIRE, 2006. Criatividade & Inovação: uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação [Rio de Janeiro]. 193 p.

Lash, Scott, capitalismo and metaphysics. Theory, culture and society, V.24, n.5 p, 1-26, 2007

<https://www.portugalfoods.org/catalogo/files/assets/common/downloads/page0050.pdf>

<http://villasegolfe.com/pt/articles/info/1070/>

[http://www.oestecim.pt/\\_uploads/ROE/Toolkit/OManual\\_IdeiaNegocio.pdf](http://www.oestecim.pt/_uploads/ROE/Toolkit/OManual_IdeiaNegocio.pdf)

[https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Ideia\\_de\\_Negocio.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/Ideia_de_Negocio.aspx)

