



## Incertezas da inovação

Além de conhecimento aprofundado sobre a área escolhida, empreender requer preparo emocional para lidar com adversidades

**A** pesar da criação de startups ganhar cada vez mais força entre jovens pesquisadores, pouco se discute sobre as experiências de empreendedores que tiveram dificuldades em seus negócios. “Há grande valorização das histórias bem-sucedidas, mas é preciso lembrar que muitos dos gestores que tiveram êxito em seus trabalhos já passaram por situações de fracasso”, afirma Mario Sergio Salerno, do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP) e coordenador do Observatório da Inovação e Competitividade do Instituto de Estudos Avançados, na mesma instituição.

Além da capacidade de traduzir conhecimento científico em oportunidade de negócio, o empreendedor precisa estar preparado para lidar com riscos e incertezas. “É fundamental ressaltar a diferença entre esses dois aspectos, muitas vezes confundidos pelos novos empreendedores, que acabam se preparando apenas para os riscos”, observa. Segundo Salerno, os riscos podem ser definidos como situações em que se consegue calcular a probabilidade de que alguma coisa indesejada aconteça. Já a incerteza é algo que não pode ser

previsto, ou seja, requer do empreendedor capacidade de lidar com situações emergenciais. Salerno, que recentemente iniciou projeto de pesquisa sobre gestão da incerteza em atividades de inovação, também é um dos autores do livro *Gestão da inovação mais radical* (Elsevier, 2018), sobre a criação de diferenciais competitivos a partir da formatação de novas plataformas de negócios.

O engenheiro de produção indica outra dificuldade frequente, envolvendo as concepções de descoberta, invenção e inovação. Define a descoberta como um conceito físico ou científico que precisa ser validado socialmente. Já a invenção é tida como uma construção física e intelectual, que, na maioria dos casos, resulta em projeto ou protótipo. Mas o que de fato requer atenção dos empreendedores diz respeito à inovação e está relacionado à viabilidade de colocar um produto no mercado. “A inovação é um conceito econômico, ou seja, não basta descobrir ou inventar algo novo, é preciso pensar se ele poderá ser produzido e comercializado de acordo com as regras econômicas vigentes”, explica. “É aí que muitos empreendedores acabam se perdendo na hora de formatar seus negócios.”



**A inovação é um conceito econômico. Não basta descobrir ou inventar algo novo, é preciso pensar se ele poderá ser produzido e comercializado, diz Salerno**

Em busca de sucesso, muitas vezes os envolvidos em um novo empreendimento não consideram algo importante: o aprendizado que o revés de um projeto pode proporcionar para a carreira. Além dos prejuízos econômicos, o fracasso de empresas com foco em inovação também costuma causar sofrimento psicológico a seus gestores. De acordo com pesquisa realizada em 2015 com 242 empreendedores do estado da Califórnia, nos Estados Unidos, 49% dos participantes relataram já ter enfrentado quadros de depressão e ansiedade. O estudo, realizado por pesquisadores das universidades Stanford e da Califórnia, mostra que a exposição ao estresse gerado pelas atividades de gestão pode levar a distúrbios de déficit de atenção, hiperatividade e bipolaridade em indivíduos que já tenham predisposição a esses transtornos.

Graduado pelo Insper, o economista Henrique Leal Teixeira, de 28 anos, sentiu na pele a pressão de trabalhar em um cenário de incertezas. Após atuar por alguns anos no mercado financeiro, em 2014 ele aceitou o convite de um amigo de faculdade para ingressar em startup do ramo de viagens e turismo. Chamada Easytown, a empresa apostou no segmento de planejamento personalizado de viagens e roteiros turísticos. Ao assumir o cargo de diretor financeiro, Teixeira logo percebeu que, apesar do grande aporte obtido a partir de 15 investidores, a empresa operava com grandes gastos e não tinha um produto definido. “No início, ainda não conhecíamos o ramo, se trabalharíamos com publicidade, com produção de conteúdo ou com o planejamento de viagens em si”, explica. Para ele, um dos problemas

enfrentados foi justamente a facilidade com que a empresa conseguiu levantar grande quantidade de capital. “Quando cheguei, a empresa já estava instalada em um grande espaço, com oito diretores, gastava-se muito com marketing, mas ainda sem retorno financeiro”, conta.

Com o passar do tempo, considerados os gastos excessivos do início do negócio e a dificuldade de conceber um produto, os investidores iniciais deixaram de injetar dinheiro. Com a diminuição do aporte, restou a Teixeira e seu sócio investir recursos do próprio bolso. “Foram cerca de R\$ 100 mil só de minha parte”, relata. Outra dificuldade destacada por Teixeira é que ninguém na empresa tinha conhecimento prévio sobre a área de turismo, ou seja, faltou entendimento sobre esse mercado, o que trouxe dificuldades na tomada de decisões. “É importante estar por dentro das particularidades de cada área, pois quem não conhece o ramo acaba não reconhecendo cenários de incerteza”, explica.

A experiência foi bastante traumática. “Entrei em uma depressão muito forte, não queria mais sair de casa nem ver meus amigos. Tive que procurar ajuda psicológica”, diz. Atualmente trabalhando com fundo de investimentos em startups de uma empresa de comércio eletrônico, Teixeira recorre ao difícil aprendizado para tomar decisões e orientar novos empreendedores. “Agora consigo perceber que o fracasso foi importante, pois me trouxe nova compreensão”, avalia, destacando que hoje prefere trabalhar com orçamento menor, mas com menos tensão. “Há muita pressão por parte dos investidores quando o aporte financeiro é grande.”

O administrador de empresas Andre Losada Pereira, 28 anos, também tirou lições do fracasso. Formado pelo Insper, decidiu investir em seu próprio negócio em 2013, quando ele e um sócio perceberam potencial de inovação

no ramo de distribuição de alimentos saudáveis e fundaram a Origem Alimentos.

“Começamos com a produção e distribuição de pães sem glúten e logo notamos que a logística de produtos desse tipo despertava o interesse de outras empresas”, relata. Pereira, então, passou a investir na venda e na distribuição de alimentos saudáveis fabricados por terceiros. Em 2018 a empresa tinha 60 funcionários e uma carteira de 2.700 clientes na cidade de São Paulo. Porém, em poucos meses, o empresário viu seu negócio entrar em queda. Com a greve dos caminhoneiros, em maio do ano passado, e a crise de abastecimento de alimentos e remédios em todo o país, muitos consumidores deixaram de gastar com produtos considerados supérfluos, o que levou ao fechamento da empresa.

“O meu erro foi investir todo o dinheiro na compra de estoque, o que me deixou despreparado para enfrentar uma crise dessa natureza”, explica. Desde então vem extraindo aprendizado de seus erros. Atualmente trabalhando com consultoria de reestruturação, usa a experiência como empreendedor para orientar as empresas que atende. “Foi um processo muito difícil e que me levou a questionar a minha competência, mas hoje sei que essa é uma situação enfrentada por muitos empreendedores.”

#### REDEFININDO ESTRATÉGIAS

Outro desafio comum enfrentado por jovens empreendedores surge quando há necessidade de reorganização e mudança de estratégia do negócio, a chamada “pivotagem”. “É como trocar os pneus de um carro que está em movimento”, compara Fernando Paes Lopes, 27 anos. Formado em engenharia mecatrônica pela Poli-USP, é um dos sócios da MVisia, startup criada em 2012 e

## Começando o próprio negócio

1

Procure conhecer a fundo o mercado em que pretende atuar

2

Mapeie o desempenho das principais empresas do setor

3

Saiba diferenciar riscos, ou seja, desafios que podem ser previstos, de incertezas, situações não previstas

4

Projete diferentes cenários de incerteza e reflita sobre como reagir, caso se concretizem

5

Observe o cenário futuro que é prospectado em seu ramo de negócios. Na maioria dos casos, as tendências são lançadas pelas grandes empresas



incubada no Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec-USP).

A empresa criou um sistema de classificação visual automatizado que passou por várias fases. Inicialmente dedicado à verificação de mudas de plantas ornamentais, o sistema foi readaptado para a seleção de mudas de eucalipto, passando depois para as de cana-de-açúcar e, por fim, de tomates do tipo grape. “Apesar da tecnologia ter sido bem-aceita, os custos de desenvolver um equipamento específico para cada cultura trouxeram dificuldades de comercialização em escala”, explica Lopes.

Com a mudança, a MVisia agora se dedica apenas à fabricação de câmeras inteligentes para supervisão de processos industriais, tais como controle de qualidade e contagem de itens produzidos. “São obstáculos típicos do empreendedorismo, mas que trazem grande aprendizado para lidar com outras incertezas que possam surgir no futuro”, completa. ■ Sidnei Santos de Oliveira

#### Projeto

Gestão da incerteza em projetos de inovação (nº 15/26662-5); Modalidade Projeto Temático; Pesquisador responsável Mario Sergio Salerno (Poli-USP); Investimento R\$ 859.020, 82.

## Conexões acadêmicas

Estudante brasileira em universidade norte-americana cria rede para aproximar alunos e empresas

Aos 16 anos, quando decidiu que queria fazer sua graduação no exterior, Laura Henares já tinha como certo seu objetivo: trabalhar com educação. “Só não sabia em qual área da educação eu poderia atuar”, conta. Depois de candidatar-se a mais de 20 universidades nos Estados Unidos, a paulistana hoje é aluna do segundo ano de economia e estudos de desenvolvimento internacional, na Universidade de Notre Dame, em South Bend, no estado de Indiana, com estágios de formação na Cidade do Cabo, África do Sul, e em Heidelberg, Alemanha.

O interesse de Henares, atualmente com 20 anos, pela área de educação começou a se consolidar quando, em 2017, fez um estágio de dois meses na organização não governamental brasileira Todos pela Educação, que desenvolve projetos e diagnósticos voltados ao ensino básico. “Conversando com pessoas de lá me encantei pela temática das políticas públicas de educação e descobri que isso está relacionado com o campo da economia”, observa.

Nos Estados Unidos, Henares teve de aprender a lidar com a dificuldade que alunos estrangeiros enfrentam para conseguir estágios em empresas no país. Isso porque o visto de estudante não inclui permissão para atividades profissionais. “Nesse caso, como as empresas sabem que, ao final da graduação, os alunos retornarão a seus países de origem, acabam não recrutando estagiários que sejam de fora”, revela.

Da constatação dessa barreira de inserção profissional veio a ideia, no ano passado, de criar uma espécie de clube estudantil intitulado Business in Brazil, cujo objetivo é conectar estudantes de diversas nacionalidades da Notre Dame a empresas brasileiras.

Promovidas a partir de encontros realizados na própria universidade, as atividades do clube acontecem por meio de videoconferências e incluem apresentações de representantes de empresas brasileiras, programas de orientação sobre oportunidades de estágio e trabalho no Brasil, além de workshops e discussões em grupo. “Ao mesmo tempo que aumentamos a visibilidade do

Brasil e apresentamos as boas oportunidades de trabalho existentes no país, reforçamos as conexões com empresas brasileiras, que também buscam o intercâmbio de estudantes”, explica. Em um ano, desde o início das atividades do grupo, 15 estudantes conseguiram estágios remunerados no Brasil, por intermédio do clube. “Além de brasileiros, tivemos a participação de estudantes chineses, bolivianos, venezuelanos e norte-americanos no programa.” Dentre as integrantes do projeto, estão instituições como Insper, BTG Pactual, JP Morgan, Gaveteiro, Nubank e Macquire Brasil. As oportunidades de estágio são ofertadas em parceria com o Notre Dame Club of Brazil, entidade que representa alunos e ex-alunos e orienta estudantes brasileiros interessados em ingressar na universidade.

Henares trabalha agora para transformar o Business in Brazil em uma plataforma digital que reforce a conexão entre estudantes e empresas, mas pretende não usar o modelo de rede social. “Já existem as redes profissionais que fazem bem esse papel. Nossa plataforma será voltada especificamente para as relações entre estudantes da Notre Dame e empresas brasileiras”, finaliza. ■ S.S.O.



Laura Henares: plataforma conecta estudantes da Universidade de Notre Dame, nos EUA, a empresas brasileiras