

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION: PROPOSAL OF A STRATEGIC PLANNING FOR INTERNAL COMMUNICATION IN EMBRAPA'S LEGAL ADVISORY

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ASSESSORIA JURÍDICA DA EMBRAPA

JOSÉ CARLOS BALDISSERA

<https://orcid.org/0009-0000-3944-1223/jcarlos@jcbaldissera.adv.br>
Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal.

SONIA MARISE SALLES CARVALHO

smarises1960@gmail.com
Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal.

TANIA CRISTINA DA SILVA CRUZ

<https://orcid.org/0000-0002-5673-6784/taniacristina75@gmail.com>
Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal.

Recebido em: 26/08/2024

Aprovado em: 7/11/2024

Publicado em: 11/12/2024



RESUMO

Desempenhando um papel fundamental dentro das organizações, Mendonça (2024) aponta que o departamento jurídico é visto como elemento imprescindível tanto para a estruturação societária quanto para a resposta a demandas de natureza administrativa e judicial, com influência direta no planejamento estratégico a ser adotado pelas empresas. Já no tocante às suas atividades cotidianas, a comunicação é um processo desafiador para o universo jurídico, necessitando enviar esforços para que a mensagem transmitida seja compreendida pelo seu receptor, independentemente do tipo de público que este se encontra. Dada a importância da comunicação ao universo jurídico, o presente artigo tem como objetivo traçar um planejamento estratégico que proponha inovar a comunicação interna da Assessoria Jurídica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, com aplicação da ferramenta Five-V. O referencial teórico utilizado se baseou nos estudos de Taran, *et al.* (2016), que propõe a inovação do modelo de negócio para uma organização. A metodologia da pesquisa é descritiva, indutiva, exploratória e bibliográfica. A pesquisa aponta a relevância de implementar um planejamento estratégico de comunicação interna, utilizando a ferramenta Five-V como suporte. Esse planejamento contribui para a melhoria e inovação do modelo de atuação da área jurídica da organização estudada, fortalecendo a eficácia e o alinhamento das atividades jurídicas com os objetivos corporativos.

Palavras-chave: comunicação; five-v; inovação; jurídico; modelo de negócio; planejamento estratégico

ABSTRACT

Playing a fundamental role within organizations, Mendonça (2024) points out that the legal department is seen as an essential element both for corporate structuring and for responding to demands of an administrative and judicial nature, with a direct influence on the strategic planning to be adopted by companies. Regarding its daily activities, communication is a challenging process for the legal universe, requiring efforts to ensure that the message transmitted is understood by its recipient, regardless of the type of audience they are in. Given the importance of communication to the legal universe, this article aims to outline a strategic plan that proposes to innovate the internal communication of the Legal Advisory of the Brazilian Agricultural Research Corporation - Embrapa, with the application of the Five-V tool. The theoretical framework used was based on the studies of Taran, et al. (2016), which proposes the innovation of the business model for an organization. The research methodology is descriptive, inductive, exploratory and bibliographic. The research highlights the importance of implementing a strategic internal communication plan, using the Five-V tool as support. This planning contributes to the improvement and innovation of the legal department's operating model in the organization studied, strengthening the effectiveness and alignment of legal activities with corporate objectives.

Keywords: communication; five-v; innovation; legal; business model; strategic planning

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história a administração pública brasileira vivenciou transformações em sua forma de gerir de modo a alcançar o modelo de gestão contemporâneo. Sanabio *et al* (2013) dispõe que estas transformações aconteceram com base em quatro modelos: patrimonial, burocrático, gerencial e societal.

No modelo patrimonial, era assegurado ao soberano a “autoridade sobre vastos complexos políticos, domésticos e não-domésticos”, ainda, aduz que o referido modelo apresenta um “caráter personalista do poder, pela lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, pela irracionalidade fiscal e pela tendência à corrupção do quadro administrativo”. (SANABIO et al, *apud* CAMPANTE, 2003).

Já no modelo burocrático, a administração pública vivenciou um modelo que refletia os “princípios da dominação racional-legal e, como modelo de gestão, pôde contrapor-se a um dos vícios da administração patrimonial: a arbitrariedade. Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações”. Para o autor, a impessoalidade “converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos”, já no que tange à eficiência, esta acabou por ser subvertida, transformando-se em morosidade e formalismo. (SANABIO, et al, 2013).

Com o esgotamento do modelo burocrático, a partir da segunda metade do século XX, esforços conjuntos da comunidade intelectual e a incorporação de boas práticas de gestão impulsionaram o surgimento do modelo gerencial, que passou a ser considerado uma referência a ser adotada. Conforme Sanabio et al. (2013), esse modelo indica que “as práticas gerencialistas têm aprimorado a eficiência do setor público, especialmente no âmbito econômico-financeiro”.

Por fim, o autor apresenta o quarto modelo de gestão pública, o modelo societal, cuja estrutura se baseia em quatro eixos fundamentais. O primeiro desses eixos oferece uma perspectiva alternativa de desenvolvimento; no segundo, há uma concepção participativa, deliberativa e democrática associada à noção de gestão social; já no terceiro eixo se encontra a abordagem quanto ao processo de reinvenção político-institucional; e por fim, o quarto trata do novo perfil do gestor público. Melhor explicando, as:

“relações entre sociedade e Estado são o foco da administração pública societal e de sua abordagem (estilo) de gestão: a gestão social. Nesse sentido, ela deve favorecer a inclusão de segmentos populares em rotinas públicas e, ainda, servir de referencial para os arranjos institucionais contemporâneos, concebidos para viabilizar o diálogo entre cidadãos, servidores públicos e governantes”.
(SANABIO, et. al, 2013, p. 29).

Com base nos modelos apresentados por Sanabio *et al.*, infere-se que, juntamente com a perspectiva gerencialista, surge a necessidade de incrementar a eficiência na atuação do Estado. Em resposta a essa demanda, o ordenamento jurídico brasileiro adota o princípio da eficiência como diretriz fundamental para que a Administração Pública atenda de forma eficaz às demandas da coletividade.

O protagonismo dado a este princípio se mostra cada vez mais fortalecido nos tempos atuais, dado que sua implementação resultou em uma administração pública voltada para o controle de resultados, devendo qualquer dos Órgãos integrantes do Poder Público realizar seus serviços com eficiência, eficácia e efetividade

Sob o aspecto jurídico-legal, a evidência do princípio da eficiência se encontra estampada no art. 37, *caput*, da Constituição Federal, que traz de forma explícita a rigidez quanto a sua atenção, vejamos:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:[...]
(BRASIL, 1988).

Ainda, nos precisos ensinamentos de Maria Sylvia Zanella Di Pietro,

“o princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público”
(DI PIETRO, 2002, p. 83).

Nesta acepção, considerando o aspecto do alcance de resultados na prestação do serviço público descrito por Di Pietro, é fundamental que a administração pública busque inovar em seus processos internos a fim de potencializar uma prestação de serviço à sociedade com eficiência, qualidade e objetividade.

Em relação à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), o compromisso com a eficiência na prestação de serviço não é diferente de outros órgãos da administração pública, dada sua característica de empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), sua atuação está umbilicalmente vinculada aos ditames do art. 37, *caput*, da Constituição Federal.

Nesse sentido, visando promover maior eficiência nos resultados, a Embrapa adota uma análise cuidadosa de seus processos de negócios. Isso porque a qualidade dos produtos e serviços oferecidos à sociedade reflete diretamente a forma como a organização gerencia seus processos internos, os quais são considerados elementos essenciais de sua engrenagem operacional.

Se propondo a cumprir com seus objetivos, é crucial para a Embrapa o constante monitoramento quanto aos processos internos, e quando identificado a necessidade de revisão e consequentes melhorias, à empresa caberá utilizar de métodos considerados eficazes para a identificação e proposição de soluções às necessidades constatadas.

Assim, um dos desafios primordiais a serem superados no contexto da estatal reside na Assessoria Jurídica, que tem identificado a necessidade de inovar em suas formas de comunicação com os diversos públicos com os quais interage. Esse cenário demanda a implementação de um planejamento estratégico focado nos clientes internos da empresa.

Cabe destacar que o objetivo deste trabalho não se volta ao estudo da linguagem, porém, é fundamental compreender que em um processo dialético, emissor e receptor devem se fazer entender, o que certamente vai de encontro com uma comunicação efetiva entre os interagentes. Nas palavras de Costa (2018, p. 31), a linguagem deve ser utilizada de forma culta, porém de acesso democrático, o que, na maioria dos casos, não é praticado no meio forense.

Ao revisitar modelo de comunicação da Assessoria Jurídica da Embrapa, foi identificado que o processo atual carece de um modelo inovador de modo que seja capaz de promover o fortalecimento da atuação jurídica na empresa. Com isso, a proposição de um novo modelo de negócio de comunicação que fortaleça a atuação da área diante dos clientes internos e externos à Organização, é fundamental para um assessoramento e consultoria jurídicos assertivo, mitigando potenciais riscos e reduzindo a exposição a litígios e penalidades que a Embrapa poderá sofrer.

Ademais, cabe destacar que a proposição de um modelo de negócio, em inglês *Business model* (BM), por meio das ferramentas trazidas pela literatura, tem se mostrado cada vez mais eficiente entregando valores significativos, impulsionando iniciativas empreendedoras que levam as organizações a conquistarem destaque no mercado, o que não exclui organizações públicas como a Embrapa.

Assim, este artigo tem como objetivo propor um planejamento estratégico para o setor jurídico da Embrapa, utilizando a metodologia de *Business Model* (BM) como ferramenta para abordar desafios específicos da área. A proposta visa aprimorar a captura de valor, promovendo uma atuação caracterizada por maior eficiência, objetividade e comunicação efetiva.

Com relação ao objeto de estudo, foi realizada uma análise do cenário de comunicação por meio de sessões de brainstorming com os gestores da Assessoria Jurídica da empresa. Esse processo permitiu explorar o *modus operandi* da área e compreender em profundidade como ela conduz seus processos de comunicação.

Esse trabalho configura-se, portanto, como uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2022), o método busca descrever as características de determinado fenômeno, assim, a pesquisa descritiva busca traduzir a situação fática, não se atendo à busca de justificativas ou de causalidade quanto aos elementos observados.

Considerando a relevância de implementar um planejamento estratégico de comunicação na Assessoria Jurídica, a pesquisa se caracteriza também como exploratória. Esse tipo de pesquisa não demanda a formulação de hipóteses a serem testadas, focando-se, em vez disso, na definição de objetivos e na coleta de informações adicionais sobre o tema investigado (Cervo et al., 2007, p. 63).

Quanto a análise dos dados, por se basear numa observação subjetiva quanto ao problema observado, não carecendo de uma análise estatística, a pesquisa cuidou de uma análise qualitativa, haja vista que este tipo de análise depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. (Gil, 2002).

Para compreender como a literatura traduz os conceitos trazidos no presente artigo, cujo temas se encontram no campo do empreendedorismo e inovação em modelos de negócios, a presente pesquisa realizou um levantamento bibliográfico, pois desta forma, procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. (Cervo et. al, 2007, p. 60).

A criação de um modelo de comunicação estratégica é fundamental para fortalecer a segurança jurídica na área jurídica da Embrapa. A ferramenta Five-V foi utilizada para desenvolver uma abordagem inovadora, visando uma comunicação mais assertiva e eficaz, que favoreça um assessoramento jurídico alinhado às necessidades da Empresa.

O planejamento estratégico proposto visa aprimorar a clareza e a efetividade das interações jurídicas, promovendo uma comunicação assertiva como um de seus principais pilares. Esse enfoque contribui para um assessoramento jurídico mais eficaz e alinhado às necessidades da Embrapa, favorecendo uma atuação segura e direcionada no ambiente corporativo da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de subsidiar a gestão com informações para a tomada de decisão, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental no âmbito das organizações. Por meio dele, a gestão contará com um direcionamento seguro para uma atuação pró-ativa, se antevendo às mudanças do mercado em que atuam. (Andion e Fava, 2002).

Em complemento, Dornelles *et. al* (2002, p. 15 *apud* Oliveira, 1996, p. 46), estabelece que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a seguir pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação das empresas com o seu ambiente.

Quanto ao universo de comunicação empresarial, Dornelles *et. al* (2002), aduz que um planejamento estratégico da comunicação se constitui em um refletir a respeito de determinada realizada organizacional, definida por um conjunto de políticas, diretrizes e ações de comunicação a serem seguidas. Para os autores:

Traduz-se em um instrumento de trabalho que indica, antecipadamente, prioridades, objetivos, procedimentos e recursos e sinaliza, igualmente, métricas e indicadores que viabilizem o acompanhamento e o ajuste permanente da implementação das ações sugeridas. (Dornelles *et. al*, 2012, p. 16).

A inovação, quando alinhada ao planejamento estratégico, torna-se essencial para direcionar e promover de forma estruturada o desenvolvimento e a implementação eficaz de novas ideias. Esse alinhamento garante que a organização utilize seus recursos de maneira focada em iniciativas que não apenas atendam às demandas do mercado, mas também reforcem sua posição competitiva e aumentem sua capacidade de adaptação em um ambiente marcado por mudanças contínuas.

Além disso, respaldada na ideia de que a inovação está ligada diretamente ao comportamento empreendedor, é preciso compreender que esta relação também figura em ambientes organizacionais diversos da iniciativa privada. Deste modo, no que tange à administração pública, o comportamento empreendedor pode ser utilizado como estratégia para promover a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, promovendo soluções aos problemas e gerando novas ideias para potencializar as entregas à sociedade.

Evidenciando sua aplicação, Schneiders (2020) destaca que o empreendedorismo é conhecido mundialmente, por possuir ações-chaves para atingir bons resultados, tendo por fim o objetivo de integrar novas ideias e busca solucionar problemas existentes, ou então, englobar novas perspectivas na busca de alternativas para um futuro negócio, o que demonstra claramente sua prática em qualquer tipo de empresa, independente da modelagem.

Para complementar, Souto e Fiaco (*apud* Dornelas, 2008), ensina que o empreendedorismo é o ato de planejar, saber aonde se quer chegar com a empresa, expandi-la, deste modo, visando gerar lucros, riquezas e empregos. Concluindo, os autores ainda destacam que se trata de um comportamento, uma ideologia, é estar em constante mudanças, acompanhando as evoluções do mercado, renovando e otimizando algo que já exista, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado, criando algo novo. (Souto e Fiaco, 2008, *apud* Chiavenato, 2012; Drucker, 2011; Dornelas, 2008; Oliveira, 2014).

Por ser o empreendedorismo a força motriz para a inovação, essa por sua vez tem como propósito a criação de valor, e para alcançar estes objetivos, a adoção de um modelo de negócio é fundamental para traçar as estratégias necessárias para o alcance dos resultados, conseqüentemente, gerando valor e posicionamento mercadológico da organização.

Isto posto, cabe destacar que para que as organizações possam lograr êxito perante a concorrência e alcançar o posicionamento de mercado desejado, seus produtos e/ou serviços devem ser relevantes e diferenciados, onde o caminho assertivo está na proposição de valor e estratégia bem definida, garantindo sua manutenção e conquistando maior participação mercadológica.

Partindo deste pressuposto, o estabelecimento de um modelo de negócio que dê clareza para o alcance dos objetivos é de fundamental importância para que o empreendimento disponha de uma rota assertiva a fim de se firmar no mercado ou identifique oportunidades de melhorias ao negócio já existente de modo que possa agregar valor.

Destarte, Batista (2022, *apud* Teece, 2010, p. 172), estabelece que um modelo de negócio está na forma como uma empresa deve se direcionar para entregar valor aos seus clientes, induzindo-os a pagar por valor, que por sua vez, se converte em lucro. Desta forma, a empresa busca gerir de tal forma que desperte desejo aos clientes, se atendo à maneira como melhor atender

esses desejos, fazendo-os pagar pelo produto e/ou serviço, que por sua vez, gera lucro para a organização.

Faria *et. al* (*apud* Osterwalder, 2017) acrescenta que um modelo de negócio é uma descrição do valor que uma companhia oferece a um ou vários segmentos de consumidores e a arquitetura da firma e sua rede de parceiros para criar e entregar valor e capital relacional visando gerar receitas lucrativas e sustentáveis.

Se de um lado temos como definição que um modelo de negócio tem como resultado a geração de lucro para as empresas, não cabe desprezar que majoritariamente a literatura dispõe como um dos objetivos do BM a entrega de valor, o que é totalmente possível aplicar aos produtos e serviços oferecidos pela administração pública, se amoldando perfeitamente à Embrapa.

Quanto aos tipos de BM, a literatura dispõe de várias ferramentas que auxiliam o empreendedor na identificação da modelagem adequada, direcionando o melhor caminho que a organização deverá seguir, com o propósito de gerar valor para o empreendimento.

Sendo o mais utilizado nos dias atuais, o Canvas é um modelo de negócio que descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. (Schneiders *apud* Osterwalder e Pigneur, 2011).

De acordo com o autor, se trata de um quadro que mostra até onde a empresa quer chegar, por onde começar, como trabalhar, com quem e para quem, onde os integrantes da empresa têm acesso, para que todos exerçam sua função com o intuito de contribuir positivamente com o processo. (Schneiders *apud* Osterwalder e Pigneur, 2011)

Muito embora o BM Canvas seja a ferramenta amplamente utilizada quanto ao estabelecimento de um modelo de negócios, a literatura também dispõe de outras abordagens, dentre elas, Taran *et al.* (2016), com o propósito de promover a inovação em processos de negócios, desenvolve a ferramenta denominada Five-V.

Para compor seus estudos, Taran *et. al.* partiu de uma vasta revisão na literatura, selecionando e analisando um total de 120 artigos que versam sobre os mais diversos tipos de modelo de negócio. Como critério de escolha, a validade científica e o grau de credibilidade foram requisitos cruciais para o alcance do quantitativo ora citado.

Em uma primeira rodada de análise dos artigos selecionados, 97 configurações foram identificadas e estruturadas no BM Canvas. Em seguida, realizando nova rodada de análise e extraíndo apenas o que de fato fosse relevante, os autores suprimiram a lista para o quantitativo de 71 configurações de modelo de negócios.

Esgotada a etapa de identificação das configurações de BM, os autores passaram a estrutura-las por categorias, nas quais, as configurações com características similares foram agrupadas na mesma categoria, tendo para cada configuração, sua categoria do driver de valor-chave.

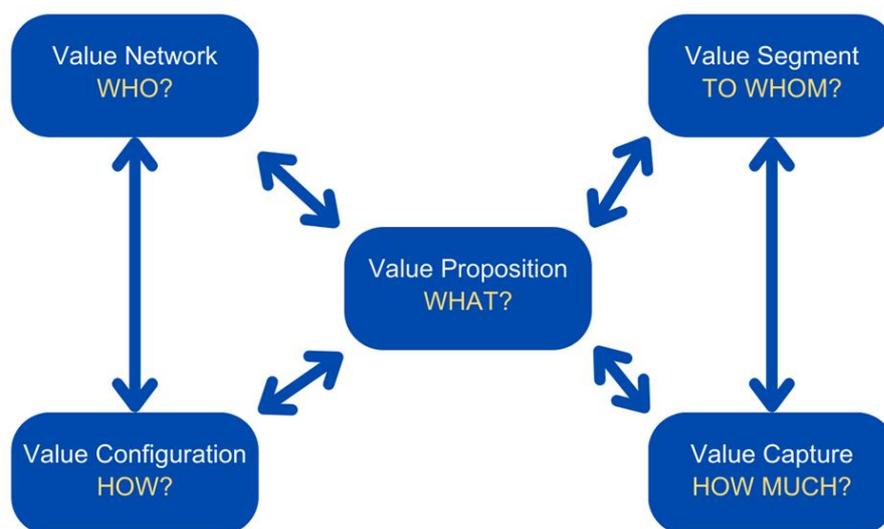
Após todo esse processo, com a nova lista reoperacionalizada, os autores identificaram cinco principais grupos relacionados a diferentes valores, que, nas palavras de Taran et al. (2016), também poderia ser entendido como os cinco principais impulsionadores de valor disponíveis para avaliar os BM existentes e para (novos) BM inovadores.

Diante disto, Taran *et al.* (2016) destaca que por meio do processo de análise de cada uma das cinco configurações, há um efeito de repercussão direto ou indireto sobre as demais categorias de valor-chave. Nesta acepção, os cinco grupos definidos e seus objetivos são:

- (1) Proposta de valor: trata-se da oferta de produtos e serviços de uma empresa, nos quais o cliente esteja disposto a pagar, face à satisfação de suas necessidades;
- (2) Segmento de valor: identificar quem são os tipos de clientes que a empresa deseja alcançar, considerando também as interações e relacionamentos estabelecidos com estes potenciais clientes;
- (3) Configuração de valor: deve identificar os recursos-chaves eficientes para criar e entregar a proposta de valor ao segmento de valor. Neste grupo também são incluídos as atividades-chaves e canais de distribuição necessários;
- (4) Rede de valor: busca identificar os diferentes tipos de parceiros para cooperar com a empresa, visando alcançar economia de escala, mapeando e mitigando riscos ou mesmo identificar novos conhecimentos ou recursos;
- (5) Captura de valor: identificar qual o quanto e quando os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e/ou serviço oferecido pela empresa.

A partir destes 5 grupos de configurações, Taran (et. al, 2016), postula por uma perspectiva de abstração, apresentando uma estrutura ontológica que, uma vez combinada com as 71 configurações de BM, tem a capacidade de facilitar e promover um modelo de negócio de forma organizada, conforme se verifica na figura 1:

Figura 1 - Estrutura ontológica Five-V



Fonte: adaptado Taran (*et. al.* 2016)

A partir da proposição do modelo inovador de Taran *et. al.*, que dispõe de uma proposta de captura de valor para BM's existentes ou novos BM's, é fundamental compreender no contexto da Administração Pública Brasileira como esta proposta de inovação poderá se aplicar aos processos de suas áreas, para isso, é necessário enxergar possibilidades de proatividade e criatividade com base no pensamento inovador.

Assim, sob a ótica da inovação no serviço público, cabe destacar que um órgão do Estado não deve se furtar de constantes revisões em seus processos internos, implementando novos procedimentos ou aplicando melhorias que potencializem a qualidade do serviço público. Neste sentido, para compreender os primeiros movimentos da inovação no universo dos serviços da administração pública, temos que:

“a partir de meados do século passado, a construção dos Estados de bem-estar social, em seus distintos formatos, exigiu um processo de complexificação do aparelho de Estado, de modo a atender a demandas não apenas de cunho social, como também nas áreas de infraestrutura e econômica. Essas mudanças delineiam de forma substantiva não apenas as funções estatais, mas também as estratégias de atuação governamental no mercado, na provisão de serviços públicos, e o modo como o Estado é visto e valorado pela sociedade”. (Cavalcante e Cunha, 2017, p. 15).

Por isso, os autores destacam a intensificação pelo setor público em seus processos de inovação, movimento que vem ocorrendo nos últimos vinte anos, “ganhando uma dimensão estratégica nos Estados contemporâneos e desempenhando papel de propulsor do desenvolvimento econômico e da modernização da administração pública” (apud, Anao, 2009; Bekkers, Edelenbos e Steijn, 2011; Comissão Europeia, 2013; De Vries, Bekkers e Tummers, 2015; Mazzucato, 2015; OCDE, 2015).

Para compreender a inovação, é preciso ter a clareza necessária quanto ao seu significado e assimilar sua aplicabilidade ao caso concreto, para isso, o Manual de Oslo evidencia de forma objetiva a inovação tecnológica como:

“[...] as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo)”.
(Manual de Oslo, 1997, p.54)

Cavalcante e Cunha (2017, p.16, apud Schumpeter, 1934) arrola que “a inovação seria o ato de fazer algo diferente no plano econômico, o que tenderia a refletir em novos resultados, tais como: um novo bem ou uma nova qualidade de um bem, um novo método de produção, um novo mercado e, por fim, uma nova fonte de fornecimento. O processo dinâmico de substituição tecnológica se denominaria “destruição criadora”.

No mesmo sentido, Vefago et al (apud Tidd e Bressant, 2015) aduz que a inovação deve ser vista como fator dominador na consecução de vantagem competitiva. Anteriormente atrelado ao patrimônio, a vantagem competitiva requer hoje, mais engajamento e uma abordagem diferenciada, requer um melhor aproveitamento dos diferentes atores que participam direta e indiretamente do processo de inovação. O autor destaca ainda que o novo cenário corporativo cobra das organizações mais atenção para com as necessidades dos clientes e sobretudo cobra soluções mais rápidas e eficientes.

Ainda, de acordo com Faria et al (apud Figueira et al., 2008), um dos conceitos de inovação que mais se destaca é o de Schumpeter (1934) que distingue cinco tipos de inovações: (i) novos produtos, (ii) novos métodos de produção, (iii) novas fontes de suprimento, (iv) exploração de novos

mercados e (v) novas formas de organizar negócios. Contudo, os autores afirmam que grande parte da literatura tem focado até agora nos dois primeiros tipos de inovação.

Concernente à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a inovação é um dos pilares que sustenta a empresa, tendo previsão, inclusive, no Plano Diretor da Embrapa 2024-2030 (2024, p. 24), na missão de “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”.

Ainda, a empresa estabelece dentre seus valores a busca pelo desenvolvimento de soluções criativas e inovadoras, com o fim de agregar valor aos seus produtos e serviços. Com a inovação sendo um dos pilares estratégicos da Embrapa, traçar novos métodos para aprimoramento de seus processos internos é fundamental para o funcionamento e agregação de valor aos produtos e serviços entregues à sociedade.

Sendo a Assessoria Jurídica (AJU) parte integrante desta engrenagem que move a empresa, tendo como missão prover o assessoramento e consultoria jurídicos, a representação judicial e extrajudicial, aos diversos atores da gestão, inovar deve ser refletido em suas atividades, mantendo a consonância com os propósitos da Empresa e fomentando uma atuação jurídica eficiente e eficaz, por meio de uma comunicação oportuna, precisa e compreendida.

3. DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Quanto aos resultados, da pesquisa foram alcançados três resultados que a seguir são descritos. No primeiro resultado, o modelo atual de comunicação da Assessoria Jurídica é configurado na ferramenta Five-V, sendo constatado a identificação de cada um dos cinco elementos a serem melhorados com a proposição do novo modelo.

Já no segundo, a ferramenta proporciona a identificação do inventário de oportunidades e problemas para cada um dos elementos do modelo, por meio da Matriz FOFA (Forças, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças), através do inventario, é possível se antever de modo estratégico a fim de alcançar assertividade quanto aos objetivos propostos com o novo modelo.

Por fim, a nova proposição de um modelo de negócio inovador é o resultado final, identificando em cada um dos cinco elementos do modelo as ações necessárias que objetivam

agregar valor ao processo de comunicação, possibilitando à Assessoria Jurídica da Embrapa promover um assessoramento jurídico efetivo por meio de uma comunicação eficiente e eficaz.

3.1. Aplicação da ferramenta Five-V

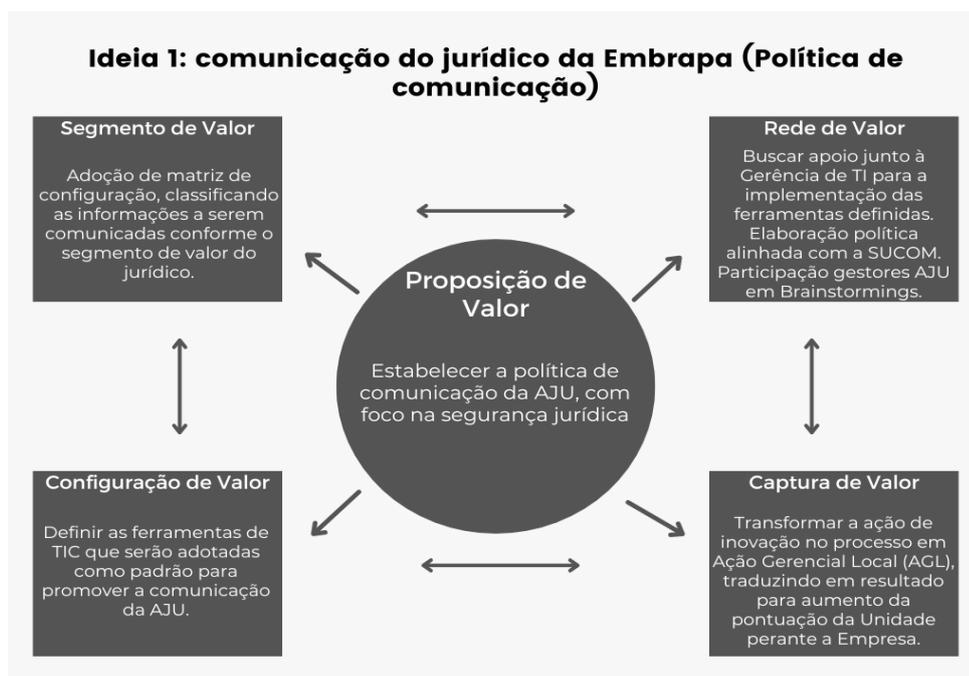
Uma vez identificado a importância de inovar e subsidiado pelos estudos presentes na literatura, a Assessoria Jurídica da Embrapa concluiu que a elaboração de um modelo de negócio (BM) para inovar no processo de comunicação interna e externa da área foi fundamental para alavancar os processos da área, em seu cerne, agregar valor às atividades, realizando entregas jurídicas com eficiência, objetividade e efetividade é a premissa máxima.

Isto posto, para descrever a lógica de modo a criar e capturar valor, foi utilizada a ferramenta Five-V, visto que, trata-se de uma das ferramentas de inovação em modelos de negócios que promove a comunicação de cinco elementos que possuam dimensões ontológicas e se relacionam interdependentemente, se amoldando perfeitamente às necessidades da área estudada.

Destarte, partindo do modelo apresentado por Taran (et. al, 2016), a proposta de um novo modelo de negócio foi colocada em prática, implementando a inovação na comunicação da Assessoria Jurídica por meio da ferramenta Five-V, cuja etapa inicial possibilitou mapear em cada um dos elementos trazidos pela ferramenta, uma primeira rodada de melhorias.

Nesta etapa, o modelo identificou o cenário atual da Assessoria Jurídica, e através dos problemas elencados, bem como os desafios e oportunidades mapeados na referida área, resultou numa primeira versão de modelagem de negócio, na qual poderá ser observado na figura 2:

Figura 2 - Modelo de negócio de comunicação do jurídico - Five-V - 1ª versão



Fonte: Dos autores (2024)

Para promover a geração de ideias, a primeira rodada de aplicação da ferramenta Five-V possibilitou identificar a importância do estabelecimento de uma política de comunicação para a área jurídica da Embrapa, desta forma, as diretrizes a serem definidas pela referida política, possibilitará a promoção de um assessoramento jurídico efetivo, compreensível aos clientes internos e externos, garantindo a segurança jurídica esperada pela alta gestão da Empresa.

3.2. Análise do ambiente interno e externo – Matriz FOFA

A partir do modelo ontológico de Taran *et. al* elaborado conforme figura 2, foi possível identificar e construir o inventário de oportunidades e problemas para cada um dos grupos constantes no modelo. Ao avaliar o ambiente interno, a percepção das forças e fraquezas em cada um dos segmentos definidos pelo modelo foram identificadas, alcançando os resultados descritos na tabela 1:

Tabela 1 - Matriz FOFA - Ambiente interno da área jurídica da Embrapa

	Empresa/Organização	
	Força	Fraqueza
1. Proposição de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovar no processo de comunicação por meio do modelo de atuação em rede dos advogados da Embrapa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de política de comunicação da área jurídica; - Barreiras e regramentos de comunicação estabelecidos para Órgãos Públicos, impostos pelo Governo Federal;
2 Segmento de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão da equipe jurídica em pequenos <i>squads</i>, possibilitando maior proximidade de cada equipe com um público-alvo; - Comunicação do estabelecimento de Acordo de Nível de Serviço (ANS) para atendimento das demandas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Público-alvo de comunicação diverso; - Atendimento às demandas urgentes frente ao número de demandas em curso (expectativa do cliente);
3. Configuração de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de comunicar em todas as vertentes de alcance dos objetivos da mensagem (possibilidade de explorar os diversos meios de comunicação) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de amplitude e disposição de uma gama maior de ferramentas de comunicação
4. Rede de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da Superintendência de Comunicação; - Posicionamento da área jurídica perante a Empresa (capacidade de ser ouvida). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de profissional de comunicação na área jurídica;

5. Captura de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento do acordo de nível de serviço, garantindo entregas com valor agregado para o cliente final; - Possibilidade de implementação de novo modelo de negócio sem a necessidade de custo financeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento reduzido para investimento em recursos de comunicação; - Impossibilidade de medir o valor das entregas.
---------------------	--	--

Fonte: Dos autores (2024)

Ainda, no ambiente externo, foram analisadas as potenciais oportunidades e ameaças que fogem do domínio da área. Entretanto, são fatores de fundamental importância que devem manter constante monitoramento e controle. A tabela 2 traduz em cada um dos ambientes as possíveis ameaças e oportunidades identificadas com a aplicação do método de Taran et. al:

Tabela 2 - Matriz FOFA - Ambiente externo da área jurídica da Embrapa

	Ameaça	Oportunidade
(1) Político-Legal;	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras estabelecidas pela legislação; - Normas e políticas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas e políticas internas.
(2) Ambiental	-	-
(3) Sócio-Cultural;	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional construída com base nos moldes de comunicação do passado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas de comunicação desenvolvidas e compartilhadas pela Superintendência de Comunicação.

(4) Tecnológico;	- Falta de competência técnica para manuseio dos recursos de TIC.	- Possibilidade de estabelecimento de comunicação digital.
(5) Econômico;	- Recurso limitado ao orçamento dispendido pela Diretoria-Executiva	- Possibilidade de atuar na proposição de valor sem ônus financeiro, por meio de recursos alternativos.
(6) Demográfico	- Equipe reduzida	- Equipe de gestores engajados com a importância da comunicação interna

Fonte: Dos autores (2024)

Considerando a matriz FOFA (acrônimo para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) realizada, foi possível identificar as ameaças e oportunidades consideradas de maior impacto em cada um dos segmentos, razão pela qual, deve ser considerado de maior relevância quanto ao estabelecimento de um plano de defesa, sob o aspecto da ameaça, bem como a melhor estratégia a ser empregada, sob a ótica das oportunidades. A Tabela 3 apresenta quais são esses fatores destacados, vejamos:

Tabela 3 - Ameaças e oportunidades de maior impacto

	Ameaça	Oportunidade
Proposição de valor	Falta de política de comunicação.	Modelo de atuação dos advogados em formato de Rede.
Segmento de valor	Público-alvo de comunicação diverso.	Subdivisão da equipe por área de atuação, podendo se especializar em temas específicos.
Configuração de valor	Falta de opção com	Uso da plataforma Google

	ferramentas de tecnologia da informação para comunicação.	Workspace.
Rede de valor	Falta de profissional com formação na área de comunicação.	Superintendência de Comunicação (SUCOM), como área de suporte.
Captura de valor	Falta de recursos financeiros para investimento.	Ferramentas gratuitas como solução alternativa para ausência de recursos para aquisição de ferramentas proprietárias

Fonte: Dos autores (2024)

A partir da construção da análise de cenário, o modelo Five-V propõe a geração de ideias que visem melhorar o modelo atual, com conseqüente ações estratégicas para o alcance do sucesso para solução dos problemas/desafios ou oportunidades identificadas. Assim, para o alcance de uma nova configuração de comunicação no âmbito da Assessoria Jurídica da Embrapa, identificou-se duas propostas de ideias, quais sejam:

- (1) Estabelecimento de política de comunicação interna e externa à área jurídica, definindo os atores responsáveis pela comunicação, as ferramentas de TIC adotadas para comunicar e quais os tipos de comunicação que devem ser realizadas, sobre o primado da privacidade e segurança jurídica.
- (2) Implementação de indicadores-chave de desempenho para a medição da eficiência, eficácia e efetividade da comunicação, quantificando, acompanhando e mensurando para análise de alcance dos objetivos e aplicabilidade de melhoria contínua, inovando constantemente o processo de comunicação da Assessoria Jurídica.

Após a geração de ideias de proposição de um novo modelo de negócios e a definição das estratégias para solução dos problemas, desafios e oportunidades, a ferramenta Five-V propõe ainda o teste de hipóteses, onde foi possível concluir que para cada um dos grupos as seguintes conjecturas:

- (1) Proposição de Valor: Promover a segurança jurídica por meio da inovação no processo de comunicação da AJU da Embrapa.

Hipóteses: Elaboração de política de comunicação para fortalecer a materialização de um novo processo de comunicação no ambiente jurídico.

- (2) Segmento de Valor: Proporcionar às partes interessadas uma comunicação direcionada, orientativa e voltada para a prevenção dos riscos jurídicos.

Hipóteses: Elaboração de matriz de configuração da comunicação, mapeando e classificando o tipo de informação a comunicar conforme o público-alvo; avaliar o nível de satisfação das partes interessadas.

- (3) Configuração de Valor: Adoção de ferramentas de comunicação eficientes e padronizadas, voltadas para os propósitos de estabelecer uma comunicação efetiva, que garanta a segurança jurídica.

Hipóteses: Definir e implementar as ferramentas de tecnologia que melhor atendam às necessidades de comunicação da área jurídica; adoção de painel de acompanhamento da efetividade da comunicação.

- (4) Rede de Valor: Envolvimento dos atores do processo para a promoção de uma comunicação eficiente, eficaz e efetiva, na Assessoria Jurídica.

Hipóteses: Envolver e engajar os atores do processo de informar para a transformação do modelo de comunicação do jurídico; realização de brainstormings junto aos gestores do jurídico para a geração de ideias transformadoras e de captura das necessidades para promover uma comunicação efetiva; fortalecer a cultura organizacional da área quanto à importância da comunicação, apresentando indicadores efetivos de sucesso do projeto.

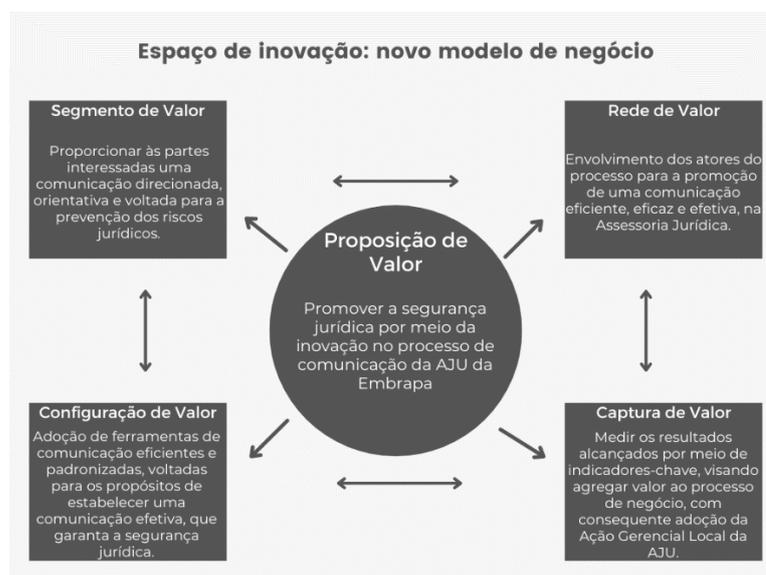
- (5) Captura de Valor: Medir os resultados alcançados por meio de indicadores-chave, visando agregar valor ao processo de negócio, com consequente adoção da Ação Gerencial Local da AJU.

Hipóteses: Definir os indicadores-chave que possibilitem avaliar os impactos com a implementação da inovação do processo; aumentar a nota de avaliação do jurídico junto às Unidades Centrais por meio da adoção de uma Ação Gerencial Local (AGL) com a implementação do novo processo.

3.3. O novo planejamento estratégico de comunicação interna da Assessoria Jurídica

Com base nas informações levantadas com o apoio da ferramenta Five-V, a nova proposição de planejamento estratégico na comunicação interna da Assessoria Jurídica da Embrapa se deu conforme a estrutura ontológica das cinco configurações, apresentadas na figura 3:

Figura 3 -Modelo de negócio de comunicação do jurídico - Five-B - versão final



Fonte: Dos autores (2024)

Considerando o cenário atual, é salutar que a aplicabilidade do novo design para o modelo de negócio na AJU visando promover a segurança jurídica por meio da inovação no processo de comunicação poderá catapultar ainda mais a área com uma atuação efetiva, com eficiência e objetividade.

Ainda, o modelo proporciona maior foco no atendimento ao seu segmento de valor, com uma comunicação direcionada às partes interessadas com foco nos elementos-objetos, de forma

orientativa e voltada para uma advocacia preventiva, reduzindo os impactos negativos decorrentes das falhas técnicas e processuais que envolvam questões legais.

O novo BM também identificou uma configuração de valor que proporcione eficiência e padronização, sempre voltado aos propósitos da segurança jurídica e na comunicação efetiva. Para isso, para construir um modelo que materialize de fato valor agregado, a AJU contará em sua rede de valor com atores capazes de impulsionar a entrega de valor com qualidade.

Por fim, para que a proposição de valor possa ser ofertada da maneira como é esperada, é preciso medir os resultados alcançados através da adoção de indicadores-chave que possam mensurar a efetividade do novo modelo, analisando se a pretensa melhoria no processo da AJU foi de fato consumada e se de fato houve valor agregado ao negócio.

3 CONCLUSÃO

A partir da proposição de um novo modelo de negócio utilizando a ferramenta Five-V, é notório a importância de se estabelecer um conjunto de estratégias e por meio das ações que no BM são previstas, implementar, entregar e capturar valor às partes interessadas.

Imperativo destacar que um modelo de negócio não poderá ser visto como um processo estático, pois sendo ele imutável, a organização será incapaz de prover respostas rápidas às mudanças impostas pelo mercado e conseqüentemente, experimentar prejuízos e abertura de espaço para a concorrência. Além disso, uma de suas principais características é a adaptabilidade ao cenário atual do mercado, devendo constantemente ser revisado e atualizado.

Na Embrapa, a adoção de um modelo de negócio é um conceito inovador, onde sua proposição visa implementar com eficácia um modelo flexível e adaptável às necessidades identificadas e dificuldades anteriormente experimentadas, buscando por meio de novas estratégias, a busca pela melhoria continuada.

Cabe destacar que a pesquisa se restringiu na implementação de um planejamento estratégico com a aplicação da ferramenta de modelo de negócio Five-V para inovar o atual modelo de comunicação da área jurídica da Embrapa, demonstrando ser factível a adoção empreendedora nas organizações públicas. No entanto, devido ao escopo da pesquisa se limitar a uma empresa

pública de pesquisa agropecuária, deve ser observado que o sucesso de sua aplicabilidade vai de encontro com a atividade-fim de cada organização pública, bem como o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Como perspectivas futuras, a partir da proposição deste primeiro modelo de negócio na Assessoria Jurídica da Embrapa, a captura de valor em outros processos da área por meio da ferramenta Five-V poderá ser implementada gerando novas ideias para solução de problemas ou gargalos em outros processos internos identificados. Para isso, é necessário o constante monitoramento dos resultados alcançados nos indicadores-chave definidos, implementando necessárias melhorias contínuas no que for necessário.

Deve ser considerado também a realização de acompanhamento quanto ao BM descrito, de modo a realizar revisão constante e atualização, verificando se os produtos e/ou serviços oferecidos pela Assessoria Jurídica estão sendo entregues às partes interessadas com eficiência, eficácia e qualidade, garantindo maior satisfação dos *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

ANDION, M. C; FAVA, R. **Planejamento estratégico**. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002. Disponível em: <https://saude.riopreto.sp.gov.br/wiki/images/9/9e/Planejamento.pdf>. Acesso em: 26 out. 2024.

BATISTA, L. S. **Guia de modelos de negócios inovadores (livro eletrônico)**. Macapá, AP : Ed. dos Autores, 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jun. 2024.

CERVO, A. L. et al. **Metodologia científica**. 6. ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

COSTA, N. **Comunicação Jurídica : Linguagem, argumentação e gênero textual**. 4ª edição. 2ª tiragem/ Návia Costa - Leme/ SP : Mundo Jurídico, 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

DORNELLES, M. G (Org). **Relações públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

FARIA, Aline Mariane de et al. **Inovação em modelo de negócios: uma análise da literatura**. 2017, Anais.. São Paulo: ALTEC, 2017. Disponível em: <http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_434.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

GIL, A. C, 1946. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

LOPES, E. G. L et al. **Canvas de Modelo de Negócio e Empreendedores: Dilemas na Prática Gerencial**. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.en>>. Acesso em: 08 jun. 2024.

MENDONÇA, V. **Manual de Gestão Jurídica de Micro e Pequenas Empresas** – Indaiatuba, SP : Editora Foco, 2024.

SANABIO, M. T. et al. **Administração pública contemporânea : política, democracia e gestão** / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David . – Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013.

SOUTO, L. H.A.; FIACO, J. L. M. D. **Empreendedorismo e inovação: a criação de um modelo de negócio inovador, sem financiamento**. Revista Gestão, Inovação e Negócios V.05 N.01 ISSN 2447-8520. Disponível em: <<https://revistas2.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/download/3703/2561/>>. Acesso em: 28 jun. 2024.

TARAN, Y et al. **Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes**. European Journal of Innovation Management, vol. 19, n. 4, p. 492-527, 10 Oct. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0099>>. Acesso em: 1 jun. 2024.

VEFAGO, Y. B.; ALMINO FRANCISCO, T. H.; NAKAYAMA, M. K. **Uma Revisão Bibliográfica Sobre os Modelos de Negócios Inovadores**. Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 17, núm. 1, 2018, Janeiro-Março, pp. 05-14. Universidade Nove de Julho. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/riae.v17i1.2458>>. Acesso em: 8 jul. 2024.