

Inovação em Comunicação: apontamentos sobre o caso JOTA a partir de conceitos de inovação em algumas partes do mundo

Marcelo Marques Araújo¹

Resumo

O artigo apresenta apontamentos acerca do tema inovação na área de Comunicação, em especial o Jornalismo. As prototipagens de inovação foram investigadas no objeto JOTA. A partir do amparo teórico-descritivo da inovação em algumas partes do oriente e em Israel, identificaram-se prototipagens de inovação que permitiram a análise dos objetos por meio de um estudo de caso. As conclusões permitem indicar, no campo do jornalismo, ao menos cinco princípios para o sucesso de um negócio em jornalismo, como no caso do JOTA. Entre eles: 1 - Primeiramente, a empresa deve manter o foco no cliente; 2 - Em segundo lugar, a empresa deve garantir que a operação seja bancada pelo cliente; 3 - Em terceiro lugar, a empresa deve diversificar suas formas de arrecadação; 4 - Em quarto lugar, o negócio deve garantir a reputação da marca e 5 - Por fim, é necessário estar aberto a novas ideias.

Palavras-Chave: inovação em Comunicação; Jornalismo Inovador; Jota; Negócios em Comunicação; Gestão de Marcas

Introdução

Inovação é sinônimo de “fazer algo novo”. O termo vem do latim, e a junção de *in* e *novare* de fato indicam a construção bem-sucedida de novas ideias. A inovação não aponta exclusivamente para o ineditismo em grandes avanços, mas também inclui a utilização em pequenas mudanças. O importante é o *como* fazer a inovação acontecer. A capacidade de inovar de forma contínua é o grande segredo para a permanência, resiliência e perenidade de muitos projetos, empresas e marcas.

¹ Professor no Programa de Mestrado em Comunicação, Tecnologias e Educação – PPGCE / UFU. Email: marcelo.araujo@ufu.br

Pensamos em empreendedores como pessoas focadas em soluções. No entanto, eles primeiro focam no problema. Um empreendimento bem-sucedido emerge na identificação de um problema e sua resolução; contudo, para fazer isso, alguém precisa reconhecê-lo antes que outro o faça. Eis aí um detalhe fundamental: reconhecer o problema que as pessoas têm antes que alguém o faça. Isso é ser inovador.

As inovações caracterizam-se pela introdução de novas combinações produtivas ou mudanças nas funções de produção. Schumpeter (1934) classifica essas modificações em cinco aspectos. Em primeiro lugar, a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem. Em segundo lugar, a introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não verificado pela experiência naquele ramo produtivo em que tal introdução é realizada e que não decorre necessariamente de qualquer descoberta científica, mas que pode simplesmente consistir em um novo método de tratar comercialmente uma mercadoria. Em terceiro lugar, a abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer tenha esse mercado existido antes ou não. Em quarto lugar, a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. Finalmente, o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio.

Há dois paradigmas de inovação, conforme Bessant & Tidd (2019): (I) a inovação incremental: que indica pequenas mudanças ou melhorias. Por exemplo, o simples ato de andar de táxi sofreu uma inovação incremental após o Uber. E a inovação radical (II): que aponta para algo totalmente novo, por exemplo, o fogão à lenha que deixou de existir para dar lugar ao fogão à gás.

Enfim, a inovação é algo constitutivo à existência humana no século XXI. E se você não está em busca de uma solução é porque é parte do problema.

A comunicação e a educação são áreas que mobilizam sentidos da inovação, ainda que as práticas do jornalismo, muitas delas, continuem a utilizar a mesma rede prototípica de atuação. E também a sala de aula, continua a refletir os mesmos parâmetros dos gregos antigos.

Um exemplo disso:

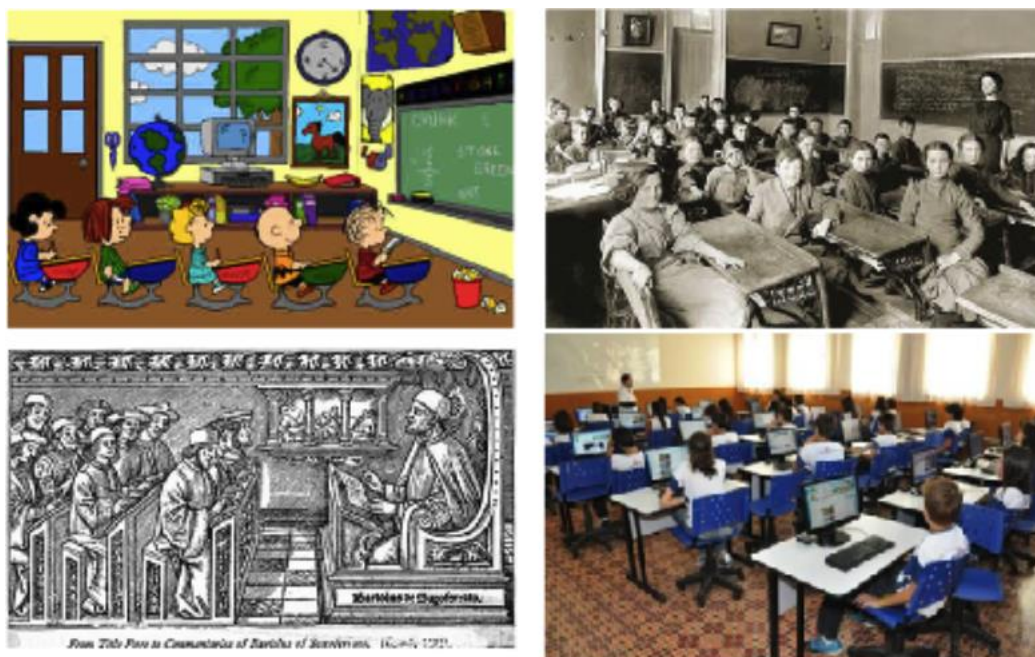


Figura 1 – As salas de aula na passagem do tempo (arquivo pessoal)

A inovação perpassa quatro dimensões, conforme indicam Bessant & Tidd (2019). Cada dimensão traz um tipo de mudança:

Dimensão	Tipo de Mudança
Produto	Mudanças em produtos ou serviços que uma organização disponibiliza
Processo	Mudanças nas formas como produtos ou serviços são criados e entregues
Posição	Mudanças no contexto em que produtos ou serviços são inseridos no mercado
Paradigma	Mudanças em modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz

Tabela 1 – Construção própria a partir da teoria de Bessant & Tidd (2019)

A dimensão do “produto” aponta para inovações que estabelecem novos produtos ou serviços, por exemplo, um novo design de automóvel elétrico, uma nova plataforma educacional e-learning, um novo equipamento para utilização na agricultura, etc. Já mudanças em métodos e formas indicam as transformações na dimensão do “processo”, por exemplo, o aperfeiçoamento de um método para envazar água com gás, uma mudança no método de fabricação de equipamentos esportivos, ou alguma mudança no sistema de entretenimento doméstico. Segundo (BESSANT & TIDD, 2019, p. 17), a inovação pode ocorrer por meio do “reposicionamento” de percepção para um produto ou processo já estabelecidos. Um dos exemplos mais citados na dimensão “posição” ou “reposicionamento” é o da Häagen Dazs, que criou um novo mercado de sorvete, basicamente voltado para adultos, usando a inovação de posição em vez de alterar o produto ou o processo básico de

fabricação. Henry Ford não alterou fundamentalmente o transporte por haver inventado o motor a combustão (que já existia), nem por haver desenvolvido seu processo de fabricação em série (o setor já havia se configurado como indústria manufatureira 20 anos antes). A contribuição de Ford residiu na alteração do modelo básico, de caráter artesanal e voltado para uns poucos afortunados, para outro menos exclusivo, que prometia ao homem comum acesso a um automóvel por um preço que poderia pagar. É claro que para fazer a nova abordagem funcionar, na produção em larga escala, houve uma extensa inovação de produto e processo, como no design de componentes, fabricação de máquinas, remodelagem de fábricas e, especialmente, “no sistema social em torno do qual o trabalho estava organizado”. (BESSANT & TIDD, 2019, p. 17)

A inovação de “paradigma” aponta para as mudanças na visão fundamental sobre como a inovação pode criar valor social ou comercial. As transformações no “modelo de negócios” podem ser exemplificada, por exemplo, quando empresas que ofereciam commodities passaram a oferecer serviços e dedicaram a criar a experiência em torno de um produto básico, como no caso do Starbucks, que transformou a cafeteria em um lugar onde as pessoas se reúnem para conversar, usar o wi-fi, ler livros e realizar uma série de atividades, além de comprar e tomar seu café.

A inovação de “paradigma” pode ser motivada por diversos fatores: novas tecnologias, surgimento de novos mercados com expectativas de valor diferentes, novas legislações para a indústria, novas condições ambientais e outros. Os negócios que surgiram das tecnologias de internet, por exemplo, reconfiguraram modelos e práticas. E novas reconfigurações certamente são aguardadas no futuro, em especial quando nos familiarizarmos melhor com a inteligência artificial, o metaverso, a nanotecnologia ou a engenharia genética.

As dimensões do produto, processo, posição e paradigma precisam conectar-se ao que BLANK & DORF (2014) denominaram quatro questões-chave²:

- nós identificamos um problema que o cliente quer ver resolvido?
- nosso produto soluciona os problemas ou atende às necessidades do cliente?
- em caso positivo, nós temos um modelo de negócio viável e lucrativo?

² BLANK, Steve & DORF, Bob (2014, p. 51) apontam as questões-chave que poderiam ter evitado a falência da Iridium, que em 1991, em um projeto audacioso para construir uma rede mundial de telefonia celular, com acionistas em um conglomerado de 18 empresas, foi a falência com um prejuízo de 6 bilhões de dólares. As principais razões apontavam para o custo das ligações, o tamanho do aparelho (que parecia e pesava um tijolo) e a concorrência das companhias tradicionais do setor. Alguns dos 72 satélites permanecem no espaço. Em 2000 a Iridium voltou à tona. Um grupo de investidores adquiriu seus ativos, estimados em \$6 bilhões, por \$25 milhões.

- já aprendemos o suficiente para começar a vender?

Em especial na dimensão “paradigma” a educação e comunicação remota ou on-line encontram um terreno fértil para uma evolução com base em dados, novos aplicativos, novos modelos e metodologias de aprendizagem, novos aparatos técnicos e novas perspectivas que promovam uma experiência de aprendizagem e acesso a conteúdos completamente relevante. O problema é que ambas áreas ainda não conseguem responder bem às questões-chave acima expostas.

Inovação na Comunicação

A comunicação é uma área indissociável da vida moderna. Nos tempos de hoje, o mundo está interligado por meio de tecnologias que facilitam a comunicação entre indivíduos, empresas e países. No decorrer dos anos, principalmente com o processo de globalização decorrente dos anos de 1990, novas tecnologias foram desenvolvidas a fim de prover melhorias na sociedade.

Na exegese da chinesa Yanru Chen, na obra “Innovations in Communication Theories: The Man Is the Message”, a crescente ascensão da mídia digital permitiu que cada indivíduo fosse parte integrante da comunicação de massa, pois todos podem produzir e espalhar conteúdo. Esse fenômeno reafirmou a importância da liberdade de expressão, porém desencadeou preocupações em relação aos ataques proferidos nas mídias sociais (CHEN, 2021).

Chen (2021) afirma que o objetivo da comunicação é a busca da verdade, sendo esta capaz de conquistar o coração dos seres humanos. Ela enxerga a comunicação como um fenômeno poderoso que auxilia na construção de crenças sobre determinados assuntos.

Com base nisso, ela propõe um modelo 3M (mensagem-modelo-poder) para investigar o processo e os efeitos da construção de crenças. Para demonstrar como o modelo funciona no processo de comunicação da fé, Chen (2021) recorre a um estudo de caso sobre as relações dos personagens do romance chinês “Song of Youth”, com a finalidade de revelar como a heroína gradualmente adquiriu sua crença no comunismo. Desse modo, conclui-se que “somente através da influência da personalidade e do toque do coração humano a comunicação pode alcançar efeitos ótimos” (CHEN, 2021, p. 53).

Posteriormente, Chen (2021), com base na realidade chinesa, propõe quatro tipos de funções sociais da mídia chinesa, incluindo esclarecimento, encorajamento, educação e entretenimento, que

funcionam como mediadores entre a vida ideal e a realidade. Sugere que a mídia mantenha o equilíbrio entre relatar objetivamente a realidade e apresentar imagens positivas da sociedade, obtendo os melhores efeitos de comunicação.

Ademais, a pesquisadora levanta a proposta de que “o homem é a mensagem” e ilustra sua contribuição para as teorias dos efeitos da comunicação. Ao investigar criticamente a negligência do fator “homem” na proposição ocidental de que “o meio é a mensagem”, ela reforça o papel central dos pensamentos, humores, palavras e ações dos homens na obtenção do efeito da comunicação com considerável evidência empírica das práticas da mídia chinesa (CHEN, 2021).

A autora também examina líderes famosos da história chinesa, a exemplo do falecido Premier Zhou En-Lai e Madame Soong Ching Ling como modelos para fortalecer o poderoso efeito que os homens podem criar no campo da comunicação (CHEN, 2021).

Sob a abundância superficial de produtos culturais nos mercados chineses, Chen (2021) vislumbra a preocupante pobreza da vida espiritual das pessoas. Depois de descobrir as razões subjacentes pertinentes às novas tecnologias de comunicação, ela optou por adaptar o clássico chinês “Red Crag” em um drama de TV, com o intuito de ilustrar como determinados produtos culturais podem ajudar a resolver o problema da pobreza espiritual.

Chen (2021) também analisa o efeito positivo que as boas obras literárias exercem sobre a construção do arquétipo civilizacional chinês. Por exemplo, as pessoas que leram o romance “Ordinary World”, de Luyao, internalizam a moral dessa história — a importância da força espiritual na superação das dificuldades.

No que diz respeito ao pensamento teórico no âmbito comunicacional, Chen (2021) destaca a importância de estar atento às contingências e descobrir as associações e distinções entre diferentes variáveis de ocorrências na busca por inovação.

A autora considera as limitações de vários métodos de pesquisa ao argumentar que alguns dos efeitos tocantes da comunicação não podem ser explicados por nenhuma teoria relevante existente, nem podem ser verificados empiricamente. Dessa forma, ecoa a proposição de Chen (2021) de que a comunicação é um processo de troca de coração para coração. Como sugestão, aconselha a construção de novas teorias comunicacionais com características propriamente chinesas, que também podem ser exportadas para a mídia internacional.

Por fim, Chen (2021) não somente desafia a proposição ocidental de que “o meio é a mensagem”, mas também identifica as limitações na aplicação de métodos empíricos. Além disso, ela declara que muitos truísmos não podem ser testados empiricamente. Pelo fato dos estudos referentes à área da comunicação na China terem começado apenas há algumas décadas, a maioria dos estudiosos chineses se pautam nas teorias ocidentais de comunicação, embora incluam inovações pautadas nas tradições e costumes chineses. Chen, nesse contexto, promove um avanço teórico ao constituir originalidade às pesquisas sobre comunicação e ajuda a construir um nível civilizacional chinês mais elevado em meio ao caótico cenário de explosão informacional hodierno.

Inovação em Perspectiva – o caso Israel

Na exegese dos pesquisadores Dar Halevy Feldman e Adib Rifqi Setiawan, encontrada no artigo “Education in Israel”, a educação é o processo de facilitar a aprendizagem ou a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, crenças e hábitos. Os métodos educacionais incluem ensino, treinamento, discussão, pesquisa dirigida e a prática de contar histórias. Normalmente, a educação ocorre sob a orientação de educadores, mas os alunos também podem educar a si mesmos. A educação pode ocorrer em ambientes formais ou informais e qualquer experiência que tenha um efeito formativo na maneira como alguém pensa, sente ou age pode ser considerada educacional (FELDMAN e SETIAWAN, 2020).

Em Israel, a educação formal é dividida formalmente em quatro estágios: jardim de infância, escola primária, escola secundária e universidade. Há um movimento pela reforma da educação e, em particular, pela implementação de uma educação baseada em evidências, ou seja, uma educação atrelada a métodos científicos capazes de analisar rigorosamente os possíveis resultados práticos promovidos por uma determinada atividade educacional. Essa é uma grande inovação no *modus operandi* da educação israelense (FELDMAN e SETIAWAN, 2020).

A cultura israelense enxerga o ensino superior como um trunfo para a mobilidade social e garantia de status na comunidade israelense. Durante vários séculos, o anti-semitismo europeu medieval muitas vezes proibiu os judeus de possuírem terras e cultivar, o que limitava as escolhas de carreira para adquirir uma vida decente. Com isso, diversos judeus começaram a valorizar a educação, permitindo a busca por opções de carreira que envolviam atividades empresariais e intelectuais, como comércio, ciência, medicina, direito, contabilidade e banco, pois essas profissões exigiam níveis mais altos de

conhecimento. Todos esses fatores históricos e estruturais permitiram uma diferenciação em termos de educação em Israel (FELDMAN e SETIAWAN, 2020).

As raízes da valorização da educação em Israel remontam a quatro períodos históricos relevantes: a diáspora judaica, o Renascimento, o Iluminismo e o sionismo. As comunidades judaicas no Levante foram as primeiras a introduzir a educação obrigatória para a qual a comunidade organizada, não menos que os pais, era responsável pela educação da próxima geração. O perfil comunitário, marcado pela valorização dos próprios costumes e tradições, além das ajudas mútuas, são traços marcantes da educação israelense (FELDMAN e SETIAWAN, 2020).

A população de Israel é bem educada e a sociedade israelense valoriza bastante a educação. A educação é um valor central na cultura judaica e na sociedade israelense em geral, com muitos pais israelenses sacrificando os próprios confortos pessoais e recursos financeiros para fornecer a seus filhos o mais alto nível de educação possível. O índice de cidadãos com diploma de nível superior em Israel é um dos mais elevados do mundo. Como a economia israelense é amplamente baseada em ciência e tecnologia, o mercado de trabalho exige pessoas que tenham alcançado algum tipo de educação superior, particularmente relacionada à ciência e engenharia, a fim de obter uma vantagem competitiva na procura por um emprego (FELDMAN e SETIAWAN, 2020).

O sistema educacional israelense tem sido elogiado por vários motivos, incluindo sua alta qualidade e seu papel importante em estimular o desenvolvimento econômico e o *boom* tecnológico do país (FELDMAN e SETIAWAN, 2020).

Inovação Tecnológica

Na maioria das vezes que ouvimos a palavra “inovação”, intuitivamente pensamos em inovação tecnológica — softwares, smartphones, notebooks, games, carros híbridos, energias renováveis e toda a linha de eletroeletrônicos. A inovação tecnológica é algo que faz parte da nossa vida e nos auxilia em diversos afazeres, facilitando, em diversas ocasiões, a conclusão de determinadas tarefas. Nessa ótica, as empresas líderes de mercado no setor tecnológico são aquelas que fornecem produtos inovadores, capazes de catalisar o potencial humano.

Em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos em um curto espaço de tempo. As empresas bem-

sucedidas são aquelas que consistentemente criam novos conhecimentos, disseminam-no amplamente em toda a organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, que tem essência em um único negócio: a inovação contínua (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

Empresas como Honda, Canon e Panasonic se tornaram famosas pela capacidade de fornecer respostas rápidas aos clientes, criar novos mercados, desenvolver novos produtos e dominar tecnologias emergentes. O segredo do sucesso é a abordagem única para gerenciar a criação de novos conhecimentos (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

A peça central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que criar novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de “processar” informações objetivas. Em vez disso, depende de explorar os insights, intuições e palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos de funcionários individuais e disponibilizar esses insights para teste e uso pela empresa como um todo. A chave para esse processo é o compromisso pessoal, o senso de identidade dos funcionários com a empresa e sua missão (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

Uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Muito parecido com um indivíduo, ela pode ter um senso coletivo de identidade e propósito fundamental. Esse é o equivalente organizacional do autoconhecimento — uma compreensão compartilhada do que a empresa representa, para onde está indo, em que tipo de mundo quer habitar e, o mais importante, como tornar esse mundo uma realidade (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

A este respeito, a empresa criadora de conhecimento tem tanto a ver com ideais quanto com ideias. E esse fato alimenta a inovação. A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma visão específica. Criar novos conhecimentos significa literalmente recriar a empresa e todos nela em um processo contínuo de auto-renovação pessoal e organizacional. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não é uma atividade especializada, mas uma forma de se comportar. Na verdade, é uma forma de ser (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

Em 1978, a cúpula diretiva da Honda desenvolveu um novo conceito para os automóveis com o slogan “Vamos Apostar”. A frase expressava a convicção dos executivos sêniores de que os modelos Civic e Accord da Honda estavam se tornando muito familiares. Os gerentes também perceberam que, junto com uma nova geração do pós-guerra que entrava no mercado de automóveis, uma nova geração de jovens designers de produtos chegava à maioria com ideias não convencionais sobre a produção

de carros. Durante o projeto, alguns membros da equipe propuseram uma versão menor e mais barata do Honda Civic — uma opção segura e tecnologicamente viável. Todavia, a equipe decidiu que essa abordagem contradizia toda a lógica da empresa. Então a única alternativa era inventar algo totalmente novo (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

O líder da equipe responsável pelo projeto, Hiroo Watanabe, pensou na seguinte questão: Se o automóvel fosse um organismo, como ele deveria evoluir? A partir dessa indagação, ele pensou na ideia de “homem-máximo, máquina-mínimo”. Isso capturou a crença da equipe de que o carro ideal deveria de alguma forma transcender a relação homem-máquina tradicional (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

A tendência “evolutiva” que a equipe articulou foi incorporada na imagem de um carro simultaneamente “curto” e “alto”, que seria mais barato, leve, confortável e sólido. Isso deu origem a um conceito de produto que a equipe chamou de “Tall Boy”, que se tornou o Honda City, o carro “urbano” da empresa. O conceito “Tall Boy” contradizia totalmente a sabedoria convencional sobre o design de automóveis na época, que enfatizava sedãs longos e baixos. O carro inaugurou uma abordagem totalmente nova para o design na indústria automobilística japonesa com base no conceito “homem-máximo, máquina-mínimo”, o que levou à nova geração de carros, que agora são prevaletentes no Japão (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

A história do Honda City sugere como as empresas japonesas usam a linguagem figurativa em todos os níveis da empresa e em todas as fases do processo de desenvolvimento do produto. Também começa a sugerir os diferentes tipos de linguagem figurativa e o papel distintivo que cada um desempenha (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

Assim, na Honda, a decisão da alta gerência de tentar algo completamente novo tomou forma concreta ao nível da equipe de desenvolvimento de produtos de Hiroo Watanabe no conceito de produto Tall Boy. Portanto, cabe às equipes descobrir o que os ideais do “gabinete” significam na realidade. Um slogan tão vago como “Vamos Apostar” e uma missão extremamente ampla deram à equipe de desenvolvimento de produtos um forte senso de sua própria identidade, o que levou a um produto inovador — o Honda City (TAKEUCHI e NONAKA, 1995).

Inovação na Economia

A economia é uma área que, historicamente, está ligada à inovação. A própria dinâmica da economia mundial nos mostra isso. Crescimento, desenvolvimento, divisão de renda e combate à pobreza são questões que atravessam eras e, para suprir, ou ao menos amenizar esses fenômenos, é necessário inovar.

Para demonstrar a relação entre inovação e economia pela ótica oriental, é interessante analisar as contribuições de Muhammad Yunus. Economista, escritor e banqueiro nascido em Bangladesh, foi responsável pela implementação do microcrédito como ferramenta de combate à pobreza (YUNUS, 2003).

O autor bengali, na obra “Banker to the Poor: The Story of the Grameen Bank”, retrata a própria experiência prática relacionada à criação de um banco com um novo conceito. O Banco Grameen, que utiliza o microcrédito como ferramenta para alcançar as classes menos favorecidas do país, objetiva retirar as pessoas da pobreza. A realidade de Bangladesh é bastante conturbada, a insegurança alimentar permeia o país, várias pessoas são analfabetas e grande parte da população vive em condições insalubres. Diante disso, Yunus (2003) pensou no microcrédito como alternativa a esse cenário caótico, justamente por ser uma forma de gerar riqueza.

A grande inovação de Yunus (2003) foi a ideia de que não cabe às pessoas ir ao banco, mas ao banco ir às pessoas, sistema esse que é, fundamentalmente, diferente do sistema das instituições financeiras tradicionais. Com isso, ele começou a fornecer os primeiros empréstimos por meio da política do microcrédito — a intenção era retirar os bengalis da pobreza a partir da atividade empreendedora.

Houve o fortalecimento da comunidade bengali por meio da formação de grupos que se apoiam e desenvolvem o sentimento de identidade enquanto seres humanos. O Banco Grameen transformou a vida de inúmeros bengalis. Yunus (2003) afirma que os indivíduos possuem múltiplas habilidades que podem ser exploradas, e que o dinheiro emprestado auxilia no desenvolvimento do potencial humano.

Com acesso ao microcrédito, diversos bengalis, por meio do empreendedorismo, abriram pequenos negócios. Uma grande parcela da população saiu da pobreza ao prestar serviços relacionados ao dia a dia, a exemplo de alimentação e transporte. Para que essas pequenas empresas fossem abertas, foi necessário o acesso ao microcrédito como forma de investimento primário, capaz de garantir o início do empreendimento (YUNUS, 2003).

A ideia de Yunus (2003) demonstra um exemplo de inovação na economia. Ao entender o contexto de Bangladesh, ele propôs algo que, ao mesmo tempo, é inovador e possui lastro na realidade factual do país e no arquétipo civilizacional oriental. A partir da análise acerca dos feitos de Yunus (2003), é cabível dizer que o acesso ao microcrédito melhorou a vida de milhões de habitantes.

Após a breve exposição de alguns dos modelos inovadores e concepções teóricas orientais, apresentamos alguns estudos em suas especificidades. Começaremos pela dimensão comunicacional e o aparato de inovação e para isso, estudaremos um dos “cases” mais bem sucedidos dos últimos tempos, na área de negócios em jornalismo.

Estudo de caso: JOTA e uma nova experiência de produção jornalística

Felipe Seligman é um dos fundadores do JOTA. E um defensor do espaço de pesquisa acadêmica pois acredita que na universidade profissionais capacitados são formados para trabalharem em corporações consolidadas, startups e empresas em crescimento, como no caso do JOTA, que ele é proprietário. A universidade também é o local onde novas ideias são germinadas e, muitas vezes, é capaz de contribuir positivamente em um cenário repleto de transformações.

Todavia, quando o foco do empreendedor está apenas no dia-a-dia, dificilmente verá possibilidade nas inovações. A sociedade está em constante transformação, é marcada por dinamismo e flexibilidade. Nesse sentido, o ambiente universitário é um oásis em meio ao deserto, um local propício às novas concepções de mundo.

Quem é Felipe Seligman? Um breve perfil do empreendedor

Ele tem 38 anos de idade e é natural de Brasília. Ao comentar sobre a capital do país, Felipe diz que gosta bastante da cidade. O fato dele conviver com indivíduos de distintas origens e costumes é algo positivo, isso contribui para o aprendizado acerca das múltiplas vozes existentes no território brasileiro. O ar cosmopolita de Brasília é fundamental para o desenvolvimento profissional.

Felipe é graduado em jornalismo e é filho de uma jornalista que, durante as décadas de 1970 e 1980, trabalhou em grandes jornais, a exemplo de Folha de S. Paulo, DCI, Gazeta Mercantil (atual Valor Econômico) e O Estado de S. Paulo (Estadão). A mãe de Seligman trabalhou durante vários anos na Folha de S. Paulo, mas foi destituída do ofício em uma das demissões em massa ocorridas em um momento de reformulação da empresa. Posteriormente, ela seguiu a carreira de fotógrafa de arte.

Felipe, por ser filho de uma jornalista que trabalhou durante vários anos na área, sempre conviveu no círculo jornalístico. Desde jovem interessou-se pelas atribuições do pessoal com que convivia, principalmente quando ouvia as histórias de amigos da mãe que cobriam os mais recentes acontecimentos da vida política em Brasília. Ele lembra dos colegas de profissão da mãe contarem a respeito do cotidiano profissional. Ainda eram jovens jornalistas e, com o passar do tempo, tornaram-se referências na área. Felipe teve o privilégio de conviver com Eliane Catanhêde, Carlos Alberto Sardenberg, Mônica Waldvogel, Cristiana Lôbo e Jorge Bastos Moreno — profissionais pelos quais já nutria imensa admiração.

Ele gostava do ambiente jornalístico e, diante disso, optou por seguir os mesmos passos da mãe. A convivência com profissionais da área foi fundamental para a escolha de Felipe. Também gostava bastante de filosofia e de política, áreas interessantes para articulação de ideias, criticidade e desenvolvimento do próprio pensamento.

Durante a faculdade, contribuiu como *freelancer* para uma agência de notícias internacionais, chamada Inter Press Service (IPS), a qual possui o propósito de fornecer notícias sobre os países em desenvolvimento aos veículos de imprensa das nações desenvolvidas. Essa agência, por ser ligada à esquerda europeia, recebia suporte da ONU, da FAO e da OMS. Nesse sentido, Felipe acompanhava temas relacionados à fome, à desigualdade social e à distribuição de terras.

Experiência Profissional

Após concluir a graduação, foi convidado pela IPS para um programa de estágio na sede da ONU, em Nova York. Quando voltou ao Brasil, aos 22 anos de idade, foi contratado pela Folha de S. Paulo, na atribuição de redator do caderno de notícias internacionais.

No início de 2007, ele voltou para Brasília, pois seu sonho era ser repórter de política. Felipe foi contratado provisoriamente para cobrir uma vaga aberta por conta da licença de maternidade de uma das profissionais. Devido à competência dele, o contrato foi estendido para além dos três meses iniciais. No final daquele mesmo ano, abriu uma vaga na empresa, e Felipe foi contratado para ser repórter de política na sucursal da Folha de S. Paulo, em Brasília.

O jornal tinha um correspondente que acompanhava diariamente tudo que ocorria no Supremo Tribunal Federal (STF). Naquele momento, embora o STF fosse instituição importante no sistema de freios e contrapesos e considerado “O Guardião da Constituição Federal”, ainda não era uma espécie

de “animal político”, como nos dias de hoje. Atualmente, o STF faz parte do jogo político de forma mais visível, tornou-se um verdadeiro ator político que não apenas faz a mediação dos conflitos, mas que também atua movido por interesses próprios.

No começo de 2008, abriu uma vaga para trabalhar na função de correspondente político dentro do STF. Felipe, por gostar de filosofia e de discussões relacionadas ao direito, viu aquela vaga como uma oportunidade de desenvolver a carreira, embora o STF ainda não fosse um local de grande visibilidade jornalística e, muito menos, de vislumbre social.

Em relação a essa experiência no STF, Felipe relata que, em 2005, houve uma reforma no Judiciário, responsável por criar mecanismos de empoderamento do poder em questão, a exemplo dos seguintes dispositivos: o CNJ, um conselho para investigar os abusos cometidos por ministros, no intuito de conferir maior transparência ao STF; e a Súmula Vinculante, que é a consolidação de uma jurisprudência (decisão de um juiz no tribunal), de modo que esta se torne vinculante ao Judiciário e à administração pública. Isso fez com que o STF ganhasse mais projeção, pois tornou-se um órgão aberto aos debates jurídicos que repercutem no país.

Essa mudança de 2005 transformou o STF em um ator de extrema força no cenário político, visto que os ministros discutiam uma série de temáticas relevantes em termos de justiça e constituição. Ademais, o então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva indicou ministros com um perfil “midiático”, garantindo maior “audiência” às discussões jurídicas. Com a participação ativa da TV Justiça, os ministros tornaram-se públicos, de forma que a população os conhece e tem noção sobre o posicionamento de cada um.

Sobre a experiência de Felipe no STF, é interessante ressaltar que, naquela época, não havia tanto interesse por parte da mídia em publicar matérias relacionadas ao Judiciário. Era algo sem apelo midiático, ainda não fazia parte do imaginário popular. Com isso, Felipe se frustrou um pouco e, devido à temática trabalhada, naturalmente perdia espaço dentro do jornal.

Ele ainda comenta que uma das maiores dificuldades no início da carreira jornalística é a forma de explicar uma determinada matéria. Quando o assunto é Poder Judiciário, como fazer para despertar interesse no leitor leigo e, ao mesmo tempo, repassar as informações necessárias ao profissional da área jurídica que depende de uma análise detalhada? Escrever isso em um texto jornalístico requer bastante experiência, sabemos que não é fácil agradar a gregos e troianos.

O Atual Modelo Jornalístico: Crises e Soluções

O modelo jornalístico que imperou durante décadas já não existe mais. O mundo mudou, a sociedade se transformou e as demandas são outras. Não adianta nos iludirmos e achar que esse modelo será salvo, é uma situação insuperável. Um ditado chinês aponta que “tolice é fazer as coisas ser do mesmo jeito e esperar resultados diferentes”.

O conceito de inovação está ligado à vitalização daquilo que parece ultrapassado para que ganhe outra dimensão. Não é apenas o descartar daquilo que não serve mais.

As mídias tradicionais, a exemplo de Folha de S. Paulo e Veja, não se bancam apenas com planos de assinaturas e vendas de periódicos. Dependem de patrocinadores, que costumam ofertar aos jornais uma quantidade pequena de recursos monetários. Sendo assim, várias das dificuldades desse modelo de negócio não são superadas.

Devido às transformações sociais em termos de consumo e tecnologia, é praticamente impossível convencer a população em geral de assinar um jornal, ainda mais em um mundo onde as informações estão cada vez mais dinamizadas.

O atual modelo de negócio é marcado por segmentação e customização. O jornalismo não foge a essa regra, é perceptível que jornais e revistas estão cada vez mais focados em um determinado público-alvo, uma vez que os indivíduos não costumam se interessar pelo geral, mas apenas por certas particularidades que condizem com as próprias visões de mundo.

Jornais como o NY Times, na concepção de Seligman (2022), representam uma exceção. É um periódico consolidado, localizado em uma metrópole e que soube se reinventar em meio às infindáveis transformações hodiernas. O NY Times, ao se deparar com uma sociedade em constante mudança, reorientou o próprio posicionamento. A partir disso, posicionou-se como um opositor ao governo republicano de Donald Trump e soube abraçar as causas defendidas pelos progressistas — a ala esquerda do partido democrata.

Ao entender que o novo modelo de negócio é segmentado e customizado, o NY Times angariou novos assinantes. É importante mencionar que o jornal possuía capital e estava em condição propícia à inovação.

Já no caso dos jornais brasileiros, a realidade é bem diferente quando comparados ao NY Times. A Folha de S. Paulo, por exemplo, mantém-se por conta da diversificação em termos econômicos realizada dentro da empresa. A Folha possui o UOL que, por sua vez, é o criador do PagSeguro. Pode-se considerar esse conglomerado uma *fintech*³, ou seja, são empresas atreladas a um modelo de negócio extremamente inovador, capaz de combinar finanças e tecnologia. De modo semelhante, a

Veja também se enquadra no arquétipo de uma *fintech*, visto que está acoplada ao BTG Pactual. Outro exemplo é o InfoMoney, financiado pela XP Investimentos.

O caso da Rede Globo é específico. Pelo fato do entretenimento da Globo ser rentável, uma vez que novelas, séries e filmes atraem patrocínios, propagandas e uma elevada audiência, o jornalismo consegue ser mantido devido aos lucros gerados pelo setor de produção cultural e artística.

Na avaliação de Felipe Seligman (2022), a mídia tradicional deve mudar a estratégia empresarial. Não adianta insistir em um modelo arcaico que já se esgotou, é preciso inovar e pensar em novas soluções condizentes com o mundo de hoje. O primeiro passo é entender que a segmentação e a customização são fenômenos indispensáveis. Nesse contexto, o modelo de negócio pautado em *fintechs* parece ser uma alternativa, sendo possível angariar fundos e voltar a produção a um determinado segmento de mercado.

Nas atuais relações humanas e econômicas, a ótica da personalização ganha cada vez mais espaço, e foi por esse motivo que as redes sociais ficaram poderosas. Nesse cenário, as empresas jornalísticas precisam entender a necessidade de despertar os sentidos dos consumidores. Conhecer cada um e saber das demandas individuais é um diferencial. É necessária total inclusão dos indivíduos, de modo que estes sejam transformados em verdadeiros clientes.

A grande dificuldade de inovar por parte das mídias tradicionais se deve ao fato delas terem operado em uma espécie de oligopólio. Durante várias décadas, detiveram um certo “controle” das

³ O nome *fintech* tem origem a partir da junção de duas palavras do inglês: *financial e technology*. Essas startups estão direcionadas para soluções de problemas financeiros por meio do uso maciço de tecnologia. As *fintechs* podem ser encaradas como as empresas que disponibilizam serviços na área financeira levando em consideração as facilidades e praticidades que o uso da tecnologia pode proporcionar. Dessa forma, para que seja considerada uma *fintech* é necessário que a empresa disponha de um suporte tecnológico que abrange todas as suas áreas de atuação bem como possuir um modelo de negócio extremamente escalável.

informações e da maneira de transmitir as mensagens. As relações dos jornais eram sólidas com os anunciantes, com as empresas e com as instituições públicas, e não com o leitor.

Os jornalistas eram educados para compreender a dinâmica midiática, política, econômica e social em um aspecto geral. Já o leitor, na ótica do modelo tradicional de jornalismo, era apenas um receptor passivo que era “bombardeado” por informações repassadas pelos especialistas da área. Tudo funcionava de maneira técnica e programática, sem que houvesse interlocução.

Entretanto, as redes sociais modificaram esse cenário. A antiga hierarquia entre transmissor e receptor da notícia foi rompida. Ninguém mais espera pela “verdade”, cada um busca sua própria “verdade”. Ainda que isso implique nos desvios e transtornos causados pela desinformação. Da mesma forma que as redes sociais concederam voz aos impotentes, “democratizando” o debate, também foram responsáveis pelo esvaziamento das discussões em termos de conteúdo.

Diante desse cenário repleto de transformações, Felipe Seligman (2022), ainda em 2013, percebeu o declínio das mídias tradicionais e a ascensão das redes sociais. Foi quando resolveu pedir demissão da Folha de S. Paulo a fim de buscar um novo desafio profissional. E ele optou pelo empreendedorismo na área jornalística, em especial na formação em campos especializados e jornalístico-didático-jurídicos.

Uma nova jornada

Felipe Seligman percebeu que as publicações da Folha de S. Paulo não atingem milhões de pessoas, salvo uma matéria ligada a alguma polêmica que inclui personalidades conhecidas nacionalmente. Mas um texto a respeito de decisões do STF, com um vocabulário técnico e rebuscado, é contemplado apenas por profissionais da área jurídica. O alcance nacional é uma ilusão.

Diante disso, Felipe embarcou em uma nova aventura, o intuito era de fazer a diferença na vida das pessoas por meio do jornalismo. Para que isso fosse possível, tinha a noção de que deveria possuir um público-alvo comprometido a consumir o conteúdo ofertado. Na concepção de Seligman (2022), a produção deve estar alinhada ao próprio negócio, de modo que a audiência seja o cliente.

Todo empreendimento necessita de um modelo de negócio que o sustente a longo prazo. Torna-se inviável depender de uma única fonte de arrecadação. A base de financiadores deve ser ampla e diversificada, a fim de que garanta maior segurança financeira ao negócio.

Cinco princípios para o sucesso de um negócio em jornalismo

Além da questão econômica, as relações entre empresa e cliente devem ser prioridade. Seligman (2022) segue cinco princípios que emergiram organicamente através das próprias experiências profissionais:

1 - Primeiramente, a empresa deve manter o foco no cliente, no sentido de tratá-lo como alguém que necessita de uma informação e que está disposto a pagar por recebê-la. A ideia é de fidelizar o cliente, ou seja, atrair pessoas realmente interessadas no assunto.

2 - Em segundo lugar, a empresa deve garantir que a operação seja bancada pelo cliente, de forma que, a longo prazo, isso aconteça da melhor maneira possível.

3 - Em terceiro lugar, a empresa deve diversificar suas formas de arrecadação, não dependendo de poucos clientes para realizar as operações.

4 - Em quarto lugar, o negócio deve garantir a reputação da marca — que é o maior capital de uma empresa jornalística. Quando a reputação é perdida, o negócio é levado ao ostracismo.

5 - Por fim, é necessário estar aberto a novas ideias.

Com esses cinco princípios, Felipe iniciou a jornada que desencadearia no JOTA. De início, dialogou com pessoas que já o acompanhavam e que mantinham uma relação profissional com ele desde os tempos da Folha de S. Paulo. Ao consultar as fontes que possuía contato — escritórios de advocacia, juízes, ministros e deputados — notou que sentiam falta de um acompanhamento jornalístico de caráter técnico que levasse em conta as especificidades do processo jurídico.

Pelo fato da mídia não se aprofundar nas discussões e decisões na esfera dos tribunais superiores, os escritórios de advocacia contratavam estagiários para fazerem relatórios acerca das sessões do STJ e do STF. Os profissionais da área jurídica careciam de informações sobre temas de direito público e de direito privado, pois a mídia tradicional não se interessava pela divulgação desses assuntos.

Nas conversas com os profissionais do setor jurídico, Felipe percebeu que o aprofundamento nessas temáticas era essencial e, em meio à jornada, começou a pensar no JOTA como forma de suprir essa demanda.

JOTA: Jornalismo e Tecnologia Para Tomadores de Decisão

Inicialmente, Seligman observou que havia uma expressiva procura por algo que ainda não era ofertado. Sendo assim, começou a oferecer para sua rede de contatos o serviço de cobertura de assuntos jurídicos, que possibilitava informações de qualidade aos profissionais da área. Diversas pessoas assinaram o serviço, pois era algo diferenciado e completamente inovador, capaz de garantir vantagens competitivas aos contratantes.

Apesar do iminente sucesso, é importante ressaltar que dentro do direito há várias áreas. Diante disso, Felipe observou que havia a necessidade de segmentar o conteúdo enviado aos assinantes. Um escritório especializado em direito tributário, por exemplo, não se interessava em receber matérias relacionadas ao direito constitucional.

Os clientes de Seligman sempre apontaram um problema a ser enfrentado: o excesso de informações. Nesse cenário, o que os demandantes mais querem é receber apenas as matérias que fazem sentido para a área em que atuam. Desse modo, faz-se necessária a segmentação e a customização da produção jornalística, com a finalidade de atender as demandas de forma exclusiva.

Em 2013, ele criou um site e também começou a enviar o conteúdo por meio de *newsletter*. A intenção do site era de tornar a marca mais conhecida para o público geral através da divulgação, uma espécie de vitrine, enquanto a *newsletter* era o verdadeiro diferencial de Seligman. A estratégia dele foi de fornecer, via e-mail, conteúdo personalizado para cada cliente, conforme a demanda de cada um. Gradualmente, o número de interessados cresceu e, em 2014, foi fundado o JOTA.

Os produtos do JOTA foram formulados a partir de uma perspectiva horizontal. Felipe ouviu os clientes, conversou com o público-alvo e notou quais demandas precisavam ser supridas. A atividade empreendedora, na exegese de Felipe, não está ligada a nenhum princípio genial e abstrato, mas à necessidade de oferecer soluções para questões do dia a dia. Dessa forma, o JOTA surgiu no intuito de facilitar o acesso de profissionais da área jurídica à informações de qualidade.

Na primeira semana de operação, o JOTA conseguiu 50 assinantes e, no final do primeiro mês, esse número quadruplicou. Havia a clara noção de que o serviço ofertado era necessário para quem trabalhava no ramo do direito, o sucesso do jornal demonstra esse fato.

O JOTA conta com uma equipe de 90 colaboradores e atingiu a marca de 1,5 milhão de leitores mensais no site. Além disso, há 550 mil clientes que recebem a *newsletter* de forma gratuita, e a empresa personaliza o conteúdo para cada um. Vários desses assinantes são juízes, promotores,

assessores jurídicos, assessores parlamentares e funcionários públicos de modo geral. O JOTA também é assinado pelos 11 ministros do STF e pelos 33 ministros do STJ, isso mostra o notório saber jurídico que o periódico possui.

Sobre os assinantes individuais, o JOTA conta com 6 mil, a maioria são escritórios de advocacia, empresas de grande porte e pessoas físicas. Esse tipo de *newsletter* foi batizada de JOTA PRO — estratégia que reforça a ideia da customização.

Em relação aos valores da empresa, vale ressaltar que a transparência sempre foi prioridade. O faturamento e os gastos do JOTA são divulgados para todos, pois Felipe acredita que a transparência é um fator indispensável para o desenvolvimento da empresa.

Em quase oito anos de atuação no mercado jornalístico, o JOTA atingiu elevadas taxas de crescimento. É um modelo de negócio inovador e bastante promissor que, na concepção do fundador, pode fazer com que a empresa continue a crescer, visto que o potencial é elevado. Segundo os cálculos dele, estima-se que o JOTA poderá faturar cerca de 20 milhões de reais no ano de 2022.

O JOTA também conta com *benchmarks* internacionais, capazes de auxiliar no desenvolvimento através do compartilhamento de ideias e de *mindset*, aprimorando o processo produtivo produtivos e os serviços prestados, o que contribui para a ampliação dos lucros corporativos.

Como vimos, o JOTA é uma empresa já consolidada e com capacidade de se desenvolver ainda mais. A empresa, inculcada em um modelo de negócio completamente inovador, utiliza da tecnologia como uma das principais ferramentas, além dos novos conceitos de gestão empresarial, a exemplo da segmentação e da customização da informações.

O foco inicial do JOTA foi cobrir os acontecimentos do Poder Judiciário, mas a empresa expandiu a atuação no âmbito institucional, com coberturas no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), na Comissão de Valores Mobiliários e na Anvisa. Ademais, possui correspondentes no Congresso Nacional, os quais acompanham o dia a dia do Poder Legislativo. O JOTA é um veículo de imprensa considerado referência no acompanhamento jurídico e institucional. Produz conteúdo de qualidade e especializado, com o intuito de atender da melhor maneira possível os profissionais que buscam por informações de jurídicas e políticas.

O grande trunfo do JOTA foi compreender que o cliente é muito mais do que um consumidor, ele é um ser humano!

Insights Conclusivos

O JOTA é um exemplo da ideia de que a inovação é algo fulcral. No caso específico do JOTA, pelo fato do fundador já possuir conhecimento jurídico e contatos com o público-alvo, o empreendimento tornou-se uma realidade. Esse foi o diferencial, além de ofertar um serviço escasso no mercado.

Pensar em inovação é fazer algo que esteja em conformidade com a nossa realidade, de modo que o nosso conhecimento sobre as questões possa ser parte fundamental do empreendimento. Além disso, é necessário pensar em estratégias mercadológicas a fim de provar o valor do produto ofertado. Com diferenciação e inovação, a marca prova o quão valiosa pode se tornar. Deve-se ter em mente que a inovação não é um fim em si mesma, mas um processo constante que precisa ser adaptado a todo instante conforme os ventos cambiantes da realidade factual.

A inspiração de Felipe Seligman ancorou-se em alguns projetos jornalísticos dos EUA que focam na especificação em uma área do jornalismo, a exemplo de política e direito. Além disso, as conversas com pessoas do ramo foram interessantes e motivadoras. Ele afirma que a criação do JOTA não advém de uma ideia “genial”, mas da necessidade de ofertar um produto em falta no mercado jornalístico naquele momento. Por fim, comentou que o empreendedor é movido pela vontade de mudança.

O JOTA, por meio de tentativas e erros, conseguiu encontrar o próprio caminho. Não existe uma solução mágica, é necessário realizar várias experiências e mudanças constantes, mas que não impactem drasticamente no funcionamento da empresa. O princípio da agilidade é essencial nesse processo, que é basicamente conseguir ser flexível e transparente. É válido lembrar que o empreendedorismo na área da comunicação social possui grandes desafios.

Em relação à precificação, o preço final de um produto pode ser totalmente diferente do custo de produção de um determinado bem ou serviço. Por exemplo, se gastamos dez reais para produzir algo e cinco reais para entregá-lo, sabemos que, ao cobrar qualquer valor menor ou igual a quinze reais, a empresa não terá lucro. O preço não pode ser estabelecido pela simples soma dos fatores de produção, mas pelo valor gerado pelo produto, ou seja, a quantidade monetária que os consumidores estão dispostos a pagar para obtê-lo. Nesse caso hipotético, para que o negócio prospere, os clientes devem estar dispostos a pagar mais do que quinze reais pelo produto. Para descobrir o valor mercadológico de determinado bem ou serviço, precisa-se de tempo, para que se recorra às experiências práticas.

Uma empresa que utilizou dessas táticas foi a Netflix. Conforme a plataforma crescia em número de assinantes e de conteúdo, o preço aumentava, uma vez que a base de clientes era expressiva. Contudo, aumentar preços nem sempre é uma boa medida, pois vários clientes podem cancelar a assinatura ou migrar para um concorrente. Portanto, a precificação é uma arte que deve ser compreendida na prática.

Referências:

BLANK, Steve & DORF, Bob. Startup: Manual do Empreendedor - o guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BESSANT, John. Inovação e empreendedorismo / John Bessant, Joe Tidd; tradução: Francisco Araújo da Costa. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHEN, Yanru. Innovations in Communication Theories: The Man Is the Message. Singapore, 2021.

GUAN, Chong; MOU, Jian; ZHIYING, Jiang. Artificial intelligence innovation in education: A twenty-year data-driven historical analysis. International Journal of Innovation Studies: China Science Publishing & Media Ltd, 2020.

IMAI, Masaaki, Gemba Kaizen: Estratégias e Técnicas do Kaizen no Piso de Fábrica, 1ed. São Paulo:Imam, 1996.

FELDMAN, Dar Halevy; SETIAWAN, Adib Rifqi. Education in Israel. Ben Gurion University of the Negev, 2020.

LIN, C. A study on the organizational innovations in Taiwan's logistics industry. The Business Review, Cambridge, 2006.

MATSUSHITA, Konosuke. Não Vivemos Somente pelo Pão. PHP Institute, 1987.

MORAN, José. Metodologias Ativas para uma Educação Inovadora. Porto Alegre: Penso, 2017.

MYKHAILSyshyn, Halyna; KONDUR, Oskana; SERMAN, Lesia. Innovation of Education and Educational Innovations in Conditions of Modern Higher Education Institution. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 2018.

MURATA, Shoji; STERN, Sam. Technology Education in Japan. Journal of Technology Education, 1993.

NAIR, Murali. Innovation in India: Final Report. Bertelsmann Stiftung, 2017.

POPA, Ioan; PREDA, Gheorghe; BOLDEA, Monica. A Theoretical Approach of the Concept of Innovation. West University of Timisoara, 2010.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SELIGMAN, Felipe. Palestra com Felipe Seligman para alunos da disciplina Empreendedorismo em Comunicação, Curso de Jornalismo. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 22 de Junho de 2022. 1 vídeo (54 min: 30 seg). [Webinar]. Disponível em: <https://files.fm/u/x2ztkeza4>. Acesso em: 20 Out. 2022.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, 1995.

TSAI, Ching-Hwa. The Deregulation of Higher Education in Taiwan. International Higher Education, 1996.

YASUDA, Yuzo. 40 years, 20 million ideas: the Toyota suggestion system. 1991.

YUNUS, Muhammad. Banker to the Poor: The Story of the Grameen Bank. Aurum Press, 2003.

ZAWAWI, Num; WAHAB, Sazali; AL-MAMUM, Abdullah. Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resource-Based View Perspective. International Journal of Business and Management, 2016.

ZHU, Hai-Bo; ZHANG, Kun; OGBODO, U.S. Review on Innovation and Entrepreneurship Education in Chinese Universities during 2010-2015. EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, 2017.

ZURAIDAH, Ariff. Background Paper on Innovation and Education. Patries Boekholt Technopolis, 2007.