



A cópia do material didático utilizado ao longo do curso é de propriedade do(s) autor(es), não podendo a contratante vir a utilizá-la em qualquer época, de forma integral ou parcial. Todos os direitos em relação ao *design* deste material didático são reservados à Fundação Getúlio Vargas. Todo o conteúdo deste material didático é de inteira responsabilidade do(s) autor(es), que autoriza(m) a citação/divulgação parcial, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Adicionalmente, qualquer problema com sua turma/curso deve ser resolvido, em primeira instância, pela secretaria de sua unidade. Caso você não tenha obtido, junto a sua secretaria, as orientações e os esclarecimentos necessários, utilize o canal institucional da Ouvidoria.

[ouvidoria@fgv.br](mailto:ouvidoria@fgv.br)

[www.fgv.br/fgvmanagement](http://www.fgv.br/fgvmanagement)



## SUMÁRIO

<b>1. PROGRAMA DA DISCIPLINA .....</b>	<b>1</b>
1.1 EMENTA.....	1
1.2 CARGA HORÁRIA TOTAL .....	1
1.3 OBJETIVO .....	1
1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO .....	1
1.5 METODOLOGIA .....	2
1.6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO .....	2
1.7 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA.....	2
CURRICULUM VITAE DO PROFESSOR .....	3
<b>2. REFERENCIAS PARA ESTUDO .....</b>	<b>4</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	4
2.2 CONCEITO .....	4
2.3 IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADE.....	11
<b>3. CULTURA EMPREENDEDORA E INOVAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
3.1 TIPOS DE INOVAÇÃO.....	12
3.2 PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	14
<b>4. GESTÃO DA INOVAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
4.1 AMIDESTRIA ORGANIZACIONAL: <i>EXPLOITATION</i> E <i>EXPLORATION</i> .....	16
4.2 INOVAÇÃO E INVENÇÃO .....	17
4.3 HABILIDADES DOS INOVADORES .....	17
4.4 APLICAÇÕES DA INOVAÇÃO .....	18
4.5. INOVAÇÃO ABERTA.....	19
<b>5. MODELAMENTO DE NEGOCIOS – CANVAS .....</b>	<b>21</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>25</b>



## **1. PROGRAMA DA DISCIPLINA**

### **1.1 Ementa**

Nesta disciplina, o aluno irá desenvolver a habilidade de reconhecer os conceitos fundamentais do empreendedorismo, identificar quem são os indivíduos empreendedores, entender os diferentes tipos de empreendedorismo, bem como os desafios e barreira existentes. A visão da oportunidade e a atitude para aproveitá-la, são características essenciais dos empreendedores, que utilizam da estratégia para construir uma cultura inovadora. Assim, será abordado os diferentes tipos de inovação e estratégias específicas para cada uma delas. Atualmente é mandatório construir modelos que potencializam as oportunidades de inovar, estabeleçam ações para gerir a inovação e seja possível conhecer e explorar diferentes estratégias para inovação, construindo parcerias e ações com clientes e parceiros. O curso irá propiciar, ainda, a possibilidade de os alunos modelarem um negócio (novo ou existente) por meio de entendimentos voltados para elaboração de plano de negócios.

### **1.2 Carga horária total**

24 horas-aula

### **1.3 Objetivo**

O curso tem como objetivo discutir, identificar e apresentar fundamentos, modelos e vantagens do empreendedorismo e da gestão da inovação, de forma simbiótica, bem como, desenvolver a capacidade empreendedora e empresarial, com apurada percepção de oportunidades de negócios.

### **1.4 Conteúdo programático**

#### **1 | Conceitos e Fundamentos do Empreendedorismo**

- Panorama Global e Definições
- Perfil do Empreendedor
- Tipos de Empreendedorismo
- Processo Empreendedor

#### **2 | Cultura Empreendedora e Inovação**

- Oportunidades e ideias
- Definição de Inovação
- Barreiras para o processo Inovador
- Tipos de Inovação
- Processos de Inovação

#### **3 | Gestão da Inovação**

- Inovar X Inventar
- Ambidestria Organizacional
- Aplicações da Inovação
- Habilidades do Inovador
- Inovação Aberta

## 4 | Modelos de Negócios

- Construir um modelo de negócio
- Inovação tecnológica e novos negócios
- CANVAS

## 1.5 Metodologia

A metodologia de ensino consistirá em aulas expositivas e participativas, utilizando recursos audiovisuais e computacionais, estudos de casos e resolução de exercícios, para a fixação dos conceitos e assuntos abordados.

## 1.6 Critérios de avaliação

- 30% referentes as atividades realizadas em sala de aula.
- 70% referentes à avaliação individual (prova), a ser realizada após o término da disciplina.

## 1.7 Bibliografia recomendada

ALMEIDA, A. BASGAL, D. RODRIGUEZ, M. PADUA FILHO, W. Inovação e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo. Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DORNELAS, J.C.A. Plano de Negócios: Seu guia definitivo. São Paulo: Empreende, 2 ed., 2016.

DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Empreende, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2018.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios. 2.ed. São Paulo: Editora Cultura, 2006.

GEM 2019. Global Entrepreneurship Monitor: 2020 Executive Report. London: Babson College, 2020

March, J. G.. Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 1991. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

MINTZBERG, Henry; AHSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Alta Books Editora, 2017.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business Model Generation. Inovação em modelo de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PORTER. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- RIES, E. A startup enxuta. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2019.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. Gestão da inovação. 5ed. Bookman Editora, 2015.
- SCHUMPETER, J.A. Teoria do desenvolvimento econômico uma investigação sobre o lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997
- SEBRAE. PESQUISA "Dados de sobrevivência e mortalidade de Empresas no Brasil", 2013.

### ***Curriculum vitae do professor***

Daniel Augusto Cavalcante é oficial Superior da Força Aérea Brasileira, Mestre e Doutor em Tecnologia de Alimentos pela Universidade de Campinas - UNICAMP, Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Guarulhos, MBA em Gestão Pública pela Universidade Federal Fluminense e em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Na Força Aérea desenvolveu atividades operacionais de Logística de Apoio ao Homem Desdobrado, atuando em missões reais de manutenção da ordem com presença em todo o Território Nacional. Dirigiu a Divisão Técnica e Administrativa de uma estrutura Agroindustrial de Alimentos de origem Animal e Vegetal, com experiência em plantio de milho, soja, cana de açúcar e laranja na área vegetal; criação de bovinos de leite, corte, suínos e aves na área animal e gestão técnica, contábil e financeira de laticínios, frigoríficos, produção de leite de soja e panificação na área industrial. No campo acadêmico desempenha atividades junto à Universidade da Força Aérea nos assuntos de Logística Militar, onde realiza pesquisas voltadas para a Alimentação em Campanha, especificamente, nas áreas de produção, distribuição e armazenagem de alimentos prontos para consumo em pontos remotos. Tem experiência Internacional onde, como membro convocado da Organização das Nações Unidas - ONU desenvolveu projetos agroindustriais para o desenvolvimento de Guiné Bissau – África. No campo do Agronegócio é produtor rural, onde desenvolve melhoramento genético de Asininos, com a finalidade, precípua, de produzir muares com funcionalidades específicas de morfologia e andamento. Foi Conselheiro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentos – NEPA, e, atualmente, é professor convidado dos Cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV) nas disciplinas de Planejamento Estratégico e Empreendedorismo e Gestão da Inovação, Conselheiro Superior do Agronegócio FIESP, Presidente do Comitê Executivo da Associação Brasileira de Estudos das Abelhas e CEO da BALDONI AGROINDÚSTRIA.

## 2. REFERENCIAS PARA ESTUDO

### 2.1 Introdução

A figura empreendedora é primordial no que diz respeito ao processo de desenvolvimento econômico. Esta relação é centrada na análise de novos empreendimentos e sua relação direta com a geração de empregos e renda para o país.

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade Hisrich & Peter (2004).

Empreendedorismo é, sem sombra de dúvidas, um conjunto multidisciplinar de temas que somados levam desde a identificação da oportunidade até a gestão, controle e desenvolvimento de empresas. A inovação não ocorre sem o espírito empreendedor

Não se trata de uma disciplina única, estudada em um determinado período da vida, na busca de formação acadêmica como ocorre habitualmente com as escolas clássicas. O empreendedorismo mescla e passa por todas as áreas do saber. É um campo de estudo amplo e pragmático. Isto porque não existe um paradigma absoluto, ou um consenso científico.

Assim, empreender pode significar atender necessidades existentes ou ainda não percebidas pelo consumidor, por meio de ideias (produtos e serviços) lincadas a oportunidades ora existentes.

É neste momento que surge, como um análogo de empreender o conceito de inovar. Apresentar novas ideias corresponde galgar otimizações em produtos/serviços existentes, melhorando conceitos, reduzindo custos, ajustando processos, desenvolvendo novos canais e mercados e, por que não, criando produtos/serviços para mercados existentes e sempre ávidos por novidades.

Ao se tratar de inovação é mandatório entender a origem etimológica do vocábulo, que significa, do latim, alterar a forma de algo estabelecido para criar algo, ou seja, empreender é inovar em mercados existentes ou a serem desenvolvidos.

Não se pode definir desenvolvimento econômico sem que na sua base existam líderes empreendedores e, sem dúvidas, inovadores. Não adianta acumular um estoque de conhecimentos. É preciso saber aprender. Sozinhos e sempre. Como realiza o empreendedor na realidade: fazendo, errando, aprendendo (Chagas, 2000).

O bom empreendedor inova ao agregar valor a produtos e serviços e está, continuamente, preocupado com a gestão de recursos e com os conceitos de eficiência e eficácia. Drucker (1998) não vê os empreendedores causando mudanças, mas vê os empreendedores explorando as oportunidades que as mudanças criam.

### 2.2 Conceito

O empreendedorismo resulta na destruição de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais a capacidade de surpreender e encantar. A essência do empreendedorismo está na mudança, na inovação.

Por este motivo o empreendedor vê o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos. O empreendedor é um inovador de contextos. As atitudes do empreendedor são construtivas. Possuem entusiasmo e bom humor. Para ele não existem apenas problemas, mas sim problemas e soluções.



Empreendedorismo, segundo Schumpeter (1997), é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos. Ou seja, empreendedor é aquele indivíduo que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias.

Percebe-se que a definição de Schumpeter está totalmente alinhada com a ideia de inovar, ou seja, a introdução de novos produtos, serviços, processos e paradigmas nada mais são que inovações por meio da melhoria de técnicas, designs, fluxos e conceitos.

Já para Dolabela (2010) corresponde a um o processo de transformar sonhos em realidade e em riqueza. Para Barreto (1998) empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada.

É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Segundo Dornelas (2008) empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- 1) tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- 2) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- 3) aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Assim, de acordo com Druker (1985), inovação é a ferramenta utilizada para empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser apreendida e praticada.

Para a Lei de Inovação, 10.973 de dezembro de 2004, inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

E, para John Bessant e Joe Tidd, 2009 é o processo pelo qual ocorre a tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis.

A questão de sobrevivência das empresas ou a busca intensa por crescimentos traz uma elevada oportunidade, por meio da inovação, de reescrever as regras do jogo. O empreendedorismo é uma característica humana que mistura:

- 1) estrutura e paixão;
- 2) planejamento e visão;
- 3) ferramentas e a sabedoria em usá-las;
- 4) estratégia e energia para executá-la; e
- 5) o bom senso e a disposição para assumir riscos.



**Figura 1. Atributos essenciais, necessários e desejáveis de um empreendedor**

Para Chiavenato (2004) espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam. O empreendedor é a pessoa que inicia e/ ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

Pode-se dizer que os empreendedores se dividem igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso.

Ser empreendedor significa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e sonhos próprios e vivenciar características de personalidade e comportamento não muito comuns nas pessoas. São componentes comuns em todas as definições de empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. "O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade" Dolabela (2010).

## Perfil



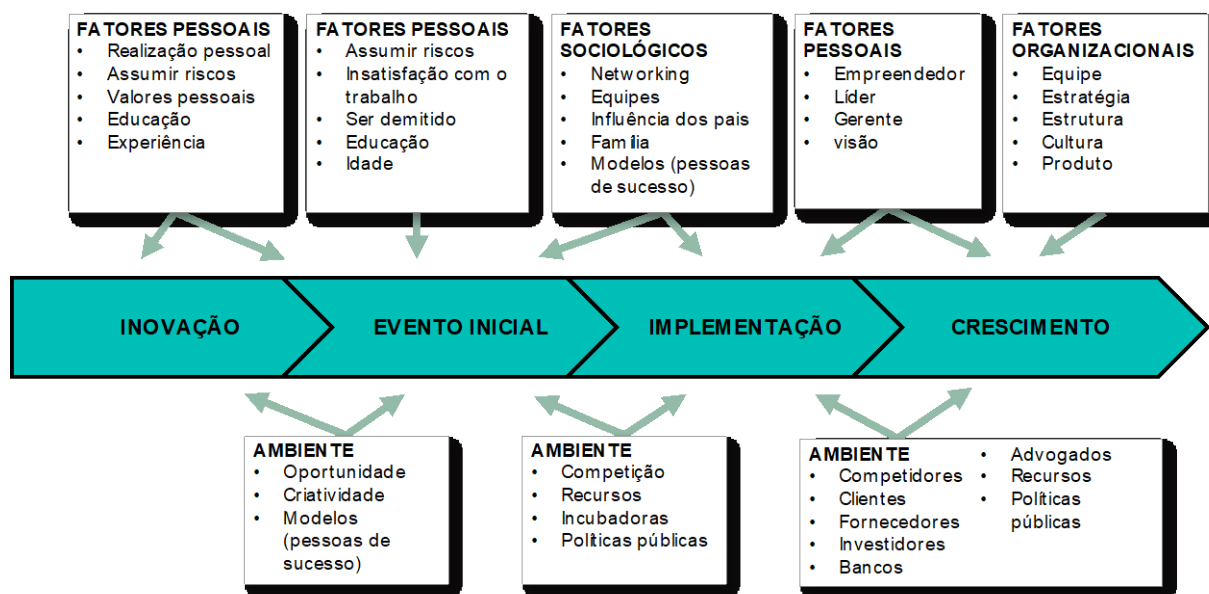
**Figura 2. Habilidades do empreendedor.**

A figura 2 apresenta as principais habilidades do empreendedor. Percebe-se que são divididas em perfis pessoais, administrativos e técnicos. Todas as características listadas são possíveis de serem apreendidas por meio de estudo, treinamento e prática constante dos assuntos. A ideia de o empreendedorismo ser nato é um mito. Empreender pode e deve ser apreendido, inclusive com início de aulas que levam ao aprendizado das habilidades necessárias ao futuro empreendedor, já no ensino fundamental.

O conjunto destas habilidades é o que define as possibilidades de uma pessoa se tornar empreendedora e ir em busca de seu próprio negócio.

Os principais motivos que levam um indivíduo, que apresenta em parte as características necessárias ao empreendedor se referem basicamente a fatores pessoais, sociológicos, organizacionais e com base no ambiente que circunda suas ações e rotinas (figura 3).

Quando se alinha habilidades, ambiente propício e fatores como a insatisfação atual com o trabalho, a vontade em se destacar e correr riscos calculados, a facilidade em lidar e coordenar pessoas, com certeza, o processo empreendedor está prestes a se consolidar.





**Figura 3. Fatores que circundam o processo empreendedor.**

O empreendedor vive o prazer em realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. Assume um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas.

O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

Deve-se levar em consideração que os empreendedores e os gestores se completam. E, por este motivo, apresentam algumas características distintas, conforme apresentado na figura 4.

Empreendedores e administradores possuem motivações marcadas, principalmente com relação a segurança e riscos; poder e independência; delegação de competências e envolvimento direto; relacionamento com superiores, chefes e clientes.

		VS		
				
		Gerentes tradicionais		Empreendedores
Fatores				
Motivação principal		Promoções e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretárias, status, poder, salário mensal.		Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro.
Referência de tempo		Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais, etc, e com horizonte de planejamento anual.		Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio.
Atividade		Delega e supervisiona		Envolve-se diretamente
Status		Preocupa-se com o status e como é visto na empresa.		Não se preocupa com status.
Como vê o risco		Com cautela		Assume riscos calculados
Falhas e erros		Tenta evitar riscos e surpresas.		Aprende com os erros e falhas.
Decisões		As decisões estratégicas são tomadas pelos dirigentes da empresa.		Toma decisões estratégicas.
A quem serve		A outros (superiores)		A si próprio e a seus clientes.
Histórico familiar		Membros da família trabalharam em grandes empresas.		Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio.
Relacionamento com outras pessoas		A hierarquia é a base do relacionamento.		As transações e acordos são a base do relacionamento.

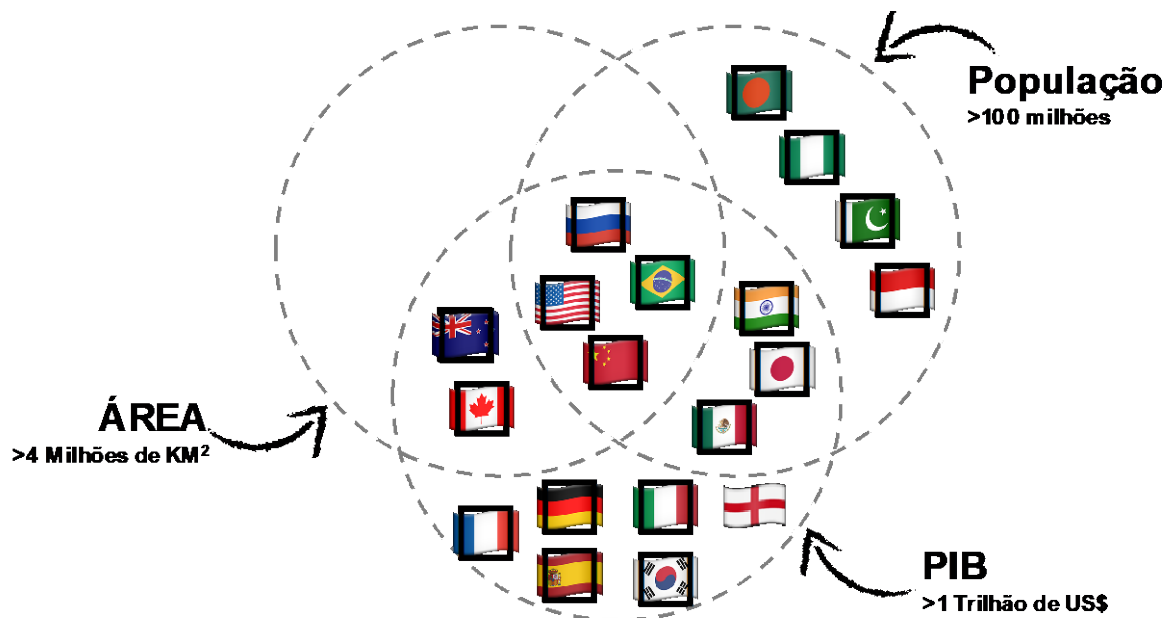
**Figura 4. Principais diferenças entre empreendedores e administradores**

Desta forma, podemos definir que os empreendedores podem ser classificados conforme segue abaixo:

1. **Clássico:** Aquele que cria um novo negócio. Motivados pela percepção de uma oportunidade de mercado;
2. **Por necessidade:** Atividade desenvolvida como alternativa digna de sobrevivência. Motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda;
3. **Social:** O empreendedorismo social difere do empreendedorismo propriamente dito em dois aspectos: não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais, e não é direcionado para mercados, mas para segmentos populacionais em situações de risco social (exclusão social, pobreza, miséria, risco de vida). Atualmente, o empreendedorismo social apresenta-se como um conceito em desenvolvimento, mas com características, princípios e valores próprios, sinalizando diferenças entre uma gestão social tradicional e uma empreendedora.
4. **Corporativo:** Cria e desenvolve novos negócios dentro de empresas já constituídas. É definido como sendo um processo de identificação, desenvolvimento, captura e implementação de novas oportunidades de negócios, dentro de uma empresa existente.

A fig.5 demonstra que só existem quatro países no mundo com que se destacam e apresentam ao mesmo tempo área, população e PIB. O Brasil é um dos quatro. É necessário que seja acessa de uma vez a chama do empreendedorismo no Brasil, vista a oportunidade aqui existente. O país em pauta é a sétima economia mundial. Possui uma classe média de mais de 110 milhões de habitantes, além de ladear com EUA, Rússia e China as maiores populações e área destinada a produção de insumos do mundo.

Os brasileiros são vistos por muitos autores como potenciais empreendedores. A cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo. Este está onipresente. O Brasil está sentado em cima de uma das maiores riquezas naturais do mundo ainda relativamente pouco explorada: o potencial empreendedor dos brasileiros. O Brasil é atualmente um dos países onde poderia haver uma grande explosão empreendedora. Só os brasileiros têm poder para que isso aconteça. Para tanto, deve-se superar um certo número de obstáculos.



**Figura 5. Distribuição de países em áreas, populações e PIB.**

O empresário é uma pessoa que se fez dentro da sociedade. Possuidor de motivações endógenas, relativas a auto realização e da vontade de colocar em prática seus conhecimentos, consegue transformar estas inquietações num empreendimento a partir de uma longa interação com pessoas (família, amigos, colegas de trabalho, relações comerciais, conhecidos), empresas e com o apoio relativo de instituições.

Nessa interação encontra e desenvolve as competências necessárias para a ação empreendedora. Por trás de cada novo empreendimento, mais que um empreendedor individual encontra-se uma equipe empreendedora, onde distintas motivações e competências que se articulam, para dar luz a uma nova firma.

A ação empreendedora é por um lado fruto do desenvolvimento social, por outro lado esta ação contribui com o desenvolvimento da sociedade, ao introduzir inovações, ao satisfazer demandas específicas e ao tornar mais densas a rede de relações interempresariais.

Os empreendedores fazem acontecer. São criativos e sabem captar novas ideias das outras pessoas e de outras fontes.

São fases do processo empreendedor segundo Hisrich & Peter (2004):

1. identificar e avaliar a oportunidade;
2. desenvolver o plano de negócios;
3. determinar e captar os recursos necessários;
4. gerenciar a organização criada.



**Figura 6. Os passos para a ação empreendedora**

## 2.3 Identificação e avaliação de oportunidade

As principais fontes de ideias segundo Hisrich & Peter (2004) são: consumidores/clientes, empresas, canais de distribuição governo e pesquisa e desenvolvimento, concorrentes, pesquisa e desenvolvimento, embate entre pessoas, lazer, ensino (estudo, estágio, monografia, teses), incubadoras, bem como é possível, também, empregar métodos e técnicas para geração de ideias, tais como: grupos de discussão, brainstorming, análise e inventário de problemas.

Assim que as ideias emergem a partir de fontes ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posterior até o oferecimento do produto ou serviço final.

Para detectar oportunidades de negócios, é preciso ter intuição. Intuição requer entendimento, e entendimento, requer um nível mínimo de conhecimento Fillon (1999). Uma oportunidade surge de uma ideia que representa potencial para um novo negócio. Oportunidades se originam do trabalho, do diálogo entre pessoas, do contato com clientes, de fornecedores, da moda e de viagens.

Uma vez detectada uma oportunidade, o empreendedor deve ouvir pessoas, tais como potenciais clientes, amigos sinceros e potenciais fornecedores, com o intuito de testar a aceitação do negócio por parte da sociedade.

Uma ideia se torna oportunidade, quando:

1. Quando agrega valor significativo para o cliente
2. Atende uma necessidade
3. Tem margem para atender os *stakeholders*
4. Mantém equilíbrio entre risco x recompensa

### 3. CULTURA EMPREENDEDORA E INOVAÇÃO

Ao estabelecer melhorias sejam em bens ou serviços, processos ou marketing, a empresa estará inovando. Tendo isso em mente, percebendo a todos os benefícios – diferenciação, sobrevivência, retenção de clientes - que a inovação é capaz de assegurar dentro do âmbito altamente competitivo existente nas Micro e Pequenas Empresas.

A inovação contribui de várias maneiras para o sucesso de um empreendimento. A introdução de novos produtos auxilia o crescimento em mercados existentes e aumentam a lucratividade de empresas.

Em um ambiente onde o ciclo de vida que os produtos, serviços e hábitos dos consumidores é cada vez menor se torna mandatório a substituição destes por outros mais modernos e efetivos no atendimento da necessidade de consumidores, fazendo, de certa forma, valer a definição de Schumpeter, 1997 sobre a “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos.

As empresas buscam, desta forma, competir contra o tempo, onde a pressão não somente de inovar com novos produtos, mas sempre fazê-lo, mais rapidamente, que os demais concorrentes.

Porém, mesmo com este ímpeto em, cada vez mais, as companhias buscarem por novas formas de desenvolver seus negócios, as barreiras para a construção destas estratégias estão presentes, conforme mostra a tabela 1.

**Tabela1.** Principais barreiras de inovação e suas identificações.

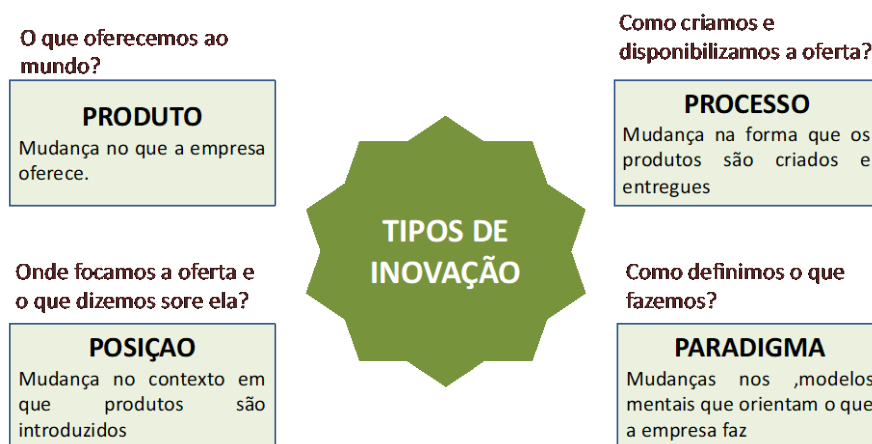
<b>BARREIRAS DE INOVAÇÃO</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO</b>
<b>Financeiras</b>	Entender capacidade de manter a inovação a longo prazo; previsão de custos; estimativa de receitas; inviabilidade com o lucro de curto prazo.
<b>Tecnológicas</b>	Escassez de tecnologia disponível; alto custo da ase tecnológica existente.
<b>Legais</b>	Complexidade; burocracias; exigências de órgãos e agencias reguladoras
<b>Culturais</b>	A empresa pode investir em inovação e ser conservadora e burocrática. Pensar diferente = quebra de princípios culturais
<b>Pessoais</b>	Pessoas evitam correr risco. Foram treinadas para o paradigma de “fazer o mesmo” Empresas penalizam e não estimulam a inovação.

Ao entender as barreiras que impossibilitam o processo de inovação fica nítida a filosofia de tomada de decisão das empresas.

#### 3.1 Tipos de inovação

Ao falarmos de inovação estamos tratando sobre o assunto mudança. A fig. 9 demonstra os tipos de inovação e trata especificamente sobre as mudanças que é possível desenvolver de acordo com cada cenário estudado ou a ser estruturado pelas empresas.



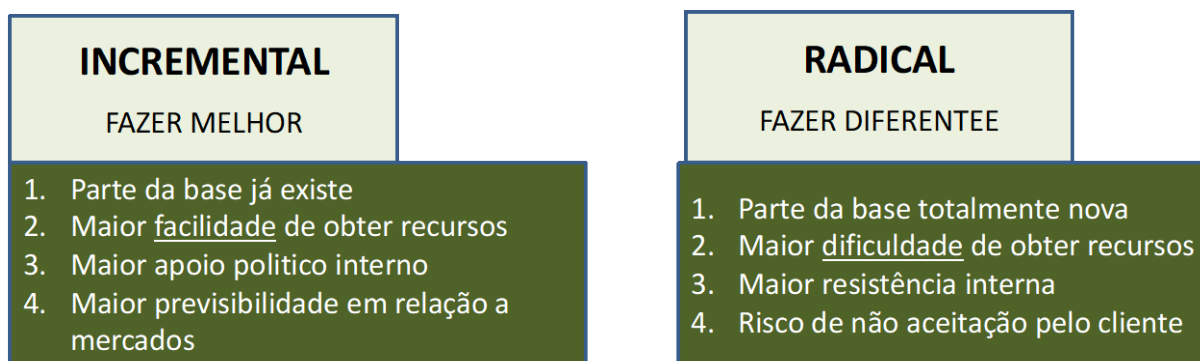


**Fig. 9 Tipos de Inovação**

Para explicar e compreender cada um dos tipos de Inovação, Tidd e Bessant (2015) desenvolve que um novo modelo de carro, um novo pacote de seguro contra acidentes de bebês recém-nascido e um novo sistema de entretenimento domésticos seriam exemplos de **inovação do produto**. Já a mudança nos métodos de fabricação ou nos equipamentos para produzir o carro ou o sistema de entretenimento doméstico, seriam exemplos de **inovação de processo**.

A Haagen Dazs, ao mudar o foco de mercado de sorvetes de crianças para adultos e abordar mercados subexplorados é um exemplo de **inovação de posição**, assim como a IBM ao alterar seu core de fabricante de computadores para uma empresa de consultoria e serviços é definido como **inovação de paradigma**.

Baseado nos tipos de inovações, estas pode ser classificada como **incremental** (fazer o que sabemos, mas melhor) e **Radical** (fazer algo diferente), conforme figura 10.



**Fig. 10** Diferenças entre as inovações classificadas como incremental e radical.

Inovações podem surgir nas empresas de várias formas. Entretanto, a maioria das inovações surge no dia a dia das operações e promove avanços tecnológicos importantes e são conhecidas como incremental, ou seja, aquela que fomenta melhorias contínuas, a partir de uma base de conhecimento já estabelecida, mas suficiente para proporcionar melhores resultados.

Entretanto, em algumas situações a inovação ocorre de forma intensa, abrupta, suficientemente nova para mudar completamente o produto, serviço ou modelo de negócio, chamada, neste caso de radical.

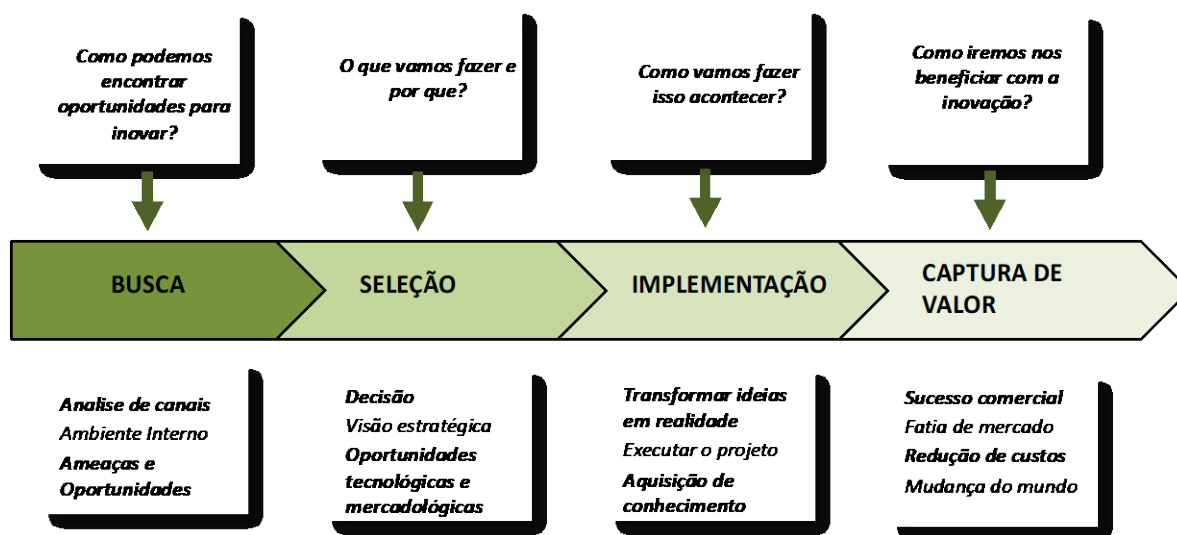
Além destas duas classificações, pode-se também, identificar outros tipos de classificação de inovação, de acordo com autores diversos, conforme a tabela 2.

**Tabela 2** Tipos e classificações de Inovações.

Tipo de Inovação (Meira, 2013)	
De Empoderamento	Cria novas categorias de produtos/serviços
De Substituição	Troca de produtos atuais
De Eficiência	Melhora condições de produção de produtos existentes
Tipo de Inovação (Ries, 2012)	
Incremental	Produto novo e melhor sustenta o negócio
Ruptura	Produto novo e mais simples atinge novos consumidores
Modelo de Negócios	Mudança na forma de conduzir e gerenciar o negocio
Tipo de Inovação (Kumar, 2006)	
Incremental	Fomenta melhorias contínuas a partir de uma base existente
Radical	Forma intensa e abrupta, alterando completamente o produto ou serviço, o modelo de negócio ou a adição de valor ao cliente.

### 3.2 Processo de inovação

É sabido que diferentes ações precisam ocorrer à medida que se avança pelo processo de inovação. O modelo simplificado apresentado na fig 11 define as grandes fases que devem ser percorridas até o momento de atender as necessidades dos consumidores.



**Fig 11.** Modelo de Processo de inovação. Tidd e Bessant, 2015

Na fase de **busca** a ideia é detectar sinais no ambiente sobre o potencial de mudança. Estes sinais podem se apresentar sob a forma de oportunidades tecnológicas ou necessidades de mudanças impostas pelo mercado.

Devido ao grande número de sinais, é importante, que haja mecanismos bem desenvolvidos para identificação, processamento e entendimento de informações oriunda deste ambiente turbulento. Assim é essencial que seja feita uma **seleção** entre as várias oportunidades tecnológicas e mercadológicas e que as escolhas feitas estejam alinhadas e se ajustem com a estratégia principal da empresa.

Feita a seleção das oportunidades, a próxima fase é a **implantação**, ou seja, transformar, de fato, aquelas ideias em alguma forma de realidade. Na fase de implantação são considerados três elementos fundamentais: aquisição de conhecimento, execução do projeto de desenvolvimento e lançamento e a sustentação da inovação.

Na última fase, **captura de valor**, deve se levar em consideração que o propósito de inovar seja, simplesmente, por querer fazer algo novo, mas sim, capturar algum tipo de valor a partir delas, tais como: sucesso comercial, maior fatia de mercado, redução de custos ou, por que não, uma mudança no mundo.

## 4. GESTÃO DA INOVAÇÃO

Em geral a inovação, associando seus benefícios as estratégias competitivas e organizacionais, significa algo vital para a sobrevivência e manutenção de empresas de todos os portes. São necessárias medidas que tornem explícitos pontos cruciais capazes de nortear a organização rumo a uma inovação assertiva e que tenha condições de fortalecer as atividades empresariais.

Como já verificado a inovação não tem como obrigatoriedade ser algo inédito no mercado. Sua exigência é que empreendedores, segundo Schumpeter (1997), como agentes destruidores da ordem econômica pela introdução de novos produtos, serviços, processos, sejam antenados para oferecer ao mercado consumidor melhorias significativas que atendam ou despertem novas as necessidades do público alvo.

### 4.1 Ambidestria organizacional: *exploitation* e *exploration*

As organizações devem, por exemplo, tomar decisões que envolvem a aplicação de recursos entre as estratégias da flexibilidade e da eficiência; da diferenciação e do baixo custo; do uso do controle e da transigência, da adaptabilidade e do alinhamento; da integração global e da responsabilidade local; da exploração de novas competências (***exploration***) e da exploração das competências atuais (***exploitation***), das inovações incrementais e das revolucionárias e do foco nas atividades na prestação de serviços e do foco nas atividades de vendas

Para que o gerenciamento dessas demandas conflitantes ocorra, é necessário o balanceamento na aplicação de recursos, de modo que as dualidades - *exploration* e *exploitation* - sejam alcançadas simultaneamente, melhorando o desempenho e garantindo a continuidade. Portanto, a organização deve buscar a eficiência, a efetividade e a conformidade (*exploitation*) e, ao mesmo tempo, implementar a criatividade e a exploração de seus recursos (*exploration*).

Entre os estudos sobre as demandas conflitantes, um dos mais representativos na literatura de **ambidestria organizacional** é o de March (1991), o qual sugere que *exploitation* e *exploration* são "atividades de aprendizagem essencialmente diferentes, entre as quais, concorrem com a atenção e com os recursos escassos da empresa". Portanto, as organizações ambidestras são aquelas que demonstram semelhante destreza tanto em atividades de aproveitamento das capacidades atuais (*exploitation*), quanto em atividades de prospecção de novas competências e exploração de novas oportunidades (*exploration*)

O ***exploration*** está relacionado com a capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, gerenciamento de riscos, mudança, flexibilidade, pesquisa e descoberta March (1991), e o ***exploitation*** está associado ao refinamento, à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou serviços correntes. O engajamento simultâneo nestes dois grupos de atividades requer diferentes estruturas, estratégias e contextos organizacionais

Apesar de existirem diferenças entre as demandas simultaneamente conflitantes, March (1991) propõe que ocorra um equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* para que uma empresa aumente o desempenho e a competitividade, enquanto alcança o sucesso e a sobrevivência de longo prazo.

O foco demasiado na exploração das capacidades atuais, pode conduzir a organização para um estado de equilíbrio abaixo do ideal, enquanto o foco apenas na conquista de novas capacidades pode envolver altos custos de experimentação, muitas

ideias a serem desenvolvidas e poucas competências distintivas. Assim, obter um equilíbrio entre tais atividades distintas que competem entre si por recursos escassos é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade da organização

## 4.2 Inovação e invenção

A inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias; é o processo de fazê-las evoluir a ponto de terem uso prático. As definições acerca da inovação podem variar na teoria, mas todas ressaltam a necessidade de completar os aspectos de desenvolvimento e de aprofundamento de novos conhecimentos, não somente de sua invenção.

A Invenção é a boa ideia por si, a criação de um processo, técnica ou produto que pode ser divulgada em artigos e patenteada, **sem que haja a comercialização de tal feito**, já a **Inovação** é a Garantia do sucesso comercial da boa ideia. É a invenção aplicada na prática.

As citações abaixo, demonstram alguns dos testemunhos de **Thomas Edison**, o inventor de maior sucesso da América, registrando mais de 1000 patentes.

*"Qualquer coisa que não irá vender, eu não quero inventar. As vendas são uma prova de utilidade, e utilidade é sucesso"*

*"Mantenha-se a procura de ideias novas e interessantes que outros já tenham usado com sucesso. Sua ideia precisa ser original apenas na adaptação dela ao problema em que se está trabalhando"*

*"A inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias; e sim o processo de fazê-las evoluir a ponto de ter uso prático"*

## 4.3 Habilidades dos inovadores

De acordo com Drucker (1995), a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, pela qual eles se aprofundam nas mudanças como uma oportunidade para negócios diferentes. **"Ela pode ser considerada uma disciplina, ser apreendida e ser praticada."**

Assim, podemos concluir que, possivelmente, todos os profissionais tenham um potencial inovador, que precisa ser lapidado e aperfeiçoado. As habilidades necessárias ao agente inovador são diversas, muitas vezes intangíveis e envolvem uma série de conhecimentos e experiências prévias. A fig 12 mostra algumas destas habilidades.



**Fig. 12** Habilidades do profissional inovador.

#### 4.4. Aplicações da inovação

Em várias ocasiões neste texto e até de acordo com as definições e conceitos da ideia de inovação, ainda é comum muitos acreditarem que inovação se refere a novos produtos que envolvem alta tecnologia ou que apresentam uma forma mais moderna e interativa Almeida, Rodrigues e Pádua (2016).

Ainda segundo estes autores o conceito de inovação pode e deve ser aplicado a outras dimensões, ainda que, os produtos sejam a forma mais tangível de o cliente perceber a inovação.

Mas fica claro que inovação esta diretamente relacionada também a otimização, desenvolvimento e ruptura de produtos, serviços e processos existentes atendendo melhor necessidades e hábitos de consumidores.

A inovação também engloba serviços, processos, pessoas, marketing, sustentabilidade, modelo de negócios e a cadeia de suprimentos, conforme a tabela 3.

**Tabela 3.** Aplicações da Inovação.

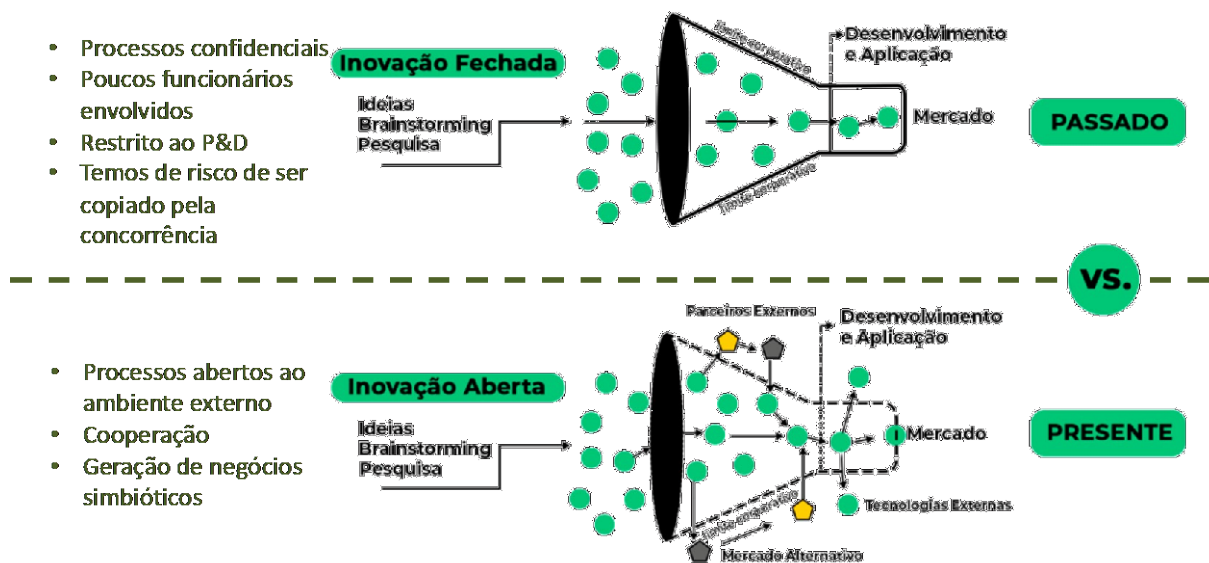
<b>Ambientes</b>	<b>Aplicação de Inovação</b>
<b>Produtos</b>	Novo produto. Melhoria na qualidade técnica, funcional facilidade de uso. Design modernizado.
<b>Serviços</b>	Novas formas de agregar valor. Mais conveniência, maior agilidade e rapidez
<b>Processos</b>	Adoção de novo processo. Quebra de paradigmas. Ganhos de escala, de produtividade. Fazer mais com menos.
<b>Pessoas</b>	Novas formas de atuar para as pessoas. Motivar. Desenvolver líderes. Preparar para pensar diferente.
<b>Marketing</b>	Criar e desenvolver novas técnicas de promoção, preço, praça e produto.
<b>Sustentabilidade</b>	Ações diferenciadas que contribuam para geração de emprego, qualidade de vida e preservação do meio ambiente.
<b>Modelos de Negócios</b>	Mudar a forma de atuar no negócio. Criação de um novo valor a ser oferecido ao mercado e ao cliente.
<b>Cadeia de Suprimentos</b>	Alteração na aquisição de insumos de fornecedores ou no fornecimento do mesmo a outros clientes e empresas.

## 4.5. Inovação aberta

A Inovação Aberta tem sido um tema frequente no mundo dos negócios, para que se consiga inovar constantemente e se manter relevante daqui para frente. É o uso de fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna no seu negócio.

A inovação aberta é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas para o mercado. Ela surgiu como um contraponto ao paradigma tradicional das empresas, onde os departamentos internos de Pesquisa e Desenvolvimento eram os únicos responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos.

Ideias raramente eram compartilhadas, sob o pretexto de que “alguém poderia copiá-la”. A inovação aberta leva em conta que o conhecimento está amplamente distribuído, ou seja, até mesmo os mais avançados departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento e os mais inovadores empreendedores e talentos do mundo devem buscar identificar e se conectar com fontes externas de conhecimento, alavancando o processo de inovação.



**Fig. 13** Diferenças entre a inovação aberta e fechada.

Nesse novo paradigma da Inovação Aberta, ao invés de empresas “fechadas” buscando inovar com esforços internos às suas próprias fronteiras, ocorre a Simbiose Coopetitiva ou seja, a junção de cooperação e competição, entre diversas empresas e indústrias, que habitam o mesmo ecossistema. Além de outros players também participarem dessa coopetição, como governos, entidades públicas, usuários, clientes, universidades e startups.

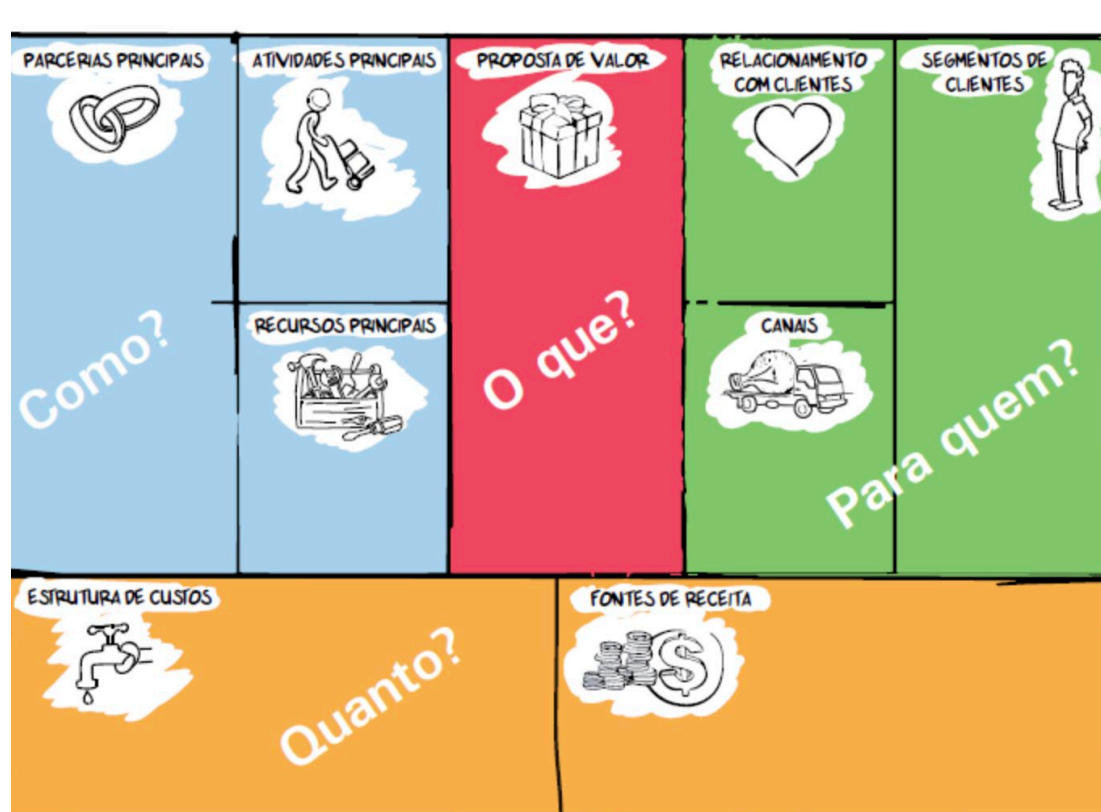


## 5. MODELAMENTO DE NEGOCIOS – CANVAS

Segundo Dornelas (2008), no Brasil, por sua vez, o empreendedorismo ganhou força somente a partir da década 1990, com a abertura da economia, fato este que favoreceu a criação de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Como consequência, diversos modelos e ferramentas de apoio surgiram e foram aprimorados ao longo dos anos, sendo utilizados desde então como instrumentos de planejamento, diretrizes e validação do modelo de negócio e de sua escalabilidade.

O Business Model Generation – CANVAS - não faz nenhuma crítica direta sobre o modelo tradicional de planos de negócio. Porém, apresenta uma forma alternativa de elaborar um modelo de negócios, cuja definição é: “um modelo de negócios descreve a maneira racional pela qual uma organização cria, entrega e captura valor”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p. 14).

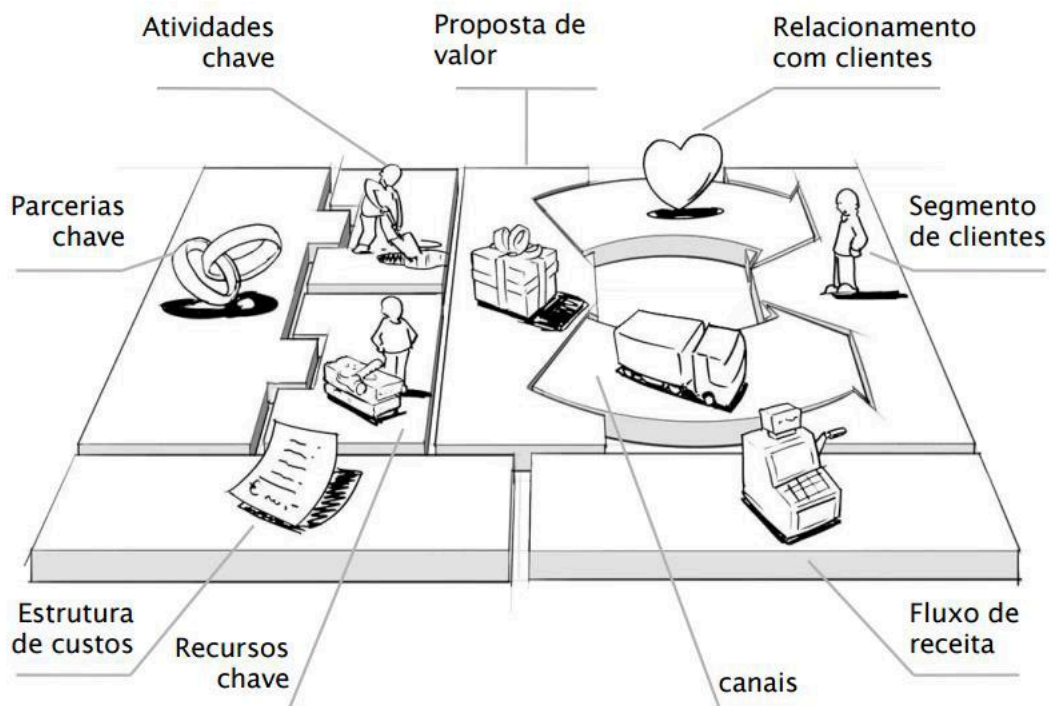
É proposto um modelo simples, relevante e de entendimento intuitivo que facilite a compreensão do ambiente complexo no qual as organizações estão inseridas, porém sem simplificar o mesmo. Suas principais diferenças em relação ao plano tradicional estão na forma de construção e apresentação. Ao utilizar diversas ferramentas oriundas do design e propor métodos que fomentem discussões e reflexões entre uma equipe multidisciplinar, os autores desenvolvem um modelo visual a ser elaborado a partir da co-criação de todos os envolvidos.



**Fig. 14** Esquema de CANVAS

De acordo com a figura 14 é possível perceber que os 9 elementos ajudam a identificar e melhorar o relacionamento em **4 áreas essenciais do seu negócio**: Clientes, Oferta, Infraestrutura e Viabilidade Financeira. Ou seja: para quem, o quê, como e quanto. Os elementos, conforme a Fig 15 são divididos em:

- Segmentação de Clientes
- Proposta de Valor
- Canais de Distribuição
- Relacionamento com os Clientes
- Fontes de Receita
- Recursos-Chave
- Atividades-Chave
- Parceiros-Chave
- Estrutura de Custos

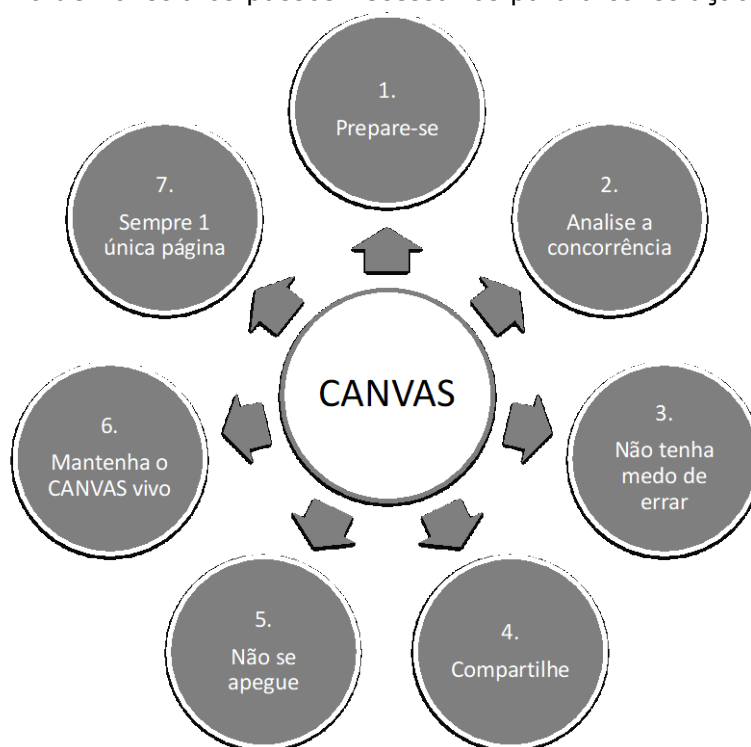


**FIG 15. MODELO CANVAS**

Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p. 18).

O CANVAS é um mapa elaborado para se perceber visualmente os pilares do seu negócio e conseguir observar se esses pilares estão recebendo a devida atenção, já que traz uma visão formatada e prática da estrutura da sua empresa.

A fig. 16 demonstra os passos necessários para a construção de um CANVAS.



**Fig 17** Passos necessários para o desenvolvimento do CANVAS.

Os benefícios em fazer um **Canvas** para o seu negócio:

**Pensamento Visual:** Um **Canvas** permite que você planeje a sua empresa de uma maneira totalmente visual. O uso do pensamento visual faz com que sejam utilizados desenhos para representar ideias ou situações.

**Compreensão Imediata:** Ao olhar para um **Canvas**, é possível compreender rapidamente sobre que tipo de negócio se trata. O desenho nos permite comparar as relações entre os diversos blocos e descobrir se faz sentido fazer todas essas coisas.

**Ideia da viabilidade:** Fazer um **Canvas** nos dá muito mais clareza sobre a viabilidade ou não de uma ideia. Podemos também compreender o todo baseado em uma análise das partes e da interação entre elas.

**Cocriação:** Pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente no negócio podem apoiar, ajudar e colaborar na construção e análise do modelo.

**Simplicidade e aplicabilidade:** O **Canvas** é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas, seja para iniciar um negócio, seja para inovar em empresas já constituídas. Ele nos permite verificar, corrigir, focar em tudo que é mais importante e ajuda a descobrir elos que não teríamos percebido em um longo texto descritivo.

E, desta forma, temos como principais vantagens do modelo:

- Aprendizagem sobre o negócio (Insights críticos)
- Conhecimento sobre mercado, cliente, fornecedor e oportunidade
- Evita plano prematuros
- Economiza seu tempo por evitar erros comuns
- Meio de discussão com amigos, outros empreendedores, potenciais clientes

Parcerias-Chave	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmento de Clientes
insira neste campo quais são as parcerias principais para que o seu modelo de negócios se concretize.	quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a sua Proposta de Valor? Responda essa pergunta aqui neste bloco.	O que a sua empresa vai oferecer para o mercado que realmente terá valor os clientes? Reflita e preencha neste bloco.	liste como vai ser o relacionamento da sua empresa com o seu cliente.	quais são os segmentos de clientes serão foco da sua empresa? Quem é o seu público?
	Recursos-Chave		<b>Canais</b>	
liste os recursos necessários para viabilizar as atividades chave do seu negócio.			descreva os canais de venda do seus produtos e serviços.	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	
são os custos necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.			são as formas de obter receita por meio de propostas de valor.	

**Fig. 18.** O quadro CANVAS e suas definições.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo desta apostila foi, além de conceituar e definir empreendedorismo e suas principais características, transmitir conhecimentos sobre as principais estratégias, modelos e ferramentas para inovar em ambientes de incerteza e volatilidade, bem como entender como criar negócios com base em abordagens colaborativas e que promovam o ganho de conhecimento com a execução prática.