

.flexM4i

flexible Methodology 4 innovation

Conceitos básicos sobre inovação e empreendedorismo

3ª edição

Henrique Rozenfeld

Todas as imagens, figuras ou ilustrações foram criadas pelo próprio autor deste e-book. Quando não for o caso, as fontes são indicadas.

Ficha catalográfica elaborada pela Seção de Atendimento ao Usuário do Serviço de Biblioteca “Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes”

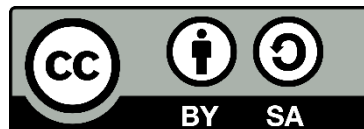
R893c Rozenfeld, Henrique
 Conceitos básicos sobre inovação e empreendedorismo
Henrique Rozenfeld. -- São Carlos: Edição do autor, 2023.

62 p.
ISBN 978-65-00-61098-7

1. Inovação. 2. Empreendedorismo. 3. Visão sistêmica.
I. Título.

Elaborado por Eduardo Graziosi Silva - CRB-8/8907

© 2023 Licença de uso: CC BY-SA 4.0. É permitida a reprodução de todo o conteúdo deste fins, desde que



e-book para quaisquer citada a fonte.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Conceitos básicos de inovação e definição.....	2
Diferenciando descoberta, invenção e inovação	2
Definições selecionadas.....	2
Inovação é uma ação ou um resultado?	4
Inovar é sair da situação atual para atingir uma situação futura	5
Motivações da inovação e ponto de partida para inovação	8
Qual a diferença entre mudança, melhoria e transformação?	11
Inovação, valor, stakeholders e faces dos clientes	13
Visão sistêmica, ecossistema e aspectos adicionais da inovação.....	17
A complexidade da realidade	17
Pensamento sistêmico.....	20
Características de um sistema	22
Visão sistêmica da empresa e seu ecossistema	22
Perspectivas e elementos de negócio da visão sistêmica	25
Processo ou processos de inovação?.....	27
Inovação deve acontecer em uma empresa inserida em um ecossistema	28
Inovação é uma jornada sem fim	31
Inovação e sustentabilidade	33
Como tratamos a sustentabilidade na flexM4i	33
Qual a nossa responsabilidade perante o planeta e a sociedade?	34
Inovação e desenvolvimento sustentável.....	34
Economia circular	36
ESG - governança ambiental, social e corporativa	36
Empreendedorismo: conceitos introdutórios	37
Definições de empreendedorismo	37
Hierarquia da terminologia relacionada com empreendedorismo.....	38
Importância do empreendedorismo.....	43
Papel do(a) empreendedor(a)	44
Conhecimentos adicionais.....	45
Inovação, empreendedorismo e intraempreendedorismo	46
Visão tradicional do inovador versus empreendedor	46
Visão atual da relação entre inovação e empreendedorismo	48
Nos primórdios, as duas abordagens nasceram de forma integrada.....	49
Empreendedorismo no centro dos processos de mudança (inovação)	50
Foco no indivíduo	51
Convergência das abordagens no mundo corporativo	52
Empreendedorismo e intraempreendedorismo na flexM4i	54
Quem inova e empreende são as pessoas.....	55
Síntese da definição de inovação.....	58
Comentários finais e próximos passos.....	60

Apresentação

Este e-book faz parte de uma série de e-books extraídos da [flexM4i](#) e corresponde à [trilha de conceitos básicos sobre inovação e empreendedorismo](#). Conheça a [visão geral da flexM4i](#) para entender a relação entre as trilhas e os e-books.

Usuários típicos e objetivos

Este e-book é voltado a usuários gerais mesmo sem conhecimentos anteriores. Podem ser alunos de graduação e pós-graduação, profissionais, gestores e líderes de empresas, consultores iniciantes e professores, que desejam aprender, aplicar e/ou ensinar o que é a inovação e empreendedorismo de forma integrada do ponto de vista de uma empresa.

Inovação e empreendedorismo são duas disciplinas que geralmente são tratadas de forma separada.

Dentre todo o conteúdo existente relacionado com a gestão da inovação e empreendedorismo, que é abrangente e extenso, neste e-book selecionamos e extraímos da flexM4i, aqueles que levam ao **objetivo de trazer os conceitos introdutórios, mas articulados entre si sobre inovação e empreendedorismo**.

Este e-book foi extraído do capítulo “[o que é inovação?](#)” do [metalivro da flexM4i](#) na web, da seção sobre empreendedorismo e da compilação de conceitos básicos de algumas seções sobre inovação corporativa e empreendedorismo. Essas fontes citadas são mais extensas, pois também contemplam os conteúdos de [níveis de detalhamento](#) de treinamento e avançado.

A inovação é multifacetada e o empreendedorismo é um conceito polissêmico e ambíguo. Esses conceitos contêm vários aspectos e podem ser estruturados segundo diversas perspectivas, Neste e-book focamos nas definições e visão sistêmica da empresa e seu ecossistema, que servem de referência para outros aspectos da inovação, que são construídos a partir desses conceitos básicos.

Aspectos tratados:

- **Definição e conceitos básicos** do que é a inovação;
- **Visão sistêmica da empresa e seu ecossistema**, que orienta a estrutura dos capítulos da flexM4i.
- **Perspectivas** da visão sistêmica;
- Relação com **ecossistema** de inovação e empreendedorismo
- Introdução sobre a importância da relação entre **inovação e sustentabilidade** com a indicação de material de leitura suplementar na flexM4i
- Definições e conceitos básicos sobre **empreendedorismo**, com a apresentação da hierarquia da terminologia pertinente
- Relação entre **inovação, empreendedorismo e intraempreendedorismo**, que destaca outras abordagens e práticas como a **inovação corporativa**
- Destaque para as **pessoas, que são quem inova e empreende**

Temas que não são tratados, pois fazem parte de outros conteúdos da flexM4i:

- aspectos da inovação da perspectiva de um país ou uma região;

- gestão da inovação, que se divide em diversas perspectivas: estratégias, indicadores, processos, pessoas, organização, recursos, tecnologia, financeira, jurídica e ecossistema (tema de um outro e-book);
- descrição das abordagens e práticas de inovação e empreendedorismo.

As descrições de exemplos estão em itálico e nesta cor.

Atualização deste e-book e material extra

Este e-book foi extraído do [meta livro da flexM4i](#), cuja atualização é bem dinâmica. [Na trilha da flexM4i associada](#) a este e-book, colocamos à disposição materiais complementares, como uma apresentação Power Point © com as figuras deste e-book para você utilizar. Na trilha existe uma indicação de possíveis atualizações na web, que serão incorporadas em uma nova edição deste e-book.

Dicas de leitura - hiperlinks

Um e-book pressupõe uma leitura linear. Portanto, você pode percorrer os capítulos e seções na sequência apresentada ou procurar no sumário um assunto de interesse.

Neste e-book existem muitos hiperlinks para locais da flexM4i e alguns externos. **Em uma primeira leitura, procure não acessar esses links.** Deixe para acessar, em uma segunda leitura, somente os conteúdos de seu interesse.

Outra opção de leitura é você acessar a [trilha correspondente a este e-book na flexM4i](#) e seguir a trilha. Alguns títulos das seções dos capítulos possuem hiperlinks para as seções correspondentes na web.

Pratique o pensamento integrativo

Lendo na web, não espere realizar uma leitura linear. Tente montar um modelo mental a partir das conexões entre as abordagens e práticas apresentadas para, assim, começar treinar o seu [pensamento integrativo](#). Assim, você adquire uma visão holística necessária para entender a complexidade da inovação.

Introdução

Inovação é uma disciplina **multifacetada e complexa**. Na verdade, a inovação se sobrepõe a muitas outras disciplinas. Mesmo assim, muitas pessoas esperam uma definição curta e simples. O **reducionismo** típico de nossa época **pode deixar passar alguns aspectos** importantes para o entendimento dos conceitos.

Quando as pessoas conversam sobre inovação, na maior parte das vezes, elas não estão falando sobre o mesmo assunto. Elas podem estar pensando em estratégias; novos modelos de negócios e paradigmas; experiência do usuário; grau de novidade; conceitos e abordagens gerenciais (squads, ambidestria), avanços tecnológicos (novos materiais, transformação digital); políticas públicas; open innovation; conexão com startups; ecossistema de inovação e empreendedorismo; intraempreendedorismo; inovação corporativa; corporate venturing, etc. **Todos estão corretos.** Tudo depende do ponto de vista, da perspectiva da visão sistêmica, do momento e desafios atuais, do repertório de quem está falando, e do nível de maturidade da empresa.

Hoje em **dia a inovação e o empreendedorismo são disciplinas que devem ser tratadas de forma integrada**, como mostramos neste e-book. Não existe a panaceia em inovação e empreendedorismo, ou seja, não existe uma solução única para todas as empresas, o “one size fits all”.

A visão parcial da inovação faz com que muitas empresas **“se apaixonem” pela abordagem ou prática “da moda”** e passam a aplicá-la e **depois de um tempo ficam frustradas** porque os resultados não foram os esperados.

As novas abordagens e práticas **trazem resultados positivos e significativos para empresas que vêm construindo ao longo do tempo as capacidades dinâmicas de se renovar continuamente e que possuem os fundamentos muito bem implementados.** Sim, as vezes elas precisam se reinventar. Porém, se a evolução for constante será mais fácil.

Tudo parte e **depende das pessoas** com mentalidade inovadora e com o conhecimento sobre os fundamentos e novas tendências, desde que elas estejam dentro de um ambiente com a **cultura da inovação** disseminada. Mas veja, a cultura vem das pessoas de todos os níveis hierárquicos. **Não adianta a média gerência ser consciente** e procurar implementar as abordagens e práticas de inovação e empreendedorismo, **se a liderança** não possuir a mentalidade, os conhecimentos apropriados, não apoiar as iniciativas de inovação e ainda “jogar contra”

Este e-book traz um panorama amplo, mas introdutório sobre inovação e empreendedorismo. Com isso, você: terá uma visão abrangente da inovação; conseguirá navegar pelos demais capítulos da teoria para aprimorar seu repertório com o objetivo de definir diretrizes para sua empresa trilhar a jornada de inovação hoje e sempre, que ocorre com a aplicação das abordagens e práticas de inovação e empreendedorismo.

A **visão sistêmica** da sua empresa e ecossistema contribui para que **você desenvolva iniciativas específicas** para tornar a sua empresa inovadora **sem perder a noção de outras perspectivas** que devem estar alinhadas.

Estamos somente iniciando a nossa jornada de aprendizado.

Conceitos básicos de inovação e definição

Nesta seção partimos da diferenciação clássica entre descoberta, invenção e inovação para depois apresentar definições conhecidas e discutir vários outros aspectos da inovação para você compor uma visão abrangente do que é inovação e não usar uma definição reducionista. Terminamos essa seção com uma definição síntese, que considera os aspectos apresentados.

Diferenciando descoberta, invenção e inovação

Descoberta é quando algo já existe na natureza e as pessoas descobrem.

Por exemplo, quando Isaac Newton descobriu a força da gravidade.

Invenção é quando o ser humano cria algo que não existia anteriormente.

Por exemplo, quando criaram o automóvel, uma vacina etc.

Inovação é quando a invenção é utilizada por muitos usuários / clientes / stakeholders, que percebem valor nela, e quando ela é comercializada. No caso de inovações sociais pode não existir uma comercialização, mas os usuários percebem o valor.

Na figura abaixo apresentamos uma ilustração desses três termos e suas definições básicas. Definições mais formais sobre esses termos você pode consultar no nosso glossário, clicando nos seguintes links: [descoberta](#), [invenção](#) e [inovação](#).



Figura 152: ilustração das definições de descoberta, invenção e inovação.

Fontes imagens: Alexander Borek, CC BY-SA 4.0, ermell, CC BY-SA 4.0, LaserGuided, CC BY 2.0 via Wikimedia Commons e <https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1885-1886.html>

Você também pode assistir a um vídeo do Prof. Mario Sergio Salerno, da Escola Politécnica da USP, [que compara essas definições de forma bem didática](#).

Definições selecionadas

No nosso glossário trazemos mais de 20 definições de inovação. A maior parte é oriunda de trabalhos científicos e sistemáticos. Vamos destacar três:

- a clássica: “Inovação é o estímulo estratégico para o desenvolvimento econômico, que envolve a aplicação comercial ou industrial de algo novo”. (Schumpeter, 1934)
- a mais difundida: “Inovação é um ato que provê recursos com uma nova capacidade de criar riqueza”. (Drucker, 1985)
- a normativa: “Inovação é um produto ou processo (ou uma combinação deles) novo ou melhorado, que difere de forma significativa dos produtos ou processos anteriores oferecidos por um provedor e que tenha sido colocado à disposição de usuários potenciais (no caso de produto) ou esteja sendo usado pelo provedor (no caso de processo).”(OECD/Eurostat 2018).

Baregheh et al. 2009, em um estudo científico baseado na análise de definições de inovação vindas de diversas disciplinas, concluíram que diferentes disciplinas “enxergam” a inovação de diferentes pontos de vista. Porém, como os negócios tornam-se cada vez mais inter- e multidisciplinares, existe a necessidade de uma definição mais genérica e integrativa. Eles então chegaram a seguinte “definição síntese”:

“Inovação é um processo de muitos estágios por meio do qual as organizações transformam ideias em novos / melhorados produtos, serviços ou processos para evoluir, competir e se diferenciar com sucesso no seu mercado”.

Mais recentemente, Harrington & Voehl (2020) definiram:

“Inovação são pessoas criando valor por meio da implementação de ideias novas, criativas e únicas que geram valor agregado mensurável para os stakeholders da organização.

Apesar do potencial das novas tecnologias digitais e dos novos paradigmas e modelos de negócio, os conceitos clássicos mais amplos sobre inovação ainda são válidos e devem ser conhecidos. Lógico que para melhorar as capacidades dinâmicas em inovação da sua empresa, você precisa conhecer e explorar o potencial das novas abordagens e práticas (metodologias, processos, métodos e ferramentas).

Uma “**definição síntese**” **pode perder aspectos importantes** de algumas das definições analisadas, pois os autores realizaram escolhas ao redigir uma definição.

Consideramos a inovação muito mais do que um processo. Tem outras perspectivas a serem consideradas, como mostraremos ao longo deste e-book, após você conhecer as perspectivas da visão sistêmica de uma empresa e seu ecossistema.

Como iremos definir

As definições de inovação existentes no glossário são diversas. Algumas são parciais, outras reducionistas e poucas são mais abrangentes, mas mesmo essas não tratam de todos os aspectos que discutimos neste e-book.

Nos próximos tópicos, apresentamos alguns aspectos da inovação, que sintetizamos em uma definição de inovação no final deste e-book.

Inovação é uma ação ou um resultado?

O termo inovação tem origem no latim *innovare*, que significa “fazer algo novo”, que é equivalente à “criar algo” (o “novo” seria redundante nesta última expressão, pois não criamos algo que já existe). Segundo essa definição, **inovação é uma ação**.

No entanto, o termo “inovação” tem outro significado.

Por exemplo, quem nunca falou de uma inovação pensando no “algo novo”, como um smartphone, quando ele foi criado.

Este “algo novo”, é o resultado da ação de inovação, que deve oferecer valor para os stakeholders (principalmente os clientes e usuários), para que eles utilizem a inovação, caso contrário, seria simplesmente uma invenção. Ou seja, a **inovação também representa um resultado**.

Então, **inovação** é um substantivo que pode indicar (como ilustra a próxima figura):

- **uma ação e**
- **o resultado dessa ação**

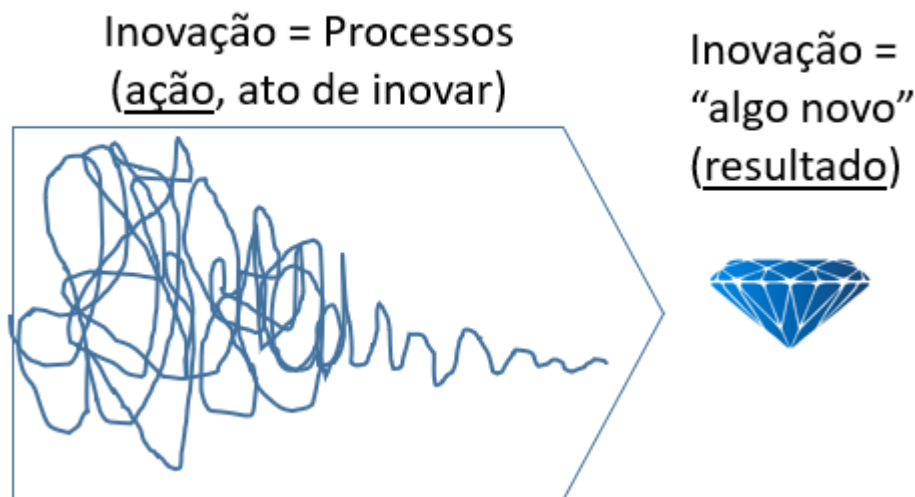


Figura 16: ilustração dos dois significados do termo inovação: ação ou resultado

Esse resultado pode ser um novo [artefato concreto](#) (como um produto, uma infraestrutura), que é físico e tangível, ou um novo [artefato conceitual](#) (como um processo, um serviço, um método, uma situação), que normalmente é intangível. Intitulamos este resultado de [objeto da inovação](#).

Por exemplo, se sua empresa deseja se engajar com startups para inovar, ela precisa:

- *criar / mudar (ação) alguns processos existentes (para, por exemplo, comprar e pagar com mais agilidade);*
- *mudar (ação) a mentalidade do pessoal e [cultura organizacional](#) para conseguir trabalhar com startups;*
- *talvez até mudar (ação) a estrutura organizacional para instituir uma área que trata com startups.*

Os novos processos, mentalidade, cultura e nova estrutura organizacional são resultados da inovação.

Mais adiante mostraremos outros exemplos de resultados (objetos de inovação)

Inovar é sair da situação atual para atingir uma situação futura

Sempre estamos dentro de um contexto, que é a situação atual, e após a inovação (ação) atingimos uma situação futura (resultado da inovação).

Situação atual (as-is) e futura (to-be)

A situação atual é denominada frequentemente pelo termo em inglês as-is (ou seja, a situação “como ela é”). A situação futura é denominada pelo termo em inglês “to-be” (ou seja, a situação “que será”).

Inovar é sair de uma situação atual (quando o objeto da inovação ainda não existe ou existe, mas possui limitações) **para atingir uma nova situação futura** (quando o objeto da inovação passa a existir ou foi melhorado, passando a não apresentar mais as limitações do passado).

O resultado da inovação deve prover valor para os stakeholders, com foco nos clientes.

A figura a seguir ilustra essa afirmação.

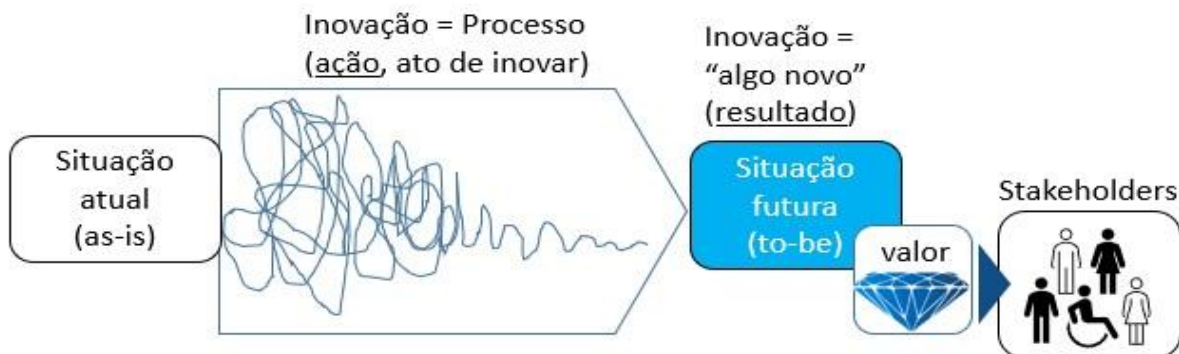


Figura 032: Inovação (como ação) é constituída de processos, que transformam a situação atual (as-is) em uma situação futura (to-be), na qual está inserida a inovação (como resultado), que **provê valor para os stakeholders, com foco nos clientes e usuários**

Veja alguns exemplos de situações atuais e futuras na tabela 5 da próxima página.

Tabela 5: exemplos de situações atuais, ponto de partida da inovação, que será modificada, e possíveis situações futuras, que representam os resultados da inovação.

Situação atual	Situação futura
1) não existe um produto e/ou serviço que resolvam as dores ou problemas específicos de um tipo de clientes (segmento de mercado)	1) novos produtos e/ou serviços
2) não existe um produto e/ou serviço que utilizem o potencial de novas tecnologias digitais para criar novas experiências para os clientes	2) novos produtos e/ou serviços
3) os nossos produtos e serviços atuais são limitados	3) novos produtos e/ou serviços
4) novas tecnologias deixaram o nosso produto obsoleto e, assim, perdemos a competitividade	4) novos produtos e/ou serviços
5) novas tecnologias digitais podem ser embutidas nos nossos produtos para aumentar o seu desempenho e deixar os clientes mais satisfeitos	5) novos produtos e/ou serviços
6) existem oportunidades para transformar o nosso produto em um serviço (product as a service) e, assim, criar um novo modelo de negócio	6) novos produtos e/ou serviços em um novo modelo de negócio
7) atualmente não conseguimos transmitir o valor da nossa marca	7) novos produtos e/ou serviços e/ou marketing digital
8) atualmente não temos conhecimento do mercado para criar soluções que tenham um melhor market fit	8) novas abordagens e práticas de inovação (com analytics)
9) não existe um empreendimento , que aproveite uma oportunidade de mercado	9) novo empreendimento
10) o produto atual apresenta problemas e os clientes estão insatisfeitos	10) novos produtos e/ou serviços
11) o processo produtivo apresenta baixa produtividade e muito desperdícios	11) novo processo ou mudanças no processo
12) o marketing atual da nossa empresa é tradicional e não traz resultados satisfatórios	12) marketing digital e/ou aplicação de novas abordagens e práticas
13) o processo de inovação não evolui porque não existe uma área responsável para incentivar, orquestrar ou nutrir iniciativas de inovação	13) nova estrutura organizacional, pessoas motivadas, competentes, com repertório, mudança cultural
14) as pessoas não possuem conhecimentos sobre inovação	14) novas pessoas e/ou treinamento
15) a organização não consegue inovar por falta de cultura de inovação	15) mudança cultural

Observe muitos exemplos da situação futura (resultado esperado) da tabela são produtos e/ou serviços que devem ser novos ou melhorados, que são diferentes da situação atual. Ou seja, as **características descritas na tabela como situação atual não devem mais estar presentes na situação futura**.

Queremos sempre entregar valor para os stakeholders, como foco nos clientes. Então partimos da situação atual dos stakeholders, como ilustra a próxima figura 20.

Em outras palavras, **a inovação pode mudar a situação atual** dos clientes, do mercado, dos colaboradores, dos acionistas da empresa, dos parceiros do ecossistema, dos concorrentes, da empresa, da região onde a empresa está localizada, do meio ambiente e até da sociedade, conforme a abrangência e impacto da inovação.

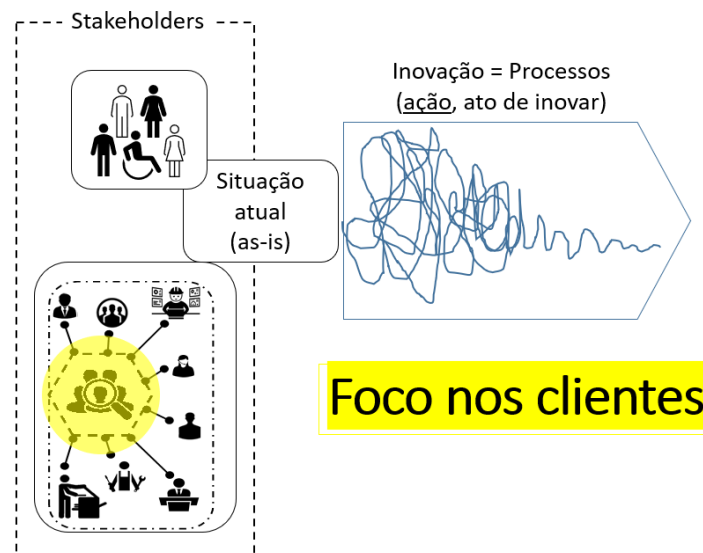


Figura 20: ilustração da situação dos stakeholders com foco nos clientes. Essa situação é modificada pela inovação.

O desafio da inovação (como ação) é sair da situação atual e atingir uma situação futura, considerando as condições de contorno dadas pelo contexto competitivo, pela empresa e seu ecossistema e direcionada pelas estratégias. Ou seja, considerando os **fatores contextuais**.

Mais exemplos de resultados - objetos de inovação

Além dos exemplos de situação futura da tabela 5 anterior, que estavam relacionados às mudanças da situação atual, na figura abaixo listamos alguns exemplos somente de possíveis inovações (resultados).

São exemplos de objetos de inovação, que são os artefatos [concretos](#) ou [conceituais](#) (consultar o glossário). Observe que uma inovação tem um grau de novidade (escala), que vai do incremental ao radical e disruptivo, e um grau de complexidade (escala), que vai do simples ao complexo. Consulte mais sobre este assunto no capítulo "[fatores contextuais e tipologias de inovação](#)".



Figura 041: Exemplos de objetos de inovação (como resultado), que compõem a situação futura (to-be) e dois possíveis atributos de caracterização das inovações (grau de complexidade e de novidade)

A inovação (como ação) “é extremamente complexa e envolve a gestão efetiva de uma variedade de atividades diferentes” (Trott, 2017).

Motivações da inovação e ponto de partida para inovação

Complementando o que dissemos sobre “inovar é mudar a situação atual”, as principais motivações da inovação do **ponto de vista de uma empresa** são:

- atender ao **propósito** de existência da empresa;
- **entregar valor** para os stakeholders: **cliente (FOCO !!)** com suas diversas faces (usuários, compradores e tomador de decisão, entre outras), acionistas, funcionários e seus familiares, parceiros e ecossistema, região na qual a empresa está instalada, órgãos reguladores, meio ambiente e sociedade de uma forma mais ampla);
- resolver **dores ou problemas** dos stakeholders;
- atender às **necessidades e desejos** dos stakeholders;
- eliminar **fraquezas** da nossa empresa;
- enfrentar, eliminar ou mitigar **ameaças e riscos** (associados a incertezas) **atuais ou futuros** do mercado, da sociedade (concorrentes, mudança de hábitos, impactos ambientais e sociais etc.) ou da tecnologia (disruptivas, que tornam obsoletas nossas ofertas);
- seguir as **tendências futuras** (que também podem ser consideradas ameaças ou oportunidades);
- aproveitar as **oportunidades** do mercado ou da tecnologia, tais como: novos materiais (o nióbio revolucionando a baterias para carros elétricos), modelos de negócios (como a servitização), digitalização, economia circular, sustentabilidade etc.

Podemos sintetizar essas motivações e dizer que a **inovação parte de oportunidades e/ou desafios** atuais (da situação atual) e/ou futuros (da situação futura que vislumbramos / nossa previsão). Podemos ainda ser mais reducionistas e dizer que a **inovação parte de uma ideia**, que é um termo volátil e ambíguo.

Sintetizando [algumas das definições do glossário](#), podemos dizer que uma ideia é um resultado dos processos de pensamento criativo ou racional, que contém uma visão de alto nível da solução prevista.

Ideia pode ser considerada uma generalização de estágios de evolução do "embrião" de um resultado (na próxima figura).



Figura 042: ilustração que a inovação pode partir de uma oportunidade ou desafio, que sintetizam outras motivações indicadas na figura, que se tornam a ideia de uma inovação, que é uma generalização de estágios de evolução de uma oferta (produto ou serviço), processo ou outro [objeto de inovação](#).

Na seção "[Identificar oportunidades, desafios e ideias](#)" do capítulo da lógica da inovação exploramos mais essa discussão, ao mostrar possíveis fontes dessas oportunidades, desafios e ideias.

Na figura 042 anterior:

- **explorar** significa entender a situação atual para identificar oportunidades e desafios (que podem ser bem concretos). Um exemplo de uma ideia inicial de exploração poderia ser “*vamos explorar a situação atual ou o potencial de novas tecnologias para descobrir (discovery) uma oportunidade ou desafio de inovação!*”.
- **pensamento ou insight** é uma ideia que com um baixo nível de abstração.
- **solução** refere-se à combinação de princípios soluções (elementos esquemáticos que representam funções de artefatos físicos ou processos que representam serviços ou qualificadores que representam pessoas etc.).
- **conceito do resultado** refere-se a uma primeira versão do design do objeto de inovação (é o segundo significado do termo “conceito no nosso glossário).
- **proposta da ação** refere-se a uma minuta de um projeto, iniciativa ou ação para se concretizar a ideia.

Exemplos utilizando o termo “ideia”.

Os clientes atuais não estão satisfeitos com o SAC (serviço de atendimento aos clientes) da empresa. Possíveis ideias para resolver esse problema, com diferentes níveis de abstração, seriam:

- *a ideia seria aplicar métodos de design para entender melhor as razões pela insatisfação, aumentar a empatia pelos clientes, descobrir quais as necessidades e depois procurar soluções;*
- *a ideia seria utilizar o mesmo processo e ferramentas que o nosso concorrente utiliza para o SAC, pois sabemos que os clientes dele estão satisfeitos (benchmarking);*
- *a ideia seria treinar melhor os atendentes e aperfeiçoar o script do atendimento;*
- *a ideia seria implementar um chatbot com inteligência artificial para resolver dúvidas mais básicas e encaminhar para especialistas a partir de um certo ponto da conversa;*
- *a ideia, tendo a visão futura das oportunidades tecnológicas, seria implementar soluções de realidade aumentada no produto, para o cliente possuir informações e instruções, que permitam que ela/ele resolva, de uma forma autônoma e simplificada, a maior parte dos problemas*

Essa lista de ideias poderia ser muito maior, mas no exemplo, mostramos que o termo ideia pode conotar “ideia do que fazer para resolver o problema” ou “ideia da solução”. Muitas vezes, as pessoas consideram a ideia somente a “ideia da solução”.

Veja que quando a ideia já é de uma solução, já é uma visão da situação futura. Nos exemplos acima poderíamos ter usado em alguns casos o termo “desafio” no lugar de ideia e mesmo o termo “oportunidade”.

Oportunidade ou desafio?

Essa é uma discussão semântica, pois a comunidade da área de administração prefere usar o termo “oportunidade” e a comunidade da área de design prefere usar o termo “desafio”.

- O termo “**oportunidade**” tem uma conotação otimista: “circunstância útil, benéfica e vantajosa e propícia para a realização de alguma coisa” ([Michaelis](#)).
- O termo “**desafio**” tem uma conotação de algo a ser resolvido ou superado: “Situação ou problema cujo enfrentamento demanda esforço e disposição firme” ou “Ato de instigar alguém a realizar algo que supostamente está acima da sua capacidade” ([Michaelis](#)).

Adicionamos esses dois termos ao conceito de “ideia” e, assim, **sempre falamos em oportunidades, desafios e ideias como ponto de partida** de uma inovação, que incorporam as motivações listadas no início deste tópico.

Uma ideia pode ser “aproveitar uma oportunidade” ou “enfrentar um desafio”, com o significado de “explorar” da figura anterior.

Por exemplo, como poderíamos aproveitar o potencial da inteligência artificial para contribuir com o ensino de línguas estrangeiras? Uma ideia inicial de uma inovação (projeto, iniciativa ou ação) seria explorar essa oportunidade para quem sabe chegar em uma nova solução, novo conceito, nova proposta.

De um lado, um desafio pode ser “tornar a ideia uma realidade”.
Por outro lado, uma oportunidade pode ser “implementar a ideia”.

Por exemplo, a ideia de mandar um ser humano para a lua tornou-se um grande desafio e/ou oportunidade nos anos 60. Sim, você pode argumentar que não foi uma ideia e sim uma visão. Veja que é uma discussão sobre os significados desses termos.

Pode ser uma questão de como formulamos o desafio / oportunidade.

Por exemplo, um desafio de inovação poderia ser “aproveitar a oportunidade do potencial da indústria 4.0” ou uma oportunidade de inovação poderia ser “enfrentar o desafio de tornar a indústria 4.0 uma realidade com retorno positivo nos resultados da nossa empresa”.

Utilize os termos mais alinhados com a cultura da sua empresa. Não se preocupe em utilizar o termo “correto”, pois eles são ambíguos.

Qual a diferença entre mudança, melhoria e transformação?

Sair de uma situação atual (mesmo que não exista o negócio) e atingir uma situação futura é uma mudança, mesmo que envolva a criação de algo totalmente novo, que pode revolucionar a situação atual, o contexto no qual vivemos.

A mudança pode ser uma melhoria ou transformação. Vamos agora explorar a diferença entre esses termos.

Mudança é um termo genérico que pode indicar uma melhoria ou uma transformação. As mudanças mais simples denominamos de melhoria. Quando as mudanças forem mais significativas, chamamos de transformação (veja a próxima figura).

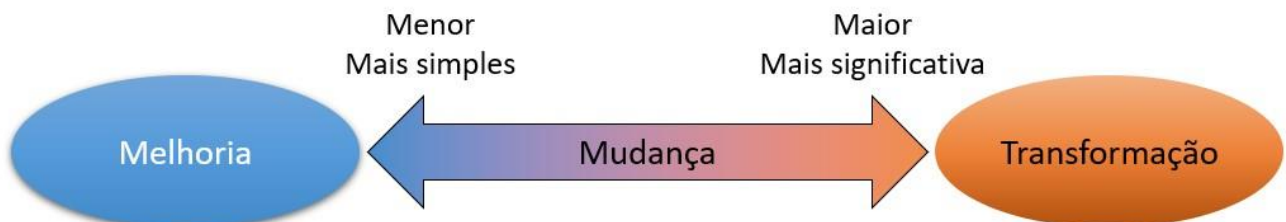


Figura 601: Uma mudança pode ser uma melhoria quando for mais simples ou uma transformação quando for mais significativa. Use o termo alinhado com a cultura da sua empresa.

Vamos jogar um pouco com esses termos. Melhorar é transformar um pouco. Transformar é melhorar muito. Complicado? Não deveria ser.

Inovação indica mudança, melhoria e transformação.

Associamos [inovação incremental](#) a melhoria. **Transformação então** corresponde uma inovação mais abrangente e de maior impacto, tais como as **inovações radicais e disruptivas**. Mas observe que esses são dois extremos. No meio existem vários tipos de inovação que podem ser classificadas como mudanças, melhorias ou transformações. Tem profissional que fala sobre **inovação transformacional, muitas vezes associada a mudanças radicais** do modelo de negócios.

Vamos propor um critério (bem subjetivo) para você chamar as mudanças “mais simples” de melhoria e as “mais significativas” de transformação. O que é simples e significativo vai depender da cultura da sua empresa.

Uma **melhoria é uma mudança pontual**, tal como a solução de um problema organizacional específico ou uma mudança na sua oferta, na qual a maioria dos itens da oferta anterior permanece. É uma mudança de baixo impacto.

Uma **transformação** parte da intenção de se realizar uma **mudança ampla** na gestão de inovação, no modelo de negócios, normalmente com consequências nas ofertas atuais ou resultando em novas ofertas. Ela **pode envolver uma mudança de paradigma** com consequências em várias perspectivas da empresa e seu ecossistema. Essas consequências podem envolver, por exemplo, alterações na estrutura organizacional, processos, engajamento no ecossistema de inovação, cultura e mentalidade.

Gestão de mudança

Outro termo composto com mudança é a **gestão da mudança**, que é **mais focada nas pessoas e na organização**. A gestão de mudança normalmente está **associada à transformação**, pois mudanças significativas só ocorrem se as pessoas e a cultura acompanharem a evolução das novas propostas. Temos também de nos preocupar com a gestão de mudanças nas melhorias, quando causarem impactos nas pessoas.

Transformação digital

Hoje se fala também em transformação digital, associada a melhorias significativas do seu negócio por meio da aplicação de soluções digitais.

A transformação digital está revolucionando os negócios.

Será que só podemos chamar de transformação digital se as consequências da aplicação da tecnologia de informação forem radicais?

Leia mais sobre [transformação digital na seção correspondente](#).

Use o termo mais adequado à cultura de sua organização.

Tenha bom senso. Não se preocupe qual o termo “correto”. É impossível definir uma escala amplamente aceita, além daqueles dois extremos mencionados. Adote uma “escala” em que as pessoas da sua organização se sintam à vontade e estejam todos falando do mesmo assunto.

Inovação, valor, stakeholders e faces dos clientes

Vimos que **inovação** é:

- **uma ação e**
- **o resultado dessa ação**

Os resultados dessa ação podem ser:

- **novos empreendimentos**, que ofereçam uma nova proposição de **valor**;
- **novas ofertas**, que contenham produtos e/ou serviços, que proporcionem uma nova proposição de **valor**
- **novos elementos do negócio**, que proporcionem ou melhorem a criação, [entrega](#) e captura de **valor**

As novas ofertas e elementos de negócio podem resultar da **criação ou mudança** de ofertas ou elementos de negócio.

Elementos de negócio podem ser: processos, pessoas, organização, recursos, tecnologia, ecossistema, parceiros ou modelos de negócio (veja a visão sistêmica da empresa e seu ecossistema).

Valor é a percepção do cliente do [trade-off](#) entre o que ele recebe (os benefícios da oferta: produto, serviço e experiência) e o que ele dá em troca.

Veja as [definições de valor no nosso glossário](#).

No caso de inovações comerciais, a percepção de valor dos clientes faz com que eles estejam dispostos a realizar sacrifícios (normalmente com desembolso de valores monetários) para ter acesso e usar a inovação. Outros stakeholders (interessados ou pessoas que podem impactar na inovação) participam da criação e implementação da inovação, também com sacrifícios (gastando tempo, esforço e recursos), pois percebem um valor futuro, uma vez que eles também esperam receber benefícios da inovação (salário, lucro, satisfação de propósito cumprido). Cliente é um dos stakeholders.

Na verdade, **a razão de existência de uma empresa é prover valor para os clientes**, mas sem descuidar dos outros stakeholders.

Este “algo novo” resultante da inovação (como ação) pode ser “algo” já existente que foi modificado, ou seja, a inovação:

- **acrescenta características que não existiam anteriormente (ou**
- **elimina e/ou modifica algumas características existentes.**

Imagine que o produto seja um eletrodoméstico que sua empresa já forneça. A inovação pode compreender novas funcionalidades do produto (por exemplo, uma geladeira que pode ser transformada temporariamente em um freezer).

Imagine que o produto seja um plano de seguros contra acidentes. A inovação pode envolver o desenvolvimento de novos serviços que trazem benefícios adicionais aos segurados (por exemplo um plano que cobre acidentes de bicicleta em viagens ao exterior).

Repetindo o final da afirmação anterior..... **e/ou modifica algumas características**

Essa **mudança** pode ser incremental, uma **melhoria**, ou pode ser bem mais significativa, uma **transformação**, como mostramos no tópico anterior. Na figura abaixo apresentamos somente alguns stakeholders e alguns valores para ilustrar as diferentes percepções de valor.

Na figura 165 a seguir apresentamos somente alguns stakeholders e alguns valores para ilustrar essa definição básica.

Cada stakeholder percebe o valor de forma diferente:

- os sócios e dirigentes da empresa que inova e cria algo novo, percebem os **valores comerciais e financeiros**, que mantém a empresa operante e dando lucro para sobreviver durante muitos anos, e também o **valor motivacional** de a empresa cumprir o seu propósito (quando ele é explícito e for além do comercial);
- os clientes na relação B2C (empresa para consumidor), que adquirem o “algo novo”, ou os usuários que usufruem do “algo novo”, percebem os **valores funcionais, sociais e emocionais**, ao atenderem seus desejos e necessidades. Neste caso, é primordial prover uma ótima experiência ao usuário com a inovação.



Figura 165: tipos de valores relacionados com os tipos de stakeholders

Cada stakeholder percebe o valor de forma diferente:

- os sócios e dirigentes da empresa que inova e cria algo novo, percebem os **valores comerciais e financeiros**, que mantém a empresa operante e dando lucro para sobreviver durante muitos anos, e também o **valor motivacional** de a empresa cumprir o seu propósito (quando ele é explícito e for além do comercial);
- os clientes na relação B2C (empresa para consumidor), que adquirem o “algo novo”, ou os usuários que usufruem do “algo novo”, percebem os **valores funcionais, sociais e emocionais**, ao atenderem seus desejos e necessidades. Neste caso, é primordial prover uma ótima experiência ao usuário com a inovação.
- os clientes na relação B2B (empresa para empresa), que adquirem o “algo novo”, percebem os **valores funcionais e comerciais**, ao atenderem às necessidades do seu negócio;
- os clientes internos (colaboradores) e parceiros, que contribuem para criação, entrega e gestão do [ciclo de vida](#) do “algo novo”, percebem os **valores comerciais, emocionais e motivacionais**, ao:
 - estarem empregados e recebendo os seus salários, em condições dignas de trabalho, e com a sensação de estarem contribuindo para a criação do “algo novo”;
 - ao manterem seus negócios, por meio das receitas resultantes das transações comerciais relacionadas com o “algo novo”;
 - aos atenderem seus propósitos individuais, no caso de identificação com o propósito da empresa ou no caso de organizações não comerciais.
- a sociedade, onde o “algo novo” será utilizado, percebe **valores sociais, econômicos e ambientais**, tanto no recolhimento de impostos a serem revertidos para a sociedade, como no impacto causado pelo “algo novo”: nas áreas de saúde e educação, mitigação da pobreza, de impacto social, ambiental e econômico, ajuda humanitária etc. O impacto pode ser negativo. Nesse caso, a percepção negativa deve indicar medidas para minimizar ou eliminar esses impactos.

Além disso, é bom lembrar que o cliente “tem várias faces”.

No relacionamento B2C, o cliente (usuário), provavelmente é o mesmo que toma a decisão de compra e que efetua a compra.

Mas no relacionamento B2B, geralmente, o cliente (usuário) é um, o que toma a decisão de compra é outro e o comprador é do departamento de compras. Por isso, dizemos que o cliente “tem várias faces” (como ilustra a próxima figura).

Por exemplo, imagine que sua empresa produz impressoras multifuncionais. Quem são seus clientes?

- *as pessoas que irão realizar cópias, os usuarios, têm algumas necessidades;*

- *o tomador de decisão, que vai liberar o valor de compra, quer atender às necessidades dos usuários, mas ele mesmo tem outras necessidades relacionadas com as verbas disponíveis, deseja informações sobre alternativas etc.;*
- *já o comprador deve ter metas a cumprir, com relação a quanto ele consegue abaixar o preço na negociação. Ele deve então pensar no menor dispêndio para a empresa no ciclo de vida (uso) dentro da empresa. Para isso, ele compara uma copiadora com outras, ou mesmo pensa em um outro tipo de transação, como por exemplo, alugar uma máquina.*

Todas essas diferentes necessidades (“faces”) desses clientes devem ser levadas em consideração quando você for definir sua [proposição de valor](#).



Figura 359: o cliente pode ter várias faces

Elementos de valor

Os elementos de valor representam 30 **valores fundamentais, mas que não são universais**, pois é impossível criar ofertas de produtos e serviços que ofereçam todos esses valores. Esses valores são divididos em valores funcionais, emocionais, de mudança de vida e de impacto social. Quando uma empresa consegue ofertar um produto e/ou serviço, que possui uma combinação de alguns desses elementos, essa oferta resulta em uma maior lealdade do cliente; desejo de consumir uma determinada marca e um crescimento sustentável de receitas (Almquist, 2016).

Exemplos desses 30 valores são:

- funcionais: reduzir esforços, simplificar, organizar, poupar tempo, integrar, reduzir riscos, conectar, apelo sensorial, informar, ganhar dinheiro, reduzir custos'
- emocionais: valor terapêutico, entretenimento, reduzir ansiedade, nostalgia, estética, recompensa, bem-estar;
- de mudança de vida: sensação de pertencimento, motivação, esperança, segurança na aposentadoria, sensação de melhoria pessoal
- de impacto social: auxiliar outras pessoas ou a sociedade de uma forma mais ampla

Visite a [seção específica sobre elementos de valor](#) para conhecer a diferença entre elementos da relação B2B e B2C e baixar um checklist dos elementos dessas duas relações.

Visão sistêmica, ecossistema e aspectos adicionais da inovação

Consideramos na flexM4i, que a visão sistêmica da [empresa](#) e seu ecossistema é um **facilitador para se enxergar as partes** (perspectivas e seus elementos) **de uma forma integradora**. Este é um exercício essencial para não se esquecer de alguns aspectos e para evitar que sejamos simplistas, ou seja, alguém que busca soluções parciais.

Com base nessa visão, apresentamos que **inovação é mais do que um [processo](#)**, pois elementos das demais perspectivas da empresa contribuem igualmente para o sucesso da inovação. Aliás, mostramos que a perspectiva de processo da inovação abrange **na verdade muitos processos e não um**, como comumente se define a inovação.

Tratamos também de mostrar que a consideração do [ecossistema de inovação](#) é **uma necessidade para a empresa que deseja ser inovadora**. Neste contexto diferenciamos o que é cadeia de [valor](#), que resulta da inovação e pode compor com outros atores um ecossistema de inovação.

Discutimos uma questão pontual para esclarecer por que usamos sempre o termo “**mudança**”, que para nós é uma [generalização de melhoria](#) (pequenas mudanças) e **transformação** (mudanças significativas). Finalmente, lembramos que **inovação é uma jornada sem fim**.

[A complexidade da realidade](#)

A **realidade atual das empresas é complexa**, que é caracterizada por elevados níveis de **incertezas**, que causam **ambiguidades** no entendimento da realidade e oportunidades para definir como devemos agir. Os atores, que se relacionam com as empresas, estão inseridos em um **ecossistema** (também complexo), o que causa uma **interdependência** entre eles.

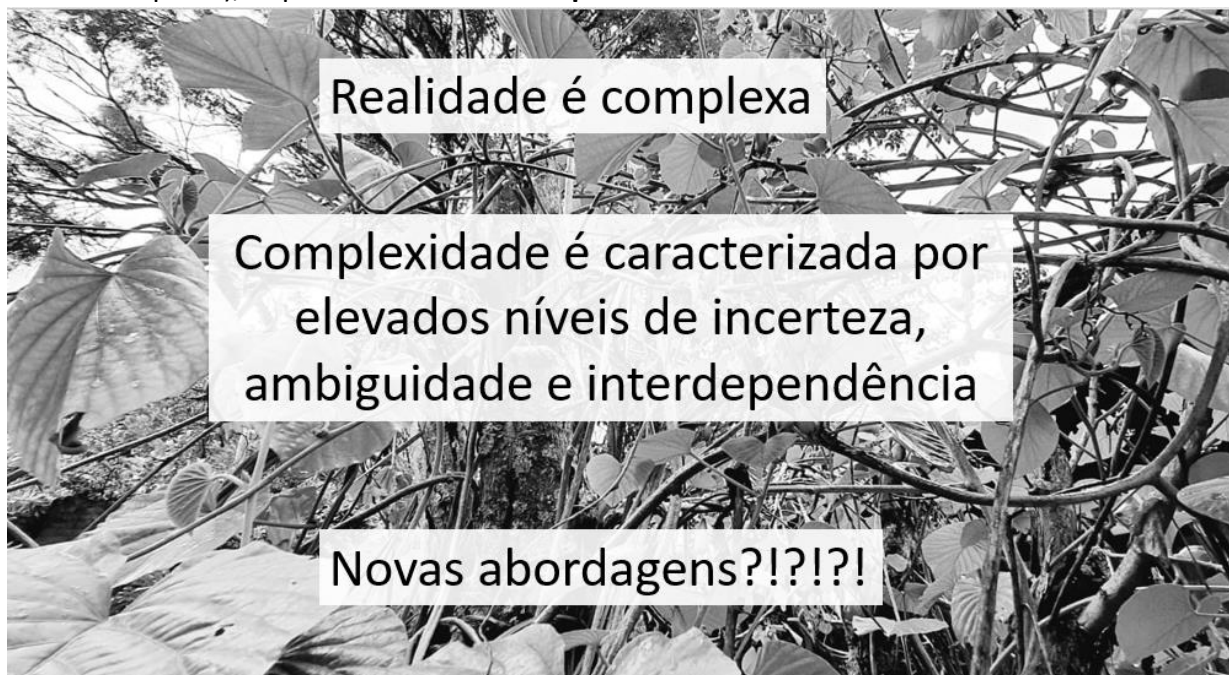


Figura 829: ilustração da complexidade da realidade atual

Esse “discurso” sobre complexidade é cada vez mais difundido, e muitas vezes é associado a um acrônimo em inglês VUCA, que significa Volatilidade, [Incerteza](#) (do inglês Uncertainty), Complexidade e [Ambiguidade](#). Leia mais sobre [VUCA na Wikipédia](#).

Neste contexto, são propostas muitas abordagens para que as empresas possam se renovar constantemente para enfrentar essa realidade, como ilustra a próxima figura.

A quantidade de novas abordagens e práticas associadas para enfrentar essa situação cresce exponencialmente fazendo com que fiquemos cada vez mais perdidos para definir por onde devemos começar, como ilustra a próxima figura.

- abordagem?
- prática
- literatura?
- metodologia?
- métodos e ferramentas?
- organização?
- cultura?
- mentalidade?

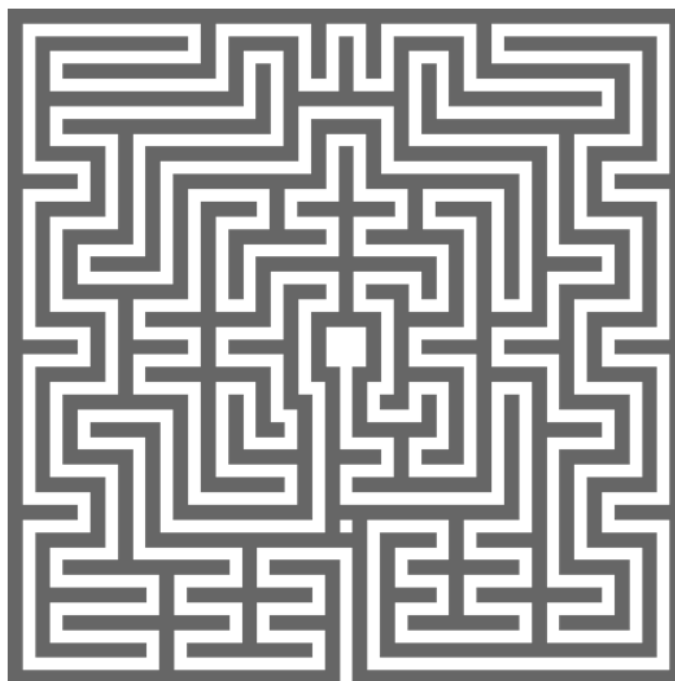


Figura 830: dificuldade de definir por onde começar diante de tantas abordagens e práticas
Fonte da imagem: Tomruen, CC BY-SA 4.0 via Wikimedia Commons

Na flexM4i, consideramos que uma prática é uma generalização de frameworks, metodologias, processos, métodos, ferramentas, e técnicas de inovação. Leia mais sobre prática [neste link](#).

Diante dessa realidade, muitas pessoas e empresas trazem soluções **simplistas**, que trazem visões parciais da realidade, porque assim conseguem “vendê-las” mais facilmente e a maioria das pessoas, que compram, ficam “satisfeitas” em enfrentar a realidade dessa forma. Essa atitude pode chegar a um beco sem saída, como ilustra a próxima figura. É a famosa [panaceia](#) que todos procuram.



Figura 831: cuidado com visões parciais simplistas

Fonte da imagem: Vaikooverly, CC BY 3.0, via Wikimedia Commons

Devemos ser simples e não simplistas, que são atitudes diferentes.



Figura 832: seja simples

Ao ser simples você tem visão do todo, mas começa aos poucos e foca no que é importante. Sempre tem em mente o contexto e se preocupa com as interdependências. É o oposto de complexo e complicado (pra que complicar?). Ser simples é o caminho para enfrentar a complexidade.

O simplista, por outro lado, não considera características fundamentais da realidade, pois tem uma visão parcial da realidade, não possui uma visão sistêmica (como ilustra a próxima figura).

Ao ser simples você:

- começa aos poucos
- foca no que é importante
- é o oposto de complexo
- é o oposto de complicado



O simplista

- não considera características fundamentais da realidade
- tem uma visão parcial da realidade



Figura 833: contraponto entre ser simples e simplista

Pensamento sistêmico

O ponto inicial para se enfrentar a complexidade da realidade é obter uma visão sistêmica de todo o contexto, que vem do pensamento sistêmico.



Figura 834: pensamento sistêmico e visão sistêmica

Fonte: Esta [foto de autor desconhecido](#) está licenciada em CC BY-NC-ND 3.0

“O pensamento sistêmico é um conjunto de habilidades analíticas sinérgicas usadas para melhorar a capacidade de identificar e compreender sistemas, prever seus comportamentos e planejar modificações para eles, a fim de produzir os efeitos desejados. Essas habilidades funcionam juntas como um sistema.” (Arnold & Wade, J. P., 2015)

O pensamento sistêmico começa com a descrição estática dos elementos do sistema e suas interconexões. É um primeiro entendimento da estrutura. Em seguida, passa pelo entendimento do

comportamento dinâmico do sistema, que envolve a teoria da dinâmica de sistemas. É quando são modelados os diagramas causais, que capturam as relações de causa e efeito em um sistema, e os modelos de estoque-fluxo, que determinam quantitativamente a relação de causa e efeito, ou seja, se um determinado valor de uma causa ocorre, qual o resultado (efeito).

Após a modelagem para entendimento do comportamento dinâmico, podem ser realizadas simulações para se prever comportamentos e definir mudanças, que melhorem o desempenho do sistema segundo objetivos estabelecidos.

A representação da visão sistêmica empregada na flexM4i é a estática.

Com a visão sistêmica (estática) podemos:

- descrever e entender a estrutura do sistema;
- obter a visão do todo e
- reconhecer interconexões entre os elementos

Na próxima figura delimitamos o escopo da visão sistêmica estática, que é o foco da flexM4i, dentro dos objetivos do pensamento sistêmico.

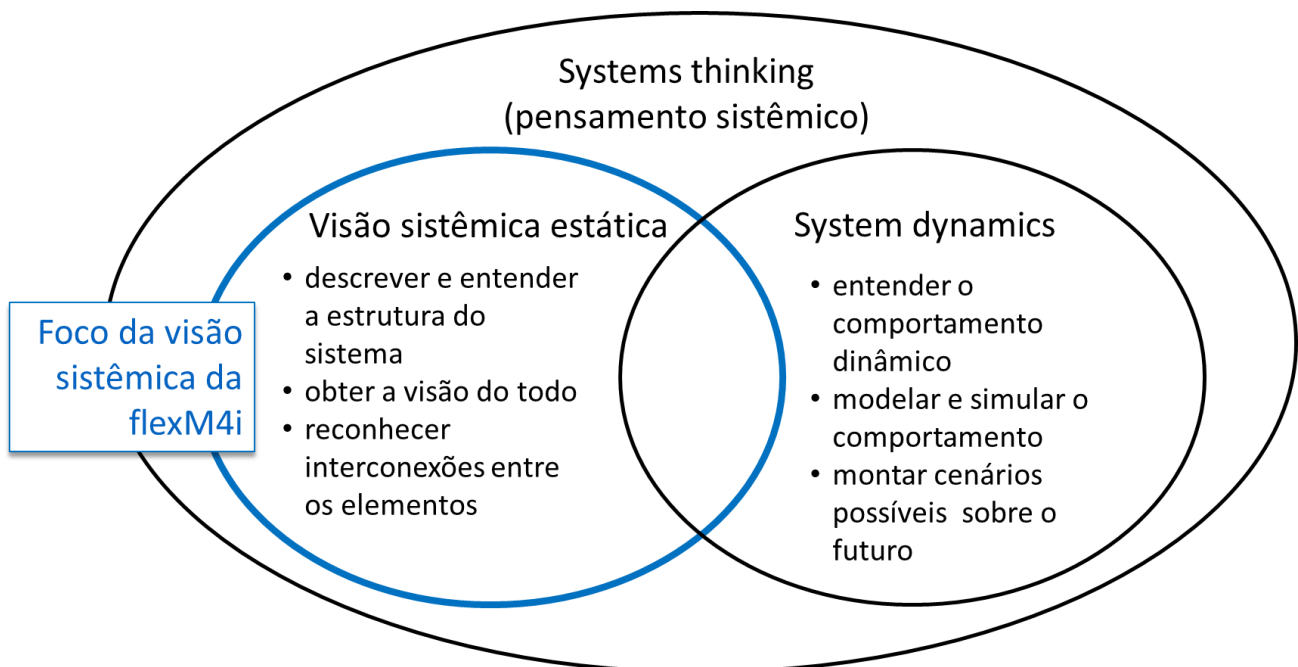


Figura 847: objetivos da aplicação do pensamento sistêmico com a delimitação do escopo do seu uso na flexM4i

Poderíamos chamar essa visão sistêmica estática de visão estrutural, mas continuaremos a chamar de sistêmica, pois consideramos que representa melhor o todo. O termo “estrutural” remete à estrutura organizacional da empresa.

Para quem desejar entrar no [nível de detalhamento](#) avançado.

Dinâmica de sistemas (system dynamics) é uma linguagem para entender o comportamento dinâmico de sistemas complexos para, geralmente, resolver problemas igualmente complexos, que ocorrem nesses sistemas. Para ler mais sobre o assunto consulte:

- [Wikipédia em português](#): traz uma conceituação básica
- [wikipedia em inglês](#): é mais completa
- discussão inicial sobre a [aplicação de system dynamics na sustentabilidade](#)

Como a inovação está inserida no contexto da nossa realidade, vamos propor uma visão sistêmica da inovação e seu contexto para definir perspectivas da inovação a serem tratadas de forma simples, mas sem perder a visão do todo.

Características de um sistema

Complementando a [definição de nosso glossário](#) de que “um sistema é uma coleção de entidades e seus relacionamentos, que reunidos formam um todo que é maior que a soma das partes” (Boardman & Sauser, 2006), ou seja, existe sinergia entre as partes. Um sistema possui as seguintes características:

- conjunto coeso de partes interrelacionadas, interdependentes e com sinergia;

A inovação é complexa. Pode ser analisada do ponto de vista de uma empresa (foco da flexM4i) ou de uma região e mesmo um país. Não faz parte do escopo da flexM4i discutir políticas e ações de associações, sistemas de inovação, agências de fomento e governos para incentivar e induzir a inovação. Essas instituições podem fazer parte do ecossistema de inovação de uma empresa. **Do ponto de vista da empresa, essas políticas e ações são consideradas oportunidades** a serem aproveitadas na definição das estratégias de inovação da organização.

- pode ser natural ou criado por humanos
- limitado no espaço e tempo
- influenciado pelo ambiente (ecossistema)
- definido por sua estrutura e propósito
- expresso por meio de sua operação
- pode ser mais que a soma das partes (se houver sinergia)
- possui um comportamento dinâmico
- mudança em uma parte pode afetar outra parte ou o todo
- pode ser mapeado ou modelado (com erros / limitações)

Visão sistêmica da empresa e seu ecossistema

Como o nosso foco é do ponto de vista de uma empresa, vamos usar a visão sistêmica para representar uma empresa e seu ecossistema. **A visão sistêmica serve para você criar um modelo mental** dos elementos de sua empresa e contexto e assim **refletir sobre como a inovação influencia e é influenciada** por eles.

E o mais importante!! Com a visão sistêmica, você enxerga o todo e evita a implementação de soluções simplistas, que não considerem características fundamentais da realidade e sejam soluções parciais.

Consideramos uma **empresa e seu ecossistema como um sistema de sistemas** (Boardman & Sauser, 2006).

Um sistema de sistemas (SoS – system of systems) possui a definição e as características de um sistema (tópico anterior), mas além disso em um SoS, os subsistemas (Boardman & Sauser, 2006):

- são autônomos;
- atendem e são comprometidos com os propósitos do supra sistema;
- são interconectados com a [oportunidade](#) de aumentar a [capabilidade](#) do sistema como um todo;
- são diversos e contribuem para a autonomia, comprometimento e conectividade aberta;
- contribuem para a detecção e eliminação de maus comportamentos rapidamente (agilidade?).

Em um primeiro momento vamos apresentar somente a visão sistêmica estrutural, ou seja, quais são os elementos deste sistema e como eles estão organizados dentro de perspectivas. É uma forma de se enxergar a empresa e seu ecossistema com um viés estrutural.

Na próxima figura apresentamos as camadas da visão sistêmica.

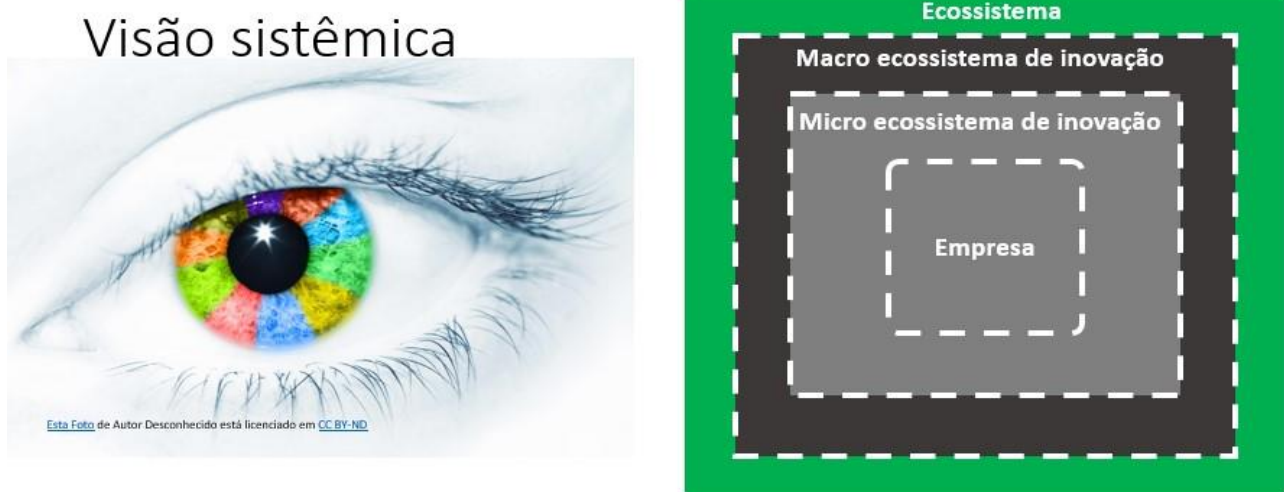


Figura 12: ilustração da visão sistêmica de uma empresa e seu ecossistema representando as camadas do ecossistema e as fronteiras abertas (linhas tracejadas)

Fonte da imagem: [Esta Foto](#) de Autor Desconhecido está licenciado em CC BY-ND 3.0

Observe na figura que os **limites** entre empresa e ecossistemas são **abertos**, pois nenhuma empresa consegue hoje em dia inovar somente com seus recursos e pessoas (veja a [abordagem “inovação aberta”](#)). A interação com atores do ecossistema e a dinâmica dessa interação são fatores chaves para a inovação.

A camada mais externa (em verde) representa o meio ambiente, o significado original do termo ecossistema. Na próxima seção “inovação e sustentabilidade” falaremos mais sobre isso, mas trazemos a seguir a figura que representa essa parte da visão.

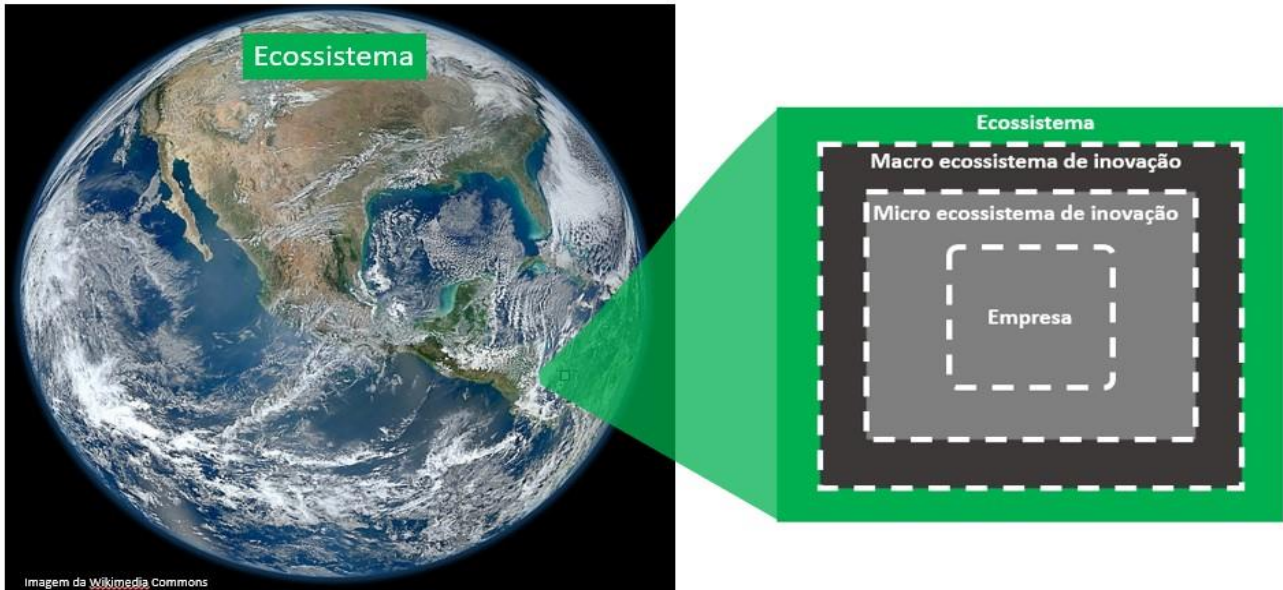


Figura 186: ilustração das camadas do ecossistema, nos quais as empresas estão inseridas, com destaque para o significado original do termo ecossistema.

Fonte da imagem: NASA/NOAA/GSFC/Suomi NPP/VIIRS/Norman Kuring, Public domain, via Wikimedia Commons

Como o tema da nossa discussão aqui é inovação, vamos trazer perspectivas do [ecossistema de inovação e empreendedorismo](#). Dividimos em dois níveis: macro e micro ecossistema de inovação.

O **macro ecossistema de inovação e empreendedorismo** envolve políticas e leis de inovação, estratégias de desenvolvimento tecnológico de uma nação, características da sociedade, tais como nível de educação, valores e crenças, e condições macroeconômicas, jurídicas e tributárias. **Nesta camada estão os avanços tecnológicos que você deve monitorar** para não ser surpreendido por alguma tecnologia que torne o seu negócio obsoleto.

Essa camada, em geral, não é denominada de ecossistema. É representada pela sigla [PESTEL](#), que será mais explorada no próximo tópico “perspectivas e elementos de negócio da visão sistêmica”. Na flexM4i chamamos de macroecossistema para dar um tratamento de ecossistema e ao mesmo tempo diferenciar no microecossistema, que representa o escopo, que normalmente se associa ao ecossistema de inovação e empreendedorismo.

A sua empresa tem um poder de influência relativo sobre os elementos dessas perspectivas. **Mas eles devem ser considerados na definição de suas estratégias e iniciativas de inovação.** Lógico que uma grande empresa sozinha ou uma associação de empresas pode conseguir pressionar governos para criarem políticas mais favoráveis ao seu negócio (**lobby**). Essas políticas podem mudar legislações que fazem parte do arcabouço do ambiente jurídico.

Lobby “é a atividade de influência, ostensiva ou velada, por meio da qual um grupo organizado, por meio de um intermediário, busca interferir diretamente nas decisões do poder público, em especial do poder legislativo, em favor de causas ou objetivos. Leia mais na [Wikipédia](#)

Seu negócio pode influenciar a sociedade no seu entorno, o que deve ser considerado nos impactos econômicos na sua região. Por um lado, algumas empresas podem ter influência em um escopo maior, até mundial (por exemplo Airbnb, Uber, Facebook ou Google), mas são poucas. Por outro lado, as condições da sociedade (nível cultural, educação, condição econômica, entre outros) devem ser consideradas tanto quando você definir o segmento de mercado em que irá atuar, como quando você considerar a capacitação de seus funcionários.

Na próxima camada está o **micro ecossistema de inovação**. É o ambiente mais próximo da operação da empresa. É **onde ocorrem as relações pessoais e institucionais que potencializam a inovação**. Nele encontram-se o sistema de inovação, o mercado e a própria empresa / organização.

No próximo tópico detalhamos as perspectivas e os elementos de negócio da visão sistêmica da empresa e seu ecossistema.

Perspectivas e elementos de negócio da visão sistêmica

Segundo a visão sistêmica da empresa e seu ecossistema, os **elementos do negócio** fazem parte das seguintes perspectivas (veja a próxima figura).

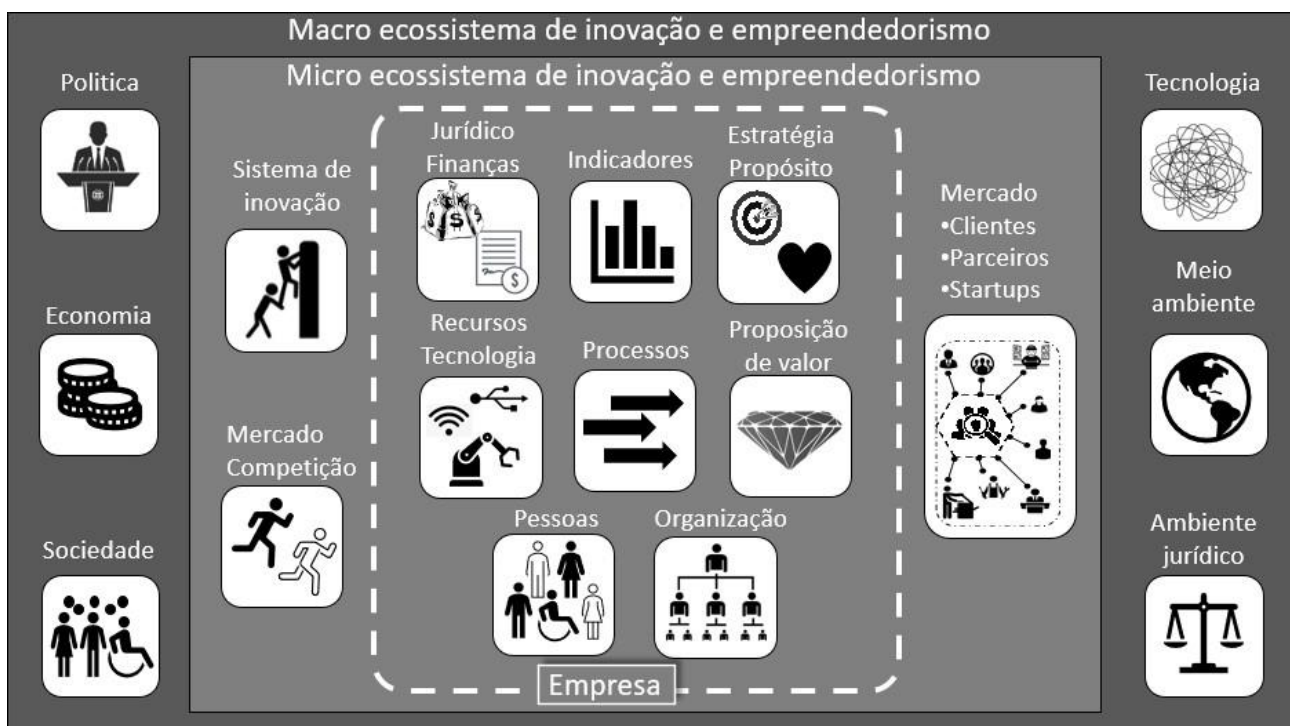


Figura 13: Perspectivas da visão sistêmica de uma empresa e seu ecossistema

Macro ecossistema de inovação e empreendedorismo

Influencia a inovação e corresponde a sigla PESTEL: política(P), economia (E), sociedade (S), tecnologia (T), meio ambiente – environment (E) e leis – ambiente jurídico (L).

Veja uma lista de [possíveis fatores contextuais PESTEL](#), na seção “Fatores contextuais de referência”.

Micro ecossistema de inovação e empreendedorismo

Apoia e participa da inovação, incluindo parceiros, startups, hubs de inovação, sistemas de inovação, investidores etc., e inclui os seguintes elementos:

- **o sistema de inovação** é um termo antigo que foi substituído pelo ecossistema, que é mais abrangente. Ele representava principalmente atores do setor público e privado, tais como, universidades, agências governamentais, parques tecnológicos, incubadoras e outros. Esse conceito foi expandido para a visão de ecossistema, que abrange esses atores e muito mais, tais como, consultorias, hubs de inovação, investidores / financiadores (de diversas categorias), etc.

Veja a [comparação entre ecossistema de inovação e sistema de inovação](#).

- **os stakeholders e o mercado: com foco nos clientes** para quem as empresas entregam valor. Mas a visão de stakeholders abre a possibilidade de se **entregar valor para outros interessados também**, como investidores, sociedade, colaboradores, comunidade onde a empresa está instalada e parceiros. Nesta perspectiva estão ainda **as startups**, que ao mesmo tempo **representam ameaças e oportunidades** e por isso, nessa condição, fazem parte também do **ecossistema de inovação e empreendedorismo**. Todos esses atores podem contribuir para a inovação dentro do conceito de co-desenvolvimento;
- **os concorrentes**: estão colocados em uma perspectiva separada, pois eles podem representar **ameaças e/ou oportunidades de co-competição**;

Veja uma lista de possíveis atores do micro [ecossistema de inovação e empreendedorismo](#).
Veja as abordagens de [inovação aberta](#) e [tríplice hélice](#).

Empresa

- **as estratégias**: são orientadas pelo propósito e desdobradas em objetivos e metas, que direcionam a inovação e o desempenho dos processos;
- **os indicadores**: o tangibilizar as estratégias, objetivos e metas (OKRs), assim como o desempenho dos processos (KPIs – key process indicators), o que permite que a inovação seja mensurável;
- **a proposição de valor**: que inclui as ofertas (produtos, serviços e experiências dos clientes) e seus benefícios, que são percebidos pelos stakeholders;
- **os processos**: que criam, entregam e capturam valor e garantem a governança do negócio;
- **os recursos / tecnologia**: que são utilizados pelas pessoas e processos e viabilizam toda a operação da empresa;
- **a financeira**: que inclui o modelo de receita, custos, contabilidade e outros elementos;

- **a jurídica:** que inclui contratos, alinhamento com leis etc.;
- **as pessoas:** que, com sua competência e mentalidade (entre outras perspectivas), são os que fazem acontecer e representam a condição essencial da empresa;
- **a organização:** que, com sua estrutura, clima de trabalho e cultura organizacional (entre outras perspectivas), define o relacionamento entre as pessoas e contribui para o atingimento das metas, objetivos, estratégias e propósito.

As fronteiras abertas mostram não somente a [inovação aberta](#), como também a possibilidade de se tratar essas perspectivas e elementos de uma forma integrada.

Inovação não é um processo?

Já vimos na seção anterior que o termo inovação pode significar uma ação ou um resultado. **A inovação (ação) é representada por vários autores como sendo um processo.**

Na proposta da flexM4i, a ação é representada pelos elementos de negócio de todas as perspectivas da visão sistêmica. Processo é uma das perspectivas.

Além disso, não é um processo de inovação, são vários processos, que “participam e contribuem” para a inovação, como mostramos no próximo tópico.

Os conceitos que são apresentados na flexM4i estão sempre relacionados com a visão sistêmica discutida nestes dois últimos tópicos.

Visão sistêmica e tipos de inovação

A visão sistêmica da empresa e seu ecossistema é fundamental para se definir os objetos de inovação, que compõem o tipo de inovação.

Ou seja, os elementos de negócio, listados no início deste tópico como pertencentes a cada uma das perspectivas da visão sistêmica, caracterizam os objetos de inovação (aquilo que vamos inovar).

Processo ou processos de inovação?

A “ação” de inovar é chamada de processo de inovação. No entanto, defendemos na flexM4i que não existe um único processo de inovação. Essa ação acontece por meio da realização orquestrada de vários processos.

Se você quiser denominar esse conjunto de processos como “o processo de inovação” tudo bem. Mas seria muito abrangente e difícil de gerenciar. Mas ok, se o nome do conjunto é só para dizer que sua empresa tem um processo de inovação, preocupe-se somente em definir como irá gerenciar os “subprocessos” deste processo mais amplo.

A flexM4i é flexível (sic!), por isso adote a denominação que mais se adeque à cultura da sua empresa.

Observe a figura com os exemplos de resultados de inovação que apresentamos no tópico “Inovar é sair da situação atual para atingir uma situação futura”. Objetos de inovação distintos podem ser obtidos por processos diferentes. Dentro da mesma organização, portanto, devemos ter esses processos sistematizados para poder utilizá-los de forma orquestrada. **Alguns exemplos** de processos de inovação são:

- processo de desenvolvimento (design) de produtos
- processo de desenvolvimento (design) de serviços
- processo de desenvolvimento (design) de experiência
- processo de desenvolvimento de clientes
- processo de desenvolvimento (design) de sistemas [produto-serviço](#)
- processo de desenvolvimento (design) de marca (branding)
- processo de discovery
- processo de [open innovation](#)
- processo de desenvolvimento de tecnologia
- processo de desenvolvimento humano
- processo de desenvolvimento organizacional
- processo de melhoria de processos (BPM: business process management)
- processo de engajamento / relacionamento com startups
- processo de gestão de ideias
- processo de [fusões e aquisições](#) (M&A: merge and acquisition)
- processo de [corporate venture capital](#) (CVC)
- processo de [venture building](#)

Na sua empresa, esses processos podem ser derivados de metodologias consagradas, que por sua vez são orientadas por abordagens de inovação.

Mas cuidado com o excesso de formalização (veja tópico: [formalização de processos “engessa” a empresa e vai contra a inovação?](#)).

Inovação deve acontecer em uma empresa inserida em um ecossistema

Uma empresa que deseja inovar deveria estar inserida em um ecossistema de inovação, como mostramos no tópico anterior sobre “visão sistêmica da empresa e seu ecossistema”. Algumas empresas mais tradicionais não identificaram ainda um ecossistema de inovação e desenvolvem ofertas, usando parceiros de uma cadeia de suprimentos estabelecida e/ou envolvendo novos parceiros. A cadeia de valor permite realizar atividades semelhantes as já existentes no negócio atual.

A inserção em um ecossistema de inovação abre as possibilidades de se desenvolver ofertas mais inovadoras, pois ele é mais apropriado para empreendimentos nascentes (resultantes da prática de [exploration](#) e [intraempreendedorismo](#) no contexto da [ambidestria organizacional](#)) e desenvolvimento de soluções mais radicais.

Muitas empresas passaram a chamar suas relações tradicionais de ecossistema de inovação porque “virou moda”, sem se atentar às características que possibilitam desenvolver inovações mais radicais. Veja a diferença entre ecossistema de inovação e cadeia de valor na descrição da abordagem “[ecossistema de inovação e empreendedorismo](#)”.

Depois que a empresa estiver inserida em um ecossistema de inovação e tiver relações com seus atores e instituições, a cadeia de valor, que representa relações mais estáveis, também estará inserida no ecossistema.

Usamos o termo “empresa” porque um dos sinônimos é “empreendimento”, que tem tudo a ver com inovação. Mesmo que não seja com objetivo comercial e sim social, continuaremos a usar o termo “empresa”. Usaremos o termo “organização” para conotar a perspectiva organizacional da empresa.

A figura a seguir ilustra o que dissemos para o caso de o resultado da inovação ser um [sistema produto-serviço \(PSS\)](#), ou seja, uma oferta composta de produtos e serviços resultante da inovação do modelo de negócios.

*Para ilustrar, vamos considerar que o PSS seja um sistema de diagnóstico de ultrassom. A empresa irá prover **ultrassom as a service**. Não irá vender o equipamento. Seu modelo de receitas será baseado no pagamento por diagnóstico realizado.*

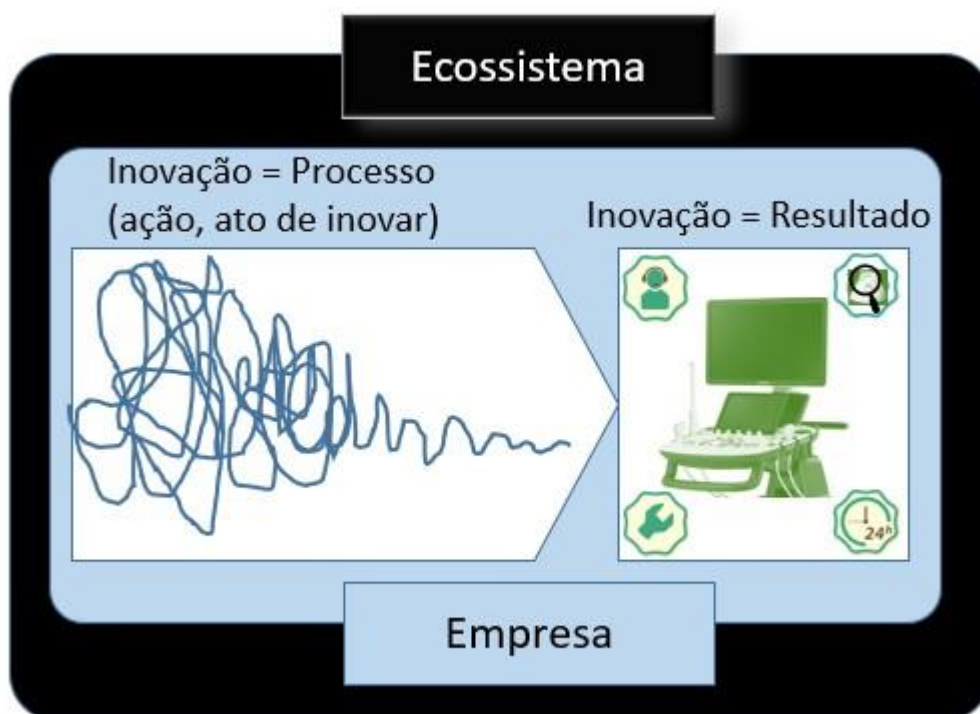


Figura 1: representação da inovação como ação e o seu resultado inseridos em uma empresa, que está inserida em um ecossistema

A situação futura (inovação como resultado), neste exemplo, é o PSS que envolve o desenvolvimento de vários elementos das diversas perspectivas da empresa (visão sistêmica), além

do produto. Para chegar nessa situação futura, a inovação (ação) pode ter sido realizada com o apoio ou mesmo por entidades do ecossistema de inovação.

No exemplo, a empresa precisou contar com a ajuda de startups e outras empresas para desenvolver o equipamento (hardware), pois ele teria a incorporação de sensores e sistemas de comunicação remotos para envio desses dados para a nuvem.

No exemplo fictício, baseado em um conjunto de casos reais, listamos a seguir elementos do [modelo de negócio](#), que devem ser desenvolvidos para apoiar a oferta do PSS, assim como *possíveis relações com o ecossistema, que devem acontecer para viabilizar o desenvolvimento desses novos elementos.*

- **novos processos** para monitoramento do PSS e aquisição e análise dos dados levantados (*desenvolvidos por uma [startup](#), que foi adquirida e se tornou uma outra empresa do grupo para prestar o mesmo tipo de serviços a outras empresas*); realização de manutenções – preditiva, preventiva e corretiva (*por meio de parceiros mais tradicionais, distribuídos no país, que foram treinados pela empresa*); aluguel, venda do uso (esses processos foram incorporados ao negócio da empresa, *mas a sua especificação contou com a consultoria de centros de inovação que tinham experiência em [servitização](#)*);
- **novos recursos:** sensores (*com os parceiros do desenvolvimento do equipamento*); nuvem (*assinatura com outro provedor do ecossistema*); [data analytics](#) (*aquela startup citada no processo, que foi adquirida pela empresa*), Apps (*com startups que receberão uma porcentagem do aluguel do equipamento, de acordo com o atendimento do nível de serviço*); etc.
- **novos canais de comunicação** com os clientes e parceiros da cadeia de valor relacionado com os processos e recursos anteriores (*com as startups que desenvolvem os Apps*);
- um **novo modelo de receita**;
- **nova estrutura organizacional** para trabalhar nos processos do novo modelo de negócio. Na verdade, uma nova empresa foi criada para administrar este negócio.
- **novas regras operacionais** (dos processos): por exemplo, a comissão do vendedor do aluguel tem regra distinta de vendedores de equipamentos;
- **treinamento das pessoas** existentes que foram para a nova empresa (*parcerias com empresas do ecossistema especializadas em gestão de mudança e treinamento em novos modelos de negócio*) ou **novas contratações** para cumprir **novas funções**; etc.
- **parceiros:** os citados nas perspectivas anteriores

Este exemplo fictício foi para destacar que um novo modelo de negócio exige outras inovações que foram possíveis graças ao ecossistema de inovação. Mas esse exemplo não foi tão radical, pois conseguimos visualizar esses outros elementos e parcerias.

Quando a inovação for mais radical, surgem desafios com maiores incertezas. **Muitas experimentações com protótipos devem ser realizadas para se comprovar as hipóteses de valor e de mercado.** Depois que a inovação se estabiliza e termina a etapa de criação e passa para a etapa de aceleração ou mesmo de sustentação, as inovações incrementais e de sustentação predominam.

Ecossistema de inovação associado a uma empresa ou a um negócio?

Embora associemos um ecossistema a uma empresa, um ecossistema de inovação normalmente é relacionado a um negócio. Uma empresa pode possuir mais de um negócio. Se eles forem de natureza distintas tanto do ponto de vista tecnológico como comercial e a empresa inovar nesses ambientes, provavelmente ela estará inserida em dois ecossistemas de inovação.

Por exemplo, imagine uma empresa que atua no setor de produtos eletrodomésticos e no setor de serviços de telecomunicações. Ela deverá estar inserida em dois ecossistemas de inovação, pois são dois negócios distintos. Na verdade, neste exemplo é como se ela fosse duas empresas.

Na [inovação corporativa / empreendedorismo corporativo](#), a inserção de uma empresa em um ecossistema de inovação e empreendedorismo é **essencial para a abordagem da inovação aberta**, que envolve a aplicação de diversos mecanismos e práticas. A aplicação conjunta dessas abordagens (*) ocorre no contexto da [tríplice hélice](#), que conceitua as práticas para o estabelecimento de relações entre universidades, indústrias e governos.

(*) as abordagens são: inovação corporativa / empreendedorismo corporativo; ecossistema de inovação e empreendedorismo; inovação aberta.

Inovação é uma jornada sem fim

Sempre estão surgindo novas práticas de inovação (metodologia, métodos, ferramentas, abordagens, etc.) que fazem com que as empresas estejam sempre mudando, se transformando. Além disso, avanços tecnológicos ou novas abordagens, tais como, [transformação digital e indústria 4.0](#), agilidade, [ambidestria organizacional](#), [conexão com startups](#), e [servitização](#), trazem novas oportunidades de inovação.

Assim, começamos com o entendimento da situação atual e a definição de uma visão de qual a situação futura que desejamos para

- resolver problemas, dores e fraquezas;
- aproveitar oportunidades; e
- enfrentar desafios e ameaças.

Partimos da situação atual orientados pela visão. Quando atingirmos a situação futura, o que era uma visão, se tornará a situação atual do futuro. Naquele momento, vamos analisar novamente a situação atual, estabelecer uma nova visão de onde queremos chegar e caminhar novamente orientados pela visão rumo a uma nova situação futura. E assim sucessivamente. **É uma jornada sem fim**, como ilustra a próxima figura.

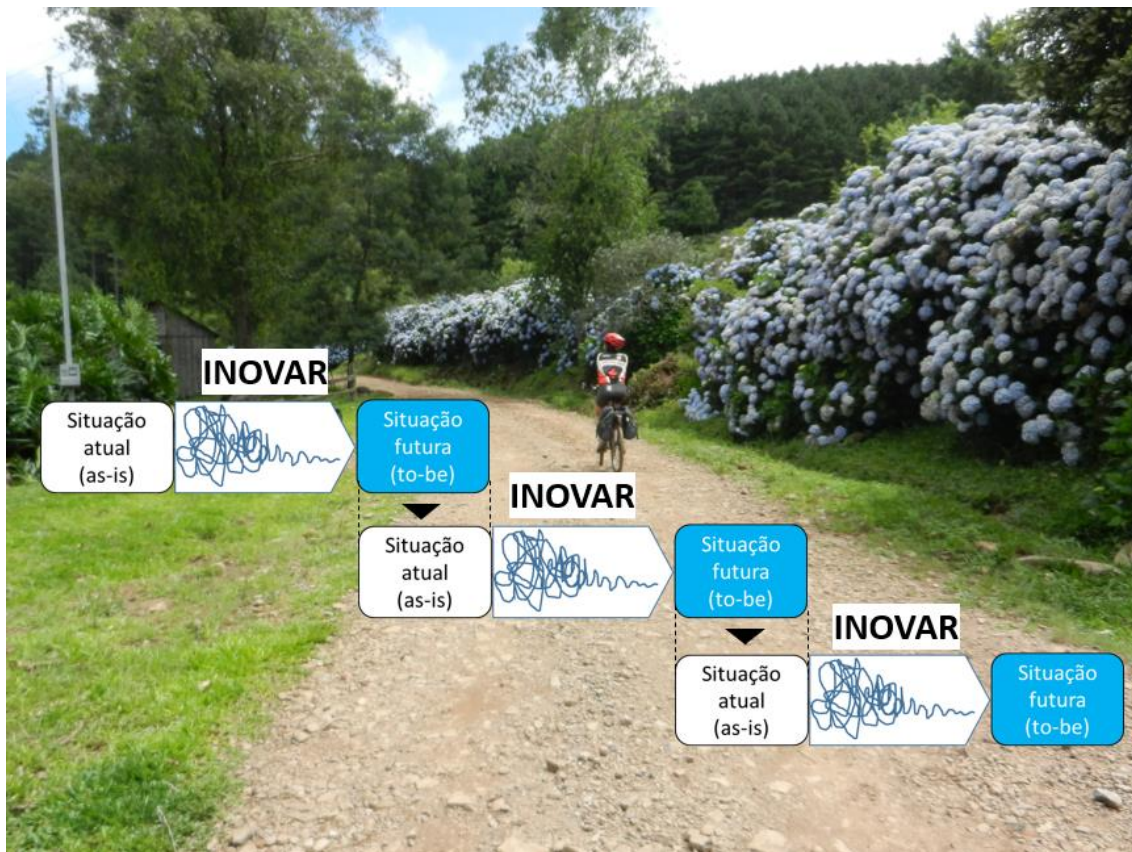


Figura 93: ilustração da jornada da inovação sem fim, na qual uma situação atual hoje é transformada pela inovação em uma situação futura, que no futuro se torna uma nova situação atual e assim por diante

Por isso devemos estar sempre atentos a novidades, dores, problemas, tendências, desafios, oportunidades para não somente criar inovações das ofertas (novos produtos, serviços, experiência dos usuários, [entrega](#) de valor), como também reinventar nossos processos de inovação, mentalidade, cultura, organização, etc. É com base em [capabilidades dinâmicas](#) que conseguimos ser capazes de seguir nessa jornada sem fim.

Inovação e sustentabilidade

Este tópico somente introduz o assunto para destacar a importância de sua consideração nas iniciativas de inovação e para remeter a outras seções e tópicos da flexM4i que tratam deste assunto.

No capítulo inicial do metalivro da flexM4i na web ([o que é inovação?](#)) há uma seção que possui uma [introdução mais completa sobre este assunto](#), que contém os tópicos que extraímos para este capítulo.

Como tratamos a sustentabilidade na flexM4i

Veja na figura que a sustentabilidade está por trás de todo o conteúdo da flexM4i. Não existe um capítulo específico sobre sustentabilidade, pois na maioria dos capítulos tratamos da relação da sustentabilidade com o conteúdo daquele capítulo.

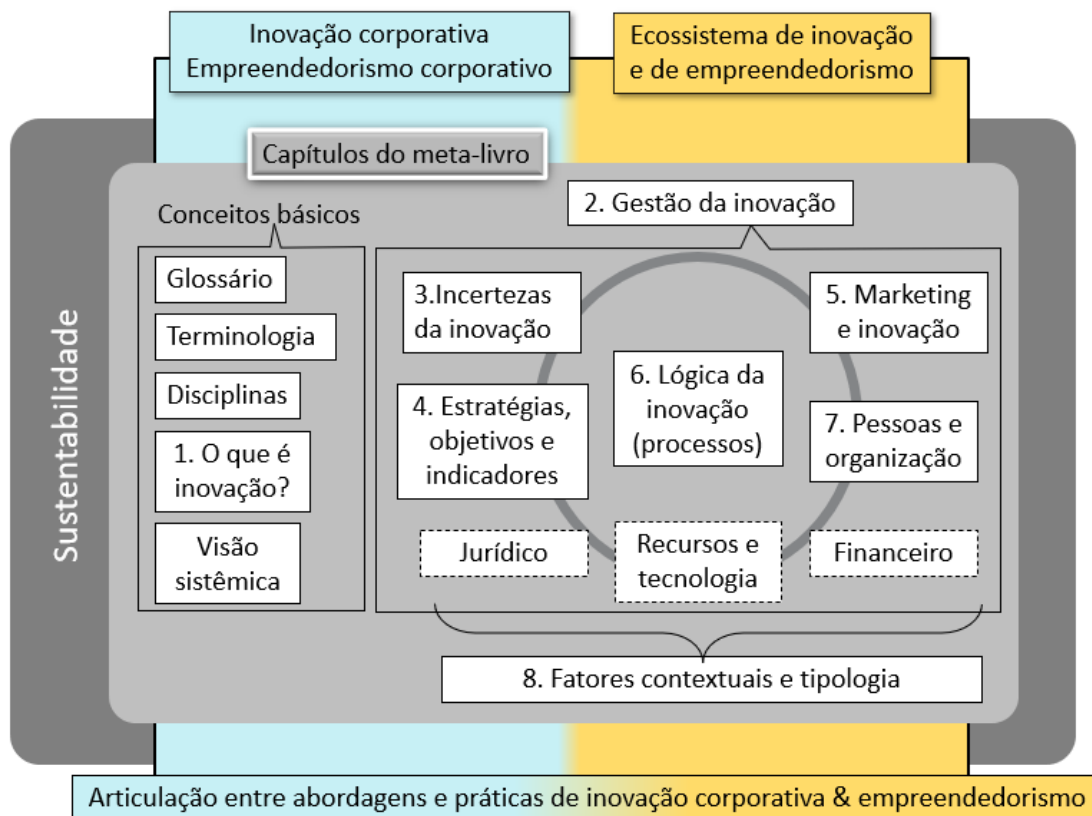


Figura 151: visão estruturada dos capítulos do metalivro

Esta figura foi extraída da seção “[Descrição dos capítulos do metalivro](#)”, na qual você pode acessar uma descrição sucinta de todos os capítulos do metalivro.

No tópico “[Sustentabilidade na flexM4i](#)” estão os tópicos que tratam de sustentabilidade na web, que serão constantemente atualizados.

Qual a nossa responsabilidade perante o planeta e a sociedade?

Se nós, seres humanos, não tivermos a **responsabilidade** de cuidar e manter o nosso planeta, outras espécies e a nossa sociedade, entraremos em colapso, e **poderá ser tarde demais para tomar qualquer ação**. Veja o exemplo do aquecimento global. Por isso, o momento é agora.

Temos a obrigação ética e moral de deixar um legado positivo para as próximas gerações.

Precisamos respeitar os limites do planeta e as necessidades das pessoas e outras espécies para mitigar as consequências desses impactos. Para isso, devemos considerar a sustentabilidade no seu significado mais amplo, em todas as iniciativas de inovação, que é **atender às necessidades do presente sem comprometer a habilidade de futuras gerações em atender às suas próprias necessidades**” (Brundtland, 1987). Na verdade, devemos aproveitar o potencial da inovação para criar soluções sustentáveis. **A inovação sustentável traz diversas oportunidades que se tornam viáveis economicamente, ao mesmo tempo que causam impactos positivos, mitigando os efeitos negativos citados.** Empresas sustentáveis reduzem suas necessidades de materiais e geram receitas adicionais por meio de produtos melhores, serviços e processos mais eficazes e novos modelos de negócios.

Refleta: não existe o dilema entre ser sustentável ou lucrativo. Inovação sustentável traz muitas oportunidades e atende às necessidades de seus stakeholders. Quem seguir nessa direção agora terá grandes vantagens competitivas no futuro próximo.

Você pode estar pensando que esse assunto não tem a ver com o seu momento atual e que existem outras prioridades. Isso não é um discurso de ativismo ambiental. É uma [estratégia](#) empresarial. As leis ambientais educam as empresas a irem nessa direção. Mas, não devemos inovar de forma sustentável por causa de leis. **O perigo iminente do aquecimento global, destacando um impacto entre os listados anteriormente, exige que façamos algo.**

E lembre-se das perspectivas que também estão relacionadas com a sustentabilidade: ambiental, social, econômica e financeira (separamos a econômica da financeira).

Inovação e desenvolvimento sustentável

***Inovação é direcionada para atender às necessidades e aos valores humanos.
Desenvolvimento sustentável é orientado para respeitar valores humanos.
Observamos, então, que ambas as abordagens possuem objetivos semelhantes.***

O ser humano não está respeitando sua gaia e isso irá se voltar contra a própria humanidade. Não somos o centro do universo.

A lógica atual é a ego-lógica antropocêntrica (veja a próxima figura), **na qual o ser humano egoísta é o centro do entendimento do mundo.** Além disso, ainda colocamos o homem “acima” da mulher e de todos os outros seres vivos. Lógico que existem alguns países em que a igualdade entre homens e mulheres é uma realidade, mas esses países ainda representam uma pequena parcela da população mundial. Existem ainda, como citamos no tópico “E outros impactos sociais e econômicos causados pelo próprio ser humano?”, os preconceitos de gênero, racial e de idade.

Devemos sair da ego-lógica mudar para uma eco-lógica .

Nessa lógica percebemos que compartilhamos o planeta com vários outros seres. Somos interdependentes, não podemos destruir o nosso habitat. **A empresa está dentro de um ecossistema de inovação e todos nós fazemos parte de um ecossistema biológico.**

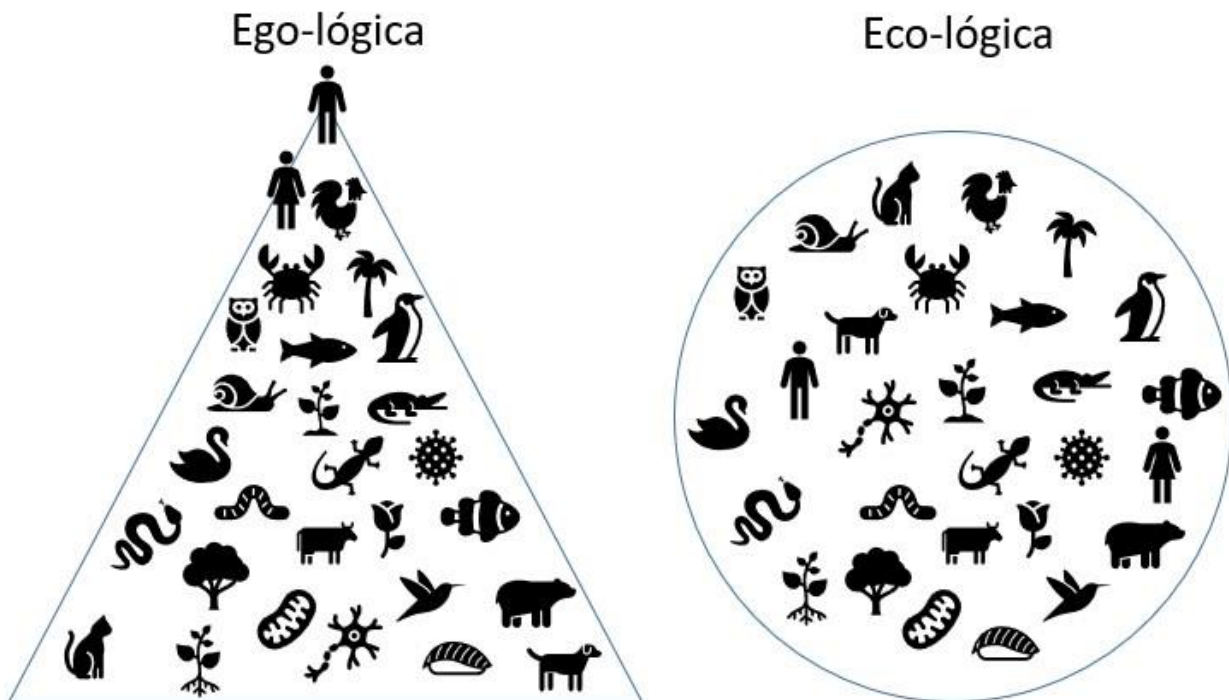


Figura 100: contraponto entre a visão ego-lógica antropocêntrica e a visão eco-lógica

A eco-lógica vai além das preocupações ambientais. O ecossistema em que nossas empresas e o nosso ecossistema de inovação estão inseridos podem afetar todos os serem mostrados no círculo do lado direito da figura anterior, que inclui as relações sociais e econômicas.

Cada vez mais pessoas, empresas e governos estão conscientes dos riscos que estamos correndo. A mentalidade da nova geração está mudando. **A postura dos nossos clientes**, tanto na relação B2C como na B2B, **já não admite que os nossos produtos e processos causem efeitos negativos no ambiente e na sociedade.** Já se tornou uma questão de sobrevivência no mercado. A qualidade é um atributo intrínseco em todas as iniciativas de inovação.

Apesar de ainda serem tratadas separadamente, a sustentabilidade já está se tornando mais um atributo intrínseco dos negócios e, portanto, da inovação.

Já existe um termo que integra os conceitos de inovação e sustentabilidade empregado por muitas empresas: **Innovability**, ou em português, **Inovabilidade**.

A questão básica aqui é a mentalidade e ética de cada um em praticar ações sustentáveis e da empresa ser sustentável e lançar ofertas sustentáveis.

Inovação sustentável é uma questão ética de cada um de nós perante o planeta e outros seres vivos.

Considere **como você pode contribuir para mitigar os problemas listados**. Comece no círculo mais próximo da sua família e colaboradores, expanda para a sua vizinhança, para o entorno da sua empresa, seja ela de presença local, regional ou global. Nunca diga que se outros agem assim, este é o normal. Com uma visão de ciclo de vida e sustentabilidade, tanto do ponto de vista de um provedor como cliente, pense **com você pode fazer a diferença**.

Economia circular

Economia circular é um sistema industrial restaurativo e regenerativo por intenção e design regenerativo (EMF, 2013), no qual a entrada de recursos, desperdícios, emissões, e perda de energia são minimizados diminuindo-se a velocidade, fechando e estreitando os ciclos de materiais e energia. Isso pode ser atingido por meio de design robusto de produtos com vida longa, manutenção, reparo, reuso, remanufatura, recondicionamento e reciclagem” (Geissdoerfer et al., 2019).

A sustentabilidade e economia circular devem ser consideradas em todas as perspectivas e ações da empresa e seu ecossistema, assim como a qualidade.

Sustentabilidade é uma disciplina e a economia circular é um dos possíveis caminhos para se atingir o desenvolvimento sustentável nas empresas.

Veja a seção sobre [economia circular](#).

ESG - governança ambiental, social e corporativa

ESG - [governança](#) ambiental, social e corporativa é um framework para incorporar a sustentabilidade de uma forma ampla nas empresas por meio de diversas ações orientadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, cujos resultados podem ser reportados em relatórios auditáveis para mostrar que a empresa realmente incorpora a sustentabilidade em suas práticas.

ESG é bem mais do que um sistema de indicadores de desempenho ambiental, social e de [governança corporativa](#), é uma abordagem para a implementação da sustentabilidade.

Esses relatórios orientam os investidores, que cada vez mais procuram empresas sustentáveis. Isso causa um círculo virtuoso. Os investidores procuram empresas que conseguem reportar resultados de ações de sustentabilidade, documentados nos relatórios de demonstração de resultados ou desempenho. As empresas procuram realizar ações de governança ambiental, social e corporativa para receberem os investimentos. E aí por diante.

Veja a seção sobre [ESG - governança ambiental, social e corporativa](#)

Empreendedorismo: conceitos introdutórios

O conceito de empreendedorismo é bem **amplo e ambíguo**, como mostramos no próximo tópico de definições, pois ele envolve o empreendedorismo independente, que comumente consideramos como empreendedorismo, e o empreendedorismo corporativo. Mas calma, vamos diferenciar esses conceitos básicos para você.

Este capítulo é introdutório. Portanto ele apresenta somente as definições para embasar os termos que são tratados no próximo capítulo sobre a relação entre inovação e empreendedorismo. Trazemos indicações sobre cada uma das definições para quem desejar conhecer em maior profundidade os temas tratados.

Como é um assunto bem amplo, vamos indicar no final deste capítulo seções da flexM4i que se aprofundam neste assunto. Este livro é somente sobre os conceitos básicos.

Definições de empreendedorismo

Vamos extrair algumas definições de empreendedorismo do [nosso glossário](#) para mostrar a diversidade de significados.

O conceito de empreendedorismo (“ato empreendedor”) está associado à introdução de uma inovação no sistema econômico (“[destruição criativa](#)”). (Schumpeter, 1934).

“Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos, startups ou empresas identificam e exploram oportunidades para novos produtos ou serviços que satisfaçam uma necessidade de um mercado” (Whittington et al., 2020)

“Empreendedorismo abrange a criação, renovação ou inovação organizacional, que ocorrem dentro ou fora de uma organização existente” (Sharma & Chrisman, 1999).

“Empreendedorismo é a criação de novos produtos / processos e / ou a entrada em novos mercados, que pode ocorrer por meio de uma organização recém-criada ou dentro de uma organização estabelecida” (Hisrich, Peters & Shepherd 2017).

“Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor” (Dornelas, 2020)

“Basicamente, empreendedorismo tem a ver com atividades de indivíduos” (Wennekers & Thurik, 1999).

Definição que vamos adotar

Como ainda vamos diferenciar os tipos de empreendedorismo, adotamos a seguinte definição, como a definição geral de empreendedorismo.

“Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, **novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor**” (Dornelas, 2020).

Esta definição está alinhada com a definição de 1934 de Schumpeter, considerado o principal teórico clássico do empreendedorismo (Leite & Melo, 2008), que citamos anteriormente: “O conceito de empreendedorismo está associado à **introdução de uma inovação** no sistema econômico.” (Schumpeter, 1934).

Ou seja, simplificando e reduzindo as essas duas definições **empreendedorismo significa inovar**, como iremos discutir no próximo capítulo.

“A ideia de atribuir ao empreendedorismo apenas à criação de novos negócios é muito limitada”. (Dornelas, 2020).

Consulte o [glossário](#) se quiser conhecer outras definições.

Hierarquia da terminologia relacionada com empreendedorismo

Termo polissêmico e ambíguo

Observe que as definições apresentadas falam de diferentes atores (indivíduo, startup e empresas); organização recém-criada ou estabelecida; foco na inovação; dentro ou fora da organização. Em outras palavras, ou o termo empreendedorismo tem um significado amplo e bem genérico (fazer algo novo) ou serve para denominar a criação de startups, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo e outros termos correlatos.

Como o termo empreendedorismo é polissêmico e ambíguo, adaptamos a hierarquia da terminologia sobre empreendedorismo proposta por Sharma & Chrisman (1999), que publicaram um trabalho muito citado com o objetivo de conciliar as definições.

O trabalho de Sharma & Chrisman foi publicado duas vezes. Primeiramente no periódico Entrepreneurship: Theory and Practice, que é o que sempre citamos Sharma & Chrisman (1999). E o mesmo trabalho foi publicado depois de 8 anos como um capítulo do livro Entrepreneurship, Sharma & Chrisman (2007), que é o mais citado.

Na próxima figura apresentamos essa hierarquia adaptada, que usaremos como referência.

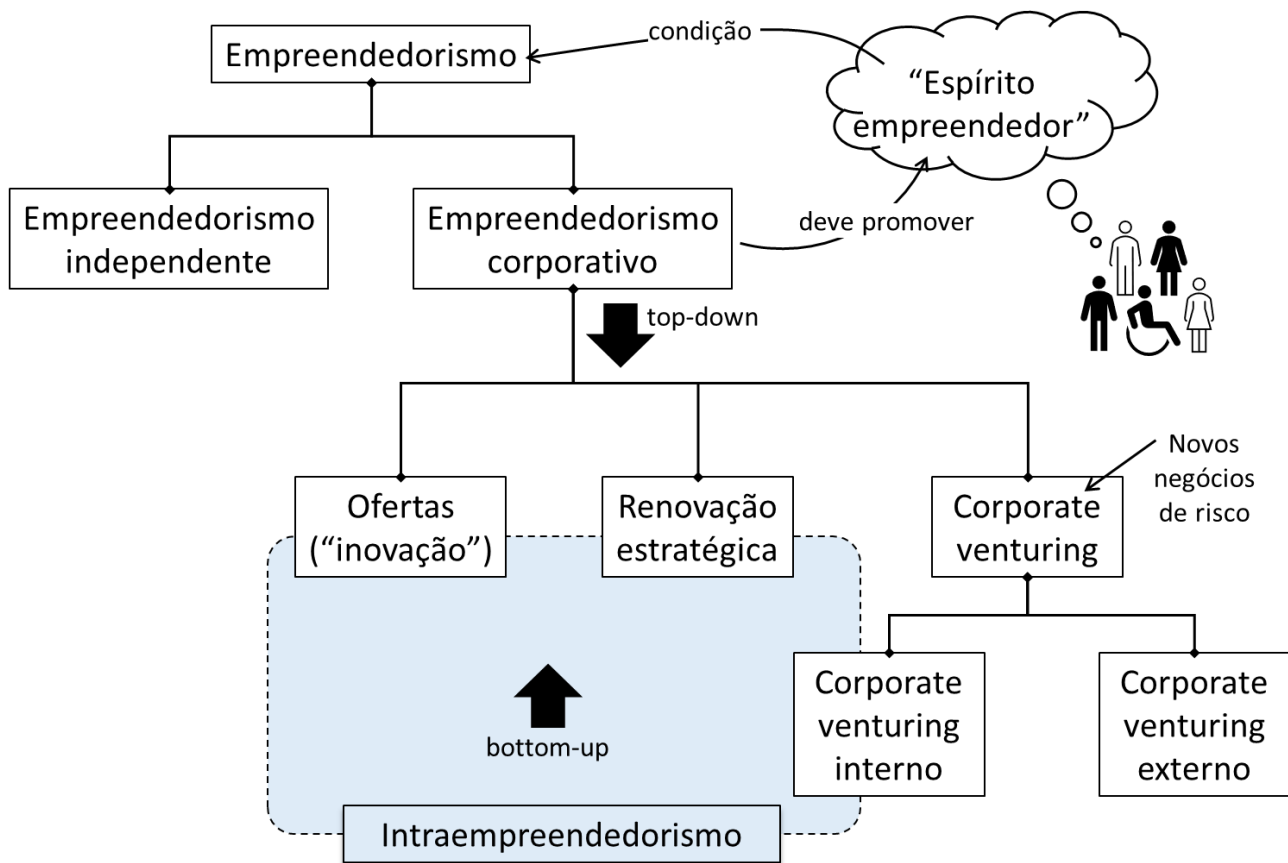


Figura 800: hierarquia da terminologia relacionada com empreendedorismo

Fonte: adaptado de Sharma & Chrisman (1999)

Empreendedorismo independente

Empreendedorismo independente é a ação de criação de startups (empresas emergentes), normalmente associadas a novos negócios emergentes (inovação) **que não surgiram a partir de iniciativas de uma empresa estabelecida** (corporação). Normalmente, o empreendedorismo independente é realizado por uma pessoa ou um grupo de pessoas, sem vínculo com uma empresa.

Apesar de o termo empreendedorismo estar comumente associado à criação de startups, o significado deste termo é mais amplo e geral. Porém, é normal que o uso do termo empreendedorismo, sem o complemento “independente”, seja utilizado para denominar o que definimos no parágrafo anterior. Continuaremos a usar o termo “empreendedorismo independente” para diferenciar do “empreendedorismo corporativo”.

No entanto, vários princípios e práticas do empreendedorismo independente também são aplicados no empreendedorismo corporativo / intraempreendedorismo.

Veja a seção da flexM4i na web sobre [empreendedorismo independente](#).

Empreendedorismo corporativo

Empreendedorismo corporativo compreende as atividades formais (processos) e informais de um indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente para:

- criar ou mudar produtos e/ou serviços (ofertas) e/ou
- desenvolver e lançar novos negócios de risco internos ou externos à corporação (corporate venturing) e/ou
- melhorar as capacidades da empresa (renovação estratégica) e/ou
- promover o “espírito empreendedor” em toda organização, que se reflete no comportamento empreendedor dos indivíduos

dentro ou fora do ambiente corporativo, mas que surgem a partir de iniciativas corporativas e que resultem em ganhos de produtividade, qualidade, novos mercados, financeiros etc.

Consideramos o **empreendedorismo corporativo como um sinônimo de inovação corporativa**.

No Brasil é mais comum empregar o termo inovação corporativa enquanto no exterior o termo empreendedorismo corporativo é mais utilizado.

Veja a seção da flexM4i na web que apresenta de forma integrada [inovação corporativa / empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo](#).

Corporate Venturing

Pela figura observamos que o corporate venturing é uma das divisões do empreendedorismo corporativo.

Corporate venturing é um termo utilizado para descrever o desenvolvimento de (novos) negócios de risco (venture) dentro ou fora dos limites da corporação a partir de iniciativas corporativas. Como não existe uma tradução concisa em português, continuaremos a utilizar o termo em inglês, que é mais sucinto.

As atividades de corporate venturing podem ser classificadas em duas categorias (Kuratko et al., 2015):

- **internas:** novos negócios (de risco) são criados; eles pertencem à corporação e normalmente residem na estrutura corporativa atual. São conhecidos como internal corporate ventures (ICVs).
- **externas:** envolve novos negócios que são criados por terceiros e posteriormente investidos ou adquiridos pela corporação. Esses negócios externos geralmente são empreendimentos muito jovens ou empresas em estágio inicial de crescimento. São conhecidos como external corporate ventures (ICVs).

Um **exemplo de corporate venturing interno** é o corporate venture building (CVB). O CVB é um mecanismo de inovação / empreendedorismo corporativo para criação de novos negócios ágeis e escaláveis (startups) de forma intencional e sistemática e com apoio para a fase subsequente de crescimento. Além de ser gerenciado pela empresa, o CVB deve ser adotado e patrocinado pela alta administração e liderança da corporação, ou seja, não pode ser um processo de baixo para cima. O

objetivo é criar uma startup do “zero”, mas dentro da corporação. Geralmente não existe uma aceleração e nem um pitch.

Um **exemplo de corporate venturing externo** é o corporate venture capital (CVC). O CVC é um mecanismo de investimento das corporações em startups, ou seja, quando uma empresa estabelecida cria um fundo para investir em startups ao adquirir uma participação societária (equity) minoritária dessas empresas emergentes.

Essas abordagens estão relacionadas com a inovação aberta e com a prática de conexão ou engajamento com startups.

Leia mais sobre:

- [Venture capital \(VC\)](#)
- [Venture Building \(VB\)](#)
- [Corporate venture capital \(CVC\)](#)
- [Corporate venture Building \(CVB\)](#)

Que são alguns dos mecanismos e práticas da [inovação aberta](#), relacionadas com a [conexão com startups](#) pelas corporações.

Intraempreendedorismo

Algumas pessoas associam o intraempreendedorismo com um processo de gestão de ideias, no qual uma solução central é um sistema de registro e avaliação de ideias (uma “caixa de ideias digitalizada”). Em empresas estabelecidas, muitos consideram o intraempreendedorismo como sinônimos de empreendedorismo corporativo.

O escopo do intraempreendedorismo não é tão limitado como somente a gestão de ideias. A diferença entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo é sutil e eles se complementam. São os dois lados de uma mesma moeda.

Segundo Âmo (2010):

- **O empreendedorismo corporativo** é geralmente definido no nível das organizações e refere-se a um **processo de cima para baixo (top-down)**, ou seja, **uma estratégia que a empresa pode utilizar para promover mais iniciativas inovadoras e/ou esforços de melhoria de sua força de trabalho e da organização.**
- **O intraempreendedorismo é de baixo para cima (bottom-up)**, relacionado a **iniciativas proativas de indivíduos** da empresa para melhorar os procedimentos de trabalho ou produtos e/ou para explorar novas oportunidades de negócios.

O termo intraempreendedorismo foi criado por Gifford Pinchot III e sua esposa Elizabeth Pinchot em um artigo de 1978: Pinchot, G., & Pinchot, E. (1978). Intra-Corporate Entrepreneurship, Tarrytown School for Entrepreneurs.

Depois, em 1985, Gifford Pinchot III publicou o livro “Por que você não tem que deixar a corporação para se tornar um(a) empreendedor(a)?”, no qual ele apresenta argumentos relacionados com a pergunta do título do livro (Pinchot III, G., 1985).

Ele afirma que se consegue empreender dentro de empresas estabelecidas, dentro de certas condições. No livro ele explora mais os conceitos e práticas de intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo foca no(a) intraempreendedor(a)

Como podemos ler na página da empresa “intrapreneur.com”, fundada pelo casal Pinchot, que criaram este termo.

“Assim como startups não ocorrem sem empreendedores, inovação nas grandes empresas não ocorrem sem intraempreendedores”.

Leia mais sobre isso no tópico “[Empreendedorismo corporativo versus intraempreendedorismo](#)”, no qual comparamos o empreendedorismo corporativo com o intraempreendedorismo.

“Espírito empreendedor”

O espírito empreendedor tem sido descrito como um dos mecanismos de empreendedorismo corporativo e é comumente conceitualizado como exibição simultânea de comportamentos e de atividades que refletem (Covin & Slevin, 2002, apud Corbett et al., 2013):

- a tomada de risco,
- inovação
- proatividade
- autonomia e
- agressividade competitiva.

Uma cultura de inovação / empreendedora apropriada dá origem ao espírito empreendedor em toda organização que se reflete no [comportamento empreendedor](#) das pessoas (próxima figura).

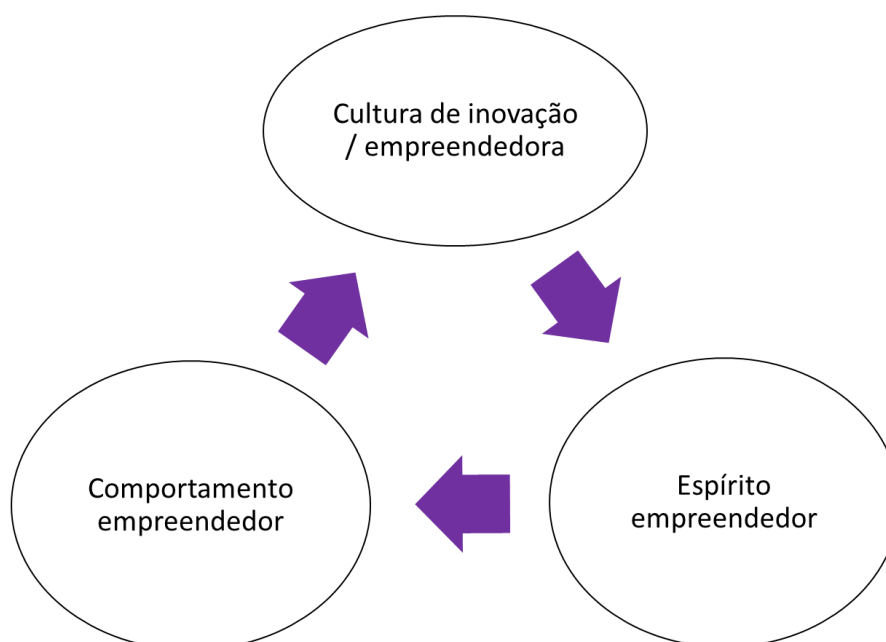


Figura 802: relação entre cultura de inovação / empreendedora, espírito empreendedor e comportamento empreendedor

Importância do empreendedorismo

O **empreendedorismo é o motor do desenvolvimento econômico**. O desenvolvimento tecnológico traz novas oportunidades, que o empreendedorismo transforma em algo de valor para a sociedade. Não é somente com a criação de startups que esse valor pode ser criado. O paradigma das grandes empresas com muitos recursos como propulsoras de inovações sem incorporar o "espírito empreendedor" não é suficiente para fazer frente aos desafios tecnológicos da inovação.

Por isso é que as empresas estabelecidas estão incorporando a [abordagem de inovação corporativa / empreendedorismo corporativo](#). Essas empresas, também chamadas de corporações, estão experimentando novos mecanismos e práticas de empreendedorismo para sobreviverem **ao dilema da inovação** e se manterem competitivas. Esse movimento atinge também as empresas médias, apesar de ainda utilizarmos o termo "corporações".

O dilema da inovação é quando uma empresa de sucesso aplica os princípios tradicionais da boa gestão:

- sempre ouvir e atender as necessidades dos clientes
- focar seus investimentos em inovações que trazem um maior retorno

O dilema é, de um lado, "não mexer em um time que está ganhando", ou seja, não ter coragem de "matar o próprio negócio". O risco aqui é que surjam [inovações disruptivas](#) que levem a empresa ao fracasso. Por outro lado, a empresa pode experimentar novas tecnologias, buscar novos mercados, se transformar ou mesmo se reinventar buscando novas oportunidades.

Leia mais sobre isso em [gestão da inovação](#) e [ambidestria organizacional](#).

"Os empreendedores são os principais impulsionadores do progresso econômico e social. As empresas empreendedoras em rápido crescimento são muitas vezes vistas como fontes importantes de inovação, aumento da produtividade e emprego (pequenas e médias empresas representam 97% de todos os empregos nas economias emergentes). Muitos governos estão, portanto, tentando promover ativamente o empreendedorismo por meio de várias formas de apoio." (WEF, 2013)

Alguns dos achados deste estudo são:

- Os empreendedores veem três áreas de importância fundamental em um ecossistema de empreendedorismo: mercados acessíveis, capital humano/força de trabalho e financiamento e finanças.
- Existem mais semelhanças do que diferenças nas questões enfrentadas pelos empreendedores em todo o mundo.
- Grandes empresas têm o potencial de fornecer alavancagem importante para startups nos estágios de crescimento e desenvolvimento. No entanto, o relacionamento está sujeito a "campos minados, pântanos e águas agitadas".

- Os próprios empreendedores podem desempenhar vários papéis importantes na construção de um ecossistema de empreendedorismo: orientação, inspiração, investimento, novos fundadores e novos funcionários.
- As políticas governamentais e regulatórias são vistas pelos empresários como potenciais aceleradores e inibidores do crescimento. Em alguns casos, os empreendedores acreditam que as políticas governamentais/regulatórias destinadas a apoiar o crescimento econômico podem, na verdade, são contraproducentes para o crescimento de sua startup.

Já comentamos que o foco deste e-book, assim como da flexM4i, é na inovação e empreendedorismo do ponto de vista de uma empresa e não de uma nação ou região. Por isso, este tópico é superficial. Recomendamos o capítulo “Empreendedorismo e desenvolvimento econômico” do livro do Dornelas (2020), que traz uma discussão sucinta e muito atual sobre a importância do empreendedorismo.

Papel do(a) empreendedor(a)

Na perspectiva comportamentalista, ser um(a) empreendedor(a) significa ter uma “atitude psicológica materializada pelo desejo de iniciar, desenvolver e concretizar um projeto, um sonho” (Leite & Melo, 2008).

Tanto em startups, como em empresas estabelecidas, ...

... a competência e o comportamento do(a) empreendedor(a) é fundamental para o sucesso dos novos empreendimentos.

Competência é equivalente ao repertório das pessoas, que é uma combinação de capacidade, conhecimento, habilidades, atitudes, que são adquiridos com a experiência e estudo. Os soft skills também são essenciais para alguém se tornar um(a) empreendedor(a).

O ponto focal do empreendedorismo é o(a) empreendedor(a), pois é ele/ela quem faz acontecer.

O(A) empreendedor(a) tem a ideia, reúne colaboradores e parceiros. Eles, em conjunto, definem como vão agir, “seguem” processos (desde que não burocráticos), estabelecem estratégias, aplicam os métodos e ferramentas de inovação, desenham o modelo de negócio, estabelecem a organização e especificam e adquirem os recursos a serem utilizados etc. O resultado é uma nova oferta (produtos e serviços) para o mercado. Essa oferta é a inovação, que deve entregar valor para os stakeholders.

Na seção sobre empreendedorismo independente, listamos as [características de um empreendedor](#).

Na seção sobre Inovação corporativa, empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo, complementamos essa lista ao apresentar as [características adicionais de um intraempreendedor](#).

Em todos os casos o “[espírito empreendedor](#)”, apresentado deve existir, pois ele molda o comportamento empreendedor das pessoas. Mas no ambiente corporativo existem os “anticorpos” que lutam contra a inovação. Portanto, o papel dos líderes é muito importante para nutrir a cultura empreendedora / de inovação nas empresas estabelecidas e, assim, vencer os “anticorpos”.

Conhecimentos adicionais

Neste capítulo trouxemos somente alguns conceitos básicos que consideramos essenciais para o entendimento do que é o empreendedorismo para discutir no próximo capítulo sua relação com a inovação.

Indicamos várias seções da flexM4i para uma consulta adicional para quem desejar ir mais a fundo. Essas indicações estão apresentadas de forma conjunta em um tópico intitulado “[Seções da flexM4i relacionadas com inovação corporativa & empreendedorismo](#)”.

Você pode se achar perdido(a) diante de tantas siglas. Para facilitar o entendimento sistêmico dos conceitos apresentados, definições, abordagens e práticas relacionadas consulte na web “[Articulação entre abordagens relacionadas com a inovação corporativa e empreendedorismo](#)”.

Inovação, empreendedorismo e intraempreendedorismo

Tradicionalmente, inovação e empreendedorismo são tratados como temas separados, mas integrados. O conceito tradicional é que inovadores criam produtos, serviços e processos (criar sempre está associado com algo novo) e os empreendedores transformam essas inovações em negócios. Frequentemente, a visão é que os inovadores não gostam de correr riscos, inerentes de uma inovação, e, por isso, procuram um parceiro de negócio (um empreendedor) para lançar suas ideias no mercado. O empreendedor, por sua vez, corre riscos ao criar um negócio nascente, uma startup.

Visão tradicional do inovador versus empreendedor

Visão tradicional de inovação e do “inovador”

A inovação está envolvida com criatividade e procura por diferentes formas

- entender os clientes e resolver seus problemas ou
- aproveitar as oportunidades tecnológicas e de mercado para desenvolver novas ofertas (produtos e serviços).

A inovação também engloba alterar as ofertas atuais para adicionar valor tanto para o mercado atual como para um novo mercado. Inovação é lançar algo novo no mercado.

O inovador deve ter um conhecimento profundo do mercado, assim como do potencial das novas tecnologias. Se ele não estiver trabalhando em uma empresa estabelecida, o inovador terá dificuldades em levar suas ideias para o mercado, porque ele “não gosta” de assumir os riscos de abrir um novo negócio. A motivação do inovador está em solucionar desafios tecnológicos, assumindo riscos de propor soluções que não funcionam.

Nas empresas estabelecidas, a inovação é vista com um processo sistemático que pode ser planejado. Muitos ainda associam inovação com a antiga versão do processo stage-gate de desenvolvimento de produtos (que engloba o desenvolvimento de serviços).

Visão tradicional de empreendedorismo e do “empreendedor”

Empreendedorismo é um processo de desenvolver e operar novas empresas com base em ideias inovadoras. Ele identifica oportunidades de negócios para resolver problemas

O empreendedor é aquele que entende de negócios, aceita correr riscos, possui conhecimentos financeiros e sobre planejamento, liderança, gestão e se dedicam a tornar os conceitos inovadores em realidade tangível, de tal forma que todos os envolvidos vão capturar valor da inovação. A motivação do empreendedor é montar um negócio lucrativo.

Nas empresas estabelecidas, o empreendedorismo ainda é visto como algo incipiente e sua associação com a inovação se dá exclusivamente por meio da conexão com startups

A próxima figura ilustra essa visão tradicional.

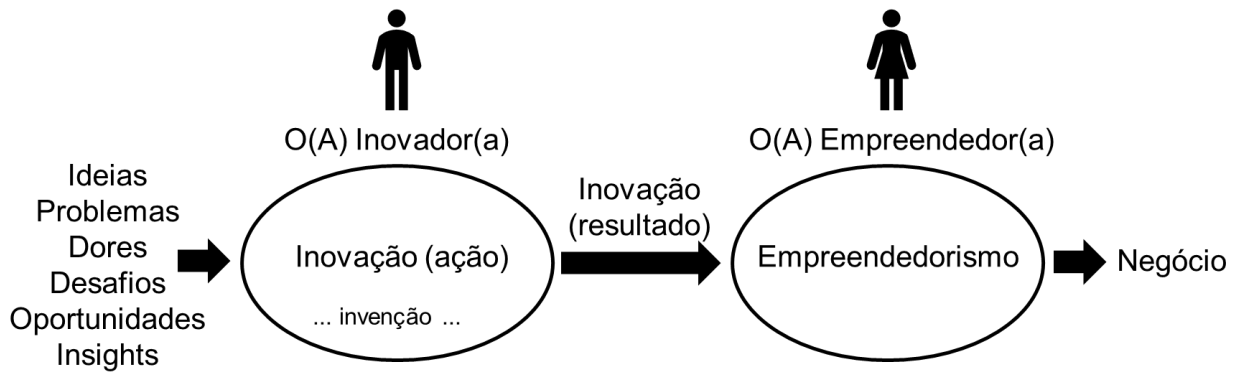


Figura 803: visão tradicional da integração entre inovação e empreendedorismo

As limitações da visão tradicional são:

- inovação é mais do que propor novas (criar) ofertas, pois só criar algo é invenção. Uma inovação deve possuir valor na perspectiva dos stakeholders (com foco nos clientes e suas diferentes faces), de tal forma que eles utilizam e, no caso de empresas comerciais, pagam pelas ofertas. Ou seja, uma inovação está associada a um negócio, que não precisa ser novo.
- inovação vai além das ofertas de produtos e serviços. Existem vários tipos de inovação, que envolvem melhoria ou transformação de todos os elementos do negócio (veja mais adiante a visão sistêmica da empresa e seu ecossistema para conhecer quais são esses elementos, assim como os tipos de inovação)
- tanto a inovação como o empreendedorismo são abordagens que implicam na atuação de pessoas com diferentes habilidades **trabalhando em times**. É complicado falar em um inovador ou em um empreendedor.
- o empreendedor deve possuir algumas características, principalmente no caso do [empreendedorismo independente](#). Essas características do empreendedor também são relacionadas com inovação, pois (sendo repetitivo), uma inovação é caracterizada pelo seu sucesso no mercado.
- empreendedorismo vai além da criação de startups ou novos negócios. A definição atual de empreendedorismo engloba o empreendedorismo individual e o corporativo, que por sua vez inclui:
 - *criar ou mudar **produtos e/ou serviços (ofertas) e/ou***
 - desenvolver **novos negócios** (corporate venturig):
 - **melhorar as capacidades da empresa (renovação estratégica) e/ou**
 - promover o “[espírito empreendedor](#)” em toda organização, que se reflete no [comportamento empreendedor](#) dos indivíduos

Visão atual da relação entre inovação e empreendedorismo

A visão atual da relação entre inovação e empreendedorismo é ilustrada na próxima figura.

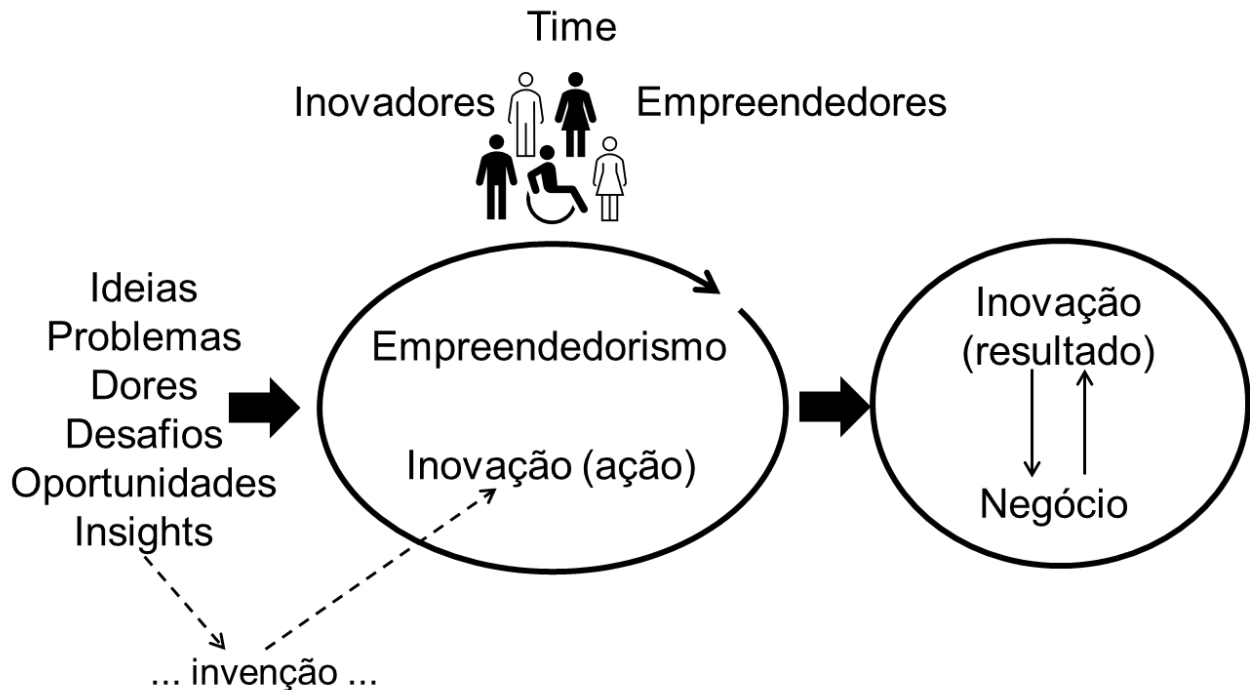


Figura 804: visão atual da integração entre inovação e empreendedorismo

Essa figura ilustra que, de um lado, inovar está associado a empreender, pois as novas ofertas podem resultar em mudanças no negócio atual e, muitas vezes, até no desenvolvimento de um novo negócio. Por outro lado, empreender pressupõe inovar (não estamos falando aqui de empreendimentos tradicionais). Ou seja, ambos estão intrinsecamente ligados entre si.

É lógico que em uma inovação incremental muito simples não há mudanças significativas no negócio. Muitas vezes, como apresentamos no tópico “[Um tipo de inovação sempre ocorre com outros tipos de inovação](#)”, é comum que sejam realizadas mudanças no negócio para estarem alinhadas com as inovações (veja exemplos no tópico citado).

Veja que representamos na figura a invenção vindo de forma externa a este contexto, pois apesar de também poder ser orientada pelas mesmas origens, as invenções surgem muitas vezes do acaso (serendipity) ou de pesquisas básicas tecnológicas.

Leia no nosso glossário as definições de:

- [empreendedorismo](#)
- [empreendedorismo individual](#)
- [empreendedorismo corporativo](#)
- [inovação corporativa](#)

Na flexM4i, consideramos a inovação corporativa como um sinônimo do empreendedorismo corporativo.

Nos primórdios, as duas abordagens nasceram de forma integrada

Já em 1934, Schumpeter, considerado o principal teórico clássico do empreendedorismo (Leite & Melo, 2008), dizia que a definição de **empreendedorismo incorpora a ideia de explorar oportunidades por meio da inovação com o propósito de criação de riqueza** (Schumpeter, 1934). Schumpeter tratava o inovador e o empreendedor como uma só pessoa.

Mas com a especialização ...

Conforme o mundo foi adotando a especialização do trabalho, os teóricos trataram inovação e empreendedorismo de forma separada.

Além disso, essas duas abordagens foram desenvolvidas em comunidades diferentes. A inovação é uma evolução da comunidade que estudava desenvolvimento de produtos e [gestão da tecnologia](#). Uma outra comunidade considerava a inovação como uma função empresarial e focava na visão tradicional da [gestão da inovação](#). Enquanto isso, baseado em vários exemplos práticos, surgiram escolas e comunidades que estudavam e criavam teorias sobre empreendedorismo, que no início incluía somente o que hoje chamamos de empreendedorismo independente.

Essas diferentes comunidades refletiam o desenvolvimento separado da inovação corporativa do empreendedorismo corporativo.

Se você observar a linha de tempo da evolução das [gerações de gestão da inovação](#), irá constatar que as grandes empresas, fomentadas por agências governamentais, criaram “silos” de inovação e a discussão era como integrar os modelos technology push e market pull ao longo dos tempos.

As abordagens estão convergindo.

“**Empreendedorismo** significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, **novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor**” (Dornelas, 2020).

Veja que nessa definição atual de empreendedorismo, os conceitos de inovação e empreendedorismo se confundem.

- Vimos que o termo “inovação” representa mais do que o resultado (o objeto de inovação), mas também a ação (os processos de inovação).
- Na definição de Dornelas (2020) acima, “fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar de forma incessante, novas oportunidades de negócio” significa inovar (ação)

Portanto, de uma forma reducionista:

“Empreendedorismo significa inovar” (e vice-versa).

Empreendedorismo no centro dos processos de mudança (inovação)

Berkhout et al. (2010) estudaram vários modelos de inovação e criaram um modelo cíclico de inovação, que representa uma síntese deste estudo, Veja a figura abaixo.

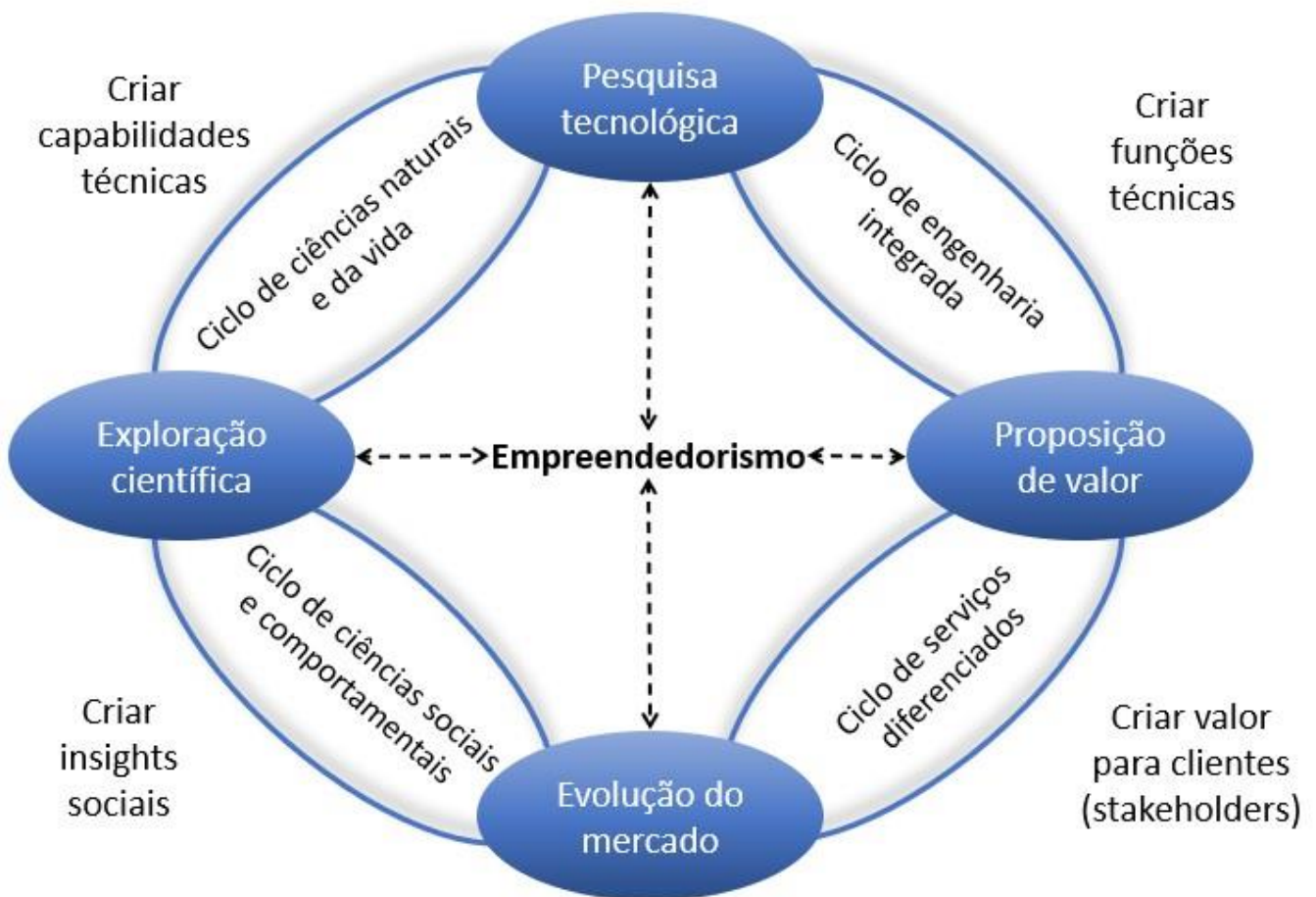


Figura 316: Ilustração do modelo cíclico da inovação, que representa um sistema de processos dinâmicos inter-relacionados.

Fonte: adaptado de Berkhout et al. (2010)

Nessa figura:

- (mudanças científicas, tecnológicas, de mercado e de proposição de valor);

- as ligações entre os nós representam os ciclos dinâmicos de influência mútua entre as mudanças;
- o empreendedorismo está no centro para representar que ele aproveita as oportunidades das mudanças para enfrentar os desafios atuais.

Uma explicação mais detalhada desta figura está na seção sobre [empreendedorismo](#).

O destaque no centro deste modelo é o empreendedorismo para enfatizar que ...

... sem empreendedores não há inovação e, portanto, o negócio não irá sobreviver por muito tempo.

Concluindo, ...

... não se pode falar de inovação sem se considerar empreendedorismo

Em outras palavras ...

Sem o impulso (drive) dos empreendedores não há inovação, e sem inovação não há novos negócios

Isso corrobora novamente a importância do “[espírito empreendedor](#)” na inovação.

Foco no indivíduo

A maioria dos autores que pesquisam esses temas **foca no indivíduo**, ou seja, no empreendedor e no intraempreendedor. Ambos têm um perfil muito semelhante.

Na seção “Empreendedorismo independente “ você pode acessar [as características de um\(a\) empreendedor\(a\)](#)

Na seção “Inovação corporativa / empreendedorismo corporativo & intraempreendedorismo” você pode acessar [as características adicionais de um\(a\) intraempreendedor\(a\)](#).

O empreendedor individual transforma suas ideias em um novo negócio.

O intraempreendedor desenvolve suas ideias (ou de outros) dentro de uma empresa existente, que pode resultar em um novo negócio dentro ou fora da empresa atual.

As empresas serão mais inovadoras se identificarem essas pessoas ou se deixar que elas surjam e ajam dentro da organização. Mas para isso, as empresas **precisam aplicar práticas que fomentem a inovação** (incluindo o intraempreendedorismo) e **evitar que os “anticorpos matem” essas iniciativas.** A cultura organizacional voltada para inovação é crucial para deixar que esses empreendedores ou intraempreendedores consigam alavancar novas ideias.

Lógico que se o foco da sua empresa for somente criar inovações incrementais, você não precisará deste profissional. Porém, esse foco pode comprometer o futuro da sua empresa.

E o intraempreendedorismo ?

Como mostramos no capítulo “[Empreendedorismo: conceitos introdutórios](#)”,

O intraempreendedorismo é uma abordagem de baixo para cima (bottom-up), relacionado a **iniciativas proativas de indivíduos** da empresa para melhorar os procedimentos de trabalho ou produtos e/ou para explorar novas oportunidades de negócios.

O intraempreendedorismo é focado em criar as condições para que qualquer individuo na empresa possa inovar.

Leia novamente naquele capítulo a [contraposição entre intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo](#).

Convergência das abordagens no mundo corporativo

No mundo corporativo podemos utilizar de forma indiferente os termos “inovação corporativa” e “empreendedorismo corporativo”, como mostramos no tópico “[inovação corporativa como sinônimo de empreendedorismo corporativo](#)” (web).

Inovação e empreendedorismo devem ser tratados de forma integrada, como mostramos no tópico “[Visão atual da relação entre inovação e empreendedorismo](#)”(este documento).

Nas empresas estabelecidas (corporações), as seguintes abordagens estão cada vez mais **convergentes**:

- gestão da inovação
- inovação corporativa
- empreendedorismo corporativo
- intraempreendedorismo

Convergente significa que essas abordagens compartilham [princípios](#) e [práticas](#).
Clique nos links para acessar as definições desses termos.

Na próxima figura 805, adicionamos à figura 804 do tópico “Visão atual da relação entre inovação e empreendedorismo”, essas quatro abordagens para ilustrar a convergência entre elas.

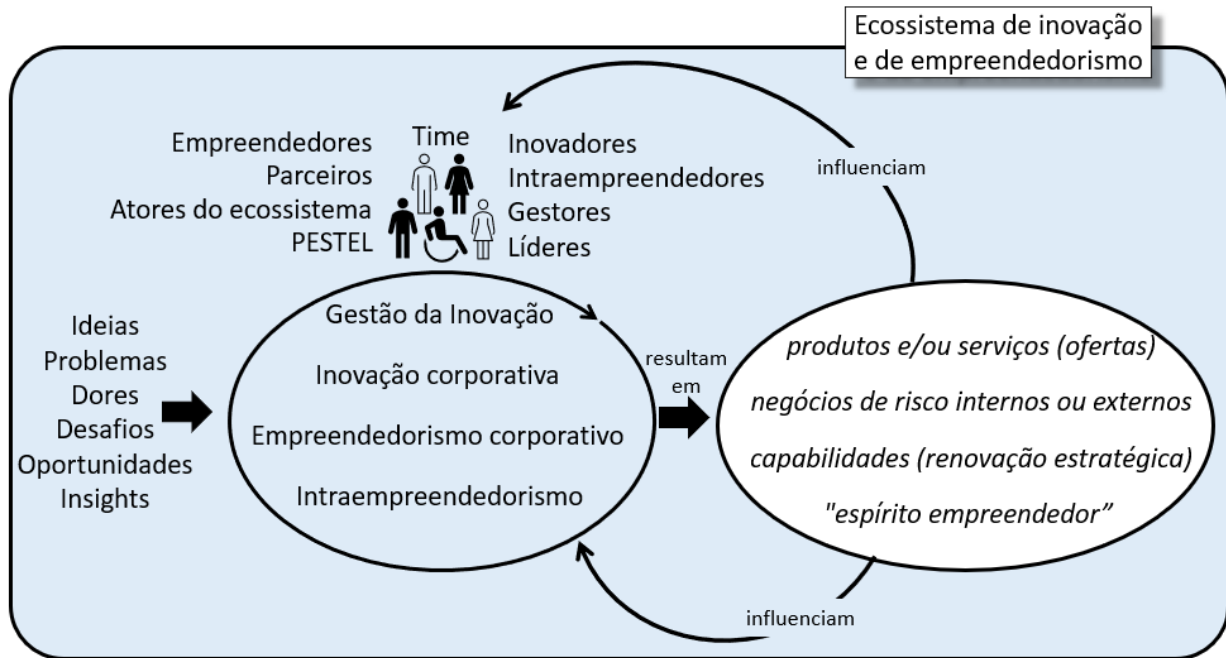


Figura 805: ilustração da convergência das abordagens de inovação / empreendedorismo corporativo & intraempreendedorismo e a gestão da inovação

Ou seja, **essas quatro abordagens podem ser tratadas de forma integrada**. Gestão da inovação é mais ampla; inovação corporativa e empreendedorismo corporativo são sinônimos e vão além da criação de novos negócios de risco (que é o foco de um subconjunto do empreendedorismo corporativo, o corporate venturing); e intraempreendedorismo é uma outra perspectiva do empreendedorismo corporativo com foco nas pessoas.

Elas podem resultar em:

- **produtos e/ou serviços (ofertas) e/ou**
- **novos negócios de risco internos ou externos à corporação (corporate venturing) e/ou**
- **capabilidades da empresa (renovação estratégica) e/ou**
- promoção do "**espírito empreendedor**" em toda organização, que se reflete no comportamento empreendedor dos indivíduos

Esses resultados influenciam tanto a aplicação dessas abordagens como as pessoas da organização que as executam.

Repare que esses resultados são os mesmos que foram apresentados na definição de empreendedorismo corporativo no tópico sobre a [hierarquia da terminologia](#).

Na verdade

... não importa o rótulo da abordagem que você está utilizando na sua empresa e sim quais os princípios que você está adotando e as práticas que você aplica.

Se é uma prática de gestão da inovação, inovação corporativa, empreendedorismo corporativo, intraempreendedorismo, inovação aberta **não interessa**. Esses rótulos existem para enquadrar os princípios e práticas e estruturar sua apresentação.

O importante é entender os princípios, ver como eles podem ser articulados em uma solução específica para a sua empresa e depois começar a aplicar os mecanismos e práticas das abordagens, de acordo com o grau de maturidade da sua empresa e sempre com foco na entrega de valor, hoje e sempre, para os stakeholders.

Repetindo o último parágrafo para fixar os insights do que é importante:

- entender os princípios das abordagens
- ver com eles podem ser articulados em uma solução específica para a sua empresa
- começar a aplicar os mecanismos e práticas das abordagens (para isso você tem de conhecer o potencial de cada um dos mecanismos e práticas e contar com a ajuda de consultorias, hubs de inovação, comunidades, networking, além do conhecimento teórico)
- de acordo com o grau de maturidade da sua empresa (aprenda e evolua de forma harmônica respeitando os conhecimentos e limitações atuais, que podem ser acelerados pela contratação de pessoas e com as ajudas citadas no item anterior)
- sempre com foco na entrega de valor (este é o propósito da empresa)
- hoje e sempre (pense hoje sobre o futuro, mexa no time que está ganhando, mate o seu negócio atual no futuro)
- para os stakeholders (o foco sempre é nos clientes com suas diversas faces, mas a empresa deve também entregar valores para outros stakeholders, tais como, acionistas, colaboradores, parceiros e sociedade)

Empreendedorismo e intraempreendedorismo na flexM4i

Os conceitos e práticas apresentadas na flexM4i podem ser usadas no contexto de empreendedorismo independente, inovação corporativa, empreendedorismo corporativo e

Consulte a seção “[Articulação entre abordagens de inovação corporativa e empreendedorismo](#)”, onde apresentamos uma visão integrada dessas abordagens.

intraempreendedorismo. Tudo vai depender das suas condições e objetivos com a inovação, pois com a flexM4i você pode configurar um conjunto de práticas de inovação customizado às suas necessidades de inovação e empreendedorismo.

Quem inova e empreende são as pessoas

Não tratamos neste capítulo do empreendedor independente, que citamos no capítulo sobre empreendedorismo: conceitos introdutórios.

Quem inova e empreende são as pessoas que fazem parte de uma organização, que está inserida em um ecossistema.

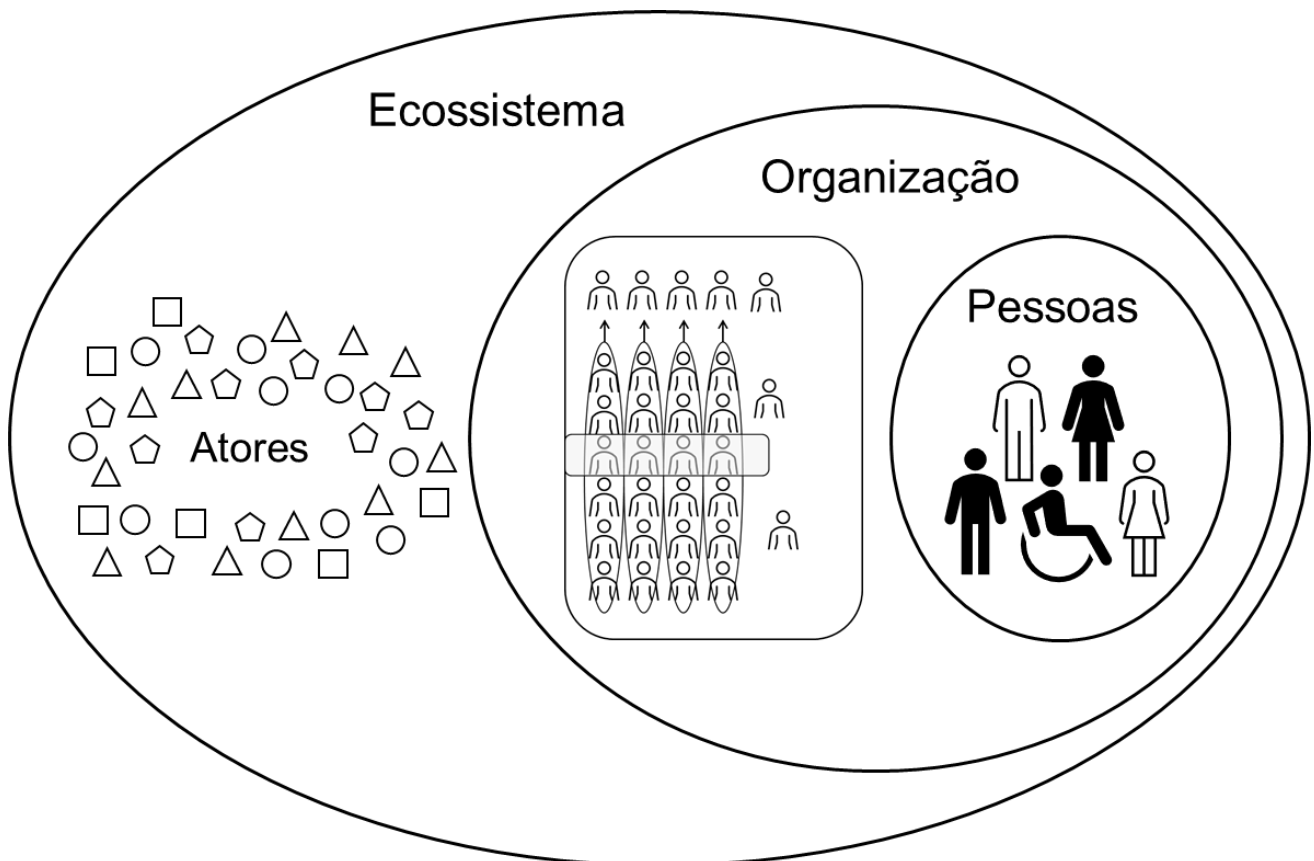


Figura 843: ilustração das pessoas inseridas na organização, que faz parte de um ecossistema com outros atores.

Cada pessoa constrói seu repertório de acordo com seus estudos, experiência, qualificação, habilidade, atitude, valores, crenças, motivação e maturidade e tornam-se competentes, sabem entregar valor, influenciadas pela organização e sociedade, onde ela está inserida.

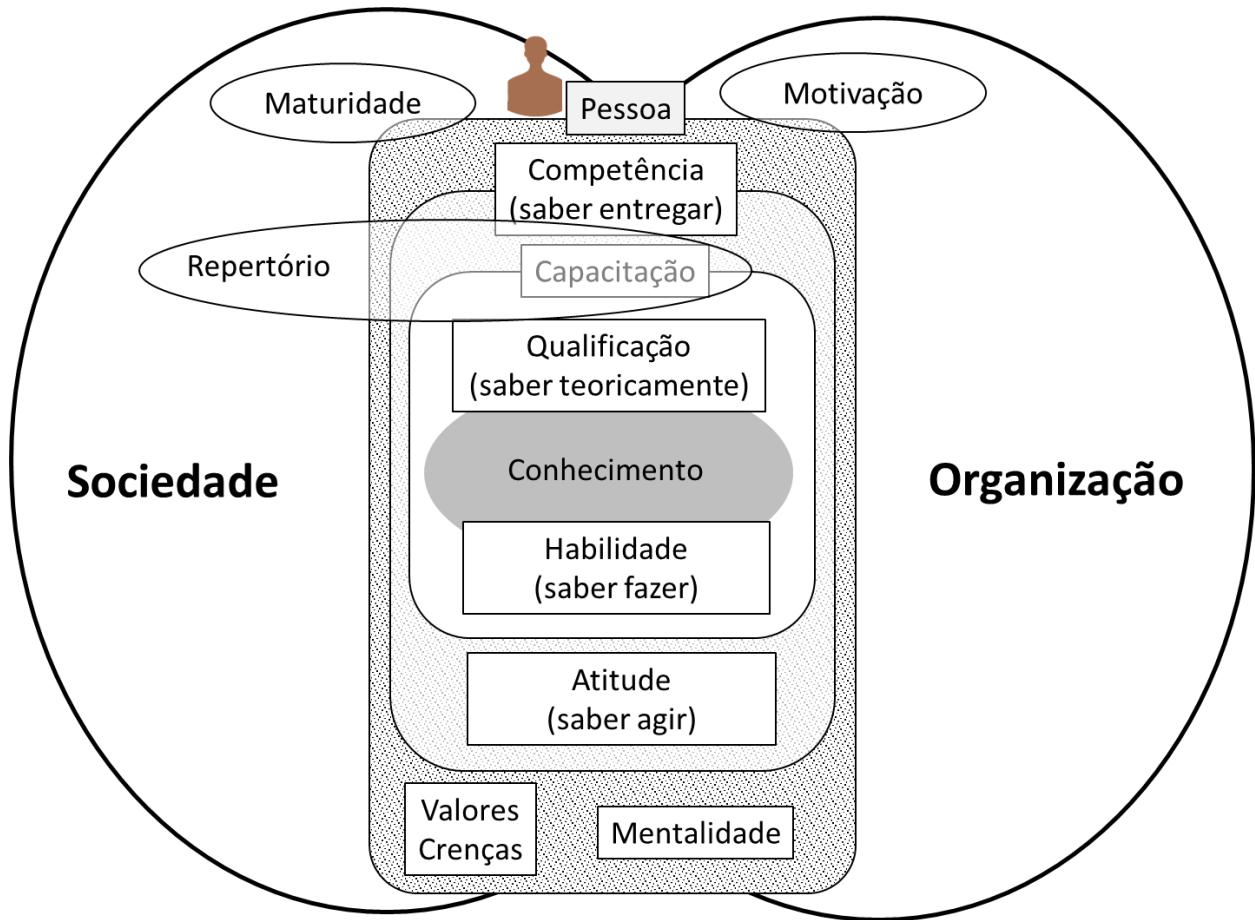


Figura 844: características das pessoas influenciadas pela organização e sociedade
O núcleo desta figura está descrito no tópico “[Passo a passo para entendimento das perspectivas de pessoas e organização da visão sistêmica estática](#)”.

As pessoas da organização do mais alto escalão até as pessoas que estão na [operação](#) devem **alinhar seus objetivos** para que possam seguir na jornada da inovação.

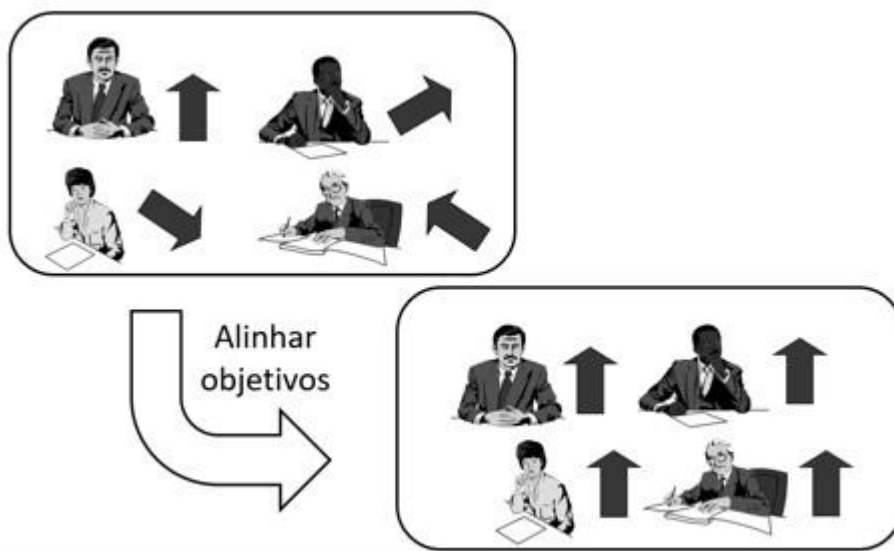


Figura 845: alinhamento de objetivos é uma das condições para seguir na jornada de inovação

Foco nas pessoas

Processos, tecnologia, metodologias, métodos e ferramentas de inovação orientados à inovação só trazem resultados positivos se as pessoas que os utilizam forem competentes e conseguirem criar valor. Por isso o **foco deve ser nas pessoas**, que podem aprender tanto dentro como fora da organização.

O ambiente deve proporcionar as condições para que as pessoas possam inovar. E são as pessoas que compõem e determinam as características do ambiente e a cultura organizacional.

A gestão das pessoas e da organização e, por consequência, a gestão da mudança criam as condições básicas para se inovar.

Por essa razão é que flexM4i possui um capítulo que discute essas questões, "[pessoas e organização](#)", e uma seção dedicada à [gestão de mudança](#).

Não adianta um gerente de inovação de nível médio da sua empresa ter todos os conhecimentos que estamos sistematizando na flexM4i. Seus superiores, a liderança, também devem ter a mentalidade voltada à inovação. Caso contrário a média gerência não terá o respaldo necessário para implantar as práticas de inovação.

*As **pessoas** devem ser **competentes**, estar **motivadas** e possuir a **mentalidade** para criar uma organização com **cultura de inovação** e vice-versa.*

As pessoas incluem a liderança.

Quem inova são as pessoas competentes...



Figura 846: ilustração de algumas das condições para se inovar

Sem essas condições, todas iniciativas de se implementar abordagens, metodologias, práticas e ferramentas de inovação trazem resultados parciais.

Síntese da definição de inovação

Este tópico traz uma síntese dos tópicos anteriores, que está representada na próxima figura.

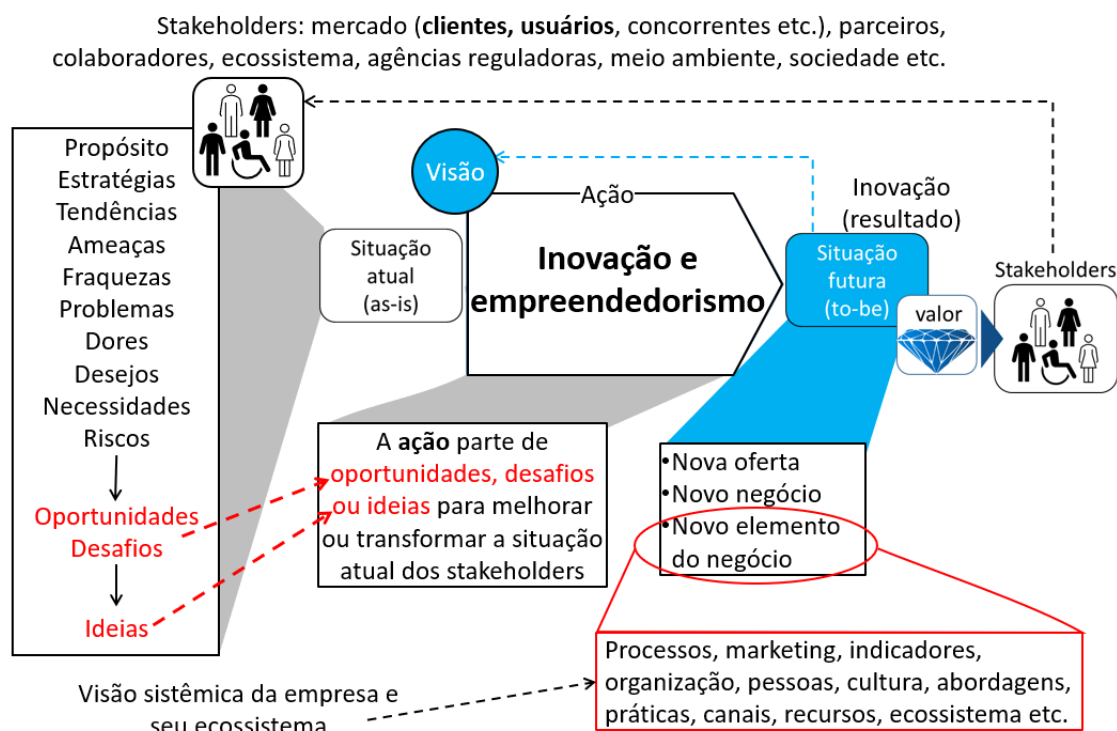


Figura 868: síntese da definição de inovação

O termo inovação representa tanto a **ação** de inovar como o **resultado** desta ação. A inovação ocorre para:

- atender ao propósito de existência da empresa
- entregar valor para os stakeholders
- resolver dores e problemas
- atender a necessidades e desejos
- eliminar fraquezas
- enfrentar, eliminar ou mitigar ameaças ou riscos atuais e futuros
- seguir as tendências futuras
- aproveitar as oportunidades do mercado e da tecnologia
- garantir a sobrevivência futura das empresas e sociedade

A **ação** (inovação) parte de uma oportunidade, desafio ou ideia para **melhorar ou transformar a situação atual dos stakeholders**, que incluem o mercado, **com foco nos clientes**, usuários, concorrentes etc.; os parceiros, colaboradores, ecossistema, agências reguladoras, meio ambiente, sociedade etc.

Essa ação deve moldar uma situação futura, quando resultar na inovação.

Essa **inovação (resultado)** pode ser:

- uma **nova oferta**, que contenha produtos e/ou serviços, que proporcionem uma nova proposição de **valor**
- um **novo negócio**, que ofereça uma nova proposição de **valor**

- um **novo elemento do negócio atual**, que proporcione ou melhore a criação, entrega e captura de **valor**

Os elementos de negócio foram apresentados na visão sistêmica da empresa e podem ser: estratégia, processo, recursos, tecnologia, pessoas, organização etc.

A **visão** inicial de um **projeto de inovação** vislumbra ou é um esboço de onde queremos chegar com a inovação (ação), ou seja, na situação futura, quando a inovação (resultado) será realidade. Esta visão direciona e motiva a equipe.

Esse **resultado** deve:

- ser diferente do que existia anteriormente e
- fazer com que os **stakeholders** (principalmente os clientes ou usuários com suas várias "faces") **percebam o seu valor** (benefícios) a ponto de realizar "sacrifícios" (pagar) para utilizá-la.

A inovação e o empreendedorismo devem ser considerados de forma integrada. Não esquecendo que empreendedorismo abrange:

- tanto o **empreendedorismo independente** (criação de startups por iniciativas de empreendedores)
- como o **empreendedorismo corporativo**, que é sinônimo de inovação corporativa e que pode resultar nas inovações listadas anteriormente (novas ofertas, negócio - startup - ou melhoria ou transformação de elementos do negócio atual)

O **empreendedorismo (espírito empreendedor) está no centro da inovação** e sem o impulso (drive) dos empreendedores não há inovação, e sem inovação não há novos negócios. Este é o foco principal do intraempreendedorismo. Ou seja, a **inovação parte de ideias, oportunidades e desafios** da situação atual ou da visão da situação futura.

Quem inova são as pessoas com mentalidade inovadora em ambientes com a cultura apropriada!!

Além disso:

- inovação é um processo acumulativo
- inovamos porque temos incentivos para inovar
- as inovações tendem a deslocar (substituir) tecnologias antigas

Vários outros aspectos da inovação são considerados discutidos no capítulo "[o que é inovação?](#)" no metalivro da flexM4i na web. Mas neste e-book foram apresentados os aspectos principais e básicos para um entendimento amplo do significado da inovação.

Lembrem do início deste capítulo ... ***Inovação é multidisciplinar, multifacetada e complexa.***

Por essa razão, não iremos colocar em um texto "reducionista" uma definição que contenha tantos aspectos que iremos apresentar.

Esperamos que, após ler este e-book.

você consiga criar um modelo mental multidisciplinar e multifacetado da inovação.

Comentários finais e próximos passos

A inovação é um tema amplo, como mostramos neste e-book. Na verdade, consideramos a inovação uma [disciplina](#).

Como apresentado, **precisamos tratar a inovação e o empreendedorismo de forma integrada**, pois somente dessa forma podemos enfrentar os desafios e aproveitar o potencial dos novos avanços da tecnologia e da sociedade.

Como indicamos nas “[dicas para empreendedores\(as\)](#)”, a leitura e o estudo “formal”, **é apenas uma parte do aprendizado**. Complemente com a participação de um ecossistema ou comunidade; consiga mentores; crie um networking; experimente; etc.

Trouxemos alguns exemplos para ilustrar alguns conceitos, mas convidamos você a **visitar o [repositório de casos](#)** de inovação e empreendedorismo, que está sendo construído e continuamente complementado. Dessa forma, sempre teremos novos casos para ilustrar os conceitos.

Não tratamos nesse e-book sobre **fatores contextuais e tipos de inovação**, que são muito importantes, pois cada empresa é diferente da outra e não existe uma solução única para todas as empresas (**não existe o “one-size-fits-all”**). **O próximo passo** é conhecer a **gestão da inovação**, que corresponde à trilha [Introdução à gestão da inovação](#), **na qual tratamos dos fatores contextuais e tipos de inovação**, pois influenciam a gestão da inovação (no metalivro na web temos uma [seção introdutória](#) sobre o tema e um [capítulo completo](#) dedicado a este assunto).

Este e-book é equivalente [à trilha de conceitos básicos sobre inovação e empreendedorismo](#) da flexM4i. Outros e-books serão criados reutilizando o conteúdo da flexM4i, que funciona como um metalivro. Os e-books são voltados principalmente àqueles(as) usuários(as) que preferem ler de forma linear.

Nem todo o conteúdo das páginas do metalivro da flexM4i na web foram utilizados nos capítulos deste livro, pois selecionamos alguns e mudamos sua sequência de apresentação para atingir os objetivos deste e-book.

Para quem quiser aprofundar seus conhecimentos sobre inovação e empreendedorismo, do ponto de vista de uma empresa, estude os links inseridos neste e-book e comece a navegar pela flexM4i. Tente assim montar seu modelo mental das conexões entre as abordagens e práticas (que são complexas), colaborando para treinar o seu [pensamento integrativo](#) e, assim, criar soluções únicas para a sua empresa.

Se você encontrar algum erro nos links ou tiver qualquer crítica, entre em contato. Este e-book é um recorte do que existe no [metalivro da flexM4i](#). Você também pode entrar em contato para propor novos temas ou para configurar um e-book que atenda aos seus objetivos.

Contato: flexm4i.email@gmail.com

Referências

- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*, 53(9), 1689–1699.
- Åmo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144–158.
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A definition of systems thinking: A systems approach. *Procedia Computer Science*, 44(C), 669–678. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.03.050>
- Berkhout, G., Hartmann, D., & Trott, P. (2010). Connecting technological capabilities with market needs using a cyclic innovation model. *R&d Management*, 40(5), 474-490.
- Boardman, J., & Sauser, B. (2006). System of Systems-the meaning of of. In 2006 IEEE/SMC International Conference on System of Systems Engineering (pp. 6-pp).
- Brundtland, G. H. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations Commission. Oxford University Press, Oxford, 1987.
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-Art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812–820. <https://doi.org/10.1111/jpim.12031>
- Covin, J. G., and D. P. Slevin. 2002. The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, ed. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton 309–27. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dornelas, J. (2020). *Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa - 4a. edição*. Empreende Editora.
- [Drucker, P. \(1985\). *Innovation and entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann](#)
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D. A. (2017) *Entrepreneurship*, 10th ed., New York: McGraw-Hill Education
- Leite, E. da S., & Melo, N. M. e. (2008). Uma nova noção de empresário: a naturalização do “empreendedor.” *Revista de Sociologia e Política*, 16(31), 35–47. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782008000200005>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Organisation for Economic Co-operation and Development Statistical Office of The European Communities.Oecd. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-En>
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1978). *Intra-Corporate Entrepreneurship*, Tarrytown School for Entrepreneurs.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University.

- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v.23, n.3, p. 11-27.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. In: Cuervo, A.; Ribeiro, D.; Roig, S. *Entrepreneurship* (pp. 83–103). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_4
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- WEF - World Economic Forum. (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics*. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf Acesso em: 24/11/2022
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.