

# O que é inovação?

## Conceitos básicos de [inovação](#) e definição

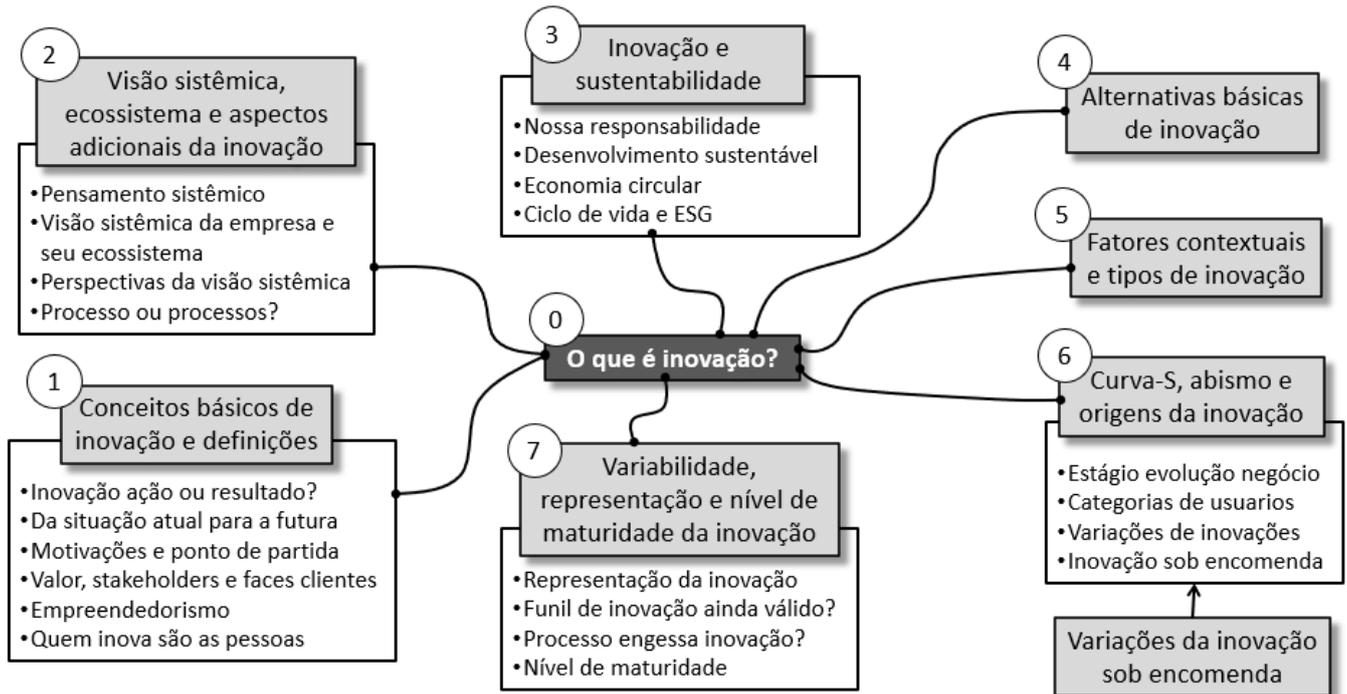
[flexM4I](#) > [a teoria](#) > [o que é inovação?](#) > Conceitos básicos e definição (versão 3.2)

Editada por Henrique Rozenfeld (roz@usp.br)\_

Mostra definições básicas e a inovação como uma ação e o seu resultado, que é uma proposição de valor aos stakeholders, orientada por uma visão alinhada com as estratégias. Discute motivações para se inovar. Mostra o conceito integrado da inovação com o empreendedorismo. Destaca a importância das pessoas. Finaliza com o conceito da destruição criativa e com uma síntese de todos os conceitos apresentados.

# Mapa do capítulo para localizar esta seção

Abaixo segue o mapa deste capítulo para você entender a ligação entre as seções e para localizar a seção atual. Clique na figura para ver uma versão em pdf que você pode baixar. Ao clicar nas caixas, você será direcionado para as seções correspondentes.



Mapa do capítulo "O que é inovação?" (clique na figura para ver uma versão em pdf)

Se desejar, acesse a descrição resumida de cada seção no tópico "[Mapa do capítulo e descrição das seções](#)" da introdução deste capítulo

# Introdução

Nesta seção partimos da diferenciação clássica entre **descoberta**, **invenção** e **inovação** para depois apresentar definições conhecidas e discutir **se a inovação é uma ação ou um resultado**. Mostramos que, nas empresas, **a inovação representa sair de uma situação atual e atingir uma situação futura**, que deve ser direcionada por uma visão orientada pela **estratégia**.

Inovação deve resultar em **valor para os diferentes stakeholders**, além dos clientes e usuários que são os principais stakeholders. Mostramos que a **inovação não precisa ser comercializada** e que o **empreendedorismo está no centro** do **conceito** de inovação.

Finalmente listamos algumas **motivações para se inovar** e enfatizamos que **são as pessoas que inovam**. Terminamos esta seção com a **definição síntese da inovação**.

## 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: 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 elaborado pelo 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 [capabilidades dinâmicas](#) em inovação da sua [empresa](#), você precisa conhecer e também 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 textualmente essa definição.

Consideramos a inovação muito mais do que um processo. Tem outras perspectivas a serem

consideradas, como mostraremos ao longo deste capítulo, 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 parciais, outras reducionistas e poucas são mais abrangentes, mas mesmo assim não tratam de todos os aspectos que discutimos neste capítulo.

Nos próximos tópicos desta seção, **apresentamos alguns aspectos** da inovação, que **sintetizamos em uma definição** de inovação no final desta seção.

## 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**.

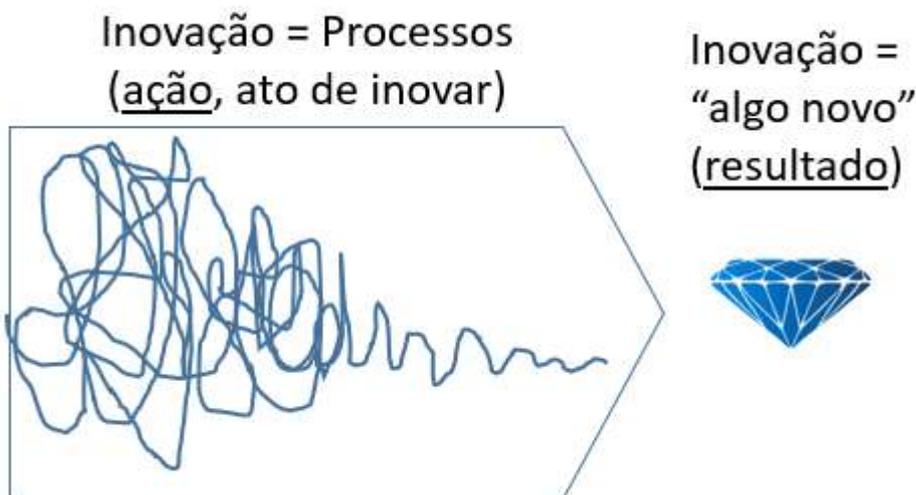
No entanto, o termo “inovação” tem outro significado.

*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”).

Por exemplo, em uma **situação atual (as-is)**, com destaque dos [objetos de inovação](#) (aquilo que será inovado):

- 1) poderia não existir um **empreendimento**
- 2) o **produto** atual poderia apresentar problemas
- 3) o **processo produtivo** apresenta baixa produtividade e muito desperdícios
- 4) o **marketing** atual da nossa empresa é muito tradicional e não utiliza soluções digitais
- 5) a inovação (como ação) ocorre de forma espontânea, mas não evolui porque não existe uma **área** responsável para incentivar, orquestrar ou nutrir iniciativas de inovação
- 6) as **pessoas** não possuem **conhecimentos** sobre inovação
- 7) a **organização** não consegue inovar por falta de **cultura** de 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 direcionados pelas estratégias. Enfim, considerando os **fatores contextuais**.

Na lista a seguir, apresentamos possíveis **situações futuras (to-be)** para as situações atuais listadas acima (não estamos representando as ações, só os resultados):

- 1) uma [startup](#) para um segmento específico, com a oferta de um produto de alta [tecnologia](#) não ter uma empresa
- 2) produto com os problemas resolvidos
- 3) processo produtivo com maior produtividade e poucos desperdícios
- 4) marketing digital e multi canais
- 5) existe uma área de incentivo e orquestração das iniciativas de inovação realizadas nas diversas áreas
- 6) pessoas capacitadas e competentes em inovação
- 7) cultura organizacional voltada para inovação

### Em síntese

**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](#).***

A figura a seguir ilustra essa afirmação.

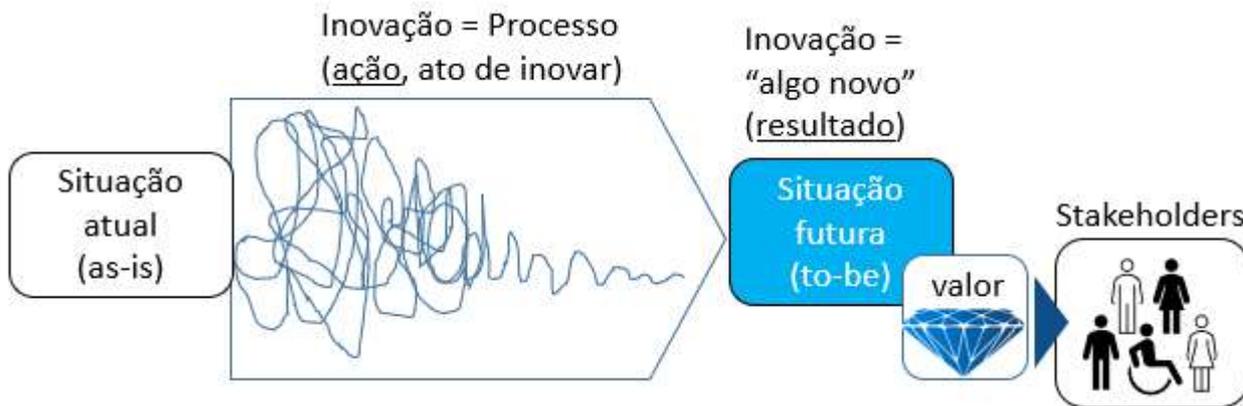


Figura 032: Inovação (como ação) é constituída de processos, que transformam a situação atual (as-is) em uma situação futura (to-be), na qual está inserida a inovação (como resultado), que **provê valor para os stakeholders, com foco nos clientes e usuários**

Na figura abaixo listamos alguns exemplos de 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](#)".

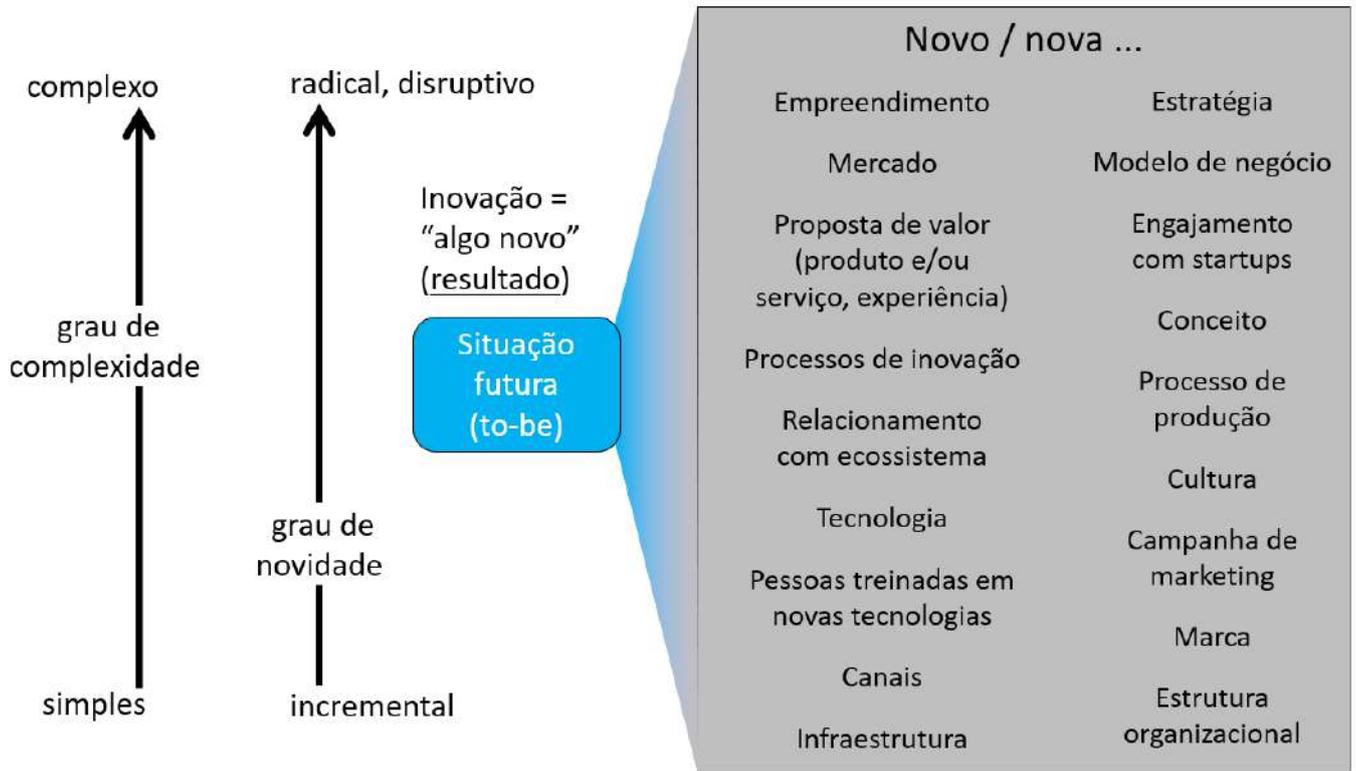


Figura 041: Exemplos de objetos de inovação (como resultado), que compõem a situação futura (to-be) e dois possíveis atributos de caracterização das inovações (grau de complexidade e de novidade)

***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

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 (funcionários e seus familiares, acionistas, parceiros e **ecossistema de inovação**, clientes, usuários 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.

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.

### **Ideia**

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 (a inovação), como ilustrado na próxima figura.***

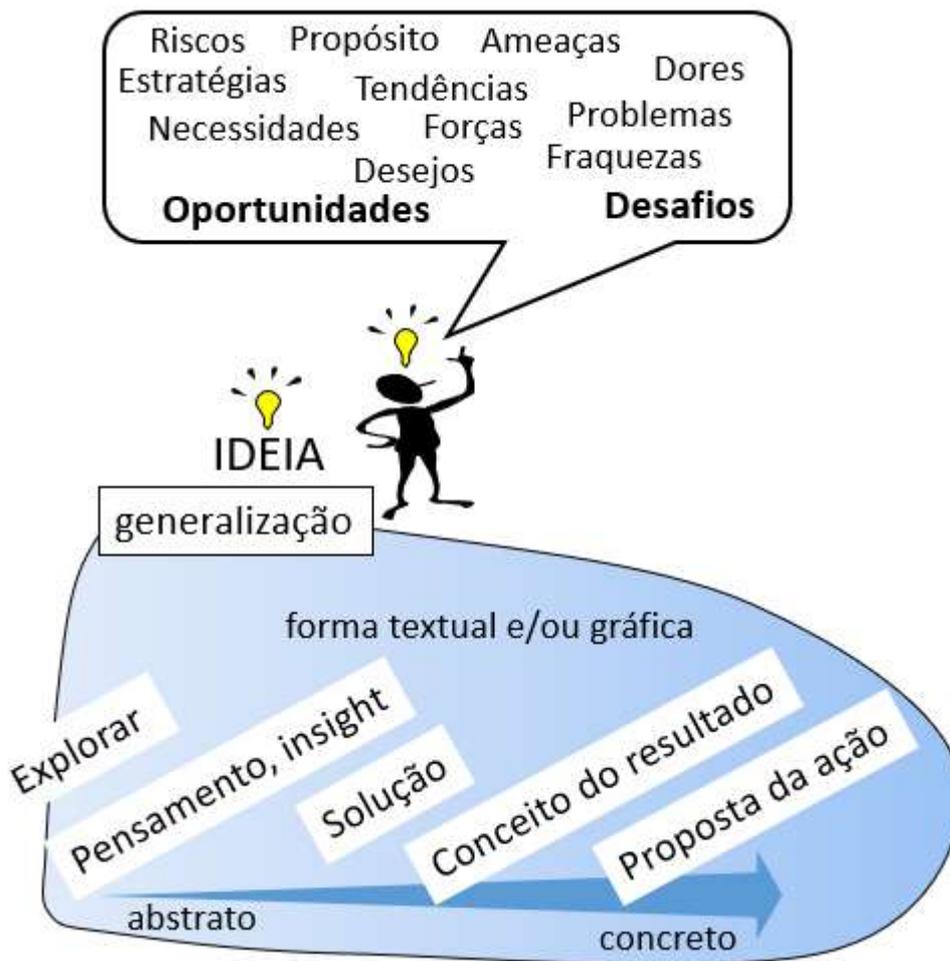


Figura 042: ilustração que a inovação pode partir de uma [oportunidade](#) ou desafio, que sintetizam outras motivações indicadas na figura, que se tornam a ideia de uma inovação, que é uma generalização de estágios de evolução de uma oferta (produto ou serviço), processo ou outro [objeto de inovação](#).

Na figura anterior:

- **explorar** significa entender a situação atual, que resumidamente identificamos na figura como oportunidades e desafios (que podem ser bem concretos). Não é considerada uma [especialização](#) de ideia, mas ideia inicial pode ser explorar.
- **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.

No exemplo 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 é um incorpora 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”.*

### **E visão versus ideia?**

Não existe uma sequência amplamente aceita de qual termo precede o outro na evolução de uma inovação. A inovação pode ser vista como uma evolução de conceitos e artefatos, como ilustra a próxima figura, que mostra somente as fases iniciais dos processos de inovação, ou seja, o ponto de partida.

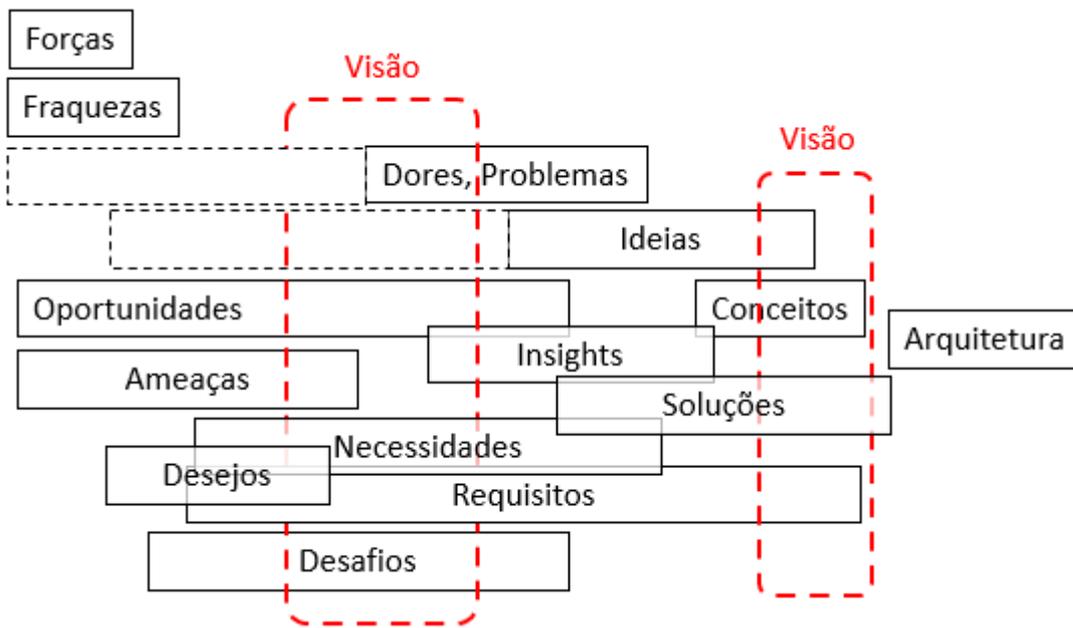


Figura 091: Exemplos de conceitos e artefatos das fases iniciais de um projeto de inovação mostrando a superposição entre eles com destaque do termo visão, que é um [construto](#) da gestão de projetos e pode ser ambíguo

Na síntese que apresentamos anteriormente, “ideia .... contém uma visão de alto nível da solução prevista”, a ideia se confunde com a visão.

Mas preferimos usar o termo “visão” como um constructo de gestão de projeto ou ação, que representa como vislumbramos o futuro ou o resultado esperado do projeto / ação.

Na figura anterior marcamos dois conteúdos possíveis de uma visão de projeto. Dependendo do escopo do projeto, a visão pode conter:

1. O resultado esperado de um projeto exploratório: **ideias e insights iniciais** sobre uma solução do “problema” que queremos “resolver”.
2. O resultado esperado de um projeto de desenvolvimento: **ideias e conceitos mais concretos** sobre o produto (resultado) do projeto de inovação.

Veja a discussão sobre a [visão do produto](#) no glossário, na qual mostramos que a visão representa o resultado esperado de um projeto (produto do projeto), que pode ser mais ou menos concreto de acordo com o escopo do projeto.

.Veja só como esses conceitos se inter-relacionam. **Você pode escolher alguns deles para**

**representar o ponto de partida de uma inovação e definir uma sequência mais apropriada alinhada com o seu repertório e cultura da sua empresa.** Todos eles englobam as motivações listadas anteriormente.

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

---

**O fato é que se sua empresa não inovar,** existe o [risco](#) de suas ofertas tornarem-se irrelevantes perante as inovações de outras empresas (incluindo startups que podem estar criando inovações disruptivas e crescem a uma taxa elevada) e assim ..... **o futuro da sua empresa pode ficar comprometido.**

Existem outras motivações, do ponto de vista de uma cidade, região, país e sociedade, que não são discutidas na flexM4i, devido ao nosso foco, que é discutir do ponto de vista de uma empresa. No entanto, esses outros pontos de vista podem ser considerados pela empresa, já que ela inova para atender aos stakeholders e não somente os clientes, como mostramos mais a frente no tópico “[Inovação, valor, stakeholders e faces dos clientes](#)”.

## 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).

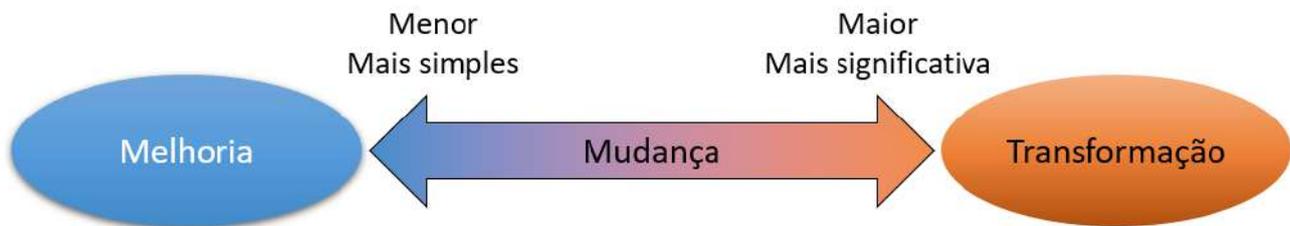


Figura 601: Uma mudança pode ser uma melhoria quando for mais simples ou uma transformação quando for mais significativa. Use o termo alinhado com a cultura da sua empresa.

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 sintam-se 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 existentes.

**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. Alguns desses 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 esperam receber benefícios da inovação (salário, lucro, satisfação de propósito cumprido).

***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 essa definição básica.

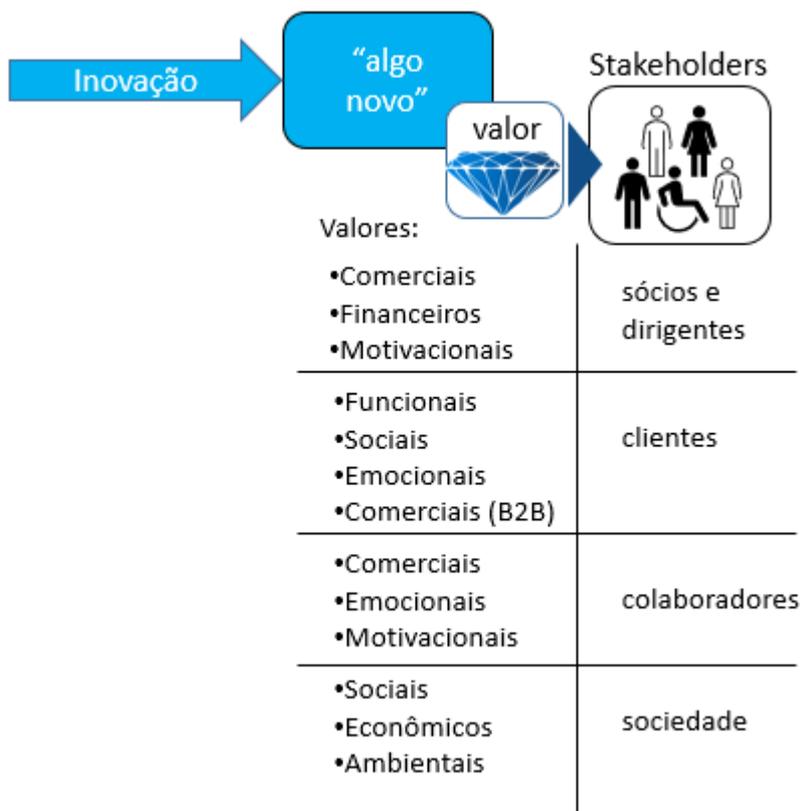


Figura 165: tipos de valores relacionados com os tipos de stakeholders

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 o 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 o 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”.

*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 outras 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.*

## **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

## **Informações adicionais**

Este podcast do Onovolab (11:04 min) discute valor, com foco nos aspectos de necessidades, influência, conveniência e indulgência.

<https://open.spotify.com/episode/6RM1SPD0BfGhfQE57pEols?si=81fa4f2b3e5446c2>

## A inovação precisa ser comercializada?

**Não!** A inovação precisa ser implementada e utilizada por usuários, como você viu por meio da definição básica. Alguns autores afirmam que uma inovação precisa ser comercializada, caso contrário será somente uma invenção. No entanto, **se um grupo de stakeholders perceber o valor da inovação e estiver usufruindo / utilizando a inovação , mesmo que ela não esteja sendo comercializada, deve ser considerada como sendo uma inovação** e não uma invenção. Essas inovações são as inovações sociais (apesar que algumas inovações sociais sejam comercializadas).

*Imagine uma ONG que desenvolve um novo processo ou serviço inovador (que não existia anteriormente) para levar, gratuitamente, alimentação a populações menos favorecidas, como refugiados. A princípio, não há uma comercialização, mas os refugiados percebem valor nessa inovação. Você pode argumentar que, neste caso, ocorre uma comercialização, mas sem troca de moeda. Sim, essa é uma possibilidade de se justificar a definição. Mas, preferimos utilizar o conceito mais amplo da inovação, não exigindo que o “algo novo” tenha de ser necessariamente comercializado. Mesmo porque existem inovações internas à organização, que melhoram as condições de trabalho ou aumentam a excelência operacional (com elevação da eficiência, diminuição de custos, aumento de produtividade), que dificilmente conseguimos enxergar como sendo “comercializadas”.*

Enfim, na lógica de empresas que buscam o lucro, pode fazer sentido dizer que uma inovação tem de ser comercializada. Porém, ao invés disso, preferimos enfatizar que ela sempre deve prover valor para um ou mais grupos de stakeholders (clientes, acionistas, funcionários, sociedade).

## **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 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.

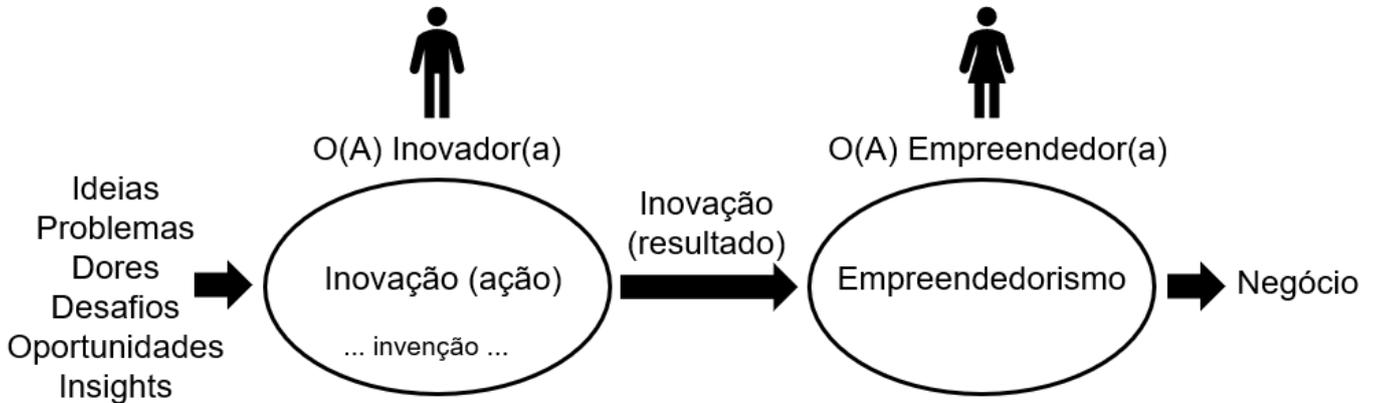


Figura 803: visão tradicional da integração entre inovação e empreendedorismo

**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. 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

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

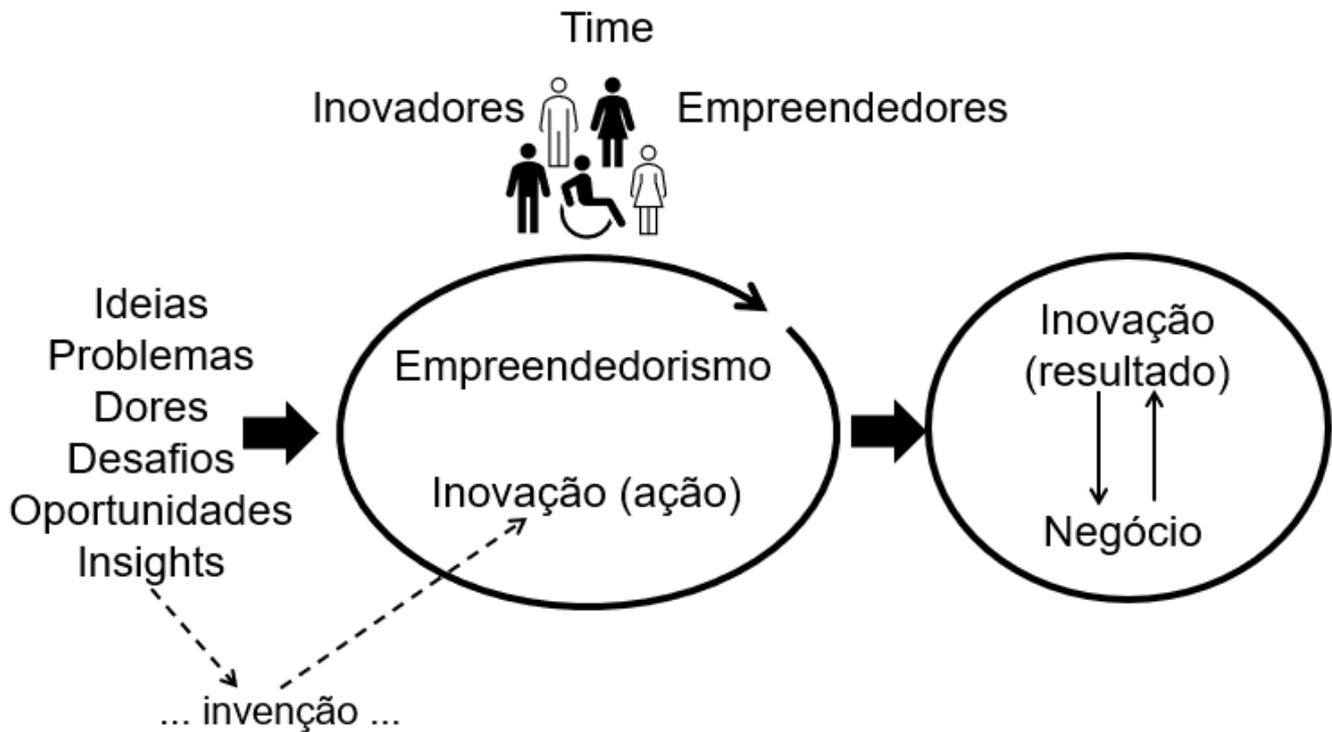


Figura 804: visão atual da integração entre inovação e empreendedorismo

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 mais à frente neste capítulo, “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, o empreendedorismo tem o foco na inovação e, portanto, não

está limitado ao desenvolvimento de um novo negócio (que é um dos tipos de empreendedorismo). Como inovação (como ação) também busca novas oportunidades visando a criação de valor, podemos afirmar de uma forma reducionista que ...

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

Veja a seção sobre [empreendedorismo](#), que mostra o significado amplo e atual dessa [abordagem](#).

No mundo corporativo utilizamos o termo “inovação corporativa”, que pode ser considerado sinônimo de “empreendedorismo corporativo”, como explicamos no nosso [glossário](#).

### **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.

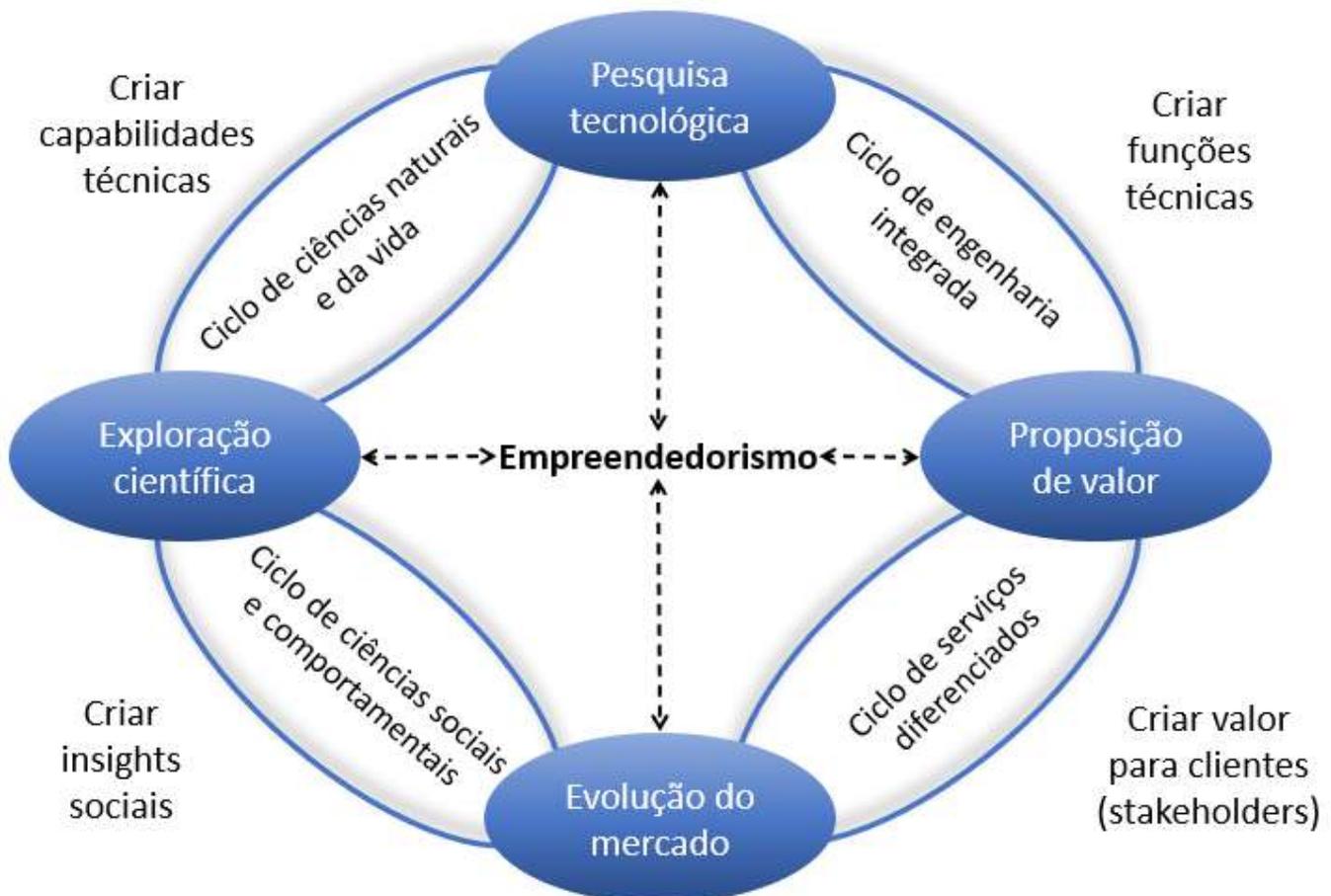


Figura 316: Ilustração do modelo cíclico da inovação, que representa um [sistema](#) de processos dinâmicos inter-relacionados.

Fonte: adaptado de Berkhout et al. (2010)

Nessa figura:

- os nós (em azul) representam os processos de mudanças, que influenciam as inovações (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.

**E o [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, 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**, relacionado a **iniciativas proativas de indivíduos** da empresa para melhorar os procedimentos de trabalho ou produtos e/ou para explorar novas oportunidades de negócios.

Leia mais sobre isso no tópico "[Empreendedorismo corporativo versus intraempreendedorismo](#)"

### 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.

### **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 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..

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

## Quem inova são as pessoas

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

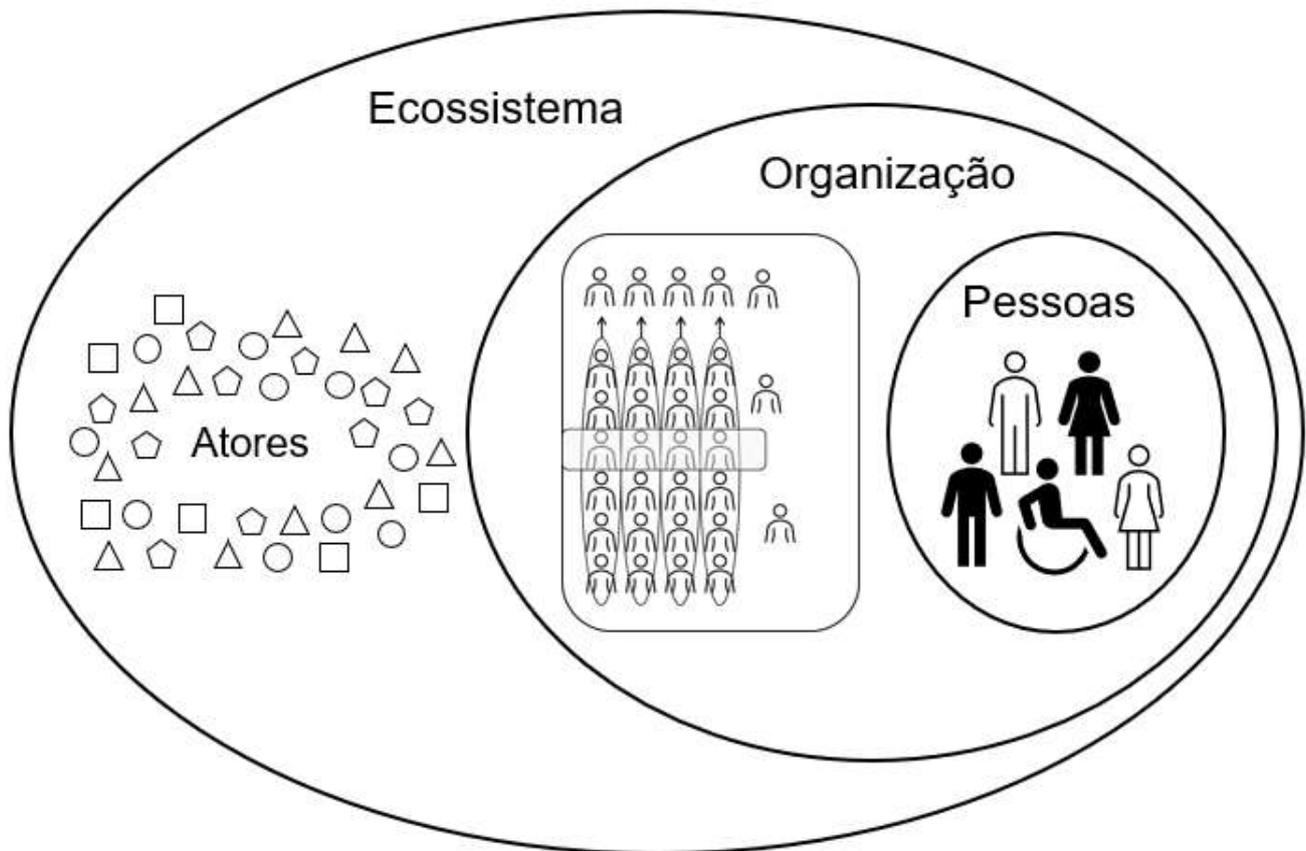


Figura 843: ilustração das pessoas inseridas na organização, que faz parte de um ecossistema com outros atores.

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.

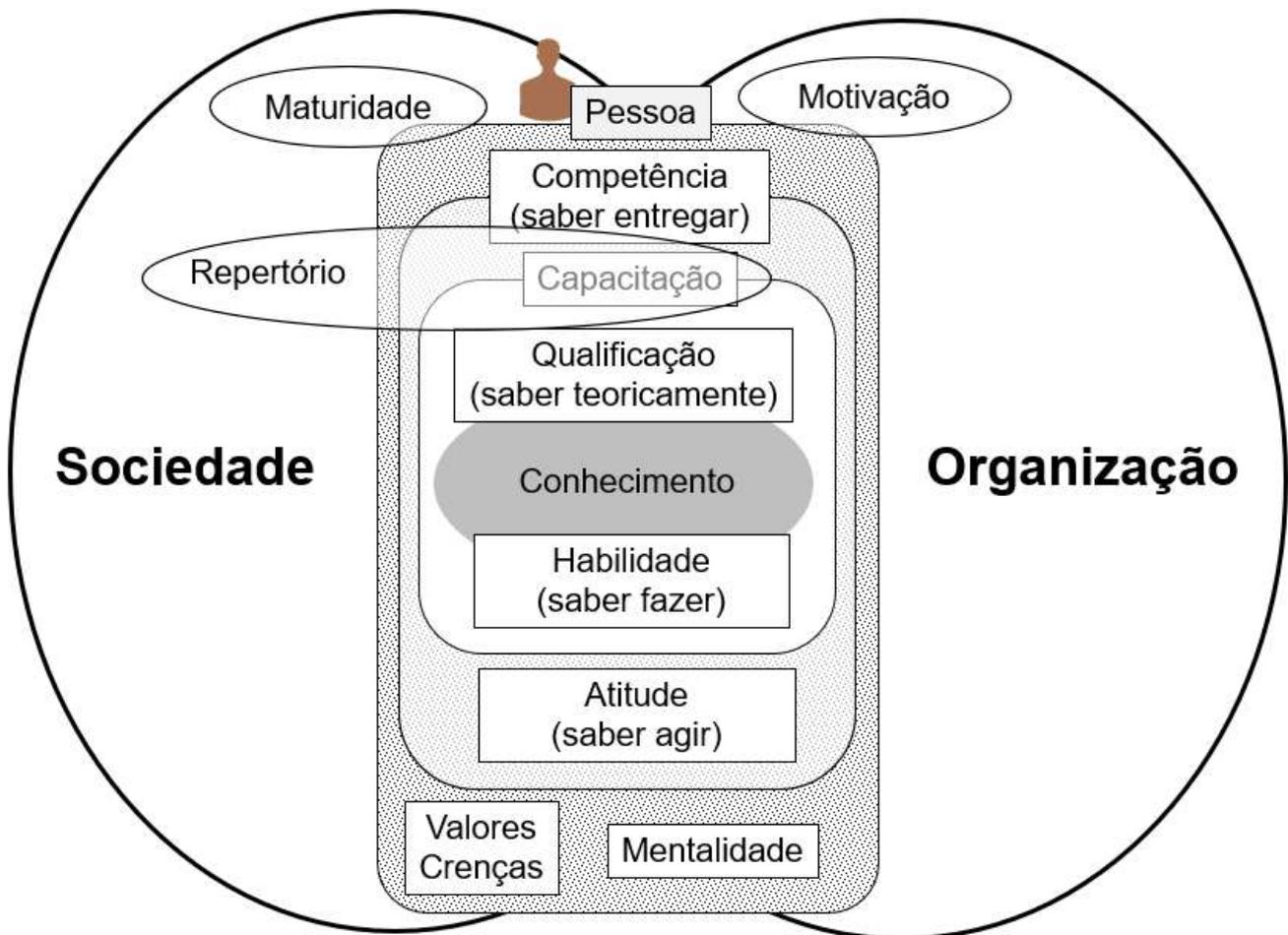


Figura 844: características das pessoas influenciadas pela organização e sociedade  
O núcleo desta figura está descrito no tópico [“Passo a passo para entendimento das perspectivas de pessoas e organização da visão sistêmica estática”](#).

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.***

## Destruição criativa

Este é um conceito interessante para se conceituar e assim complementar a visão abrangente do que é inovação. A destruição criativa está relacionada com a macroeconomia, o que relacionamos com o macro ecossistema de inovação ([PESTEL](#)), que como dissemos não é o foco da flexM4I. Porém, suas consequências e conceitos são importantes de serem mencionados.

A noção do capitalismo como um processo de “destruição criativa” começou com Marx, mas com Schumpeter a discussão envolveu a inovação substituindo empresas e mesmo segmentos antigos.

O livro de Aghion (2021), um economista pesquisador nas áreas de inovação e crescimento, trouxe este tema mais uma vez para uma discussão mais atual com base nas suas próprias publicações.

Gostaríamos de destacar conceitos que contribuem para a definição de inovação, mencionados por Aghion em uma entrevista dada a Benjamin F. Jones em 2022 para a publicação KellogInsight (Jones & Aghion, 2022).

O entrevistador, Ben Jones, pergunta: — Qual o **significado** para você do termo **“destruição criativa” com relação à inovação?**

Aghion responde: — O termo se refere a três coisas (as nossas notas estão entre parênteses):

1. **Inovação é um processo acumulativo** — você se apoia nos ombros dos seus predecessores;
2. **Você inova porque você tem incentivos para inovar;**
3. **As inovações tendem a deslocar (substituir) tecnologias antigas.**

Ele complementa: — É interessante que você tem contradições no coração do processo de crescimento. Por um lado, você necessita de inovação (inovação do processo de inovação e outras condições) para motivar a inovação. Mas por outro lado, **existe a tentação dos inovadores de ontem de colocar barreiras contra os inovadores de hoje**, pois eles não desejam ser, eles próprios, sujeitos a destruição criativa (leia sobre o paradoxo das capacidades essenciais na seção [“gestão da inovação e capacidades da empresa”](#); também citado com outro viés no famoso livro clássico de Christensen (1997): o dilema do inovador).

## Definição de inovação: síntese dos tópicos anteriores

Este tópico traz uma síntese dos tópicos anteriores, que está representada na próxima figura (clique nela para aumentá-la).



Figura 868: síntese da definição de inovação

O termo inovação representa tanto a **ação** de inovar como o **resultado** desta ação.

A **ação** (inovação) parte de uma ideia para melhorar ou transformar a situação atual da sociedade, mercado ou da empresa (que apresentam oportunidades, desafios etc.) em uma situação futura, que é representada pela visão criada logo no início de um projeto de inovação.

O **resultado** deve:

- 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**

**Veja na próxima seção deste capítulo sobre [visão sistêmica de uma empresa e seu ecossistema](#), que um elemento de negócio pode ser: estratégia, processo, recursos, tecnologia, pessoas, organização etc**

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 utilizá-lo.

Em uma organização comercial, os clientes pagam pela utilização da inovação.  
Em uma organização social, a sociedade usufrui dos benefícios da inovação.

**Mais aspectos da inovação** discutidos nesta seção foram:

**O empreendedorismo (independente e corporativo) está no centro da inovação** e sem o impulso (drive) dos empreendedores não há inovação, e sem inovação não há novos negócios

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

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 nos demais tópicos deste capítulo, guiados por uma visão sistêmica da empresa e seu ecossistema.

Lembrem o que dissemos no início deste capítulo .....

***Inovação é multidisciplinar, multifacetada e complexa.***

Por essa razão, não iremos colocar em um texto “reducionista” uma definição que contenha os demais aspectos que iremos apresentar.

Esperamos que, após ler este capítulo, ***você consiga criar um modelo mental multidisciplinar e multifacetado da inovação.***

Compare essa definição, com aquelas do [nosso glossário](#)

[< Início do capítulo](#)

2. [Visão sistêmica, ecossistema e aspectos adicionais da inovação](#) >

## Referências

Essas referências estão relacionadas a todo o conteúdo do capítulo “[o que é inovação?](#)” e não será dividido por seção. Em todas as seções deste capítulo repetimos a mesma lista de referências.

Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4).

Aghion, P., Antonin, C., & Bunel, S. (2021). The power of creative destruction. In *The Power of Creative Destruction*. Harvard University Press.

Âmo, 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>

Bagno, R. B., Salerno, M. S., & da Silva, D. O. (2017). Models with graphical representation for innovation management: a literature review. *R and D Management*, 47(4), 637-653. <https://doi.org/10.1111/radm.12254>

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

Benassi, João Luís Guilherme; Amaral, Daniel Capaldo; Ferreira, Lucelindo Dias. Towards a conceptual [framework](#) for product vision. *International Journal of Operations & Production Management*, 2016.

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.

Bhander, G. S., Hauschild, M., & McAloone, T. (2003). Implementing Life Cycle Assessment in Product Development. *Environmental Progress*, 22(4), 255-267. <https://doi.org/10.1002/ep.670220414>

Blank, S. (2007). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.

Blew, R. D. (1996). On the definition of ecosystem. *Bulletin of the Ecological Society of America*, 77(3), 171-173. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

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.

Ceschin, F., & Gaziulusoy, İ. (2020). Design for Sustainability (Open Access): A Multi-level Framework from Products to Socio-technical Systems. Routledge.

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.

Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). Agile-Stage-Gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive. *Industrial Marketing Management*, 59, 167-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.006>

Cooper, R. G. (2017). *Winning at new products: Creating value through innovation*. Basic Books.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2014). The laws of imitation and invention : Gabriel Tarde and the evolutionary economics of innovation.

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

Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann

Dziegielewska, S., & Fabisiak, B. (2010). Methods of creating new products in selected furniture enterprises. *Annals of Warsaw University of Life Sciences - SGGW. Forestry and Wood Technology*.

EMF (2013). *Towards the Circular Economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation, 1, 1-96.

Geissdoerfer, M. et al. The circular economy - a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, v. 143, p. 757-768, 2019.

Hakkarainen, K., & Talonen, T. (2014). The innovation funnel fallacy. *International Journal of Innovation Science*, 6(2), 63-71. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.6.2.63>

Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Shepherd, D. A. (2017) *Entrepreneurship*, New York: McGraw-Hill Education

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491. <https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hur, T., Lee, J., Ryu, J., & Kwon, E. (2005). Simplified LCA and matrix methods in identifying the environmental aspects of a product system. *Journal of Environmental Management*, 75(3), 229-237. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2004.11.014>
- Ikenami, R. K. (2016). A abordagem "ecossistema" em [teoria](#) organizacional: fundamentos e contribuições. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.3.2016.tde-28092016-112348. Recuperado em 2020-08-06, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Jones, B. F., Aghion, P., Aghion, P., Schwartz, M., & Jones, B. (2022). Where Does Capitalism Go Next ? 3-5. <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/creative-destruction-future-capitalism-post-covid>
- Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B. and Walters, H., 2016. Dez tipos de inovação. DVS Editora.
- Kinnunen, J. (1996). Gabriel Tarde as a Founding Father of Innovation Diffusion. *Acta Sociologica*, 39(4), 431-442.
- Knight, R. M. (1987). Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 284-297. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.440284>
- 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>
- Meinel; Leifer, Design Thinking Research, In: Plattner, Meinel, Leifer, Design thinking: Understand, Improve, Apply, 2011 p. xiv
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Moore, G. A. (2014). *Crossing the Chasm*, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. United States: HarperCollins.
- Nichols, David (2007). Why innovation funnels don't work and why rockets do. *Market Leader*, 9, 26-31.

OECD/Eurostat. (2015) Oslo manual 2015: Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. (2005). Organisation for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities.

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>

Ortt, J. R., & Van Der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522-538. <https://doi.org/10.1108/14601060810911147>

Pigosso, D. C. A., McAloone, T. C., & Rozenfeld, H. (2015). Characterization of the state-of-the-art and identification of main trends for ecodesign tools and methods: Classifying three decades of research and implementation. *Journal of the Indian Institute of Science*, 95(4), 405- 427.

Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 2019(January-February).

Porter, M.E., 1997. *Competitive strategy. Measuring business excellence.*

Reid, Susan E.; De Brentani, Ulrike. Market vision and market visioning competence: Impact on early performance for radically new, high-tech products. *Journal of Product Innovation Management*, v. 27, n. 4, p. 500-518, 2010

Ries, E. (2017). *The startup way: how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth.* Currency.

Rogers, E. M. 1962. *Diffusion of Innovations.* New York: The Free Press

Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of Innovations. Third Edition.* New York: The Free Press.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development.* Cambridge, Mass.: Harvard University.

Shenhar, A. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.

Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms *Ecology*. *Ecology*, 16(3), 284-307. Retrieved from papers2://publication/uuid/57272B22-E9CD-471B-AAE9-4F8136926085

Tarde, G. (1903) *The Laws of Imitation.* Clouchester, Massachusetts (tradução do livro :

Tarde, G. 1890. Les lois de l'imitation. Editions Kimé, Paris.)

Ton, Z. (2014). The good jobs strategy: How the smartest companies invest in employees to lower costs and boost profits. Houghton Mifflin Harcourt.

Trott, P. (2017). Innovation management and new product development. Pearson education.

von Hippel, E. (1988). The sources of innovation. New York. Oxford University Press.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. Small business economics, 13(1), 27-56.