

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**YURI BORBA VEFAGO**

**UM ESTUDO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA  
SOBRE UM ELEMENTO COMPLEXO DA INOVAÇÃO**

**CRICIÚMA**

**2016**

**YURI BORBA VEFAGO**

**UM ESTUDO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA  
SOBRE UM ELEMENTO COMPLEXO DA INOVAÇÃO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco

**CRICIÚMA**

**2016**

**YURI BORBA VEFAGO**

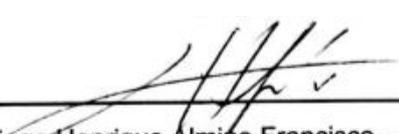
**UM ESTUDO SOBRE MODELOS DE NEGÓCIO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA  
SOBRE UM ELEMENTO COMPLEXO DA INOVAÇÃO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Henrique Almino Francisco

Criciúma, 22 de junho de 2016

**BANCA EXAMINADORA**



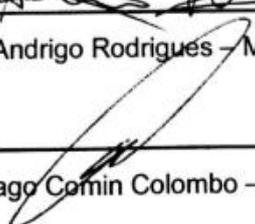
---

Prof. Thiago Henrique Almino Francisco – Msc – UNESC - Orientador



---

Prof. Andriago Rodrigues – Msc – UNESC



---

Prof. Tiago Comin Colombo – Esp – UNESC

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à meus pais que sempre me apoiaram e me deram condições para que pudesse concluir com êxito mais esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, que sempre me apoiaram e criaram condições para que eu pudesse aproveitar ao máximo este período na graduação e aos meus amigos que sempre acreditaram que eu pudesse concluir mais esta etapa de minha vida com êxito.

Agradeço também ao Movimento Empresa Júnior, que representa um grande marco em minha vida, onde conheci grandes pessoas, tive um grande aprendizado e pude crescer muito tecnicamente e como pessoa. Agradeço UNESC e aos professores que sempre criaram e deram condições para o meu desenvolvimento. Em especial, agradeço também ao meu orientador, professor Thiago Henrique Almino Francisco, por todo auxílio durante a realização desta pesquisa.

## RESUMO

VEFAGO, Yuri Borba. **Um Estudo Sobre Modelos De Negócio: Uma Revisão Integrativa Sobre Um Elemento Complexo Da Inovação**. 2016. 107 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A inovação é comumente relacionada a geração de vantagem competitiva pelas organizações, para que estas continuem competitivas e consigam sobreviver aos implacáveis mercados. O Brasil, apesar de ser considerado um país empreendedor, o processo de inovação ainda é caótico e, numa sociedade baseada no conhecimento, os diferentes agentes que atuam direta e indiretamente neste processo, devem trabalhar de forma harmoniosa, com condições para que o processo de inovação possa gerar grandes resultados para a organização e para sociedade. Nesse sentido, esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais são as características e os elementos para a construção de modelos de negócios inovadores, conhecer os estudos dos principais autores que abordam as temáticas sobre o processo de inovação e modelo de negócios, identificar os principais elementos que sustentam a descrição, construção e uso de modelos de negócios inovadores, analisar a incidência de algum instrumento que permite fortalecer a construção de modelos de negócios inovadores e analisar a percepção de gestores e pesquisadores sobre a relação entre o instrumento e os modelos de negócio. A metodologia envolve a utilização da revisão integrativa, que proporcionou uma revisão sistemática do objeto de estudo proposto. Os resultados apresentam um conjunto de características que compõem um modelo de negócio inovador, foi possível entender como o ambiente inovativo se relaciona com os diferentes atores que participam do processo de inovação e os impactos causados por estes. Os resultados permitem concluir também a importância da utilização de metodologias no processo de inovação e possibilitou a verificação de uma ferramenta inovadora que se enquadra na proposta: o *fuzzy front-end*.

**Palavras-chave:** inovação; modelos de negócios; *fuzzy front-end*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conhecimento como recurso competitivo. ....	17
Figura 2 - Os 4Ps do espaço inovativo.....	26
Figura 3 - Fatores responsáveis pela inovação.....	34
Figura 4 - Evolução da Tríplice Hélice.....	36
Figura 5 - Modelo de Negócios. ....	40
Figura 6 - Epicentros de inovação.....	42
Figura 7 - Seguimentos de Clientes: .....	43
Figura 8 - Proposta de Valor. ....	44
Figura 9 – Canais.....	44
Figura 10 - Relacionamento com Clientes. ....	45
Figura 11 - Fontes de Receita.....	46
Figura 12 - Recursos Principais. ....	46
Figura 13 - Atividades Principais.....	47
Figura 14 - Parcerias Principais. ....	48
Figura 15 - Estrutura de Custos. ....	48
Figura 16 - Ciclo de resolução de problemática. ....	60
Figura 17 - Ano de publicação.....	64
Figura 19 - Estudo de caso? .....	68
Figura 20 - publicações de artigos <i>fuzzy front-end</i> .....	80
Figura 21 - Fatores de influência do <i>fuzzy front-end</i> . ....	81
Figura 22 - Construção de valor a partir do <i>fuzzy front-end</i> . ....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A produtividade do trabalhador do conhecimento. ....	22
Quadro 2 - Processo para busca de inovação. ....	24
Quadro 3 - Tipos de inovação. ....	25
Quadro 4 - Aspectos para embasar o processo decisório durante uma inovação. ...	26
Quadro 5 - Tipos de inovação. ....	27
Quadro 6 - Fatores essenciais para condução de uma boa gestão da inovação. ....	32
Quadro 7 - Estágios da Trílice Hélice. ....	36
Quadro 8 - Transformações oriunda da interação dos agentes. ....	37
Quadro 9 - Funções dos canais. ....	44
Quadro 10 - Tipos de parcerias. ....	47
Quadro 11 - Taxonomia da pesquisa Científica. ....	54
Quadro 12 - Etapas da revisão integrativa. ....	55
Quadro 13 - Estratégias para análise de dados. ....	57
Quadro 14 - Lista de autores. ....	65
Quadro 15 - Lista de palavras-chave. ....	67
Quadro 16 - Centros de inovação do Canvas de modelo de negócios. ....	69
Quadro 17 - Lista de autores. ....	78
Quadro 17 - Lista de autores. ....	79
Quadro 17 - Lista de autores. ....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>1.3.1 A escassez de estudos empíricos sobre o tema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Não trivialidade</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3.3 Originalidade</b> .....	<b>15</b>
1.4 ADERENCIA DO TRABALHO COM O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	17
<b>2.1.1 O novo cenário corporativo: a organização, a economia e o trabalhador do conhecimento</b> .....	<b>19</b>
2.2 OS CONCEITOS DE INOVAÇÃO .....	23
<b>2.2.1 Tipos e modelos de inovação</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 O Processo de gestão da inovação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.3 A inovação como diferencial competitivo</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.4 A importância da Tríplice Hélice como fator fundamental na geração de inovação</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.5 Outros instrumentos para a gestão da inovação</b> .....	<b>37</b>
2.3 A INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO: UM RESULTADO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO .....	39
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>50</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	51
3.2 O PROCESSO DE REVISÃO INTEGRATIVA.....	54
3.3 MÉTODO DE TRATAMENTO DE DADOS .....	56
3.4 A VALIDAÇÃO METODOLÓGICA .....	58
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	60
<b>4 A CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO: UMA VISÃO A PARTIR DA LITERATURA</b> .....	<b>62</b>

4.1 A CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHOS PESQUISADOS: UMA VISÃO GERAL DOS ESTUDOS .....	62
<b>4.1.1 Aspectos analisados.....</b>	<b>63</b>
4.2 O ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS.....	68
<b>4.2.1 Os contribuições da literatura empírica sobre Modelos de Negócios.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.2 Uma lacuna encontrada: A visão do processo de inovação a partir da realidade das empresas.....</b>	<b>73</b>
4.3 REVISITANDO A LITERATURA: UM INSTRUMENTO PARA A GERAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES: O FUZZY FRONT-END .....	77
4.4 AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO FUZZY FRONT END. ....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
5.1 SÍNTESE DAS RESPOSTAS AOS OBJETIVOS .....	97
5.2 OUTRAS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	99
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de assuntos ligados à inovação, considerando que este termo deve ser visto muito além do que a simples criação de novos produtos ou serviços, mas como uma ferramenta poderosa para a criação de vantagem competitiva nas organizações. Inovação, nas perspectivas de Varvakis e Dias (2014), pode ser considerada como um processo profundo, complexo, digno de estudo e de pesquisas que possam justificar a amplitude do tema.

Trata-se ainda de um aspecto de extrema importância na vida das pessoas e, ainda mais, para as organizações que no atual contexto econômico devem constantemente rever suas estratégias, para sempre estarem preparadas ao aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo mercado, mantendo-se assim competitivas (PIRES, 2008).

Os modelos de negócios surgem como instrumentos importantes, que nas visões de Osterwalder e Pigneur (2011) possibilitam uma abordagem diferenciada dos negócios, auxiliando no processo inovativo e contribuindo para que os diversos atores consigam desenvolver a sua capacidade criativa. Os modelos de negócios têm em sua essência, a flexibilidade ou adaptabilidade, capazes de abranger diferentes situações, o que as tornam ferramentas poderosas para criação de vantagem competitiva.

Dentro deste panorama, como destacado por Takeuchi e Nonaka (2008), a gestão do conhecimento configura-se como um fator de fundamental incidência nos diferentes momentos observados nas questões de evolução e posicionamento das organizações, auxiliando-as no gerenciamento do seu capital intelectual.

O principal objetivo deste estudo é **identificar, a partir de estudos empíricos, quais são as características e os elementos para a construção de modelos de negócios inovadores**. A primeira seção desta pesquisa apresenta os objetivos geral e específicos, contextualiza o tema escolhido na situação problemática e aborda a justificativa. A segunda seção é composta pela fundamentação teórica, dentro do qual foram analisados os principais autores sobre os seguintes temas: gestão do conhecimento, os conceitos de inovação e inovação em modelos de negócios. A terceira seção busca explicar acerca dos procedimentos metodológicos e a sua importância para a pesquisa. A quarta e quinta seção, buscam apresentar os resultados desta pesquisa.

Assim, este trabalho visa conseguir superar o desafio de analisar os principais conceitos que cercam estes temas com o objetivo de entender quais são as características e os elementos para a construção de modelos de negócios inovadores.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Conforme Tidd e Bressant (2015), inovar é um desafio, mas acima de tudo, uma necessidade. Organizações que querem continuar competitivas no mercado, precisam constantemente reavaliar o seu planejamento, mantendo um bom padrão frente aos concorrentes. Para tanto, é extremamente importante que isto seja de forma consciente e com as metodologias certas.

A relação entre a capacidade de inovar e a capacidade das empresas de se adaptarem as constantes mudanças do mercado é muito grande. Na atual economia, as empresas precisam estar um passo à frente e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado para dar respostas rápidas aos seus clientes. Aproveitar da melhor forma os recursos que se tem a disposição é imprescindível, devido à alta competição imposta pelo mercado, o que exige pontualidade no uso destas tecnologias (TRIERVEILER, 2015).

Em linhas gerais, a contextualização dos problemas refere-se às seguintes questões: as mudanças que o mundo passou e os efeitos destas mudanças, as organizações, o impacto causado pelo advento da internet, o uso da tecnologia como instrumentos fundamentais para criação de vantagem competitiva, a utilização e administração do capital intelectual nas organizações, as organizações que não se conectam, as organizações que não conseguem inovar, entre outros. De outro lado muito conhecimento e recursos à disposição, esbarrando em questões como: como vou utilizar estes recursos, ou a melhor forma de utilização e qual o significado que tudo isso tem para sociedade. Este trabalho, tenta conectar estas situações.

Os modelos de negócios credenciam-se como o elo entre a necessidade de inovação e os instrumentos que são responsáveis por introduzir metodologia ao processo. De um lado, mercados extremamente competitivos, como colocado por Tidd e Bressant (2015), que cobram das organizações uma visão mais crítica acerca de seus mercados. Do outro lado, como colocado por Trierveiler (2015), a melhor

utilização dos instrumentos que se tem à disposição para suprir esta demanda do mercado. Neste sentido, o estudo dos modelos de negócios se justifica, pois, eles dispõem da flexibilidade que o mercado tanto precisa. Em um país onde diariamente existe a necessidade de se quebrar paradigmas, culturas enraizadas que muitas vezes não permitem que as organizações se mantenham competitivas, o surgimento de instrumentos que vislumbrem novos horizontes, deve ser estudado e melhor aproveitado por estas organizações.

Baseado em tais premissas, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **a partir de estudos empíricos, quais são as características e os elementos para a construção de modelos de negócios inovadores?**

## 1.2 OBJETIVOS

A presente seção expõe o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar, a partir de estudos empíricos, quais são as características e os elementos para a construção de modelos de negócios inovadores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Conhecer os estudos dos principais autores que abordam as temáticas sobre o processo de inovação e modelo de negócios.

b) Identificar, a partir da literatura, os principais elementos que sustentam a descrição, construção e uso de modelos de negócios inovadores.

c) Analisar, a partir dos elementos chave destacados na literatura, a incidência de algum instrumento que permite fortalecer a construção de modelos de negócios inovadores.

d) Analisar a percepção de gestores e pesquisadores sobre a relação entre o instrumento e os modelos de negócio.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem o intuito de identificar, quais são as características e os elementos para a construção de modelos de negócios inovadores, sabendo da capacidade destes instrumentos para a criação de valor dentro das organizações e da sua capacidade de adaptabilidade as diversas situações colocadas pelo mercado. Entender estas premissas faz-se essencial para inovação e sobretudo construção de vantagens competitivas sustentáveis dentro das organizações.

Para tanto, faz-se necessário conhecer os principais autores que abordam este tipo de temática, com o objetivo de reunir a maior quantidade de informação possível que sirva de base e facilite a compreensão acerca do tema. Entender quais são as características e elementos para a construção de modelos de negócios inovadores a partir da contribuição da literatura cria uma base de sustentação que posteriormente é validada e complementada com a saída de campo, a partir da contribuição de pessoas que carregam diferentes percepções acerca da temática.

Dessa forma, a pesquisa justifica-se pela contribuição que o tema pode trazer para a literatura e pela oportunidade de entender mais acerca do assunto, além da possibilidade de que, com o desenvolvimento da pesquisa, aconteça o surgimento de questionamentos relevantes.

Para o pesquisador, esta pesquisa será uma oportunidade de entender mais acerca de um assunto de seu interesse, além de ter a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula na prática. Esta pesquisa também é relevante para o pesquisador, pois contribuirá para o seu conhecimento, facilitando o seu entendimento acerca das oportunidades que o mesmo pode vir a ter futuramente.

#### **1.3.1 A escassez de estudos empíricos sobre o tema**

A conclusão desta pesquisa deve contribuir para o enriquecimento da literatura, que hoje apresenta escassez de estudos empíricos sobre o tema em questão, que dê vazão a larga discussão existente sobre inovação e possibilite um melhor entendimento dos estudiosos.

Desta forma, esta pesquisa supre essa carência a partir da revisão integrativa realizada de maneira sistemática, que propiciou o enriquecimento da

literatura a partir dos estudos relacionados ao processo de inovação na gestão, outrora pouco trabalhado no curso de Administração.

### **1.3.2 Não trivialidade**

Esta pesquisa coloca-se na condição de não trivial em virtude da relevância do tema em questão, que ultrapassa as expectativas do óbvio, do banal e das contribuições que serão geradas a partir da conclusão da pesquisa, com o enriquecimento da literatura.

Procedimentos metodológicos não eventuais num trabalho de graduação também são aspectos a serem destacados. A utilização do método de revisão integrativa propiciou a formação de base forte desta pesquisa a partir do cruzamento das visões dos principais autores que dominam o tema inovação.

### **1.3.3 Originalidade**

Esta pesquisa coloca-se na condição de original pela abordagem inovadora, com o tema em questão, que além de fugir da banalidade, possibilitou o descobrimento de um tema inovador (*fuzzy front-end*), que se coloca como ferramenta inovadora e relevante para a melhora do processo de inovação.

Aplica determinados procedimentos que promovem a discussão aprofundada de seus resultados. O processo de revisitar a literatura após a literatura, identificar seus resultados, permite que novos estudos empíricos sejam desenvolvidos com maior grau de acurácia a partir da formação de uma base forte desta área de estudo.

## **1.4 ADERENCIA DO TRABALHO COM O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

O curso de Administração da Universidade do extremo Sul Catarinense apresenta larga tradição do estado catarinense, nos seus mais de 40 anos de existência, atuando na formação de acadêmicos capacitados que posteriormente se dirigem ao mercado para causar impacto positivo. Ao longo dessas décadas de tradição, o curso conta com a abordagem dos mais diversos temas relacionados às áreas de Administração.

Essa aderência se estabelece no momento em que o trabalho aborda disciplinas do curso sob uma ótima interdisciplinar, tais como A Teoria Geral da Administração, com a revisão histórica que proporciona uma visão sistemática acerca da evolução das áreas da Administração. As áreas financeiras, da produção e operações, de recursos humanos, logística e mercadológica, que proporcionam a formação de um profissional com uma visão holística relacionado as áreas da Administração e por último a Gestão do Conhecimento, com a abordagem inovadora acerca de uma sociedade baseada no conhecimento.

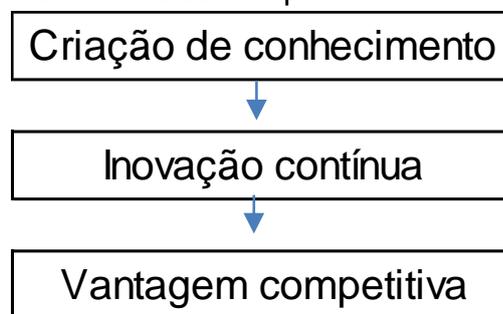
Esta pesquisa demonstra aderência pela sua originalidade e organização. Com um plano de trabalho definido, a apresentação de técnicas não tão usuais, mas de grande relevância, como a revisão integrativa, apresentam sua contribuição, dando uma perspectiva diferente de análise. O construto firmado pelos estudos dos modelos de negócios também se mostrou muito significativo e contribuiu positivamente para a constatação de alguns aspectos. Por fim, o descobrimento de uma ferramenta inovadora, ainda pouco trabalhada aqui no Brasil, com base na visão de Barquet (2015), fecha o trabalho com um resultado extremamente positivo, contribuindo para o acréscimo de publicações relevantes à literatura.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Entende-se gestão do conhecimento como um processo que busca tornar o conhecimento horizontal e usual, capaz de gerar vantagem competitiva e impulsionar uma organização na obtenção de grandes resultados. Pela busca, disseminação e manutenção do conhecimento fundamental para as organizações (TRIERVEILER, 2015).

Figura 1 - Conhecimento como recurso competitivo.



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.5)

Na figura 1 tem-se a ilustração que evidencia a importância do conhecimento como insumo na criação de vantagem competitiva. A vantagem competitiva que é o grande objetivo das organizações, pois representa o trabalho, o lucro, a sobrevivência das organizações e o diferencial de uma organização perante as outras em um mercado marcado pela alta competitividade.

Em sua obra, denominada *Gestão do Conhecimento*, Takeuchi e Nonaka (2008) discorrem em determinado momento sobre a elevação do paradoxo, a passagem da sociedade industrial, voltada totalmente para a produção, com foco em aumentar a produtividade e entender o funcionamento dos processos, para uma sociedade do conhecimento, onde a informação passa a ter uma maior importância.

Takeuchi e Nonaka (2008, p.19), afirmam que:

A passagem para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser documentado, ele é mais fácil de formalizar e de compartilhar. Takeuchi e Nonaka (2008, p.19) afirmam que ele pode ser expresso em “palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”, o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido, por exemplo, na troca de documentos entre duas pessoas.

A perpetuação e ampliação deste conhecimento explícito são fundamentais para uma organização, conferindo base sólida para que gerações futuras possam, com segurança, se utilizar destes conhecimentos como base para a sua inserção na organização. Destarte, têm-se funcionários com as culturas e práticas organizacionais bem assimilados que terão condições futuramente, em uma sociedade baseada no conhecimento, de gerar vantagem competitiva por meio da sua inserção ativa dentro da organização, assumindo o papel de agente fundamental no processo inovativo (INNARELLI, 2012).

O conhecimento tácito é o conhecimento mais difícil de ser mensurado e compartilhado, pois ele está internalizado nas pessoas, são os seus ideais, valores, emoções e experiências. O conhecimento tácito é mais difícil de ser compartilhado e internalizado na empresa. Administrar o conhecimento tácito é um grande desafio para as organizações e num cenário extremamente competitivo torna-se cada vez mais fundamental o gerenciamento eficiente do seu capital intelectual (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O conhecimento tácito não é facilmente formalizado, ele carece de envolvimento e comprometimento por parte dos colaboradores, que devem assimilar a sua importância como ativo de grande valor para a organização. Neste sentido, o seu envolvimento, no que concerne ao entendimento do seu papel dentro da organização, é fundamental para que a sua inserção seja positiva e rápida (NAVUS, 2014).

A realidade atual, de um mercado extremamente competitivo e dinâmico, traz um novo modelo (ou a necessidade dele) que coloca a gestão do conhecimento como instrumento fundamental para criação de vantagem competitiva, “o que” gerir perde o foco e o “quem” gerir passa a ser fundamental no processo de estratégia das empresas (LUCHESE, 2012).

Em seu livro denominado “Conhecimento Empresarial”, Davenport e Prusak (1998) desdobram sobre a atual “explosão do conhecimento” e as múltiplas

causas que elevaram o patamar do “conhecimento”, tornando-o fundamental e cada vez mais buscado pelas organizações que encontram em um mercado extremamente competitivo e dinâmico, motivos ou “combustível” para buscar a competitividade. Eles indicam ainda, que a grande competição pelos consumidores cada vez mais exigentes e as constantes mudanças de mercado, levam as organizações a repensarem suas estratégias com o objetivo de buscar vantagens mais sustentáveis para se destacar em seus mercados.

Estar preparado e possuir capacidade para extrair vantagem das oportunidades que o mercado oferece são fundamentais no ambiente corporativo. Elevou-se o patamar nas organizações e passou-se a valorizar mais o capital intelectual, ter uma visão holística e direcionar um foco especial para as pessoas, que são detentoras do conhecimento e atuam como peças chave para a obtenção de resultados, tornou-se fundamental (PICCOLO, 2013).

### **2.1.1 O novo cenário corporativo: a organização, a economia e o trabalhador do conhecimento**

Como destacado na seção anterior por Davenport e Prusak (1998), a “explosão do conhecimento” elevou o patamar do **conhecimento**, que passou a ser mais valorizado e buscado pelas organizações. Gestores perceberam que se utilizavam do mesmo para embasar suas decisões e o quão importante pode ser tal ferramenta.

A relação entre conhecimento, dado e informação gera muita confusão com relação ao que significam e o que diferem. Conhecimento não é dado nem informação, eles não são sinônimos, mas tem relação com ambos. Davenport e Prusak (1998, p.1) afirmam que o “sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”. Ter um entendimento acerca desses três elementos se faz essencial para a utilização efetiva do conhecimento nas organizações.

Deste modo, pode-se considerar dados como sendo acontecimentos relacionados a eventos, o dado sozinho não tem nenhum significado e não possui a capacidade de transmitir algo relevante. Quando se efetua a compra de algum objeto, por exemplo, a transação pode ser parcialmente descrita como um dado, a

data de pagamento, a forma de pagamento, entre outros. Porém, somente com esse dado não se consegue saber a qualidade do atendimento ou se o negócio está indo bem ou mal. Para Davenport e Prusak (1998, p.3) “Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação”.

Por outro lado, a informação tem um papel diferente, ela “tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença” (DAVENPORT; PRUSAK,1998, p. 4). Diferentemente do dado, a informação tem significado, tem relevância.

Por último o conhecimento, que possui definições distintas segundo alguns autores e, até então não se chegou a um consenso sobre o assunto. Neste trabalho, apropria-se da definição de Davenport e Prusak (1998, p. 6) que afirmam:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento não é uma variável isolada, é uma junção de diversos fatores; o conhecimento é parte integrante das pessoas e, como nós, pode ter suas nuances, ele é variável, imprevisível e complexo. O conhecimento é criado a partir da informação que surge a partir dos dados. A informação só é transformada em conhecimento a partir da intervenção humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Outra definição de conhecimento abordado por Davenport e Prusak (1998, p.12) diz que:

Diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

Para as organizações é um desafio lidar com esta nova variável ou como aproveitar-se para obtenção de vantagem competitiva, o sucesso das organizações relaciona-se diretamente com a criação de conhecimento organizacional. Subentende-se por criação de conhecimento organizacional, “a capacidade de uma

empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorpora-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1).

Nas perspectivas de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento indiretamente sempre foi valorizado e utilizado pelas pessoas nas organizações. Em detrimento a situações difíceis, as pessoas geralmente recorrem a outras pessoas que elas julgam que detêm conhecimento sobre o assunto que lhe gera dúvida. O conhecimento é parte vital para as organizações e as faz funcionar. O conhecimento sempre esteve presente e não é um fato novo.

O contexto econômico de alta competição mostra-se implacável para as organizações, ele apresenta características de uma maior integração dos mercados e queda de barreiras comerciais. Para lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades que lhes são oferecidas, as empresas são forçadas a rever constantemente suas estratégias de negócio e se abraçarem com os referenciais de gestão (PIRES, 2008).

A consolidação do uso da internet paralelo a tudo isso, aumenta o fluxo de informações e a evolução das tecnologias, fazendo com que a maneira que as organizações se articulem fosse reajustada e estas, por sua vez, passam a devolver respostas mais rápidas e pontuais ao mercado (PIRES, 2008). Este contexto de alta competição faz com que as empresas passem:

a investir na qualidade, numa aprendizagem constante que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem dos processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações com todas as partes interessadas: com os colaboradores, os fornecedores, os consumidores e clientes, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente (PIRES, 2008, p.1).

Em resumo, as empresas não podem mais se prender as antigas práticas ou a verdades absolutas, o mercado passou por mudanças e, práticas antes adotadas por organizações que apresentaram um crescente sucesso podem não surtir mais efeito. Ser pontual e não dar margem para desperdícios passaram a ser pré-requisitos para organizações que querem se manter competitivas. “Hoje, as empresas necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada ao mercado para que possam ter sucesso, e esses fatores serão ainda mais críticos no futuro” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.15).

Nesse contexto, tem-se uma inversão ou elevação de papéis dentro das organizações, com “o desaparecimento da mão-de-obra como fator de produção e a redefinição do papel e da função do capital tradicional” (DRUCKER, 1997, p. 43). Ou

seja, Drucker coloca o desempenho dos trabalhadores do conhecimento como fator fundamental para a geração de vantagem competitiva e conseqüentemente a alavancagem da economia. A representatividade do trabalhador do conhecimento ou como o próprio Drucker coloca: “trabalhador do conhecimento e serviços”, só vem aumentando.

Tschumi (2015) faz um paralelo e ressalta a importância do trabalhador do conhecimento e do cliente para as organizações. O trabalhador do conhecimento outrora denominado força produtiva na sociedade industrial, passa a ser um ativo de suma importância para as organizações, com o seu capital intelectual, passa a agregar mais valor “por que possui conhecimento incorporado” (TSCHUMI, 2015, p. 44). O cliente por sua vez é peça fundamental para geração de conhecimento, sem ele as organizações não conseguem gerar valor e, conseqüentemente, perdem vantagem competitiva. As organizações precisam dos “problemas” dos clientes, são a partir deles que as organizações vão inovar, vão criar soluções e gerar mais valor.

Aumentar a produtividade do trabalhador do conhecimento torna-se fundamental. Drucker (1999), lista seis fatores importante que determinam a produtividade do trabalhador do conhecimento, os fatores seguem destacados:

Quadro 1 – A produtividade do trabalhador do conhecimento.

1. A produtividade do trabalhador do conhecimento requer que façamos a pergunta: **“Qual é a tarefa?”**
2. Ela exige que coloquemos a responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores do conhecimento. Eles **precisam** gerenciar a si mesmos e ter **autonomia**.
3. A inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento.
4. O trabalho do conhecimento requer aprendizado contínuo por parte do trabalhador, mas também ensino contínuo.
5. A produtividade do trabalhador do conhecimento não é – ao menos principalmente – uma questão de **quantidade** produzida. A **qualidade** é, no mínimo, igualmente importante.
6. Finalmente, a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que ele seja visto e tratado como um “ativo”, e não como “custo”, e que os trabalhadores do conhecimento **queiram** trabalhar para a organização.

Fonte: Adaptado de Drucker (1999, p. 117).

Existe a passagem para um novo contexto, o trabalhador do conhecimento faz com que as organizações repensem a sua forma de trabalhar como fator essencial para a sobrevivência no mercado. “O aumento da produtividade dos trabalhadores do conhecimento e em serviços irá exigir mudanças fundamentais na estrutura das organizações. Ele poderá até exigir organizações *totalmente novas*”

(DRUCKER, 1997, p.63). Ou seja, paralelo ao surgimento do trabalhador do conhecimento, precisa-se de organizações que permitam a este trabalhador do conhecimento mostrar todo o seu potencial em prol da inovação. As organizações precisam se reestruturar criando ambientes que propiciem esta prática e não a inibam. Quando Drucker fala em organizações “totalmente novas”, não diz respeito à infraestrutura, mas a organizações com uma forma de pensar diferente.

Para finalizar esta seção cabe ressaltar que a única vantagem sustentável que uma empresa tem está presente nas pessoas, ou seja, o que ela sabe coletivamente e o quão eficiente ela é no uso destes e dos novos conhecimentos que tal organização venha a adquirir (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

## 2.2 OS CONCEITOS DE INOVAÇÃO

O termo inovação vem sendo muito discutido atualmente, a velocidade de crescimento das empresas que inovam é muito maior em relação às empresas que não o fazem, tanto em emprego como em vendas. Pode-se afirmar ainda que o cenário está gradativamente mudando em favor destas empresas. Num breve retorno ao passado, a vantagem competitiva muitas vezes tinha relação direta com o tamanho ou patrimônio de uma organização, fato este que aos poucos vem sendo desmistificado. Organizações que conseguem mobilizar o seu capital intelectual e tecnologia a qual tem disposição para criação de soluções inovadoras para consumidores começam a levar vantagem em relação as que não adotam essas práticas (TIDD; BESSANT, 2015).

Varvakis e Dias (2014, p.7) trazem o conceito de inovação como sendo:

Inovar é ir além dos limites estabelecidos, seja no desenvolvimento de um novo produto ou processo, ou na introdução de uma característica diferenciadora em produto ou processo já existente, resultando em vantagem competitiva ou melhoria das condições sociais. Não há, portanto, inovação sem que seja gerado algum ganho para a empresa ou para a sociedade em geral. Assim, podemos afirmar ainda que, se não há incremento de valor para a organização ou para a sociedade, não há inovação.

Segundo Oslo (1997, p.26) “As empresas engajam-se em inovações em virtude de inúmeras razões. Seus objetivos podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças”. Sempre, com o objetivo final de obter vantagem competitiva, que num cenário de alta competição, é fator que define a sobrevivência das organizações.

As organizações, por sua vez, apegam-se a inovação como forma de se manterem competitivas, nas perspectivas de Tidd e Bessant (2015, p.19), “a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático”. Para organizações estabelecidas no mercado, questões de sobrevivência e crescimento podem ser consideradas um problema, mas para organizações novas, que estão se inserindo dentro de um mercado, estas situações podem ser uma grande oportunidade. É fundamental para as organizações a adoção do espírito empreendedor, a busca constante por oportunidades e *insights* para novos trabalhos.

Associado a sobrevivência e ao crescimento, Tidd e Bessant (2015, p.55) usam um modelo simples de inovação como o processo para tornar as ideias viáveis e encontrar o seu valor. Para tanto, eles separam esse processo em algumas fases, a saber:

#### Quadro 2 – Processo para busca de inovação.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca – analisar o cenário (interno e externo) à procura de – e processar sinais relevantes sobre – ameaças e oportunidades para mudança</li> <li>2. Seleção – decidir (levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor) quais desses sinais responder.</li> <li>3. Implementação – traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e lançar em um mercado interno e externo. Conseguir isso não é tarefa simples, pois requer atenção para adquirir as fontes de conhecimento que possibilitem a inovação, executar o projeto sob condições de imprevisibilidade – o que exige grande capacidade de resolução de problemas – e lançar a inovação em mercados internos ou externos relevantes.</li> <li>4. Captura de valor por meio da inovação – feita tanto em termos de adoção sustentável e difusão quanto em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, de maneira que a empresa possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido.</li> </ol> |
|--|

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015, p.55).

A inovação torna-se importante, pois pode vir a contribuir de diversas formas para as organizações. Entre outras coisas, a inserção de novos produtos no mercado pode contribuir para a conquista e manutenção de consumidores, o aumento de lucratividade em um mercado, entre outros. Através deste fato causado pelas constantes mudanças nos mercados, os produtos passam a ser introduzidos com mais frequência e as empresas são forçadas a acompanhar este ritmo para se manterem competitivas (TIDD; BESSANT, 2015).

Porém, apesar da inovação de produtos ser encarada como a grande frente das organizações, inovar em processos também é importante e pode ser uma

vantagem perante os concorrentes. “Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou fazê-lo de uma maneira melhor que os outros é uma vantagem significativa” (TIDD; BESSANT, 2015, p.9).

Muito se tem comentado sobre inovação, inovação de produtos, processos, entre outros. Algumas organizações acham que simplesmente colocar novos produtos no mercado pode ser a solução, porém, mesmo a inovação sendo vista como ferramenta para criação de vantagem competitiva e assegurar posições estratégicas, ela pode entregar resultados inesperados ou não surtir o efeito desejado. Ou seja, inovar é correr riscos, é ver a oportunidade e agarrar. Obviamente tomando todas as precauções, mas arriscar (TIDD; BESSANT, 2015).

A inovação pode assumir diversas formas, Tidd e Bessant (2015, p.24-25) destacam quatro:

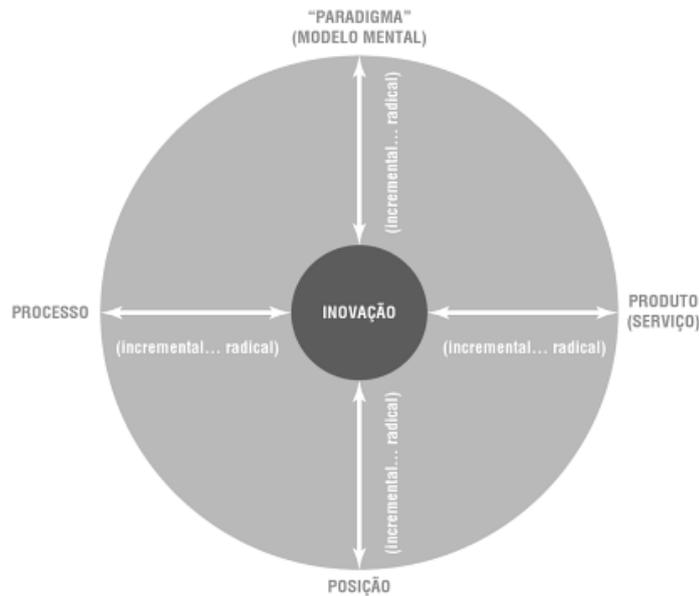
#### Quadro 3 – Tipos de inovação.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação de produto – mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece;</li> <li>2. Inovação de processo – mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;</li> <li>3. Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;</li> <li>4. Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.</li> </ol>
--

**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015, p.24-25).

Na Figura 2 é exibido o espaço da inovação ou simplesmente os 4Ps do espaço inovativo. Segundo Tidd e Bessant (2015, p.28), “É possível utilizar esse modelo para verificar em que áreas a empresa tem projetos de inovação – e onde ela pode vir a ter”.

Figura 2 - Os 4Ps do espaço inovativo.



**Fonte:** Tidd e Bessant (2015, p.28).

O espaço inovativo é uma ferramenta simples e pode ajudar muito na tomada de decisões sobre apostas inovadoras. Porém, cabe levar em considerações outros aspectos para melhor embasar o processo decisório. De acordo com Tidd e Bessant (2015, p.30), são eles:

**Quadro 4 – Aspectos para embasar o processo decisório durante uma inovação.**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Grau de novidade – inovação radical ou incremental?</li> <li>b. Plataformas e famílias de inovação</li> <li>c. Inovação descontínua – o que acontece quando as regras do jogo mudam?</li> <li>d. Nível da inovação – em um componente ou na arquitetura?</li> <li>e. Tempo/oportunidade – o ciclo de vida da inovação</li> </ul> |
|--|

Fonte: Adaptado de Tidd e Bessant (2015, p.30).

Segundo Oslo (1997, p.23) “Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial”. No quadro 5, está disposto os tipos de inovações indicados por Oslo (1997, p23).

### Quadro 5 – Tipos de inovação.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovação de produto: envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.</li> <li>2. Inovações de processo: representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.</li> <li>3. Inovações organizacionais: referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.</li> <li>4. Inovações de marketing: envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no <i>design</i> do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.</li> </ol>
--

**Fonte:** Adaptado de Oslo (1997, p.23).

A inovação é um conceito radicado, não restam dúvidas quanto a sua relevância para as organizações como fator essencial para manutenção e perspectiva de futuro. A adoção ou não de práticas inovadoras por uma organização passa pela capacidade desta organização de suportar as nuances impostas pelo mercado competitivo e pela sua capacidade de assimilar tais conceitos. Cabe ressaltar que, embora ainda exista a possibilidade de organizações optarem por permanecerem estáveis em seus mercados, é inevitável que num futuro próximo a não escolha de mudanças que impactem diretamente na estratégia de uma organização possa resultar na não sobrevivência de tal organização.

#### 2.2.1 Tipos e modelos de inovação

Como citado por Oslo (1997), podemos ter quatro tipos de inovação, por produto, de processo, organizacionais e de marketing.

A inovação por produto parte de uma premissa básica, o resultado será um bem ou um serviço. Por inovação por produto entende-se a introdução de um novo bem ou serviço no mercado, porém, a forma e o resultado deste processo podem acontecer de diversas formas. Obviamente, pode-se apenas introduzir um novo produto no mercado e, como resultado, tem-se uma “inovação por produto”, por outro lado pode-se utilizar da *expertise* e de toda base tecnológica que se tem à disposição para aplicar melhorias em um produto já existente, por consequência gerar um novo produto que pode se tornar o novo diferencial competitivo da organização (OSLO, 1997).

Ao discorrer sobre melhorias em um produto já existente, isto pode ocorrer pela mudança nas características ou na aplicabilidade de tal produto. Por vezes, a mudança em determinado aspecto de um produto, que apresenta o final de sua vida útil, pode mudar completamente a função ou encontrar um novo *gap* de mercado, gerando vantagem competitiva para a organização a fim de impulsionar os resultados. Cabe ressaltar que “mudanças na concepção que não implicam em uma mudança significativa nas características funcionais do produto ou em seus usos previstos não são inovações de produto” (OSLO, 1997, p.58).

De acordo com Oslo (1997, p.58), “inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*”.

A inovação de processo por sua vez, tem um impacto direto no produto final, ações deste tipo podem influenciar consideravelmente o resultado final. A inovação de processo está relacionada a implementação de métodos, equipamentos ou quaisquer mudanças que possam modificar a forma como a organização realiza algo. São exemplos de inovação de processo a implementação de um novo *software*, uma mudança na logística, técnicas para alocação de suprimentos, entre outros (OSLO, 1997).

Inovações de marketing representam fazer o novo, utilizar-se de estratégias diferentes as quais a organização já utiliza. Este tipo de inovação pode surgir dentro da própria organização, caracterizando uma empresa inovadora, ou adotando uma estratégia de marketing de outra organização e a aplicabilidade dessa estratégia pode ser feita tanto para produtos já existentes ou na concepção de um novo produto. “Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas” (OSLO, 1997, p.59).

Uma inovação de marketing pode caracterizar-se por uma mudança na estrutura (não na funcionalidade), aparência ou ainda no sabor de um produto, com o objetivo de atingir ou fortalecer um segmento de clientes. Inovações de marketing podem ainda alterar a forma como a organização apresenta ou vende um determinado produto ou serviço, pode-se ter ainda inovações na forma como ocorre a promoção de um produto ou serviço, utilizando canais outrora pouco acionados,

por exemplo. E por fim, pode-se ter uma inovação em fixação de preços, que é caracterizado pela variação dos preços de um produto ou serviço de acordo com alguns fatores determinados pela organização (OSLO, 1997).

Uma inovação organizacional é tomada e tem um impacto visível de uma ótica macro da organização, porém, os resultados dessa mudança têm impacto variado, podendo influenciar até mesmo na mudança de cultura da organização. Elas podem visar o aumento da produtividade por redução de custos ou por uma mudança significativa, como a implantação de um ambiente recreativo para funcionários visando o estímulo dos mesmos. “Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OSLO, 1997, p.61).

Uma inovação organizacional pode estar ligada a gestão do conhecimento, na adoção de novas práticas de negócios que visam o compartilhamento, manutenção e geração de conhecimento dentro da organização. E, tendo como premissa que o conhecimento é um ativo intangível e pode estar relacionado a *expertise* de um funcionário, encontrar formas que estimulem e mantenham um ativo de grande valia para a organização, pode ser considerado também como uma inovação organizacional (OSLO, 1997).

Outras duas formas de inovação organizacional acontecem por meio da inovação no local de trabalho com mudanças de rotina, responsabilidades ou na estrutura como funciona um departamento. Ou por meio de uma inovação nas relações externas que afetam questões como relação com fornecedores, clientes, recrutamento, entre outros (OSLO, 1997).

De acordo com Conde e Araujo-Jorge (2003, p.729), “com o advento da economia baseada no conhecimento, as atividades de ciência e tecnologia se deslocaram para o centro do debate público e das prioridades políticas dos governos”. Criou-se a necessidade de um domínio e conhecimento no que concerne assuntos relacionados ao estado tecnológico e aos avanços alcançados, a criação de indicadores e sistemas que possibilitassem isso tornou-se essencial.

Surgem então duas frentes, o modelo linear de inovação e os modelos não-lineares ou modelos interativos. O modelo linear de inovação é caracterizado pela “uniformização” do processo de inovação tecnológica, neste modelo verifica-se a pouca interação ou quase nula dos agentes que, teoricamente de alguma forma,

participam do processo de inovação. Abordagem conhecida como “*science push*”, onde grandes investimentos eram feitos em produções científicas visando um resultado proporcional ao final do processo (CONDE; ARAUJO-JORGE, 2003).

O modelo não-linear ou interativo é caracterizado pela democratização durante o processo de inovação, os papéis dos vários agentes que participam direta ou indiretamente do processo são levados em consideração e são fundamentais durante o processo. Deste modelo surgem vários estudos relacionados que dão suporte a alguns “sub-modelos” que serão explicados na sequência (CONDE; ARAUJO-JORGE, 2003).

Dentre os estudos empíricos levantados, tem-se o conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI). Segundo Conde e Araujo-Jorge (2003, p.730) o SNI transportaria como uma “forma” para medir-se a capacidade inovativa de uma organização:

Em sua versão mais simplificada, ele se concentra nos atores institucionais envolvidos com a produção e difusão de novos conhecimentos. Na versão abrangente, ele incluiria o sistema de P&D, o papel do setor público incluindo as políticas públicas, as relações interempresas, o sistema financeiro, os sistemas de educação e de formação de recursos humanos e a organização interna das empresas. Parte significativa da literatura desse campo é composta de estudos que se dedicam a identificar a importância das interações entre os diversos agentes e como elas apóiam o aprendizado que promove a inovação.

Outro modelo com adesão de muitos autores, formulado por Etzkowitz & Leydesdorff, é o modelo da Tripla Hélice ou Triple Helix. O modelo da Tripla Helix entende que o processo de inovação é representado pela interação de três agentes representados por uma espiral de três hélices, são eles a universidade, a indústria e o governo (CONDE; ARAUJO-JORGE, 2003). Conde e Araujo-Jorge (2003, p.731) definem o modelo da Tripla Hélice como:

Nesse modelo, a dinâmica da inovação é interpretada a partir das redes de comunicações e de expectativas que estariam permanentemente remodelando os arranjos institucionais entre universidades, indústrias e agências governamentais. Esses arranjos não seriam estáveis e cada vertente ou hélice ao se relacionar com qualquer das outras duas produziria a emergência de novas camadas de comunicações, redes e organizações entre elas. Cada hélice também estaria em transformação contínua e suas reconstruções seriam consideradas um nível de contínuas inovações sob a pressão das mudanças do ambiente. O surgimento de inovação não decorreria então de uma sincronização a priori, nem se adequaria a uma ordenação proposta a priori. As fontes de inovação seriam um quebra-cabeça para os participantes, analistas e policy makers resolverem. Redes trilaterais e organizações híbridas seriam criadas para solucionar problemas sociais e econômicos com os atores das diferentes esferas negociando e definindo novos projetos. Cada “sistema” seria definido e redefinido na medida em que o projeto de pesquisa fosse desenhado.

A literatura fornece outras abordagens não-lineares ou interativas que partilham dos mesmos princípios citados anteriormente que prevê a geração de inovação por meio da interação dos diversos agentes, porém estes estudos não serão explanados neste trabalho.

### **2.2.2 O Processo de gestão da inovação**

Passados algumas seções, torna-se difícil encontrar argumentos sólidos que podem ir contra tudo que envolve o processo de inovação e os seus benefícios na geração de vantagem competitiva. A inovação não pode ser encarada puramente como a criação de “algo novo”. No contexto empresarial, mais especificamente no Brasil, encontra-se certa dificuldade no que se refere o processo e implementação de inovação, razões essas que indicam a necessidade da criação de um modelo de desenvolvimento tecnológico autônomo, mais inclinado para este tipo de prática (PEREIRA-MATIAS; KRUGLIANSKAS, 2005).

Apoiado na visão de alguns autores, Silva, D. O. et al. (2014) afirmam que a inovação é resultado de um processo. Este processo, por sua vez, vem com objetivos inclinados para obtenção de vantagem competitiva ao final de um processo.

O processo de gestão da inovação é completo e atua em várias frentes dentro de uma organização. De acordo com Dorow (2013), o processo de geração de ideias é um pilar importante do processo de inovação, que objetiva a captação de *insights* por uma organização de acordo com bases previamente definidas por esta organização. São fontes do processo de geração de ideias variáveis externas e internas.

Ao decidir tornar-se uma organização inclinada para a inovação, esta deve ficar atenta a alguns fatores. Uma organização inovadora deve estar inclinada para tal prática com políticas, práticas, estratégias e, sobretudo, pessoas que estejam preparadas para este processo, caso contrário ele pode tornar-se desastroso e negativo para organização (COELHO, 2013).

Na visão de Palombo (2006), a inovação pode ser observada sob a ótica de três perspectivas: políticas de inovação, gestão da inovação e processo de

gestão da inovação. Dando mais ênfase nas duas últimas possibilidades, pelo retorno adquirido pelas organizações por intermédio destas possibilidades.

Segundo Palombo (2006, p.100), o processo de gestão da inovação é singular e varia de organização para organização, cada uma com suas especificidades. Ele acrescenta que:

Se simplesmente, copiar o que foi feito por outros será grande a probabilidade de não ganhar muito com isso. Existem certas pistas úteis que podem ser utilizadas para melhorar as rotinas iniciais, mas o processo de aprendizagem baseado na experiência de longo prazo não pode ser ultrapassado. As rotinas numa gestão da inovação de sucesso não são de fácil apreensão, na medida em que estas rotinas integram o que uma organização aprende ao longo do tempo, mediante um processo de experimentação e correção dos erros, elas tendem a serem específicas de cada organização.

Ainda de acordo com Palombo (2006), o processo base para gestão da inovação é comum para todas as organizações, como disposto no quadro 6:

#### Quadro 6 – Processo base para gestão da inovação.

1. Monitoração da envolvente (interno e externo) e processamento de sinais relevantes visando a detecção das ameaças e oportunidades de mudança;
2. Decisão sobre as quais, dos sinais anteriores, se deve responder (com base na visão estratégica do melhor desenvolvimento para a empresa);
3. Obtenção dos meios que viabilizem a resposta (criando algo novo via P&D, adquirindo por recurso à transferência de tecnologia valor acrescentado em qualquer parte, etc);
4. Implementação do projeto (com desenvolvimento da tecnologia e do mercado interno e externo) visando uma resposta eficaz.

**Fonte:** Adaptado de Palombo (2006, p.102).

O processo de inovação é complexo e requer base sólida para adesão de tal prática. Porém, a busca pela inserção no espaço inovativo é o primeiro passo para a implantação de uma nova cultura dentro da organização.

### 2.2.3 A inovação como diferencial competitivo

Como explanado nas seções anteriores, a inovação pode ter várias faces desde uma inovação de produto até uma inovação de marketing, ou o simples fato de criar um novo tipo de inovação pode ser entendido como inovação. Ou seja, pode-se entender inovação como o “novo”, como surpreender, como em um jogo de xadrez quando se realiza um movimento, (e este movimento pode estar relacionado a qualquer coisa) que instantaneamente pode mudar uma situação e por consequência pode-se criar uma vantagem ou diferencial competitivo (OSLO, 1997).

O contexto organizacional colocado neste momento indica altas pressões colocadas nas organizações, que tem que lidar com o constante efeito da “obsolescência” por assim dizer, dos diversos agentes da organização. Por agentes entende-se todo e qualquer organismo, processo, rotina, etc. que participe direta ou indiretamente do objetivo final da organização. Ou seja, cada vez mais as organizações têm que lidar com o fato de que quaisquer movimentos realizados num mercado potencial podem causar sérias consequências na organização, que a forçarão a tomar alguma ação corretiva para gerar vantagem competitiva e, o resultado dessa “ação corretiva” provavelmente surgirá de uma inovação (TIDD; BRESSANT, 2015).

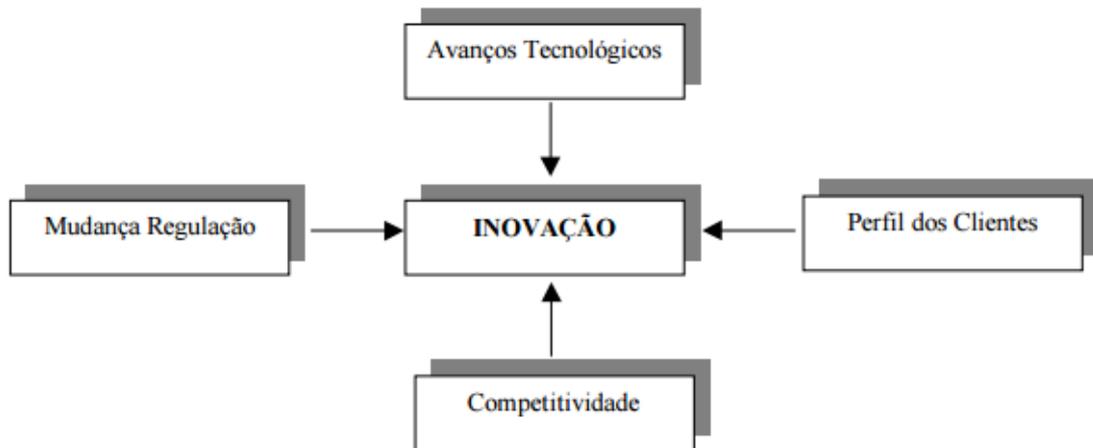
Segundo Pereira (1999, p.4), “a inovação torna-se cada vez mais importante no ambiente atual, sendo a gestão da inovação uma das tarefas mais importantes da administração moderna”. Porém, cabe ressaltar que o mesmo entendendo que a inovação é importante e certamente é um caminho para a obtenção de um diferencial competitivo, ela não se aplica a todas as organizações. Uma organização precisa estar preparada para este tipo de movimento, ela precisa dispor de uma estrutura voltada para este tipo de prática, caso contrário os resultados podem não ser os esperados.

Ou seja, uma organização inovadora deve estar preparada e criar condições para tal fato. De acordo com Pereira (1999, p.4-5):

Estas organizações são altamente eficientes em aprender, autocríticas e compromissadas com o aperfeiçoamento contínuo. E, apesar de parecer paradoxal, a inovação sustentada exige, ao mesmo tempo, estabilidade e mudança: a estabilidade possibilita economias de escala e aprendizado incremental, enquanto a mudança e a experimentação são necessárias à conquista de avanços nas áreas de produto, processo e tecnologia.

Parte-se da premissa que as constantes disputas de mercado fazem com que as organizações estejam em um estado de constante “renovação”. Pereira (1999) afirma que existem quatro forças responsáveis por essa necessidade de inovação a partir da década de 80, conforme disposto na figura 3:

Figura 3 - Fatores responsáveis pela inovação.



**Fonte:** Adaptado de Pereira (1999, p.6).

A mudança no perfil dos consumidores relaciona-se com o aumento da qualidade de vida das pessoas e, conseqüente aumento na expectativa de vida. Fato este relacionado a mudança de hábitos alimentares, maior consciência no que diz respeito a administração financeira (o que resulta em ganhos futuros), sobretudo uma drástica mudança na concepção de “planejamento futuro” das pessoas, que visam entre outras coisas, a melhora da qualidade de vida. Resultado disso é um nicho de mercado para produtos inovadores, que quando bem aproveitados podem gerar vantagem competitiva (PEREIRA, 1999).

Também relacionado a mudança do perfil dos consumidores “ocorreu com a participação cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, fazendo com que o tempo passe a ser considerado um recurso importante e que também está alterando o hábito do consumidor” (PEREIRA, 1999, p.7). Deste fato, como relatado por Pereira (1999) resultam mudanças de comportamentos de outros agentes, neste caso, a mudança de horário de estabelecimentos comerciais com o fim de se adaptarem a essa mudança.

Por fim, outras mudanças relevantes no perfil dos consumidores podem se constatados por mudanças demográficas e pelo aumento do número de solteiros, o que resultam respectivamente na decisão de compra (o que, por quem e quanto) e no “perfil de família”. Os avanços tecnológicos colocam-se também como relevantes, visto que existe a renovação constante e com o advento da internet as possibilidades aumentaram a valores inimagináveis (PEREIRA, 1999).

Mudanças na legislação, apontados por Pereira (1999), podem ser nitidamente verificados e são cerne de longas discussões no que diz respeito a privatização ou estatização de setores públicos. Pereira (1999, p.8) afirma que “a partir do início da década de 90, observa-se o aumento da eficiência de vários setores que foram privatizados ou que deixaram de ser monopólio estatal”, resultado disso é a intensa competição de organizações que buscam a inovação para a manutenção da vantagem competitiva. Outro fator relacionado a mudanças de legislação são ligados a questões ambientais, que levam organizações a repensarem a estrutura de seus negócios e como o fazem.

Por fim, tem-se a intensa competição por preços. Disputa que leva as organizações a utilizarem-se da criatividade (innovar) para abrir novos mercados com produtos inovadores. Segundo Pereira (1999, p.8), “muitas organizações vislumbram na inovação uma forma de expandir seus mercados, motivar seus clientes a pagarem um preço maior e reduzirem seus custos”.

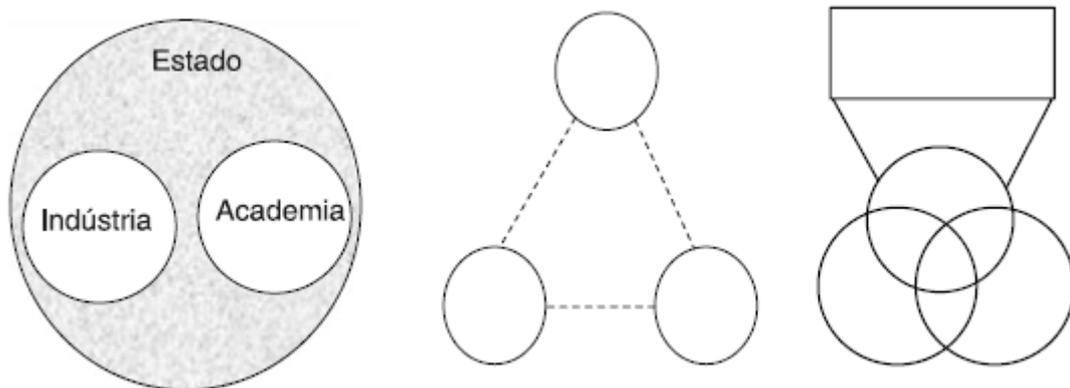
#### **2.2.4 A importância da Tríplice Hélice como fator fundamental na geração de inovação**

De acordo com Tidd e Bessant (2015), a inovação pode surgir de algumas formas. Vaccaro *et al* (2011, p.3) afirma que uma das perspectivas da inovação “refere-se ao desenvolvimento de novo valor para um conjunto de atores”. Ainda de acordo com Vaccaro *et al* (2011), a cooperação sistemática desses atores ou agentes é um fator importante para geração de inovações ou a criação de um ambiente inovador. Ou seja, diante dessas condições, surge uma nova situação onde a combinação das virtudes de determinados agentes possa despontar como uma nova fonte de inovação.

Nesse sentido tem-se o surgimento de modelos que propõem um entendimento acerca dessas novas circunstâncias, como a Tríplice Hélice. De acordo Etzkowitz e Leydesdorff (2000), o termo Tríplice Hélice pode ser entendido como um modelo que viabiliza a organização das relações originadas da interação das três esferas institucionais: **universidade, empresa e governo**. Que permite uma melhora no processo de inovação pela interação destes agentes, que tem fundamental importância.

Na figura 4 é apresentado a evolução da Tríplice Hélice. A primeira sistematização coloca o governo como grande expositor de ideias que engloba os outros dois agentes. Na segunda, tem-se algo mais nivelado, porém o governo ainda é o centro das interações e ainda dita as regras (MENDES; MENDES, 2006). Na terceira esquematização, Etzkowitz e Leydesdorff (2000, p.111) afirmam que neste caso “está gerando uma infra-estrutura de conhecimento em termos de sobreposição das esferas institucionais, com cada uma desempenhando o papel da outra e com organizações híbridas emergindo destas interfaces”.

Figura 4 - Evolução da Tríplice Hélice.



Fonte: Adaptado de Etzkowitz e Leydesdorff (2000, p.4)

De acordo com Costa (2010, p. 103), existem três estágios que auxiliam na compreensão do modelo tríplice hélice, os estágios estão dispostos no quadro 7:

#### Quadro 7 – Estágios da Tríplice Hélice.

- a. Na Tríplice Hélice 1: as três esferas (universidade, indústria e governo) são definidas institucionalmente. A interação delas ocorre por meio de relações industriais, transferência de tecnologia e contratos oficiais, amplamente disseminados em países desenvolvidos e em desenvolvimento.
- b. Na Tríplice Hélice 2: as esferas são definidas como diferentes sistemas de comunicação, consistindo em operações de mercado, inovação tecnológica e controle de interfaces. As interfaces geram novas formas de comunicação ligadas à transferência de tecnologia e apoiadas em uma legislação sobre patentes.
- c. Na Tríplice Hélice 3: as esferas institucionais da universidade, indústria e governo, em acréscimo às funções tradicionais, assumem papéis uns dos outros. A universidade passa a ter desempenho quase governamental, como, por exemplo, organizadora da inovação tecnológica local ou regional.

Fonte: Adaptado de Costa (2010, p. 103).

O modelo Tríplice hélice, segundo Vaccaro *et al* (2011, p.4) traz consigo algumas transformações oriundas da interação desses agentes, conforme disposto no quadro 8:

**Quadro 8 – Transformações oriunda da interação dos agentes.**

1. A universidade transformando-se de instituição de ensino para instituição de ensino com pesquisa (básica e aplicada), envolvendo prestação de serviços;
2. A atuação do governo não necessita mais ocorrer com setores específicos, mas pode beneficiar-se da ação de alianças em nível nacional, regional ou internacional, replicando modelos utilizados por empresas globais;
3. A empresa modificando sua percepção de lucro para uma noção mais ampla de valor e sustentabilidade.

**Fonte:** Adaptado de Vaccaro *et al* (2011, p.4).

O resultado dessa interação é a geração de inovação e por consequência a alavancagem da economia (VACCARO *et al*, 2011). Ainda de acordo com Vaccaro *et al* (2011, p.5):

O objetivo comum é perceber um ambiente inovador composto por iniciativas trilaterais de conhecimento de desenvolvimento econômico e alianças estratégicas entre empresas (grandes e pequenos, que operam em áreas diferentes e com diferentes níveis de tecnologia), laboratórios governamentais, empresas spin-offs de universitários e grupos de pesquisa acadêmica.

Watanabe e Silva (2015, p.3) destacam que “a interação na universidade-indústria-governo é a chave para melhorar as condições para a inovação em uma sociedade baseada no conhecimento”. Ou seja, quando bem articulada, essa interação mostra-se muito positiva e capaz de entregar resultados positivos, impactando em diversas esferas.

#### **2.4.5 Outros instrumentos para a gestão da inovação**

Como já destacado anteriormente, o processo de gestão da inovação pode ser difícil e requer uma grande maturidade por parte da organização para que o processo possa ser realizado de uma forma coesa e com resultados positivos ao final. A partir disso, a utilização de instrumentos que deem direcionamento e padrão aos processos é de fundamental importância e as organizações devem se utilizar destes instrumentos para a obtenção de suas vantagens competitivas. Neste sentido, esta seção pretende apresentar de forma breve alguns instrumentos que podem auxiliar os gestores para a obtenção dessas vantagens competitivas.

Na perspectiva de Brandão e Guimarães (2001) a sociedade contemporânea vem passando por diversas mudanças, que tem impacto relevante dentro das organizações. Estas mudanças referem-se variações da econômica, instabilidade política, na área social e cultural. Esta maré de instabilidade faz com que as organizações fiquem em constante alerta e com forte atuação para redução de custos, aumento de produtividade, introdução de novas tecnologias, redesenho de processos e sobretudo, uma gestão mais eficiente que consiga alinhar estes diversos aspectos visando a obtenção ou manutenção da vantagem competitiva.

A visão de Canongia et al. (2004) vai de encontro com o que foi exposto por Brandão e Guimarães (2001), as organizações devem aperfeiçoar o seu processo de gestão da inovação, do contrário podem sucumbir aos implacáveis mercados. Acrescenta, que as organizações ainda se ressentem para utilização de instrumentos que auxiliem durante o processo de gestão da inovação, ponto que pode contribuir para que estas organizações não consigam manter ou gerar novas vantagens competitivas.

Neste contexto, as organizações precisam mudar o seu *status* e quebrar os paradigmas que possam impedi-la de entrar nesta nova sociedade do conhecimento, como destacado por Takeuchi e Nonaka (2008). É necessária a compreensão de que o seu capital intelectual é de fundamental importância e, saber geri-lo é essencial. Canongia et al. (2004) destaca três instrumentos que podem contribuir neste processo de gestão da inovação, são eles o *technology foresight*, a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento.

O *technology foresight* ou comumente chamado de *foresight*, são técnicas e métodos que englobam uma base de dados e busca prever as tendências tecnológicas e o descobrimento de novas tecnologias, tentando o fazer com a maior precisão possível. Com o tempo, esta perspectiva foi sendo alterada para uma ideia de presente, isto é, os gestores passaram a pensar no rumo que as tecnologias poderiam tomar. Neste caso, tem-se o domínio sobre o fato e não o contrário. Esta mudança, segundo Canongia et al. (2004), causou uma grande diferença, modificando a maneira de se prospectar tecnologia.

Na visão de Canongia et al. (2004), a inteligência competitiva pode ser considerada como um grande banco de dados, uma série de procedimentos que visa o monitoramento contínuo do macro ambiente para a coleta e análise de dados que possam ser relevantes para a organização. Estas informações podem ser

utilizadas pela alta gerencia para a tomada de decisão. Desta forma, os gestores podem ter mais base e acabam minimizando o erro durante as decisões.

Na perspectiva de Canongia et al. (2004), a gestão do conhecimento desempenha um importante papel dentro desta sociedade baseada no conhecimento. Em resumo, a gestão do conhecimento busca uma visão global dentro da organização, com o objetivo de tornar o ambiente mais coeso. Este ambiente mais coeso, por sua vez, permite a organização enfrentar os desafios do mercado com mais presença, sendo capaz de vencer os desafios e adquirir ou manter a vantagem competitiva.

O método de gestão de desempenho também pode ser destacado como ferramenta relevante para o processo de gestão da inovação. Como destacado por Brandão e Guimarães (2001), o mecanismo permite controle e avaliação do desempenho dos colaboradores. Numa sociedade baseada no conhecimento, entender o papel de cada ator envolvido dentro do processo de inovação é fundamental, tem-se base para trabalhar e dizer “o que”, “como” e “por que” estão acontecendo as coisas dentro da organização e a partir dessa perspectiva, tem-se base para a tomada de decisão e/ou correção de alguma situação.

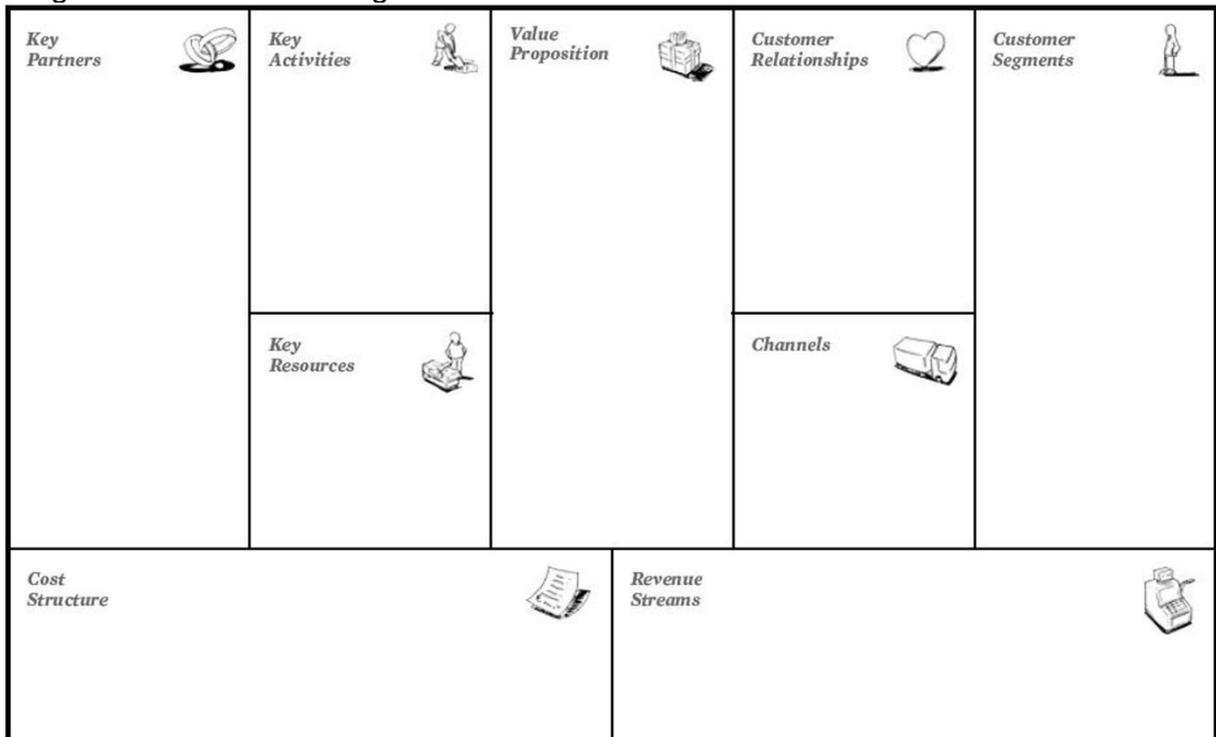
A partir das contribuições apresentadas, percebe-se que a gestão da inovação é um processo complexo e extremamente dependente, no que se refere a utilização de instrumentos. O processo de gestão da inovação não é simplesmente tomada de decisão, tem-se uma série de outros processos que englobam a gestão, são fundamentais e colaboram para que a partir do momento que o gestor dispõe de todos os insumos, realizar a tomada de decisão. Todo este processo de coleta de insumos perpassa pela utilização dos instrumentos, que vão coletar, analisar e entregar os resultados necessários ao final. As organizações, cada vez mais, devem se pautar da utilização destas ferramentas, que como muito bem colocado por Brandão e Guimarães (2001) e Canongia et al. (2004), são fundamentais para o conseguimento de vantagem competitiva.

### 2.3 A INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIO: UM RESULTADO DO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Alexander Osterwalder e Pigneur (2011), em sua obra intitulada *Business Model Generation*, afirmam que “um modelo de negócios descreve a lógica de

criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Um modelo de negócio atua como organizador, auxiliando no processo de concepção de um novo negócio, com a organização dos principais aspectos que compõem esse negócio dentro de um modelo estruturado. Na Figura 5, tem-se um modelo de negócios.

Figura 5 - Modelo de Negócios.



Fonte: Gubert (2014).

Trierveiler (2015), entende inovação em modelo de negócios como algo opcional as organizações, algo que afeta diretamente a estrutura de um negócio, podendo ocasionar alterações nos processos, na cadeia logística e no próprio modelo de negócios.

Trierveiler (2015, p.21) afirma ainda, que recentemente tem-se levantado discussões sobre a importância dos modelos de negócios nos ambientes acadêmico e empresarial, comprovando esta afirmação citando uma pesquisa publicada pela IBM em 2006. Os resultados apontam que:

ainda que os líderes empresariais insistam em definir seus negócios em termos dos produtos e serviços, 30% dos esforços que as empresas consultadas dispenderão em inovação nos próximos anos serão aplicados à inovação nos modelos de negócio. Os fatores que contribuem para explicar esta tendência são as oportunidades e ameaças apresentadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e, até, por novas regulamentações.

Cada vez mais, precisa-se de respostas rápidas e pontuais que supram a demanda do mercado, entreguem de fato resultado as organizações e contribuam para geração de vantagem competitiva. E, em virtude disso, empreendedores buscam incessantemente por respostas que os auxiliem nesse contexto, que tornem os seus negócios mais viáveis, mais valiosos e desejados pelos seus clientes.

Porém, inovar em modelo de negócios não é algo tão simples, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), para inovar em modelo de negócios deve-se superar modelos de negócios ultrapassados, com o objetivo de projetar novos empreendimentos inovadores, deve-se quebrar paradigmas e enfrentar resistência. Inovar, não pode ser considerado como simplesmente entregar algo novo ao cliente.

Inovação em modelo de negócios não é algo novo e já vem sendo praticado por algumas organizações a algum tempo, porém, hoje em dia o impacto e proporção são maiores. Osterwalder e Pigneur (2011) afirmam que modelos de negócios inovadores estão constantemente transformando as organizações. Ele reforça ainda, que este é o grande momento para entender os impactos de todo esse processo e lidar com os desafios futuros que o mesmo apresente.

Tidd e Bessant (2015, p.4) afirmam que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”, acrescenta ainda que “a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”.

Osterwalder e Pigneur (2011, p.136) afirmam que:

Inovar com Modelos de Negócios significa não olhar para trás, pois o passado indica pouco do que é possível para os Modelos de Negócios futuros. A inovação em Modelos de Negócios não tem nada a ver com observar a concorrência, já que inovar não é copiar ou comparar, mas criar novos mecanismos de criação de valor e receitas. Ao contrário, inovação em Modelos de Negócios significa desafiar as ortodoxias para projetar modelos originais que atendam a clientes insatisfeitos, novos ou que nem haviam sido considerados.

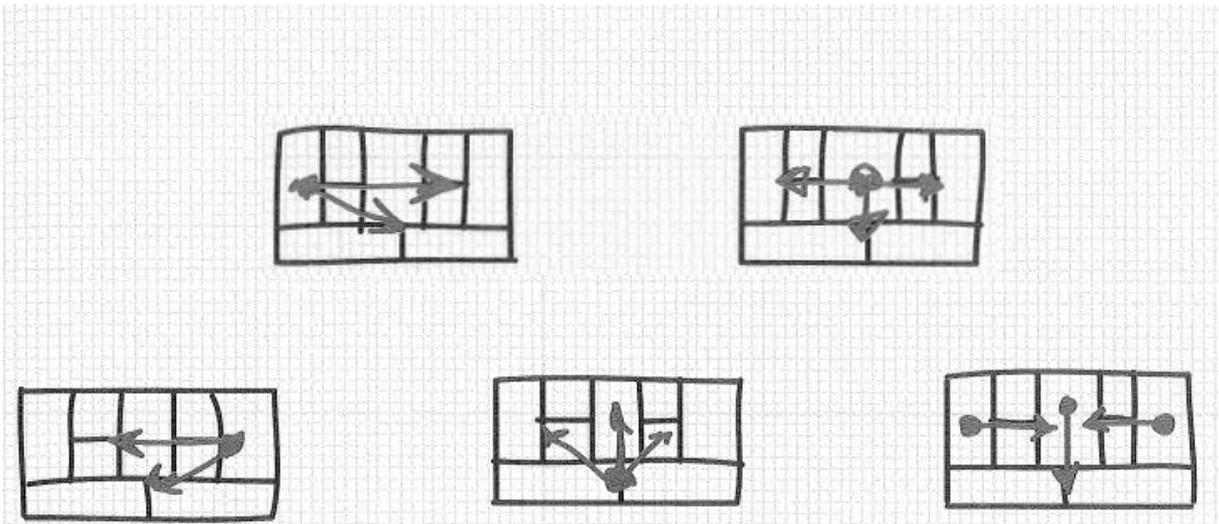
Ideias para inovar em modelos de negócios podem vir de qualquer lugar Osterwalder e Pigneur (2011, p.138) distinguem quatro epicentros de inovação de Modelos de Negócios: “*a partir dos recursos, a partir da oferta, a partir dos clientes, e a partir das finanças*”.

Inovações transformadoras podem afetar múltiplos componentes de um modelo de negócios, qualquer um dos quatro epicentros pode ser um ponto de

partida para uma ideia inovadora e este, causara um impacto em todo o modelo. Entretanto, a inovação pode surgir também a partir de diversos epicentros (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

A inovação a partir de recursos pode originar-se a partir dos recursos referentes a infraestrutura da organização ou de um parceiro. A inovação a partir da oferta tem relação com a proposta de valor do negócio, já a inovação a partir dos clientes pode originar-se através de alguma necessidade do cliente e a inovação a partir das finanças podem advir através de mudanças nas estruturas de preço ou de custo. Como comentado anteriormente, ainda podem surgir inovações a partir de múltiplos recursos, cabe ressaltar ainda, que quaisquer mudanças em um epicentro afetarão todo o modelo de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011). A seguir, na Figura 6, tem-se uma ilustração dos epicentros de inovação.

Figura 6 - Epicentros de inovação.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.138-139).

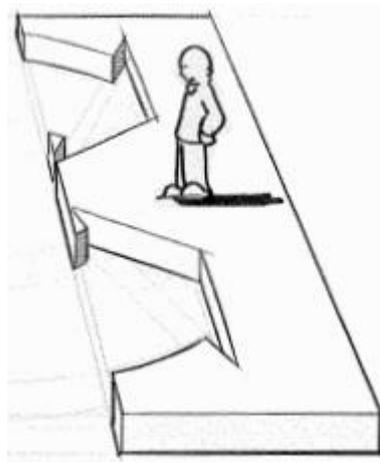
Inovar em modelos tem mais a ver com realmente entender como os diferentes epicentros de inovação se relacionam, entender como é possível gerar mais valor em cima de cada epicentro e entender os anseios do cliente, as suas aspirações com o objetivo de entregar mais valor a este cliente (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

Os epicentros de inovação podem ser considerados centros de inovação, onde surge uma ideia inovadora. As nuances desses epicentros podem impactar um modelo de negócio de diversas formas. As formas que estes epicentros impactam em um modelo de negócio serão descritos nas seções seguintes.

Um modelo de negócio é composto por “componentes”, os quais variam dependendo do modelo de negócio, no caso do Canvas de modelo de negócio, tem-se 9, são eles: os Seguintos de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de receita, Recursos principais, Atividades-chave, Parcerias principais e a Estrutura de custo.

O segmento de clientes pode ser considerado como uma das bases fundamentais para o modelo de negócio, é a partir dele que é possível projetar todo o modelo de negócio. Ele representa o “para quem” do negócio, representa o público-alvo ou aquelas pessoas a quem busca-se atingir por meio de um diferencial competitivo. Cabe ressaltar que um modelo de negócio pode ter um ou mais segmentos de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

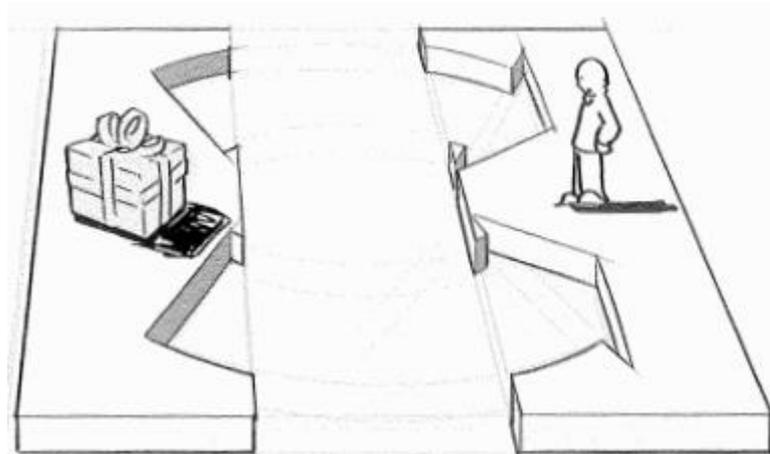
Figura 7 - Seguintos de Clientes:



**Fonte:** (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.27).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor é o diferencial competitivo, é a razão pela qual os clientes irão optar ou não por uma organização ou outra. A proposta de valor resolve um problema, ela satisfaz uma necessidade específica de um segmento de cliente. Eles ainda citam alguns elementos que podem caracterizar a proposta de valor, ela pode ser uma novidade, pode ser relacionada a desempenho, pode ser um produto personalizado, “fazendo o que deve ser feito”, *design*, *marca/status*, preço, redução de custo, redução de risco, acessibilidade e conveniência/usabilidade.

Figura 8 - Proposta de Valor.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.29).

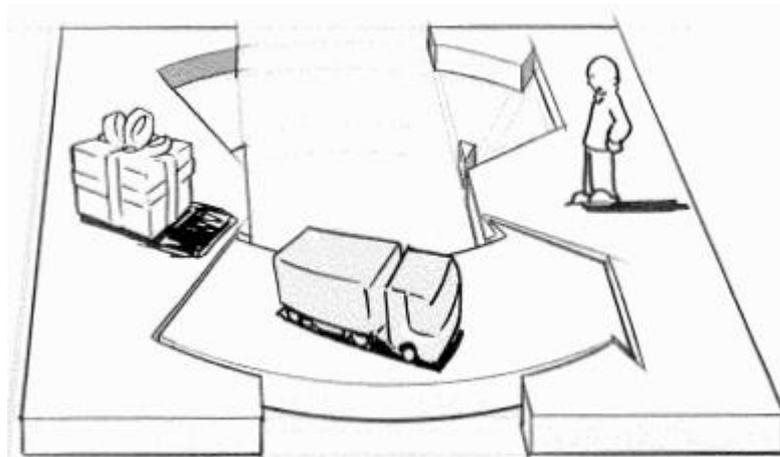
Na sequência tem-se os Canais, este componente representa a forma como a organização se comunica com seu cliente, como ela entrega a proposta de valor para este cliente. Ter bem claro qual é a sua proposta de valor é essencial e afeta diretamente nos canais que serão utilizados (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011). Osterwalder e Pigneur (2011) ainda citam algumas funções dos canais, conforme disposto no quadro 9:

#### Quadro 9 – Funções dos canais.

1. Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
2. Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
3. Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
4. Levar uma Proposta de Valor aos clientes;
5. Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.33).

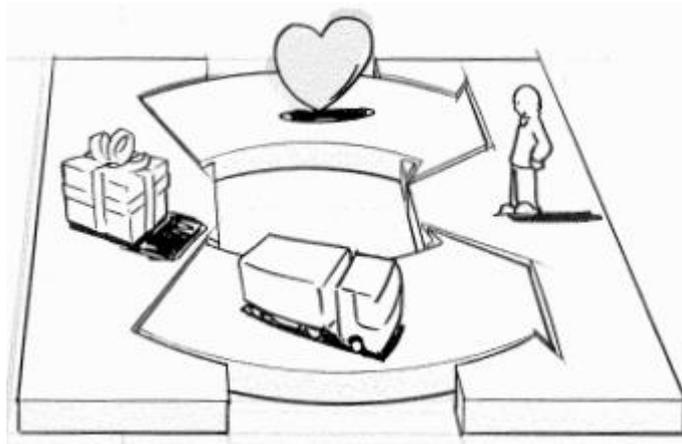
Figura 9 – Canais.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.33).

O componente Relacionamento com Clientes, em sua essência descreve de que forma a organização se relaciona com seus clientes, ela está implícita na proposta de valor, é a forma como a organização vai “trabalhar” com este cliente (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

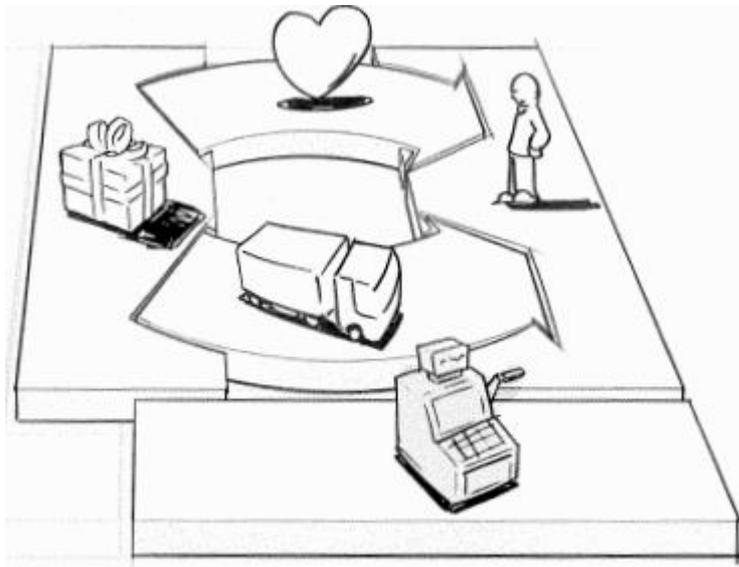
Figura 10 - Relacionamento com Clientes.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.35).

Na sequência tem-se as Fontes de Receita, “ela representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada Segmento de Clientes” (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p. 37). Osterwalder e Pigneus (2011) afirmam ainda que existem diversas formas de gerar fontes de receita, como venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/*leasing*, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

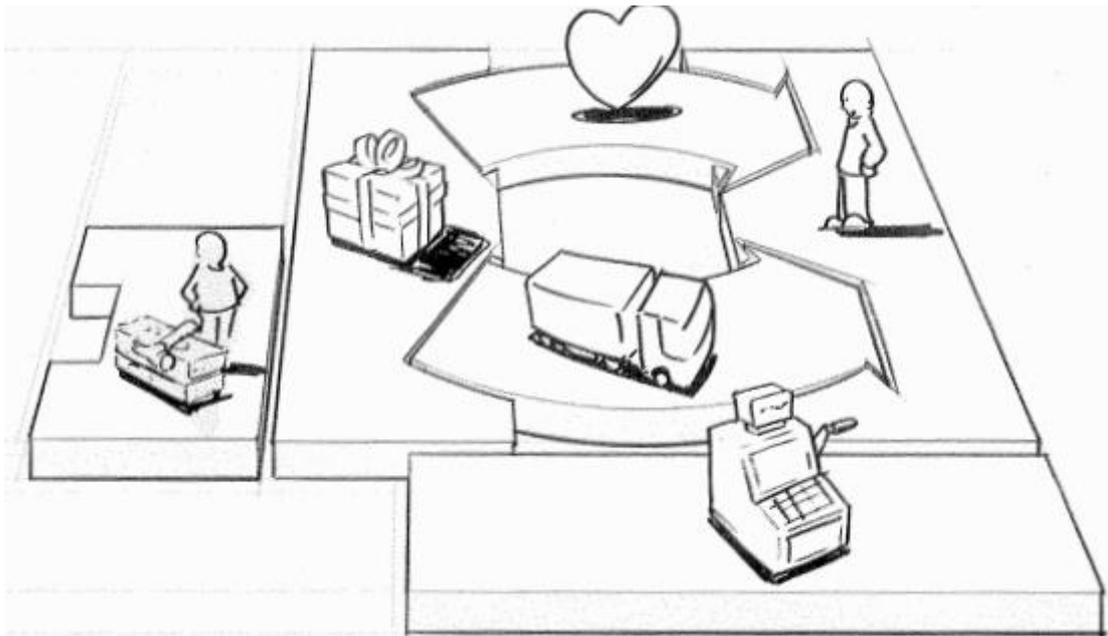
Figura 11 - Fontes de Receita.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.37).

Os Recursos Principais representam o que a organização precisa para funcionar, são as variáveis que afetam diretamente na construção da proposta de valor e sem eles não seriam possíveis a entrega de tal proposta ou o bom funcionamento dos outros componentes (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

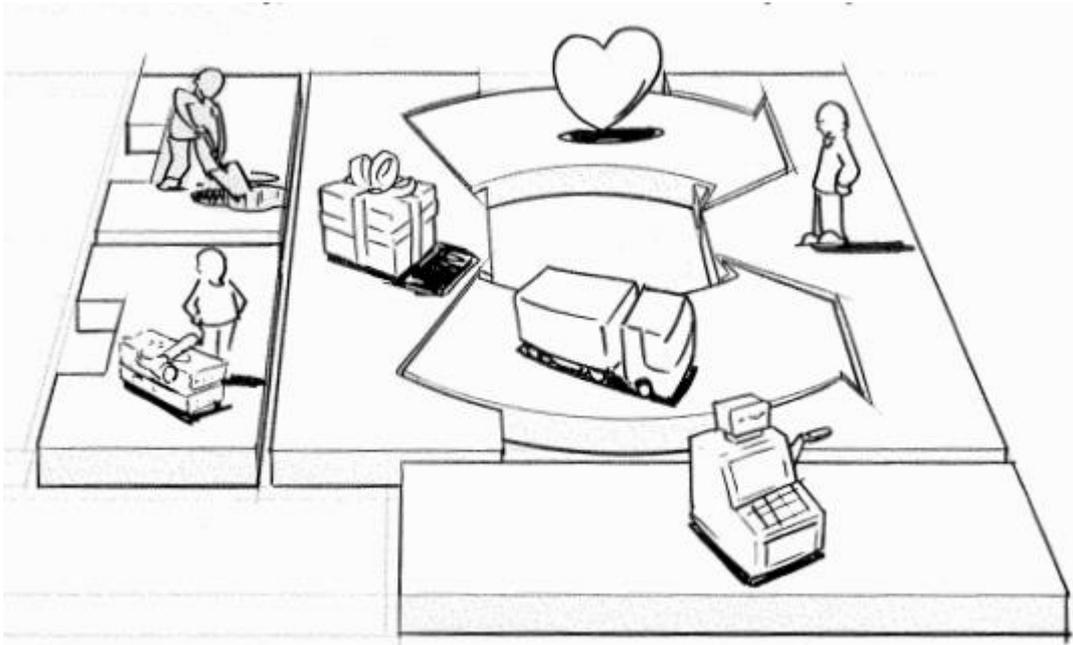
Figura 12 - Recursos Principais.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.37).

As Atividades Principais representam as atividades ou ações principais que uma organização precisa fazer para entregar sua proposta de valor ou para executar seu modelo de negócio com sucesso. Elas podem ser categorizadas como atividades de produção, resolução de problemas ou plataforma/rede (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011).

Figura 13 - Atividades Principais.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.43).

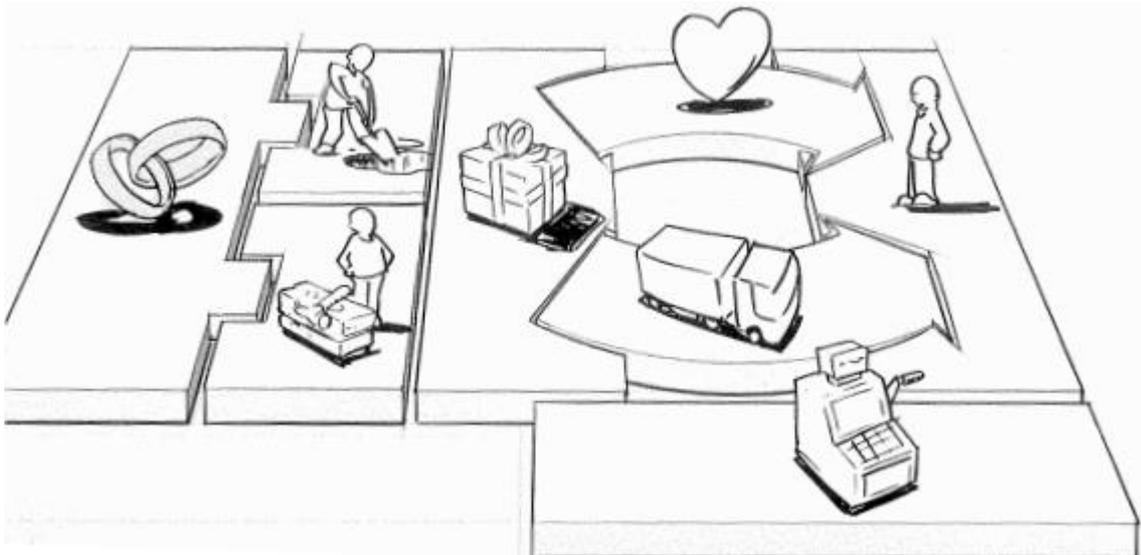
O penúltimo componente, Parcerias Principais, representam os parceiros-chave ou da mesma forma que as atividades principais, os principais parceiros que contribuem para o sucesso do modelo de negócio (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011). No quadro 10, tem-se quatro tipos diferentes de parcerias.

#### Quadro 10 – Tipos de parcerias.

1. Alianças estratégicas entre não competidores;
2. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. Joint ventures para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.45).

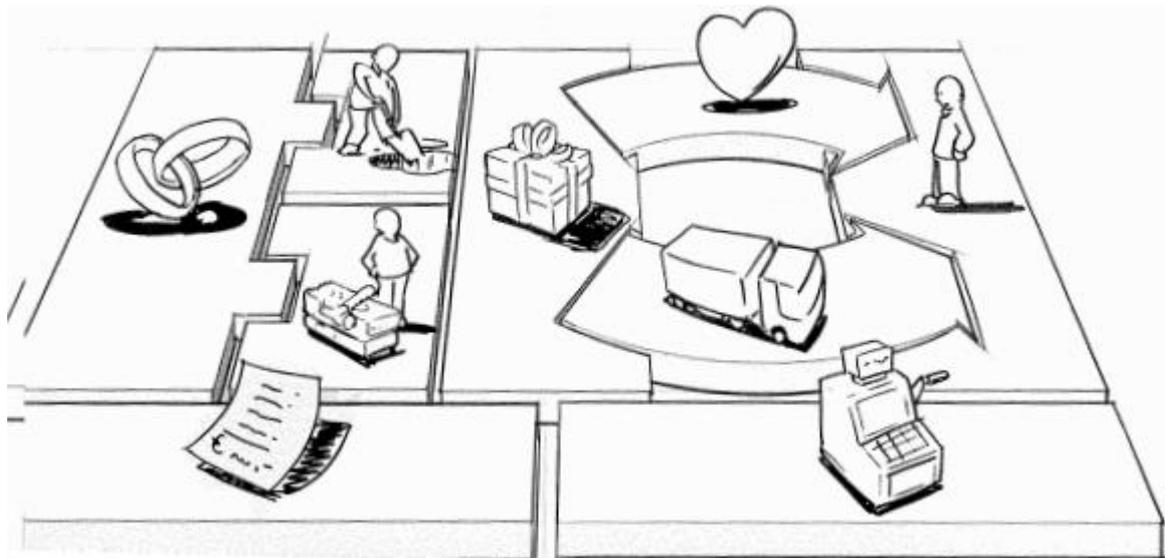
Figura 14 - Parcerias Principais.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.45).

Por último tem-se a Estrutura de Custo que representa tudo o que a organização precisa gastar para que se tenha o bom funcionamento e por consequência, sucesso do modelo de negócio.

Figura 15 - Estrutura de Custos.



Fonte: (OSTERWALDER; PIGNEUS, 2011, p.47).

Destarte finaliza-se o Canvas de modelo de negócios, que consegue de uma forma simples deixar exposto a mecânica de um negócio. Cabe ressaltar que para que se consiga um bom resultado com o modelo de negócio é preciso de profundidade, é preciso explorar o negócio ao qual está se envolvendo.

Outro *business model* muito conhecido é o *business model you* (BMY) que segue o a mesma linha do *business model generation* (BMG), o BMY vem com uma proposta diferente e oferece as técnicas para que as pessoas possam trabalhar a si mesmas e o que querem para suas vidas. No BMY trabalha-se com quadros semelhantes ao BMG, como o que se quer, o que se tem, os principais parceiros, entre outros (CLARCK, 2013).

O *project canvas* (PC) é um método muito eficiente de gerenciamento de projetos, ele é um diagrama visual que deixa esquematizado vários aspectos referente a um projeto. O PC quebra o paradigma da elaboração de projetos, deixando de ser um processo individual e isolado, para um projeto co-criado e com mais capacidade de execução, onde mais de um agente pode interferir na elaboração do projeto, deixando-o mais rico e com credibilidade (FINOCCHIO JÚNIOR, 2014).

A partir das contribuições apresentadas, percebe-se que o conceito Canvas, não diz respeito apenas pelo modelo apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) e perpassa por outras variações com os mais diversos objetivos. Percebe-se que os modelos de negócios são ferramentas inovadoras e indispensáveis no cotidiano de organizações inovadoras ou que querem se tornar inovadoras, são ferramentas que otimizam e facilitam o processo de inovação, com as suas mais diversas formas, solucionam problemas muito rapidamente e proporcionam a condição das organizações ficarem mais perto da obtenção de suas vantagens competitivas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia, enquanto uma disciplina, busca compreender e avaliar os principais métodos existentes para elaboração de um trabalho acadêmico, que darão base, técnicas para que o autor busque as respostas do objetivo de estudo proposto. Em um nível mais profundo, a metodologia possibilita o processamento das informações visando a resolução das questões levantadas pelo autor (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

A metodologia em sua essência da sustentação e auxilia o autor na execução dos trabalhos. A falta de método implica na falta de padrão, na falta de organização e conseqüentemente incide na qualidade do trabalho, na qualidade do resultado final. Destarte, a correta escolha do método é fundamental e este se coloca como importantíssimo, pois representa pilar importante que dá sustentação ao trabalho executado pelo autor (MAIA, 2008).

Os procedimentos metodológicos dão toda sustentação para o bom desenvolvimento da pesquisa, ele representa o planejamento para o cumprimento dos objetivos propostos. Ao visualizar o objeto de estudo e as suas principais contribuições, frente aquilo que o autor vislumbra como resultado de seu trabalho, é realizado todo o plano e é idealizado as principais ferramentas que darão suporte a essa pesquisa (SEVERINO, 2014).

Segundo Lima e Mito (2007) os procedimentos metodológicos perpassam pela assertiva escolha do método a ser utilizado pelo pesquisador, que deve ser escolhido com clareza. A escolha do método representa as técnicas que serão utilizadas pelo autor na busca pelas respostas do objeto de estudo, técnicas que representam toda base teórica que dão vazão aos resultados e dão clareza as respostas.

De acordo com Lakatos (1986, p.81), método pode ser definido como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS, 1986, p.81).

O método busca descobrir a veracidade dos fatos encontrados, por meio de análise e compreensão destes fatos, posteriormente dando direcionamento no uso do método. O método permeia o caminho da dúvida e representa a busca pelo conhecimento que aos poucos minimiza o desconhecimento acerca objeto de

estudo, “o método deve ser positivo e não normativo. Em outras palavras, a pesquisa positiva deve se preocupar com o que é e não com o que se pensa que deve ser” (MAIA, 2008, p.3).

Além da escolha do método que representa as técnicas utilizadas para a busca de respostas referentes ao objeto de estudo, a escolha dos procedimentos também é parte integrante e essencial deste processo, que representa a maneira de busca e tratamento das informações. A escolha assertiva dos procedimentos, implicam na melhor utilização dos dados, extraindo-se o máximo e consequentemente obtendo-se melhores resultados ao final do processo (LIMA; MIOTO, 2007).

Ainda nas visões de Lima e Miotto (2007), outro aspecto importante dos procedimentos metodológicos refere-se à apresentação do percurso de pesquisa, que representa o mapeamento de todo o caminho percorrido pelo autor na busca e no tratamento dos dados que se relacionam com o objeto de estudo proposto.

A partir das contribuições apresentadas, percebe-se que de uma forma geral, historicamente existe uma carência técnica que originou a necessidade da criação de padrões e técnicas que dessem sustentação e direcionamento para as questões outrora trabalhadas. Desta forma, percebe-se que a metodologia, a escolha dos métodos e procedimentos adequados vão relacionar-se diretamente com o tipo da pesquisa e serão fundamentais para o seu bom desenvolvimento, fazendo-se assim indispensáveis.

A seguir serão explanados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, delineamento de pesquisa, caracterização do contexto de estudo, procedimento de coleta de dados, instrumento de coleta de dados e procedimento de análise de dados.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa foi a revisão integrativa, que proporciona uma revisão sistemática do objeto de estudo proposto, confrontando as diferentes visões e tendo como resultado final uma síntese mais clara. O método, além de propiciar uma maior clareza, também contribui para o surgimento de novas propostas pela sua interdisciplinaridade colocada, desta forma o método coloca-se como ideal nesta pesquisa.

A pesquisa é acadêmica, pois trata de uma temática relevante, que ainda é insipiente no Brasil e carece de estudos, desta forma, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura. Além disso, outro aspecto que caracteriza a pesquisa como acadêmica é a solução para alguns problemas que foram previamente discutidos e validados (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

A técnica empregada na coleta de dados é a documentação indireta e direta, a partir das bases utilizadas para a coleta de dados. O pesquisador atuou desta forma visando maior consistência e dinamismo ao trabalho, se utilizando de bases primárias e secundárias.

Quanto a natureza da pesquisa, ela caracteriza-se como básica, pois, a temática em questão é insipiente ainda no Brasil e desta forma a pesquisa se coloca como nova ou “inovadora”, pois deve contribuir positivamente para o enriquecimento da literatura.

Quanto a abordagem do problema esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa “se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (FONSECA, 2012, p.20). Quanto aos fins, a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória caracteriza-se pela aproximação do autor com o problema pesquisado, na pesquisa exploratória são feitas saídas de campo, o autor tem a oportunidade de adquirir outras interpretações que são de grande valia para o desenvolvimento da pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A utilização deste método justifica-se, pois, a partir do levantamento de dados durante a confecção do embasamento teórico detectou-se uma lacuna relacionado ao processo de inovação em modelo de negócios. Sendo assim, o pesquisador procurou fazer o levantamento dos tópicos abordados pelos principais autores que tratam do assunto com o objetivo de compreender este fenômeno a fim de desmistificá-lo.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de campo e uma revisão integrativa de literatura. A pesquisa bibliográfica é a base de qualquer trabalho científico, nela o pesquisador realiza um levantamento de informações, bases teóricas de estudos já consolidados relacionados a sua pesquisa (FONSECA, 2012). A utilização deste meio de investigação se faz necessário para

que o pesquisador tenha um conhecimento mais sólido acerca dos assuntos que serão abordados no decorrer da pesquisa.

A pesquisa de campo pode ser considerada como uma etapa fundamental, pois possibilitará a socialização das informações coletadas com os principais pensadores que dominam do assunto visando o cruzamento dos resultados obtidos. A pesquisa de campo “Caracteriza as investigações em que para além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se coletam dados junto de pessoas, utilizando diversos tipos de pesquisa” (FONSECA, 2012, p.32).

De acordo com Triviños (1995, p.145-146) “a entrevista pesquisa *semi-estruturada* é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados”. Triviños (1995, p. 152) afirma ainda que a entrevista semi-estruturada “obtem resultados verdadeiramente valiosos se também o pesquisador tem um amplo domínio do enfoque em estudo e da teoria que orienta seus passos”.

Como ressaltado nos tópicos anteriores, a revisão integrativa destaca-se como ferramenta importante na coleta das principais bases de dados. Destarte, durante a pesquisa será realizada a consulta das principais bases de dados para revisão integrativa. O roteiro semiestruturado também se faz relevante. Como já mencionado, socializar os resultados com os principais pensadores do assunto traz maior consistência e validação para a pesquisa.

Quanto a revisão integrativa, esta será fundamentado na seção seguinte.

Quadro 11 - Taxonomia da pesquisa Científica.

<b>TAXONOMIA DA PESQUISA CIENTÍFICA</b>	
Parâmetros de classificação	Tipos de Pesquisa
Classificação da pesquisa	<b>Pesquisa acadêmica</b> Pesquisa de Ponta
Técnica empregada	<b>Documentação indireta (fonte primária e secundária)</b> <b>Documentação direta</b>
Natureza	<b>Pesquisa básica</b> Pesquisa aplicada
Objetivos	<b>Pesquisa exploratória</b> <b>Pesquisa descritiva</b> <b>Pesquisa explicativa</b>
Abordagem do problema	<b>Pesquisa qualitativa</b> Pesquisa quantitativa Pesquisa quali-quantitativa
Fontes de informação	<b>Campo</b> Laboratório <b>Bibliografia</b>
Procedimentos técnicos	<b>REVISÃO INTEGRATIVA -</b> Etnográfica Documental Experimental <i>Ex-post facto</i> Estudo de corte Levantamento Estudo de campo Estudo de caso Pesquisa-ação Pesquisa participante Pesquisa <i>Grounded Theory</i> Pesquisa sistemática

**Fonte:** elaborada pelo autor.

### 3.2 O PROCESSO DE REVISÃO INTEGRATIVA

Como reforçado nas seções anteriores, o método tem função fundamental no desenvolvimento da pesquisa, representando todas as técnicas que auxiliarão na busca da resposta para o objeto de pesquisa, o método da base para o autor trabalhar com segurança, dentro de um direcionamento. Nesse sentido, como justificado na seção anterior, este trabalho se utiliza do método de revisão integrativa.

A revisão integrativa é um método que possibilita, dentro das suas técnicas, busca, análise e síntese dos principais trabalhos relacionados ao objeto de estudo. Este método é comumente utilizado quando precisa-se fazer a análise de um grande volume de trabalhos, proporcionando rápida e efetiva análise, sem a perda de informações relevantes e propiciando um bom insumo para o que se objetiva estudar (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

O processo de revisão integrativa perpassa algumas etapas como a busca das informações relacionadas ao objeto de estudo, a avaliação crítica das evidências disponíveis, a implantação destas evidências e por último a avaliação dos resultados. Estas etapas dão sustentação a todo processo e forma uma análise consistente e exitosa, que ao final disponibiliza uma análise sistemática e clara do objeto de estudo proposto (POMPEO, ROSSI; GALVÃO, 2009).

Complementando o que foi exposto por Pompeo (2009), na perspectiva de Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 761-762-763), a revisão integrativa é dividida em 6 etapas, como disposto no quadro 12:

#### Quadro 12 – Etapas da revisão integrativa.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primeira etapa: identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa;</li> <li>2. Segunda etapa: estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/ amostragem ou busca na literatura;</li> <li>3. Terceira etapa: definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/ categorização dos estudos;</li> <li>4. Quarta etapa: avaliação dos estudos incluí- dos na revisão integrativa;</li> <li>5. Quinta etapa: interpretação dos resultados;</li> <li>6. Sexta etapa: apresentação da revisão/síntese do conhecimento.</li> </ol> |
|--|

**Fonte:** Adaptado de (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008, p. 761-762-763).

Nas perspectivas de De Souza e Da Silva (2010) a revisão integrativa é o método mais vasto no que se refere às revisões, conseguindo abarcar diversas frentes, deste a inclusão de trabalhos, que permite uma análise sólida do objeto de estudo, além de permitir a combinação de dados teóricos e empíricos. Características que tornam o método completo e extremamente usual, atendendo as necessidades propostas pelo usuário e apresentando ótimos resultados ao final do processo.

Ainda nas visões de De Souza e Da Silva (2010) a revisão integrativa carece de uma participação ativa do usuário, com extremo comprometimento. Cada etapa do processo deve ser feita com muito rigor, para que ao final do processo haja a diminuição de lacunas e erros. Destarte, o método coloca-se como relevante em um cenário com amplo desenvolvimento da produção científica.

Ao encontro destas duas visões, Pompeo, Rossi e Galvão (2009) discorrem acerca dos benefícios da utilização do método de revisão integrativa, o qual cobra do executor muito engajamento, mas que ao final do processo, além de

trazer resultados positivos relacionados ao objeto de estudo, premia o executor com o crescimento técnico ao colocá-lo em uma situação de aprendizado constante.

Na visão de Mendes, Silveira e Galvão (2008), apesar da revisão integrativa ser reconhecida e muito utilizada mundialmente, aqui no Brasil, a mesma ainda se encontra insipiente, pouco utilizado, mesmo com as grandes contribuições que podem surgir a partir da sua utilização. Reforça a necessidade de utilização do método pelos autores pelos benefícios trazidos após seu uso.

Portanto, de acordo com o que foi apresentado, percebe-se que o método de revisão integrativa se coloca como método de revisão extremamente relevante, pela sua ampla gama de possibilidade e pelo seu processo, pautado em etapas bem definidas. O processo, apesar de conhecido e utilizado mundialmente, ainda se apresenta em estágio de crescimento no Brasil.

A seguir, será explanado o método de tratamento de dados, etapa relevante para o processo de revisão que foi aplicado nesta pesquisa.

### 3.3 MÉTODO DE TRATAMENTO DE DADOS

Como explanado na seção anterior, referente a revisão integrativa, processo pautado em etapas, que busca fazer o levantamento, análise e síntese dos principais trabalhos que se referem a um objeto de estudo. Como já bem colocado, é pautado em etapas. Logo, ao fazer o levantamento de um grupo de trabalhos, os próximos passos perpassam a triagem e análise desses trabalhos visando a confirmação e externalização das principais ideias expostas por estes autores que serão insumos relevantes para o desenvolvimento do objeto de estudo, este processo relaciona-se com o tratamento de dados, que será explanado nesta seção.

Ao realizar o tratamento de dados objetiva-se sobretudo a validação destes dados, mas mais importante ainda, a codificação ou consolidação destas informações que se tornam dados empíricos que podem ser utilizados para fins de estudo num futuro (FLICK, 2004). Porém, para que se consiga chegar a estes resultados, deve-se ter a utilização de métodos, disposto no quadro 13:

Quadro 13 – Estratégias para análise de dados.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A codificação Teórica;</li> <li>2. A codificação Temática;</li> <li>3. A análise qualitativa do conteúdo;</li> <li>4. A análise global.</li> </ol>
--

Fonte: Adaptado de (FLICK, 2004, p.21).

Dentre tantos métodos, o método de codificação axial destaca-se como essencial dentro do processo de revisão integrativa, amparado por Straus e Corbin (1990). Dentro do processo de revisão integrativa, o principal produto gerado é a interação sistemática executada dentro do processo. O processo passa pelo levantamento dos dados pelo pesquisador, que por sua vez faz a triagem destes trabalhos dentro daquilo que este entende que é relevante para o objeto de estudo e posteriormente, emerge a integração dos trabalhos selecionados pelo autor que ao final geral um produto relevante para o objeto de estudo. “A codificação axial é o meio que auxilia o pesquisador a realizar a integração das categorias. O objetivo é reunir os dados elaborando conexões entre as categorias e as sub-categorias” (CASSIANI; CALIRI; PELÁ, 1996).

A codificação axial é a fase posterior a codificação aberta, que é a fase inicial do processo de análise de dados. A codificação aberta inclui a colocação de termos de inclusão para que seja feita a triagem dos trabalhos levantados. Esta etapa é trabalhosa e o seu sucesso depende exclusivamente da atuação engajada do pesquisador que deve dar foco especial para que aja um resultado positivo ao final do processo (BIANCHI; IKEDA, 2010).

Posterior a codificação aberta, a codificação axial vem para complementar a primeira, dando vazão ao grande volume de conceitos trazidos da fase anterior. Esta fase é marcada pela análise, reorganização e extração da ideia central destes conceitos. Nesta fase ainda é possível rever critérios, buscar mais trabalhos e complementar a relação, visando consolidar o estudo e dar mais credibilidade ao estudo (BIANCHI; IKEDA, 2010).

Outro método utilizado e aqui considerado para o tratamento de dados é a **Análise de Conteúdo** de Laurence Bardin (1977). A Análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), pode ser tanto quantitativa como qualitativa, em cada uma dessas abordagens ela tem um direcionamento. Isso também é confirmado a seguir:

na abordagem quantitativa se traça uma freqüência das características que se repetem no conteúdo do texto. Na abordagem qualitativa se “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou

conjunto de características num determinado fragmento da mensagem” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p.682).

A análise de conteúdo é um método prático que permite a constante interação entre o que está sendo analisado versus a prática do contexto social. O pesquisador, via análise de conteúdo permite a organização das ideias extraídas a partir da análise do conjunto de trabalhos e inferir a estes um sentido, um conceito final como resultado. A análise de conteúdo trabalha com o conteúdo e de forma a categorizar e analisar estes dados a fim de obter um entendimento acerca da ideia do sujeito a relacionado ao que está sendo tratado (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Desta forma, finaliza-se mais uma seção entendendo a importância da utilização de métodos durante o tratamento de dados. Dando prosseguimento, na seção seguinte será explanado acerca da validação metodológica.

### 3.4 A VALIDAÇÃO METODOLÓGICA

Dando continuidade ao processo de avaliação dos dados, foram passadas algumas etapas que tem papel fundamental dentro do processo metodológico proposto e dão credibilidade a todo processo. Visando confirmar esta credibilidade, o processo de validação metodológica tem um papel de confirmação, para realizar este processo, o pesquisador se amparou no processo de amostragem teórica e posteriormente, para dar mais solidez ao processo, foi desenvolvido uma entrevista semiestruturada, com roteiro semiestruturado e com questões abertas, que foram aplicados com pensadores da área que possuem credibilidade e certamente darão corpo ao trabalho.

A amostragem teórica é o processo de criação de uma teoria com base nos dados coletados pelo pesquisador. “O objetivo da amostragem teórica é selecionar eventos, incidentes que são indicativos de categorias, a fim de que se possa desenvolvê-las e relacioná-las” (SANTOS; NÓBREGA, 2002, p.577). Estas categorias são desenvolvidas até o ponto de saturação teórica, nesse momento o pesquisador passa para uma nova categoria.

Na perspectiva de De Carvalho Dantas et al. (2009), o processo de amostragem teórica possibilita ao pesquisador a coleta de dados a partir de entrevistas com pessoas que se caracterizam como entendedoras do assunto que está sendo tratado no objeto de estudo. Tal prática mostra-se muito efetiva, visto que

dá corpo ao trabalho a partir da inclusão de valiosas opiniões referentes ao objeto de estudo e também visto que podem dar novos direcionamentos ao trabalho a partir de ideias compartilhadas na entrevista.

A perspectiva de Santos e Nóbrega (2002) vai de encontro com o que foi exposto por De Carvalho e Dantas et al. (2009) ao reforçar o papel dos atores sociais que se envolvem e contribuem positivamente com a pesquisa compartilhando suas experiências. Tal prática mostra-se efetiva e contribui positivamente para expansão do conhecimento.

Desta forma, a partir das contribuições apresentadas, percebe-se que o método de amostragem teórica se torna relevante a partir do momento que dá solidez ao trabalho pelo acréscimo das relevantes opiniões de especialistas que dominam o assunto e certamente podem contribuir positivamente para o desenvolvimento da pesquisa.

Nesse sentido, a entrevista foi aplicada com 6 pessoas, que atuam diretamente com atividades relacionadas com a inovação, a saber:

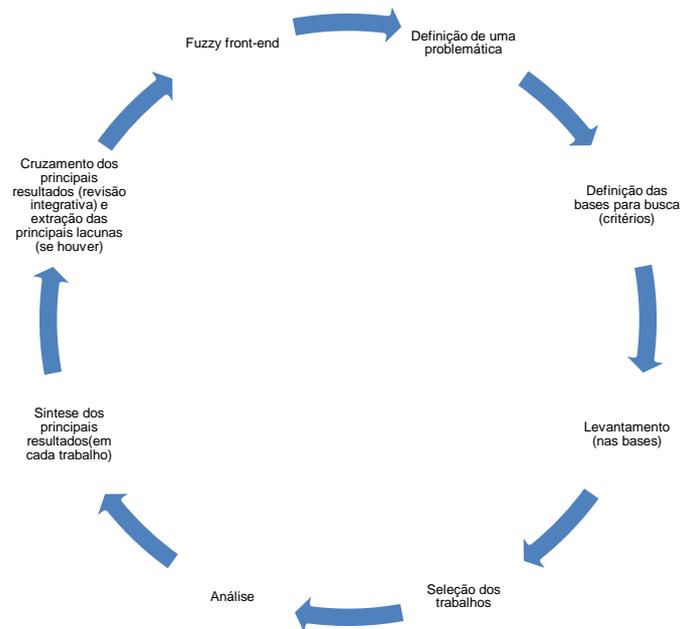
O grupo de entrevistados é composto por um coordenador administrativo de Instituto Tecnológico, por um *coaching* de carreira, por um professor Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento, por um ex-Presidente de Empresa Júnior de Florianópolis e ex-Presidente da Federação das Empresas Juniores do estado de Santa Catarina – FEJESC, por uma ex-Presidente de Empresa Júnior de Florianópolis e *Content Assistant* na JEWIC - *Junior Enterprise World Conference* e também um Consultor de Novos Negócios & *Inbound Marketing* em Empresa de Marketing Digital.

A entrevista foi desenvolvida para validar e complementar as indicações de uso do *fuzzy front-end*, que emergiram do processo de codificação a partir do análise dos estudos científicos escolhidos, que neste caso foram as 20 teses de doutorado coletadas que contribuíram para a caracterização dos modelos de negócio e que auxiliaram, a partir da amostragem teórica, a nova revisão para a caracterização do FFE. Essa nova revisão trouxe novos 07 estudos, agregados ao trabalho.

A partir daí, aplicou-se a codificação, em suas formas “axial” e seletiva”, orientadas por Glaser (1978) e por Strauss e Corbin (2008), que permitiram construir as categorias que emergiram da pesquisa após o estudo das teses. Esse processo permite, a partir de uma análise documental, extrair categorias, dimensões e

propriedades dos materiais analisados, permitindo que possam se construir categorias centrais que orientam a análise de um fenômeno, quando da perspectiva qualitativa e interpretivista.

Figura 16 - Ciclo de resolução de problemática.



Fonte: elaborada pelo autor.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A partir da análise dos diversos materiais que contribuem positivamente para o enriquecimento deste trabalho, percebe-se que dentre as limitações deste estudo, pode-se destacar a pouca base teórica relacionada ao objeto de estudo, o que não possibilita a inclusão de um maior volume de perspectivas dentro da pesquisa, o que leva ao enriquecimento e consolidação do trabalho. Outra limitação refere-se ao acesso a alguns trabalhos, que necessitavam de investimento pelo pesquisador, o que implicou na não inclusão de algumas perspectivas no estudo.

Por fim, outra limitação do estudo refere-se ao tempo disponível para execução dos trabalhos. No decorrer da pesquisa, percebe-se a abertura de diversos vieses, o que dá muitos direcionamentos a pesquisa e enriquece a mesma, dando solidez e credibilidade. Devido à grande quantidade de dados que emergiram do campo, o pouco tempo disponível se torna uma limitação do método. Strauss e Corbin (2008), destacam que essa é uma evidência que deve ser **sempre**

considerada em uma investigação qualitativa, que utiliza métodos complexos que surgem do posicionamento epistemológico interpretativo.

## 4 A CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO: UMA VISÃO A PARTIR DA LITERATURA

Nas seções que seguem, serão expostos os resultados da pesquisa a partir do levantamento e análises dos trabalhos, visando a resolução dos objetivos do trabalho.

Tais resultados foram obtidos a partir do entendimento de aspectos que ligados diretamente com o objeto de estudo. Entende-se que o objeto de estudo pesquisado é insipiente e não conta com uma máxima sobre o tema, logo, a utilização da literatura como importante ferramenta torna-se essencial. A partir dos questionamentos levantados, montou-se um planejamento que passa por alguns pilares centrais que darão sustentação durante a pesquisa, são eles: **a caracterização dos trabalhos pesquisados**: uma visão geral dos estudos; **o estudo dos modelos de negócios**; revisitando a literatura: um instrumento para a geração da inovação: o **fuzzy front-end**; **ações para a implementação do fuzzy front-end**.

Cada um desses pilares representa respectivamente uma visão ampla e transparente do objeto de estudo, o que implica na pontual e estratégica escolha das variáveis que sustentam toda a base para argumentação, à passagem por um dos instrumentos mais importantes (se não o mais) para geração de inovação, que pode-se aqui colocar como “adaptável”, os resultados gerados durante a empreitada, que nos dá insumos para começar a falar de inovação e por fim de que forma esses resultados podem se tornar relevantes.

A seguir, portanto, encontram-se os elementos que caracterizam o primeiro objetivo específico.

### 4.1 A CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHOS PESQUISADOS: UMA VISÃO GERAL DOS ESTUDOS

Esta seção pretende detalhar os diferentes aspectos dos trabalhos levantados e analisa-los com o objetivo de obter uma visão mais clara acerca dos insumos que serão utilizados por esta pesquisa. Os critérios de busca, deram toda a sustentação durante o processo de coleta de dados, delimitando os temas de

interesse e selecionando apenas os trabalhos que podem contribuir com o objeto de estudo.

A busca foi conduzida nas bases da Scopus (todas as bases), Spell (todas as bases), Anpad (todas as bases), Doaj (todas as bases) e BDTD (todas as bases).

Quanto aos critérios de busca, a pesquisa utilizou-se três critérios, a saber:

- a. “Inovação And Modelo de Negócio” em português e em inglês;
- b. “Ideação AND Inovação” em português e em inglês;
- c. “Ideação AND Modelo de Negócio” em português e em inglês.

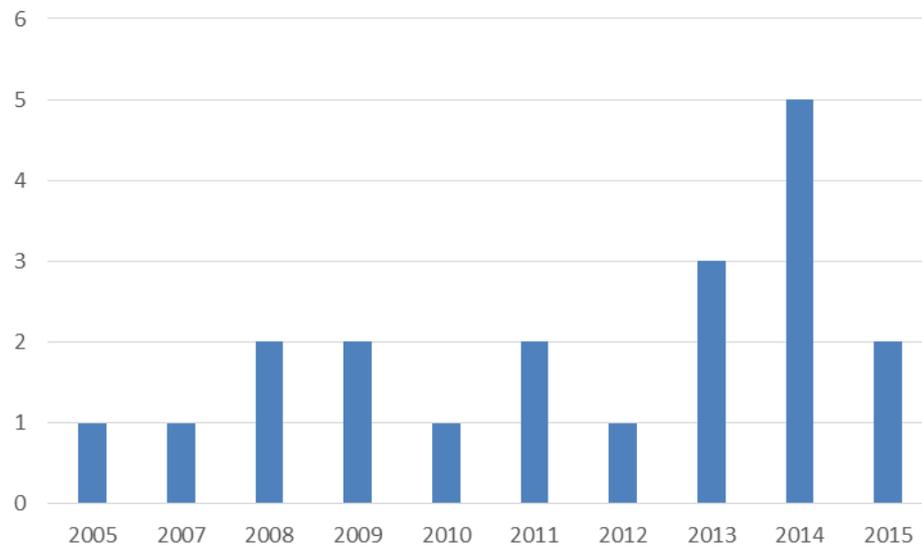
Por fim, as condições de uso dos trabalhos identificados são:

- a. Ambos os termos no título e ou no resumo;
- b. Tese;
- c. Que não se limitem a um estudo bibliográfico;
- d. Trabalhos que apresentem qualquer um dos termos que sejam interessantes e que abordem um dos termos da pesquisa serão eventualmente utilizados.

#### **4.1.1 Aspectos analisados**

O primeiro aspecto analisado fez um levantamento buscando indicar o ano de maior incidência nas publicações, disposto na figura 17.

Figura 17 - Ano de publicação.



**Fonte:** elaborado pelo autor.

Após sucinta análise, percebe-se certa irregularidade e baixo número de publicações, comparado ao nível de produção científica no exterior.

Na sequência tem-se o quadro 14 onde ficam expostos os autores das teses que dão sustentação para os resultados desta pesquisa. Cabe ressaltar, que durante o processo de levantamento dos trabalhos o pesquisador encontrou 57 trabalhos, posteriormente, utilizando os critérios de inclusão e exclusão, este número caiu para 21 e ao final para 20.

Quadro 14 - Lista de autores.

AUTOR	UNIVERSIDADE
Liana Almeida de Figueiredo	Universidade Federal de Santa Catarina
Evelyn Paola Soto Rojas	Universidade Estadual de Campinas
Aline Figlioli	Universidade de São Paulo
Ana Paula Bezerra Barquet	Universidade de São Paulo
Cely Ades	Universidade de São Paulo
Maria Alice Braga Frontini	Universidade de São Paulo
Mauricio Henrique Benedetti	Universidade Federal de São Carlos
Chuan Teh Chang	Universidade de São Paulo
Romeu Schvarz Sobrinho	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Flavia Oliveira do Prado Vicentin	Universidade de São Paulo
Mariane Figueira	Universidade Federal de Lavras
Valdenise Schmitt	Universidade Federal de Santa Catarina
Virgilio Ferreira Marques dos Santos	Universidade Estadual de Campinas
Solange Gomes Leonel	Universidade Federal de Minas Gerais
Fernando Luiz Pires Rostock	Fundação Getúlio Vargas
Eston Almança dos Santos	Universidade de São Paulo
Leonardo Augusto de Vasconcelos Gomes	Universidade de São Paulo
Alessandra de Sá Mello da Costa	Fundação Getúlio Vargas
Vivaldo José Breternitz	Universidade de São Paulo
Renata Giovinzazo Spers	Universidade de São Paulo

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Ao analisar o quadro 14, percebe-se que o local com mais publicações é a Universidade de São Paulo, com 10 publicações.

As Universidades Federais de São Carlos, do Rio Grande do Sul, de Lavras e de Minas Gerais apresentaram apenas uma ocorrência no número de publicações. A Fundação Getúlio Vargas, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Estadual de Campinas apresentaram 2 publicações cada. Com 10 publicações, a Universidade de São Paulo ficou à frente das demais no que diz respeito ao número de publicações.

Após análise, percebe-se que a Universidade de São Paulo apresenta larga vantagem em relação as demais, podendo indicar destarte uma maior atenção e iniciativa por parte da Universidade no que diz respeito a abordagem de novas temáticas acerca do tema inovação.

Na sequência, a titulação do orientador. Subentende-se que por se tratar de um trabalho em nível de tese, que a titulação do orientador esteja condizente com o nível do trabalho. Destarte, o levantamento veio com o objetivo de confirmar e, sobretudo, reforçar este aspecto, não havendo surpresas ao final da análise.

Sendo um dos critérios de inclusão e exclusão, os trabalhos apresentarem o nível de tese, todas as publicações analisadas contaram com a orientação de um Doutor (ra).

As palavras-chave colaboram com a indicação dos principais assuntos tratados pelos trabalhos analisados.

Dos 57 trabalhos analisados, dos quais 21 se enquadravam no quesito tese (20 foram utilizados por se enquadrarem em todos os critérios), 4 trabalhos não apresentaram palavras-chaves em seus resumos. Os demais apresentaram, porém, não houve grandes ocorrências de palavras-chaves similares nas publicações.

As palavras-chaves que apresentam mais de 1 ocorrência foram: modelos de negócio (ou modelo) (2), inovação (2), inovação tecnológica (inovações tecnológicas) (2), empreendedorismo (3) e estratégia (2) (em negrito no quadro 15). Os demais trabalhos apresentaram apenas 1 ocorrência (como disposto na tabela 3).

De certa forma previsível, porém, válido para ser mencionado, o termo inovação apresentou larga frequência no que diz respeito às suas derivações: “inovação tecnológica”, “tipos de inovação”, “inovações não-tecnológicas” e “inovação aberta”.

Quadro 15 – Lista de palavras-chave.

<b>Palavras-chave</b>		
Colaboração	Cooperativas agropecuárias	Vantagem competitiva
Redes colaborativas	Capacidade de absorção	<b>Estratégia</b>
Empresa virtual	Empresa dedicadas à biotecnologia	Empresas
<b>Modelo de negócios</b>	Alianças	Automação
Criação de valor	<b>Inovação</b>	Volatilidade de requisitos
Sistema produto-serviço	Biotecnologia agrícola	Intenção
Fuzzy front-end	Dinâmica de plataforma de negócios	Perspectivas
Propostas	Inovação aberta	Incertezas
<b>Modelos de negócio</b>	Sementes geneticamente modificadas	Ecosistemas empreendedores
Estratégia organizacional	Mídia	<b>Empreendedorismo</b>
<b>Inovação tecnológica</b>	Disseminação do conhecimento	Corridas tecnológicas
Telefonia móvel	Notícias	Ação empreendedora
<b>Inovação</b>	Personalização	<b>Empreendedorismo</b>
Tensão ambidestra	Customização em massa	Análise de discurso
Arquitetura organizacional	Sistemas de recomendação	Empresa Júnior
Organização ambidestra	Transferencias de tecnologia	Mídia de negócios
Paradoxo	Empreendedorismo	
<b>Estratégia</b>	Venture capital	
Tipos de inovações	Financiamento da inovação	
<b>Inovações tecnológicas</b>	<b>Inovação</b>	

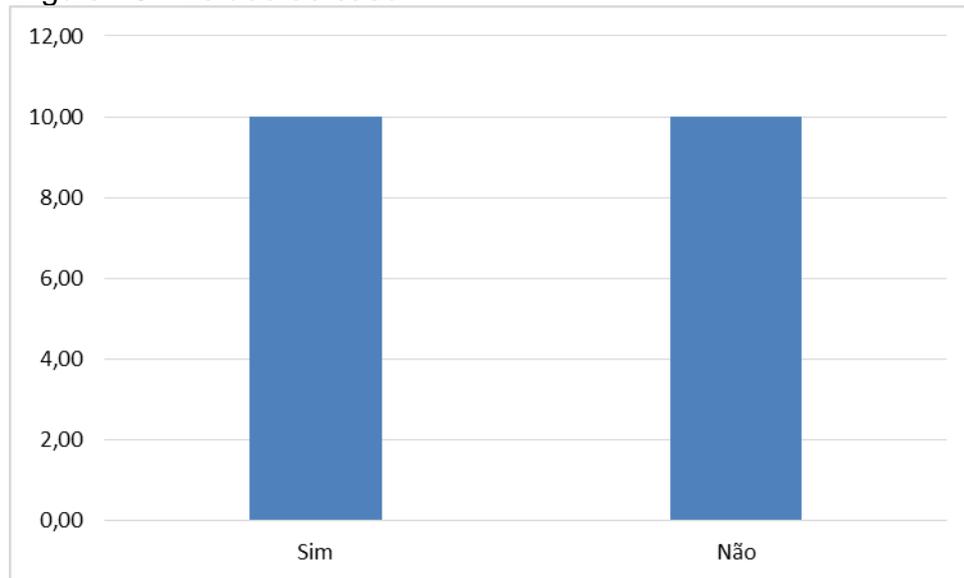
Fonte: elaborada pelo autor.

Cabe ressaltar ainda, que de acordo com o método utilizado, ancorado na amostragem teórica e no processo de codificação, determinado por Strauss e Corbin (2008), surgem elementos que permitem inferir que modelos de negócio podem ser estabelecidos a partir de etapas que, em conjunto, permitem disseminar o conhecimento que poderá ser criado a partir da oportunidade identificada. Nesse sentido, articulados, surgem o: *fuzzy front-end*; redes colaborativas; e disseminação do conhecimento.

O penúltimo aspecto é referente aos métodos utilizados pelos trabalhos. Os métodos correspondem às técnicas ou processos utilizados para realização da pesquisa. Durante o levantamento foram verificados com mais frequência à utilização do estudo bibliográfico, estudos de caso e investigação não experimental.

Por fim, ao analisar o aspecto estudo de caso, é possível visualizar o direcionamento dos principais trabalhos relacionados ao objeto de estudo.

Figura 18 - Estudo de caso?



**Fonte:** elaborada pelo autor.

Das 57 publicações, das quais 21 são teses e 20 enquadravam-se nos critérios de busca, foi constatado certo equilíbrio, com 10 trabalhos dos 20, sendo estudos de caso.

## 4.2 O ESTUDO DOS MODELOS DE NEGÓCIOS

A caracterização dos principais estudos referentes aos modelos de negócios se faz relevante, pois trata de um aspecto próximo ao objeto de estudo. A seção que segue trata do segundo objetivo específico.

### 4.2.1 Os contribuições da literatura empírica sobre Modelos de Negócios

Na visão de Gomes (2013), as contribuições ao desenvolvimento dos modelos de negócio destacam que é fundamental a discussão das oportunidades para a criação de valor e da caracterização do ambiente onde a inovação irá ocorrer. Isso permite que se compreendam as etapas do processo de construção de um modelo de negócio e que se fortaleçam as competências para o desenvolvimento das estratégias competitivas desse modelo, o que confirma o que é exposto por Osterwalder e Pigneur (2011) ao descrever as etapas para elaboração do modelo de negócios, a saber:

**Quadro 16 – Centros de inovação do Canvas de modelo de negócios.**

1. Segmento de clientes;
2. Proposta de valor;
3. Canais;
4. Relacionamento com clientes;
5. Fontes de receita;
6. Recursos principais;
7. Atividades-chave;
8. Parcerias principais;
9. Estrutura de custo.

**Fonte:** Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Isso pode estar relacionado com a visão de Santos (2008), que destaca que o processo de construção dos modelos de negócio passa pelo entendimento da perspectiva de cada ator envolvido. Destarte é possível compreender as necessidades e possibilidades conectadas na perspectiva desse ator, somado a toda expertise já assimilada, é possível obter resultados mais positivos.

As contribuições trazidas por Gomes (2013) e Santos (2008), são reforçadas por Figueiredo (2005), que afirma que o processo de construção dos modelos de negócios pode ser dificultoso e enfrentar muitas barreiras, tendo esses impactos minimizados quando se encontra um meio ainda insipiente e carente de um planejamento direcionado, o que é evidenciado pelos autores que tratam da gestão do conhecimento, no que concernem os paradigmas enfrentados durante o processo de inovação nas organizações, que por sua vez podem não estar preparadas para tal fato.

Este aspecto é reforçado no trabalho de Figlioli (2013), que destaca o ambiente pouco propício para geração da inovação, a autora considera o processo como moroso e afirma que o país carece de políticas que favoreçam tal prática. Organizações que conseguem obter sucesso ao final de todo este processo devem ter muito bem assimilado por todos os atores envolvidos e ter pontualidade em seus movimentos para que se consiga minimizar os impactos de não ter um ambiente tão favorável para inovação.

A visão de Figlioli (2013) é partilhada por Ades (2013), que acrescenta a dificuldade de comunicação dos diferentes atores que participam do processo de inovação, o que colabora para um ambiente classificado como moroso e reforçam a utilização e importância de um modelo de negócio que contemple essas diferentes perspectivas e consiga maximizar os resultados.

Nessas mesmas perspectivas, tem-se modelos/relações, que buscam alternativas para criar ambientes mais favoráveis e acessíveis para inovação: o modelo tríplice hélice, que resume a interação universidade-indústria-governo, destacado por Watanabe e Silva (2015) como fator chave para que se consiga uma melhora nas condições de inovação em uma sociedade baseada no conhecimento. Esta relação é exposta por Benedetti (2011), destacando o amadurecimento dessa relação e a sua importância para inovação tecnológica. A abordagem da tríplice hélice é baseada na perspectiva da Universidade como interlocutor da interação entre organizações e governo, visando o desenvolvimento tecnológico e disseminação de conhecimento.

A resiliência e capacidade inovativa, abertura para novas perspectivas são fatores destacados por Chang (2014) e Sobrinho (2009), como fundamentais para sobrevivência das organizações, que muitas vezes são colocadas à prova em ambientes de alta competição que cobram destas organizações uma maior flexibilidade, uma maior abertura para com as novas ou simplesmente eficientes alternativas que deem todo o amparo para que estas possam de certa forma se reinventar. Maturidade. Pode ser esta, a palavra que melhor exemplifique o que é preciso para que ocorra uma “virada de chave”, para que as organizações como um todo e com isso se incluam todos os atores envolvidos, assimilem o que é necessário para que se possa entrar nessa sociedade baseada no conhecimento. Destarte, os efeitos que poderiam ser positivos para tal organização, possam ser minimizados e ultrapassados buscando-se novas perspectivas.

Relacionado às visões de Chang (2014) e Sobrinho (2009), Vicentin (2015) reforça que a tomada de ações pontuais pelas organizações como fatores essenciais para sobrevivência e viabilidade do modelo de negócio. Em ramos com muitas especificidades, a adoção de parcerias estratégicas pode ser fundamental para o sucesso de uma organização, o que reforça toda a estrutura do modelo de negócios e a sua adaptabilidade e singularidade no que concerne a proposição de valor e a influência dos diversos epicentros para a formação de um modelo de negócios viável.

Schmitt (2012) traz uma visão baseada na perspectiva do cliente, ressaltando a importância do estudo desse epicentro de inovação, visto que este canal pode (ou é) ser considerado com um dos mais importantes para organização, pois está relacionado ao fim (e para quem) da organização. Desta forma, deve ser

objeto de estudo constante das organizações. Tal afirmação contrasta com o que foi exposto por Pereira (1999) sobre a gestão da inovação e a sua importância para as organizações, que devem ter um processo coeso para que o resultado possa ser benéfico.

A realização de estudos pontuais com o objetivo da busca de novas oportunidades e saídas para mercados tão competitivos são ancorados na visão de Spers (2007), que expõe que a adoção das práticas citadas durante a modelagem de negócios pode ser uma alternativa na busca por oportunidades, o que é citado por Oslo (1997) a respeito dos tipos e modelos de inovação que atuam como insumos bases para o início de uma discussão acerca da inovação.

Robustecendo a visão de Spers (2007), Rostock (2011) permeia acerca da necessidade constante de renovação pelas empresas, que em determinado momento podem vir a atingir excelência em determinado requisito, o que é relativo, pois em um mercado volátil e como bem colocado por Schmitt (2012), onde o cliente é o objeto de estudo e está em constante mudança, à atenção das empresas a esses requisitos é fundamental, para que as mesmas não se direcionem para uma linha de declínio.

A cultura empreendedora e o senso de empoderamento são destacados por Santos (2014) como essencial para a criação de um ambiente colaborativo, que consiga assimilar as demandas de uma sociedade baseada no conhecimento. O entendimento disso por parte de todos os atores envolvidos é o primeiro passo para que se consiga trabalhar com eficiência, o que é complementado por Tschumi (2015) ao mencionar o trabalhador do conhecimento que tem seu status elevado nas organizações e passa a desempenhar um papel importante numa sociedade baseada no conhecimento.

A visão de Spers (2007) sobre o estudo pontual e o desenvolvimento de modelos de negócios viáveis como requisitos primordiais em mercados competitivos é acentuado por Leonel (2014), quando este destaca a dificuldade na busca por investidores, que cada vez mais exigem planejamentos embasados e amparados por alicerces sólidos. Essa visão vai de encontro ao que é exposto por Pires (2008) sobre o contexto econômico atual de alta competição, que exige ao máximo das organizações. Mercados integrados e queda de barreiras comerciais são alguns dos pontos levantados, o que coloca as organizações em situação de atenção para com

as oportunidades oferecidas por seus mercados, capazes de gerar vantagem competitiva e promover a sobrevivência no mercado.

Uma pesquisa bem embasada e que sustente as mais diferentes perspectivas é verificado na visão de Breternitz (2009), que afirma que estes fatores podem provocar o surgimento novas situações, variáveis que podem se tornar importantes para a geração de vantagem competitiva pelas organizações, o que complementa o que foi trazido por Chang (2014), Sobrinho (2009) e Vicentin (2015) sobre a sobrevivência das organizações em ambientes competitivos.

As contribuições apresentadas por Rojas (2014) complementam o que vem sendo debatido a respeito da alta competitividade dos mercados e da necessidade de planejamento pontual em suas estratégias de negócio pelas organizações. É perceptível a lacuna existente no entendimento dos diversos atores envolvidos no processo de inovação, o que gera uma série de percepções, falta de padrão e de uma visão holística de todo o processo.

Não só contribuições para os modelos de negócios, mas também para as redes colaborativas, foram percebidas na visão de Rojas (2014), que da mesma forma contribuem para resolução de problemas e geração de vantagem competitiva, o que vai de encontro com o que vem sendo trabalhado, pois ilustra bem um modelo de trabalho que ultrapassa paradigmas e se coloca como um ambiente propício para a inovação, onde se subentende que todos os atores envolvidos assimilam o desafio de trabalhar em uma sociedade do baseada no conhecimento.

A visão de Frontini (2008) complementa Rojas (2014), desdobrando sobre a gestão da estratégia voltada para inovação, como gerir essa inovação, o que confirma a falta de **métodos** pela maioria das empresas, fator decisivo para o sucesso ou insucesso na aplicação de uma inovação.

A contribuição trazida por Barquet (2015) confirma o que foi exposto por Figlioli (2013), onde tem-se um ambiente pouco propício e dificultoso para trabalhar em rede, ainda existem muitos desdobramentos insipientes acerca da utilização do business model. Outra contribuição é relacionada ao fuzzy front end, assunto que será debatido nas seções seguintes.

Na visão de Figueira (2014), os modelos de negócios são frequentemente sujeitos a variáveis externas, que resulta numa constante adaptabilidade destes para que se tenha a manutenção ou criação da vantagem competitiva pelas

organizações, o que confirma o que vem sendo discutido nos resultados desta pesquisa.

Para finalizar a seção, destaca-se a visão de Costa (2010) que apresenta alguns desdobramentos ideológicos relacionados principalmente aos modelos capitalistas que influenciam a formação do pensar dos indivíduos (sociedade) por meio da inserção dos seus produtos, se utilizando por vezes de técnicas indutivas para promovê-los e também relacionadas à caracterização do empreendedorismo e sua utilização para este mesmo fim, o que traz discussões relacionadas ao tipo de inovação que vem se trazendo: a inovação baseada na perspectiva do cliente ou a inovação baseada na perspectiva do que a empresa quer.

Portanto, a visão da literatura sobre modelo de negócio destaca que estes instrumentos são de uma forma geral um meio para a obtenção dos melhores resultados pelas organizações: criação de valor. Uma ferramenta extremamente volátil que deve ser constantemente avaliada e readaptada se necessário. A revisão também destaca um ambiente pouco propício para geração de inovação, carente de renovação, carente de uma reavaliação.

#### **4.2.2 Uma lacuna encontrada: A visão do processo de inovação a partir da realidade das empresas**

De forma geral, os modelos de negócio em suas mais variadas formas, não somente o modelo apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011), mas também as outras formas, como por exemplo, o *Project Canvas*, o *Business Model You*, o *Product/Market Fit Canvas*, entre outros. São instrumentos capazes de auxiliar na estruturação das principais ideias de um negócio, resultando ao final, a obtenção de um ganho, de uma proposição de valor ou ainda de uma vantagem competitiva. Como ressaltado na seção anterior, as muitas definições/visões acerca do processo de inovação dificulta o seu entendimento e melhor utilização. Além disso, conta-se com um ambiente pouco favorável para a inovação que carece de políticas e de um planejamento que compreenda as mais diferentes visões acerca do processo, trazendo harmonia em direção de melhores resultados.

Neste sentido, a partir da análise dos trabalhos apresentados são encontradas algumas lacunas que aqui serão explanadas objetivando um maior entendimento e acima de tudo, sugestões para trabalhos futuros.

Para Figueiredo (2005), o desenvolvimento de pesquisas com um maior número de empresas no Brasil, pode colaborar com um maior entendimento do problema em questão pela análise pelas diversas perspectivas dos principais atores envolvidos, dos diferentes nichos que enfrentam situações diferentes e podem contribuir de muitas formas. Complementa ainda, que a ampliação desta pesquisa para fora do país possibilita a comparação dos modelos aplicados aqui, com modelos utilizados em outras culturas. Não só isso, mas na visão deste autor, a comparação destas informações com informações obtidas de outros países é essencial, visto que sendo feito nos locais certos, locais que são referências, os resultados podem ser extremamente positivos e colaborar para uma remodelagem do modelo atual. Nessa perspectiva, a lacuna que se encontra é a criação de um modelo que possibilite um fácil trabalho em rede, em uma sociedade baseada no conhecimento, as informações devem girar com mais rapidez e menos burocracia, para que cada vez mais, mais pessoas possam ser impactadas a fim de obter os melhores resultados.

Tal lacuna vai de encontro com algumas visões apresentadas na seção anterior, como a de Barquet (2015), Figlioli (2013), acerca de um modelo pouco propício para a geração da inovação. São visíveis as dificuldades apresentadas pelo atual modelo, tais como a falta de políticas voltadas para inovação, que deem vazão e direcionamento para toda informação gerada e a falta de um modelo adequado que deixe claro o papel de cada um dos atores e dê coesão a todo processo.

Destarte, Figueiredo (2005) acrescenta que a solução mais óbvia consiste na realização de um processo de melhoria contínua, um processo que possibilite uma autoanálise no modelo atual, que aponte as fraquezas e as potencialidades do atual modelo, que verifique as diferentes perspectivas, que seja feita uma análise geral a fim de filtrar-se os principais aspectos elencados. Ao final do processo tem-se a ideia de um modelo (por que ideia de um modelo?), um modelo que necessita de testes, de validação, de aplicabilidade. E nesse momento inicia-se uma discussão acerca de renovação de um modelo inovativo, renovação de um contexto, que permite a introdução de objetivos mais claros do que somente a visão voltada para os resultados, que dê atenção para o “como”, os meios, que são em primeira instância, mais importante do que os resultados.

As contribuições trazidas por Rojas (2014) confirmam o que vem sendo debatido sobre a necessidade de estudos sobre o processo de inovação do modelo

de negócios. Acrescenta ainda, que a utilização de redes colaborativas em prol das organizações pode ser valorosa por ser um campo novo e pelas inúmeras possibilidades que podem ser geradas a partir de discussões. Nesse sentido, a falta de exploração das redes de inovação quando se trata de um modelo de negócio se configura em mais uma lacuna, já que a preocupação é apenas na criação de valor, sem a relação com aceleradores que, em rede, podem alavancar exponencialmente a proposta desenvolvida pelas organizações.

Proposta que se encaixa na visão de Ades (2013), acerca do modelo tríplice hélice, a inserção de métricas nos diferentes atores envolvidos pode colaborar para um processo de melhoria contínua, aspectos que interfiram nos canais a fim de buscar limitações ou possibilidades de melhorias, obtendo como resultado um sistema mais conexo. A interação dos três agentes: universidade, organizações e empresa é muito positiva e com um grande papel desenvolvido pelo primeiro, pode-se obter grandes resultados e atuar como a alavanca citada por Rojas (2014).

As contribuições de Benedetti (2011) complementam o que foi exposto por Ades (2013), relacionado a tríplice hélice e vai mais além acrescentando o que foi exposto por Figueiredo (2005) relacionado ao debate sobre o modelo de inovação. Ele afirma que a inovação é questão estratégica para as empresas, destarte deve ser um processo crescente, planejado e estruturado dentro de um sistema de gestão organizado e preparado. A inovação perpassa o comum, o esporádico e começa a se tornar palpável, consegue-se enxergar aplicabilidade.

As contribuições dadas por Chang (2014) chamam atenção para a não polarização das discussões voltadas apenas para arquitetura relacionada a inovação, mas em toda a organização. O que confirma o que é exposto por Takeuchi e Nonaka (2008) sobre a elevação do paradoxo, a sociedade baseada no conhecimento, as organizações são sistemas vivos e cada ator tem papel fundamental no bom andamento do processo. Assim sendo, com relação as lacunas, é possível perceber que devesse ter um olhar mais atento (por olhar mais atento indica-se a elaboração de um trabalho) acerca de todos os atores envolvidos no processo de inovação, visando verificar e enfatizar o papel (que é importante) destes, cada um deve ter bem alinhado a estratégia da empresa e ter a real consciência do seu papel enquanto colaborador, enquanto parte fundamental da organização e do sistema como um todo.

Alinhado ao que foi exposto por Figueiredo (2005), Vincentin (2015) reforça a necessidade de validação de estudos realizados no Brasil, com estudos realizados em outros países. Subentende-se que o sistema utilizado por países os quais considera-se como de primeiro mundo, são de certa forma adequados ou comparados ao que vem sendo apresentado mundialmente, colocam-se como as “melhores práticas”. Cabe aos países considerados emergentes, o estudo, ou ao menos a comparação das suas práticas com as práticas adotadas por estes países de primeiro mundo. Em um mundo globalizado, onde tem-se uma rede forte, uma rede mais acessível, cabe as diferentes instâncias utilizarem essa rede ao seu favor, como bem colocado por Chang (2014) em seus estudos relacionados as redes colaborativas e os benefícios do seu uso.

O trabalho desenvolvido por Santos (2014) levantou atenção para um aspecto muito importante no que concerne a execução do processo de inovação ou quaisquer processos relacionado a uma mudança: as pessoas e a sua capacidade de empoderamento. Como lacunas ou sugestões para trabalhos futuros, aparecem a replicação desta metodologia em outras Universidades para que mais pessoas possam ser impactadas em um estudo que possa verificar o impacto causado pelo programa e a sua influência na carreira do empreendedor. Tal estudo vai de encontro com o que foi exposto Vincentin (2015) e Figueiredo (2005), porém, em dimensões menores, mas ao que se refere aos princípios utilizados. Ao final de sua pesquisa, Santos (2014) sugere um estudo que de certa forma valide tudo o que foi realizado. Tal prática deveria ser utilizada em todas as instancias, não existem verdades absolutas e as organizações devem ater-se sempre que possível a busca pela melhoria continua e constante validação de suas práticas para que possam sempre manter-se competitivas perante aos implacáveis mercados.

A tese desenvolvida por Gomes (2013) buscou investigar os impactos da gestão das incertezas interdependentes por organizações que co-criam e co-desenvolvem inovações. Neste sentido, aparecem como lacunas o aprofundamento do estudo visando a validação do trabalho relacionado a gestão das incertezas. Outra lacuna relaciona-se com a programação destas incertezas, como acontecem, a origem e os impactos. A terceira e quarta lacuna encontrada refere-se à exploração com mais riqueza em como os diferentes atores criam, ampliam e mantêm as incertezas. E por último, como os empreendedores exploram novos territórios desconhecidos a partir da ótica da irracionalidade dos atores.

Fica exposto após a análise das 20 teses propostas por este estudo, que nos diferentes níveis existe a falta de um padrão sistematizado para a construção dos modelos negócio. As organizações brasileiras buscam constantemente por resultados que as mantenham competitivas perante mercados competitivos, que tragam soluções imediatas para seus problemas urgentes, que gerem vantagem competitiva. Porém, estas mesmas organizações ainda não identificaram que em meio aos mais diferentes objetivos que são colocados, existe a necessidade de planejamento, existem etapas que devem ser cumpridas e, quando são aqui mencionadas “etapas que devem ser cumpridas”, de forma nenhuma isto se relaciona com “burocratização”, mas sim com metodologia, com formatos e maneiras que permitam a estas organizações a busca harmoniosa e de forma sustentável das suas vantagens competitivas que possibilitam a continuidade destas organizações frente a mercados implacáveis.

Portanto, de acordo com as lacunas e para fins de consolidação da proposta desta pesquisa, percebe-se que o conjunto de lacunas permite que se explore um instrumento que é indicado para fortalecer a construção de modelos de negócio consistentes, integrados em rede e baseados em um valor perene para a organização. O FFE, coloquialmente conhecido como “ *front-end* da inovação”, é essa ferramenta, que será caracterizado a partir de uma revisão da literatura.

#### 4.3 REVISITANDO A LITERATURA: UM INSTRUMENTO PARA A GERAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES: O FUZZY FRONT-END

Para o desenvolvimento desta seção faz-se necessário à organização de uma pesquisa dentro da pesquisa. Desta forma, utilizou-se novamente o método da **revisão integrativa**. Esta seção trata de uma revisão acerca da temática *fuzzy front-end* e relaciona-se com o terceiro objetivo específico, que emergiu do campo a partir da identificação dos pontos convergentes do trabalho.

O autor utilizou-se de alguns critérios para melhor selecionar os trabalhos, a exemplo das seções anteriores. Os critérios de busca deram toda a sustentação durante o processo de busca, delimitando os temas de interesse e selecionando apenas os trabalhos que podem contribuir com o objeto de estudo.

A busca foi conduzida indiretamente na base da BDTD (todas as bases), indiretamente, pois, para a seleção dos trabalhos o autor se utilizou de teses e

dissertações que tratavam da temática **FFE** e a partir desses trabalhos, utilizar-se das referências destes trabalhos como base de sustentação. Para complementara revisão, o autor também escolheu a base Scopus para identificar alguns novos estudos.

A base *Scopus* também foi de grande valia, contribuindo para o fornecimento de 4 trabalhos relevantes que certamente dão mais consistência ao trabalho, os autores destes trabalhos ficam destacados no quadro 17 com os anos de publicação.

Quadro 17 – Lista de autores.

<b>Autor</b>	<b>Ano de publicação</b>
Ian Alam	2006
Maria Backman; Sofia Börjesson; Sten Setterberg	2007
Henning Breuer; Martin Hewing; Fee Steinhoff	2009
Sabine Brunswicker e Ulrich Hutscheck	2010

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Quanto aos critérios de busca, a pesquisa utilizou um critério, a saber:

- a. “*fuzzy front-end*” em português e em inglês;

E, quanto as condições de uso dos trabalhos identificados, a saber:

- a. Ambos os termos no título e ou no resumo;
- b. Tese, dissertação ou artigo.

Trabalhos que apresentem qualquer um dos termos que sejam relevantes para esta pesquisa e que abordem um dos termos da pesquisa serão eventualmente utilizados.

A partir destes critérios, foram encontrados 4 trabalhos, entre teses e dissertações, a saber:

Quadro 18 – Lista de autores.

Autor	Grau	Ano
Ana Paula Bezzerra Barquet	Tese	2015
Thaisa Rodrigues	Dissertação	2015
Henrique Santos Ferreira	Dissertação	2010
Daniel de França Arcoverde	Dissertação	2010

**Fonte:** elaborada pelo autor.

A partir da análise destes trabalhos, foi realizada uma seleção dos principais trabalhos que tivessem relação direta ou indireta com o tema “*fuzzy front-end*”. Destarte, foram encontrados 54 trabalhos, entre livros, artigos e trabalhos acadêmicos. Destes 54 trabalhos, foi realizada análise de 7 trabalhos em virtude da dificuldade financeira para o acesso dos outros trabalhos.

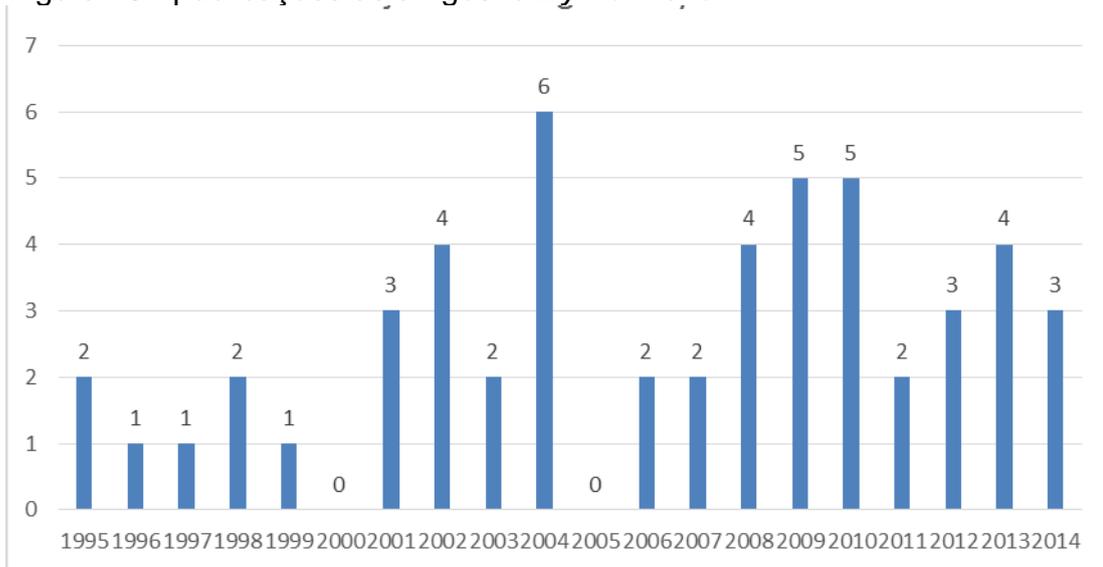
Quadro 19 – Lista de autores.

<b>Autor</b>	<b>Ano de publicação</b>
Peter Koen et al.	2001
Peter Koen et al.	2002
Maicon G.Oliveira et al.	2011
Daniel Meuris et al.	2014
G. H. S. Mendes e J. C. Toledo	2012
E. Stevens	2014
H. Bertels	2004

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Os autores destes 7 trabalhos ficam destacados no quadro 19 juntamente com o ano de publicação.

Figura 19 - publicações de artigos *fuzzy front-end*.



**Fonte:** elaborada pelo autor.

Percebe-se um maior número de publicações a partir dos anos 2000, entre 2 e 5 publicações, mesmo assim é possível fazer uma reflexão no que se refere aos avanços dos estudos relacionados a inovação fora do Brasil, o que explica muito a falta de metodologias que facilitem e incentivem a inovação dentro das organizações.

Como constatado a partir das contribuições de Figlioli (2013), o processo de inovação no Brasil hoje, é moroso, carece de políticas e de um modelo adequado, que dê vazão para os diversos atores envolvidos no processo de inovação e possibilite que cada um destes, de forma singular, consiga desempenhar bem o seu papel amparado por um sistema que qualifique os diferentes aspectos envolvidos nesses processos e proporcione ao final a geração de um resultado, de uma vantagem competitiva, que posteriormente andarão junto a estratégia da organização. Quaisquer modelos que otimizem esse processo, externando os melhores resultados, são valiosos e cabem análise. Nesse sentido o FFE caracteriza-se com os principais requisitos, como modelo inovador e com potencial para acelerar o processo de inovação, a ser estudado e aprimorado. Nesta seção que segue, propôs-se uma revisão sistemática da literatura com o intuito de caracterizar o FFE.

A partir do que a literatura apresenta, identifica-se que o modelo do FFE é o mais indicado para caracterizar o terceiro objetivo específico, já que sustenta o desenvolvimento de um modelo de negócio a partir de premissas da inovação que

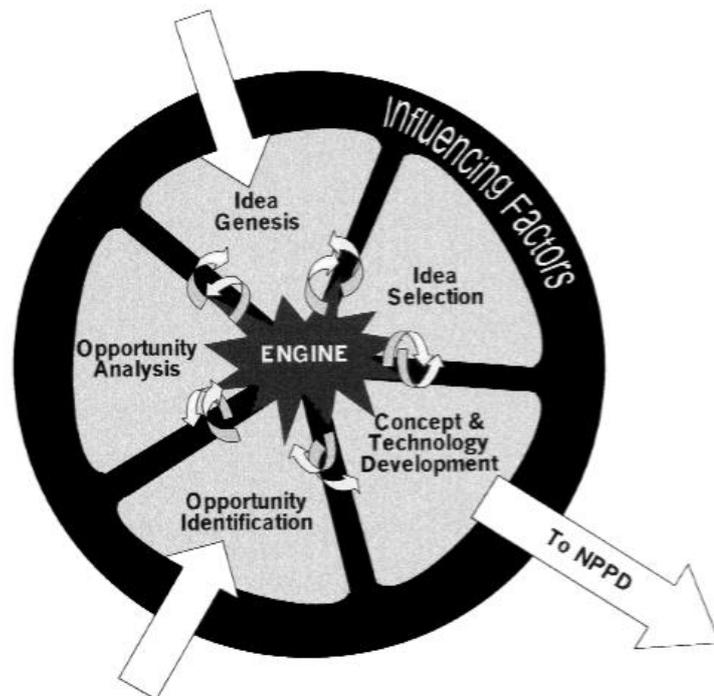
são amparadas no processo de ideação, bem como a seleção de algumas ideias viáveis a partir de uma análise pautada em aspectos pré-definidos, a reavaliação destas ideias (triagem), a validação e por último aplicação visando a geração de vantagem competitiva para uma organização.

Nesse sentido, considerando a perspectiva extraída do texto de Strauss e Corbin (2008), influenciados pelos estudos de Glaser e Straus (1967) e Strauss e Corbin (1990), a pesquisa se utiliza da amostragem teórica e do retorno a literatura, como técnicas aplicadas e que se original da *grounded theory*. A proposta aqui não é criar uma teoria, mas sim fortalecer os resultados por meio de técnicas que permitem o fortalecimento do conhecimento a partir da interação com a literatura.

Desse modo, o FFE é caracterizado a seguir, de acordo com o que a literatura apresenta, já que as evidências dos estudos anteriores mostram que modelos de negócios inovadores são (ou podem ser) constituídos a partir de etapas que são contempladas pelo FFE.

Koen et al. (2001) traz uma visão geral acerca dos principais conceitos do FFE. Na imagem a seguir, ficam dispostos os fatores que influenciam (aceleram) o motor da inovação: *fuzzy front-end*.

Figura 20 - Fatores de influência do *fuzzy front-end*.



Fonte: adaptado de Koen et al. (2001).

Primeiramente, deve-se entender o que é o FFE ou funil da inovação, e sua importância para a criação de modelos de negócios inovadores. O artigo traz a definição do *front-end* da inovação como sendo um conjunto de fatores que influenciam e aceleram o processo de inovação, estes fatores ficam dispostos na Figura 20, são eles: a *opportunity identification*; *opportunity analysis*; *idea genesis*; *idea selection*; and *concept & technology developmen* (KOEN et al., 2001).

A *opportunity identification* perpassa o momento de identificação das oportunidades, refere-se a visão sistêmica buscando nos mínimos detalhes as oportunidades que posteriormente podem contribuir para geração de vantagem competitiva. Oportunidade que pode consistir na melhora da produtividade de um processo, na criação de um novo produto ou na reengenharia de um processo (KOEN et al., 2001).

A maneira que uma organização executa este processo de identificação de oportunidades é a chave para este elemento. Desta forma, toda e qualquer prática que crie um ambiente e facilite a identificação de uma oportunidade irá otimizar esta etapa que pode ser considerada como cerne do *front-end*, pois, sem ideia/opportunidade, não se tem insumos para dar prosseguimento no processo (KOEN et al., 2001).

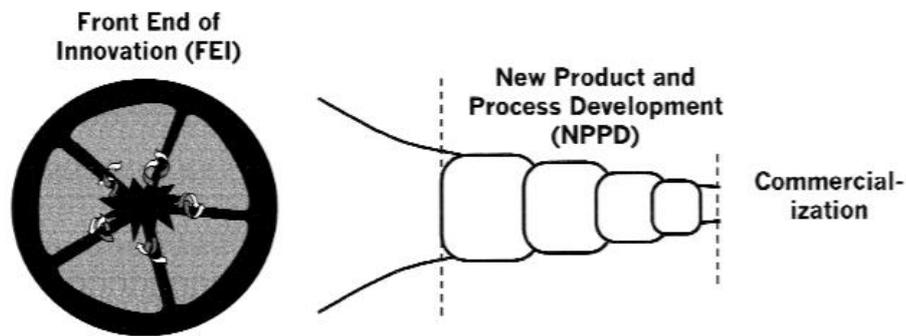
Posteriormente tem-se a *opportunity analysis*, que representa o momento de análise, de verificação da oportunidade em questão. Relaciona-se com toda a capacidade de análise de uma organização, suas técnicas e procedimentos que dirão se uma oportunidade é viável ou não, logo, a destreza de tal etapa é fundamental. Este aspecto pode estar colocado como um processo formal ou pode ser executado de forma interativa com o processo de identificação de oportunidades (KOEN et al., 2001).

*Idea genesis* representa o nascimento, desenvolvimento e maturação de uma oportunidade em uma ideia concreta. Este é um momento de experimentação, de teste, de redefinições, de incrementos, é onde a ideia será devidamente testada buscando viabilidade (KOEN et al., 2001).

Posteriormente, tem-se *idea selection*, o momento de seleção das melhores ideias. É o momento onde a organização deve selecionar a ideia com mais valor, com mais possibilidade de gerar vantagem competitiva. A seleção da ideia pode ser considerada um aspecto mais rigoroso do *idea analysis* (KOEN et al., 2001).

Por fim, tem-se *concept & technology developmen*, o elemento final, é o elemento que representa a formalização desta ideia, a análise completa de todos os aspectos que compreendem a consistência e uma ideia, desta forma, deve ser feito de forma minuciosa para que se consiga os melhores resultados (KOEN et al., 2001).

Figura 21 - Construção de valor a partir do *fuzzy front-end*.



Fonte: adaptado de Koen et al. (2001).

O funil da inovação representa um processo contínuo de geração de ideias, amparado por etapas que vão “afunilando” na direção de um novo produto ou serviço. A partir da introdução do FFE tem-se a inserção de um método que consegue agilizar o processo e dar organização, impactando diretamente o processo NPPD e desta forma contribuindo para a construção de valor (KOEN et al., 2001).

A partir das análises, este artigo contribui com a apresentação de um conceito geral sobre o FFE. O *front-end* da inovação tecnológica coloca-se como uma área fraca, que carece de estudos, uma oportunidade de desenvolvimento no que se refere o processo de inovação. É percebido também, que como outras ferramentas pautadas no espaço inovativo, o FFE carece de maturidade por parte da organização, é uma prática que necessita da resposta dos diversos atores envolvidos no processo, para isso, cada um deve assimilar o que é necessário, para que se consiga um resultado positivo ao final do processo (KOEN et al., 2001).

A visão de Meuris et al. (2014) vai de encontro com o que foi exposto por Koen et al. (2001), desdobrando acerca da importância do conhecimento compartilhado em uma sociedade baseada no conhecimento. Acrescenta que existe a necessidade do desenvolvimento de modelos próprios para cada organização, baseada na singularidade destas, indo no caminho inverso dos pensadores que

defendem um desenvolvimento de um modelo-chefe que comporte todas as organizações.

A explanação de Mendes et al. (2012) traz uma definição um pouco mais clara acerca do FFE, como sendo as atividades iniciais do processo de desenvolvimento de produto (PDP), entre a geração de ideias e a decisão da empresa em investir no seu desenvolvimento, que em português pode ser chamado de pré-desenvolvimento. Na visão de Mendes et al. (2012), o pré-desenvolvimento é uma das etapas mais importantes do PDP, sendo responsável, segundo Mendes, pela gestão da articulação entre estratégia, processo, organização, avaliação e ferramentas. Esta visão, vai de encontro com o que foi exposto por Koen et al. (2001) e Meuris et al. (2014), quanto a importância dos diversos atores envolvidos e sobretudo sobre o trabalho em rede. Acrescenta ainda que as práticas de gestão do FFE necessitam de melhoras, por apresentarem algumas falhas no que concerne a direção estratégica dos projetos, na definição dos conceitos dos novos produtos e no uso eficiente dos recursos.

Na perspectiva de Stevens (2014), os estágios do FFE são essenciais para o processo de inovação. Verificou, que a implantação do FFE colabora para a diminuição de incertezas e, desta forma, com a imprecisão minimizada, a tomada de decisão é beneficiada, visto que o gestor tem uma base mais sólida que o auxilia. Outro aspecto verificado, reforça o que foi exposto por Mendes et al. (2012), relacionado as redes internas da organização (os diversos atores) e sua importância, estes diversos atores, com seu capital intelectual são fundamentais para o processo de inovação e devem ter assimilado tal aspecto.

Na visão de Oliveira et al. (2011) o FFE atua em dois níveis principais: estratégico e operacional, no nível estratégico o *front-end* tem um papel gerencial, um conhecimento sistêmico sobre o processo de inovação. O nível operacional, lida com as questões operacionais de cada processo e seus respectivos papéis dentro do FFE, trabalhando pontualmente em cada um deles para que se obtenha o sucesso. Destarte, autor apresenta traz uma reflexão interessante, tratando-se do nível estratégico, o *front-end* pode centrar-se em um processo padrão, visto que pudesse utilizar o mesmo em todos os projetos. Por sua vez, o nível operacional, encontra situações mais específicas e, neste caso, o *front-end* deve ter uma abordagem mais pontual, personalizada a cada projeto, obtendo assim, resultados mais positivos.

Dando prosseguimento aos estudos, Koen et al. (2002) traz contribuições relevantes acerca do FFE em mais um estudo, considerando a área de estudo como fraca, com potencial para geração de inovação a partir dos pontos até então levantados, mas que carece de métodos que deem sustentação e possibilitem que o motor do *front-end* possa funcionar de maneira coesa e em prol da geração de vantagem competitiva pelas organizações.

A visão de Alam (2006) confirma o que foi exposto por Koen et al. (2002) relacionado a falta de estudos relacionados ao FFE, no que concerne a verificação dos pontos a serem trabalhados visando a construção de uma base mais sólida para o modelo. No seu estudo foi apontado deficiência em três estágios de grande relevância para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, relacionados diretamente ao *front-end*, são eles o processo de geração de ideias, o processo de triagem e o processo de desenvolvimento de conceito.

A visão de Backman (2007) et al. vai ao encontro com o que foi exposto por Pires (2015) e reforça o contexto de alta competição imposto pelos implacáveis mercados que cobram constantemente das organizações a inovação. A partir desta abertura, nasce o potencial gerado pelo FFE e a sua capacidade de impactar positivamente o processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. É consenso no estudo de Backman, a necessidade de equilíbrio entre os processos relacionados ao FFE e o processo de desenvolvimento de produtos ou serviços, podendo o FFE acelerar o segundo. É reforçado também a necessidade de estudos que propiciem um maior entendimento desta área, que hoje, coloca-se como fraca ou caótica, confirmando o que foi exposto por Koen et al. (2002). O entendimento acerca do motor que permeia o FFE e o processo NPD é essencial e pode trazer harmonia ao processo.

A perspectiva de Breuer (2009) traz uma abordagem diferente acerca do FFE e evidencia a necessidade de estudos que deem conta das lacunas existentes no modelo, dando ênfase nos aspectos que podem impactar positivamente o processo de geração de novos produtos ou serviços. Reforçando que este processo é contínuo e precisa da participação de todos os atores envolvidos no processo, tendo cada um destes, assimilado bem o seu papel. Ela vai de encontro com o que foi exposto por Barquet (2015), Figlioli (2013) e Takeuchi e Nonaka (2008), relacionado ao desenvolvimento de um modelo que propicie a verificação constante, melhoria contínua e empoderamento por parte dos diversos atores envolvidos no

processo de inovação. As diversas frentes precisam estar alinhadas e acima de tudo acreditar na relevância do papel de cada um para que o sistema como um todo possa funcionar em harmonia e gerar resultados positivos, por consequência vantagem competitiva.

Na visão de Brunswicker (2010) a metodologia do FFE é única, por possibilitar uma abordagem interativa, com a identificação e avaliação mais direcionada das ideias que cercam a geração de um novo produto ou serviço. Visão que vai de encontro com o que foi exposto por Oliveira (2011) ao explicar a mecânica de funcionamento do FFE, percebe-se o alto potencial do modelo que utilizado no modelo correto pode acelerar o processo de inovação e contribuir para geração de vantagem competitiva pelas organizações.

Desta forma, a partir do que foi levantado nesta sessão e das contribuições acerca da importância dos modelos de negócios inovadores, percebe-se que o processo de inovação pode ser caótico e dificultoso. Assim sendo, a utilização de métodos e procedimentos que deem segurança e direcionamento para os diversos agentes que estão envolvidos no processo de inovação se faz essencial, dá mais credibilidade ao processo e possibilita a execução de um processo mais homogêneo e pautado, que gera ao final o resultado positivo com o atingimento ou manutenção de uma vantagem competitiva. Percebe-se que hoje, um dos grandes problemas encontrados nas organizações é justamente a falta de método, foi constatado a partir da contribuição da literatura. Neste sentido, o FFE coloca-se como uma metodologia inovadora e capaz de suprir essa demanda, atualmente não atendida e de extrema importância para a organização, sendo um processo arrojado que possibilita, a partir dos seus conceitos, a otimização e direcionamento dos processos relativos ao processo de inovação. Cabe reforçar, que quando se fala do processo de inovação, não se limita a simples definição de “inovação de produto”, o processo de inovação baseado no FFE relaciona-se com a criação de valor e neste sentido, a organização ultrapassa as expectativas nela colocadas (comuns conceitos relacionados a organizações inovadoras) e tem o seu patamar elevado, para uma organização diferenciada que entrega para o seu cliente uma proposta de valor diferenciada.

Na próxima seção, baseada nas contribuições geradas a partir da compreensão da literatura, propõe-se algumas ações para a implementação do FFE.

#### 4.4 AÇÕES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO FUZZY FRONT END.

Diante de tudo que foi discutido até o momento, acerca dos modelos de negócio e sua importância como ferramentas para geração de inovação, até o FFE como meio para aceleração dessa inovação. Esta seção visa a discussão de ações para implementação do FFE, contemplando o quarto objetivo específico. Para tal, foi desenvolvido um questionário semiestruturado com 5 perguntas abertas que serão explanadas a seguir.

Com isso a pesquisa desenvolvida com 6 pessoas (devidamente caracterizadas nos procedimentos metodológicos), que possuem pleno domínio acerca dos estudos relacionados a pesquisa, permite a identificação da visão dos mesmos perante as ações desenvolvidas pelas organizações para a construção das vantagens competitivas e sobretudo a respeito do funcionamento do processo de inovação nestas organizações. Nesse sentido, a partir do roteiro apresentado aos especialistas, foi possível extrair algumas considerações importantes sobre esses elementos, já que são aspectos fundamentais para a construção de uma organização inovadora, adequada as novas variáveis que surgem em uma sociedade baseada no conhecimento.

A primeira pergunta feita aos pesquisados se relaciona com as etapas para geração de novas ideias nas organizações, no que concerne a estrutura dos processos para obtenção destas ideias, que nas perspectivas de Tidd e Bessant (2015) exercem papel fundamentação na criação de valor dentro das organizações. Foi possível identificar que, no geral, a estruturação do processo de inovação para que aja a gestão das ideias geradas dentro da organização é fundamental, pois dá direcionamento a um processo abstrato que realizado de maneira pautada, pode se tornar um processo concreto. Isso pode ser comprovado na fala do ENT1:

***ENT1:** É um processo importante que depende a cultura do negócio, das oportunidades identificadas e principalmente do conhecimento das pessoas. Os instrumentos utilizados para isso são diversificados, mas permitem que seja possível incrementar as oportunidades de negócio que existem. A estrutura dos processos depende dos instrumentos, pois a gestão das ideias é um processo abstrato, mas ao mesmo tempo pode ser concreto dependendo dos resultados obtidos.*

O ENT2 segue a mesma linha, destacando que a utilização de instrumentos práticos pode contribuir positivamente para uma melhora real dentro da organização e verificando a pouca utilização desta organização pelos seus

*stakeholders* que desempenham papel fundamental durante o processo de geração de novas ideias e, conseqüentemente, no processo de inovação. Isso pode ser comprovado na fala do ENT2:

**ENT2:** *As organizações de forma geral aproveitam muito pouco das ideias que provem da sua cadeia de stakeholders. Esse processo de geração de novas ideias e aproveitamento do capital intelectual ainda não acontecem de maneira estruturada na maioria das empresas. Partindo do pressuposto de que a geração de melhorias através das ideias provém de uma cultura organizacional é necessário que o modelo de gestão consiga disseminar a importância das mesmas para a obtenção de vantagem competitiva. Mais do que gerar ideias a principal questão é como selecioná-las utilizando um instrumento prático que converta o idealismo e melhoria real para a organização.*

O ENT3 segue a mesma linha e complementa comentando acerca do modelo brasileiro que não é voltado para geração de novas ideias, chamando atenção para burocracia presente no processo. Isso pode ser comprovado na fala do ENT3:

**ENT3:** *Infelizmente, no Brasil, o modelo das empresas não está voltado para a geração de novas ideias, ele geralmente é burocrático, onde você tem comando e controle, você delega, você cobra uma atividade específica. E isso, para a geração de novas ideias é bem limitado. Enxergo, que o modelo adequado deveria ser uma gestão de liderança e contexto, onde os problemas são amplamente abertos e discutidos e cada um tem um nível de empoderamento, uma responsabilidade para conseguir resolver isso. Acredito que a inovação tem a capacidade de elevar o nível do serviço, nível de produtos, entre outros. E com isso, gerar um grande desenvolvimento na economia, usando uma linha de raciocínio Schumpeteriana, modelo econômico de desenvolvimento da economia por meio de inovação nas organizações. Por isso, acredito que o processo de geração de novas ideias vai partir de uma cultura de inovação do país, que as organizações passem a incorporar. E quando a estrutura, essa cultura do país estiver desenvolvida, nenhuma organização vai estar num mercado protegido, não vai mais existir uma zona de conforto e desta forma, ela vai ter que trazer a cultura de inovação para dentro da sua cultura.*

O ENT4 destaca um paradigma existente nos modelos burocráticos, que impedem as organizações de avançarem e as pessoas, de serem criativas, dentro de seus modelos mentais. Isso pode ser comprovado na fala do ENT4:

**ENT4:** *Desde os primórdios, com Taylor e a administração científica, a administração buscou desenhar uma organização perfeita onde pessoas poderiam trabalhar e, se saíssem da linha, ou seja, atrapalhassem a eficiência e produtividade do sistema, seriam punidas. Gerir tornou-se sinônimo de controlar. Para operar esse modelo gerencial de comando e controle, foi necessário desenvolver modelos que permitissem uma variabilidade cada vez menor dos resultados da organização, para dar uma suposta “certeza” aos gestores, que passaram a precisar acompanhar o trabalho de todos os funcionários. Esse modelo chama-se burocracia, com suas políticas, processos, normas, manuais, relatórios, formulários, camadas gerenciais e etc. A burocracia teve o papel fundamental de definir o que deve ser feito e como deve ser feito, sob o risco de punição caso as regras não sejam seguidas. O medo de não errar acabou tornando-se maior*

*que a vontade de acertar. Sendo assim, no geral, as organizações não trabalham a geração de novas ideias por estarem presas aos processos que já existem e pela dificuldade de quebrar modelos mentais das pessoas.*

O ENT5 destaca a especificidade de cada seguimento no que se refere a utilização do processo criativo. Isso pode ser comprovado na fala do ENT5:

**ENT5:** *Depende muito do segmento, área de atuação, tamanho dentre outros; por exemplo, empresas de TI, agências de marketing, publicidade e propaganda tendem a usar o processo criativo e inovações para resolução de problemas, outros segmentos como indústrias são mais resistentes a inovação até mesmo pelo porte da estrutura.*

O ENT6 destaca que o processo para geração de novas ideias pode ocorrer de muitas formas, de maneira mais geral, compreendendo toda organização ou de maneira mais específica (por área). Isso pode ser comprovado na fala do ENT6:

**ENT6:** *Em meu entendimento a geração de ideias ainda é oriunda de fontes como fornecedores de insumos e máquinas e equipamentos ou por meio de réplicas ou imitações de observações em feiras e eventos e missões empresariais. Há, de fato, pouco processo de pesquisa e desenvolvimento nas empresas nacionais. Acredito que a o processo para a obtenção de novas ideias pode ocorrer de diferentes formas, seja permeando toda a organização ou por meio de áreas específicas e, ainda de maneira fechada ou aberta, esta talvez a mais indicada frente a complexidade inerente a novos desenvolvimentos que cada vez mais exigem equipes multidisciplinares.*

A segunda pergunta feita aos pesquisados se relaciona com o papel dos diferentes atores relacionado a obtenção de vantagem competitiva ou uma nova proposta de valor pela organização, que nas perspectivas de Tidd e Bressant (2015) tem grande importância dentro do processo de inovação e o seu envolvimento é essencial. Foi possível identificar que, de um modo geral, o papel dos diferentes atores envolvidos no processo de inovação é fundamental, mas a organização deve possibilitar um ambiente propício para que este envolvimento ocorra, com o planejamento pautado e aplicação de suas estratégias. Isso pode ser comprovado na fala do ENT1:

**ENT1:** *O papel dos envolvidos é fundamental, mas também é importante que a empresa de condições para isso e promova a construção de uma cultura para a inovação. É fundamental que isso ocorra e permita que se torne possível a utilização do erro para que a inovação se desenvolva. Uma cultura de compartilhamento, de co-criação e de envolvimento (engajamento) é fundamental. É evidente, que a estratégia do negócio seja “viva”, e real. Que ela seja utilizada, para que a inovação possa ser, de fato, um veículo para o desenvolvimento de estratégias competitivas.*

O ENT2 segue a mesma linha, destacando que o envolvimento dos atores é importante, mas a organização precisa criar condições, momentos de ideação para

que as pessoas se sintam à vontade para desempenhar este papel. Isso pode ser comprovado na fala do ENT2:

**ENT2:** *A palavra de ordem para uma cultura de inovação é incentivar os seus atores para protagonizarem essa busca incessante por novas práticas. Uma empresa que não cria maneiras de promover momentos de ideação tende a ter um nível menor de ideias circundando no ecossistema. Os principais insights são provenientes em sua grande maioria de quem efetivamente tem um ponto de contato maior com o processo a ser melhorado e, além disso, se uma organização não promove momentos de interação entre a equipe de colaboradores as ideias acabam não surgindo na velocidade ou da maneira que poderiam surgir já que as grandes ideias são provenientes da interação de ideias pares.*

O ENT3 segue a mesma linha e destaca o conceito da Tríplice Hélice, explanado por Watanabe e Silva (2015) como relação fundamental para um salto no ambiente inovativo e para que os diferentes atores aproveites as suas especificidades para impulsionar o processo de inovação nas organizações. Isso pode ser comprovado na fala do ENT3:

**ENT3:** *É fundamental o papel e o relacionamento de diferentes organizações para a capacidade de inovar, relacionado ao conceito da Hélice tripla, que é as relações recíprocas de transferência de conhecimentos para capacidade inovadora entre governo, indústrias e universidades. Acredito que o governo apresenta a capacidade de regular e introduzir um modelo regulatório de fomento de algumas atividades de restrições a outras, o que permite o desenvolvimento de tecnologias, que permite, por sua vez, a geração e capacitação dos empreendedores. Porém, essas políticas devem estar conectadas com uma estrutura educacional das universidades, que por sua vez, deve estar conectada com a capacidade de lançar essas inovações para o mercado. Então, principalmente quando essas três instituições governo, indústrias e universidades estiverem atuando de forma integrada, a capacidade inovadora de um ecossistema vai ser potencializada e, com isso, a geração de vantagem competitiva, já que a inovação é cada vez mais latente em mercados globais.*

O ENT4 segue a mesma linha e destaca a falta de trabalho em rede dentro das organizações, o que ocasiona a perda de foco e dificuldade para consecução de vantagem competitiva. Isso pode ser comprovado na fala do ENT4:

**ENT4:** *Acredito que as empresas devem ter um objetivo central que todas as áreas trabalhem para alcançar. Entretanto, muitas vezes os setores trabalham individualmente o que dificulta a interdependência e visão sistêmica do negócio. Sendo assim, muitas empresas buscam criar vantagem competitiva em suas áreas o que pode não estar alinhado de forma sistêmica com toda a empresa. Porém, quando todos estão trabalhando pelo mesmo objetivo e pensando constantemente no negócio fim da empresa, automaticamente os setores precisam conversar entre si e trabalhar conjuntamente para criar vantagem competitiva alinhado ao que a empresa consegue oferecer e o cliente precisa.*

O ENT5 entende como essencial o papel dos diferentes atores e vê o uso da informação como indispensável, em uma época que a “informação é livre”, como o próprio entrevistado afirma. Isso pode ser comprovado na fala do ENT5:

**ENT5:** *Essencial, como profissional da área de marketing digital e tecnologia, percebo a dificuldade de algumas indústrias em inovar, mudar seu posicionamento e estratégia de negócio. Após a internet a informação é livre, aquelas organizações que não pensam em inovar acabam ficando para trás e só lhes resta abrir falência.*

O ENT6 complementa e destaca o papel das lideranças como estrategistas na implantação de métricas internas e no mapeamento externo para a busca de oportunidades. Isso pode ser comprovado na fala do ENT6:

**ENT6:** *Neste caso, é necessário distinguir estes atores. Na organização, a alta administração deve ser a responsável por liderar o processo de inovação moldando a cultura por meio de provimento de recursos necessários, definição de políticas gerenciais e de recompensa, além de controles que estimulem a inovação. Externamente, mas sob responsabilidade de serem mapeadas e mobilizadas, organizações que possibilitem complementar as suas competências e que podem ser acessadas por meio de parcerias de relacionamento, alianças estratégicas, joint-ventures, aquisições e fusões ou mesmo a aquisição de serviços. Tal percepção se aproximaria da ideia de ecossistemas de inovação, redes de inovação ou plataformas de inovação.*

A terceira pergunta feita aos pesquisados se relaciona com a implantação de um modelo que torne o processo de geração de uma nova proposta de valor para as organizações mais detalhado e pautado em etapas que deem suporte neste processo (que acontece antes do desenvolvimento de um novo produto ou serviço), que na visão de Mendes et al. (2012), é fundamental e dá organização ao processo de criação de valor pelas organizações. Foi possível identificar que, de um modo geral, as organizações necessitam de uma maior estruturação no que se refere o processo de inovação, que ainda é caótico e carece de métodos, sobretudo, o entendimento dos diversos atores é essencial para que estes processos se fortaleçam, é preciso que estes atores assimilem a sua importância. Isso pode ser comprovado na fala do ENT1:

**ENT1:** *É importante, principalmente pelo fato de gerar o engajamento necessário nas pessoas para fortalecer a inovação como um diferencial competitivo da empresa. Antes dos resultados da inovação, a própria inovação deve ser a melhor resposta pois impacta profundamente nos modelos de negócio e nos resultados inovadores produzidos pela organização.*

O ENT2 segue a mesma linha, destacando que a importância da implantação de um modelo que auxilie as organizações na criação de valor e, coloca tal feito como o maior desafio das organizações. Isso pode ser comprovado na fala do ENT2:

**ENT2:** *Acredito que seja o maior desafio das organizações. Colocar em prática as ideias que surgem através de ferramentas estruturadas. Na*

*medida em que as empresas conseguirem esse feito terão em curto prazo um impacto extremamente positivo na obtenção de vantagem competitiva.*

O ENT3 destaca a importância de um sistema que dê organização ao processo de geração de novas ideias, porém, chama atenção para a criação de um sistema demasiado engessado, que iniba a criatividade das pessoas envolvidas no processo. Isso pode ser comprovado na fala do ENT3:

**ENT3:** *Acredito que o processo de geração de novas ideias tem que ser organizado, ou seja, tem que existir momentos consolidados para discutir os problemas, para discutir as oportunidades para a geração de ideias propriamente dito. Porém, minha ressalva é com relação a pressão, a criação de um sistema de inovação tão engessado, no que se refere a criação de muitos critérios e que essa pressão faça com que você lance uma inovação que possa não ter alguma possível aderência, que falte alguns testes ainda ou não resolva o problema de forma efetiva. Acredito que tem que ser bem avaliado, ou seja, tem que ter momentos para discutir os problemas e momentos para discutir as oportunidades, mas não pode ter uma pressão em lançar a inovação, porque isso vai inibir o processo criativo.*

O ENT4 segue a mesma linha e complementa no pensamento estratégico e sua importância para criação de valor. Isso pode ser comprovado na fala do ENT4:

**ENT4:** *Acho essencial o foco em pensar estrategicamente no valor que será entregue ao cliente. Muitas vezes ele é feito de forma superficial o que implica nos resultados posteriormente do negócio.*

O ENT5 não soube responder à pergunta três.

O ENT6 reforça a necessidade de um modelo anterior a fase de desenvolvimento voltado para geração e captação de ideias, indo de encontro com o que foi exposto por Barquet (2015) acerca do *fuzzy front-end* e sua capacidade de suprir essa demanda, como ferramenta inovadora. Isso pode ser comprovado na fala do ENT6:

**ENT6:** *Um modelo anterior a fase de desenvolvimento voltado a geração captação de ideias me parece apropriado e bem alinhado com o conceito de funil de inovação e a proposta de diferentes fases ou stage gates, neste caso a primeira que envolve a formação e um portfólio de ideias ou projetos para a inovação. É claro que melhor descrever esta fase para poder sistematizá-la tornará mais eficiente o processo de desenvolvimento e eficazes os resultados, ou seja, o final do funil que culminará no lançamento de produtos de maneira mais assertiva.*

A quarta pergunta feita os pesquisados se relaciona com o processo de criação de valor dentro das organizações e a sua classificação que, na perspectiva de Figlioli (2013), se colocam como morosos e não estão alinhados corretamente para a criação de valor pelas organizações. Foi possível identificar que, de um modo geral, as organizações precisam assimilar corretamente o processo de inovação para que então consigam fazê-lo de uma forma coesa e a implementação de

métodos, como o funil da inovação pode ser de grande valia para a melhora deste processo. Isso pode ser comprovado na fala do ENT1:

**ENT1:** *Ainda é um processo confuso, mas poderia ser melhor compreendido se houvesse um processo de co-criação implementado. Se as organizações soubessem utilizar o funil da inovação, por exemplo, seria possível adaptar melhor seus produtos e, por que não dizer, até mesmo os seus serviços para que o “protótipo” possa ser melhor modelado.*

O ENT2 segue a mesma linha, destacando que o processo de inovação ocorre de forma desestruturada e informal. A organização primeiramente deve dar uma resposta a estes colaboradores e disponibilizar um ambiente propício para que existam as contribuições, a formalização, implantação de métricas e sobretudo, a retribuição para estes colaboradores, no momento que eles contribuem para com o processo, podem ser aspectos positivos e que auxiliariam na melhora do processo de inovação. Isso pode ser comprovado na fala do ENT2:

**ENT2:** *Hoje ocorre de forma desestruturada e informal, sendo que o principal desafio da gestão corporativa é colocar o conceito da inovação de maneira formalizada e com métricas. Esperar que novos produtos, serviços ou até melhorias de processo saiam dos colaboradores sem instrumentos norteadores, é contar com a taxa mínima de possibilidade. Algumas organizações conseguem incentivar a criação de ideias, porém não retribuem aos seus idealizadores como deveriam. O processo de geração de ideias deve ser organizado, formalizada, contínuo e disseminado de acordo com a sua devida importância.*

O ENT3 segue a mesma linha e aponta deficiência por parte das organizações no que se refere a questões ligadas a geração de valor. Isso pode ser comprovado na fala do ENT3:

**ENT3:** *Existem muitas organizações grandes no Brasil, porém, poucas são diferenciadas no âmbito de geração de valor, ou seja, quanto que essa organização consegue agregar dos seus insumos de matéria prima até o valor final, e por conta disso, a economia do Brasil, é muito limitada nesse sentido de geração de valor, por isso que as oportunidades estão intimamente ligadas a questões demográficas. São Paulo é uma cidade muito movimentada economicamente porque tem um mercado gigantesco, não é porque lá existem pessoas pensando estrategicamente quais são as demandas e de que forma ela pode apresentar um modelo de negócios super inovador para conseguir atender essa demanda, não é. Então, eu classificaria com péssimo ou ruim. Acredito que o processo de criação de valores está muito restrito a pessoas que tiveram modelos mentais diferenciados no sentido de uma mentalidade empreendedora, que tiveram algum contato social, enfim, que consiga fazer com que ele se coloque em uma realidade mercantilista onde ele vai gerar valor por uma margem de contribuição de 10 % que é o padrão e não uma geração de valor em base na resolução de problema.*

O ENT4 destaca a etapa de criação de valor dentro das organizações. Isso pode ser comprovado na fala do ENT4:

**ENT4:** Quando é realizado um plano de negócios, o processo de criação de valor acontece na etapa de plano de marketing onde a pessoa que está criando a empresa analisa o valor que sua empresa terá para o cliente. Quando não é realizado nenhum estudo para abertura da empresa, essa etapa acontece ao longo da existência da empresa.

O ENT5 não soube responder à pergunta quatro.

O ENT6 entende que o processo de criação de valor é processo estratégico diretamente ligado a concepção dos modelos de negócios. Isso pode ser comprovado na fala do ENT6:

**ENT6:** *A criação de valor para quem? Entendo que o valor percebido pelo cliente possibilitar a geração de valor para os acionistas. Nesta direção a compreensão fit das demandas dos clientes e da tarefa a ser feita é essencial para a geração de ideias que possibilitem o desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores. É claro que, em outra perspectiva podemos considerar que esse processo deve olhar para dentro da organização, buscando mais eficiência nas operações e na adoção ou proposição de novas práticas gerenciais e padrões de trabalho. Além disso, não se deve deixar de lado questões ligadas ao marketing, como novas formas de relacionamento com os clientes e novos canais de distribuição. Quanto à questão de classificação, não consigo apreender quais as categorias que pretende que as considere, mas de maneira geral entendo que é um processo estratégico voltado a definição de estratégias para os negócios e de concepção do modelo de negócio.*

A quinta pergunta feita os pesquisados se relaciona ações para a consolidação da proposta. Foi possível identificar que, de um modo geral, a criação de uma cultura e a consecução de um ambiente propício para inovação pela organização são ações que podem contribuir positivamente para uma melhora no processo de inovação. Isso pode ser comprovado na fala do ENT1:

**ENT1:** *Principalmente a criação de uma cultura. Ações de criação do movimento cultural para a inovação são as melhores proposições para que se crie um novo produto e, sobretudo, um novo serviço.*

O ENT2 segue a mesma linha, destacando que a implantação de um modelo norteador que compreenda todo o organograma pode contribuir para uma melhora e um entendimento pelos diversos atores acerca do processo de inovação. Isso pode ser comprovado na fala do ENT2:

**ENT2:** *De maneira imediata as empresas precisam desenvolver um plano norteador de inovação que contemple todo o organograma. Disseminando uma cultura de geração de ideias, que retribua os seus principais articuladores sendo “permissiva” ao erro controlado e principalmente seja reconhecida por colocar em práticas as possibilidades compartilhadas pelas pessoas envolvidas.*

O ENT3 chama atenção para a criação de uma cultura dentro das organizações que favoreça a inovação e acrescenta que o desenvolvimento de uma

economia que estimule a inovação também é aspecto fundamental neste processo. Isso pode ser comprovado na fala do ENT3:

**ENT3:** Acredito que existem duas coisas, primeiro você deve desenvolver uma economia que estimule a inovação, e o segundo ponto é que as organizações tenham práticas de inovação internamente. Não só isso, mas empresas que surjam com essa proposta, com que as pessoas, independente das organizações que estiverem, levem a ideia de geração de valor nas organizações que elas estiverem. Sobre as empresas trazerem a inovação para dentro das suas práticas, primeiro ponto é que as organizações precisam defender, não só estabelecer, mas defender uma missão inspiradora e que gere algum aspecto ambicioso dentro das pessoas das empresas, dentro da cultura interna, porque isso, inovação é desafio e isso faz com que você tenha que estar fora da zona de conforto e, a maioria das empresas no Brasil não respira esse ambiente e, quando respira é pra sobreviver, para não fechar, não é para inovar ou gerar valor. Então acredito que a missão é o primeiro ponto, uma missão que desafia as pessoas fazerem o melhor e não focarem no produto e sim no problema do mercado que ela resolve, então quando as empresas estiverem ancoradas no problema do mercado que ela resolve e não no produto. Isso vai fazer uma mudança muito significativa dos modelos mentais. E o segundo ponto é aquilo que eu entendo por honestidade intelectual, que você consegue abertamente discutir os problemas da empresa e, você adotar práticas seja PDCA, seja design thinking, para você resolver esses problemas, mas a maioria das organizações não tem essa maturidade para abrir os problemas. Maturidade, abertamente para discutir os problemas internos e do mercado é um ponto bastante importante para o processo de inovação.

O ENT4 cita o momento da inserção do instrumento avaliado e destaca a importância do *feedback* com o cliente. Isso pode ser comprovado na fala do ENT4:

**ENT4:** *Ser uma etapa antes da abertura da empresa e revisão após a validação junto com os clientes para existir um alinhamento entre empresa e cliente.*

O ENT5 não soube responder à pergunta cinco.

O ENT6 complementa e destaca que a inovação deve ser parte inerente a estrutura estratégica das organizações. Isso pode ser comprovado na fala do ENT6:

**ENT6:** *Como sugestão, entendo que as empresas devem considerar a inovação como parte inerente de sua estratégia, pois em minha percepção este é um tema ainda discutido em um contexto funcional quando deveria emergir de diretrizes corporativas que influenciam tanto as unidades de negócios quanto as diferentes funções da empresa. Pensar estrategicamente a inovação demonstra ser a ação essencial neste contexto, pois somente dessa forma torna-se possível criar capacidades que sustentarão uma competência distintiva de inovação para a empresa.*

Desta forma, a partir das contribuições oriundas das entrevistas, que propiciaram o enriquecimento desta pesquisa. Percebe-se que o processo de inovação se encontra caótico dentro das organizações e a implantação de métricas e procedimentos que criem um ambiente propício para geração de inovação se faz essencial. Dando mais profundidade, o ambiente inovativo brasileiro encontra-se em

uma profunda “maré de paradigmas”, com máximas culturais enraizadas que inibem a capacidade criativa e autonomia das pessoas, o que contribui para a não execução plena do processo de inovação. O sistema, num contexto geral, carece de uma melhora, que facilite, não apenas a nível organizacional, mas nos diversos níveis que compreendem o processo de inovação. É possível constatar também, que a inserção de um método inovador (como o FFE), como instrumento organizador e que possibilite a criação de valor pelas organizações, pode ser extremamente positivo e de grande valia, visto que a consecução destes objetivos pode, no longo prazo, modificar os diferentes níveis participes do processo de inovação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta seção é apresentar os principais resultados acerca dos objetivos propostos pelo objeto de estudo. Foram realizadas o cruzamento das principais visões e na seção seguinte ficam dispostos os resultados.

Ficam dispostos também, na seção 5.2 e 5.3, outras contribuições da pesquisa, que além de propiciar a resolução dos objetivos principais da pesquisa, contribuiu com outros aspectos e por último a seção sugestões para trabalhos futuros.

### 5.1 SÍNTESE DAS RESPOSTAS AOS OBJETIVOS

O cumprimento dos objetivos específicos pode ser demonstrado a partir da síntese de cada um, seguindo a proposta apresentada na tese de doutorado de Cely Ades (2013).

**Objetivo 1.** Conhecer os estudos dos principais autores que abordam as temáticas sobre o processo de inovação e modelo de negócios representou o primeiro objetivo específico. O pesquisador buscou primeiramente, criar um plano de trabalho e buscar métodos para realização de tal tarefa, que foi possível a partir da utilização do método de revisão integrativa.

A partir da definição destas bases, o primeiro objetivo específico foi concluído com sucesso. Ao final da pesquisa, a constatação deste fato fica evidente a partir da ampla base de dados reunida durante todo o processo que contribuiu para o enriquecimento desta pesquisa.

**Objetivo 2.** Identificar, a partir da literatura, os principais elementos que sustentam a descrição, construção e uso de modelos de negócios inovadores representou o segundo objetivo específico. A partir da utilização do método de revisão integrativa, foi possível fazer o cruzamento das visões dos principais autores que abordam as temáticas sobre o processo de inovação e modelo de negócios, que apresentou resultados positivos e confirmou tendências previamente visualizadas.

Foi possível perceber que os modelos de negócios têm um papel importante nesta nova sociedade baseada no conhecimento, que coloca as

organizações num patamar diferente, onde a interação dos diversos atores, de forma coesa, é fundamental para a criação de valor pela organização.

Percebe-se também, a partir das contribuições da literatura, que o cenário brasileiro se encontra em desenvolvimento e carece de um sistema que de vazam a ação dos diversos atores envolvidos no processo de inovação. A falta de metodologias, de interação e entendimento por parte dos diversos atores faz com que as organizações não consigam executar de forma exitosa o processo de inovação, desta forma, ainda existe um longo caminho a percorrer.

Tendo assimilado os itens anteriores, é possível afirmar que foi possível identificar, a partir da literatura, os principais elementos que sustentam a descrição, construção e uso de modelos de negócios inovadores e desta forma, responder o segundo objetivo específico.

**Objetivo 3.** Identificar, a partir dos elementos chave destacados na literatura, a incidência de algum instrumento que permite fortalecer a construção de modelos de negócios inovadores representou o terceiro objetivo específico. A partir do entendimento acerca do papel dos modelos de negócios inovadores dentro das organizações como instrumentos para criação de valor e da constatação que existe a falta de método que de direcionamento para os diversos atores envolvidos no processo de inovação, houve a busca pela identificação de algum instrumento que exerça este papel.

O FFE como instrumento de construção de modelos de negócio e que emergiu a partir dos dados em estudo nos trabalhos publicados, mostrou instrumento inovador, capaz de dar organização e agilidade ao processo de inovação dentro das organizações. Processo de inovação que não representa apenas a criação de um novo produto. Desta forma, a organização eleva o seu patamar e torna-se um agente diferenciado que passa a entregar um produto diferenciado, um produto com valor, ao seu cliente.

**Objetivo 4.** Analisar a percepção de gestores e pesquisadores sobre a relação entre o instrumento e os modelos de negócio representou o quarto objetivo específico. O cumprimento deste objetivo específico foi representado a partir da confecção e utilização de um questionário semiestruturado com perguntas abertas, que gerou resultados extremamente positivos e contribuíram para o enriquecimento desta pesquisa, neste sentido, fica o agradecimento aos participantes que se colocaram à disposição para responder as perguntas.

Os resultados gerados a partir da aplicação do questionário reafirmaram o que foi apresentado pela literatura, cumprindo desta forma, o quarto objetivo específico. Foi possível identificar que os modelos de negócios inovadores têm papel importante dentro das organizações, como ferramenta para a criação de valor e a constatação da necessidade e importância do método neste processo. A mudança de cultura organizacional e a implantação de processos e métricas que criem um ambiente propício para inovação, também se faz essencial e pode contribuir positivamente para a criação de valor pelas organizações.

Foi possível também, a partir das contribuições, a introdução de algumas sugestões para implementações, que fecham desta forma esta pesquisa. E, desta forma, com o cumprimento de todos os objetivos específicos, cumpre-se também o objetivo geral de pesquisa que representa a compreensão sobre os elementos complexos relacionados ao processo de inovação em função da criação dos modelos de negócios inovadores e por consequência a criação de valor pela organização.

## 5.2 OUTRAS CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Além da resolução dos objetivos propostos a partir das contribuições da literatura, esta pesquisa contribuiu em outros aspectos, a saber:

***Crescimento pessoal e profissional do pesquisador:*** esta pesquisa contribuiu com o crescimento pessoal e profissional do pesquisador a partir do entendimento deste, para com as responsabilidades durante a execução de um projeto (pesquisa), contribuiu também para o seu desenvolvimento acadêmico, com a inserção em seu repertório, das diversas técnicas aqui aprendidas e com o seu desenvolvimento como pesquisador (ampliação de vocabulário e melhora da escrita).

***Descobrimto de uma área de estudo:*** esta pesquisa contribuiu também para o descobrimto de uma área de estudo a partir das contribuições da literatura e da fidelização por parte do pesquisador, para com os assuntos tratados.

***A conclusão de uma jornada:*** a pesquisa contribui também para o fechamento de uma jornada, que passa pelos 4 anos de muitas experiências envolvidas e que certamente moldaram positivamente o pesquisador para a busca de objetivos futuros.

## REFERENCIAS

ADES, Cely. **Modelo de difusão da inovação para instituto de pesquisa no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ALAM, Ian. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. **Industrial marketing management**, v. 35, n. 4, p. 468-480, 2006.

BACKMAN, Maria; BÖRJESSON, Sofia; SETTERBERG, Sten. Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars. **R&d Management**, v. 37, n. 1, p. 17-28, 2007.

BARQUET, Ana Paula Bezerra. **Creation of product-service systems (PSS) proposals in the fuzzy front-end**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BENEDETTI, Mauricio Henrique. **A construção das universidades para empresas que adotam modelo de inovação aberta**. 2011. 233 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; IKEDA, Ana Akemi. Usos e aplicações da grounded theory em Administração. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRETERNITZ, Vivaldo José. **Contribuições ao processo de construção de estratégias para a bancarização da população de baixa renda com o uso de dispositivos móveis**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BREUER, Henning; HEWING, Martin; STEINHOFF, Fee. Divergent innovation: Fostering and managing the fuzzy front end of innovation. In: **Management of Engineering & Technology, 2009. PICMET 2009. Portland International Conference on**. IEEE, 2009. p. 754-761.

BRUNSWICKER, Sabine; HUTSCHEK, Ulrich. Crossing horizons: leveraging cross-industry innovation search in the front-end of the innovation process. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 04, p. 683-702, 2010.

CANONGIA, Claudia et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CASSIANI, SH de B.; CALIRI, Maria Helena Larcher; PELÁ, Nilza Teresa Rotter. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. **Rev Latino-am Enfermagem**, v. 4, n. 3, p. 75-88, 1996.

CHANG, Chuan Teh. **A influência das tensões ambidestras na arquitetura organizacional para inovação: estudo de casos em empresas brasileiras da indústria de transformação**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CLARK, T. **Business Model You: o modelo de negócios pessoal: o método para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013. 264 p.

COELHO, Diego Bonaldo. Franquias brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 126-130, 2013.

CONDE, Mariza Velloso Fernandez; ARAÚJO-JORGE, Tania Cremonini de. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. **Ciência & saúde coletiva**, v. 8, n. 3, p. 727-741, 2003.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios**. 2010. Tese de Doutorado.

COSTA, Priscila Rezende da; PORTO, Geciane Silveira; FELDHAUS, Diogenes. **Gestão da Cooperação Empresa-Universidade: o Caso de uma Multinacional Brasileira**. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n1/07.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 237 p.

DE CARVALHO DANTAS, Claudia et al. Teoria fundamentada nos dados-aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Rev Latino-am Enfermagem**, v. 17, n. 4, 2009.

DE SOUZA, Marcela Tavares; DA SILVA, Michelly Dias; DE CARVALHO, Rachel. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, p. 102-106, 2010.

DOROW, Patrícia Fernanda. **O Processo de Geração de Ideias para Inovação: Estudo De Caso Em Uma Empresa Náutica**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

DOS SANTOS, Eston Almança. **Reduzindo a Volatilidade de Requisitos com o volaRE**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DOS SANTOS, Sérgio Ribeiro; DA LIMA-NÓBREGA, M. M. A Grounded Theory como alternativa metodológica para pesquisa em enfermagem. **Rev Bras Enferm**, v. 55, n. 5, p. 575-9, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997. 186 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 168 p.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000, February). The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 411-424.

FIGUEIREDO, Liana Almeida de. **A indústria de prestação de serviços logísticos e o modelo de negócio ASP: perspectivas e tendências no mercado brasileiro**. 2005. 231 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Produção de Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FIGLIOLI, Aline. **Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de parques tecnológicos: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FIGUEIRA, Mariane. **Innovation management in the genetically modified seed industry: a business platform dynamic approach**. 2013. 200 f. Tese (Doutorado) - Curso de Organizações, Estratégias e Gestão, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. Elsevier Brasil, 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRONTINI, Maria Alice Braga. **Convergência digital e a telefonia móvel: implicações à gestão estratégica e à inovação**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa Científica**. 2012. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos. **Corrida maluca em territórios desconhecidos: como empreendedores gerenciam incertezas individuais e coletivas em ecossistemas empreendedores**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GLASER, Barney G. **Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory**. Sociology Pr, 1978.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm., L. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter. 1967.

GUBERT, Gustavo. **Canvas**: o que é o business model canvas e como funciona. 2014. Disponível em: < <http://www.arsenalempreendedor.com/canvas-o-que-e-o-canvas-e-como-funciona/>>. Acesso em: 22 out. 2015.

INNARELLI, Humberto Celeste. Preservação digital: a gestão e a preservação do conhecimento explícito digital em instituições arquivísticas. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 3, n. 2, p. 48-63, 2012.

KOEN, Peter et al. Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46, 2001.

KOEN, Peter A. et al. **Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques**. Wiley, New York, NY, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986. 238 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. L. A. Reto & A. Pinheiro, Trads. Lisboa: Edições 70. 1977.

LEONEL, Solange Gomes. **Mitos e verdades sobre a indústria de venture capital**. 2014. 186 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 2, p. 37-45, 2007.

LUCHESI, Eunice Soares Franco. Gestão do conhecimento nas organizações. **Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo (CET): Notas Técnicas (NT)**, v. 221.

MAIA, Rosane Tolentino. A importância da disciplina de metodologia científica no desenvolvimento de produções acadêmicas de qualidade no nível superior. **Revista Urutágua, Maringá**, n. 14, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José; KRUGLIANSKAS, Isak. Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. 2005.

MENDES, Andréa Paula Segatto; MENDES, Nathan. **Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa para Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa para Eficiência Energética**: um Estudo de Caso. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10nspe/v10nspea04.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

MENDES, G.H.S.; TOLEDO, J.C. Management of fuzzy front end: case studies in medical device industry. **Produção**. v. 22, n. 3, mai-ago. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000031>>

MENDES, Karina dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. **REVISÃO INTEGRATIVA: MÉTODO DE PESQUISA PARA A INCORPORAÇÃO DE EVIDÊNCIAS NA SAÚDE E NA ENFERMAGEM**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

MEURIS, Daniel et al. IT Support in the Fuzzy Front End of Industrial Product Service Design. **Procedia CIRP**, v. 16, p. 379-384, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997. 358 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 278 p.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasil: OCDE, 1997. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em 25 out. 2015.

OLIVEIRA, Maicon G. et al. A starting point for addressing product innovativeness in the Fuzzy Front-End. **International Journal of Technology Intelligence and Planning**, v. 7, n. 4, p. 309-326, 2011.

PALOMBO, Luciana Franco da Rocha. Processos de gestão da inovação na Sociedade em Rede: Uma abordagem de Engenharia Ontológica. 2006.

PEREIRA, Fernanda CB. A inovação como diferencial competitivo em ambientes turbulentos. **XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção-ENEGEP. Anais em CD-ROM, Rio de Janeiro**, 1999.

PICCOLO, Francisco. **A importância da Gestão do Conhecimento nas organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes/72908/>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PINTO, J. S. **Estudo da mensuração do processo de inovação nas empresas**. 2004. Tese de Doutorado. Tese de Mestrado). Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-São Paulo.

PIRES, Cândido. **O novo contexto econômico e a responsabilidade social das**

**empresas.** Disponível em: <<http://www.acice.pt/1seminario/Seminario.Doc1.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2015.

POMPEO, Daniele Alcalá et al. Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. **Acta paul enferm**, v. 22, n. 4, p. 434-8, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

ROJAS, Evelyn Paola Soto. **Elementos de Suporte à Elaboração de Modelos de Negócios para Rede de Empresas**. 2014. 121 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

ROSTOCK, Fernando Luiz Pires. **O impacto da tecnologia da informação na geração de recursos competitivos nas empresas: Uma abordagem baseada em estudos de casos**. 2011. 333 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.

SANTOS, Virgilio Ferreira Marques dos. **Proposta de Metodologia para à Transferência de Tecnologia por meio de Spin offs Acadêmicos**. 2014. 155 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2014.

SCHMITT, Valdenise. **Tendências dos jornais on-line na disseminação personalizada do conhecimento**. 2012. 510 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCHVARZ SOBRINHO, Romeu. **Proposta de estrutura para análise da natureza das inovações em organizações: uma aplicação em cooperativas agropecuárias paranaenses**. 2009. 193 f. Tese (Doutorado) - Curso de Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SILVA, Debora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production Journal**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

SPERS, Renata Giovinazzo. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

STEVENS, E. Fuzzy front-end learning strategies: Exploration of a high-tech company. **Technovation**, v. 34, p. 431–440, 2014.

STRAUSS Anselm.; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques**. London: Sage Publications, 1990.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKEUCHI, Hiroataka; NONAKA, Ikujiro **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319p.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIERVEILER, Heron Jader. **Orientações para a Aplicação do Conhecimento Organizacional no Contexto de Iniciativas de Inovação no Modelo de Negócio**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/10/Heron-Jader-Trierveiler.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 175 p.

TSCHUMI, Henrique de Sá. **Fluxo do conhecimento sobre plantas medicinais em uma rede de atores da grande Florianópolis**. 2015. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/09/Henrique-de-Sá-Tschumi.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

VACCARO, Guilherme Luís Roehe et al. **O Processo de Inovação em Tríplice Hélice: uma Análise de Casos da Coréia do Sul**. 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cbgdp2011/downloads/9993.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

VARVAKIS, Gregório; DIAS, Paulo. **Introdução à Gestão da Inovação**. 2014. Disponível em: <[http://www.egc.ufsc.br/enovaipdmaq/arquivos/introducao\\_a\\_gestao\\_da\\_inovacao\\_AMOSTRA.pdf](http://www.egc.ufsc.br/enovaipdmaq/arquivos/introducao_a_gestao_da_inovacao_AMOSTRA.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2015.

VICENTIN, Flavia Oliveira do Prado. **Alianças e a sua contribuição no desenvolvimento da capacidade de absorção e no desempenho inovador das empresas dedicadas à biotecnologia**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

WATANABE, Melissa; SILVA, Michel Alisson da. **APROXIMAÇÃO DA ACADEMIA-INDÚSTRIA-GOVERNO: UMA CONSTRUÇÃO PARA DINAMIZAR A INOVAÇÃO**. 2015. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/viewFile/13151/2339>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

## APÊNDICE I

Roteiro de entrevista “pós-campo”.

### *FUZZY FRONT END*

1. Como você enxerga a etapa de geração de novas ideias nas organizações?  
No que concerne a estrutura dos processos para obtenção destas ideias.
2. Como você avalia o papel dos diferentes atores (relacionados ao processo de inovação) relacionado a obtenção de uma vantagem competitiva ou uma nova proposta de valor para organização?
3. Como você avalia a implantação de um modelo que torne o processo de geração de uma nova proposta de valor para a organização mais detalhado pautado em etapas que deem suporte neste processo (que acontece antes do desenvolvimento de um novo produto ou serviço)?
4. Como você entende que acontece hoje o processo de criação de valor nas organizações? Como você classificaria esse processo?
5. Quais ações você sugere para consolidar essa proposta?