

# REVISTA TÓPICOS

---

## INOVAÇÃO: COMO CRIAR VANTAGEM COMPETITIVA NO MODELO DE NEGÓCIOS

DOI: 10.5281/zenodo.10790312

*Alessandra Gomes Ferri<sup>1</sup>*

### RESUMO

Este trabalho aborda a importância e as formas de aplicação da inovação nas organizações, fator essencial para a condução ao sucesso, desde que aliado a um modelo de negócio preparado para atender às necessidades dos clientes. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica breve sobre a matéria, explorando a temática da capacidade de sobrevivência das organizações em longo prazo e sua relação com a habilidade de adaptação às constantes mudanças do mercado. Obtém sucesso as empresas que são mais eficazes em identificar as necessidades dos clientes, oferecendo soluções inovadoras. As transformações da contemporaneidade acarretam mudanças importantes na sociedade e na vida das pessoas, especialmente impulsionados pela tecnologia. As certezas do passado e a perenidade de comportamentos e ideias se tornam cada vez mais voláteis, tornando-se necessário exercitar a criatividade e reinventar-se constantemente. São inegáveis os benefícios que as empresas podem obter com a inovação, pois permitem repensar as formas sobre como os serviços são entregues aos clientes. Quando aplicadas em tecnologia, permitem melhorar os processos,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

melhorando a produtividade e reduzindo custos, além de promover maior satisfação para os usuários. Considerando o mercado cada vez mais tecnológico e concorrente, os resultados apontam para a necessidade e busca permanente por informação e atualização, aliado a um claro entendimento e planejamento de um modelo de negócio, pois permitirá antever o futuro e criar melhores soluções. Aderir à adaptabilidade promovida pela inovação é uma necessidade imperativa para o alcance do sucesso do modelo de negócio.

**Palavras-chave:** Inovação. Tecnologia. Modelo de Negócio. Cultura da Inovação.

## ***ABSTRACT***

This work addresses the importance and ways of applying innovation in organizations, an essential factor for leading to success, as long as it is combined with a business model prepared to meet the needs of customers. For this, a brief bibliographic review was carried out on the subject, exploring the issue of the ability of organizations to survive in the long term and its relationship with the ability to adapt to constant changes in the market. Companies that are most effective in identifying customer needs, offering innovative solutions, succeed. Contemporary transformations entail important changes in society and in people's lives, especially driven by technology. The certainties of the past and the continuity of behaviors and ideas become increasingly volatile, making it necessary to exercise creativity and constantly reinvent oneself. The benefits that companies can obtain from innovation are undeniable, as they allow rethinking the ways in which services are delivered to customers. When applied in technology,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

they make it possible to improve processes, improving productivity and reducing costs, in addition to promoting greater satisfaction for users. Considering the increasingly technological and competitive market, the results point to the need and permanent search for information and updating, combined with a clear understanding and planning of a business model, as it will allow foreseeing the future and creating better solutions. Adhering to the adaptability promoted by innovation is an imperative need to achieve the success of the business model.

**Keywords:** Innovation. Technology. Business model. Culture of Innovation.

## **Introdução**

Ter a própria empresa faz parte da idealização de muitos. Todavia, obter sucesso em longo prazo é tarefa laboriosa, haja vista a competitividade, diversidade de serviços e implemento de tecnologia aplicadas, tornando incessante a necessidade de inovação no modelo de negócio adotado. A prática de mudança e adaptação para um crescimento constante e sustentado está no cerne da dinâmica capitalista, sendo a inovação elemento central do processo.

Conhecer e dominar o modelo de negócio torna-se essencial para o alcance de objetivos. Por modelo de negócio entende-se a forma como a empresa vai criar, entregar e capturar valor, conforme aponta Davila et al. (2007). Já a inovação trata da criação de algo novo, que pode ser inédito ou pode ser desenvolvido pelo aperfeiçoamento de algo já existente. Quando essas vertentes são combinadas (inovação e modelo de negócios), tem-se o conceito de modelo de negócio inovador, que pode ser responsável pela

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

criação de novos nichos de mercado que atendam às demandas de clientes, preenchendo um espaço ou necessidade que ainda não foi satisfeita, fazendo com que a proposta alavanque resultados positivos, criando escala e vantagem competitiva frente às demais empresas e serviços disponíveis no mercado.

Nesta perspectiva, a proposta desta pesquisa se dedica à compreensão da necessidade de inovação dentro do modelo de negócios para que as empresas sejam capazes de crescer e obter um negócio lucrativo ao longo do tempo, a partir do entendimento de que para continuar a concorrer e sobreviver no mercado, é preciso inovar. E isso somente será possível pelo implemento de uma cultura de inovação, que deve ser exercida pelo gerenciamento sistemático e não como casos fortuitos ou de lampejos de genialidade.

O desenvolvimento deste trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica considerando a importância do desenvolvimento da inovação para os profissionais - especialmente os líderes - que atuam no mercado e como esse processo pode ser benéfico para o sucesso do modelo de negócios.

Desta forma, este estudo constitui uma abordagem teórica sobre a temática e foi organizada em três partes. A primeira se dedica ao conhecimento da relação entre inovação e modelo de negócio, resgatando a relevância do seu desenvolvimento na atualidade, tendo em vista a existência de um mercado incansável quando o assunto é mudança e adaptação. A segunda parte traz reflexões sobre quais são os tipos de inovação e suas características,

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

destacando o diferencial competitivo que podem representar dentro do modelo de negócio adotado. A terceira trata do aprendizado sobre inovação, descrevendo formas de se criar e desenvolver uma cultura de inovação e como isso pode ser benéfico para as organizações.

## **Modelo de Negócio e Inovação**

Com o mercado cada vez mais tecnológico e competitivo, os clientes estão cada vez mais exigentes quando o assunto é prestação de serviços. Nesse contexto, as organizações que conseguem seguir as tendências de mercado e se adaptarem ao aderir às funcionalidades disponíveis que a evolução tecnológica proporciona, estão mais aptas a seguir inovando e conquistando novos clientes, mantendo-se alinhadas às suas necessidades. De acordo com Burgelman et al. (2012), essa necessidade é tão latente que não se fala mais do porque inovar e sim, como inovar. Segundo o autor, é necessário gerir a tecnologia e a inovação nos negócios, pois se tratam de concepções materializáveis e necessárias, afastando-se da ideia de que a inovação depende de sorte, quando na verdade, necessita de planejamento e gestão.

Davila et al. (2007) aborda essa mesma concepção ao desmistificar ideias a respeito de como a inovação opera nas empresas. Para o autor, a inovação não exige uma revolução interna nem tampouco depende de abstrações, sendo a sua adoção indispensável para o crescimento sustentado. Também argumenta que a inovação não depende exclusivamente de criatividade e tecnologias novas, e que nem todas as empresas são carentes de inovação em quantidades vultosas. Ainda de acordo com o autor, o desafio para a inovação seria selecionar as melhores ideias que sejam compatíveis com o

# REVISTA TÓPICOS

---

modelo de negócio implementado, permitindo compatibilizar os objetivos das organizações com as inovações implementadas. Neste cenário, considerar a particularidade do momento com o implemento das tecnologias digitais é essencial. Conforme aponta Zuboff e Maxmin (2003, p. 324): “à medida que os dígitos substituem átomos nos métodos disponíveis para o trabalho, consumo, comunicação e troca, os parâmetros que moldam as ações são transformados”. Para o autor, a fluidez e a sua natureza itinerante são formas de se definir esse processo. Além disso, para Zuboff e Maxmin (2003), a individuação do consumo implicará em vultosas demandas que só a nova configuração digital será capaz de suprir, haja vista a complexidade de coordenação dessa moderna lógica empresarial.

Pensando na necessidade de constante atualização e planejamento para o negócio, o suíço Alexander Osterwalder desenvolveu o *Business Model Canvas*, ou quadro de modelo de negócio. Essa forma de trabalho está descrita em seu livro *Business Model Generation* (Inovação em Modelos de Negócios), escrito em conjunto com Pigneur. O Canvas permite a elaboração de um guia prático e visual que permite visualizar, avaliar, projetar, alterar e implementar importantes informações sobre o modelo de negócio e formas de inovar, dada a velocidade de modificações na indústria e no mundo corporativo. No contexto da necessidade de transformação ininterrupta, o Canvas se torna uma estratégia essencial tanto para estabelecer um novo modelo de negócios, como também é igualmente essencial para readequar um modelo a um negócio já existente que necessita de modernização e/ou aprimoramento.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

## Inovação: Tipos e Características

Segundo Davila et al. (2007), qualquer tipo de inovação envolve fatores antigos combinados e fatores inovadores, e destaca três tipos gerais de inovação: incrementais, semi- radicais e radicais. A inovação incremental é a predominante, recebendo a maior parte do investimento das empresas, sendo dependente tanto da tecnologia como do modelo de negócios já existente. A Gillete é um exemplo dessa inovação incremental nas lâminas de barbear ao longo dos anos. Nesse tipo de inovação, poucas alterações são realizadas, mas isso não diminui a sua importância, pois permite que a empresa consiga se sustentar e lucrar por maior tempo, à medida que esses pequenos melhoramentos são introduzidos. Não investir em inovação incremental pode representar prejuízo, dado que a concorrência pode se valer de inovações anteriores, tomando fatias de mercado ao atrair clientes. Entretanto, a inércia do incrementalismo é igualmente perigosa, já que é mais facilitada, previsível e com menores riscos, fazendo com que as empresas fiquem estagnadas e não invistam em formas mais ousadas de inovar. Já a inovação semi-radical, conforme Davila et al. (2007), permite a realização de mudanças que a inovação incremental não permite, envolvendo importantes modificações no modelo de negócios ou na tecnologia. Embora ocorram sempre mudanças em ambos os casos, a mudança maior em um dos elementos sempre se destaca. Exemplo desse tipo de inovação é o iTunes da *Apple*, que inovou a forma como se comercializava música. Ainda de acordo com o mesmo autor, a inovação radical diz respeito a mudanças significativas que ocorrem tanto no modelo de negócios como no instrumental tecnológico das empresas. Exemplo

# REVISTA TÓPICOS

---

dessa inovação foram as fraldas descartáveis que surgiram nos anos 1970 e revolucionaram esse nicho de mercado ao abolir a lavagem das fraldas convencionais, através de um produto totalmente novo e criado pela combinação de produtos nunca antes usados. Isso impulsionou a indústria a conduzir outras inovações radicais e semi-incrementais a partir dessa alteração gerada no negócio. Todavia, dado o risco desse tipo de inovação, para Davila et al. (2007, p. 71), “a chave é manter um portfólio equilibrado de inovações radicais a fim de que o investimento possa suprir as necessidades do negócio”.

De acordo com Carvalho et al. (2011), embora existam outras categorizações, a inovação pode ser classificada e realizada em cinco formas diferentes: 1) em **produtos**: introdução de um novo bem que uma empresa oferece ou que tenha sido substancialmente melhorado. Nesse caso, busca-se o aumento da receita, mas também pode servir de usufruto para a redução de custos. Exemplos: novos carros ou sacolas *ecobag*; 2) em **serviços**: se refere a um novo serviço ofertado ou serviço que tenha sido consideravelmente melhorado. Também se busca aumento da receita e redução de custos, mas as novas funções focam na interação com o cliente. Exemplo: viajar acompanhado do seu animal de estimação; 3) em **processos**: se refere ao melhoramento nas formas de produção e distribuição. Esse tipo de inovação envolve a modificação com aquisição de equipamentos e novas técnicas, reduzindo custos na produção ou na distribuição, além de melhorar a qualidade ou ter a capacidade de distribuir novos produtos. Exemplo: introdução da tecnologia do código de barras, que aumenta o controle sobre a produtos que são produzidos; 4) em

# REVISTA TÓPICOS

---

**marketing:** diz respeito à inovação na estratégia de marketing da empresa, como alterações realizadas na embalagem e na forma como ele foi pensado e apresentado. Busca-se com esse tipo de inovação a conquista de mercado, reposicionamento do produto, influenciando a forma como a marca é concebida e aceita no mercado. Exemplo: criar espaços para degustação de produtos; 5) **organizacional:** envolve a mudança de prática nas empresas, permitindo a criação de um novo modelo organizacional.

Nesse aspecto, o foco é nas pessoas e nas rotinas de trabalho, pois reduzem custos e aumentam o desempenho profissional ao permitirem maior participação nas decisões. Exemplo: ginástica laboral e capacitação.

A partir do exposto, pode-se dizer que as empresas têm um leque de formas diferenciadas para empreender a inovação, que atuará como um diferencial competitivo no mercado. O tipo de inovação a ser implementado dependerá da natureza do negócio e da disponibilidade e esforço que o líder apresentará para conduzir as transformações. Inovar é uma necessidade perene, mas envolve o entendimento e a convicção de que o ímpeto da mudança envolve riscos, planejamento e capacidade de ajustamento quando for necessário.

## **Aprendizagem em Inovação: Criando a Cultura de Inovar**

A cultura da inovação requer um contexto organizacional inovador. Para Tidd et al. (2008), isto significa que a instalação de um ambiente inovador requer que a organização desenvolva crenças e valores que sejam compatíveis com a mentalidade inovadora, sendo necessário mais que a

# REVISTA TÓPICOS

---

existência de estrutura e sim, um conjunto sinérgico de condições que permitam que a inovação ocorra e prospere. Nesse contexto, estudos apontam a importância que as pessoas desempenham como ativo dentro das organizações, tendo o trabalho em equipe destaque para o desenvolvimento de novos produtos e projetos. É inequívoca a correlação entre gestão de pessoas e performance nos negócios. De maneira geral, inovação requer aprendizado e desejo de mudança. O quão uma empresa está disposta a mudar orienta em grande medida o condão da inovação e, em longo prazo, o seu destino no mercado. De acordo com Davila et al. (2007, p. 269), “a forma como você inova define o que você inova”. Dessa premissa advém a importância da criação de uma cultura organizacional propícia para o recrudescimento da inovação.

Tidd et al. (2008) aponta para os componentes que devem existir em uma organização inovadora: 1) **visão compartilhada, liderança e desejo de inovar**: envolve o comprometimento da alta gestão ao liderar e implementar inovação, que deve ser um processo compartilhado. Entretanto, nada impede que ideias inovadoras ocorram em níveis que não sejam estratégicos de gestão, descritos como “de baixo para cima”; 2) **estrutura adequada**: diz respeito à existência de um modelo organizacional propício e favorável para o desenvolvimento da inovação. Uma estrutura administrativa rígida pode desfavorecer a existência de um espaço mais aberto para interações. Levando em consideração que a inovação envolve alteração de tarefas em vários níveis dentro das empresas (afetando toda a cadeia produtiva) quanto maior a interação, maior a capacidade de aprendizagem e criatividade; 3) **indivíduos-chave**: são as

# REVISTA TÓPICOS

---

pessoas (ou grupo de pessoas) que facilitam a inovação. Elas têm poder de influência e desempenham papéis importantes, como o líder de equipe. Isso mostra que recursos tecnológicos são importantes, mas o fator interpessoal tem forte influência dentro das organizações; 4) **ampliar o treinamento e desenvolvimento**: a capacitação permite que os indivíduos adquiram as habilidades e competências para novas ações, permitindo também o desenvolvimento de maior responsabilidade e iniciativa, além de diminuir a resistência frente a novos projetos e ações; 5) **inovação com alto envolvimento**: permitir que um maior número de pessoas possam participar na resolução de problemas, permitindo desenvolver diferentes soluções inovadoras, como o exemplo da Toyota e Matsushita, que recebem incontáveis sugestões de colaboradores todos os anos; 6) **trabalho de equipe eficaz**: essa perspectiva reforça a ideia de que a inovação está relacionada à criação de um cenário com perspectivas diferentes e que combinadas, levam à solução de problemas. Pessoas trabalhando em conjunto são mais eficazes que indivíduos trabalhando de forma individual. Construir uma boa equipe é fator determinante para o sucesso de projetos; 7) **presença de atmosfera criativa**: diz respeito a um ambiente propício de liberdade criativa para que as novas ideias encontrem capacidade de se desenvolver. Estrutura administrativa e hierárquica rígida, comunicação contingente, falta de foco, ausência de participação nas decisões são fatores que dificultam a inovação, que necessita de estímulo à participação, reconhecendo e recompensando os comportamentos criativos; 8) **foco externo**: deve-se sempre manter a atenção às necessidades dos clientes ou usuários. Essa noção fornece o instrumental necessário para saber em qual direção deve-se orientar os trabalhos da empresa para lidar com o mercado

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

e suas necessidades; 9) **comunicação extensiva**: forma de comunicação que deve ocorrer em múltiplas direções e por diferentes meios e canais. A comunicação exerce fator primordial, pois é através dela que as interações e criação de soluções acontecem; 10) **aprendizagem das organizações**: Tidd et al. (2008, p. 520) compreende a inovação como um ciclo de aprendizagem, envolvendo “experimentação, prática, reflexão e consolidação”. Gerenciar eficazmente este ciclo é determinante para o sucesso.

A partir de tais considerações, pode-se complementar o raciocínio com a ideia de que a criação de uma cultura inovadora dentro do modelo de negócios adotado depende de uma série de fatores que, combinados, permitem que uma mentalidade inovadora seja fomentada dentro da empresa. Antes de ter um negócio inovador, é necessário estar preparado, criando uma cultura da inovação, que deve ser compreendida como um trabalho de gestão concreto, sistemático e definido, permitindo que ocorra um processo sinérgico que envolva colaboração conjunta.

## **Considerações Finais**

A partir das considerações tecidas a respeito do tema, pode-se dizer que os processos de inovação, quando adequadamente aplicados e geridos nas organizações, permitem traçar a forma como a empresa ou organização conduzirá o seu negócio, pois permitem antever tendências para a criação de novos modelos de negócios e o alcance potencial de novos clientes. Pode-se dizer que a inovação é estratégica para a definição dos rumos da administração dos negócios. Independente do porte, aderir à cultura

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

inovadora é essencial para qualquer organização. O processo de adaptação às necessidades do mercado são úteis para a criação de nichos que atendam às necessidades das pessoas, seja com uma abordagem mais tecnológica e facilitadora de prestação de serviços (como é o caso da empresa *iFood*) ou quando o assunto é atender a uma demanda de mercado com produtos ecologicamente corretos, aliando crescimento econômico com sustentabilidade (como a Natura Brasil), a título de exemplos.

O tipo de modelo de negócio inovador que orientará os rumos das empresas depende em grande medida da natureza do negócio. Refletir sobre as próprias práticas, entender o ponto de vista do cliente, buscar conhecimento e atualização constantes são fatores essenciais para a escolha da melhor metodologia a ser implementada de acordo com as necessidades de cada companhia. É igualmente indispensável que se invista nas pessoas que fazem parte de qualquer organização, pois elas são elemento contributivo de destaque quando se fala em mudança organizacional, pois serão os grandes protagonistas na execução das alterações necessárias para que a empresa alcance o sucesso. Investir em pessoas e na forma elas se relacionam dentro dos ambientes corporativos cria um ambiente propício para o fomento da inovação dentro desses espaços, pois permite uma maior interatividade e co-criação de ideias que podem se tornar grandes soluções para os problemas reais das empresas. Portanto, pode-se concluir seguramente que inovar envolve vencer o esforço da inércia em direção à transformação para adequar o negócio ao mercado, apresentado papel de destaque em qualquer mudança positiva na busca por qualidade nos serviços, bons resultados, satisfação de clientes e crescimento, e devem ser

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

objeto de estudos futuros para impulsionar novos conhecimentos nessa área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burgelman, R. A., Christensen, C. M. & Wheelwright, S. C. (2012). Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções (5a ed.). Porto Alegre, RS: AMGH.

Carvalho, H. G. de., Reis, D. R. dos & Cavalcante, M. B. (2011). Gestão da inovação. Curitiba: Aymarará.

Davila, T., Epstein, M. J. & Shelton, R. D. (2007). As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre, RS: Bookman.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Tidd, J., Bessant, J. R. & Pavitt, K. (2008). Gestão da inovação (3a ed). Porto Alegre: Bookman.

Zuboff, S. & Maxmin, J. (2003). O novo jogo dos negócios: por que as empresas estão decepcionando as pessoas e a próxima etapa do capitalismo. Rio de Janeiro: Campus.

<sup>1</sup> Graduação em Geografia (Licenciatura). Especialização em Gestão Pública. Mestranda em Administração pela Must University.

# REVISTA TÓPICOS

---

[alessandragferri@gmail.com](mailto:alessandragferri@gmail.com)

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672