

INOVAÇÃO ESTRATÉGICA: CAMINHOS PARA A COMPETITIVIDADE SUSTENTÁVEL

STRATEGIC INNOVATION: PATHWAYS TO SUSTAINABLE
COMPETITIVENESS

Ciências Humanas • 01/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/785278913](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/785278913)

Danilo dos Santos Mendes¹

RESUMO

Artigo para elucidar sobre diversos motivos que podem levar uma ideia inovadora ao fracasso e métodos eficientes que podem mudar esta realidade, usando como metodologia principal a inovação, porém não deixando de mencionar a melhoria contínua, principalmente no cenário em que as empresas nacionais se encontram, de uma competitividade acirrada, seja devido aos produtos ou serviços importados, quanto por produtos ou serviços nacionais. Será abordado também sobre os principais motivos que fazem uma ideia empreendedora não sobreviver no mercado nos primeiros anos, mesmo com uma ideia bem assertiva. Por fim, neste artigo, a importância do perfil disruptivo do inovador e o que é necessário para tomadas de decisões e sobre ferramentas como o mapa de empatia, e o bussines model canvas para auxiliar na assertividade destas.

Palavras-chave: Inovação; Melhoria Continua; Mapa de Empatia.

ABSTRACT

This article sheds light on the various reasons why an innovative idea might fail and explores effective methods to change this outcome. While the primary focus is on innovation, continuous improvement is also addressed particularly given the fierce competition domestic companies face from both imported and local products and services. The article also examines why entrepreneurial ideas even those that are highly sound often fail to survive their initial years in the market. Finally, it highlights the importance of a disruptive innovator profile and the requirements for effective decision-making, discussing tools such as the empathy map and the Business Model Canvas to help ensure better decision outcomes.

Keywords: Innovation; Continuous Improvement; Empathy Map.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais a qualidade é importante na entrega do serviço ou na produção de um item, nos dias atuais não basta apenas ter um melhor preço para se posicionar no mercado.

Iremos diante disso, enfatizar os principais motivos que levam uma ideia empreendedora ao fracasso, considerando principalmente o cenário atual nacional, acirrado devido aos produtos importados. Assim como demonstrar que ideias inovadoras podem mudar esta perspectiva criando adaptabilidade, uma melhoria contínua, em simultâneo, solidez.

Segundo o IBGE, em sua pesquisa, 60% por cento das empresas no Brasil fecham as portas antes de completar 5 anos, ou seja, de dez empresas seis fecham. Este fato evidencia que para uma ideia empreendedora dar certo precisa estar alicerçada em alguns fatores que façam com que a ideia inicial proposta continue sendo algo interessante, contemporâneo, aos olhos do cliente.

Logo, a inovação é algo que deve estar sempre ao farol no empreendedor, antenado a novas tendências, preparado para novos desafios e pronto para usar métodos ou ferramentas para isso. A seguir veremos inicialmente os motivos que justamente atrapalham um empreendedor a sobreviver nos primeiros anos, e demonstrando que mesmo tendo uma ideia inovadora esta ideia sem estratégia e em muitos casos atualização, tende ao fracasso. Em seguida veremos estratégias para reforçar o plano inicial, como ter um modelo de negócio para planejar, avaliar ou mesmo ajudar na reformulação, formulando novas ideias ou correções se necessários do plano e das metas. Evidentemente criando a metodologia da

melhoria continua, essencial nos dias atuais para sobreviver no mercado, e provando que ambas devem caminhar juntas para um negócio sobreviver, criando um ciclo virtuoso permanente e não apenas inicial; inovação, melhoria continua para inovar novamente e assim por diante.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

As mudanças tecnológicas agregadas à globalização trouxeram novos paradigmas, os quais devem ser repensados. Estudos comprovam que durante o século 21, a principal razão para uma empresa fechar está relacionada a estagnação do conceito idealizado inicialmente ou mesmo não conseguir acompanhar as mudanças, tanto macroeconômicas quanto internas de uma empresa.

Mais que apenas ter uma necessidade no mercado a ser explorada, neste século mostrou-se inviável manter-se competitivo sem a inovação estratégica, criar o conceito de melhoria contínua dentro da estrutura interna da empresa. Tanto a qualidade quanto a inovação para a sobrevivência, Peter Drucker em seu livro "Inovação e Espírito Empreendedor" (1987), demonstra que a inovação é uma ferramenta dos empreendedores, de modo como exploram as mudanças como oportunidade para um novo produto ou negócio. Logo, ter estratégias para inovar é fundamental para manter-se competitivo, e ao mesmo tempo fora da estática comprovada do IBGE, de que 60% por cento das empresas no Brasil fecham as portas antes de completar 5 anos.

O objetivo geral deste artigo é mais que trazer um conceito de inovação como pesquisa, mas sim como o conjunto de ferramentas

que permitem que o empreendedor possa captar estrategicamente a necessidade no mercado e internamente processar de um modo rápido e eficaz.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa traz como método a inovação, e consequentemente suas ferramentas as quais reduzem riscos e evidenciam as novas necessidades e métodos utilizados, contribuindo assim para o desenvolvimento e qualificação. De modo que o procedimento técnico foi escolhido para criar um modelo de negócio, estruturar métodos utilizados assim como estratégias, facilitando tomadas de decisões e evidenciando de modo técnico e estratégico o *core bussines* da empresa. Assim como o a criação de um mapa de empatia para mapear o ambiente macroeconômico e encontrar potenciais clientes.

Estudo fundamentado em pesquisas do SEBRAE e do IBGE o qual mapeando as principais falhas e causas das empresas nos primeiros anos, evidenciaram a falta de inovação e melhoria contínua como fator primordial para o insucesso destas.

Também será abordada a metodologia da melhoria contínua, que de um modo incremental, permite através de suas ferramentas potencializar a inovação criando conceitos de correção rápida, mais eficiência e observância constante, motivando a cultura da inovação que de modo disruptivo permite o renascimento da empresa e sua sobrevivência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Obviamente existem diversos fatores que corroboram para o fracasso no empreendedorismo, há fatores particulares para cada mercado o qual se pretende empreender, no entanto alguns são bens comuns é devem ser levados a sério, os principais são: ausência de um *Business Model*, falta de fluxo de caixa, não ter uma equipe adequada, e deixar de fazer o que precisa ser feito, em outras palavras, não tomar as decisões.

4.1. Ausência de Um Business Model

Existem investidores que aplicam dinheiro/esforço em empreendedorismo que não são sua área de conhecimento, muitas das vezes somente porque certo segmento está em alta, a chance deste pensamento dar errado é alta devido o esforço e gastos não previstos, logo o ideal é buscar a área o qual atual, ou tem afinidade, aliado a necessidade do mercado. Segundo Alex Osterwalder (2010, p. 20) “deve se perguntar a si mesmo; **O que você vai vender, para quem, e como planeja ganhar dinheiro e se sustentar.**” Para isso é importante fazer pesquisa sobre a necessidade, público alvo, etc.

Falta de fluxo de caixa

Um fator primordial, quando empreendemos é o fluxo de caixa, isto significa saber o quanto é necessário para girar o negócio, seja compra de estoque quanto também outros fatores como despesas de logística, gasto com funcionário gastos com materiais ou ferramentas assim como carga tributária e mesmo possíveis períodos sazonais que a empresa pode enfrentar. Em resumo fluxo de caixa é o controle de entrada e saída do dinheiro na empresa.

Como consenso no Brasil, devido a todos estes fatores elencado anteriormente, especialistas aconselham ter saldo entre 2 a 3 meses,

obviamente pode variar devido ao ramo escolhido. É de suma importância saber o quanto entra e sai, planejar corretamente seja diariamente ou mensalmente, até mesmo anualmente para evitar possíveis revés durante o início, o período mais crítico do empreendedorismo.

Não ter uma Equipe Adequada

Abrir um empreendimento com muitos sócios ou mesmo colaboradores que agreguem pouco. Muitos com participações no lucro irão acarretar menos dividendos para cada um, ou mesmo problemas de fluxo de caixa, divergências de ideias ou pior, conflitos.

Colaboradores sem engajamento ou perfil técnico necessário para o serviço prejudicam devido a falta de produtividade ou necessidade de perder horas, assim como gastos, com treinamento, não só compromete o fluxo de caixa como até mesmo a imagem inicial da empresa pode ser danificada. Este é outro ponto a se considerar fortemente no início do empreendimento, principalmente quando tratamos de ideias inovadoras.

Deixar de fazer o que precisa ser feito

Empreender é mais que apenas ter uma ideia para satisfazer o cliente, é enfrentar tributos, impostos, correios eletrônicos de reclamações gerar notas fiscais redigir contratos enfrentar ou batalhas judiciais entre outros. Não fazer ou procrastinar muitos destes serviços levam rapidamente o empreendedor a desmotivação, ou mesmo a falência.

Por consenso especialistas alegam que mais de 80% do tempo será tomados com medidas burocráticas logo além de planejamento é

de suma importância fazer o que deve ser feito e no tempo certo. Penalidades, perda de foco e consequentemente a desmotivação estão estreitamente relacionados a este fator.

Não tomar as decisões

Parece algo obvio e intuitivo, mas não é. Além de fazer o que precisa ser feito tomada decisões significa fazer escolhas, escolher rumos, pessoas, etc. fazer e usar de escolhas certas seja para compras, vendas, mas principalmente nas novas oportunidades ou ameaças que iram enfrentar pela frente. Por isso a decisão certa é importante, principalmente para saber a hora de mudar os paradigmas, saber se ainda aquele produto é necessário, muitos concorrentes no ramo ou inovar metodologias/ferramentas ultrapassadas.

Podemos citar muitas empresas grandes que mesmo após consolidada faliram por não tomar decisões, os exemplos mais famosos são a Kodak, que não acompanhou a era digital assim como a Blockbuster no mesmo sentido. Diferentemente podemos citar a Netflix que começou enviando filmes pelo correio, mas vendo as possibilidades do momento buscou no stream novas hipóteses de negócios, o qual acertando hoje é uma empresa que gera lucros altos, assim como virou benchmark para outras empresas.

4.2. Como Evitar a Mortalidade das Empresas nos Primeiros Anos

Sabemos que ser empreendedor é mais que ter força de vontade, vimos que é de fato saber o que fazer, seja aonde, quando ou como. Partindo desta perspectiva a importância de um modelo de negócio é primordial para o planejamento, avaliação e reformulação com novas ideias ou correções se necessários do plano e/ou das metas. A

metodologia da melhoria continua assim como ferramentas estratégicas são primordiais.

Modelo de Negócio

Uma ferramenta indispensável é o modelo de negócios. O mais aceito e recomendado para gerar análise e organizar a estratégia da empresa é o Business Model Canvas (BMC) tendo suas origens em 2004 pelo suíço Alexander Osterwalder. Que como vemos a seguir é simples, porém bem útil para criarmos métricas e visualizarmos como um todo a empresa.

Figura 1. Modelo de Negócios, *Business Model Canvas* (BMC).



Fonte: Elaborado pelo autor.

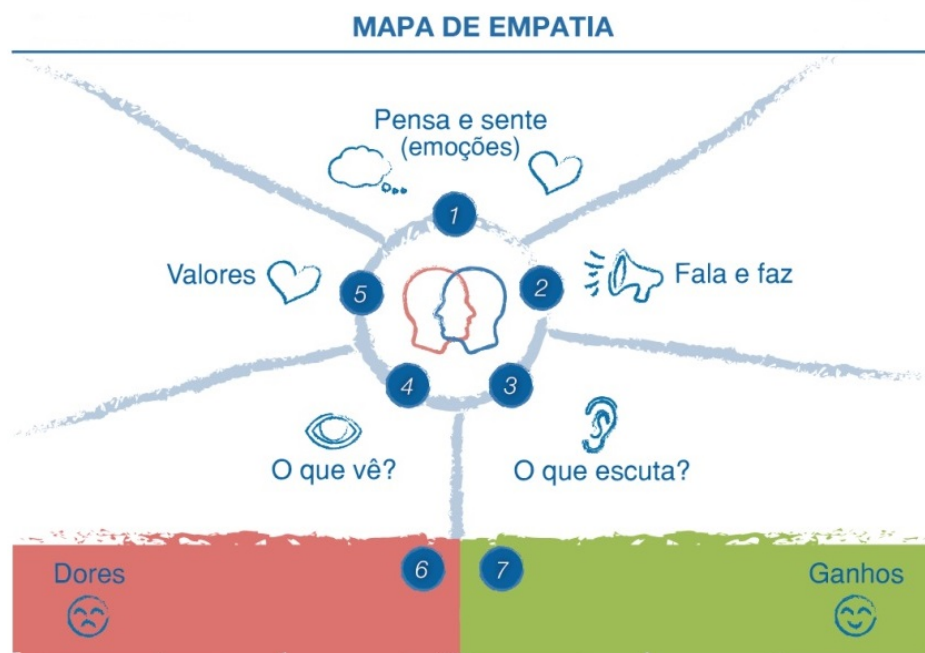
Importante que para preencheremos o modelo Canvas tenhamos dados factíveis do mercado em geral além de criar 'brainstorming'. Mesmo assim este pode ter mudanças constantes durante todo o processo, recomendamos além de buscar constantemente dados confiáveis, criar pesquisas e os chamados *Solutions Storms* para achar oportunidades ou mesmo inovar.

Dentro do conceito também é recomendado o chamado mapa de empatia, criado por Scott Matthews e posteriormente aperfeiçoado

por Dave Gray o qual o popularizou através do livro, **Gamestorming (2010) de sua autoria em conjunto com Sunni Brown e James Macanufo**. O Mapa de Empatia auxilia a compreender os potenciais clientes, criando forma a ideia, sendo uma ferramenta que auxiliará em muito o preenchimento do canvas com a real necessidade dos mesmos.

Este mapa bem elaborado permite que fique mais fácil e intuitivo achar soluções, dentre elas ideias inovadoras, seja incrementais (não rompe paradigmas) ou disruptivas (geradora de novos paradigmas).

Figura 2. Mapa de Empatia.



Fonte: SEBRAE

O conceito em si do mapa é ser uma ferramenta visual, para que de um modo bem sucinto possa conectar o gestor entre a ideia, o público e a necessidade. Utilize dados factíveis seja do mercado como um todo quanto do público alvo para responder;

1. **Pensa e sente (emoções)**: Aqui insira as preocupações do seu público alvo

2. Fala e faz: O comportamento do cliente no ato da compra
3. O que escuta? O marketing boca a boca é o mais influente, por isso entenda o que vizinhos, amigos, familiares, ou influenciadores que eles se inspiram dizem
4. O que vê? Verifique o mercado entorno do cliente
5. Valores: Princípios os quais norteiam o cliente
6. Dores: Aqui anote as dificuldades que o cliente enfrenta
7. Ganhos: Encontre o que o cliente deseja, sua necessidade

Melhoria contínua e a Inovação

O planejamento como foi dito anteriormente é apenas uma etapa, dados do IBGE como falamos anteriormente indicam que 60% das empresas abertas fecham as portas em menos de cinco anos, isso ocorre não só pela falta de estratégia ou do planejamento do mesmo, mas também pela falta da chamada melhoria contínua. O mercado sempre em evolução poderá fazer com que sua ideia inovadora hoje, seja obsoleta ou comum em um curto espaço de tempo.

Tenha em mente que a ideia inovadora hoje será uma ideia comum no futuro. Diante de fatos novos como uma crise específica vivida naquele período, novas regras burocráticas ou mesmo novos produtos concorrentes, muitos empreendedores não sabem o que fazer, estagnado na cultura conservadora e assim não se adaptando ao novo, fazendo com que fecham seus negócios. É importante enfrentar com otimismo as mudanças e com sabedoria, praticar a

melhoria contínua do plano estratégico do empreendedorismo e tenha como benchmark a inovação.

Cabe ressaltar que a ferramenta mais adequada para implementar esta metodologia é o ciclo PDCA.

No mapa de empatia fazemos perguntas sobre o macroambiente para captar as necessidades do cliente, no ciclo PDCA usamos estas perguntas mas acrescentamos perguntas internas de como executar as necessidades encontradas. A seguir podemos analisar a estrutura do ciclo PDCA:

Figura 3. Ciclo PDCA.



Fonte: AEVO

PDCA vem do Inglês **P**lan, **D**o, **C**heck e **A**ct. Planejamos metas claras para direcionar os esforços. O fazer indica executar as planejadas metas através dos métodos escolhidos. Verificar é a fase o qual as análises dos resultados nos mostram se estamos ainda no caminho

certo. Agir define padrões das práticas bem-sucedidas para garantir as melhorias.

O ciclo PDCA como vemos, para sua sobrevivência necessita da inovação estratégica, assim como a inovação se beneficia do ciclo PDCA, evidenciando que os ambos métodos caminham conseqüentemente juntos.



“A necessidade é a mãe da inovação.”

Platão

Inovação ou morte

A inovação como vimos anteriormente é importante para empreendermos, ou mesmo para manter vivo uma empresa, na sociedade do conhecimento, o qual vivemos hoje, é quase que impossível criar um negócio e mantê-lo sem alteração por longo período, daí a necessidade de a cultura da organização tenha como um dos princípios a inovação, que esta esteja no planejamento estratégico do negócio.

A característica do inovador é a de que querendo mudar o ambiente o qual está inserido este busque desenvolver habilidades que o façam observar e questionar, assimilar tudo a sua volta, buscar inspiração e agir de um modo novo. Segundo Dyer, Gregersen E Christensen (2018), caracterizamos o DNA do inovador assim;

1. Associação: Conectar ideias de áreas que não parecem ter conexão agregando soluções que criem harmonia.

2. Questionamento: Perguntar o porquê e como resolver. Não apenas analisar um problema de modo automático, mas de modo racional.
3. Observação: De forma minuciosa deve se verificar o macro e microambiente e encontrar possíveis necessidades.
4. Experimentação: Testar novas ideias, aceitando o risco com mais naturalidade e saindo da zona de conforto.
5. Networking: Se relacionar com pessoas de diferentes áreas ou mesmo regiões, buscando novos conhecimentos.

Com estes fundamentos um empreendedor de fato tem tudo para saber o que deve ser feito em seu negócio, se terá fluxo de caixa, se vai conseguir passar do *breakeven point* (quando os ganhos passam a ser suficientes para que o negócio seja rentável), se fortalecerá nas tomadas de decisões e até mesmo estar mais preparado para eventuais crises que possam bater em sua porta.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estatísticas mostram o quanto as ideias inovadoras não persistem com o passar dos anos, conheça a área atuante, o assunto, produtos/serviço, perfil de cliente, não comece apenas com o “instinto empreendedor” e algum dinheiro para “abrir a porta”. Coloque no papel o plano de negócio, crie estratégias, mensure, corrija, coloque em prática, corrija, esteja preparado para o inesperado e corrija novamente. Faça o que deve ser feito e na hora certa para não acumular penalidades ou tarefas e crie um mapa de empatia para auxiliar nas tomadas de decisões.

Esteja preparado para o óbvio, assim como atento para enfrentar novos desafios, seja de modo incremental (melhoria contínua) ou disruptivo (inovação estratégica). Saia da zona de conforto, esteja sempre atento ao mercado, a seu consumidor mas esteja aberto a novas oportunidades. Não tenha apenas um senso de empreendedor, tenha a cultura de melhoria contínua em seu negócio, o qual obviamente vai induzir naturalmente a inovação estratégica e manter-se, de modo sustentável, competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10 motivos que levam uma empresa à falência. Portal Empreendedor, 04/2017. Disponível em: <https://empreendedor.com.br/gestao/10-motivos-que-levam-uma-empresa-falencia/>. Acesso em: 12/07/2026.

BODAS, Alvaro. *Por que empreender não é para todo mundo*. Você S/A, 11/2020. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/por-que-empreender-nao-e-para-todo-mundo/>. Acesso em: 07/07/2026.

DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor (Prática e Princípios)*. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

DUARTE, Luiz. *7 motivos porque startups não dão certo*. Site Luiz Tools, 11/2016. Disponível em: <https://www.luiztools.com.br/post/7-motivos-porque-startups-nao-dao-certo/>. Acesso em: 07/07/2026.

DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal; CHRISTENSEN, Clayton M. ***O DNA do inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura***. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

Entenda o que é empreendedorismo digital e exemplos! Site Serasa Experian, 09/2025. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/empreendedorismo-digital/>. Acesso em: 20/07/2026.

FONSECA, Mariana. *5 lições que o empreendedor só aprende depois de falir*. Site Exame, 09/2016. Disponível em: <https://exame.com/pme/5-lico-es-que-o-empreendedor-so-aprende-apos-falir/>. Acesso em: 20/07/2026.

GRAY, Dave; Brown, Sunni; MACANUFO, James. **Gamestorming**: a playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010.

NONATO, Livia. *Melhoria Contínua: qual o objetivo, os 3 pilares e cases*. Site AEVO, 05/2023. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/melhoria-continua/>. Acesso em: 22/07/2026.

Osterwalder, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. 1º Edição. Nova Jersey: Editora John Wiley & Sons, 2010.

Por que startups falham: Veja os 5 Principais Motivos. Site GVAngels, 06/2024. Disponível em: <https://gvangels.com.br/blog/postagem/por-que-startups-falham>. Acesso em: 22/07/2026

¹ Especialista em Gestão Empresarial formado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas, Campus EBAPE) – RJ. Gestor de TI pela UNIMES (Universidade Metropolitana de Santos) – SP. Bancário na CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#) ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2862-4061>.

