

FIAP

# PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO

MBA EM BUSINESS  
INNOVATION - CHANGE  
MAKERS



# S U M Á R I O

<b>ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA</b>	<b>3</b>
Projeto Pedagógico do Curso: aspectos gerais	3
Objetivos do Curso	8
Tese de Transformação do Curso	8
Perfil do Egresso	9
Mercado de Trabalho	11
Metodologias Inovadoras	12
Conexão entre os módulos e disciplinas	13
Competências e Ferramentas	14
Matriz Curricular	15
Ementas e Bibliografias	16
Design Experience FIAP	37
Processo de Avaliação	38
Projeto Integrador – Startup One MBA FIAP	41
Coordenadores do Curso	55



## ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA

### Projeto Pedagógico do Curso: aspectos gerais

Vivemos em um mundo cada vez mais acelerado em termos de transformações socioeconômicas, tecnológicas e comportamentais. Os ciclos de inovação empresarial estão cada vez mais curtos, trazendo novos desafios para empresas que buscam manter ou superar sua posição competitiva. As estratégias e modelos de gestão mais tradicionais já não conseguem mais garantir a capacidade de crescimento lucrativo e sustentável para as organizações. Neste cenário, é preciso formar novos profissionais que vão liderar estes processos de transformação organizacional e de negócios nas empresas que querem sobreviver nesta nova era econômica.

Para uma empresa está cada vez mais difícil lidar com o tema inovação, não só pela falta de novos modelos e técnicas, mas também pela falta de pessoas com frequência de pensamento (mindset) propícias à criação de ambientes inovativos. Para se realizar as necessárias transformações de um projeto empresarial, é preciso antes transformar as pessoas e a cultura organizacional. As empresas precisam não apenas se adaptar às transformações do mundo, mas, ao mesmo tempo, desenvolver seu potencial para criar e influenciar as mudanças em seu próprio ecossistema.

É preciso, portanto, ajudar a desenvolver um novo perfil profissional que seja capaz de (i) auxiliar na construção de visões inovadoras e inspiradoras de futuro, (ii) desenvolver novas práticas culturais e de gestão, (iii) utilizar novas ferramentas de gestão e (iv) conhecer as melhores práticas de inovação no contexto empresarial. Este curso tem como objetivo desenvolver este novo perfil profissional nas pessoas que serão a liderança das iniciativas de inovação de empresas, os denominados “Change Makers”.



## Contexto Educacional

O ciclo acelerador do desenvolvimento tecnológico está transformando todos os setores da economia, da indústria até a vida das pessoas. Uma nova conjunção de tecnologias, modelos de negócios e comportamentos humanos se combinam para o surgimento de inovações disruptivas, seja nas atividades de ensino até o mercado de trabalho.

O termo “inovação” hoje já faz parte de grande parte das discussões estratégicas nas empresas do mundo todo, mas academicamente o termo é bastante variado. Consideramos, de forma sucinta, que a inovação é o resultado atingido através da exploração de novas ideias e conceitos gerando valor para os stakeholders envolvidos. Ou seja, é a busca por novos formatos ou novas configurações de negócio que, por exemplo, gerem aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios. Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas de curto, médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro.

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. Ela é ainda mais importante em mercados commoditizados. Ou seja, com alto nível de competição e cujos produtos são praticamente equivalentes entre os ofertantes. Aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, de produto, processo ou modelo de negócio, ficam em posição de vantagem em relação aos demais, porque permitem que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas.

A FIAP está inserida em um dos ecossistemas de inovação mais proeminente de nosso país, e também conectada com diversos dos arranjos locais que lideram as iniciativas de inovação de nossa região. A metrópole concentra a maioria das sedes brasileiras dos mais importantes complexos industriais, comerciais e principalmente financeiros.

A Pesquisa de Inovação – PINTEC realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE é uma pesquisa realizada a cada 3 anos, cobrindo os setores da indústria, serviços, eletricidade e gás. Ela faz um levantamento de informações para a construção de indicadores nacionais sobre as atividades de inovação empreendidas pelas empresas brasileiras. Das 132.529 empresas que participaram da última versão disponível da pesquisa (2014), apenas 47.693 (36%) indicam terem implementado inovação de produto e/ou processo no triênio de referência da amostra. Um número ainda menor de 19.029 (14,4%) empresas se utilizou dos diversos mecanismos de apoio governamental existentes no Brasil para as atividades inovadoras em ambiente empresarial. A mesma pesquisa indica que, apesar do aumento dos benefícios governamentais e programas de incentivo à inovação, a taxa de inovação na economia brasileira se manteve estável.

Em comparação com dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE, taxas de inovação superiores a 60% são encontradas em países como Suécia, Áustria, Canadá, Dinamarca, Suíça, Irlanda, Holanda e Alemanha. Dentre os países da OCDE, o Brasil encontra-se à frente apenas de Portugal (26%) e próximo de Turquia (32%) e Espanha (35%).

Analisando os dados da OCDE em comparação com a PINTEC temos um cenário de importante diferença entre os países que perseguiram com sucesso seus esforços de industrialização: a capacitação empresarial para a atividade inovativa. Esta capacitação envolve aspectos tecnológicos, mas também, e principalmente, humanos.

A capacitação formal de profissionais dedicados à liderança e à catalisação dos esforços de inovação nas empresas brasileiras ainda é deficiente em nossa região. A dificuldade de codificar novas técnicas e ferramentas de inovação aos processos de gestão mais tradicionais torna relevante a proposição deste curso.

Estes novos profissionais precisam ter uma formação ampla, desde entender elementos estratégicos que vão compor a proposição de modelos de

valor até, por exemplo, a aplicação de metodologias de iteração focadas nos usuários.

Do ponto de vista acadêmico, o tema inovação também tem se transformado ao longo dos últimos anos. As primeiras pesquisas concentravam-se nas inovações tecnológicas e no processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas rapidamente vimos o surgimento de novos conceitos como as redes de inovação aberta, o design centrado no usuário, os novos empreendimentos de alto impacto (startups), programas de geração de ideias e a ancoragem de negócios em elementos de propósito.

Neste curso codificamos seis (6) grandes áreas para o estudo das ferramentas de inovação: technology-driven innovation, data-driven innovation, co-creation & network-driven innovation, design-driven innovation, agile-driven innovation, e startups & venture-driven innovation. Estas áreas possuem focos distintos, estratégias próprias e ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para criar a inovação no ambiente empresarial.

- **Technology-Driven:** A inovação como resultado de esforços de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias.
- **Data-Driven:** A inovação como resultado do levantamento e análise de dados e aplicação de tecnologias cognitivas.
- **Design-Driven:** A inovação como resultado do conhecimento das pessoas e suas motivações e comportamentos.
- **Co-creation & Network-Driven:** A inovação como resultado do acesso a ideias de redes e indivíduos, internos ou externos à organização.
- **Startups & Venture-Driven:** A inovação como resultado do conhecimento do contexto de negócios e relação com startups; e
- **Agile-Driven:** A inovação como resultado de processos ágeis com alto grau de alinhamento e autonomia.

Além destas áreas de especialização dos focos de inovação empresarial, temos ainda as dimensões de gestão da inovação, a saber: Visão

e Direcionamento; Cultura e Engajamento; Processos e Estrutura; e Recursos e Infraestrutura.

O profissional líder da gestão da inovação precisa tanto ter domínio das ferramentas específicas dos domínios da inovação, quanto visão sistêmica dos elementos da gestão da empresa.

Em vista de todas estas explanações o MBA em Business Innovation traduz uma necessidade não apenas local, mas também estratégica nacional para a formação de profissionais catalisadores da inovação empresarial.

### **Cenário Futuro**

O mundo está em profunda transformação, cenário que foi acelerado pela crise da COVID-19. Segundo o World Economic Forum, estas são as habilidades mais desejadas por empregadores daqui em diante:

- Resolução de problemas complexos.
- Pensamento crítico.
- Criatividade e inovação.
- Inteligência emocional.
- Tomada de decisões.
- Orientação para serviços.
- Liderança.
- Colaboração.
- Negociação.
- Flexibilidade cognitiva.

Estas habilidades são fundamentais para empresas e para o mercado de trabalho em geral. Para profissionais de inovação, será cobrado o protagonismo de trazer estas habilidades, transformar culturas organizacionais e conduzir profissionais neste sentido.

Muitas profissões em alta hoje não existiam há 5 ou 10 anos atrás. Daqui a 10 anos a tendência é que isso se intensifique. Ou seja, daqui a 10 anos as funções, trabalhos, organizações e empregos que teremos não existirão hoje,

o que exige do profissional uma habilidade especial em ser capaz de se reinventar e se adaptar a cenários novos.

O campo de inovação desempenhará um papel de liderança neste cenário, sendo que esta área será pioneira nas discussões tecnológicas, mercadológicas e humanas deste novo cenário.

## Objetivos do Curso

### Objetivo geral:

Formar os profissionais catalisadores dos esforços e iniciativas de inovação nas empresas e organizações que pretendem criar condições de crescimento sustentável em uma economia em transição.

### Objetivos específicos:

- Mudar o *mindset* dos executivos, oferecendo as ferramentas necessárias para conduzir as inovações e transformações que as empresas precisam.
- Despertar o olhar estratégico, sistêmico e questionador sobre tendências tecnológicas, de comportamento e de negócios.
- Desenvolver um conjunto de habilidades ligadas a estratégias de futuro e cultura organizacional, para que estimulem a busca de ideias e soluções nunca pensadas.

## Tese de Transformação do Curso

A tese de transformação do curso contempla capacitar os alunos a conduzirem processos de transformação em suas áreas de atuação, empresas, grupos e nas próprias vidas. A formação nas dimensões de gestão da inovação e nas áreas de ferramentas de inovação proporcionam isso.

Além do conteúdo, temos uma abordagem de ensino focada na experiência (Experience Based Learning), conectando a tese do curso com as



teses dos módulos e das matérias. Também priorizando a forma de ensino dos conteúdos que contemple dinâmicas e experiências práticas.

A abordagem de ensino focada em projetos (Project Based Learning) também está presente nas disciplinas e nos módulos e como o grande fio condutor do projeto de conclusão de curso, o Startup One. Ao longo do curso os alunos já implementam os saberes explorados pelos professores em um projeto próprio criado por eles.

Mais especificamente, a jornada do curso contempla seis (6) grandes áreas para o estudo das ferramentas de inovação: ***technology-driven innovation, data-driven innovation, co-creation & network-driven innovation, design-driven innovation, agile-driven innovation, e startups & venture-driven innovation***. Estas áreas possuem focos distintos, estratégias próprias e ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para criar a inovação no ambiente empresarial.

Além destas áreas de especialização dos focos de inovação empresarial, temos ainda as dimensões de gestão da inovação, a saber: **Visão e Direcionamento; Cultura e Engajamento; Processos e Estrutura; e Recursos e Infra-estrutura**.

O profissional líder da gestão da inovação precisa tanto ter domínio das ferramentas específicas dos domínios da inovação, quanto visão sistêmica dos elementos da gestão da empresa.

## Perfil do Egresso

O perfil do egresso do curso de MBA em Business Innovation da FIAP deverá ser um profissional com um conjunto de competências, habilidades e atitudes que permitam a inserção nas diversas atividades de inovação corporativa que grandes empresas demandam.

Estes profissionais terão como principais atividades a facilitação e o desenvolvimento de novas estratégias e visões de negócios; a proposição de estruturas organizacionais que atendam à necessidade de crescimento de grandes empresas; a criação de visões mais sistêmicas e conectadas sobre os

impactos de externalidades na estratégia de negócios; a definição de uma visão humana sobre o desenvolvimento organizacional; a proposição de intervenções culturais necessárias para a evolução humana em ambientes empresariais; a criação de estratégias de transformação de empresas; a definição de um planejamento tecnológico alimentado pela estratégia da empresa; a criação de mapeamentos de pontos de inflexão tecnológicos, comportamentais e mercadológicos; a liderança de projetos e iniciativas de inovação; a proposição de novos negócios; a criação de novos modelos organizacionais e demais atividades inerentes aos departamentos ou estruturas de inovação em empresas.

O egresso do curso deverá ser um profissional com um conjunto de competências que o capacite a ter o domínio técnico e comportamental essenciais para a definição de uma visão holística de negócios. Neste sentido explicita-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pretendidas pelo curso:

#### **Conhecimentos:**

- Sobre a definição e administração estratégicas de negócios para situar e propor adaptações, inclusive nas práticas de gestão atuais de uma empresa.
- De processos e práticas de gestão de pessoas e da cultura organizacional de empresas, de forma a propor intervenções e novos modelos de liderança.
- Sobre as principais ferramentas e práticas de inovação, permitindo a criação de um conjunto próprio de práticas a serem implementadas como modelo de inovação corporativa.

#### **Habilidades:**

- Visão estratégica e de futuro.
- Planejamento e integração.
- Negociação executiva.
- Comunicação efetiva e afetiva.
- Capacidade de execução.

- Empatia e capacidade analítica emocional.

#### **Atitudes:**

- Ter uma visão holística sobre negócios e capacidade de propor formatos de mudança.
- Ter um olhar humanista para entender causas e consequências comportamentais em uma organização.
- Ser protagonista das transformações de negócios.
- Ser referência para a incorporação de novos insights, ideias e conceitos no ambiente de negócios.
- Ser promotor da diversidade e da criatividade de ideias nas organizações.
- Ser promotor da iteração entre as áreas da empresa com usuários a fim de criar maior empatia da empresa com seu mercado.

## **Mercado de Trabalho**

### **Amplitude**

O mercado de trabalho para o perfil de egresso do MBA em Business Innovation é amplo e tem sido muito concorrido em empresas de todos os tipos. Desde empresas industriais até as de serviço, ou desde startups até grandes multinacionais, os profissionais de inovação estão sendo enxergados como catalisadores dos movimentos de evolução necessários em um ambiente de negócios cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo.

As empresas, de forma geral, estão se organizando para inovar. Grandes empresas possuem departamentos ou células de inovação, que são responsáveis pela inovação interna e externa destas organizações. Empresas de porte médio buscam profissionais para serem gestores transversais das iniciativas de inovação. Pequenos negócios nascentes buscam pessoas com perfil empreendedor e inovador para garantir o sucesso na execução de seu negócio nas fases mais emergentes. O espectro de atuação profissional dos

egressos deste curso é muito diverso em termos de tamanho e faturamento das empresas onde podem se inserir.

Há também um cenário de que os egressos deste curso utilizem seus conhecimentos para criar e iniciar novos negócios, trilhando um caminho empreendedor através de novas startups.

### **Especialidades**

Os egressos do curso podem atuar em áreas de gestão, como profissionais especialistas em projetos e iniciativas de inovação nas empresas. Podem ser responsáveis pela orquestração destas iniciativas, bem como a gestão de portfólios de projetos visando a execução da visão de negócios da empresa.

Há também a possibilidade de atuação em áreas de desenvolvimento de novos negócios e interação com startups. Por conseguirem ter uma visão estruturada sobre cenários futuros e de gestão empreendedora, os egressos podem atuar na avaliação, desenvolvimento e aceleração de novos negócios através de estruturas de Corporate Venture, Fundos de Investimento ou iniciativas correlatas.

São também profissionais que podem liderar iniciativas de transformações culturais e organizacionais em empresas já estabelecidas, com capacidade de propor intervenções e novas práticas de gestão e liderança.

Podem também atuar como integrantes de equipes de prospecção e inteligência de negócios, compilando tendências de futuro e auxiliando na definição de rotas de desenvolvimento organizacional.

### **Metodologias Inovadoras**

Ao longo da jornada de experiência do aluno com o curso, são planejadas algumas metodologias inovadoras, tais como:

**Diálogos e Reflexão:** encontros de processamento de aprendizagem periódicos para promover diálogos entre alunos e professores, com o objetivo de horizontalizar a relação de sala de aula e aumentar o protagonismo dos

alunos. Nestes encontros há a reflexão sobre as disciplinas, objetos de ensino e práticas realizadas no período para consolidação e cristalização do aprendizado.

**Teoria U e Jornadas de Aprendizagem:** os alunos são apresentados à Teoria U, uma metodologia para aprendizado coletivo e transformação organizacional, e criam jornadas de aprendizado. Neste sentido, esta prática é considerada como metacognitiva – ou seja, auxilia o aluno a entender como se constrói um aprendizado.

**Living Labs:** os Living Labs (Laboratórios Vivos) são um formato de aprendizado e pesquisa em rede, baseado em uma abordagem de co-criação de conhecimento e conteúdo.

**Visual Thinking:** no curso há uma disciplina de aprendizado visual, tanto para criar condições para o egresso facilitar reuniões de inovação, quanto para criar formatos inovadores para o aluno fazer suas anotações e criar seu caderno de jornada ao longo do curso.

## Conexão entre os módulos e disciplinas

A experiência do curso é montada e descrita em cima de 3 ferramentas: mapa do curso, altímetro e tipos de inovação:

- **Mapa do curso:** organiza os módulos e a conexão entre as matérias para capacitar os alunos nas dimensões da gestão da inovação e dos territórios de ferramentas para a inovação.
- **Altímetro:** o curso deve transitar entre diferentes níveis de visão, falando de mundo, de negócios, de grupos e de pessoas. Cada disciplina transita em um ou mais destes níveis.
- **Tipos de inovação:** existem 12 tipos de inovação segundo a classificação do MIT. Ao longo do curso e das disciplinas todos serão explorados através de casos e metodologias.

Os professores têm clareza desta estrutura e a relembram para os alunos ao longo do curso como um todo. A coordenação tem 3 momentos com

a turma para ressaltar esta estrutura e processar aprendizados, no início, no meio e no final do curso.

## Competências e Ferramentas

As hard skills (habilidades técnicas) desenvolvidas pelo curso abrangem ferramentas para a gestão de inovação, tais como:

- Gestão de projetos.
- Estratégia empresarial.
- Metodologias ágeis.
- Processo de design thinking.
- Técnicas de criatividade.
- Metodologias de pesquisa.

Estas habilidades serão mais desenvolvidas durante os módulos 2 - Construção de cenários e estratégias em empresas inovadoras e 4 - Abordagens e ferramentas de inovação.

As soft skills (habilidades comportamentais) desenvolvidas pelo curso passam principalmente por:

- Liderança.
- Criatividade.
- Empatia.
- Gestão de equipes.
- Gestão de mudança.

Sendo estas habilidades o foco principal do módulo 3 - Cultura organizacional e liderança criativa.



## Matriz Curricular

MATRIZ CURRICULAR	
Introdução ao curso	4h
Introdução ao Business Innovation	8h
Diálogo e Reflexão: processamento de aprendizagem	8h
Desenvolvimento de estratégia em negócios inovadores	16h
Future Thinking - Construção de Cenários Futuros e Propostas de Valor	16h
Pensamento Complexo e Sistêmico	16h
Design e gestão de organizações para o futuro	16h
Propósitos, pessoas e relações	16h
Change Management	16h
Organizações Exponenciais e Digitais	16h
Liderança Criativa	16h
Estratégia e Inteligência Tecnológica	16h
Visual Thinking	12h
Tecnologias Digitais & Emergentes	20h
Laboratório de Criatividade	16h
Marketing e Presença Digital	16h
Design Thinking	20h
Venture Building & Corporate Venturing	20h
Teoria U e Jornadas de Aprendizado	16h

Negócios ancorados em propósito	16h
Business Agility & Agile Project Management	20h
Empreendedorismo e Inovação	20h
Workshop de Finalização	4h
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO</b>	<b>360h</b>

## Ementas e Bibliografias

Disciplina	Introdução ao Business Innovation
<b>Ementa</b>	
Histórico; Manifesto Ágil; Estratégia, estrutura, processos, pessoas e tecnologia em organizações ágeis.	
<b>Bibliografia Básica</b>	
CHRISTENSEN, C. M. <b>O Dilema da Inovação</b> . 1. ed.: Makron Books, 2001. 261 p. CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., WEST, J. <b>Novas Fronteiras em Inovação Aberta</b> . 1. ed. São Paulo: Blucher, 2018. 382 p. GOVINDARAJAN, V. <b>Os 10 mandamentos da inovação estratégica: Do conceito à implementação</b> . 1. ed.: Elsevier, 2006. 256 p.	
<b>Bibliografia Complementar</b>	
ARRUDA, M., VERMULM, R., HOLLANDA, S. <b>Inovação Tecnológica no Brasil: A indústria em Busca da Competitividade Global</b> . São Paulo: Anpei, 2006.	



Capítulo 3.

KELLEY, T. **As 10 Faces da Inovação**. 2. ed.: Elsevier, 2007. 263 p.

## Disciplina

**Diálogo e Reflexão: processamento de aprendizagem**

## Ementa

Condução e construções de diálogos. Dialética e dialógica em contextos de aprendizagem. Construção de conhecimento através de diálogos. Processamento de aprendizagem geral e específica.

## Bibliografia Básica

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Aberta: Desenvolvendo a cultura do diálogo**. 1. ed. SP: Manole, 2015. 138 p.

WEISZ, T. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2009. 138 p.

## Bibliografia Complementar

RUY, K., SIFUENTES, L. (Org.). **Imaginário, sociedade e cultura: Diálogos transversais em comunicação**. 1. ed. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016. 352 p.



<b>Disciplina</b>	<b>Desenvolvimento de estratégia em negócios inovadores</b>
<b>Ementa</b>	
<p>Desenvolvimento de cenários e estratégias de organizações inovadoras. Administração da estratégia e processos de comunicação estratégica. Mudanças macro-econômicas e impactos na definição e gestão da estratégia. Ferramentas de análise estratégica e diferenciação.</p>	
<b>Bibliografia Básica</b>	
<p>FISCHMANN, A.A., ALMEIDA, M.I.R. <b>Planejamento estratégico na prática</b> – 2ª ed., 3ª Tiragem. São Paulo: Atlas, 1995.</p> <p>MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B., GHOSHAL, S. <b>O processo da Estratégia</b>. 4.ed.: Porto Alegre: Bookman, 2006.</p>	
<b>Bibliografia Complementar</b>	
<p>CARRETEIRO, R. P. <b>Inovação tecnológica</b>: como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2009.</p> <p>DRUCKER, P. F. <b>Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)</b>: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2014.</p>	



**Disciplina**

**Future Thinking - Construção de Cenários Futuros e Propostas de Valor**

**Ementa**

Introdução ao pensamento sobre o futuro e aos princípios de geração de valor. Processos e projetos de futuro e proposta de valor presente e futura. Tendências, driving forces, e criação de cenários. Criação de contextos para a estratégia organizacional.

**Bibliografia Básica**

DURANCE, P., GODET, M. **Scenario building: Uses and abuses.** Technological Forecasting & Social Change. 2010. 77. pp. 1488–1492

MILES, I. **The development of technology foresight: A review.** Technological Forecasting & Social Change. 2010. 77. pp. 1448–1456.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**Bibliografia Complementar**

EDQUIST, C. **Systems of Innovation.** In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C., NELSON, R. (Eds.) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2010.

MILES, I., KEENAN, M., KAIVO-OJA, J. **Handbook of knowledge society foresight.** Manchester: Prest, 2003.



**Disciplina**

**Pensamento Complexo e Sistêmico**

**Ementa**

Introdução ao pensamento sistêmico-complexo. Ciência tradicional segundo o pensamento "reducionista-mecanicista" e a distinção do paradigma sistêmico emergente. Dinâmica de sistemas.

**Bibliografia Básica**

AXELROD, Robert and COHEN, Michael D. **Harnessing Complexity:** organizational implications of a scientific frontier. New York: The Free Press, 2000.  
BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind**. Nova Iorque, 1972.  
MATURANA, H. A ontologia da Realidade. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

**Bibliografia Complementar**

CAPRA, Pier Luigi LUISI, **Visão sistêmica da vida. Uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. Cultrix, 2014.

**Disciplina**

**Design e gestão de organizações para o futuro**

**Ementa**

Modelos de gestão tradicionais e emergentes. O design da organização para o fomento ao ambiente inovador. Horizontalidade e verticalidade nos modelos de gestão.

**Bibliografia Básica**

MOL, M., BIRKINSHAW, J. **The sources of management innovation:** When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280, 2009.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. **Managing Innovation:** integrating technological, market and organizational change. 3rd. Ed., Chichester: John Wiley & Sons Lta, 2005.

**Bibliografia Complementar**

CHESBROUGH, H. **Open Innovation:** The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard: Harvard Business School Press, 2006.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação:** conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2012.



Disciplina	Propósitos, pessoas e relações
<b>Ementa</b>	
<p>Motivação e propósito. As relações entre as pessoas e a organização. Gestão de pessoas em empresas inovadoras. Redes e relações internas. Novos modelos de relações nas empresas.</p>	
<b>Bibliografia Básica</b>	
<p>ROBBINS, S.P. <b>Comportamento Organizacional</b>. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2002.</p> <p>SAMMUT-BONICCI, T., WENSLEY, R. <b>Darwinism, probability and complexity: market organizational transformation and change explained through the theories of evolution</b>. International Journal of Management Review, v.4, n. 3, 2002.</p>	
<b>Bibliografia Complementar</b>	
<p>SUAREZ, F., OLIVA, R. <b>Environmental change and organizational transformation</b>. Industrial and Corporate Change. v.4. n. 6, 2005.</p> <p>THUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. <b>Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test</b>. Academy of Management Journal, v.37, n. 5, Oct. 1994.</p>	





**Disciplina**

**Change Management**

**Ementa**

Entendendo os princípios e valores da cultura organizacional. Necessidades e tensões da organização. Evolução da cultura e os novos modelos de organização e gestão. Intervenções organizacionais. Ações por acupuntura.

**Bibliografia Básica**

BOVEY, W. H. **Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes.** Leadership & Organizational Development Journal, v.22, n. 7, 2001.

OREG, S. **Resistance to change developing and individual differences measure.** Journal of Applied Psychology, v.88, n.4. 2003.

**Bibliografia Complementar**

BAUER, R. **Gestão da Mudança, Caos e Complexidade nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.



**Disciplina**

**Organizações Exponenciais e Digitais**

**Ementa**

O conceito de MTP (Massive Transformative Purpose). Novas estruturas hierárquicas e modelos de gestão. O impacto da revolução digital nos negócios. Desenvolvimento de organizações em modelo exponencial de negócios. Transformações digitais em modelos de organização.

**Bibliografia Básica**

CHRISTENSEN, C. M. et al. **What is Disruptive Innovation?** Harvard Business Review. 2015.

VINGE, V. **The Coming Technological Singularity: How to Survive in the Post-Human Era.** In: VISION-21 Symposium – interdisciplinary Science and engineering in the era of Cyberspace. p. 11-22. 1993. Acesso em: 30 out 2018.

**Bibliografia Complementar**

WAN, F., WILLIAMSON, P. J., YIN, E. **Antecedents and implications of disruptive innovation: Evidence from China.** Technovation, v. 39, p. 94-104, 2015.





**Disciplina**

**Liderança Criativa**

**Ementa**

A nova liderança nas organizações do futuro. Os tipos de líderes e formas de engajamento. Os desafios e paradoxos da liderança criativa. A formação de líderes para ambientes inovativos.

**Bibliografia Básica**

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.  
ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**Bibliografia Complementar**

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial.** Dissertação (Mestrado de Administração) - Universidade de Brasília, Brasília. 2001  
WOOD, Thomas Jr. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.



**Disciplina**

**Estratégia e Inteligência Tecnológica**

**Ementa**

Estratégia de negócios e estratégia tecnológica. Ferramentas de inteligência tecnológica - technology landscape, technology forecast. Construção de territórios e plataformas de inovação. Gestão da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I). Propriedade Intelectual.

**Bibliografia Básica**

CANONGIA, C., SANTOS, D.M., SANTOS, M.M., ZACKIEWICZ, M. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação.** Gestão e Produção, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

PHAAL, R., FARRUKH, C. PROBERT, D. **Technology roadmapping - A planning framework for evolution and revolution. Technological Forecasting and Social Change.** v. 71, p. 5-26, 2004.

**Bibliografia Complementar**

SALLES FILHO, S., BIN, A., FERRO, A. F. P. **Abordagens abertas e as implicações para a gestão de C,T&I.** Conhecimento & Inovação, Campinas/SP. pp. 40 – 41. 2004. Disponível em:  
<<http://www.conhecimentoeinovacao.com.br/imprimir.php?id=169>>. Acesso em:  
31 jul. 2020.



**Disciplina**

**Visual Thinking**

**Ementa**

Aprendizado espacial e visual. Processamento visual de pensamento. Inteligência múltipla e estilos de aprendizagem. Moderação visual de reuniões de inovação.

**Bibliografia Básica**

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

TERCIOTTI, S.H.; MACARENCO, I. **Comunicação Empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2010.

**Bibliografia Complementar**

TOMASI, C.,MEDEIROS, J. B. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009. 2ed. 448p.



**Disciplina**

**Tecnologias Digitais & Emergentes**

**Ementa**

Introdução a tecnologias emergentes: Big data, IoT, AI, cloud computing, tecnologias cognitivas. Casos e aplicações. Tendências de futuro.

**Bibliografia Básica**

FELIPINI, D. **Empreendedorismo na Internet Coleção: e-commerce melhores práticas**. V.3. Brasport, 2010.

**Bibliografia Complementar**

ANDERSON, P.; TUSHMAN, Michael L. **Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n. 4, p. 604-633, Dec 1990.



**Disciplina**

**Laboratório de Criatividade**

**Ementa**

Engenharia criativa e ferramentas para o aumento da capacidade criativa. Dinâmicas de ideação, conceituação e prototipação. Técnicas para condução de grupos criativos.

**Bibliografia Básica**

AYAN, Jordan E. **AHA!: 10 maneiras de libertar seu espírito criativo e encontrar grandes ideias**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

FLEITH, Denise de Souza; ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de (Org.).

**Desenvolvimento de talentos e altas habilidades: orientação a pais e professores**. Porto Alegre: ARTMED, 2007.

**Bibliografia Complementar**

ALENCAR, Eunice Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Vozes, 2009. SILVA, Vander Brusso da. **Marcas e Patentes: Coleção: Resumão 41**. BF&A, 2010.



<b>Disciplina</b>	<b>Marketing e Presença Digital</b>
<b>Ementa</b>	
<p>Teoria e conceitos de marketing aplicados à negócios inovadores. Marketing na era digital. Presença de marcas em ambientes digitais. Estratégias e composto do marketing.</p>	
<b>Bibliografia Básica</b>	
<p>CASAS, Alexandre Luzzi Las. <b>Diferenciação e Inovação em Marketing</b>. Saraiva, 2013.</p> <p>HOLLEY, G J., SAUNDERS, J A., PIERCY, N F. <b>Estratégia de marketing e posicionamento competitivo</b>. Prentice-Hall, 2010.</p> <p>KARTAJAYA, H., KOTLER, P., SETIAWAN, I. <b>Marketing 3.0 - as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano</b>. Campus – RJ, 2010.</p>	
<b>Bibliografia Complementar</b>	
<p>MOHR, J., SENGUPTA, S., SLATER, S., LUCHT, R. <b>Marketing para Mercados de alta Tecnologia e de Inovações</b>. São Paulo: PEARSON, 2011.</p> <p>GABRIEL, M. <b>Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias</b>. São Paulo: Novatec, 2010.</p>	



**Disciplina**

**Design Thinking**

**Ementa**

O Design como verbo. Os conceitos de Design Thinking e Design Centrado no Humano. Problem framing, inspiração & insights, ideias e conceitos & prototipação rápida.

**Bibliografia Básica**

BROWN, T. **Design thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VIANNA ET AL. **Design thinking**. Disponível em:

<http://livrodesignthinking.com.br/>; Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

**Bibliografia Complementar**

IDEO. **Design Thinking for Educators**. IDEO LLC, 2012. Disponível em: <http://designthinkingforeducators.com/>.

KELLEY, Thomas. **As 10 faces da inovação** estratégias para turbinar a criatividade; Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.



**Disciplina**

**Venture Building & Corporate Venturing**

**Ementa**

Design de novos negócios. Market assessment – a análise de mercado para criação de novos negócios. Design de modelos de negócios alavancando ativos da empresa-mãe. Corporate venturing e objetivos estratégicos.

**Bibliografia Básica**

DORNELAS, Jose Carlos Assis; SPINELLI, Stephen; ADAMS, Robert J. **Criação de Novos Negócios. Empreendedorismo para o Século XXI**. Campus – RJ, 2013.

ROAM, D. Tradutor: Araujo, Alessandra Mussi. **Desenhando negócios como desenvolver idéias como pensamento visual e vencer nos negócios**. Campus – RJ, 2011.

**Bibliografia Complementar**

MEIRA, S. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Casa da Palavra, 2013.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus - RJ, 2005.

ROAM, D. Tradução de ARAUJO, Alessandra Mussi. **Desenhando negócios**. Campus – RJ, 2011.





**Disciplina**

**Teoria U e Jornadas de Aprendizado**

**Ementa**

Desenvolvimento de jornadas de aprendizagem. Design de experiência. Experience Based Learning. Presença e campos de atenção.

**Bibliografia Básica**

SCHARMER, O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**Bibliografia Complementar**

SENGE, P; SHARMER, O; JAWORSKI, J., FLOWERS, Betty Sue. **Presença: propósito humano e o campo do futuro**. São Paulo: Cultrix, 2007.



**Disciplina**

**Negócios ancorados em propósito**

**Ementa**

Da responsabilidade corporativa ao propósito como estratégia. Introdução aos diferentes movimentos de negócios com propósito: negócios sociais, Sistema B, capitalismo consciente, capital paciente. Reinventando organizações.

**Bibliografia Básica**

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**Bibliografia Complementar**

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento - Fragmentos Filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

DESPAIN, James E. **Dignidade para todos: alto desempenho com liderança baseada em valores**. São Paulo: Pearson, 2003.



**Disciplina**

**Business Agility & Agile Project Management**

**Ementa**

Frameworks Ágeis. Modelos de gestão de equipes, como Guilds, Chapters, Tribes e Squads. Gestão Ágil de empresas e modelagem de negócios ágeis.

**Bibliografia Básica**

ABRAHAMSSON, Pekka et al. **Agile Software Development Methods: Review and Analsis**. Espoo: Otamedia Oy, 2002.

AMARAL, Daniel C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

**Bibliografia Complementar**

HIGHSMITH, J. **History: The agile Manifesto**. 2001. Disponível em:  
<<http://agilemanifesto.org/history.html>>. Acesso em: 30/10/2018.

SCHWABER, K., BEEDLE, M. **Agile Software Development with Scrum**. Prentice Hall, 2002.



## Disciplina

## Empreendedorismo e Inovação

### Ementa

Introdução ao empreendedorismo inovador e aos modelos de criação de novas empresas emergentes. Apresentação de métodos e ferramentas para ideação. Técnicas e ferramentas de validação de negócios e análise de mercado. Noções sobre intraempreendedorismo e modelos internos de inovação. Modelos empreendedores para criação, testes e evolução de propostas de valor. Modelos e ferramentas de prototipação de negócios. Noções sobre ecossistemas empreendedores e de inovação. Técnicas de storytelling e formatação de apresentações (pitch).

### Bibliografia Básica

BROWN, T. **Design Thinking** - Uma Metodologia Poderosa para Deletar o Fim das Velhas Ideias. São Paulo, Alta Blocks, 2017.

CARVAJAL JÚNIOR, C. J, SANCHEZ, W. M, e outros. **Empreendedorismo, Tecnologia e Inovação**. São Paulo, Editora Livrus, 2015.

DYER, J; CHRISTENSEN, C. M; GREGERSEN, H. **DNA do inovador** - dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura. São Paulo: HSM, 2012.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo, Editora Lua de Papel, 2012.

### Bibliografia Complementar

BESSANT, J. R.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

COZZI, A; JUDICE, V; DOLABELA, F. **Empreendedorismo de base tecnológica spin-off**: criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. São Paulo: Elsevier Academic, 2012.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE, C. **Beyond the idea how to execute innovation in any organization.** ST: Martin's Press, 2013.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Businnes Model generation:** The handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey, Wiley 2010.

## Design Experience FIAP

A experiência do MBA FIAP se alicerça em 4 pilares: CONTEÚDO, FORMATO, RELACIONAMENTO E CONEXÃO EMOCIONAL e ESTRUTURA.

**Conteúdo:** oferecemos aos alunos conteúdos atualizados e discussões sobre o futuro dos temas. Cada módulo, disciplina e aula tem proposições bem definidas e seguindo a tese do curso, sendo respaldado por um roteiro de perguntas que orienta a entrega do conteúdo. As ferramentas, frameworks e dinâmicas ensinados ao longo do curso inteiro podem ser aplicadas no dia seguinte e, muitas vezes, as empresas onde os alunos trabalham ou que os alunos estão criando são cases em sala de aula. A experiência empírica do professor também é amplamente explorada e valorizada.

**Formato:** com ênfase em problem based learning (Aprendizagem Baseada em Problemas), criando projetos de aplicação e dinâmicas em sala de aula para que o aluno vivencie aquilo que está sendo ensinado. Uma preocupação com o design da informação e apelo estético dos slides. Um fluxo da tese bem delimitado e ressaltado nas disciplinas da coordenação, criadas para catalisar a assimilação dos alunos.

**Relacionamento e conexão emocional:** com momentos de abertura e conversas francas e transparentes com os alunos. Aplicação de feedbacks e momentos de reflexão ao final das aulas. Empoderamento dos alunos quanto à tese e ao fluxo do curso, através das ferramentas de mapa e altímetro do curso fornecidas pela coordenação. Diversas disciplinas e momentos do curso incentivam e promovem interação e união da turma.

**Estrutura:** programa do curso bem desenhado e compartilhado através da narrativa do curso, com um encadeamento claro entre as disciplinas e módulos do curso. Contemplando momentos para checagem de aproveitamento e da qualidade da entrega durante o curso.

## Processo de Avaliação

### Avaliações nas Disciplinas e Módulos

Um currículo não é apenas uma grade de disciplinas, mas também as atividades, conteúdos, métodos, forma e meios empregados para cumprir os “fins da educação”. A metodologia na FIAP se baseia num modelo que privilegia o uso das novas tecnologias e ferramentas, oferecendo aos alunos ambientes ricos em possibilidades de aprendizagem.

Para cada uma das disciplinas deste curso, o aluno é estimulado a contribuir com o aprendizado da sala e com a evolução do conhecimento de todos em relação ao tema. Desta forma, buscamos estimular a interação e a evolução do conhecimento codificado sobre os temas debatidos em sala de aula. Desta forma, buscamos estreitar o relacionamento aluno-docente, reduzindo as barreiras naturais que normalmente impedem uma evolução dialética.

Ao longo das disciplinas os professores apresentam uma proposta de desafio ou caso de estudo a ser resolvido ao longo das aulas, com pesquisas complementares de campo ou pesquisas secundárias.

### Avaliação Final do Curso

Como formato de avaliação final do curso, é proposto aos alunos que integrem as disciplinas e façam a proposição de uma empresa nascente (startup), em um Programa denominado StartupOne. Desta forma promovemos uma visão holística do curso aliada ao processo de proposição de hipóteses de negócios, definição de um plano de testes e iteração com usuários, utilização

de técnicas de validação e evolução através de feedbacks e criação de um plano de negócios.

O Programa StartupOne é representado na grade curricular na disciplina de Empreendedorismo e Inovação, que é ministrada em todos os cursos de MBA da FIAP, com horário e alocação de professores alinhados com os coordenadores de cada área de acordo com suas especialidades de formação e conhecimento das áreas correlatas aos cursos.

As aulas são divididas em 5 encontros presenciais com cada turma, incluindo também a utilização de materiais digitais (na plataforma FIAP ON), com a abordagem dos assuntos principais relacionados e divididos de acordo com um modelo de trabalho (framework) proprietário.

O framework da disciplina, composto por seu conteúdo, materiais e dinâmicas, foram desenvolvidos com a utilização dos conceitos de Design Thinking e Lean Startup, aplicando estes conhecimentos específicos de acordo com a necessidade para cada tópico, respeitando os limites da aplicação de cada método. Esta disciplina caracteriza-se pela orientação aos alunos de MBA de como elaborarem um projeto (plano de negócio prático) ao longo do curso referente a criação de uma Startup, o que se constituirá no trabalho final do curso. Este trabalho final substitui o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e é entregue ao final do curso, podendo ser executado em grupos de até 4 alunos no máximo. O trabalho final de curso dos alunos (projeto), poderá ser inscrito no Startup One – ST1, concurso que ocorre semestralmente ao final de cada ciclo do MBA.

O conteúdo base é abordado em cinco (5) aulas expositivas presenciais, incluindo dinâmicas e mentorias, dispostas ao longo do curso de MBA em intervalos suficientes ao avanço do projeto dos alunos. Além das aulas presenciais o aluno também tem a sua disposição um material didático eletrônico (Apostilas, Vídeos e Podcast) existente na Plataforma Digital (EaD - Ensino à Distância), disponível no FIAP ON.

As orientações estão segmentadas de acordo com as divisões de aulas na distribuição da grade anual da disciplina (desde a aula 1 inaugural até aula 5 de fechamento da disciplina), estruturação de conteúdo para aula expositiva,

dinâmicas aplicadas para consolidação de teoria, aplicação de conteúdo EaD, mentorias intra-classe e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do projeto.

O programa de aulas e conteúdo da disciplina Empreendedorismo e Inovação está dividido em 5 macro eventos modulados e sequenciais.

Cada uma das 5 aulas presenciais segue uma estrutura desenhada em 5 etapas:

1. A primeira etapa da aula presencial é de fixação da aula anterior, por meio de uma dinâmica de discussão entre os grupos do desafio da aula anterior.
2. A segunda etapa da aula presencial é apresentação executiva (recapitulação) e fixação de parte do material disponível na Plataforma Digital (EaD).
3. A terceira etapa da aula presencial compreende a abordagem de uma ferramenta prática e um estudo de caso sobre sua utilização. Este case pode ser escrito ou apresentado por convidado externo (startup) do professor em sala de aula.
4. A quarta etapa da aula presencial é a discussão dos grupos (startups) sobre a aplicação desta ferramenta ao seu projeto.
5. A quinta etapa da aula refere-se à apresentação do desafio de validação em campo desta ferramenta, que os grupos terão de executar e trazer para a aula seguinte.

O StartupOne foi planejado para ser um modelo de pesquisa acadêmica aplicado à problemas reais, com uma metodologia própria de proposição de hipóteses, planejamento da validação, pesquisas e etnografia, geração de protótipos e obtenção de feedbacks para a evolução da proposição de negócios inicial. Desta forma, aplicamos a metodologia de pesquisa à problemas e formatos mais atuais e conectados com as necessidades da sociedade.





## Projeto Integrador – Startup One MBA FIAP

O Startup One é integrado aos cursos através da disciplina de empreendedorismo e inovação, ministrada em todos os cursos de MBA da FIAP, com horário e alocação de professores alinhados com os coordenadores de cada curso. As aulas serão divididas em 5 encontros presenciais ou virtuais com cada turma, incluindo também a utilização de materiais digitais (FIAP On), com a abordagem dos assuntos principais relacionados e divididos de acordo com um *framework* próprio da disciplina. O *framework* da disciplina, composto por seu conteúdo, materiais e dinâmicas, foram desenvolvidos com a utilização dos conceitos de *Design Thinking* e *Lean Startup*, aplicando conhecimentos específicos de acordo com a necessidade e respeitando os limites da aplicação de cada método, dado a carga horária.

A disciplina caracteriza-se pela orientação aos alunos de MBA para elaborarem, ao longo do curso, um projeto (plano de negócio prático) para a criação de uma Startup, configurando o trabalho final do curso. Este trabalho final (ou projeto) substitui o TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) e é entregue ao final do curso, podendo ser executado em grupos de até 4 alunos.

O projeto pode ser inscrito no Startup One – ST1, competição que ocorre semestralmente ao final de cada ciclo do MBA FIAP.

### Objetivos da disciplina:

- Conceituar os elementos básicos do empreendedorismo;
- Discutir as características principais dos empreendedores, bem como sua aplicação na criação de startups;
- Capacitar o aluno a entender a jornada de um empreendedor, desde a identificação e validação do problema, desenvolvimento da solução, criação e validação do protótipo, análise financeira do empreendimento e apresentação resumida da solução (pitch).

Quanto aos conteúdos, eles são ministrados nas 5 aulas expositivas presenciais ou virtuais e incluem dinâmicas e mentorias. Estes conteúdos são

ministrados aos alunos em intervalos suficientes para que possam ser incorporados ao projeto.

Além das aulas presenciais o aluno também tem à sua disposição (de forma voluntária, não obrigatória e, portanto, não incluídos na carga horária da disciplina) um material didático eletrônico, composto por apostilas, vídeos e *podcasts*, existente na Plataforma Digital (FIAP ON).

As orientações (ou mentorias) dos professores quanto ao desenvolvimento do projeto (TCC) estão segmentadas de acordo com as divisões de aulas, na distribuição da grade da disciplina.

O programa de aulas e conteúdo da disciplina Empreendedorismo e Inovação está dividido em 5 módulos. Cada módulo corresponde a cada uma das 5 aulas presenciais ou presenciais e segue uma estrutura de 3 etapas, conforme a seguir:

1. A primeira etapa das aulas presenciais ou virtuais é de fixação dos conceitos ligados a jornada do projeto e ocorre com a exposição de conteúdo.
2. A segunda etapa das aulas presenciais ou virtuais corresponde a alguma dinâmica de fixação dos conceitos da primeira etapa. Chamamos esta etapa da aula de “*hands on*”.
3. A terceira etapa das aulas presenciais ou virtuais da aula refere-se à apresentação do desafio de validação em campo desta ferramenta, que os grupos terão de executar e trazer para a aula seguinte.

A seguir, encontram-se o detalhamento para cada um dos 5 módulos (aulas):

### **Aula 1 – Identificação e Validação Problema**

Este módulo apresenta a abertura da disciplina, que acontece aproximadamente no segundo mês do ano letivo, e é executada a cada semestre para todas as turmas que iniciam suas aulas.

Seguindo os conceitos de *Design Thinking*, esta etapa contempla as fases de Introdução dos conceitos e entendimento do empreendedorismo, apresentando formas de como os alunos identificam e validam os problemas a

serem resolvidos por sua solução (projeto) que será resolvido pelo seu grupo (startup).

### **Objetivos da Aula 1**

Esta aula tem como objetivo a ampliação da visão sobre as principais tendências mundiais e do Brasil, tomando conhecimento de seus principais problemas e formas de identificar oportunidades para a criação do projeto da startup, fomentando os alunos a visualizarem os principais conceitos relacionados à inovação e ao empreendedorismo. Além disso, o objetivo desta aula também é a identificação do problema que a startup irá abordar em seu projeto.

### **Propostas de temas abordados**

Para este módulo, serão abordados as megatendências e visão do mundo exponencial e emergente, com conceitos e ferramentas relacionados aos temas, como por exemplo:

- Funcionamento do Startup One e disciplina de empreendedorismo e inovação (regulamentos que regerão o programa da disciplina).
- Competição Startup One.
- Grandes problemas e desafios do mundo e Brasil.
- Propósito das startups.
- Como identificar problemas a serem resolvidos.
- Exemplos de Startup (Top 10).

### **Ferramentas apresentadas**

A expectativa para este módulo da disciplina de Empreendedorismo e Inovação é que o aluno tenha contato com os principais conceitos atrelados ao ambiente de empreendedorismo e inovação e que ele esteja conectado com o ecossistema do empreendedorismo, sendo capacitado a buscar inspirações em diversas dimensões de negócios existentes, como também apresentar métodos para a identificação de problemas e prospecção de oportunidades.

Espera-se que os alunos, após apresentação deste módulo, estejam aptos a entender o conceito das grandes demandas mundiais e brasileiras, e que tenham sido apresentados aos cases e apresentações de alguma das Startup TOP 10 (jornada do grupo) e que tenham entendimento pleno do funcionamento e próximos passos da disciplina ST1.

### **Material EaD**

Em consonância com a proposta de material didático da disciplina deste módulo, será disponibilizado ao aluno o conteúdo na plataforma FIAP On, sintetizado pelo “Capítulo 1 - O mundo exponencial e emergente”.

O conteúdo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Entendimento da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação da Identificação do Problema e Público-Alvo da metodologia de Lean Startup.

Também estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 2 - Introdução ao Empreendedorismo Inovador”, incluindo: O conceito de empreendedorismo; Empreendedor e Intraempreendedor; O que são startups?: Casos de empreendedorismo tecnológico (intraempreendedorismo e extraempreendedorismo).

### **Aula 2 – Proposta de Valor e Modelo de negócio**

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 1, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Observação da metodologia de *Design Thinking* e com a utilização de conceitos de Validação da Proposta de Valor da metodologia de *Lean Startup*. Pontos de Vista / Ideação da metodologia de Design Thinking e com a

utilização de conceitos de Validação do Modelo de Negócios da metodologia de Lean Startup.

### **Desafios para aula 2**

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor propõe um desafio para cada grupo, fazendo com que os alunos apliquem os conceitos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa em campo e apresentação dos achados quanto ao problema que o grupo irá resolver com seu projeto. Este desafio deverá ser apresentado e discutido em aula posterior, com a avaliação da entrega do trabalho parcial do grupo.

### **Objetivos da Aula 2**

A segunda aula expositiva tem como principal objetivo o entendimento e construção da proposta de valor e modelo de negócio da startup, auxiliando os alunos na construção inicial dos projetos que queiram desenvolver, bem como na identificação da proposta de valor que oferecerão ao mercado.

A segunda aula também tem como principal objetivo a identificação do mercado alvo e do entendimento e desenvolvimento do modelo de negócios da startup, auxiliando os alunos na construção da visão geral do negócio que queiram desenvolver, bem como na construção do modelo de negócio que oferecerão ao mercado.

### **Propostas de temas abordados**

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a continuidade da fixação do conceito de Proposta de Valor e Modelo de Negócios através da apresentação dos modelos do Canvas, que são recursos/ferramentas para a melhor compreensão das perspectivas do cliente e o relacionamento da proposta de valor de seu produto ou serviço, enquadrando as necessidades existentes em seu mercado de atuação, suportando a avaliação e mensuração de entrega da solução ideal para o cliente e mensurando se realmente existe um problema solucionado que o cliente queira pagar pela solução.

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a construção do Canvas de Modelo de Negócios, com o direcionamento dos alunos para o pensamento crítico na elaboração de todas as interfaces que envolverão a iniciativa desenhada, através da compreensão de todas as possíveis limitações e dificuldades encontradas. É importante nesta etapa a exploração da importância na construção dos detalhes de todas as nove dimensões do Canvas, bem como na interação entre estas áreas para a consolidação de toda a empresa.

### **Ferramentas apresentadas**

Para a criação dos conceitos deste módulo, deverão ser apresentadas e utilizadas todas as dimensões existentes no Canvas Proposta de Valor e Canvas Modelo de Negócios, elucidando aos estudantes a importância da aplicação da metodologia, bem como na instrução da utilização dos recursos com a ferramenta do modelo. Canvas Modelo de Negócio.

### **Material EaD**

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 3 - Como boas ideias nascem” e “Capítulo 4 - Business Model Generation”, incluindo: De onde surgem as boas ideias?; Princípios da criatividade; Processos criativos; Estimulando a criatividade; Quais ferramentas podemos utilizar?; Design Thinking; Da ideia ao negócio; a jornada do empreendedor; Como uma ideia se transforma em um bom negócio?; A importância do time empreendedor (sócios) e Casos reais: como nasceram bons negócios?.

Também estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 4 - Business Model Generation”, incluindo: O que é o BMG?; BMG vs Plano de Negócios; O que é um MVP? O que é um MLP?; Como usar o BMG?; Exemplos de preenchimento; Como um BMC evolui? e Testes e prototipação rápida e dicas para a construção de um Canvas de Modelo de Negócios.



## **Mentorias e Dinâmicas**

Para a aula 2, a mentoria deverá ser conduzida para o suporte e localização das ideias do projeto (solução) que serão desenvolvidos pelos grupos formados, bem como a discussão do Canvas Proposta de Valor (exemplo da Top 10 ou startup externa) e demais implicações para o projeto.

Para este tópico, o trabalho poderá ser desenvolvido através da discussão dos grupos formados, para elaboração inicial do Canvas de Proposta de Valor, bem como a consolidação e ajuste das atividades elencadas na aula 1 referente a identificação do problema. O papel do professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar as ferramentas apresentadas.

## **Aula 3 – Prototipação**

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 2, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Validação de Protótipo da metodologia de Lean Startup.

## **Desafios para a aula 3**

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos apliquem os conceitos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa e apresentação de conceitos. Este desafio deverá ser apresentado e discutido em aula posterior, com a avaliação dos trabalhos parciais entregues e com observações do professor em relação a qualidade do trabalho executado.



Nesta etapa, o desafio proposto será a validação da proposta de valor e modelo do negócio da proposta do projeto (startup).

### **Objetivos da Aula**

A terceira aula expositiva tem como principal objetivo a apresentação de conceitos e ferramentas para o desenvolvimento de um protótipo da startup e a elaboração da perspectiva desta iniciativa no ecossistema de startups, ou seja, apresentar aos alunos quais serão os prováveis ambientes encontrados no mercado de atuação na qual ela estará inserida.

### **Propostas de temas abordados**

Para esta etapa do programa, o principal assunto abordado será a prototipação da ideia de empresa construída até então, com o objetivo claro de apresentar a necessidade de se testar a iniciativa junto ao mercado, validando o conceito.

Nesta aula serão apresentadas ferramentas para a conceituação e validação da startup, tais como: Mochup, Wireframe entre outras ferramentas de prototipação.

### **Ferramentas apresentadas**

Serão apresentadas as ferramentas de prototipagem como Wireframe, Mochup, Desenvolvimento de Apps, Protótipos físicos (como Arduino e dispositivos de IoT). Ferramentas para a construção de protótipos como por exemplo FIGMA, MARVEL e INVISION.

### **Material EaD**

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 5 - Como testar e evoluir sua ideia de negócios?”, incluindo os temas: Conceitos de prototipação - física e digital; Para que serve um protótipo?; Técnicas para testar protótipos com usuários; O que devemos perguntar?; Casos de





aplicação; Ganhando escala e relevância; Scale-up e tração; Growth Hacking; Gestão do desenvolvimento do negócio.

### **Mentorias e Dinâmicas**

Nesta aula são apresentadas as formas da startup tangibilizar através da construção de protótipos. Para isso, o professor apresenta algumas ferramentas de prototipação virtual existentes, exemplificando alguns modelos de startups.

Para a aula 4, a mentoria deverá ser conduzida para o suporte na elaboração do Protótipo e Validação de Testes da empresa, explicitando a importância da obtenção do feedback dos potenciais clientes e usuários da solução fornecida (validação), bem como na identificação de potenciais limitações que possam existir com o desenvolvimento do trabalho.

Para facilitar a condução, nesta etapa, deverão ser apresentadas alguns cases Top 10 (cases de sucesso existentes no mercado), com o acompanhamento das discussões pelo professor-mentor.

### **Aula 4 – Análise financeira e Pitch**

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) dois meses após a apresentação da aula 3, em torno do nono mês do ano letivo do programa de pós-graduação, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de Teste da metodologia de Design Thinking e com a utilização de conceitos de Validação de Análise Financeira da metodologia de Lean Startup.

Ainda neste mesmo módulo, serão abordados os assuntos relacionados à construção do Pitch da startup (que será apresentado pelos grupos na aula 5), apresentando aos alunos as principais técnicas relacionadas às melhores práticas para se vender a ideia da empresa em um discurso convincente.

### **Desafios para a aula 4**

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos apliquem os conteúdos apresentados em aula e desenvolvam as habilidades de pesquisa e apresentação de conceitos (validação de seu modelo de negócios). Este desafio deverá ser apresentado e discutido na aula seguinte, com a avaliação das entregas dos grupos.

Nesta etapa, o desafio proposto será a imersão, entendimento, construção e validação do protótipo do projeto (startup).

### **Objetivos da Aula**

Também é o objetivo desta aula a apresentação de conceitos e ferramentas para o desenvolvimento de uma estruturação financeira e jurídica da empresa, ressaltando os aspectos necessários para a construção de todas as atividades pertinentes ao negócio, compreendendo aspectos financeiros e monetização.

Também é objetivo desta aula apresentar o processo de elaboração de pitches e a preparação do esboço do projeto da disciplina (trabalho de conclusão de curso - TCC).

Também serão apresentadas ferramentas e técnicas de elaboração de Pitches.

### **Propostas de temas abordados**

Para esta etapa do programa, serão abordados assuntos referentes à estruturação financeira propriamente dita, abordando conceitos de finanças corporativas e de investimentos (fluxo de caixa, balanço financeiro, estruturação e captação de capital etc) e abordando também assuntos jurídicos, tais como: elaboração de contratos de parcerias e com investidores, aspectos legais relacionados a abertura da empresa, regimes tributários, direito societário, dentre outros.

## Ferramentas apresentadas

Planilha para análise financeira de uma startup. Modelos de pitches de startups (Top 10 e externas).

## Material EaD

Para esta etapa do processo, estarão disponíveis na plataforma FIAP On, os conteúdos referentes à segmentação intitulada “Capítulo 6 - Aspectos Financeiros e Jurídicos e Mercado de uma startup”.

Também estará disponível na plataforma o “Capítulo 7 - Storytelling e Pitches Venturing”, incluindo o conteúdo sobre O que é Storytelling?; Pitches - O que são e como fazer bons pitchies?!; Tipos de pitches; Vendendo o seu peixe!; Estrutura de um bom pitch; Técnicas mais utilizadas; Golden Circle; Templates vencedores.

## Mentorias e Dinâmicas

O foco desta aula é trazer o entendimento da importância da análise financeira para uma startup, bem como a formação dos custos e receitas, assim com formas de monetização e precificar a solução e dimensionar o mercado total e mercado alvo.

O papel do Professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar a ferramenta apresentada.

Descrição da Mentoria: após a aula expositiva (revisão executiva do conteúdo disponível na plataforma digital) ocorre a reunião dos grupos já definidos no ST1 para discutir a planilha financeira e melhorias sugeridas na apresentação do Pitch e TCC, sendo a discussão acompanhada pelo Professor.



## **Aula 5 – Pitch e Mentoria final do Projeto (TCC)**

Esta aula foi desenhada para que seja inserida no calendário do ano letivo (de preferência) um mês após a apresentação da aula quatro, com desenvolvimento de aula expositiva pelo professor, inclusão de dinâmicas em classe, apresentação de ferramentas específicas e estruturação de mentorias para a criação da startup.

O conteúdo deste módulo foi embasado com a utilização dos conceitos da fase de viabilização da metodologia de Design Thinking.

### **Desafios para aula 5**

Para este módulo, durante o fechamento da aula, o Professor deverá propor um desafio para a turma, fazendo com que os alunos elaborem uma versão inicial do projeto (esboço do projeto final). O esboço do trabalho final de cada grupo (startup) é analisado pelo professor que envia um feedback de melhorias.

O projeto de cada startup é apresentado e discutido na aula 5, no formato de Pitch, recebendo as observações e sugestões de melhoria do professor que faz o papel de banca.

Nesta etapa, o desafio proposto será a imersão e definição da iniciativa, com a construção e validação do protótipo (conceitual ou funcional) do projeto (startup), tendo como ponto de partida todo o material desenvolvido até esta etapa. Também está incluso no desafio a preparação do Pitch da startup que será apresentada na aula seguinte (aula 5 – última aula).

O papel do Professor nesta etapa da aula é acompanhar o desenvolvimento da visão do grupo quanto a aplicação do estudo de caso financeiro em seu próprio projeto e auxiliá-lo a entender a utilizar a ferramenta apresentada.

### **Objetivos da Aula**

A quinta aula expositiva tem como principal objetivo a apresentação do pitch da startup e sua avaliação por parte do professor (observações e sugestão

de melhorias). Também é objetivo desta aula realizar a mentoria do projeto final (TCC).

### **Material EaD**

O “Capítulo 8 - Ecossistema empreendedor e Corporate” também estará disponível com o conteúdo sobre O que são ecossistemas empreendedores; - Principais atores; - Tipos de investidores (Anjos, Estratégicos, Financeiros, etc); - Incubadoras: Relação entre grandes empresas e startups e - Espaços de interação.

### **Mentorias e Dinâmicas**

Apresentação das startups: Os grupos apresentam o pitch de seus projetos.

Também é objetivo desta mentoria fazer o fechamento sobre dúvidas do pitch e do projeto final (TCC) que será entregue no mês 12.

### **Desafios para entrega final do projeto (TCC)**

A partir da apresentação do Pitch e entrega do esboço do projeto Final, o grupo deverá evoluir a entrega final do projeto (Entregas finais: Arquivos do Pitch, Análise financeira e Plano de negócio - Projeto).

O desempenho do grupo de alunos na disciplina Empreendedorismo e Inovação é avaliado segundo 3 critérios presentes no portal FIAP, disponível para os Professores ao final do curso.

Além destes três critérios (cujas médias aritméticas levam a nota da disciplina) soma-se a possibilidade de o Professor conferir até um (1) ponto extra na média final, referente às entregas parciais de trabalhos solicitados durante o curso (desafios para a aula seguinte).

Este ponto é facultativo e o professor titular de cada turma deve conferi-lo levando em conta a qualidade dos trabalhos e não somente a sua entrega. A média destes 3 critérios, mais o ponto extra (facultativo) trata-se, portanto, de

uma avaliação acadêmica para a obtenção da nota final da disciplina, constituindo-se de obrigação legal ao final do ano letivo de MBA.

### **Competição Startup One**

Neste mesmo formulário de avaliação do projeto final há também a possibilidade de o Professor indicar ou não o projeto da Startup para a competição do Startup One. Cabe ao Professor a decisão de indicar ou não o projeto a concorrer ao Startup One.

O projeto desenvolvido pelos grupos (startups) na disciplina de Empreendedorismo e Inovação será avaliado sob a perspectiva acadêmica, podendo ser ou não indicado para a competição do Startup One.

Caso o grupo decida participar da competição, o projeto da startup será submetido a uma avaliação inicial do Professor da disciplina, que pode ou não indicá-lo através de um formulário de avaliação, disposto no portal da FIAP.

A avaliação dos projetos indicados ao “TOP30” (10 melhores projetos do ciclo) é realizada por um grupo de professores designados pela Diretoria do MBA da FIAP. Este grupo escolhe, com a utilização de critérios específicos, a seleção de trinta projetos que passarão para uma segunda fase.

Na segunda fase de avaliação, as trinta startups escolhidas internamente pela equipe de Professores FIAP são submetidas a uma banca externa de avaliação, composta por empreendedores, investidores, gestores de empresas, parceiros e demais convidados, com o intuito de isentar a avaliação e de também submeter os alunos a uma situação mais próxima da realidade do mercado (não há influência da FIAP neste processo). Os projetos selecionados compõem o TOP10 (10 melhores projetos do ciclo) que submetidos a uma segunda fase de avaliação, recebendo mentorias e treinamentos específico para aprimorarem seus projetos e ficarem aptos para a apresentação do projeto (Pitch) para uma banca externa final que escolhe a startup ganhadora.



## Coordenadores do Curso

### **Daniel Saad**

Formado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, com especialização em Engenharia da Produção pela Arts et Métiers Paristech - École Nationale Supérieure d'arts et Métiers. Possui extensões na Kaos Pilot (Dinamarca) em Liderança Criativa, no Schumacher College (Inglaterra) em Ciêncas Holísticas e na Team Academy (Espanha) em Educação Empreendedora.

É também Sócio da Nodal, atua há mais de 10 anos ajudando grandes organizações - como Natura, Promon, Votorantim, Fibria, Saint-Gobain, Basf, Bosch, Whirlpool, Braskem, Suzano, Kimberly Clark, Petrobras, Rhodia, Siemens, Usiminas e Inhotim - a desenhar estratégias de futuro e a desenvolver novos negócios e ofertas. Atuou como especialista em projetos de desenvolvimento do ecossistema de inovação com MCTIC, ABDI, Sebrae, ANPEI, entre outros atores do sistema nacional de inovação. Participa como mentor e facilitador em iniciativas relacionadas a start-ups e empreendedorismo, tais como Startup Farm, Desafio Brasil e Tropos Lab. Daniel atua no conselho da empresa de consultoria Inventta.

### **Mara Carneiro**

Sócia-fundadora do DeROSE Changemakers e Consultora independente na Inventta.

Especialista em inovação e desenvolvimento de pessoas. Atua há mais de 10 anos ajudando organizações de diversos portes, inclusive grandes como Natura, Promon, Votorantim, Saint-Gobain, Basf, Braskem, Suzano, Petrobras, Rhodia, Usiminas e Inhotim, a implementar processos de gestão de inovação, desenhar estratégias de futuro e a desenvolver novos negócios e ofertas.

Já atuou como consultora residente, acompanhando e realizando o processo de implementação de um modelo de inovação na Saint-Gobain, por mais de 3 anos. Hoje especializa-se na Teoria U, metodologia de inovação e

change management que propõe uma forma de transformação de organizações e sistemas.

Formada em Química pela USP, com MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores pela FGV.

### **Direção: Guilherme Pereira**

É diretor de inovação da FIAP, formado em Ciências Econômicas e especialista em Inovação e Empreendedorismo pela Stanford University. Possui também MBA em Gestão Estratégica de Negócios com extensão internacional na Babson College. Possui especialização pela Hyper Island em Digital Acceleration, bem como pela Harvard University em Emerging Markets Entrepreneurship.

Empreendedor e consultor, atua há mais de 15 anos desenvolvendo projetos de inovação em empresas como Basf, Braskem, BG, Bosch, Eaton, Fiat, Givaudan, J&J, M Dias Branco, Natura, Nestlè, Ourofino, Petrobras, PepsiCo, P&G, Promon, Rhodia, Roche, Saint-Gobain, Scania, Siemens, Suzano, Usiminas, Unimed, Vale e Votorantim. Nestas empresas criou e desenvolveu programas de inovação corporativa e auxiliou na definição de estratégias e modelos de inovação.