

ESTRATÉGIA E CULTURA
GRUPO 1

nagi
Digital

REDE DE NÚCLEOS DE APOIO
À GESTÃO DA INOVAÇÃO

Eliana Sá – IEL AL
Felipe Couto – IEL PR
Gracielle Guedes – IEL GO
Kellen Silva – PUC RS
Maurício Casotti - CPQD
Murilo Silva – Abimaq



nagi
Digital
REDE DE NÚCLEOS DE APOIO
À GESTÃO DA INOVAÇÃO

As dimensões **ESTRATÉGIA E CULTURA** referem-se à aspectos relacionados a forma como o processo de inovação e de transformação digital estão inseridos na estratégia empresarial. Trata também de como conduzir a cultura empresarial ao encontro da cultura da inovação para a consolidação de uma empresa efetivamente inovadora.

A **ESTRATÉGIA** refere-se a aspectos relacionados a forma como o processo de inovação e de transformação digital são priorizados na estratégia de crescimento da organização, ou seja, como os recursos e esforços são canalizados para a inovação e a Transformação Digital.

Para uma estratégia voltada para inovação e com foco na Transformação Digital, algumas questões precisam estar bem definidas:

- Estratégia da empresa e respectivo papel da Inovação e da TD
- Conceitos de Inovação e Gestão da Inovação, de Transformação Digital (TD)
 - Como a TD pode afetar o mercado da empresa e sua cadeia de valor
 - Maturidade em GI e TD (diagnóstico).
 - Nível de digitalização dos processos

A **CULTURA E ENGAJAMENTO** refere-se ao conhecimento aprofundado da cultura vigente na organização e de como conduzir a cultura empresarial ao encontro da cultura da inovação e da transformação digital para a consolidação de uma empresa efetivamente inovadora e competitiva.

Para uma cultura voltada para inovação e com foco na TD, algumas questões precisam estar bem definidas:

- Envolvimento das lideranças
 - Resistência a mudanças
 - Transparência das ações
 - Nível de engajamento dos colaboradores
 - Perfil dos colaboradores e definição das habilidades (soft skills) necessárias
- Skills predominantes e aderência a cultura da inovação
 - Aspectos culturais favoráveis e desfavoráveis à inovação e TD
 - Desafios para promover uma cultura voltada para inovação

Framework – Abordagem 3D

Estratégia

- O que é Inovação
- Olhar do mercado
- Onde/ no que inovar

Cultura

- Valores da organização
- Quem inova na empresa

Estratégia

- Modelo de Negócios
- Indicadores
- Governança

Cultura

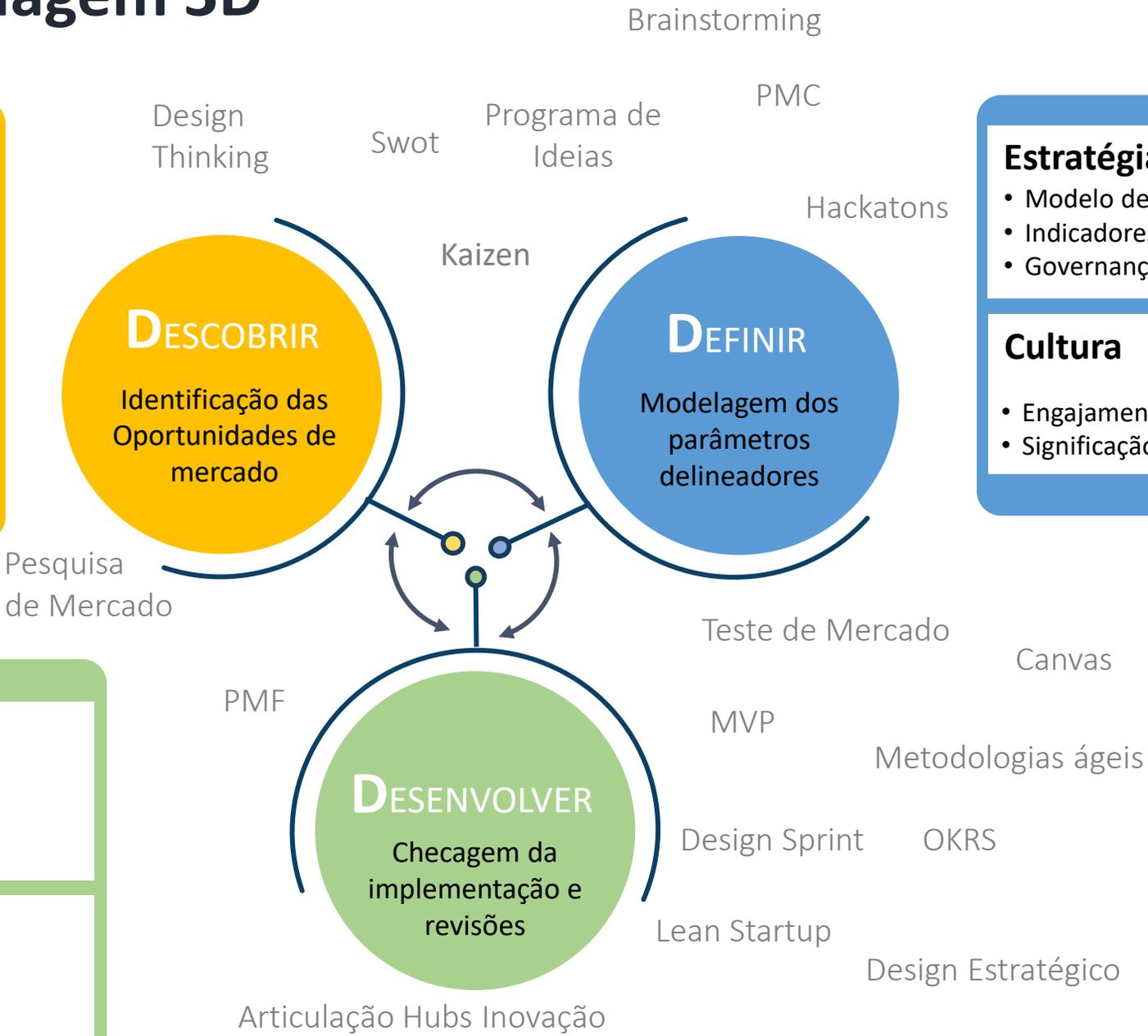
- Engajamento de RH e líderes
- Significação dos valores

Estratégia

- Definir orçamento, cronograma, responsáveis e infraestrutura
- Definir pilotos

Cultura

- Emponderamento dos colaboradores



BOAS PRÁTICAS

DESCOBRIR

Ideação

Meetings de Inovação

Grupos de Boas Práticas

Parcerias com startups

DEFINIR

Estruturação Política de Inovação

Estruturação de Núcleos de Inovação

Indicadores de Inovação

Plano de Gestão da Inovação

DESENVOLVER

Projetos de Inovação

Workshops de ideação

Execução dos pilotos

Inovação aberta

Monitoramento de Editais

DESAFIOS DO GESTOR DE INOVAÇÃO

- **Analisar e tomar decisões baseados em diversos cenários e possibilidades que a TD proporciona ao negócio;**
- **Dimensão estratégica:** incorporação da inovação e da transformação digital na estratégia de crescimento da empresa; adequação dos mecanismos de monitoramento da estratégia; definição do nível de prioridade da inovação e da TD no desenvolvimento da empresa; introjeção da inovação e da TD como principais mecanismos de competitividade
- **Dimensão cultural:** resistência das pessoas ao novo; aversão ao risco; diferença de gerações e experiências quanto ao uso das tecnologias; alteração do status quo; insegurança em relação a manutenção dos postos de trabalho; sentimento de inadequação aos novos tempos; clareza/transparência nas ações;

RESULTADOS ESPERADOS

- Realinhamento estratégico com foco na transformação digital
- Necessidade de incorporação de tecnologias ao modelo de negócio
- Controle do clima de incertezas advindo da introdução das tecnologias digitais na empresa e das mudanças no status quo
- Redefinição das relações estratégicas com os stakeholders: transparência com os colaboradores, eficiência junto aos clientes
- Necessidade de consolidação de estratégia e cultura que repercutam em: aumento da produtividade; ganho de performance
- Satisfação do cliente



nagi
Digital
REDE DE NÚCLEOS DE APOIO
À GESTÃO DA INOVAÇÃO

OBRIGADO!

GRUPO 2

Estratégia e Cultura

A **estratégia** e **cultura** são os processos iniciais ao se pensar em iniciar a transformação digital de uma empresa, visto o impacto que podem proporcionar a curto, médio e longo prazo. Vale ressaltar que **a transformação digital é uma transformação cultural** da empresa e deve ser pensada no longo prazo, com a estratégia e metas definidas com esta visão. A conversão da estratégia da empresa para o digital visa entregar novos caminhos, ações e projetos, entre eles:

- Novos modelos de negócios digitais;
- Melhoria dos processos (digitalização);
 - Novos produtos digitais;
 - Novos serviços digitais;
- Novo produto/serviço digital;

Estratégia

Uma das questões importantes para a decisão dentro da visão estratégica de empresa é a definição de qual dos caminhos anteriores a ela interessa trilhar e quais são os objetivos e visões da empresa para cada frente de trabalho.

Além disso, a transformação digital necessita que três pilares da empresa estejam firmemente alinhados em prol do seu desenvolvimento. Esses elementos devem estar orientados a criação de novas proposições de valores ao cliente.

1. **Pessoas** – regras, governança, estruturas e competências;
2. **Processos** – fluxos de trabalho, rotinas e procedimentos;
3. **Tecnologia** – infraestrutura e aplicações;

- (1) Definição/Revisão das diretrizes organizacionais e proposta de valor; incluindo a definição de Missão, Visão de Futuro, Negócio e Valores.
- (2) Análise dos cenários do ambiente interno e externo e definição de postura estratégica, ativos intangíveis e competências essenciais;
- (3) Intenção da Inovação (definir claramente os motivos e os limites da inovação entendendo a situação atual da empresa e a perspectiva futura, incluindo por que, quando e onde inovar)
- (4) Formulação das estratégias, unidades de negócio (diferenciação-liderança em custo-nicho/geral) e funcionais (Marketing, P&D, Finanças, Aquisição, etc.), modelagem dos negócios e definição dos riscos estratégicos (Perdas e Ganhos conforme as estratégias);
- (5) Desdobramento das estratégias (incluindo inovação para a transformação digital) em objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas e planos de ação e definição de indicadores de desempenho e suas metas de curto e longo prazo, incluindo referenciais externos e requisitos de partes interessadas);
- (6) monitoramento das estratégias (KPIs).

DIMENSÃO CULTURA

GRUPO 2

Contextualização

i) As novas tecnologias e paradigmas associados à indústria 4.0 geram pressões competitivas e oportunidades para inovação;

Tecnologias Indústria 4.0

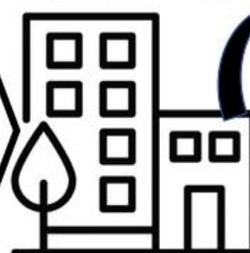
Novos Paradigmas
expectativas dos clientes
forças competitivas
padrões sociais



ii) A **cultura organizacional** determina a forma e intensidade com que a organização será capaz de lidar com o tema (ver framework de cultura na sequência);

iii) a organização define estratégias, processos e recursos, constituindo um plano de gestão da inovação;

Estratégia
Processos
Recursos



Transformação Digital

Inovações: Novos Modelos de Negócio
Produtos e Processos Digitais

iv) o resultado almejado é a transformação digital com sucesso.

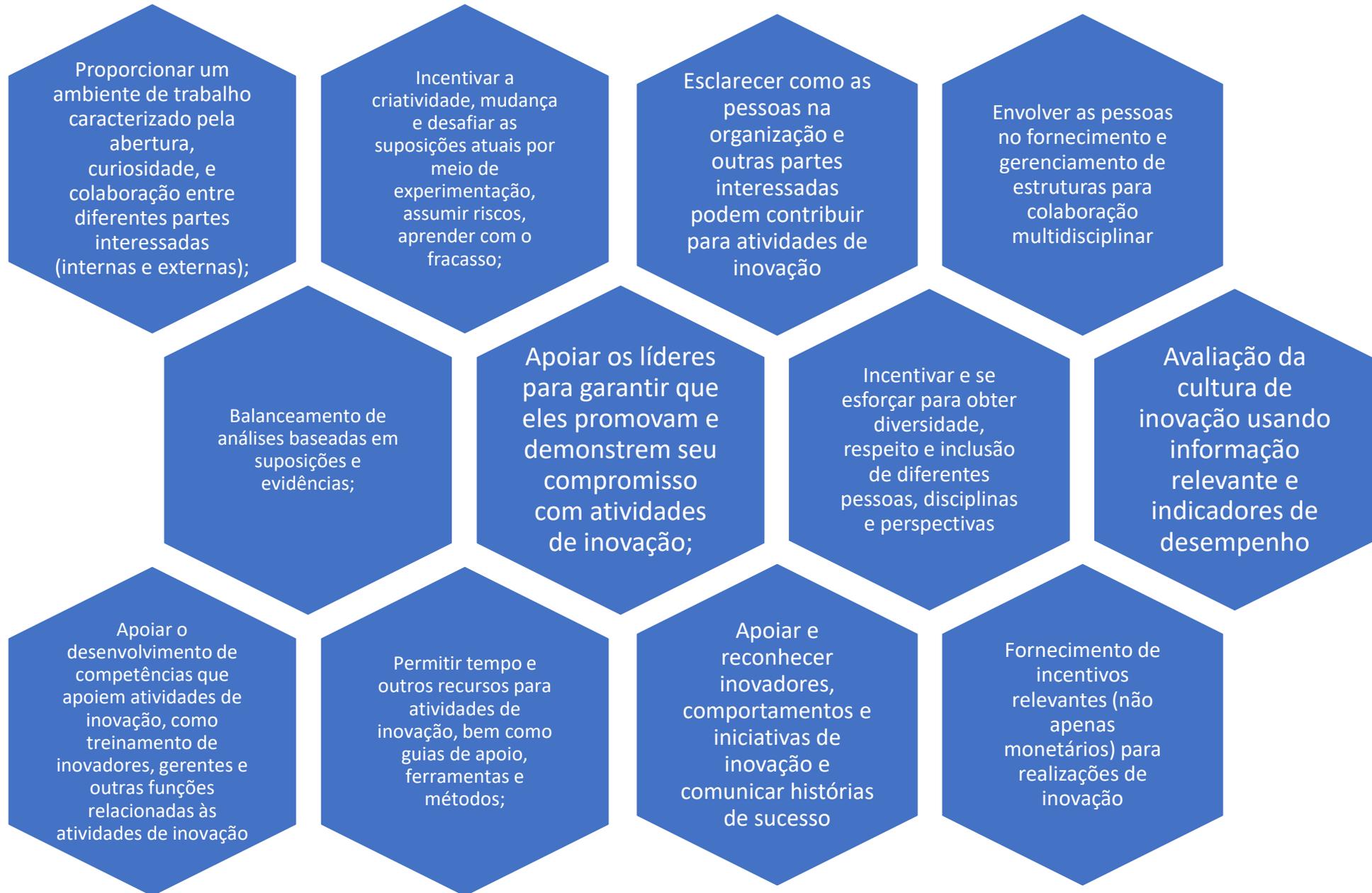
“A cultura come a estratégia no café da manhã e tecnologia para o almoço e tudo mais para o jantar”

- A transformação cultural tem um papel bem importante na **mudança dos modelos mentais**, por isso é importante que ela seja trabalhada **nas fases iniciais** do processo de transformação digital, visto que uma mudança estrutural e cultural é que **vão sustentar** todo o processo que deverá seguir.
- A implementação efetiva de um **Sistema de Gestão da Inovação** depende do comprometimento liderança e de sua competência em prover os recursos para inovação e promover uma **cultura** que, além do foco na excelência operacional e eficiência deve ser ampliado para **desenvolver valores, crenças e comportamentos** que apoiem a criação e implementação de **novas ideias**.
- A cultura às vezes é vista como um conceito **abstrato e fluido**, muitas vezes sendo a justificativa para grande parte dos insucessos de uma organização. Aqui, nesta estrutura em construção, simplesmente se refere aos **comportamentos, valores e crenças** compartilhados de uma organização voltados a inovação (...que leve a transformação digital).

Ao invés de apenas contratar consultores para fazer uma reorganização (que é "teatro organizacional"), adotar novos processos, como *hackathons* para estimular a inovação (que é "teatro da inovação"), ou tomar medidas para tentar reformar seus comportamentos burocráticos (isso é o "teatro do processo"), o que as organizações precisam é de uma **cultura de inovação** que oriente os esforços da organização para alcançar **inovações reais**. (Blank, 2019)

Visão Esquemática

A organização deve ser criativa, eficiente e focada no cliente.



Impactos

➤ Principais Impactos

As novas tecnologias e, em especial, as restrições impostas pela pandemia, impõem a necessidade de mudança e adequação ao novo cenário, bem como se constituem como oportunidades para inovação.

Empresas que não se adequam ou que possuem baixa capacidade de inovação têm fracassado no cenário competitivo.

➤ Principais Desafios

As organizações tradicionais precisam desenvolver uma nova cultura organizacional, estimulando a criatividade dos seus colaboradores e permitindo iniciativas sob risco e incerteza.

Desenvolver os aspectos culturais para a inovação, como pró-atividade, intraempreendedorismo, visão sistêmica, relacionamentos externos, sustentabilidade, visão de longo prazo, empowerment, tempo para a tomada de iniciativas pessoais, a disposição para correr riscos calculados, entre outros.

Boas Práticas

Deve-se privilegiar estruturas organizacionais descentralizadas e com um alto grau de envolvimento e comprometimento das pessoas. Assim, provocar mudança de cultura, de forma que:

- estimule os funcionários a planejarem mudanças.
- estimule a autoconfiança em seus funcionários.
- estimule as pessoas a sugerirem novas ideias para produtos (bens ou serviços).
- permita que riscos sejam assumidos na busca por novas soluções.

- A mudança da cultura deve ser sustentável, ter foco no longo prazo, visto que a transformação digital é uma proposta de mudança a longo prazo;
- Deve haver um grande compromisso das partes interessadas / patrocinador nesta transformação, portanto a mesma deverá ser top down regida pela presidência ou diretoria;
- Adaptabilidade, visto que não existe uma receita de bolo para realizar uma transformação cultural;
- Implementação do pensamento sistêmico, pois a transformação precisa acontecer como um todo, em todas as áreas da empresa;

DIMENSÃO PROCESSO

Grupo 3

Gabriella Leandro Loesch Pereira - IEL SE

Mateus Santos Xavier - IEL MG

Mauro Kowalski - FIA - SP

Renato Alves Melo - IEL CE

Sabrina Giselle Levinton - IEL PR

Introdução - Dimensão “PROCESSO”

- O dimensão "Processo", dentro da gestão da inovação, tem o objetivo de planejar, organizar e coordenar as atividades para obtenção de resultados inovadores. Este processo envolve dentro da organização diversas habilidades, conhecimentos e níveis hierárquicos. Este processo tem atuação desde a proposição e seleção de ideias, passando pela conceitualização, desenvolvimento, acompanhamento e validação dos projetos, até a análise da adoção da inovação no mercado consumidor.
- “Um bom processo de inovação organiza todo o fluxo de informações geradas pela organização, cadênciã o esforço e facilita a tomada de decisões quanto a iniciativas e projetos de inovação.” (Material do Nagi digital)
- O processo de inovação deve considerar que empresas e setores econômicos são diferentes, desta forma, não deve tratar de forma uniforme todas empresas, respeitando seu porte e área de atuação.

Visão da dimensão PROCESSO com TD

- Identificando tendências e oportunidades de novos produtos, processos e negócios com base em “customer-centric”, “customer-experience”, “voice of the customer”, “customer insights & behaviour”, “engagement customer” e “customer trust & perception”.
- As fontes de ideias para inovação podem utilizar big data analytics e inteligência artificial para identificar tendências de comportamento de compra, interesses, engajamento de clientes, identificar oportunidades para criação/melhoria de produtos, serviços e processos.
- A atuação em ecossistemas de inovação e plataformas digitais com o propósito desenvolvimento de novas soluções, produtos, serviços, melhorias em processos e engajamento com clientes internos e externos (clientes finais, fornecedores, ICTs...)
- Fomento da generatividade: Conhecendo o que os competidores e parceiros digitais estão entregando de valor, entendendo como é possível criar soluções em conjunto, seja como complementar ou desenvolvedor de componentes.
- Definição de data lake de ideias e projetos de inovação para que com análise de dados seja possível criar conhecimento e aprendizado com erros e sucesso, e, também disseminação na organização das experiências (foco em aprendizado e comparações).
- Incorporação de métodos, ferramentas e técnicas aplicadas nas empresas digitais de sucesso como Amazon, Google, Apple, Facebook, Microsoft, Oracle, etc. Fomentando a experimentação, aprendizado com erros, assunção a riscos, criatividade e empreendedorismo, que são as características destacadas destas empresas.
- Transformação digital dentro da estratégia das empresas.

Impactos

Principais impactos que o contexto digital traz para dimensão do modelo de gestão da inovação:

- Cultura organizacional e engajamento dos “não nativos digitais” (Executivos, gerência SR e operacional).
- Capacitação digital (tecnológica) - A necessidade de análise do perfil de pessoas com conhecimento específicos e laterais. Análise da cognição em quantidade, qualidade e sistemática.
- Estratégico (Novas formas de criar e capturar valor)
- Novas fontes para ideação.
- Novas técnicas e ferramentas para ideação, conceituação e desenvolvimento.
- Tomada de decisão mais ágil devido ao aumento de capacidade analítica.

Impactos

Lições aprendidas com GI:

- Desenvolver capacidades para observar, desenvolver e transformar a empresa digitalmente.
- Ter estabelecida estratégia e visão de longo prazo para a inovação e transformação digital.
- Apoio da gerência sênior e a mesma possuir habilidades para os negócios digitais, estar engajada e apoiando a inovação e transformação digital.
- Ter investimentos direcionados para inovação e transformação digital.
- Ter indicadores para acompanhamento da implementação da inovação e transformação digital.
- Definir o patrocinador e o “owner” das iniciativas para inovação e transformação digital e a sua devida responsabilidade para acompanhar, engajar e transformar.
- Ter equipes dedicadas e capacitadas para inovação e transformação digital é importante.
- É importante perdurar a gestão da inovação dentro da empresa com a manutenção do aprendizado e recursos dedicados no longo prazo (continuidade).

Metodologias e Ferramentas

- Metodologias ágeis (Design thinking, Design sprint, Scrum, Lean Startup, Inovação aberta, Prototipação, MVP, Agile stage gate, OKR, POC's, Squads).
- Atuar em ecossistemas de inovação e plataformas digitais.
- Big data analytics e inteligência artificial para gerar ideias e aprendizado (gestão do conhecimento).
- Customer-centric e customer engagement.
- Generatividade.
- Fomentar a cultura empreendedora: Experimentação, aprendizado com erros, assunção a riscos, criatividade e empreendedorismo.
- Observação digital do mercado e o impacto nos negócios das novas tendências relacionadas às tecnologias digitais e a transformação digital.
- Join - Plataforma gameficada para desenvolvimento de produtos, processos e negócios Join e incentivo do intraempreendedorismo com foco em TD.
- Envolvimento amplo dos stakeholders.

Boas práticas

Sensibilização: Organizar, sensibilizar e mobilizar a empresa sobre os impactos organizacionais, culturais e tecnológicos, com o objetivo de obter engajamento e comprometimento dos participantes do projeto. Introdução aos processos e capacidades relacionados a inovação, transformação digital, tecnologias da I4.0 e as ferramentas a serem utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

Diagnóstico inicial: Consultoria a empresa para realizar a avaliação do nível de maturidade atual orientando a mesma como fazer a coleta das informações e atividades relacionadas a inovação e suas capacidades para transformação digital (I4.0).

Diagnóstico futuro: Consultoria para fazer alinhamento estratégico com propósito de definir objetivos a serem alcançados com gerenciamento da inovação e transformação digital.

Priorização tática: Ferramenta robusta de priorização de ideias com critérios claros para a implantação.

Criar plano de ação para as ideias selecionadas com portfólio de projetos de acordo com priorização tática.

Sustentabilidade e perenidade: realizar estudos de viabilidade econômica-financeira, ganhos da empresa, roadmaps que consigam obter quick-wins.

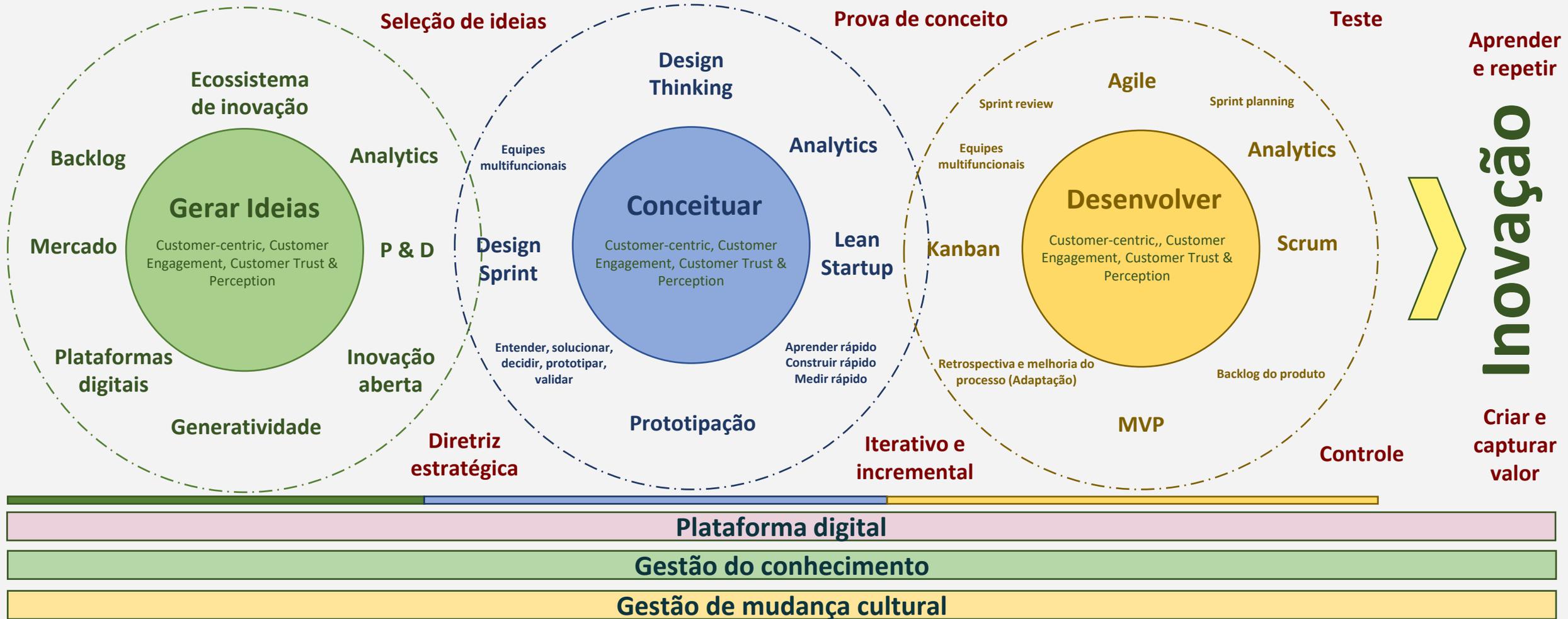
Evangelismo para inovação digital: Engajamento para transformação digital e sua cultura (lidar com a incerteza, experimentação, aprendizado com erros, assunção a riscos, criatividade e empreendedorismo).

Comunicação: Desenvolver programas de comunicação, de desenvolvimento de interesses e ações coletivas, bem como programas de influência para transformação digital. Comunicação constante para que até pequenos ganhos sejam informados e os seus resultados sejam apresentados.

Indicadores: Dentro e fora da plataforma digital definir indicadores de inovação para a empresa e apresentar os seus ganhos.

Criação de projetos piloto.

Sugestão de Framework - Inovação digital ágil



Aprender e repetir

Inovação

Criar e capturar valor

Gerar Ideias

Conceitualizar

Business Case

Desenvolver

Validar

Lançar

OBRIGADO

NAGI GRUPO 04 - ESTRUTURA E PROCESSOS

Entrega 03 - 20/04/21

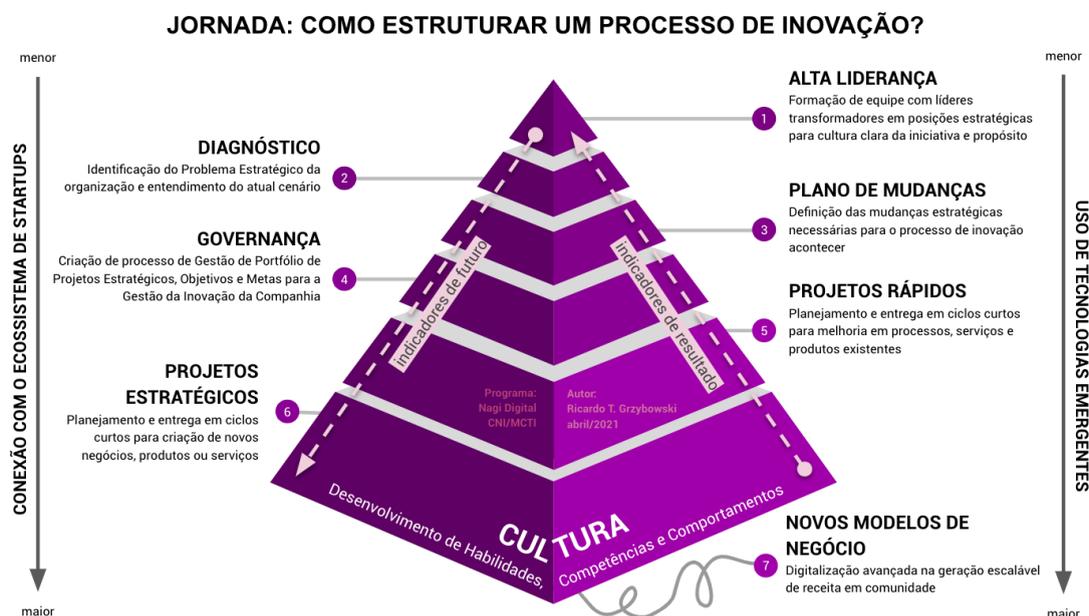


Figura 1.0

1. ALTA LIDERANÇA (Ricardo)

Partindo do pressuposto que o leitor tem interesse em estruturar um processo de inovação em uma indústria, é importante saber que o envolvimento ativo de líderes em posições estratégicas da organização é fator relevante para o sucesso.

Observando o significado do processo de inovação: "De forma sucinta, a ABGI considera que inovação é a exploração de novas ideias com sucesso. E sucesso para as empresas significa, por exemplo, aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios."

Portanto, para entender o contexto da inovação na sua indústria e qual será a sua dinâmica, é importante definir uma estratégia alinhada aos objetivos da organização e à sua visão de futuro.

Para que o resultado deste planejamento estratégico do processo de inovação seja eficaz, sigam os seguintes passos execução do trabalho:

1) Formação do Grupo de Trabalho:

Forme um grupo, entre 04 a 08 pessoas, composto pela liderança responsável pela execução da estratégia (exemplo: CEO, CFO, COO e CIO, unem-se à Líderes de Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing e Inovação).

2) Organização da Estrutura dos Encontros:

Defina uma estrutura de trabalho para a execução do planejamento estratégico do processo de inovação com aproximadamente 40 horas (Exemplo: 02 dias seguidos de imersão ou encontros semanais de 04 horas).

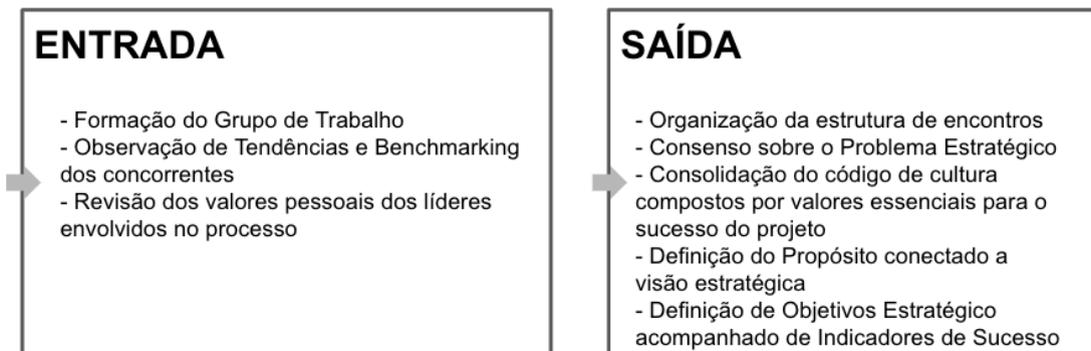
3) Objetivos da Agenda:

Planeje uma agenda com:

- Observação de Tendências e Benchmarking dos concorrentes
- Reflexão, Brainstorming e Consenso sobre cenário atual e o Problema Estratégico que a organização deseja solucionar com a implementação do processo de inovação
- Revisão dos valores culturais entre os líderes participantes e a definição dos valores importantes para o sucesso do projeto.
- Definição de um propósito claro, sustentado pela visão da empresa.
- Definição do Objetivo Estratégico acompanhado por um conjunto de Indicadores de Sucesso sobre o futuro, que possibilitem que a evolução da mudança possa ser confirmada quando atingida

1. ALTA LIDERANÇA

MENU: ENTRADAS E SAÍDAS

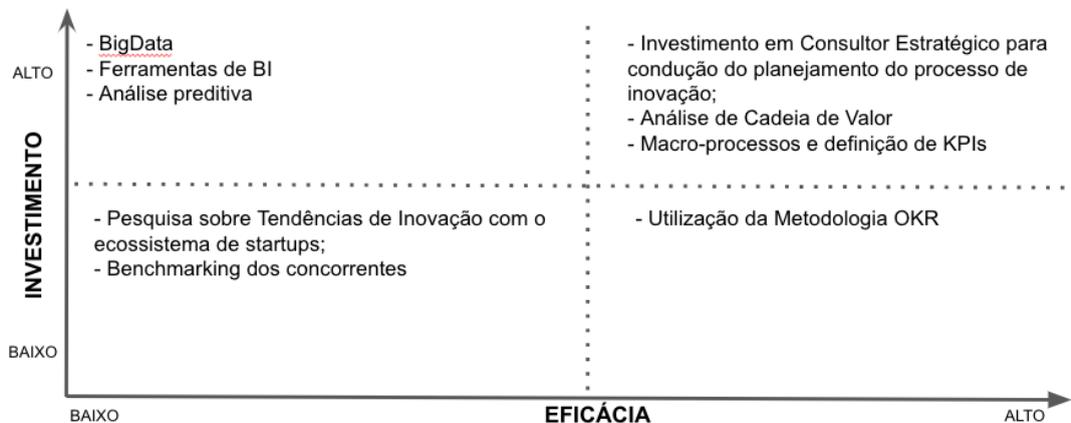


AUTOR: RICARDO T. GRZYBOWSKI, 2021

Figura 1.1

1. ALTA LIDERANÇA

ECOSSISTEMA, INDICADORES, TECNOLOGIAS EMERGENTES E CULTURA



AUTOR: RICARDO T. GRZYBOWSKI, 2021

Figura 1.2

2. DIAGNÓSTICO (Myrna)

O Diagnóstico no processo de inovação é um fator preponderante para o levantamentos de necessidades e maturidade da empresa. É através do diagnóstico que a situação do estado presente da empresa se apresentará. O diagnóstico de inovação ocorre através de um questionário aplicado à empresa com objetivo de identificar a maturidade da empresa quanto:

- Gestão da inovação relacionando Práticas de Inovação vs. Resultados Obtidos;
- Tipos de inovação que são mais maduras e as que necessitam de mais fomento;
- Capacidade interna de inovação, avaliando:
 - Aprendizagem organizacional
 - Liderança comprometida com a inovação
 - Cultura de inovação
 - Marketing para inovação
 - Estratégia orientada à inovação
 - Pessoas orientadas à inovação
 - Processos habilitadores da inovação
 - Relação com o ambiente externo

Questionários de Diagnóstico de Inovação

Este modelo de questionários, comumente em formato eletrônicos abordam pontos que avaliam de que forma a organização, independente do setor, promove o desenvolvimento de sua capacidade inovadora através dos modelos e rotinas organizacionais adotadas na gestão de seus recursos intelectuais, financeiros, tecnológicos e humanos. Suas questões devem ser flexíveis para que possam ser adaptados aos vários tipos de empresas e devem identificar os principais fatores facilitadores e restritivos à inovação dentro de suas realidades organizacionais e mercadológicas específicas, e analisar as relações de interdependência e interconectividade entre os fatores críticos para os processos de inovação nestas empresas.

3. PLANO DE MUDANÇAS (Myrna)

Com o levantamento do estado presente, visamos o futuro e traçamos um caminho pelo qual trilhamos rumo ao novo. Toda mudança precisa ser planejada e acompanhada, e o Plano de Ação é uma ferramenta que traça uma metodologia para a conquista de objetivos. O plano de ação independente da ferramenta requer 5 etapas essenciais para que seja eficiente, são elas:

- Iniciação
Definição dos objetivos que seja-se alcançar.
- Planejamento
Estabelecimento das ações e recursos necessários para chegar ao objetivo desejado.
- Execução
Por em prática as ações previstas no planejamento.
- Monitoramento
Acompanhamento da execução, evitando que problemas ocorram sem ser percebidos.
- Encerramento
Avaliação dos resultados e aprendizados obtidos.

Ferramentas de Plano de Ação

Algumas ferramentas de gestão potencializam e são fundamentais para o cumprimento dos passos do plano de ação.

- SMART
Ferramenta para a definição de metas eficientes.
- PDCA
Ferramenta que cria blocos de trabalho estratégicos.
- Método Ver e Agir
Esta ferramenta é focada na resolução de problemas.
- 5W2H
Essa ferramenta é um checklist útil para estruturar processos sem pular nenhuma etapa importante.
- Diagrama de Ishikawa
Este diagrama permite fazer o controle de qualidade dos processos e identificar a raiz dos problemas da empresa.

Ferramentas de Inovação

Quando trazemos a inovação como diretriz no planejamento estratégico, acabamos criando vantagens competitivas, como por exemplo:

- Adaptação do plano de ação para atender às mudanças das necessidades dos clientes;
 - Identificação e abordagem rápida de novas oportunidades que estão sendo criadas pelo cenário em mudança;
 - Reavaliação do portfólio de projetos ou iniciativas anteriores para realocar recursos;
 - Construção de uma base para o crescimento pós-crise, mantendo a competitividade no período de recuperação.
-
- Matriz de Alinhamento

A Matriz de Alinhamento (também conhecida como Matriz CSD) é usada para explorar, identificar e alinhar o conhecimento do grupo sobre um determinado assunto, seja uma revisão do planejamento estratégico, construção de visão de futuro ou um diagnóstico mais amplo de algum projeto.
 - Canvas de Contexto

Também conhecido como Mapa de Contexto ou Context Canvas, esta ferramenta permite obter um panorama de contexto e tendências que afetam diretamente e indiretamente o ambiente em que a empresa ou projeto, no agora e no futuro.
 - Mapa da Jornada do Cliente

É uma ferramenta visual que identifica o caminho de uma pessoa durante o uso de um serviço ou produto. O Mapa é uma das melhores formas para mergulhar na realidade dos clientes, obtendo um conhecimento mais profundo das necessidades e tarefas.
 - Mapa das Partes Interessadas (Stakeholders)

Esta ferramenta permite obter um panorama macro dos interessados e influenciadores que afetam de forma direta ou indireta a sua empresa. Da mesma forma que mapeamos o contexto, os stakeholders também fazem parte do universo em que seu produto ou serviço circula.
 - Matriz de Ambição em Inovação

Criada por Bansi Nagji e Geoff Tuff, a Matriz de Ambição de Inovação é uma das ferramentas mais importantes para a criação e definição de um portfólio de projetos de inovação. É nela que podemos identificar no planejamento estratégico onde e como devemos inovar, destinando quantos projetos serão escolhidos e qual deve ser o volume de recursos investidos.

4. GOVERNANÇA (Vinicius)

Uma estrutura de inovação pode ser definida através da sua governança, estabelecendo um grupo de facilitadores da cultura de inovação da empresa. Isto é importante, pois a inovação trata-se de um processo que depende de ideias, colaboradores engajados e um processo estruturado. Sem uma estrutura que suporte o processo de inovação da empresa, esta pode ter apenas um número expressivo de ideias e pouca implementação das mesmas.

Um modelo de governança da inovação descreve como a equipe de gerenciamento de uma empresa opta por alocar responsabilidades para a inovação dentro da organização. Embora o termo governança da inovação ainda não seja tão comum, a maioria das empresas reconhecidas como mais inovadoras, gerenciam a inovação segundo um modelo organizacional que vai além de um simples modelo de gestão. Envolve a filosofia empresarial e o comprometimento da liderança, fazendo com que a temática inovação seja enraizada na empresa.

Um dos papéis fundamentais da governança da inovação é conseguir identificar qual é o mercado de atuação da empresa e definir qual será a orientação para a gestão da inovação. Mercados mais maduros como metal mecânico, moveleiro e de vestuário tendem a implementar inovações mais singelas ou voltadas a processos. Mercados emergentes como tecnologia, energia alternativa e biotecnologia, tendem a lançar inovações mais disruptivas. Qual dos dois é o melhor modelo ou o modelo mais rentável? Ambos! Não existe fórmula para a implementação da inovação, é necessário analisar o ambiente da empresa, identificar as oportunidades e saber aplicar o seu know-how. A história das grandes invenções que resultaram em fracassos, está ligada a organizações que buscaram mercados e/ou tecnologias que eram pouco familiares com a sua realidade.

Ou seja, apostar em mudanças e novas ideias e assumir riscos são pilares fundamentais para uma estratégia voltada à inovação. Isso significa modificar a forma de pensar e redesenhar a estrutura organizacional e gerencial da empresa, e este tipo de modificação somente é possível aplicando os princípios da governança. Alinhar cultura organizacional, inovação e governança significa transformar desafios em oportunidades e informações em estratégias e isso é papel da governança da inovação.

As empresas que desejam implementar um processo de inovação mais estruturado, normalmente decidem por criar a Comissão Técnica de Inovação: uma equipe multidisciplinar que, em paralelo às suas atividades funcionais, deverá planejar e liderar as atividades de inovação da empresa. Diversidade é a palavra-chave da composição da Comissão Técnica de Inovação – além de reunir pessoas oriundas de diferentes áreas de conhecimento e práticas profissionais, busca-se incorporar ao grupo a diversidade de sexo, idade, grau de instrução e até tolerância ao risco e grau de flexibilidade. O importante é integrar pessoas interessadas por novidades e abertas à experimentação!

Alguns desafios da Comissão Técnica de Inovação:

- Construir um ambiente favorável ao exercício da criatividade, à livre expressão e ao compartilhamento de conteúdo na empresa;
- Dinamizar o fluxo de ideias, informações e conhecimentos, oriundos de fontes internas e externas, no ambiente organizacional, visando enriquecer o conteúdo das inovações;
- Promover o engajamento dos colaboradores na atividade de inovação;
- Promover a interação e a colaboração entre as áreas da empresa;
- Implantar e gerenciar o processo de inovação da empresa.

Independente da existência da Comissão Técnica de Inovação formal, uma responsabilidade bastante importante da governança de inovação é a Gestão de Portfólio de Projetos, que refere-se a um processo usado por gestores para analisar o retorno potencial de uma determinada proposta. Muitas organizações usam técnicas de gerenciamento de portfólio para determinar o tipo de negócio que querem perseguir ou quais investimentos em projetos devem fazer. Elas incorporam uma nova dimensão à gestão, por meio de técnicas de gerenciamento de projetos e governança contínua, buscando assegurar que o portfólio de investimentos realizados pela empresa atinja os objetivos desejados.

O PPM (Project Portfolio Management ou Gerenciamento de Portfólio de Projetos) agrupa, exhibe, analisa e gerencia projetos em conjunto para maximizar os resultados positivos dentro das limitações de recursos de uma organização. Os projetos são incluídos ou excluídos da carteira com base em seu alinhamento com a estratégia da empresa e seu desempenho em relação aos objetivos de negócios da carteira.

No mercado é possível encontrar diversos produtos que auxiliam na gestão do portfólio. Apesar disso, segue abaixo a simplificação do processo para uma percepção inicial:

- I. Identificar as ideias de iniciativas - O primeiro passo para gerenciar seu portfólio de projetos é fazer um levantamento das iniciativas existentes na organização. Para isso, você pode pedir para as áreas encaminharem suas propostas de projetos. Esse primeiro passo é importante porque ajuda a detectar se uma ideia realmente “rende” um projeto ou não, pois para preencher a proposta as pessoas terão que refletir sobre a ideia, testar a viabilidade etc.
- II. Categorizar as propostas de projetos - Com as propostas de projetos em mãos, seu próximo passo é categorizar as iniciativas. Ou seja, você precisa agrupá-las por afinidade. Para isso, você pode criar grupos de projetos estratégicos, projetos mandatórios, projetos de obrigações legais, projetos de sustentabilidade, projetos de transformação digital, projetos de segurança, projetos de inovação, e por aí vai. Mas esses são apenas exemplos, cada organização pode agrupar conforme suas necessidades.
- III. Selecionar e priorizar os projetos - Na fase de seleção e priorização você irá:
 - A. Estabelecer critérios para cada categoria de projetos;
 - B. Elaborar uma matriz de valores para cada uma das categorias de projetos;
 - C. Atribuir uma pontuação para cada um dos critérios de cada uma das iniciativas;
 - D. Somar os pontos a fim de obter a nota final da iniciativa;
 - E. Classificar os projetos, montando um ranking de iniciativas.
- IV. Balancear os projetos - Depois de obter a lista de projetos priorizada você precisa balancear os seus projetos. Ou seja, é necessário equilibrar o investimento, certificando-se de que você não esteja priorizando projetos de uma área em detrimento de outras. Caso isso aconteça, pode causar um desajuste no planejamento estratégico. Além desse balanceamento para garantir uma melhor capilaridade dos seus projetos, você precisa avaliar também a sua capacidade em atender os projetos

com os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis. A partir dessa visão da disponibilidade e do consumo dos recursos, é possível decidir o melhor sequenciamento de execução do portfólio.

- V. Monitorar o andamento das iniciativas - Uma vez que você tenha decidido quais projetos serão executados, o que você precisa fazer é ficar de olho na condução dessas iniciativas. Acompanhe a evolução dos projetos e, em caso de desvios de prazo, custo ou escopo, tome as ações necessárias e cabíveis no momento!

Trello

O Trello não é uma metodologia, mas sim uma das ferramentas de gestão de projetos, e é gratuito e muito fácil de usar. Ele se baseia no famoso método Kanban, que teve seu auge na década de 80 quando a Toyota o propagou como uma das fórmulas de sucesso da empresa.

Basicamente, a ferramenta conta com uma tela e diversos quadros ou cartões. É possível formatar cada quadro, incluindo listas de tarefas, datas, profissionais responsáveis e outras informações.

Todas essas atividades são compartilhadas em tempo real com os membros da equipe que podem adicionar comentários e enviar a produção para outros usuários.

5. PROJETOS RÁPIDOS (Vinicius)

Quando uma empresa percebe a importância da inovação, ela cria facilidades para que seus colaboradores possam ter e implementar ideias, utilizando projetos de inovação. Ao contrário dos projetos comuns, eles são baseados em fazer as coisas de forma disruptiva – encontrar meios não explorados para conseguir resultados que até então parecem inalcançáveis.

Podemos definir o que é um projeto de inovação como o planejamento e execução de ideias transformadoras. Eles dão origem a novos produtos ou serviços, processos, ferramentas, modelos de comunicação, e qualquer outro tipo de recurso que a empresa possa utilizar para aumentar seus resultados. Ele pode ser usado para resolver problemas ou explorar oportunidades identificadas pela organização, e representa a busca constante por modos diferentes de fazer as coisas, entendendo que um caminho melhor sempre estará disponível para quem souber procurar.

O projeto de inovação não é uma ideia mágica. Ele surge como fruto de uma cultura de inovação, profissionais bem capacitados e comunicação aberta. Atualmente, o conceito evoluiu ao ponto de falarmos sobre 'Inovação Ágil'. Esse termo defende a utilização dos métodos ágeis como uma ponte para a melhoria dos processos de inovação em qualquer ambiente empresarial. A inovação ágil é a adaptação e a prosperidade de forma implacável e contínua. Inevitavelmente, os inovadores mais bem-sucedidos são aqueles que reformulam o mercado, forçando-o a se adaptar a eles e, assim, expulsando os concorrentes. Isso pode parecer meramente retórico, mas é exatamente para isso que uma abordagem ágil é necessária: sair do discurso e lidar com mudanças em estágios incrementais.

Quando times de inovação aderem aos métodos ágeis, eles passam a exercitar — de forma consciente e estratégica, em agilidade e foco nos objetivos — múltiplas entregas, testes rápidos com usuários e melhoria contínua nos processos. Em suma, uma abordagem ágil no esforço de inovação é estar em um estado fixo de reavaliação, resolvendo quaisquer impedimentos de forma rápida e barata por meio da experimentação. É uma rejeição do tradicional “de cima

para baixo”, fazendo com que as responsabilidades repousem sobre uma equipe auto-organizada e com nível elevado de autonomia.

Algumas metodologias ágeis podem ser úteis em times focados em inovação nas empresas, tais como:

- Scrum

No processo Scrum, uma lista de requisitos é criada e priorizada pelo proprietário/líder do projeto (Scrum Master). A equipe trabalha, então, em sprints — período de tempo definido, normalmente de uma ou duas semanas. Durante esse período, espera-se que a equipe desenvolva o projeto (de produto, serviço ou processo) para atender ao maior número possível de requisitos. No final, o projeto tem que estar funcionando. Há outros aspectos do processo, como uma reunião diária em que os profissionais explicam o que fizeram, o que farão e quaisquer outros problemas. O Scrum Master é responsável por abordar possíveis barreiras que surtirem ao progresso.

- Lean

Podemos resumir Lean como um ponto de vista de processo integrado, de ponta a ponta, que combina os conceitos de eliminação de desperdício, gerenciamento de estoques just-in-time, qualidade interna e envolvimento do trabalhador — apoiado na cultura de resolução de problemas. O Lean traz estrutura e previsibilidade à inovação e acentua a distinção entre geração de ideias e o processo de desenvolvimento. Ambos compartilham um objetivo comum: atender às necessidades dos clientes de maneira econômica. Esse método também ajuda a capacitar pesquisadores e reduzir a incerteza no próprio processo de inovação.

- Kanban

Em vez de trabalhar em sprints com limite de tempo como no Scrum, alguns gestores de inovação preferem o Kanban. Essa ferramenta se baseia no Sistema Toyota de Produção e no conceito de fluxo. Essencialmente, ela é um sistema visual que gerencia o trabalho conforme ele se move em um processo. Assim, fica mais fácil visualizar o fluxo dos procedimentos e o trabalho real passando por ele. O objetivo do Kanban é identificar possíveis afunilamentos no processo e corrigi-los em tempo hábil para que as atividades possam fluir na velocidade ideal e com custos controláveis. Entre outros benefícios, empregar o Kanban em times de inovação garante que a multitarefa seja eliminada. Isso aumenta a capacidade de aprendizado e a rápida correção de erros.

- Smart

É uma metodologia que estabelece critérios para a definição de objetivos, sejam eles de ordem pessoal ou profissional, individuais ou coletivos – no caso de empresas. O conceito é um acrônimo, ou seja, formado a partir da letra inicial de cada um dos seus atributos na língua inglesa, que são *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Relevant* (Relevante) e *Time based* (Temporal). Ao seguir tais diretrizes, é possível definir uma meta de maneira inteligente, que é justamente o significado em inglês da palavra *smart*.

Conseguiu visualizar a importância das metodologias ágeis para os times de inovação? Elas são fundamentais para um empreendimento que quer tornar a inovação mais contínua e eficiente em seus processos. É importante ressaltar que as metodologias que favorecem a inovação não se limitam apenas às que foram apresentadas acima.

- PM Canvas

O PM Canvas (Project Model Canvas), mais do que uma ferramenta, é considerada uma metodologia da área de gerenciamento de projetos. Desenvolvida pelo professor José Finocchio, ela tem sido usada por empresas de vários portes e ramos. Esse é um modelo simples que busca oferecer um planejamento visual de todo o projeto, que deverá ser feito em uma só página. Para isso, é preciso responder as questões básicas:

1. Por que?
2. O que?
3. Quem?
4. Como?
5. Quando?
6. Quanto?

A partir dessas respostas, é só montar o diagrama de Canvas, usando itens como post-its e uma folha de papel A1. Em geral, o PM Canvas é a ferramenta mais usada por empresas menores e com operações enxutas, porém, ela também tem sido aplicada com sucesso em multinacionais, mostrando a sua versatilidade de aplicação.

6. PROJETOS ESTRATÉGICOS (Mônica)

Com uma abordagem um pouco diferente dos projetos rápidos, os estratégicos existem para transformar a estratégia da empresa em realidade. Esta estratégia consiste em analisar diversos projetos e classificar os que estão diretamente relacionados às diretrizes da empresa e apresentam melhores chances de resultado, seja financeiro ou institucional.

Um ponto de partida importante para este tópico, é a empresa ter a sua estratégia de inovação bem definida e que esteja atrelada ao planejamento estratégico. Após esta definição, a empresa deverá elencar alguns focos estratégicos, para disseminação dos projetos entre as equipes. A criação de uma estratégia clara e coerente para o negócio e a implementação dessa por meio de um processo-cascata, permite a compreensão e a propriedade de metas e submetas.

No momento da definição da estratégia e de seus projetos, alguns pontos deverão ser considerados:

- Devido às incertezas, explore as implicações de uma série de possíveis futuros de negócios;
- Explore tendências que possam impactar o seu negócio. Para isto, estipule um período para a análise e alguns fatores, como: tendências tecnológicas, governamentais, sociais, entre outras.
- Incentive o uso de múltiplas fontes de informação para a elaboração da estratégia, assim como, permita a busca em sua rede de parceiros.
- Esteja preparado para mudar de estratégia em face de novas e inesperadas evidências.

É importante também, que a empresa decida qual será a sua estratégia de inovação para o mercado. Neste ponto, podemos citar duas, conforme Porter:

- Ser líder em inovação – quando as empresas buscam ser as primeiras a negociar, baseadas em liderança tecnológica. Isso exige um forte comprometimento organizacional em relação à criatividade e ações de risco, e vínculos estreitos tanto com fontes relevantes de conhecimento novo, quanto com necessidades e reações de consumidores.

- Ser seguidor em inovação – quando as empresas buscam entrar mais tarde no mercado, baseadas na imitação (aprendizagem) a partir da experiência de líderes tecnológicos. Isso exige grande comprometimento com análise e investigação de concorrência, com engenharia reversa (ou seja, testar, avaliar e desmembrar o produto da concorrência, a fim de compreender como funciona, de que é feito e por que atrai consumidores) e com corte e aprendizados de custos na fabricação.

Com a estratégia definida, é importante que os projetos sejam apresentados de uma maneira sistêmica. Para agilizar a sua classificação e aprovação, é importante que este projeto tenha dois pontos principais:

1) Escopo do projeto de inovação - Projetos de inovação são classificados como projetos de alto risco, pois dúvidas e incertezas são constantemente percebidas pelos envolvidos logo após a concepção de uma ideia. No escopo é importante relatar pontos como: viabilidade técnica, financeira, comercial e de produção, necessidade que irá atender.

2) Proposta do projeto de inovação - Também considerada a etapa inicial do projeto, a proposta é decisiva porque define as informações que serão levadas adiante e precisa ser consistente. Dentre os elementos que são considerados relevantes na proposição estão:

- Alcance das metas e dos objetivos traçados na estratégia organizacional para a inovação;
- Retorno financeiro;
- Possibilidade de novas plataformas de produtos/serviços;
- Melhoria da performance da organização;
- Alcance de novos mercados;
- Evolução tecnológica;
- Apelo social e ambiental; e
- Possibilidades de fundos de financiamento para o desenvolvimento do projeto de inovação.

Abaixo, elencamos algumas ferramentas que podem ser úteis para o gerenciamento de projetos estratégicos de inovação:

- **5W2H**

O 5W2H é uma das diversas ferramentas de gestão existentes, ela surgiu no Japão com o intuito de facilitar o planejamento de qualquer necessidade. Trata-se de uma das ferramentas de gestão que permitem que você observe atentamente as etapas do desenvolvimento do seu projeto.

A metodologia se configura na resposta de simples perguntas que formam o seu nome. Os 5W são (do inglês):

1. What (o que?);
2. Why (por que?);
3. Where (onde?);
4. When (quando?);
5. Who (quem?).

E os 2H são:

1. How (como?);
2. How much (quanto?).

- **Matriz de Alinhamento**

A Matriz de Alinhamento (também conhecida como Matriz CSD) é usada para explorar, identificar e alinhar o conhecimento do grupo sobre um determinado assunto, seja uma revisão do planejamento estratégico, construção de visão de futuro ou um diagnóstico mais amplo de algum projeto.

Está dividido em três colunas: Certezas, Suposições e Dúvidas. Como é uma ferramenta colaborativa, a Matriz traz a possibilidade de surgir novos elementos que ajudarão a definir as próximas etapas de trabalho.

Algumas perguntas que devem ser respondidas são:

- Coluna Certezas: “O que sabemos?”
- Coluna Suposições: “O que achamos, mas não temos certeza?”
- Coluna Dúvidas: “O que não sabemos?”

É uma ferramenta muito utilizada na etapa “Entendimento” do Design Thinking para definir os desafios do projeto.

CERTEZAS (eu já sei)	SUPOSIÇÃO (talvez seja útil)	DÚVIDA (preciso descobrir)
		
		
		
		
		

- **Canvas de Contexto**

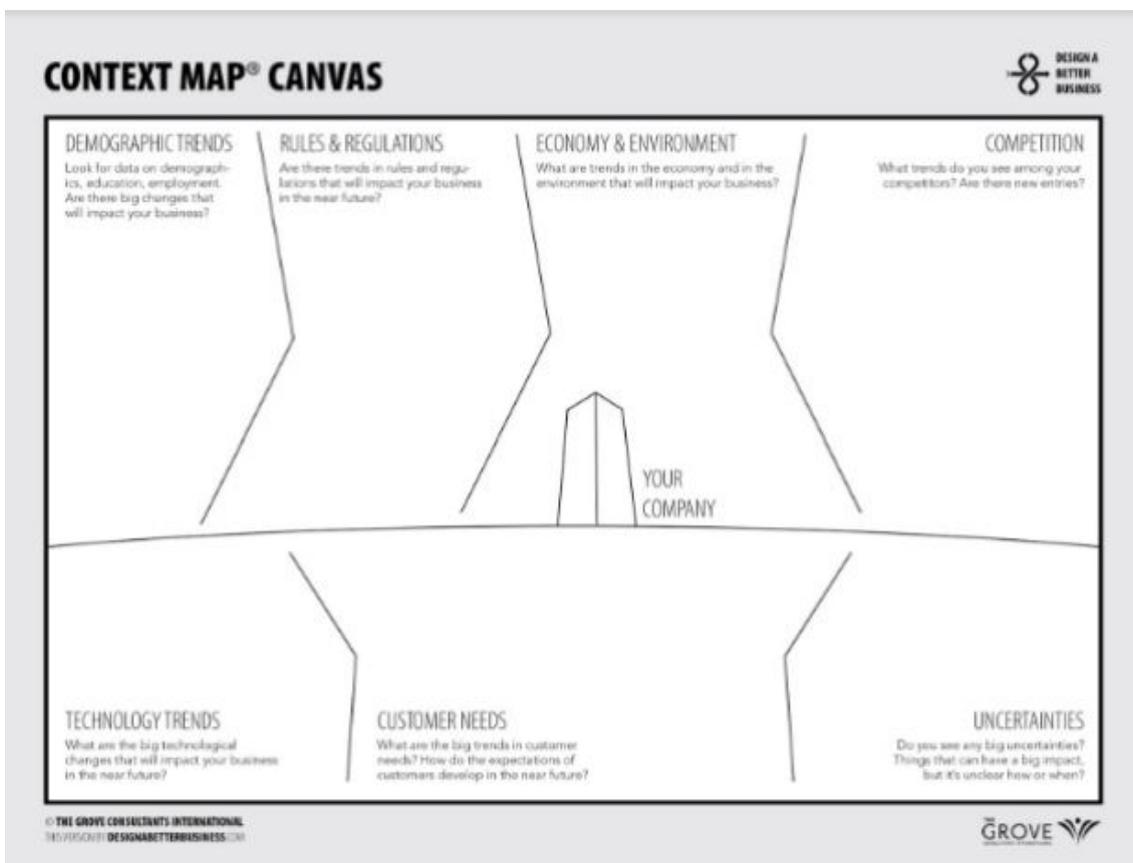
Também conhecido como Mapa de Contexto ou Context Canvas, esta ferramenta permite obter um panorama de contexto e tendências que afetam diretamente e indiretamente o ambiente em que a empresa ou projeto, no agora e no futuro.

O Canvas está dividido em sete áreas:

- Tendências demográficas: As principais mudanças em dados demográficos da população como por exemplo, nível de escolaridade, envelhecimento e novas formações familiar.
- Regras e regulamentação: Quais novas regras e regulamentações que podem afetar sua empresa?

- Economia e ambiente: Devem ser apontados de forma objetiva as previsões sobre o clima econômico.
- Concorrência: Os concorrentes inesperados ou que estão com crescimento em velocidade
- Tendências tecnológicas: Aqui deve focar nas tecnologias que mais impactarão seu negócio
- Necessidades do cliente: Novas mudanças de comportamento ou novas tendências populares
- Incertezas: Aquelas previsões que causarão um grande impacto, mas não está claro como ou quando.

O Canvas de Contexto ajuda a expandir o olhar do grupo além dos produtos e serviços que oferecem, construindo um futuro do ponto de vista coletivo.



- **Matriz de Ambição em Inovação**

Criada por Bansi Nagji e Geoff Tuff, a Matriz de Ambição de Inovação é uma das ferramentas mais importantes para a criação e definição de um portfólio de projetos de inovação. É nela que podemos identificar no planejamento estratégico onde e como devemos inovar, destinando quantos projetos serão escolhidos e qual deve ser o volume de recursos investidos.

A Matriz está dividida em três tipos de inovações:

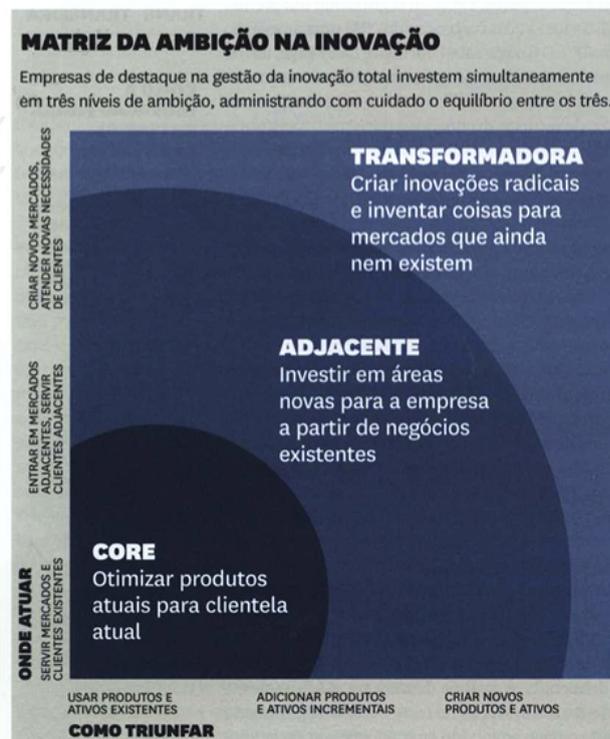
Centrais (ou Essenciais): focadas em mudanças incrementais nos produtos e serviços existentes, aumentando a entrada em novos mercados;

Adjacentes: foco em potencializar algo que a organização faz bem num novo mercado, permitindo que se façam novos usos dos recursos existentes. Exige que uma visão das necessidades dos clientes, tendências de mercado e de tecnologia;

Transformacionais: focadas em criar novos negócios disruptivos, forçando a organização em busca de mercados desconhecidos. Usa como recurso um entendimento mais profundo dos clientes e o teste de produtos e serviços sem histórico.

A recomendação é que haja um balanceamento entre as três áreas na montagem do portfólio. Uma sugestão é ter como ponto de partida:

- 70% para inovações centrais, na otimização de produtos e clientes existentes;
- 20% para inovações adjacentes, para expandir a atuação para novos negócios;
- 10% para inovações transformacionais, desenvolvendo inovações e inventando coisas para mercados que ainda não existem.



7. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO (Mônica/Ricardo)

A inovação em modelos de negócios é o que vem garantindo a algumas empresas o sucesso, mesmo em meio a crise que estamos vivenciando. Mais do que simplesmente ter uma ideia diferenciada, inovar na modelagem de negócios hoje em dia, envolve diversos elementos da chamada transformação digital, isto é: aproveitar as novas possibilidades tecnológicas, como a computação em nuvem, o acesso remoto e móvel e as mídias digitais para proporcionar novas

experiências aos clientes, sempre atendendo suas necessidades e desejos da melhor forma possível.

1. Marketplace ou Plataforma: os negócios plataforma é um dos novos modelos de negócio bastante inserido na rotina das pessoas. O marketplace é uma plataforma, com mediação de empresas, no qual se encontram ofertas de diferentes fornecedores. É aberta permitindo a participação “regulada” entre as partes, promove ativamente interações (positivas) entre diferentes parceiros em um mercado multi-lados e escala muito mais rápido do que um negócio tradicional.

Há uma gama de empresas que surgiram a partir do novo modelo de negócio e outras que se adaptaram mediante uma necessidade trazida pela transformação digital. A ideia é reunir marcas e lojas e centralizá-las em um só espaço virtual, fazendo com que o consumidor possa pesquisar e encontrar de forma mais simples aquilo que procura com as melhores condições financeiras e a melhor qualidade.

2. Freemium: Mix de produtos básicos gratuitos com serviços pagos. Caracterizado por uma grande base de usuários que se beneficiam pela base grátis e cerca de 10% dos usuários pagam pelos serviços. Faz parte dos novos modelos de negócio que apareceram fortemente com a transformação digital. Lembre de quando você obtém acesso a um jogo, plataforma ou software gratuitamente, porém precisaria pagar para obter determinadas funcionalidades, que seriam recursos adicionais, como contas “premium” ou “VIP”. Exemplo: Skype; Dropbox; CandyCrush.

3. Free ou Grátis: o modelo free surgiu com as possibilidades trazidas por meio da internet e com a globalização do seu uso. Há muitas ofertas virtuais de produtos free, desde jogos até aplicativos. Mas e como as empresas fazem para lucrar? Aqui, há a questão do recolhimento das informações dos usuários e, principalmente, a venda de espaços para que outras empresas possam anunciar. Por exemplo, quando você está vendo um vídeo e aparece uma propaganda na tela.

4. Isca e Anzol – Consiste em oferecer um produto básico a um preço muito baixo e depois cobram preços excessivos pelas recargas. Exemplos: Gillette, Epson, HP, Nespresso etc.

Excelente oportunidade para fidelização de clientes que precisam recorrer aos serviços com frequência, conforme o uso efetuado.

5. Assinatura: o conceito é bastante simples, o consumidor paga periodicamente para ter acesso a produtos e serviços. Hoje, existem os serviços de streaming, como Netflix e HBO Go, que fornecem filmes e séries. Há ainda o chamado “Netflix dos livros”, o Kindle Unlimited, que permite uma locação de livros por meio de uma assinatura e do dispositivo Kindle.

GRUPO 05 -
Recursos e
Infraestrutura

Grupo 05 – Recursos e Infraestrutura

Jakeline Souza Postai

Joel Matos

Bianca Bispo Lopes de Souza

Francisco Fábio Braga Florêncio

Natan de Souza Marques

Do que trata essa dimensão?

- Alinhamento entre estratégias e os recursos e infraestruturas necessárias para a Transformação Digital

Questões a serem respondidas

- Quais recursos a empresa já possui para a inovação?
- Qual a infraestrutura disponível?
- Qual o *budget* disponível para investimentos em infraestrutura e recursos?
- Como alocar o *budget*?

Depois do digital

Foco em:

- Pessoas
- Tecnologias
- Dados e informações

Depois do digital

Foco em:

- Pessoas
- Tecnologias
- Dados e informações



Desafios

INFRAESTRUTURA E RECURSOS



Boas práticas

- Parcerias com Universidades e outras empresas
- Alocação de budget conforme objetivos estratégicos
- Análise entre infraestrutura interna e externa

Obrigado!

DIMENSÃO

Estrutura, Recursos, Infra e Parcerias

GRUPO 6

Bruno Barbieri - IEL/RS

Cláudia Piovesan Macedo - CPQD

Gabriela Ferreira Franco – IEL/MG

Ionara Rech – PUCRS

Raiane Reinholz – Findeslab/ES



GESTÃO DA INOVAÇÃO

Dimensões HARD - by G6

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Estruturas orgânicas: autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade.

- **Comitê de Inovação:** representantes de áreas e níveis hierárquicos diferentes, e também parceiros externos.

- **Funcional (Diretoria, Departamento ou Coordenadoria)**

- **Incubadora Corporativa:** inovações radicais fora dos departamentos de P&D.

RECURSOS



Capital Humano: Pessoas (competências para inovar, capacitação, avaliação, reconhecimento e recompensa, motivação), core competences, alocação de times e liderança;

Capital Financeiro: alocação de budget, alavancagem de recursos (fundos de fomento, financiamento, VC, crowdfunding).

Capital Estrutural: tecnologias / core business, Roadmap, Propriedade Intelectual

Capabilities: Capital intelectual que formam a habilidade das empresas desempenharem e sustentarem rotinas da Gestão da Inovação.

INFRAESTRUTURA



Coletar: RFID, Código de Barras, QR Code, Coletor de Dados (Sensor ou Apontamento), Beacon;

Transferir: Rede Wifi, Cabeamento Ethernet, Rede LORA e Protocolos de comunicação;

Armazenar: Servidor Local + Banco de Dados + Firewall ou Serviço em Nuvem;

Proteção da Informação (Segurança Interna/Externa) e Garantia de acesso ao usuário (LGPD);

PARCERIAS E ATORES EXTERNOS



Hubs de inovação, Incubadoras, aceleradoras, startups

Universidades e ICTs, startups
Investidores, entidades fomento/financiamento

Fornecedores (inclui startups, PMEs)

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Tipos	Como fazer/melhores práticas	Desafios
COMITÊ DE INOVAÇÃO (Micro e Pequenas empresas)	<ul style="list-style-type: none">- Considere a diversidade na escolha dos participantes;- Escolha pessoas que tenham interesse e que demonstrem afinidade com o tema;- Prepare e motive os participantes para o envolvimento com o comitê;- Desenvolva uma metodologia de trabalho e alinhe com a alta gestão;- Estabeleça métricas de desempenho para o comitê;- Crie formas de valorizar o esforço dos envolvidos.	<ul style="list-style-type: none">- Participantes darem conta de suas atividades de linha e mais as do comitê;- Manter a motivação dos participantes;- Manter a credibilidade do comitê na empresa.- Desenvolver a integração interfuncional e o fluxo de comunicação horizontal e mais ágil.
DIRETORIA OU GERÊNCIA DE INOVAÇÃO (Médias e Grandes Empresas)	<ul style="list-style-type: none">- Monte a equipe com pessoas que já conheçam e saibam como conduzir processos de gestão da inovação;- Estabeleça métodos de trabalho claros para a área;- Dê autonomia e visibilidade à área.	<ul style="list-style-type: none">- Levar a cultura da inovação para toda a empresa (“inovação não é departamental”).- Lidar com a inércia existente.
INCUBADORA CORPORATIVA (Grandes Empresas)	<p>Para inovações transferidas para a empresa mãe:</p> <ul style="list-style-type: none">- Busque o comprometimento da alta gestão para o desenvolvimento de inovações radicais;- Tenha recursos claramente definidos e alocáveis:- Busque o entendimento de que os projetos de inovações radicais são colaborativos;- Garanta que somente projetos promissores (com claro potencial de mercado) sejam transferidos;- Envolver os funcionários “certos” (com vontade e capacidades).	<ul style="list-style-type: none">- Aceitação da empresa mãe das inovações que surgem da incubadora.

RECURSOS

CAPITAL HUMANO: capacidade de conhecimentos, competências e atributos das pessoas ao desempenhar um trabalho:

- Pessoas (competências para inovar, capacitação, avaliação, reconhecimento e recompensa, motivação),
- *Core competences*;
- Alocação de times; e
- Liderança.

CAPITAL INTELECTUAL: Abrange também outras questões que vão além do conhecimento inerente aos funcionários:

- Patentes e registro;
- Banco de dados internos (informações de clientes, parceiros e concorrentes);
- Redes de relacionamento.

CAPITAL ESTRUTURAL: Inclui todo conhecimento estruturado que depende da eficácia e eficiência interna da organização:

- Sistemas de informação e comunicação;
- Core business;
- Tecnologia a serviço;
- Processos de trabalho;
- Sistemas de Gestão.

RECURSOS

CAPITAL FINANCEIRO: alocação de *budget*, alavancagem de recursos (fundos de fomento)

Fomento à inovação no Brasil:

- **Apoio Financeiro Direto:** Recursos não reembolsáveis (editais de inovação: Finep, Plataforma de inovação para Indústria, Fundação de Amparo à Pesquisa de cada estado, etc), Recursos reembolsáveis (financiamentos BNDES, FINEP, etc), Recursos humanos (bolsas e estágios), Capital de Risco (investimento anjo, seed money, ventury capital, privaty equity), Investimento direto (Equity crowdfunding, corporate venturing, renda variável).
- **Apoio Financeiro Indireto:** Incentivos Fiscais (Lei do bem, Rota 2030, Lei da informática), Investimento Obrigatório (ANP, ANEEL);
- **Outras formas de apoio:** Rede de interação/cooperação, Encomenda tecnológica, Soluções tecnológicas, Infraestrutura, Prestação de serviços, Uso do poder de compra do estado.

INFRAESTRUTURA

Quais os novos requisitos de infraestrutura para inovar no contexto digital?

Interconectar todos elementos em uma rede (informação, pessoas e máquinas);

Interoperabilidade do processo (dados trafegando de forma vertical e horizontal em todo o sistema automatizado);

Convergência aplicada entre Tecnologia da Operação (TO), Tecnologia da Informação (TI) e Desenvolvedores de Softwares - DevOps

Softwares interativos e hardwares robustos;

Segurança no Sistema (Evitar ataques cibernéticos, que são causados por falhas de infraestrutura);

Lei Geral Proteção de Dados (LGPD);

Rede Ethernet composta por Switches, Firewall, Gateway e Proxy; Wi-Fi

IoT e Sensoriamento;

Arelada à maturidade e necessidade da empresa: Otimização, conectividade, sensoriamento e visualização, transparência, capacidade preditiva e adaptabilidade;

Robusta, Flexível, Confiável (Segura) e Escalável;

Padronizar protocolos de comunicação;

PARCERIAS E ATORES EXTERNOS

“Um ecossistema de parceiros pode gerar soluções prontas para o cliente e acelerar a entrada no mercado”

“As interações com um conjunto diversificado de participantes do ecossistema aumenta os efeitos de rede do aprendizado mútuo, abrindo caminho para soluções mais criativas que podem escalar melhor e mais rapidamente.” Deloitte

CLIENTE E FORNECEDORES (DEPENDÊNCIA), COMPETIDORES: Quem depende de suas atividades, produtos ou serviços? Quem dependente do seu negócio para operar? O que os competidores estão fazendo?

UNIVERSIDADES, OUTRAS ICTs STARTUPS (CONHECIMENTO): Que grupos de pesquisa nas Universidades e em outras instituições de PD&I, que startups, podem catalisar a solução de problemas práticos e a inovação digital?

REDES DE SUPORTE AO EMPREENDEDORISMO: Quais associações (de outras PMEs ou grandes corporações), hubs de inovação, incubadoras, aceleradoras estão atuantes, fornecendo suporte e fomentam **comunidade**?

INVESTIDORES: Quais investidores, angel/seed funds, plataformas de crowdfunding, venture capital, private equity, etc, podem apoiar nos diferentes estágios de desenvolvimento da sua empresa?

SETOR PÚBLICO: Quais as políticas públicas, regulamentações, linhas fomento/financiamento voltadas ao seu segmento?

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Antes e Depois da Transformação Digital

ANTES

- Estrutura Organizacional:
 - Estrutura de P&D independente com poucas conexões internas e externas
- Recursos:
 - Recurso financeiro escasso para inovação e burocrático para acessar;
 - Recursos humanos sem dedicação exclusiva à inovação.
- Infraestrutura:
 - Controle e monitoramento de dados manual e reativo;
 - Fragmentação de dados, informações
 - Silos de informação
 - Tecnologias isoladas;
 - Sem regras claras sobre tratamento de dados pessoais (LGPD);
- Parcerias e Atores externos:
 - Baixa prioridade

DEPOIS

- Estrutura Organizacional:
 - Estruturas de P&D colaborativas
 - Estruturas orgânicas ou independentes
- Recursos:
 - Tornam-se capabilities e ativos corporativos valiosos e fomentos para inovação mais acessíveis.
- Infraestrutura:
 - Controle e monitoramento de dados digital, preventivo e preditivo;
 - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
 - Convergência aplicada entre Tec. da Operação (TO), Tec. da Informação (TI) e Des.s de Softwares - DevOps
 - Softwares interativos e hardwares robustos;
 - Adoção de protocolos de comunicação padronizados;
- Parcerias e Atores externos:
 - Ganham protagonismo corporativo

METODOLOGIAS & FERRAMENTAS

METODOLOGIAS PARA ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE MUDANÇAS:

Estrutura Organizacional, Recursos e Infraestrutura: Metodologias ágeis, metodologias lean.

FERRAMENTAS PARA ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE MUDANÇAS:

Estrutura Organizacional: Design Thinking e A3

Recursos: Roadmap, Design Sprint, Design Thinking, A3, Kaizen

Infraestrutura: *Roadmap, Design Sprint, Design Thinking, A3, Kaizen, Matriz GUT*

Parcerias e Atores Externos: Mapeamento de *stakeholders*, entrevistas, *canvas* do ecossistema

GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR PRODUTIVO

GRUPO 7 MODELO DE IMPLANTAÇÃO

ABIMAQ Denis Borges Maurício
PUCRS Lucas Bonacina Roldan
FIA Sandra Carvalho dos Santos
IEL GO Miguel Ítalo Nunes Cavalcante
IEL AL LharaMagalhães

Realizador



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

Correalizador



Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÕES



Implantando um modelo de gestão

Para se implantar um modelo robusto de gestão da inovação em uma organização é importante que se tenha um claro entendimento sobre quais gatilhos de transformação serão trabalhados e que a liderança esteja fortemente engajada com esse propósito de transformação.

A implantação de um modelo de gestão impacta toda uma organização e deve ser planejada e executada com excelência e persistência para que traga os resultados esperados.

O FORTE ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA É FATOR-CHAVE DE SUCESS NA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

MODELO DE IMPLANTAÇÃO

QUESTÕES DIRECIONADORAS

- Como entender o grau de maturidade da organização em relação a inovação?
- Como engajar as pessoas no processo de transformação da capacidade de inovação de uma Cia.?
- Como monitorar a efetividade do processo de implantação de um modelo de gestão da inovação?
- Como coletar aprendizados para retroalimentar o processo?

DIAGNÓSTICO
GESTÃO DA MUDANÇA
PLANO DE IMPLANTAÇÃO
PROGRAMA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

VISÃO ESQUEMÁTICA

Diagnóstico

- Grau de maturidade da inovação
- Maturidade digital

Abordagem

- Sensibilização
- Motivação
- Capacitação

Monitoramento

- Indicadores de inovação
- Indicadores de TD

Aprendizados

- Tecnologias
- Métodos e processos
- Clientes

Mudança

- Processos
- Modelo mental
- Modelo de negócio

IMPACTOS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

- Mercado onde a empresa atua e as pessoas que trabalham com o processo de inovação nas organizações
- Competências organizacionais relacionadas à transformação digital e os recursos tangíveis e intangíveis relacionados a ela
- Maturidade digital
 - Promoção de projetos modelo
 - Criação e promoção de “redes de melhores práticas”
 - Investigação de novas abordagens à aquisição de conhecimentos e competências no local de trabalho, desenvolvimento de técnicas de aprendizagem digital
 - Promoção de abordagens transversais para a organização

DIAGNÓSTICO



IMPACTOS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

- Sensibilização da alta direção para que a mesma tenha a percepção do nível de maturidade no que tange a inovação, transformação digital e seja patrocinadora do processo.
- Mudança de mind set da alta direção e dos colaboradores
 - Criação e estruturação do núcleo e do comitê de inovação
 - Promoção de workshops de difusão conceitual e parametrização do tema com uso do *design thinking*.
 - Estruturação da política de inovação
 - Estímulo a utilização de plataformas digitais para difusão do conhecimento dentro da organização.

ABORDAGEM

IMPACTOS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

- ▶ Quantos e quais indicadores de cada dimensão:
 - ▶ Vinculação com objetivos estratégicos da empresa
 - ▶ Grau de maturidade da empresa e grau de maturidade em inovação, tamanho e setor de atuação da empresa, tipo de inovação, entre outros.
- ▶ Metas, frequência, técnicas de análise e formas de apresentação; base de dados estruturada.
- ▶ KPIs Digitais: modelo de negócio, eficiência operacional, experiência do usuário e dos clientes, resultados.
 - ▶ Indicadores devem evoluir simultaneamente aos processos e às relações estabelecidas ao longo da evolução dos processos, conforme o modelo plataforma digital que será implementado.

MONITORAMENTO



IMPACTOS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

- ▶ Identificar e coletar aprendizados:
 - ▶ Tecnologia, Mercado, Processos, Modelo de negócio
 - ▶ Criar interação com os multiplicadores da empresa com metodologias e ferramentas como a Gamificação de processos, dinâmicas em grupo como o Fishbowl, Brain Storm, Design Thinking, entre outros
- A interação deve ser feita para:
 - Avaliar a performance, aplicação e impacto das tecnologias habilitadoras
 - Acompanhar o que está disponível e em desenvolvimento no mercado
 - Se o cliente está sendo o centro dos negócios
 - Se a cultura para a inovação está sendo efetiva
 - Se a metodologia e os processos de inovação estão sendo efetivos para a empresa

APRENDIZADO

IMPACTOS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

- ▶ Mudança cultural e mudança dos processos de negócios
 - ▶ Principal desafio é a mudança do modelo mental analógico para o modelo mental digital
- ▶ Necessidades:
 - ▶ Percepção de valor na cultura da empresa
 - ▶ Engajamento da alta direção
 - ▶ Elevada capacidade de coleta de dados pelos colaboradores da empresa.

MUDANÇA

MATRIZ REPRESENTATIVA DA IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO VOLTADO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

	DIAGNÓSTICO	ABORDAGEM	APRENDIZADO	MUDANÇA	MONITORAMENTO
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientações estratégicas ✓ Governança ✓ Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta direção ✓ Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo estratégico de mercado ✓ Modelo estratégico tecnológico ✓ Competências Tecnológicas ✓ Avanços Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visão ✓ Objetivos ✓ Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimentos em P&D ✓ Novas fontes de receitas ✓ Inovações ✓ Novos negócios ✓ ROI ✓ Modelo de negócio ✓ Alcance digital ✓ Diferenciação competitiva
CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comportamentos ✓ Conhecimento ✓ Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilização ✓ Motivação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Artefatos ✓ Crenças e valores ✓ Pressupostos básicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mobilização ✓ Catalização ✓ Participação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ideias geradas ✓ Pessoas envolvidas ✓ Horas dispendidas
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processos internos ✓ Processos externos ✓ Processos de inovação ✓ Maturidade digital 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificações ✓ Metodologias ✓ KPI 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão ✓ Direção ✓ Realização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inputs ✓ Processamentos ✓ Prototipação ✓ Projetos ✓ Open Innovation ✓ Relacionamentos ✓ Agilidade empresarial ✓ Eficiência operacional
RECURSOS E INFRA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidades dinâmicas ✓ Recursos tangíveis ✓ Recursos intangíveis ✓ Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disseminação ✓ Adoção 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologias Habilitadoras ✓ Estrutura e Governança de Dados ✓ Pessoas e Desenvolvimento de Competências ✓ Competências Tecnológicas ✓ Sistematização das Patentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Treinamento ✓ Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologia ✓ Equipes ✓ Investimentos

GESTÃO DA INOVAÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR PRODUTIVO

Qual o nosso papel?



Realizador

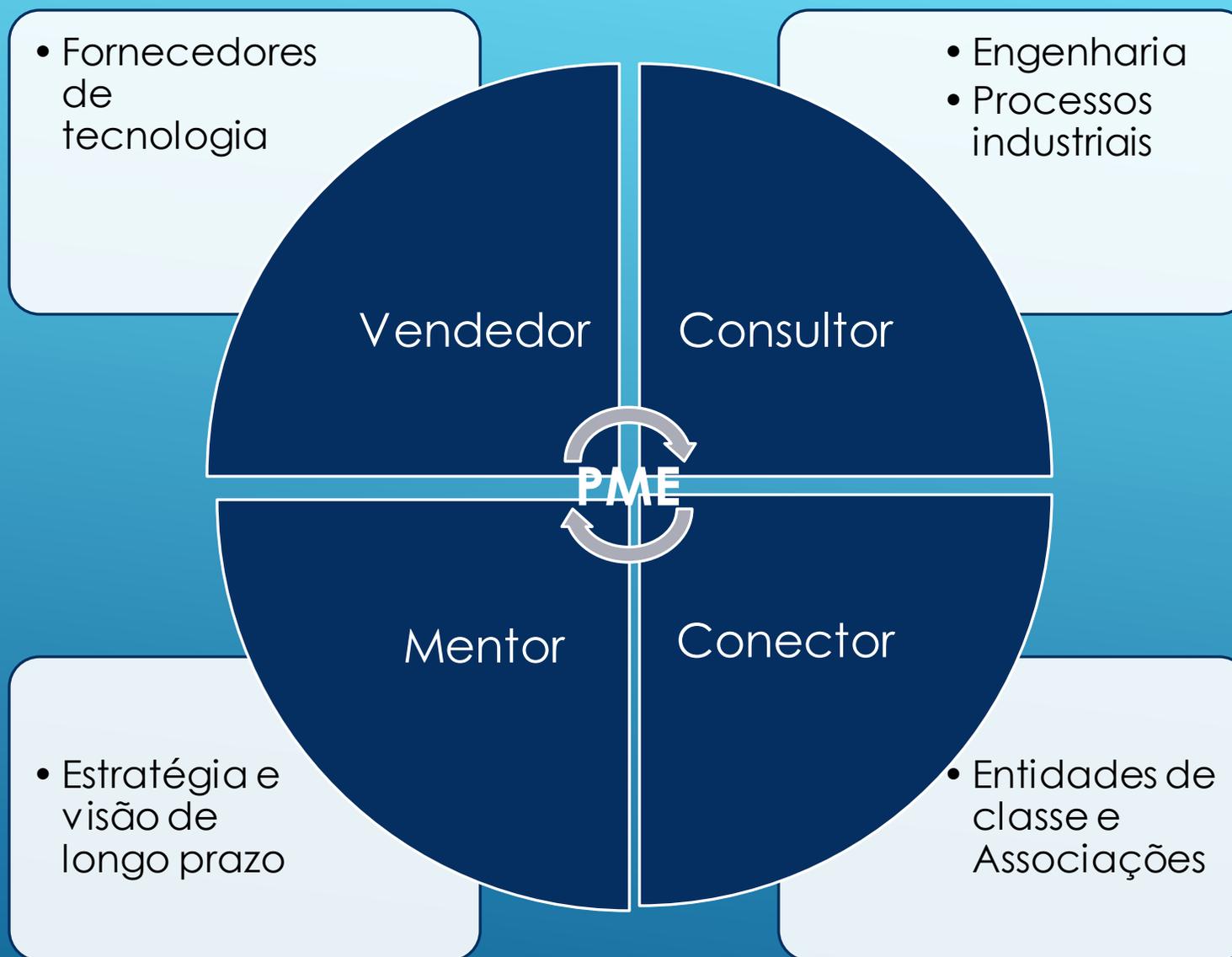


Correalizador

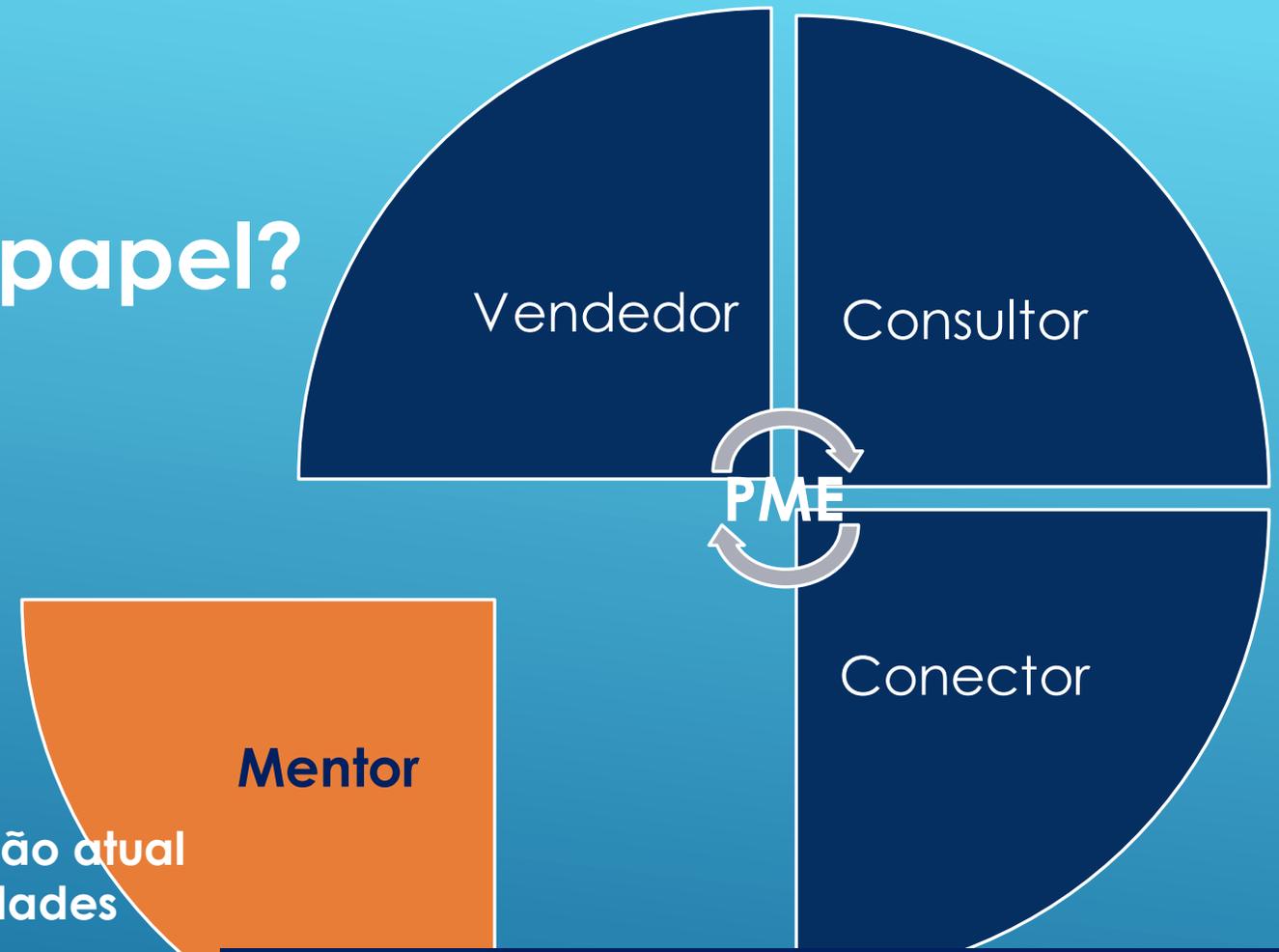


MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E INOVAÇÕES





Qual o nosso papel?



- Diagnosticar situação atual
- Identificar necessidades estratégicas
- Capacitar
- Planejar as mudanças

Mostrar o Caminho

▶ **Grupo 7**

- ▶ ABIMAQ Denis Borges Maurício
- ▶ PUC RS Lucas Bonacina Roldan
- ▶ FIA Sandra Carvalho dos Santos
- ▶ IEL GO Miguel Ítalo Nunes Cavalcante
- ▶ IEL AL Lhara Magalhães

OBRIGADA!

Modelo de Implantação

Grupo 8

Ana Carolina Vargas do Vale Amaro
Gabriela Fonseca Pereira Gregório
Ismael Ávila
Kézia R. R. da Silva
Marcelo de Almeida Barroso
Mirele Cavalcante de Aquino

QUESTÕES DIRECIONADORAS

- Como entender o **grau de maturidade** da organização em relação a inovação?
- Como **engajar as pessoas** no processo de transformação da capacidade de inovação de uma companhia?
- Como **monitorar** a efetividade do processo de implantação de um modelo de gestão da inovação?
- Como **coletar aprendizados** para retroalimentar o processo?

PROPOSTA:

- Elementos-chave para Gestão da Mudança;
- Modelo de diagnóstico;
- Monitoramento e indicadores da implantação;
- Plano de implantação e coleta de aprendizados.

GESTÃO DA MUDANÇA

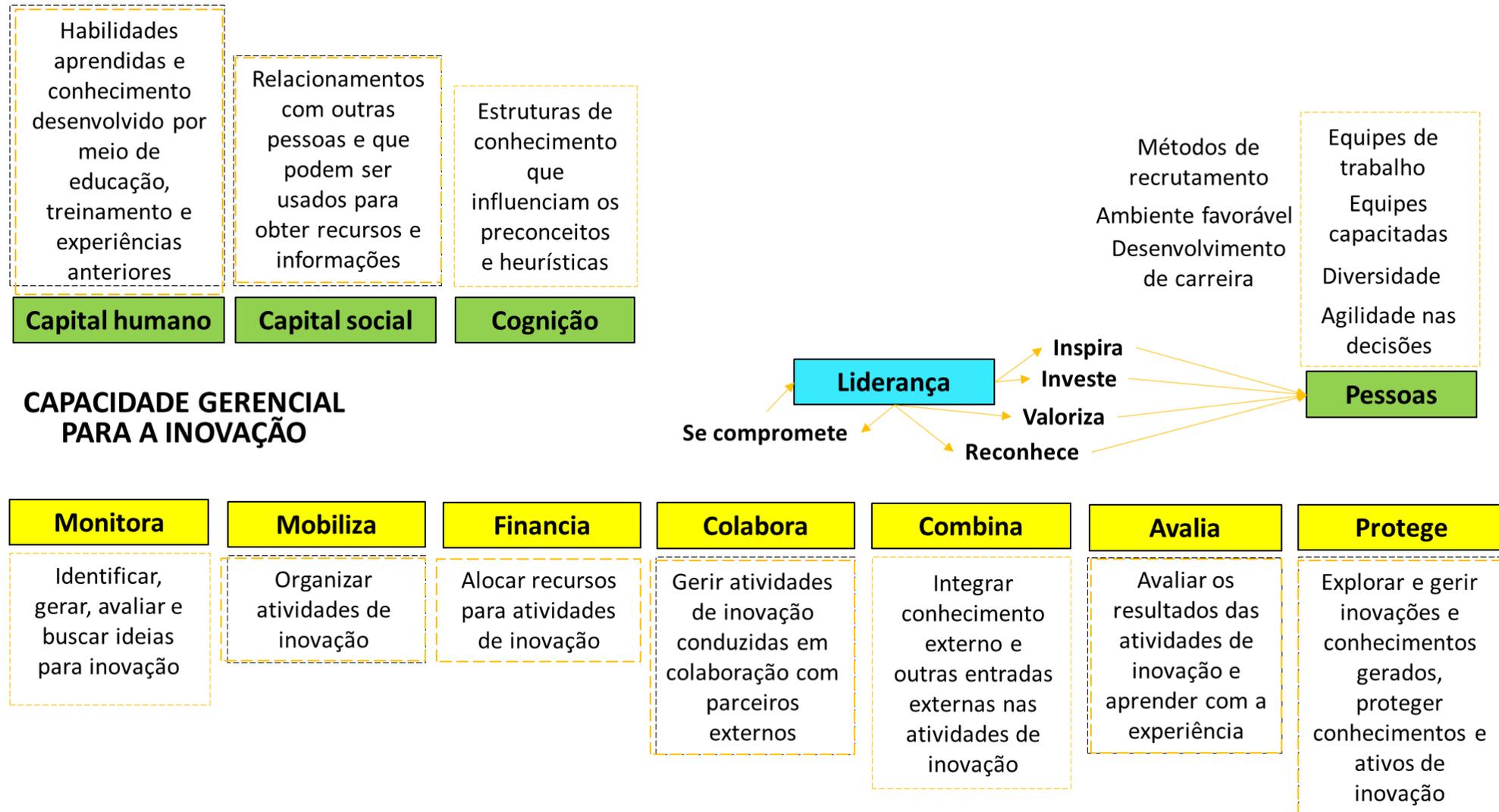


Figura 1: Principais capacidades e atividades da inovação (adaptadas do MdO)

GESTÃO DA MUDANÇA

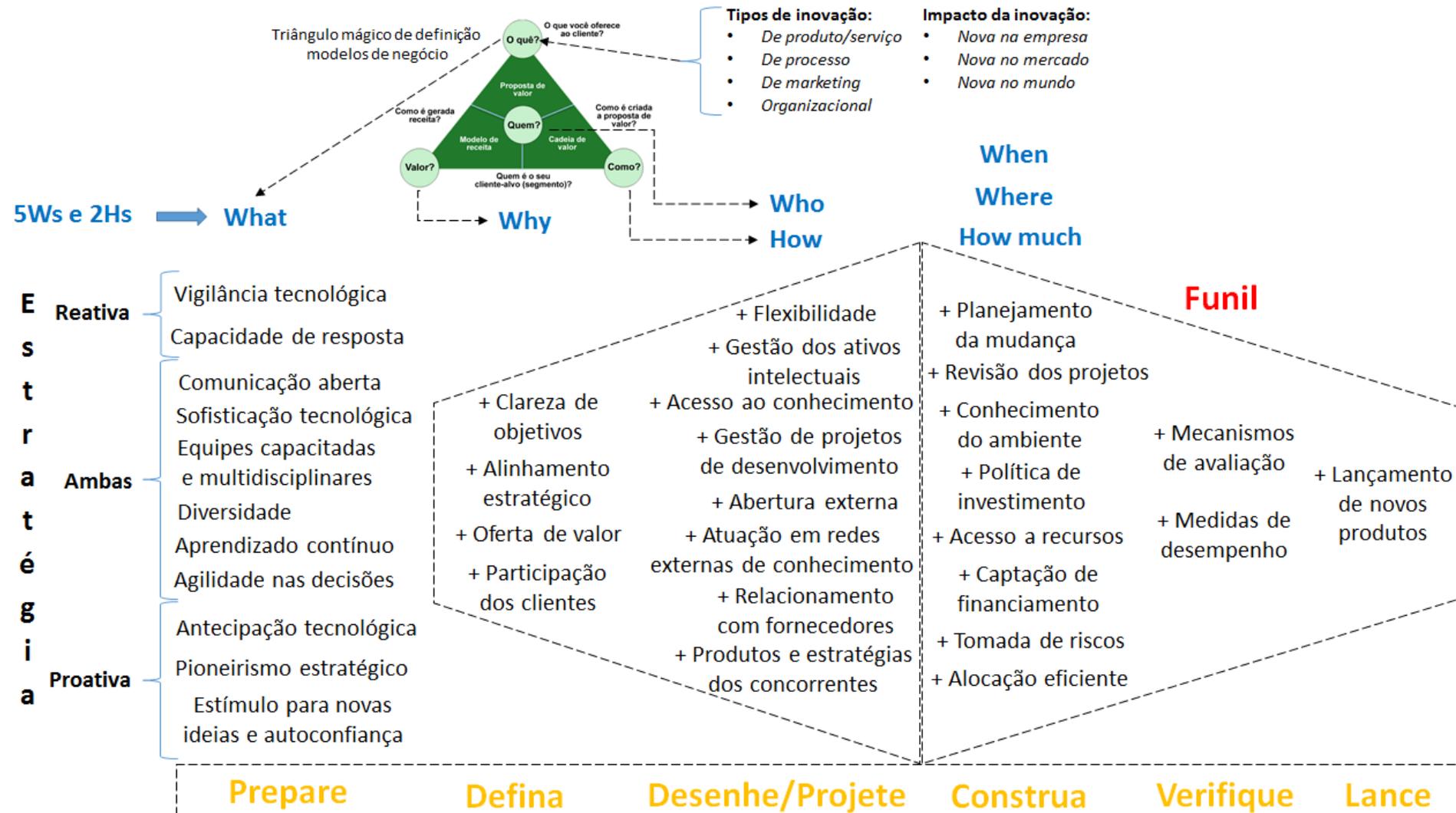
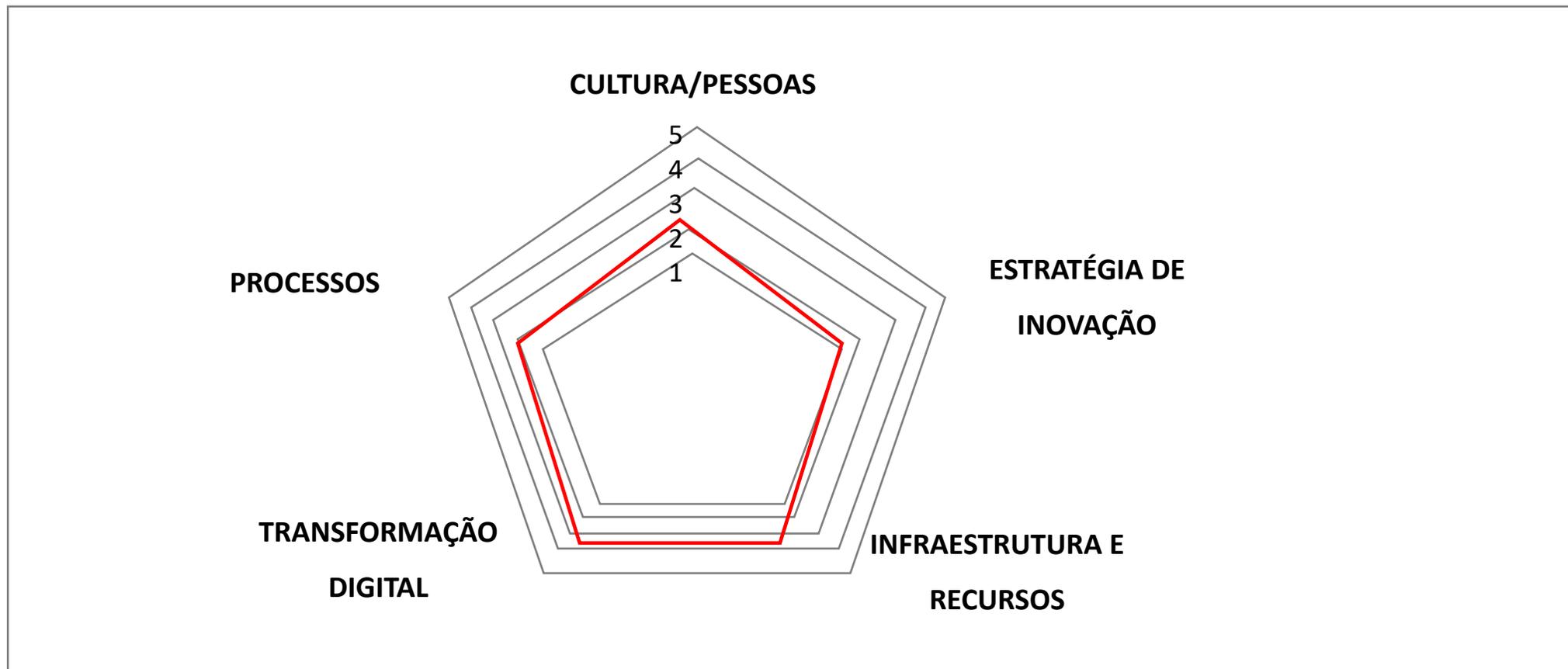


Figura 2: Proposta de representação dos requisitos da capacidade gerencial para a inovação

MODELO DE DIAGNÓSTICO

Proposta de diagnóstico de Gestão da Inovação e Transformação Digital com base no programa FAZ de Gestão da Inovação do IEL MG, Sistema FIEMG.



MONITORAMENTO E INDICADORES DA IMPLANTAÇÃO

Para o modelo sugerimos três dimensões de indicadores: entradas, processos e saídas, relacionados aos 4 grandes eixos do Nagi Digital: **Estratégia, Cultura e Engajamento, Processos e Recursos/Estrutura/Infraestrutura.**

Para cada indicador apresentamos ainda sua respectiva fórmula e uma proposta de periodicidade. Para a implantação do Modelo de Gestão da Inovação é necessário analisar, a partir do resultado do diagnóstico de Gestão da Inovação, o grau de maturidade da empresa.

Indicadores mínimos:

1º Índice de ideias inscritas do processo de gestão de inovação;

2º Percentual das ideias geradas que foram aprovadas;

3º Percentual de ideias que foram implementadas em relação às inscritas ou Capacidade de desenvolvimento;

4º Resultado financeiro/ Retorno sobre o investimento gerado pelo programa.

PLANO DE IMPLANTAÇÃO E COLETA DE APRENDIZADOS

Objetivo: definir **como as dimensões serão realizadas, quais as pessoas que estarão responsáveis pelas execuções, qual o recurso necessário e quando precisa ser implementada**. Considerando as dimensões focadas na estratégia de inovação são **Resultados, Mercado, Processos e Atividades, Relacionamento e Base da Inovação e do Aprendizado**.

DIMENSÃO		Quando	Quem	Como	Quanto
RESULTADOS	Que resultados esperamos alcançar?				
MACROESTRATÉGIAS	Quais são os principais direcionamentos da atuação da empresa?				
MERCADO	Como pretendemos gerar valor?				
PROCESSOS E ATIVIDADES	Como pretendemos melhorar os processos e atividades críticas?				
RELACIONAMENTO	Como pretendemos nos relacionar com os diversos atores?				
BASE DA INOVAÇÃO E DO APRENDIZADO	Como devemos aprender a melhorar?				

OBRIGADO!

Ana Carolina Vargas do Vale Amaro

Gabriela Fonseca Pereira Gregório

Ismael Ávila

Kézia R. R. da Silva

Marcelo de Almeida Barroso

Mirele Cavalcante de Aquino