

# Guia de Alinhamento Conceitual



# INOVAÇÃO



**Desafio** INOVAÇÃO 

## **Promoção:**

Qualidade RS /



Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade

## **Autoria: Comitê de Inovação**

Membros do comitê:

Aurélia Melo

Anderson Bohrer

Berenice Kuhn

Cláudio Teitelbaum

Cláudio Zambrano

Eduardo Guaragna - coordenador

Emanuela Schneider

Francisco Ximenes

Günther Staub

Hiparcio Stoffel

Irene Szyszka

Jose Ignacio Jaeger Neto

Luiz Pierry

Marcos Travassos

Renata Cossetin Marques

Sérgio Schaumloeffel

Victor Seger

## **Colaboração Especial do Grupo de Trabalho:**

Berenice Kuhn

Eduardo Guaragna

Francisco Ximenes

Hiparcio Stoffel

Marcos Travassos



# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>4</b>
<b>Propósito e Rede de Colaboração</b>	
<b>Conceitos</b>	<b>8</b>
O que é Inovação	9
Inovação e Estratégia	13
O Dilema da Gestão e a Inovação	13
Opções Estratégicas	17
Estratégias Inovadoras e Valor agregado	20
Impactos da Inovação	23
Abordagens Metodológicas	26
Gestão da Inovação	43
<b>Sistema de Gestão da Inovação – SGI</b>	<b>47</b>
1 – Liderança mobilizadora	49
2 – Intenção estratégica	51
3 – Pessoas e equipes	53
4 – Processo de inovação e apoio	57
5 – Resultados para clientes e partes interessadas	63
6 – Análise global do desempenho e melhoria	65



# Introdução

## Por que inovar?

Pode-se listar alguns aspectos que fazem com que as empresas coloquem entre as suas prioridades a inovação. Estes aspectos podem relacionar-se a:

- Atuação em mercados altamente competitivos;
- Mudanças sociais, culturais, políticas e tecnológicas constantes;
- Consumidores mais informados e ávidos por diferenciais nos produtos e serviços que desejam;
- Necessidade de melhorar padrões de qualidade e produtividade de seus processos;
- Pressões da sociedade para assumir compromissos efetivos com ações sustentáveis.
- Globalização, não existindo fronteiras entre mercados e acessos.
- Receio de perder a liderança por novos entrantes fora do setor.
- Desejo da liderança em empreender, criar algo novo.

Todas estas questões, entre outras, são fundamentais e podem estar presentes no ambiente de qualquer organização, independente de seu porte ou segmento de atuação. Ou seja, os motivos para inovar dizem respeito a todos, afetam a todas as empresas, em diferentes níveis, certamente. Porém, mesmo diante deste cenário muitas organizações ainda não colocam estratégias de inovação entre suas prioridades. Por quê?

A resposta a esta pergunta é complexa, pois envolve múltiplos aspectos, ou seja, a decisão está fundamentada em questões por vezes conflitantes, como: necessidades de curto x longo prazo; correr ou não correr riscos; foco no desempenho, lucratividade e sucesso presente ou criação de futuro diferenciado e inovador.



Certamente não há uma resposta única. As razões para investir capacidades humanas e recursos técnico-financeiros em estratégias inovadoras possuem um caráter essencialmente particular, em âmbito pessoal e organizacional.

Com a crença de que os dilemas acima referidos podem ser adequadamente gerenciados, desde de que apoiados por uma compreensão profunda e ampla dos elementos conceituais, filosóficos e pragmáticos que envolvem as práticas de inovação, é que foi estruturado este conteúdo, organizado de forma a explorar os seguintes temas:

- Fundamentos da inovação
- Impactos da Inovação
- Sistema de Gestão da Inovação

Consciente da complexidade do tema da inovação, a proposta deste trabalho insere-se em um contexto mais amplo, que foi denominado de “Rede de Colaboração” uma vez que a inovação é um trabalho que requer talentos mas também método, conhecimento, experimentação, análises, típico de equipes colaborativas de dentro e de fora da organização.

Boa reflexão, aprendizado e ação!

Comitê de Inovação do PGQP

# **Propósito e Rede de Colaboração**





# Rede de colaboração

O propósito desta estrutura de rede é ser um sistema dinâmico de geração e difusão de conhecimento, pesquisa e aplicação sobre o tema da inovação.

Sua configuração terá uma natureza híbrida, combinando uma plataforma virtual, via Portal do PGQP, e outra presencial, com espaços e eventos dedicados a troca de conhecimentos e melhores práticas relacionados à inovação.



# Conceitos







# Inovação

## O que é inovação?

Inicialmente, o conceito de inovação adotado neste material tem como referência o Manual de Oslo, por ser o resultado de pesquisa e consenso em nível global sobre o tema.

Consta no manual o seguinte conceito de inovação:

*“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”(Manual de Oslo, 3ª ed., 2005)*

Diante disto, no que diz respeito ao sua abrangência, pode-se representar esta definição da seguinte forma:





# Inovação

A fim de caracterizar de forma mais precisa a existência da inovação, devem ser atendidos os requisitos de efetiva implementação e que seu resultado demonstre algo novo ou significativamente melhorado. Levando-se em conta que o conceito acima abordado refere-se, essencialmente, ao escopo e ao grau de novidade da inovação, pode-se trazer algumas considerações, de fontes diversas, que tratam da natureza do processo de inovação. São elas:

Joseph Schumpeter, economista, tido como o pai da inovação no século XX

*“Inovações são um fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, onde:  
empreendimento = concretização de uma inovação  
empresário (empreendedor) = realizador da inovação”*

Essas mudanças ou inovações no sistema econômico se manifestam através de cinco possibilidades, segundo Schumpeter:

- 1- Pela introdução de um novo produto ou mudança qualitativa ou de funcionalidade do produto existente;
- 2- Pela introdução de novo método de produção ou processo baseado em descoberta científica ou novidade tecnológica, que seja novidade para a indústria;
- 3- Com a abertura de um novo mercado;
- 4- Pelo desenvolvimento de novas fontes de suprimentos de matérias-primas, bens semi manufaturados ou outros insumos;
- 5- Pelo estabelecimento de uma nova organização para os negócios (mudança na organização da indústria).



# Inovação

Gary Hamel (um dos maiores estrategistas de gestão - Strategos)

*“processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócio.”*

Peter Drucker (reconhecido como o mestre da gestão no século XX)

*“Inovação é atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza”*

Michael Schrage (especialista em inovação do MIT)

*“Inovação não é um objetivo em si mesmo”*

*“Inovação não é o que os inovadores concretizam, mas sim o que os clientes adotam”*

Fórum de inovação FGV EASP (uma referência no Brasil no estudo da Inovação)

Para o Fórum de Inovação da FGV EASP a Inovação é uma **nova ideia**, que ao ser **implementada** gera **resultados** para fundadores, investidores e demais partes interessadas, com responsabilidade social e por um prazo razoável (2011).

***inovação = ideia + ação + resultado***



# Inovação

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (Organização de referência no Brasil para a Gestão da Excelência e Competitividade)

Para a FNQ, que gerencia o Prêmio Nacional da Qualidade, o MEG, em sua 21ª edição define como inovação características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em produtos e processos da organização, com valor percebido pelas partes interessadas, sendo definidas pela seguinte equação: Inovação = ideia + ação + resultados que é a equação definida pelo Fórum da FGV-EASP (2016).

Diante destas definições, pode-se concluir que as ações de inovação nas organizações implicam na tomada de decisão em nível estratégico, ou seja, a busca da inovação deve representar o efetivo desdobramento de suas estratégias, naquilo que diz respeito ao seu negócio, com ações no âmbito interno e externo.



# Inovação

## O Dilema da gestão e a inovação

A decisão para o investimento em estratégias inovadoras nas organizações, normalmente se depara com um dilema, explicitado na seguinte questão:

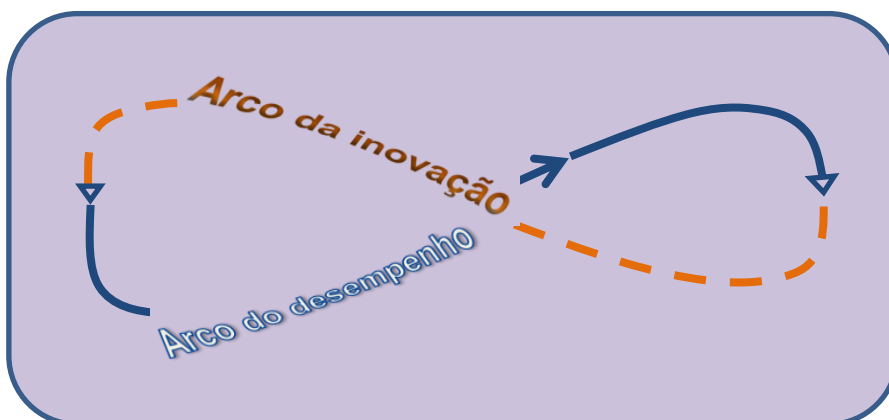
- Como obter desempenho eficiente e inovação, simultaneamente?

Quando colocado desta forma, tal dilema pode levar a conclusão de que eficiência e inovação são elementos opostos, ou seja, que é preciso escolher entre práticas de gestão que levem à eficiência ou à inovação.

Mas, por outro lado, quando se reflete de forma mais profunda e abrangente sobre este dilema, pode-se concluir que, na verdade, desempenho eficiente e inovação não são opostos, e sim, complementares. Interessante as pesquisas de March (1991) que mostram que organizações de sucesso sabem prospectar novas possibilidades o que levaria a mudanças radicais, inovações, e ao mesmo tempo sabem também refinar o que já conhecem, fazendo mudanças incrementais, associadas ao conceito de qualidade. O equilíbrio disso requer sabedoria para não investir em algo que já está no seu limite ou com poucas oportunidades de ganhos e investir em inovações, com incertezas mas colhendo os frutos no futuro.

A figura a seguir nos ajuda a compreender esta relação:

### Eco-Ciclo Organizacional





# Inovação

A figura do eco-ciclo organizacional reforça a abordagem que entende a empresa como um sistema vivo, isto é, sua estrutura e funcionamento devem caracterizar-se por:

- mudanças estruturais contínuas;
- necessidade de adaptação ao meio externo para sobreviver;
- capacidade de auto-organização;
- funcionamento em rede;
- competências para gerar equilíbrio dinâmico entre estabilidade e evolução.

Sob esta perspectiva, a decisão para inovar assume uma condição orgânica, pois práticas inovadoras passam a ser encaradas como inerente ao sistema organizacional, não como uma opção circunstancial ou momentânea, mas como condição estratégica para garantir a longevidade da organização.

Por outro lado, tem-se a consciência de que tal decisão nem sempre assume esta condição de forma natural, muitas vezes os gestores das organizações só passam a preocupar-se com o tema da inovação quando coagidos por algum fator, interno ou externo à empresa. Normalmente, tais fatores trazem consigo impactos relevantes no desempenho e resultados da organização, como: perda de qualidade, baixa produtividade, altos custos operacionais, clientes insatisfeitos, perda de clientes, obsolescência do negócio, entre outros. Ou seja, culturalmente, as organizações têm uma postura mais reativa diante da decisão de inovar ou não inovar, muito devido ao sucesso no momento, o que lhes confere acomodação, assim como a não percepção de movimentos de mudança que podem torná-la alvo no futuro, com perda da competitividade ou, até mesmo, a sua falência no setor.

A solução para este dilema é facilitada pela consciência das polaridades que estão envolvidas no contexto organizacional, quando se quer refletir sobre estratégias para a inovação.



# Inovação

O conceito de polaridades diz respeito aquelas forças opostas que estão presentes no contexto das organizações, aos dilemas e contradições enfrentados pelos gestores. Tais forças, quando olhadas sob uma perspectiva sistêmica, podem ser vistas, também, como complementares.

Retomando a figura do eco-ciclo organizacional apresentada anteriormente, a partir dos dois arcos propostos, desempenho x inovação, pode-se identificar as principais polaridades que constituem os diferentes caminhos, conforme segue:

<b>Alto Desempenho</b>	<b>Inovação</b>
Estabilidade	Descontinuidade
Controle	Autonomia
Curto prazo	Longo prazo
Previsão	Incerteza
Planejamento formal	Estratégia emergente
Segurança	Risco
Erro	Aprendizado
Comando	Liderança inspiradora
Linearidade	Interação sistêmica

A leitura do contexto da organização sob a perspectiva dos elementos acima listados pode conduzir a um comportamento menos resistente a práticas inovadoras, pela melhor compreensão da natureza contraditória dos desafios a serem enfrentados.



Neste sentido, em termos de práticas de gestão, os caminhos propostos podem ser representados conforme segue:



Em síntese, a abordagem do eco-ciclo organizacional coloca em questão a necessidade de ter um olhar que perceba a natureza híbrida da gestão, onde se mesclam capacidades que podem num primeiro instante parecerem opostas, mas que, em verdade, são complementares e intrinsecamente interdependentes, sendo valiosas para o alcance da competitividade.

O escritor norte americano F. Scott Fitzgerald cunhou a seguinte frase: “O teste de uma inteligência de primeira classe é a capacidade para ter em mente duas ideias opostas e ainda manter a capacidade para funcionar”. Refletindo-se sobre o eco-ciclo organizacional, pode-se notar o mesmo princípio para as decisões estratégicas dos gestores e líderes empresariais.

Da mesma forma O’Reilly III e Tushman (2004) citam a empresa ambidestra como exemplo de empresa competitiva. Do que se trata? São empresas competitivas por fazerem uso da inovação incremental , melhoria continua no presente e por pensarem no futuro pela busca da inovação radical. O segredo disso está no fato de criarem um ambiente de abertura para melhorias e novas ideias capaz de gerar inovações (incrementais e/ou radicais) pelo aproveitamento das oportunidades que se criam nesse ambiente, com base nos conhecimentos adquiridos que potencializam novas criações





# Inovação e Estratégia

## Introdução

Um dos aspectos mais relevantes ao sucesso da inovação é o seu encaixe estratégico. Para algumas organizações cuja vida essencialmente depende da inovação, a estratégia empresarial é praticamente a estratégia de inovação. A 3 M e a Procter & Gamble são exemplos disso. Para a maior parte das organizações que buscam a inovação, esta é parte de sua estratégia empresarial.

Vamos abordar as formas de definição das estratégias - opções estratégicas - e as formas de agregação de valor decorrente das estratégias

## Opções estratégicas

As decisões estratégicas de uma empresa são evidenciadas nos produtos e serviços por ela lançados, na percepção de seus clientes, na forma de organização de seus processos, no perfil comportamental e técnico de seus colaboradores, nos relacionamentos com seus fornecedores-chave e no ambiente organizacional criado.

Tais evidências são resultados de ações desenvolvidas de forma deliberada ou não. Ou seja, as estratégias para a busca destes resultados podem ter sido ditadas pelos dirigentes de cima para baixo, ou, podem ter sido criadas de baixo para cima, de forma emergente.

As estratégias deliberadas são aquelas que têm origem nos planos formais da empresa, representam intenções fundamentadas em dados e projeções de carácter quantitativos e racionalistas, alinhados a formas precisas de medição, de modo a assegurar previsibilidade. Estratégias de natureza deliberada são mais adequadas às ações inovadoras que visam a sustentação da competitividade da organização.



# Inovação e Estratégia

A abordagem deste tipo de estratégia foi fortemente influenciada pela experiência militar, que, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), caracteriza-se por:

- Descrever, compreender e analisar;
- Determinar um plano de ação baseado em análise;
- Executar o plano de ação escolhido.

Tais ações são de natureza linear, tradicionalmente utilizadas nas grandes organizações, e podem ser sintetizadas da seguinte forma: avalie, determine e aja. Costumeiramente a prática destas ações é reservada aos gestores e especialistas em planejamento nas organizações.

Os riscos inerentes a este tipo de estratégia podem ser: análises equivocadas, conhecimento limitado dos cenários enfocados, divergências entre os tomadores de decisão pela falta de um efetivo conhecimento das forças e fraquezas da empresa, mudanças inesperadas no ambiente competitivo.

Por outro lado, estratégias emergentes, são gestadas de forma orgânica, podem ter origem em qualquer espaço da empresa. Caracterizam-se por ações voltadas à aprendizagem, individual e coletiva, da organização.



# Inovação e Estratégia

A intenção subjacente neste tipo de estratégia é lidar de forma mais flexível e eficaz com um contexto complexo e imprevisível. Seus mecanismos metodológicos pressupõem:

- Gestão e atualização contínua do conhecimento por meio de pesquisas e utilização de múltiplas fontes de informação;
- Experimentação sistemática, como forma de aprendizagem, tanto com os acertos, quanto com os erros;
- Envolvimento co-criativo das partes interessadas-chave para geração de soluções;
- Condições ambientais favoráveis à criatividade e ao risco.

O favorecimento às estratégias emergentes pode trazer alguns inconvenientes à gestão, como: escolhas metodológicas inadequadas ou falta delas, insegurança por parte dos gestores quanto ao seu papel, falta de clareza nas diretrizes e rumos da empresa, dispersão e ineficácia na aplicação de recursos.

Em síntese, a realidade das organizações demonstra o convívio das duas formas de estratégias e a questão relevante é determinar o equilíbrio necessário nas opções escolhidas. Cabe aos gestores reconhecer suas vantagens e desvantagens e, com sabedoria, criar condições para a convergência das práticas das duas abordagens em direção aos propósitos maiores da empresa e ao atendimento às necessidades de seu contexto de atuação.



# Inovação e Estratégia

## Estratégias inovadoras x valor agregado

As estratégias de uma organização são pensadas, desenvolvidas e implementadas com a finalidade de gerar valor. Nesse sentido, é importante ter clareza de que tipo de valor se está buscando quando se propõe uma estratégia para a inovação.

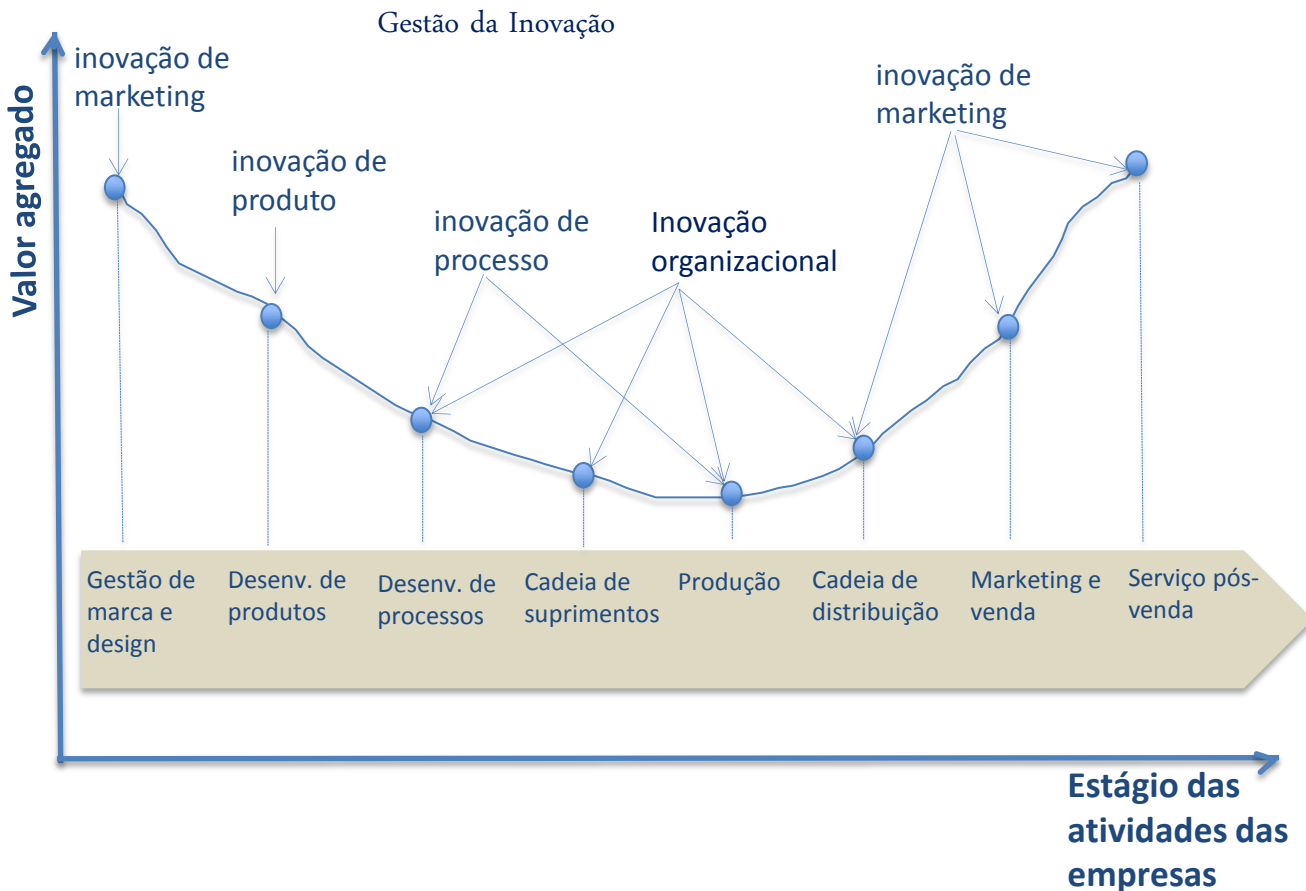
O conceito de valor pode ser relativizado segundo as perspectivas das diversas partes interessadas de uma empresa. Genericamente, pode-se afirmar que valor é aquele resultado que atende em algum nível as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas-chave. A consciência de que as entregas que são realizadas pela organização, tangíveis ou intangíveis, devem ser avaliadas pelo seu valor agregado, representa importante fator de decisão para os gestores.

Considerando que a inovação deve representar para as organizações um elemento essencial de sua competitividade, o conceito de valor que será abordado a seguir leva em consideração a perspectiva de mercado, ou seja, de que forma as estratégias inovadoras podem impactar a sustentabilidade financeira da organização. Para tanto será utilizado como guia a figura que traça o comparativo, em termos de valor agregado, entre as atividades desenvolvidas pela empresa, na perspectiva de Michael Porter (1989), e os tipos de inovação, segundo Joseph Schumpeter (1961).

A seguir é apresentado este comparativo:



# Inovação e Estratégia



Fonte: Adaptado de Antunes, Junico (2007)

O diagrama acima traz uma curva que representa os tipos de inovação segundo Schumpeter, alinhados às atividades genéricas das empresas, segundo Porter. A correlação destes fatores permite visualizar o impacto que os diferentes tipos de inovação podem causar no valor agregado para a organização, considerando-se um determinado modelo de negócio estabelecido. Nota-se que nos extremos da curva, maior valor agregado, localizam-se em ações relacionadas à inovação de marketing, que dizem respeito às atividade de gestão da marca e design, de um lado, e de serviços pós-venda, de outro. Na parte mais baixa da curva estão aqueles tipos de inovação e atividades de menor valor agregado.



# Inovação e Estratégia

Segundo esta abordagem, o menor valor agregado das inovações em processo, produto e organizacionais podem estar relacionadas ao escopo de âmbito mais interno destas inovações, enquanto que as inovações de marketing causam impacto mais direto na percepção dos clientes, o que pode acarretar ganhos de competitividade relevantes. Outra consideração que pode ser feita, quando se leva em conta inovações em design e na marca, por exemplo, é que seu diferencial está fundamentado essencialmente em fatores competitivos difíceis de serem copiados, pelo caráter criativo e distintivo destas estratégias. O que não ocorre, normalmente, com inovações em processos, que, como na aquisição de novas tecnologias, por exemplo, podem ser facilmente copiados.

O fato, porém, de estratégias voltadas diretamente ao mercado produzirem maior valor agregado, não deve conduzir a um pensamento fragmentado quanto ao processo de gestão de inovação. Pois, logicamente, o valor das ações de marketing e o reconhecimento dos diferenciais do produto/serviço pelo seu design, certamente devem ser consequência da qualidade e inovação de seus processo de desenvolvimento de produtos, relacionamento com fornecedores, processos organizacionais e cadeia de distribuição. Ou seja, se impõe que a decisão para a definição das estratégias inovadoras seja resultado de uma reflexão sistêmica e que leve em conta questões de curto e longo prazo.



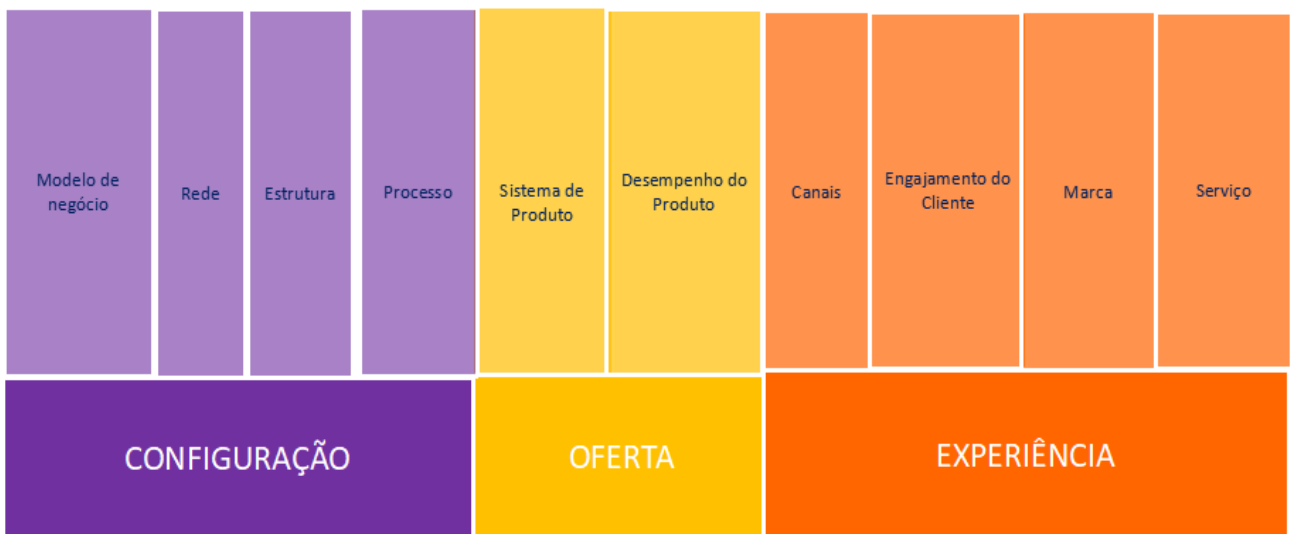
# Inovação e Estratégia

## *Modelo para orientar intenção estratégica - Os Dez Tipos de Inovação*

Com a finalidade de apoiar a definição da intenção estratégica para inovação nas organizações, a Consutoria Doblin, de Chicago, criou uma estrutura que contempla dez dimensões que podem ser objeto de análise para o estabelecimento de estratégias inovadoras.

O modelo está organizado em três categorias: configuração, oferta e experiência. Cada categoria contempla sub-categorias, num total de 10 dimensões. Segundo a lógica adotada pelos autores, numa leitura da esquerda para direita, assentua-se a percepção e o envolvimento do cliente/usuário na estratégia de inovação.

A figura a seguir demonstra esta estrutura:



Fonte: Adaptado de Doblin - Innovation Consultands

As categoria são assim definidas:

- Configuração - tipos de inovação que concentram-se nos trabalhos mais internos de um empreendimento e em seu sistema de negócio;
- Oferta - neste tipo de inovação o foco recai sobre um produto/serviço de um empreendimento ou no conjunto de produtos/serviços;
- Experiência - este tipo de inovação envolve os elementos do negócio que estão voltados para os cliente/usuários.



# Inovação e Estratégia

A seguir são apresentadas as principais características das subcategorias do modelo.



- Modelo de Negócio - a maneira como a organização gera e capta valor
- Rede - Conexões com outros para gerar valor
- Estrutura - Alinhamento dos talentos e ativos
- Processos - Métodos para a realização das atividades



- Sistema de produto - Produtos e serviços complementares
- Desempenho do produto - Características e funcionalidades distintas





# Inovação e Estratégia



- Canais - Como os serviços e produtos são entregues aos usuários
- Engajamento dos clientes - Qualidades distintas das interações com clientes
- Marca - Representação das entregas e negócios, para garantir a lembrança e a opção dos clientes/usuários por seus produtos/serviços
- Serviço - Suporte e aprimoramentos que cercam as ofertas



# Abordagens metodológicas

## *LEAN STARTUP*

No final do século XX e início do século XXI, com o advento da crise das empresas .COM, ou, bolha da internet, como ficou conhecida, surgiram empreendimentos de base tecnológica, voltados a soluções inovadoras e de estratégia competitiva. Estas iniciativas foram denominadas StartUps, que podem ser caracterizadas como “quase-empresa”. Entre tantas definições, estes empreendimentos podem ser descritos como “ um grupo de pessoas apostando em um modelo de negócios inovador, repetível e escalável em condições de grande incerteza (GITAHY, 2010). “

Também é característica destas empresas a ênfase na criatividade e na inovação, como forma de lidar com o ambiente altamente mutável e imprevisível em que atua. Sua relação com o mercado é estimulada e alimentada por uma interação orgânica, onde dialogam constantemente o problema e a solução, necessidade e valor, experimentação e desenvolvimento.

Ao inserir-se em algum nicho de mercado, a necessidade de atender suas demandas, de qualidade, produtividade e inovação contínua exigem uma evolução em sua estrutura organizacional. Tendo em vista a natureza diferenciada destes empreendimentos, sua reação diante das metodologias tradicionais de gestão é negativa, pois os métodos oferecidos nem sempre se adequam à dinâmica e essência criativa de seus processos.

Diante disto, Eric Ries (2012) propõe um modelo de gestão próprio aos aspectos organizacionais distintos das Startups, que ele denominou Startup Enxuta.

A metodologia proposta por Ries é inspirada no modelo consagrado pela Toyota, chamado Produção Enxuta.



# Abordagens metodológicas

## LEAN STARTUP

Entre os princípios do modelo Enxuta destacam-se o aproveitamento do conhecimento e da criatividade das pessoas, a redução do tamanho dos lotes, produção do tipo *just in time*, controle de estoque e aceleração do tempo de ciclo, a preocupação principal é a eliminação dos desperdícios. Os alicerces para estes princípios localizam-se no envolvimento das pessoas e equipes, por meio de atividades de melhoria e compartilhamento de conhecimento, o que lhes proporciona oportunidades de recompensas e reconhecimento extrínsecos e intrínsecos.

Segundo Ries (2012) a importante contribuição que este método traz é a capacidade de fazer uma melhor distinção das atividades que geram efetivo valor e as demais. Valor é definido pelo autor como tudo aquilo que atende a uma demanda dos clientes, todo o resto é desperdício.

Em relação à inovação, Eric Ries sustenta que no ambiente das Startups seu conceito deve ser entendido de uma forma ampla, envolvendo muitos tipos, como: descobertas científicas originais, um novo uso para uma tecnologia existente, criação de um novo modelo de negócios que libera um valor que estava oculto, ou a simples disponibilização do produto ou serviço num novo local ou para um conjunto de clientes anteriormente mal atendidos. Sendo a inovação a essência de todos os casos.

No contexto destas organizações a definição de produto se amplia, sendo considerado “qualquer fonte de valor para as pessoas que se tornam clientes, o que é válido para uma quitanda, um site de comércio eletrônico, uma consultoria empresarial ou uma entidade sem fins lucrativos.” (Ries, 2012, pg. 27)

Outra questão fundamental neste tipo de organização é o estilo das lideranças, que devem ter a responsabilidade de construir sistemas de experimentação/prototipagem, como forma de dar maior agilidade e capacidade inovativa aos indivíduos e equipes.



# Abordagens metodológicas

## LEAN STARTUP

A experimentação tem um papel relevante no contexto do empreendedorismo inovador, o de oportunizar e gerar aprendizado. É por meio da atividade experiencial que se percebe se as estratégias adotadas funcionam ou não, se o que se está produzindo e entregando é realmente o que os clientes desejam, se o modelo de negócio adotado está efetivamente atingindo seu propósito maior.

Ou seja, atividades de experimentação ajudam a percorrer cenários de extrema incerteza de forma empírica, empática e envolvente, favorecendo, entre outras coisas: observar, interagir e aprender a partir de clientes e parceiros reais. Desta maneira possibilitando uma aprendizagem qualitativa, capaz de subsidiar a elaboração de indicadores quantitativos mais efetivos para a tomada de decisão e ação.



# Abordagens metodológicas

## *CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio*

O caminho das ideias à inovação é percorrido pela definição de alguns aspectos que dizem respeito, principalmente, de como serão organizadas as atividades para a realização do produto ou serviço, de forma a gerar valor efetivo para os indivíduos e para a sociedade. Para os fins aqui propostos será utilizado o conceito de valor dado por Porter, assim descrito: “valor é a capacidade de atender ou de superar as necessidades dos clientes, de maneira mais eficiente”(Porter, Michael E., 2009). A adoção deste conceito permite reforçar a premissa de que o projeto deve ter como resultado o atendimento de necessidades, e que para atingir este resultado, suas ações devem ser planejadas de forma a assegurar uma boa utilização dos recursos, garantindo uma adequada eficiência, eficácia e efetividade operacional. A partir destas considerações, enfatizando os aspectos relativos aos cuidados necessários para transformar ideias em inovações, abordar-se uma metodologia que traz elementos relevantes para o desenvolvimento de produtos e serviços, configurando as ações necessárias em um “*Modelo de negócio*”.

Os aspectos acima mencionados devem ser pensados de forma a abranger dimensões essenciais da realização do produto/serviço, contemplando elementos no âmbito interno e externo ao negócio. Ressalta-se que a palavra “negócio” será utilizada para denominar o conjunto de atividades realizadas para atender uma ou mais necessidades sociais e econômicas, por meio de ações inovadoras.

O design do modelo de negócio deve representar as intenções estratégicas dos empreendedores, ou seja, é necessário estar definido de forma clara qual sua proposta inovadora para criar valor por meio dos produtos ou serviços que irá entregar. Isto é enfatizado através das palavras de Porter, quando coloca que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”(Porter, 2009, p. 43).



# Abordagens metodológicas

## CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio

Esta configuração é o objeto da proposta de Osterwalder & Pigneur, que afirmam ser tal configuração o ponto de partida de qualquer discussão de inovação em um modelo de negócio. Para os autores os conceitos que irão embasar este modelo precisam ser de fácil compreensão, que tornem atrativa a descrição e discussão (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15).

A construção de um modelo de negócio, segundo os autores, pode ser realizada por meio de um processo de cinco fases, que são: Mobilização, Compreensão, Design, Implementação e Gerenciamento. O processo não acontece necessariamente de forma linear, as etapas de compreensão e design, por exemplo, podem ocorrer de forma paralela, onde, uma ferramenta de design, como a prototipagem, pode colaborar na melhor compreensão do modelo. Outra questão relevante no processo é sua necessária adaptação ao tipo de empreendimento que está sendo desenvolvido, ou seja, quando aplicado a uma organização já estabelecida, as etapas de mobilização e compreensão tem o desafio de superar aspectos culturais já enraizados, e, por outro lado, quando aplicado a empreendimento novos, o desafio passa a ser encontrar o modelo certo, em meio a muitas incertezas, testes e adaptações. A etapa de design é particularmente importante no processo, no que tange à inovação, pois é nesta etapa que são utilizados os mecanismos capazes de transformar ideias, informações e conhecimento em protótipos que possam ser explorados e testados, bem como, o questionamento intensivo de cada modelo de negócio desenvolvido para a definição de uma escolha. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 249)

A configuração organizacional, segundo Osterwalder & Pigneur, pode ser descrita “com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor.”, estes componentes são estruturados em um modelo de negócio onde se possa visualizar “um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas, dos processos e sistemas organizacionais”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15)



# Abordagens metodológicas

*CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio*

Esta configuração de Modelo De Negócio pode assumir a seguinte representação:





# Abordagens metodológicas

## *CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio*

A seguir é feita uma descrição adaptada de cada um destes componentes, descrevendo suas características principais e finalidades dentro do modelo de negócio.

### 1) Segmentos de clientes

Este componente define os diferentes públicos que serão alvo do projeto, deve tornar evidente a decisão de que segmentos serão os potenciais clientes e usuários dos produtos ou serviços ofertados. Para melhor definir estes componentes devem ser levadas em consideração as seguintes questões: quais necessidades envolvidas justificam uma oferta diferenciada, que tipo de canais de distribuição serão utilizados para alcançá-los, que tipo diferenciado de relacionamento são exigidos, que aporte financeiro estão dispostos a colocar e qual sua disponibilidade para receber os produtos e serviços diferenciados oferecidos.

### 2) Proposta de valor

Este item contém a descrição do pacote de produtos e serviços que o empreendimento irá entregar, é onde pode ser visualizado o conjunto de necessidades que o projeto pretende atender, ou seja, o valor que disponibilizará aos clientes e usuários. Esta proposta deve conter as demandas dos diferentes tipos de clientes e usuários, gerando valor específico para cada grupo identificado. Segundo os autores é necessário responder a algumas questões, como: Que valor entregamos? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?





# Abordagens metodológicas

## CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio

Os autores colocam como elementos deste componente dois itens que podem representar possíveis focos para inovações, são eles: acessibilidade e conveniência/usabilidade. Na perspectiva apresentada pelos autores a acessibilidade diz respeito a geração de valor para os clientes a partir da inovação em modelos de negócio, novas tecnologias ou de uma combinação de ambos (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 25). No que tange a conveniência/usabilidade, definida pelos autores como produtos mais convenientes ou fáceis de utilizar.

E síntese, segundo os autores, “uma proposta de valor descreve os benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e serviços.” (Osterwalder & Pigneur, 2014, p. 06)

### 3) Canais

Os canais representam as diferentes formas de comunicação com os clientes, dizem respeito aos meios que serão utilizados para identificar suas demandas, ouvir suas opiniões, levar a proposta de valor do empreendimento, ampliar o conhecimento quanto ao seu perfil e disponibilizar acesso às informações dos produtos e serviços. Este componente tem na perspectiva de Osterwalder & Pigneur uma especial atenção nas estratégias comerciais. Neste sentido as formas de comunicação podem variar da utilização de tecnologias mais evoluídas, como as redes sociais, até mais tradicionais, como o rádio e a comunicação boca-a-boca.

### 4) Relacionamento com Clientes

Este componente descreve as formas de relação com os clientes, como serão gerenciadas suas experiências com a organização. Estas formas de relação podem assumir diferentes finalidades, podendo visar a conquista, a retenção ou a ampliação do relacionamento. Estas características, entende-se, tem uma correlação com o que Osterwalder & Pigneur descrevem no aspecto de relacionamento com clientes como comunidades de cocriação, pois estes fatores buscam uma compreensão ampliada das pessoas e do contexto em que vivem, bem como, seu maior envolvimento no desenvolvimento dos produtos/serviços.



# Abordagens metodológicas

CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio

## 5) Fontes de Receita

A definição deste componente deve contemplar as fontes dos recursos financeiros do negócio, é o elemento que garante a sustentabilidade financeira da organização. Sua importância é crucial para o sucesso do empreendimento, pois, a continuidade das atividades depende de um aporte contínuo de recursos financeiros. São colocadas algumas questões para reflexão neste item, quais sejam: quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita? De que forma estão dispostos a investir no empreendimento?

## 6) Recursos Principais

O modelo de negócio exige recursos de acordo com suas características, diferentes modelos necessitam de diferentes recursos. A criação de valor para os clientes e usuários dos produtos e serviços depende de uma correta previsão de condições relativas às pessoas, ambiente físico, aos canais de relacionamento, às necessidades de conhecimento e capital financeiro. Neste aspecto é importante o estabelecimento de parcerias estratégicas, como forma de compartilhar custos.

## 7) Atividades-Chave

Os resultados do negócio são obtidos por meio de atividades-chave, estas ações devem ser projetadas de forma alinhada a proposta de valor. É nas atividades-chave que encontram-se os aspectos inovadores do negócio, onde estão localizados seus diferenciais de produtos e serviços. Estas atividades-chave, segundo os autores, estão relacionadas a formas de produção ou prestação do serviço, a resolução de problemas e a plataforma/rede estabelecida.



# Abordagens metodológicas

CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio

## 8) Parcerias Principais

Tendo em vista a necessidade de otimização de recursos e da diminuição de custos associados à realização das atividades, é cada vez mais relevante o estabelecimento de alianças estratégicas. Para a busca destas parcerias o empreendedor deve ter em mente as seguintes questões: quais são nossas competências essenciais? Que competências devemos buscar fora do nosso grupo? Que fornecedores podem assumir um papel de parceiros estratégicos? De que forma podemos facilitar nosso relacionamento com os clientes por meio de parceiros estratégicos?

## 9) Estrutura de Custos

Este componente descreve os principais custos da operação do negócio, todas as atividades tem custos agregados, que precisam ser adequadamente projetados. Os projetos inovadores, especialmente, são sensíveis a custos, devendo, portanto, ter mecanismos de controle muito eficientes, que garantam um acompanhamento eficiente da sustentabilidade econômica do empreendimento. Este aspecto é particularmente relevante quando do estabelecimento das atividades-principais e da busca de parcerias estratégicas.



# Abordagens metodológicas

## CANVAS - A construção de um Modelo de Negócio

Os componentes descritos acima devem ser olhados de forma integrada, em uma perspectiva sistêmica, onde cada componente tem sua contribuição para a geração do valor percebido pelos clientes e usuários dos produtos e serviços. Esta integração deve ser olhada com cuidado pelos projetistas, Osterwalder & Pigneur (2011) acrescentam que para isto o pensamento de design pode trazer “questionamentos intermináveis sobre a melhor forma possível de criar o novo, descobrir o inexplorado, obter o funcional.

O trabalho de um designer é estender os limites do pensamento...criar valor para os usuários...” Para os autores o design deve ser mais uma habilidade para a construção de um modelo de negócio, sendo praticado por meio do uso de algumas ferramentas, que lhes permitirão realizar questionamentos, criar o novo, visualizar projetos e configurar os cenários.

A fim de instrumentalizar os empreendedores é proposto um conjunto de técnicas de design, são elas: *insights* dos clientes, ideação, pensamento visual, protótipos, contando histórias e cenários. O uso destas ferramentas em uma determinada sequência, apoia o desenvolvimento do modelo de negócio, onde a cada etapa se cumpri um objetivo específico para a definição total do modelo.

Tem-se o entendimento de que as ferramentas de design contribuem de forma eficaz em etapas chave da elaboração do modelo, isto é particularmente percebido em questões relacionadas a atitude empática, no caso da identificação dos *insights* dos clientes, no aperfeiçoamento dos mecanismos de comunicação, quanto utilizadas as técnicas de pensamento visual e protótipos, na identificação de alternativas estratégicas, quando da elaboração de cenários e no processo de ideação.



# Abordagens metodológicas

## CANVAS - A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO

É necessária a compreensão de que este conjunto de técnicas só tem sentido quando utilizado de forma a gerar significados relevantes para o modelo de negócio que se está pretendo desenvolver, pois quando se tem este entendimento tais práticas passam a ser inerentes aos procedimentos de elaboração de modelos, e, desta forma, configurar o que Osterwalder & Pigneur chamam de “atitude de design”.

Esta atitude de design, segundo os autores, inclui “a disposição para explorar ideias ainda cruas, rapidamente descartá-las, então dedicar tempo a examinar as múltiplas possibilidades antes de optar por refinar algumas das ideias – e aceitar as incertezas, até que uma direção amadureça (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 164).

Na atitude do design, conforme colocada pelos autores, parece haver uma maior ênfase no processo de desenvolvimento e menos na decisão, dito de outra forma, a qualidade da jornada determina a qualidade dos resultados.



# Abordagens metodológicas

## DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN

Atualmente, é percebido de forma evidente no ambiente das organizações o esgotamento das ferramentas e metodologias utilizadas para a resolução de problemas, para a definição de estratégias, para o desenvolvimento de produtos/serviços, ou seja, para inovar.

Este esgotamento pode estar associado a muitos fatores, internos e externos, mas, acredita-se, que existem algumas razões que sobressaem-se, como por exemplo: a insuficiência metodológica para identificação de informações subjetivas; a dificuldade de obter o real envolvimento das pessoas na solução dos problemas prioritários; a limitação para o entendimento e identificação de cenários mais profundos e amplos; a limitação dos recursos de comunicação das metodologias utilizadas.

Diante disto, a metodologia do design *thinking* demonstra seu valor, principalmente seu caráter catalizador de um pensamento criativo, explorador e intuitivo. Tais elementos podem constituir a contribuição de valor que o design pode dar a vários campos de atuação, ou domínios profissionais, configurando uma forma de conhecimento e habilidade especial de designers.

Pode-se definir design *thinking* como um processo de geração de um produto ou serviço inovador com valor percebido pelo cliente. Esta intenção é alicerçada por meio do foco nos desejos e necessidades reais dos clientes/usuários dos produtos e serviços, e traz em sua proposta metodológica os seguintes pressupostos:

- ✓ Desenvolver novos produtos ou serviços com equipe multidisciplinar
- ✓ Utilizar recursos visuais, desenhos e diagramas contextuais de causa e efeito
- ✓ Utilizar o conhecimento tácito e explorar o processo intuitivo
- ✓ Utilizar protótipo para validar ideias ou gerar novas ideias
- ✓ Visão sistêmica e de processo



# Abordagens metodológicas

## DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN

O processo de utilização desta metodologia proporciona aos seus usuários o exercício sistemático de algumas habilidades essenciais a um “*designer thinker*”, como:

*Empatia* - capacidade de imaginar o mundo sobre múltiplas perspectivas, como por exemplos, de seus colegas, de seus cliente/usuários, de seus parceiros-chave, ou seja, olhar com os olhos dos outros. Isto significa colocar as pessoas em primeiro lugar, o que possibilita ricos *insights*, em relação a desejos, expectativas e necessidades, às vezes extremamente subjetivas.

*Pensamento integrativo* - implica em não se limitar ao pensamento analítico, caracterizado pela linearidade e escolhas de sim ou não, mas na habilidade de ver os aspectos essenciais de uma dada situação, mesmo aqueles considerados contraditórios no primeiro momento.

*Otimismo* - assumir que não importa o quanto desafiador é o problema, mas que uma potencial solução é melhor que as alternativas já existentes.

*Experimentalismo* - significa compreender que as inovações mais relevantes não veem de ajustes, mas que é preciso colocar questões e explorar as restrições de forma criativa, o que leva a direções inteiramente novas.

*Colaboração* - a complexidade crescente dos produtos, serviços e experiências põe por terra o mito do gênio criativo, valorizando a ação colaborativa e compartilhada. Neste sentido é fortemente recomendado o uso da interdisciplinaridade e interfuncionalidade, bem como, a preocupação de cada pessoa em alargar seus conhecimentos e experiências.



# Abordagens metodológicas

DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN

O processo de aplicação da metodologia pode assumir a seguinte configuração:







# Abordagens metodológicas

*DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN*

A seguir são descritos os aspectos básicos de cada etapa:

## Observar

Implica no entendimento amplo e profundo do contexto do problema/desafio enfrentado, devendo envolver todos os pontos de vista críticos que impactam e são impactados pelos resultados do projeto. Sua finalidade é propiciar aos responsáveis pelo projeto uma reflexão mais clara, coerente, harmoniosa e organizada da situação abordada.

Contempla as seguintes aspectos:

- ✓ Ir a campo buscar o maior número de informações;
- ✓ Ampliar o conhecimento do seu contexto de atuação;
- ✓ Identificar necessidades não atendidas;
- ✓ Explorar o fator humano em todas as dimensões: física, cultural, psicológica e social;
- ✓ É o momento de sentir, olhar, absorver, ouvir as pessoas, principalmente os clientes/usuários e também não clientes/usuário;
- ✓ Amarrar os pontos importantes, estabelecer conexões, chegar a uma nova compreensão da situação abordada.



# Abordagens metodológicas

*DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN*

A seguir são descritos os aspectos básicos de cada etapa:

## *Idealizar*

Buscar soluções inovadoras, utilizando como insumos as informações provenientes da etapa de observação, bem como, na experiência e criatividade dos envolvidos.

Nesta etapa deve ser estimulado o processo criativo, de disrupção, inspiração e busca de ideias de forma colaborativa.

Envolve os seguintes aspectos:

- ✓ Definir as necessidades principais;
- ✓ Gerar várias possibilidades de solução;
- ✓ Estimular a criatividade para identificar caminhos alternativos;
- ✓ Dar um aspecto visual às ideias geradas;
- ✓ Integrar as ideias geradas;
- ✓ Priorizar as alternativas encontradas;



# Abordagens metodológicas

*DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN*

## *Desenvolver*

Nesta etapa as ideias priorizadas começam a tomar forma de soluções efetivas. O objetivo nesta fase é dar visibilidade e obter feedbacks sobre as propostas inovadoras.

Para tanto pode-se adotar as seguintes ações:

- ✓ Definir ideias prioritárias;
- ✓ Estabelecer requisitos de qualidade;
- ✓ Gerar protótipos;
- ✓ Testar protótipos com usuários/clientes finais;
- ✓ Identificar pontos positivos, negativos, dúvidas, oportunidades ou novos usos;
- ✓ Refinar a proposta de solução.



# Abordagens metodológicas

*DESIGN THINKING - INOVAÇÃO APOIADA PELO DESIGN*

## *Implantar*

Nesta etapa o produto é colocado no mercado, a fim de verificar sua efetividade deverão ser estabelecidos mecanismos de monitoramento com as diferentes partes interessadas envolvidas, devendo ser coletadas informações tais como: restrições identificadas, medidas de desempenho, níveis de satisfação/insatisfação, percepção quanto aos seus diferenciais, oportunidades de futuras inovações, etc.

Recomenda-se as seguintes ações nesta fase:

- ✓ Alinhar estratégias de lançamento com público interno;
- ✓ Considerar a utilização de piloto para uso da solução proposta;
- ✓ Elaborar plano de ação;
- ✓ Monitorar resultados alcançados;



# Gestão da Inovação

Para garantir sua competitividade e sustentabilidade as organizações estão se readequando para incorporar a inovação no seu sistema de gestão. Muitas empresas não estão falando somente sobre a importância de inovar, mas buscando genuinamente a inovação no seu dia a dia. E elas tem se questionado sobre como criar produtos, serviços, estratégias e modelos de negócio novos, que tragam valor para o cliente. Quando falamos em gestão da inovação, estamos falando dos esforços da organização para criar e manter uma cultura de inovação que permeie todas as áreas e todos os níveis. Em função disto destacamos um conceito sobre gestão da inovação:

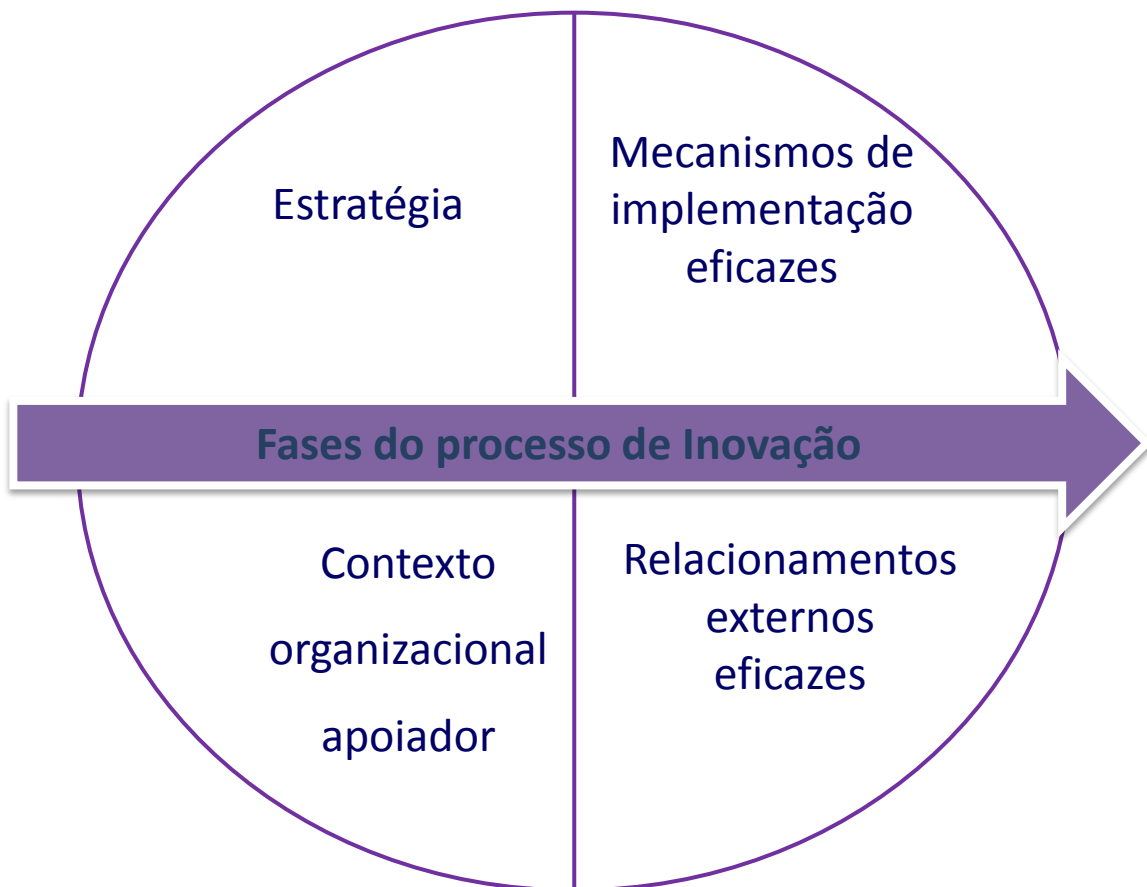
*“A Gestão da Inovação diz respeito ao processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais ao desenvolvimento e obtenção dos resultados da inovação e a sua sustentação na organização.” (adaptado de Paulo Zawislak em Gestão da Inovação de Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).*

Este conceito conduz a reflexão de como pode ser configurado um processo que possibilite realizar de forma adequada a gestão das práticas de inovação. O processo, segundo os autores acima, pode ser organizado de forma a contemplar quatro espaços organizacionais, representados na figura que segue:



# Gestão da Inovação

Na figura abaixo, é possível identificar as áreas essenciais em que as empresas devem desenvolver ações sistemáticas direcionadas à inovação:



Fonte: Tidd, Joe & Bessant, John & Pavitt, Keith. Gestão da Inovação, Porto Alegre, Bookman, 2008

No âmbito da estratégia, devem ser contempladas decisões relativas ao posicionamento da empresa, naquilo que se refere aos produtos, processos, opções tecnológicas e estrutura organizacional. Neste espaço, tem lugar a intenção estratégica para a inovação que a organização pretende assumir.



# Gestão da Inovação

Os mecanismos de implementação eficazes representam os recursos metodológicos adotados para dar efetivo desdobramento às estratégias idealizadas. Para tanto, destacam-se aquelas ferramentas direcionadas à identificação de oportunidades, solução de problemas e gestão de projetos. Neste espaço a atenção recai fundamentalmente sobre a natureza flexível e dinâmica dos métodos adotados, de forma a assegurar a devida gestão do processo de mudança e lidar com as incertezas inerentes a este processo.

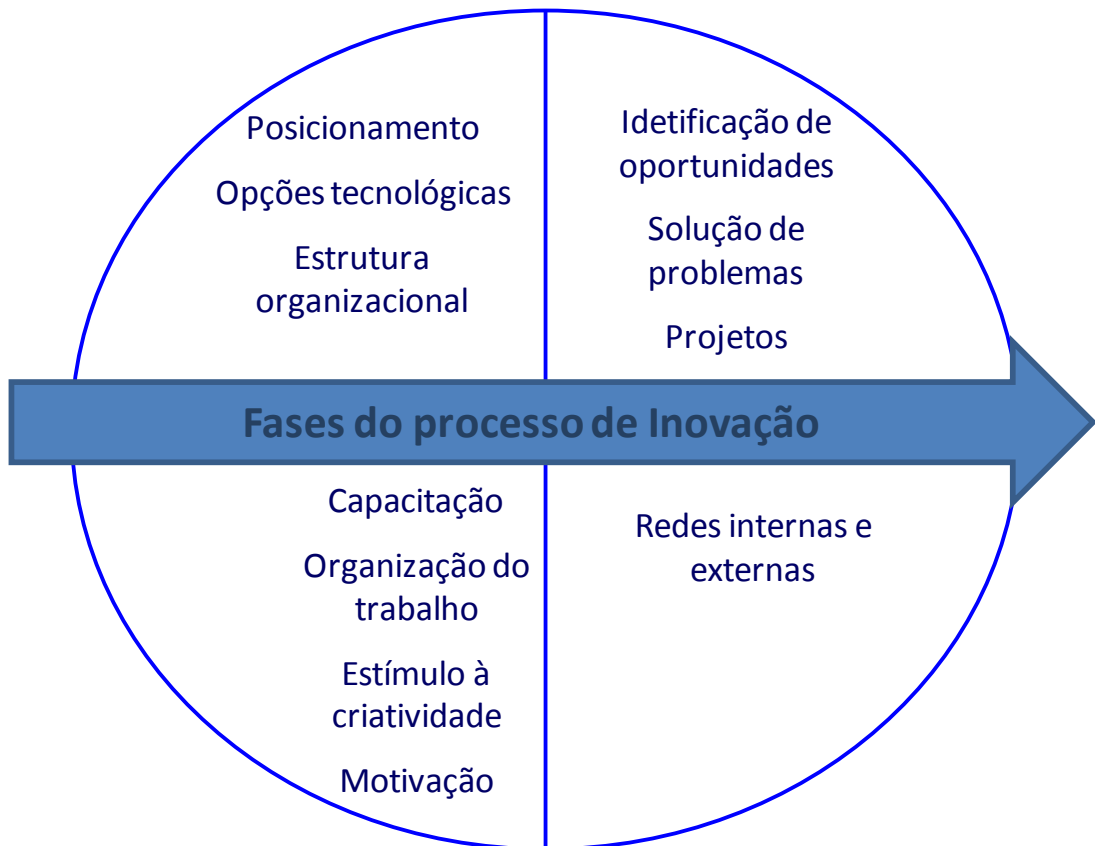
A questão dos relacionamentos externos eficazes põe ênfase na necessidade de criar meios que propiciem a abertura da empresa a parceiros de fora de seu contexto organizacional. Neste sentido, deve ser estimulada a inovação de forma co-criativa, envolvendo clientes, fornecedores, instituições de ensino e outras organizações. O objetivo principal deste enfoque é ampliar as oportunidades de ideias e aprendizado, pela constituição de uma rede colaborativa, que também pode ser entendida como um Ecossistema para a geração de inovação.

Naquilo que diz respeito ao contexto organizacional apoiador, são considerados aqueles aspectos relacionados ao desenvolvimento das pessoas, a organização do sistema de trabalho, ao estímulo à criatividade e a adoção de mecanismos voltado à motivação dos colaboradores. A criação de um contexto organizacional apoiador tem como finalidade dar substância cultural às ações de inovação, caracterizada pela valorização das pessoas e estímulo ao processo criativo e participativo como gerador de conhecimento.



# Gestão da Inovação

A partir destas considerações, a figura apresentada anteriormente pode ser assim estruturada:



Fonte: Tidd, Joe & Bessant, John & Pavitt, Keith. Gestão da Inovação, Porto Alegre, Bookman, 2008 (adaptado)

Possuir um sistema de gestão da inovação na organização significa possuir **metodologias** para a inovação, para a criação, seleção e desenvolvimento de ideias; propiciar um **ambiente** que estimule o pensar diferente; valorizar e reconhecer as **pessoas** pela prática da inovação no seu dia a dia; possuir no seu **plano estratégico** a inovação claramente definida; ter as **lideranças** empenhadas no desenvolvimento da inovação; identificar os **resultados** advindos da inovação; e fortalecer a cultura da inovação.



**SGI – PGQP**  
Sistema de Gestão  
da Inovação





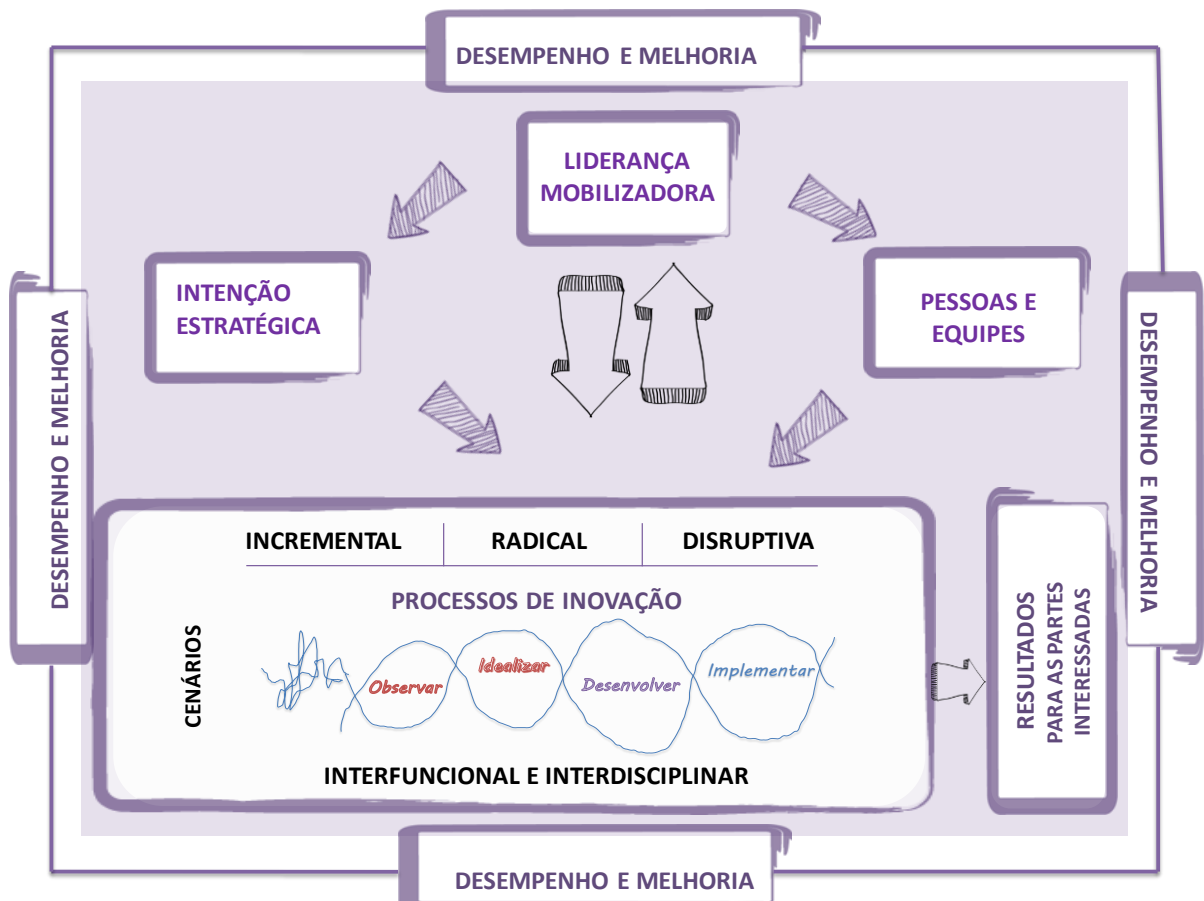
# Sistema de Gestão da Inovação

A fim de contribuir com as organizações para a efetiva busca da inovação, o PGQP, por meio de seu Comitê de inovação, propõe um modelo sistêmico para a gestão da inovação.

O modelo proposto é resultado do aprendizado obtido, principalmente, a partir da implementação do SAGRI- Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação, lançado em 2010, bem como, de pesquisas em referenciais teóricos relevantes.

Um sistema de Gestão da Inovação é um conjunto de elementos que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico, na busca de um propósito comum, a inovação.

## SGI – PGQP | Sistema de Gestão da inovação





# Sistema de Gestão da Inovação

No modelo acima apresentado, o Sistema de Gestão da Inovação é constituído por seis elementos, assim definidos:

*Elementos estruturantes:*

## 1) Liderança mobilizadora

A cultura organizacional é grandemente influenciada pelo perfil de seus líderes. Para o efetivo funcionamento de um Sistema de Gestão da Inovação o papel da liderança assume a condição de catalisador do processo.

A principal liderança tem a responsabilidade de lidar de forma adequada com a necessidade de conciliar eficiência diária, manutenção de regras e sistemas de trabalho com processos de mudança e inovação. Para tanto, cabe à liderança promover um ambiente organizacional híbrido, que, ao mesmo tempo, utilize mecanismos de controle para assegurar o desempenho eficiente e crie condições que favoreçam a criatividade e a geração de conhecimento, elementos essenciais à inovação.

Neste sentido, quando se tratar dos processos de inovação, a liderança deve ter consciência da necessidade de incentivar e inspirar as pessoas para assumirem riscos, questionarem os modelos mentais vigentes, identificarem novas oportunidades de colocação de produtos/serviços e utilizar os erros cometidos como insumo para o aprendizado.



# Sistema de Gestão da Inovação

Para o efetivo funcionamento de um Sistema de Gestão da Inovação o papel das lideranças assume a condição de catalisador do processo que deve ater-se aos seguintes aspectos:

- Definir a política, objetivos e metas para o inovação, o próprio SGI e sua integração com o sistema de gestão da organização;
- Estabelecer os sistemas de trabalho e processos que estimulem a integração das diversas áreas e a troca de experiências e conhecimentos;
- Criar uma ambiente organizacional de cooperação, troca de conhecimentos, experimentação, incentivo à decisão, ao risco e ao aprendizado, promovendo valores e comportamentos que estimulem a inovação e o seu desenvolvimento;
- Avaliar os projetos e iniciativas com foco na sustentabilidade;
- Identificar as competências organizacionais à inovação e promover o seu desenvolvimento nas pessoas e na organização;
- Avaliar e reconhecer as pessoas e equipes nos esforços e nos resultados alcançados com a inovação, utilizando-se de práticas contendo aspectos financeiros ou não;
- Avaliar a consistência da metodologia de gestão de riscos com os objetivos da inovação;
- Prover os recursos financeiros, de infraestrutura, tecnologias e conhecimentos necessários e compatíveis com o objetivos e metas da inovação;
- Avaliar periodicamente os SGI, seus resultados e entregas às partes interessadas, promovendo melhorias;
- Mobilizar e engajar as pessoas, oportunizando crescimento e realização profissional;
- Comunicar de forma contínua e permanente os direcionamento, resultados e progressos.



# Sistema de Gestão da Inovação

## 2) Intenção estratégica

Neste elemento está definido o posicionamento estratégico assumido pela organização, ou seja, que abrangência é dada às ações de inovação.

Esta abrangência pode estar relacionada a:

- Posição comparativa ou competitiva em relação aos concorrentes;
- Oportunidades percebidas no mercado;
- Caminhos tecnológicos identificados, incluindo novas tecnologias;
- Necessidades dos usuários identificadas e não atendidas;
- Grau de novidade que a empresa deseja buscar no seu modelo de negócio, nos seus produtos/serviços, nos seus processos organizacionais, etc.

As definições neste elemento podem ter origem tanto em estratégias deliberadas, que partem do plano estratégico da organização, quanto de estratégias emergentes, que são aquelas oportunidades que surgem a partir de tendências e mudanças no contexto de atuação da organização, percebidas a qualquer tempo.

Pode-se afirmar que a intenção estratégica definida irá determinar as competências organizacionais e humanas necessárias para sua implementação.



# Sistema de Gestão da Inovação

Neste sentido, a intenção estratégica deve:

- definir as políticas, objetivos e metas para a inovação num determinado tempo;
- orientar a definição do SGI e sua melhoria, as redes a serem trabalhadas e o nível de participação e espaço das PI (políticas internas) em sugerir ideias e inovações;
- Dar diretrizes para a sustentabilidade;
- Definir as competências organizacionais necessárias e o seu desenvolvimento na organização;
- Definir diretrizes para os riscos e sua assunção;
- Definir os recursos financeiros e de infraestrutura compatíveis com os objetivos e metas;
- Orientar a comunicação e os sistemas de gestão que despertem a mobilização e engajamento das pessoas.



# Sistema de Gestão da Inovação

## 3) Pessoas e equipes

Os processos de inovação estão diretamente relacionados à gestão de pessoas, pois são estas a fonte de criatividade e conhecimento, elementos geradores de práticas inovadoras.

Diante disto, o ambiente organizacional deve possuir espaços facilitadores da socialização do conhecimento tácito dos indivíduos, favorecendo o fluxo para a geração do conhecimento coletivo, bem como, sua aplicação e retenção.

O contexto para a cultura da inovação é caracterizado pela experimentação contínua, pela busca do aperfeiçoamento dos padrões, como também, pela ruptura e criação de novos padrões.

A fim de garantir o adequado alinhamento, as ações de capacitação devem priorizar aquelas competências voltadas ao posicionamento estratégico pretendido. Deve-se enfatizar, quando se trata de pessoas e equipes voltadas à inovação, a necessidade de desenvolver um sistema de trabalho que assegure três aspectos essenciais à motivação das pessoas: consciência do propósito de sua função, nível adequado de autonomia e compromisso com a excelência.

Diante disto, pessoas e equipes devem:

- Conhecer as políticas, objetivos e metas para a inovação e o SGI;
- Atuar de forma colaborativa, em redes, integrando áreas, processos, compartilhando conhecimentos e experiências;
- Desempenhar as competências requeridas nos processos e métodos de inovação, incluindo aspectos de tecnologia e gestão de riscos;



# Sistema de Gestão da Inovação

- Aprimorar seus valores e comportamentos visando a criação e o desenvolvimento de ambiente saudável a inovação;
- Elevar o seu engajamento, participando de projetos, iniciativas e dos sistemas de reconhecimento à inovação e seus resultados;
- Participar das ações de melhoria do SGI;
- Identificar oportunidades a qualquer tempo, propondo inovações não planejadas;
- Desenvolver o conhecimento organizacional, sua disponibilização, aplicação e retenção na busca de inovações.





# Sistema de Gestão da Inovação

## *Elementos metodológicos*

Para uma adequada configuração do Sistema de Gestão da Inovação, em seus aspectos metodológicos, é importante compreender a inovação segundo seu “grau de novidade”. Para tanto, o modelo aqui apresentado, faz a distinção de três níveis de inovação, assim definidos:

### Inovação incremental:

As inovações incrementais possuem grau moderado de novidade, representam ajustes constantes, com o objetivo de melhorar continuamente o desempenho. Podem ser evidenciadas na melhoria do uso de determinados componentes, ou mesmo, no desenvolvimento de novos componentes de processos e/ou produtos/serviços. Inovações incrementais podem ser entendidas como sustentadoras, no sentido de que tratam de melhorias nos produtos/serviços, processos, nas práticas de gestão e no modelo de negócio existente, indo ao encontro daqueles aspectos que são historicamente valorizados pelos clientes e demais partes interessadas. A prática de inovações incrementais colabora substancialmente para criação e desenvolvimento da cultura da inovação.

### Inovação radical

Inovações radicais são aquelas que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas. Consiste na quebra de paradigmas, com a finalidade de obter diferenciais competitivos, no caso de empresas com fins lucrativos, ou na realização ampliada e/ou qualificada do seu propósito, para organizações sem fins lucrativos. Estas inovações, normalmente, exigem um esforço deliberado em pesquisa e desenvolvimento, que geram novos conhecimentos, envolvendo mais recursos e riscos, com forte impacto nos resultados.



# Sistema de Gestão da Inovação

## Inovação disruptiva

Inovações disruptivas caracterizam-se essencialmente por terem sua origem no mercado. Ou seja, seu gatilho pode ser oriundo de um segmento não atendido pelos fornecedores de produtos e serviços tradicionais.

Segundo Christensen (2007), pesquisador do MIT, existem dois tipos de inovações disruptivas: de baixo mercado e de novo mercado.

As inovações disruptivas de baixo mercado podem ocorrer quando os produtos e serviços existentes, com alto grau de complexidade e preços superestimados, os quais os consumidores não podem ou não estão dispostos a pagar, são substituídos por outros mais simples e mais acessíveis financeiramente. Isto faz com que sejam atendidos aqueles consumidores que estão na base da pirâmide no mercado.

As inovações disruptivas de novo mercado, podem ocorrer quando as características dos produtos/serviços existentes não acompanham as necessidades dos consumidores, em termos de avanços tecnológicos, conveniência, preço, etc. Em síntese, Christensen observa que historicamente as grandes empresas seguem uma única direção, sofisticando continuamente seus produtos/serviços, a preços cada vez mais altos, dando oportunidade para que novos entrantes tomem a direção oposta, inovando e simplificando as ofertas, colocando-as ao alcance de consumidores não atendidos.

Tendo em vista estas considerações, segue a descrição das etapas do modelo proposto de processo de inovação.



# Sistema de Gestão da Inovação

## *Elementos metodológicos*

### 4) Processos de inovação

A natureza dos processos de inovação caracteriza-se, principalmente, pela sua não linearidade, ou seja, o “ir e vir” quando se está desenvolvendo um projeto inovador é parte do fluxo da busca da melhor solução. Diante disto, o método para o desenvolvimento dos projetos de inovação deve ser suficientemente flexível, a fim de garantir o respeito a esta natureza.

Por outro lado, o método utilizado também precisa assegurar que as ações empreendidas e os recursos utilizados cheguem aos resultados esperados, de forma efetiva.

Com relação a processos de inovação é importante destacar:

- Um SGI pode ter um ou mais processos de inovação
- Os processos são operados por redes colaborativas internas e externas, integrando áreas e devem facilitar a troca de experiências e conhecimentos;
- Os processos devem ser conhecidos pelos líderes e serem dominados pelas pessoas que participam de suas etapas;
- De uma modo geral os processos de inovação podem incluir na sua concepção: Identificação de oportunidades, experimentação, tomada de decisão, avaliação dos riscos, as necessidades de conhecimentos e tecnologias, avaliação da sustentabilidade nos projetos e iniciativas, avaliação dos resultados advindos dos projetos de inovação, aprendizado com os erros e acertos e a realização de melhorias



# Sistema de Gestão da Inovação

A título de informação adicional, é proposto um processo para a execução dos projetos de inovação, com as seguintes características:

- Os insumos para o desenvolvimento das soluções propostas devem ter origem num profundo e amplo entendimento do contexto onde estas soluções serão utilizadas;
- As etapas para o desenvolvimento dos projetos possuem suficiente flexibilidade para assegurar ações recursivas e circulares, quando necessário;
- A formação das equipes de desenvolvimento deve garantir uma adequada interfuncionalidade e interdisciplinaridade de seus membros, como forma de assegurar a necessária diversidade em termos de conhecimento e experiências.



# Sistema de Gestão da Inovação

Assim, o modelo proposto para o processo de inovação está organizado nas seguintes etapas:

## ➤ Observar

Após a identificação da oportunidade, quer seja por um problema existente, uma lacuna de atendimento a necessidades, percepção de mudança tecnológica, nova oportunidade de mercado, etc. inicia-se a etapa de observação.

Momento em que se busca conhecer de forma abrangente o cenário para o qual será desenvolvida a solução. Nesta etapa recomenda-se a utilização de métodos e instrumentos de carácter qualitativo, que promovam a interatividade e o envolvimento profundo na realidade onde será aplicada a solução proposta. A questão-chave aqui é a empatia estabelecida com as pessoas, para o melhor entendimento das suas necessidades e do uso que será dado às soluções no contexto observado.

## ➤ Idealizar

Diante das oportunidades identificadas nos cenários observados, este é o momento que se busca alternativas de soluções inovadoras para o desafio proposto. Para tanto, nesta etapa, é fundamental o uso de mecanismos que estimulem a criatividade, o pensamento não convencional, o estímulo à mudança no modelo mental vigente.

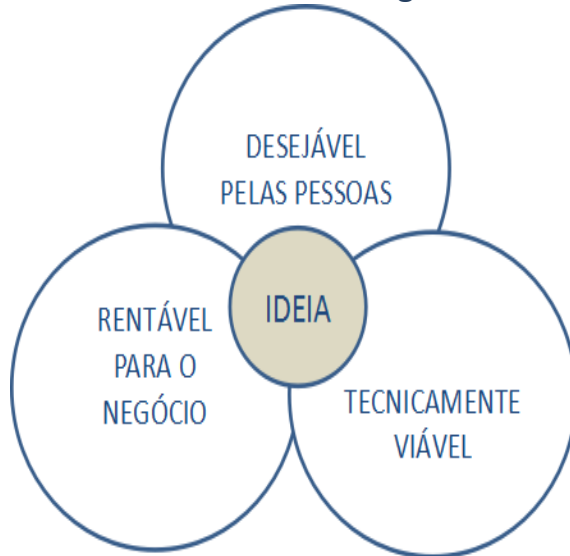
A qualidade da entrega desta fase está relacionada ao grau de diversidade e novidade das soluções encontradas, bem como, a criação de novas abordagens aos desafios em questão. Recomenda-se, neste momento, o envolvimento de partes interessadas-chave, oportunizando, desta forma, a co-criação de soluções inovadoras.



# Sistema de Gestão da Inovação

## ➤ Desenvolver

A etapa de desenvolvimento representa, num primeiro momento, o filtro das ideias surgidas, funcionando como um funil. Para a execução desta filtragem, pode-se adotar de início critérios conforme figura abaixo:



Na utilização destes critérios é dada prioridade à adequada compreensão dos desejos das pessoas envolvidas, com destaque para os usuários da solução proposta, considerando os aspectos de sustentabilidade.

Após a priorização das ideias, tem início sua transformação, de algo abstrato para algo concreto. Para dar agilidade ao processo de desenvolvimento, como também, oportunizar experimentos mais próximos à realidade, recomenda-se desenvolver protótipos das soluções, com o envolvimento dos usuários finais. Esta prática traz importantes informações para a equipe de desenvolvedores, possibilitando um valioso aprendizado.

Outra questão relevante, nesta etapa, é assegurar que, ao longo do desenvolvimento da solução, haja uma estrutura bem definida de informações técnicas e mercadológicas, que possibilitem a diminuição das incertezas quanto ao investimento de recursos. Para tanto, uma boa prática é o envolvimento sistemático das áreas-chave do negócio na concepção das inovações.



# Sistema de Gestão da Inovação

## ➤ Implementar

A fase de implementação é grandemente facilitada se as áreas-chave da organização tiverem sido efetivamente envolvidas nas etapas anteriores. Pois a participação na formulação e desenvolvimento das soluções inovadoras já provê os responsáveis por estas áreas de conhecimento sobre riscos, recursos e investimentos necessários para o lançamento da inovação.

Com isto, conclui-se que o público interno deve estar amplamente informado das mudanças propostas, o que fará com que cada um saiba a relevância de seu papel para o sucesso do lançamento das estratégias inovadoras.

Se a inovação for do tipo que impacta diretamente os clientes e parceiros externos da organização, por exemplo, o entendimento e comprometimento destes papéis, em nível interno, fará com que as áreas responsáveis busquem os melhores recursos e metodologias de suporte à estratégia proposta.

Outro fator crítico para o sucesso da implementação da inovação é o reforço do alinhamento das soluções propostas com a política de inovação estabelecida pela organização.



# Sistema de Gestão da Inovação

## ➤ Refletir

O processo de inovação encerra seus ciclos com uma reflexão, estruturada de forma a proporcionar às pessoas e equipes envolvidas o necessário aprendizado sobre as atividades empreendidas. Esta reflexão acontece tendo como pontos de análise as seguintes questões:

- 1) Foram envolvidas as pessoas-chave no processo?
- 2) O apoio da alta direção foi efetivo?
- 3) Os recursos prioritários foram disponibilizados?
- 4) Os métodos e instrumentos utilizados foram eficazes?
- 5) As informações relevantes estavam disponíveis?
- 6) O conhecimento necessário para o desenvolvimento do processo estava disponível?
- 7) Houve equilíbrio adequado na consideração das dimensões humanas, tecnológicas, financeiras e de sustentabilidade?
- 8) Os impactos observados representaram um relevante grau de novidade nas práticas da organização?
- 9) Os prazos estabelecidos e executados foram adequados?
- 10) As metas qualitativas e quantitativas foram alcançadas?

As questões propostas acima tem um carácter genérico e recomenda-se que cada organização adeque esta reflexão à natureza de seu negócio e das inovações pretendidas.





# Sistema de Gestão da Inovação

## *Elementos de entrega*

### 5) Resultados para cliente e partes interessadas

Os resultados do processo de inovação devem demonstrar o nível de atingimento dos objetivos e metas definidas para as estratégias de inovação estabelecidas, o que pode estar relacionado a aspectos internos e externos da organização. A inovação acontece quando o cliente - ou outra parte interessada relevante - a reconhece e a aceita pela sua percepção de valor.

Neste sentido as métricas utilizadas podem estar associadas a questões mercadológicas, melhoria dos processos internos, ganhos financeiros, ganhos em produtividade e qualidade, entre outros. Para assegurar que os processos de inovação tenham impacto relevante na competitividade da organização, recomenda-se a utilização de indicadores que demonstrem de alguma forma a percepção dos clientes e partes interessadas relevantes quanto aos esforços da empresa na busca de inovações, pois, em última instância, é para estes que devem estar direcionados estes esforços.

Para evitar possíveis frustrações e minimizar ansiedades, é importante que a construção e análise da grade de indicadores dos processos de inovação leve em conta a necessária evolução na maturidade deste processo, no que tange ao alcance de resultados mais consistentes e sustentáveis no longo prazo.

Diferentemente da qualidade, a inovação não pode ser definida claramente com base em relação custo x benefício, pois há incertezas na sua aceitação pelo mercado que pode levar a resultados surpreendentemente fora da curva tanto para o lado positivo como negativo. É um aprendizado a ser vivenciado na organização e isto deve ser considerado na definição dos indicadores.



# Sistema de Gestão da Inovação

Outro aspecto a ser considerado é utilizar os resultados dos processos de inovação de forma ampla na organização, considerando:

- O equilíbrio da sustentabilidade nos resultados;
- Como uma entrada para aplicação do sistema de reconhecimento das pessoas e equipes;
- Como entrada para a melhoria da avaliação de risco, tomada de decisões, planejamento e melhoria do próprio processo de inovação.



# Sistema de Gestão da Inovação

## *Elementos de aprendizado*

### 6) Análise do desempenho e melhoria

A análise global do desempenho e melhoria tem como escopo os elementos do Sistema de Gestão da Inovação, isto é, interessa nesta análise compreender a qualidade intrínseca de cada elemento e sua integração para o alcance do propósito maior, ou seja, tornar a organização capaz de desenvolver práticas e gerar inovações.

Para tanto, deve-se criar mecanismos capazes de coletar informações quantitativas e qualitativas que fundamentem de forma profunda e ampla esta análise. Estas informações podem estar relacionadas a fatores como:

- 1) A principal liderança demonstra de forma efetiva seu comprometimento com o SGI;
- 2) Há uma comunidade de líderes empenhada na eficácia do SGI;
- 3) As pessoas têm demonstrado aderência aos valores com comportamentos adequados à inovação;
- 4) Os recursos financeiros disponibilizados são compatíveis com as necessidades das estratégias definidas;
- 5) Estão suficientemente claras e adequadas as competências organizacionais demandadas;
- 6) As competências humanas foram suficientemente desenvolvidas para a geração de conhecimento inovador;
- 7) As metodologias utilizadas demonstram serem eficazes com vista às diretrizes definidas, as metas e aos resultados alcançados;

O resultado da análise global de desempenho deve possibilitar um olhar sistêmico sobre as intenções da organização em relação à inovação, para tanto as lideranças devem considerar de forma equilibrada aspectos econômicos, organizacionais e culturais, bem como, o impacto de suas estratégias na sociedade.



# Bibliografia

- BARBIERI, José Carlos, Organizações Inovadoras: estudos de casos brasileiros, Editora FGV, RJ, 2003.
- BARBIERI, José Carlos, SIMANTOB, Moysés, Organizações Inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações, Ed. Atlas, SP, 2007.
- BARBIERI, Jose Carlos, ALVARES, Jose Carlos Teixeira, CAJAZEIRA, Jorge Emanuel. Gestão de Ideias para Inovação Contínua, Ed. Bookman, Porto Alegre, 2009.
- BENVENUTTI, Mauricio. Incansáveis: como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras. Ed. Gente, SP, 2016.
- BROWN, Tim - Design Thinking, Harvard Business Review, 2008.
- BROWN, Tim. Design Thinking - Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias - Elsevier Editora Ltda, Rio de Janeiro, 2010.
- CHO, Hee Jae e PUCIK, Vladimir. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value, HBR, abril 2005.
- CHRISTENSEN, Clayton M. O dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam a empresa ao fracasso, Malcolm books, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. MIT Sloan Management Review, 2002.
- De BES, Fernando e KOTLER, Philip, A Bíblia da Inovação, Ed. Leya, SP, 2011.
- ECHOS Inovation Throught People - EBOOK Novas formas de resolver problemas - Design Thinking, Lean UX e Agile UX
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – Modelo de Excelência da Gestão, FNQ, SP, 2016.
- GUARAGNA, Eduardo V. C. Desmistificando o aprendizado organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade, Qualitymark, RJ, 2007.
- HAMEL, Gary – Liderando a revolução, Ed. Campus, RJ, 2000.
- KIM, W, Chan e MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, Ed. Campus, RJ, 2004.
- KEELEY, LARRY e outros - Dez Tipos de Inovação - A disciplina de criação de avanços de ruptura, São Paulo, DVS Editora, 2015



# Bibliografia

- MARCH, James G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, vol. 2, n. 01, feb. 1991.
- O'REILLY, Charles A. and TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization.
- OSTERWALDER A, PIGNEUR Y, BERNARDA G & SMITH, A.- Value Proposition Design – Como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo. HSM Brasil, 2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.
- PGQP - SAGRI: Sistema de Avaliação da Gestão e dos Resultados da Inovação, Ed. PGQP, POA 2011.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 22 - 48.
- PORTER, Michael E. Competição – On Competition. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda: 2009.
- PRAHALAD, C.K – A riqueza na base da pirâmide, Ed. Bookman, Porto Alegre, 2005.
- RIES, Eric - A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas / Eric Ries; [tradução Texto Editores]. – São Paulo : Lua de Papel, 2012.
- SERAFIM, Luiz. O Poder da Inovação: como alavancar a inovação em sua empresa, Ed. Saraiva, SP, 2011.
- TIDD, Joe & BRESSANT, John & PAVITT, Keith. Gestão da Inovação, Porto Alegre, Bookman, 2008.
- Vianna, Maurício e outros. Design Thinking - Inovação em Negócios, Rio de Janeiro, MJV Press, 2012