

GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO: COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO SUSTENTÁVEL DE VALOR

Cesar Akira

Luís Guedes

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	5
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	6
<i>Conheça os professores que ministram a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	8
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	9
<i>Inovação; Inovação x Solução inovadora.</i>	
AULA 1, PARTE 2	13
<i>Visão estratégica da inovação; Como aumentar as chances para inovar?</i>	
AULA 2, PARTE 1	16
<i>Caso Google Glass; Cultura para inovação.</i>	
AULA 2, PARTE 2	19
<i>Solução incremental e de ruptura.</i>	
AULA 2, PARTE 3	21
<i>Formação de equipes; Recursos.</i>	
AULA 3, PARTE 1	25
<i>Processo para inovação: necessidade, geração de ideias e seleção de ideias.</i>	

AULA 3, PARTE 2	29
<i>Processo para inovação: prototipagem; Lançamento (ou implantação); Novo produto/serviço; Novo processo produtivo; Novo mercado e Novo modelo de negócios.</i>	
AULA 3, PARTE 3	33
<i>Criatividade, invenção e inovação; Design Thinking e Design Sprint; Relação entre processo e cultura para inovação; Inovar é importante para você?</i>	
AULA 4, PARTE 1	37
<i>Inovação e Competitividade (Mudança).</i>	
AULA 4, PARTE 2	41
<i>Dinâmica da competitividade.</i>	
AULA 4, PARTE 3	46
<i>Competitividade.</i>	
AULA 5, PARTE 1	50
<i>Criatividade.</i>	
AULA 5, PARTE 2	54
<i>Modelos mentais; Criatividade no ambiente de trabalho; Pontos-chave sobre criatividade.</i>	
AULA 6	59
<i>Inovação; Inovação incremental e inovação radical.</i>	
CURADORIA	63
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	

Estudos de caso propostos pelos professores.

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Após a disciplina, o participante será capaz de:

- Compreender a inovação como mudança de paradigma em prol de uma geração sustentável de valor.
- Desenvolver sua capacidade como agente da inovação.
- Avaliar o impacto e medir a efetividade de processos de inovação.



COM QUEM APRENDEREI?



CESAR AKIRA

CONSULTOR E PALESTRANTE PREMIUM EM CRIATIVIDADE,
INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA. DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO COM
ÊNFASE EM ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO PELA FEA-USP

Cesar Akira é professor da Fundação Instituto de Administração, Mestre e Doutor em Administração de Empresas com ênfase em Estratégia e Inovação, pela FEA/USP. Possui formação em Engenharia de Computação e em Economia também pela USP. Atua principalmente nas áreas de Inovação, Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Métodos Quantitativos Aplicados à Administração (Matemática, Cálculo, Estatística e Econometria).



CESAR AKIRA

COM QUEM APRENDEREI?



LUÍS GUEDES

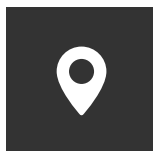
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PELA FEA/USP, TRABALHOU NA
GOOGLE, TELEFÔNICA E EMBRATEL

Luís Guedes é professor da Fundação Instituto de Administração, doutor em Administração pela FEA/USP e possui cursos de extensão nas Universidades de Cambridge, Lyon e Vanderbilt. Tem sólido conhecimento em Inovação, Criatividade aplicada aos negócios, Marketing e Finanças. Possui experiência profissional de mais de vinte anos como executivo no Brasil e no exterior, em empresas multinacionais como Google, Telefônica, Embratel e NEC.



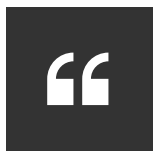
LUÍS GUEDES

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



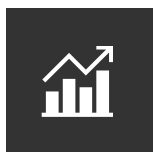
CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



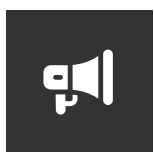
REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



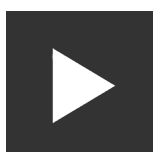
GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



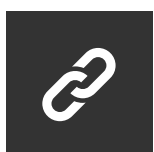
CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



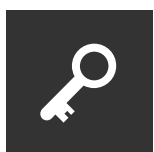
VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

CESAR AKIRA



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INOVAÇÃO

O professor Cesar Akira dividiu as suas aulas em três blocos:

1. Conceitos de inovação e solução inovadora;
2. Cultura para inovação;
3. Processos para inovação.

Dentro das organizações muitos gestores falam da importância da inovação, porém muitos têm dúvida de como materializar a inovação no dia a dia. Por isso, é importante entender que o tema da inovação é pauta da alta administração de muitas organizações, mas ainda há dificuldade crônica para implantar práticas de inovação de forma sustentável.

O professor levanta 3 questões durante suas aulas:

1. Por que é tão difícil implantar práticas de inovação de forma sustentável nas organizações?
2. Como aumentar as chances de implantar práticas de inovação de forma sustentável nas organizações?
3. Por que é que aumentar as chances de implantar práticas de inovação de forma sustentável pode ser importante para você?

Para inovar não basta apenas desenvolver uma jornada da inovação com multiplicadores da inovação. É importante ficar claro que, apenas o apoio da alta administração e o investimento em recursos, como por exemplo, uma infraestrutura mais lúdica (puffs coloridos, sala de jogos etc.), não irá deixar as pessoas mais criativas, é necessário materializar isso. E algumas características não permitem que as organizações coloquem em prática as iniciativas da inovação a longo prazo.



INOVAÇÃO VERSUS SOLUÇÃO INOVADORA

O que não é inovação

O professor explica que a tecnologia, a implantação do smartphone, o carro movido a eletricidade, a inteligência artificial, os puffs coloridos, a indústria 4.0, o design thinking são alguns exemplos para mostrar que esses elementos **não são a inovação**. Precisamos entender estas tecnologias como o resultado da inovação e não a inovação propriamente dita.

Exemplo

A empresa A lançou um determinado produto inovador no mercado e a empresa B comprou este produto. Onde está a falsa sensação de inovação? As pessoas pagam por um produto e, como resultado, querem aumento de produtividade. Os colaboradores da empresa B, sim, melhoraram sua produtividade, mas quem, de fato, está inovando neste caso? A resposta é a empresa A.

Ou seja, inovação não é a tecnologia. Inovação é o antecedente, aquilo que gera essa solução. Sendo assim, as soluções devem ser vistas como o resultado da inovação e não a inovação. A inovação é uma competência que permite lançar soluções inovadoras. E sim, é possível desenvolver essa competência. E quando a empresa detém esta competência, ela consegue desenvolver novas soluções.

Não confunda inovação com solução inovadora!

A inovação é uma competência e os produtos lançados (smartphones, carro elétrico, spacex etc.) são as soluções inovadoras. É preciso entender então, a criatividade e inovação como competências da solução inovadora.

O professor destaca alguns pontos importantes que você deve ter em mente sobre a inovação:

- O imediatismo pode levar a respostas rápidas, mas simplistas, rasas e até erradas.
- Na inovação é comum acontecer o efeito Dunning-Kruger que é uma relação entre a competência e a autoconfiança.
- A inovação é um fenômeno complexo (múltiplas variáveis) e denso (profundidade).
- As 'Melhores práticas' (benchmarks) e modismos (nomenclaturas) costumam ser soluções intuitivas, mas simplistas, rasas e raramente geram soluções inovadoras de forma sustentável.

Por que é difícil inovar?

A inovação trata-se de um tema em que 'todo o mundo sabe um pouco o que é, mas poucos sabem exatamente o que é'. É necessário entender exatamente o que é esse fenômeno chamado inovação, tirando o foco de soluções inovadoras e centrando a compreensão sobre os pilares para a inovação de forma sustentável.

Inovar de forma sustentável exige o desenvolvimento de um novo mindset, que precisará conviver com o mindset atual.

Parece haver uma dificuldade intrínseca no processo de:

- Desenvolver um novo mindset.
- Conviver com dois mindsets.
- Distinguir quando e como usar cada mindset.

O que é, enfim, inovação?

Para isso, é oportuno entender a distinção entre **inovação** e **solução inovadora**.

- **Inovação é a competência que gera soluções inovadoras** mais rapidamente, com maior qualidade e de forma perene.
- **Solução inovadora é a materialização dessa competência**, mas as soluções mudam ao longo do tempo, consoante com a disponibilidade de novas tecnologias. Palestras específicas são ótimas para conhecer o 'estado da arte' em termos de soluções inovadoras. Soluções inovadoras, no entanto, não geram.



27:06 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Não quer dizer que, quando compramos uma solução do mercado, estamos sendo mais criativos e inovadores. Mas sim, estamos comprando uma solução e estamos melhorando.”

- Cesar Akira



29:17 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Inovação não é a solução, inovação é o antecedente.”

- Cesar Akira



29:29 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Inovação é a competência que me permite lançar soluções inovadoras.”

- Cesar Akira



38:35 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“No geral, os gestores estão focando excessivamente somente nas soluções.”

- Cesar Akira



46:23 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Na inovação não é apenas uma situação de adaptação. De fato, é preciso pensar nos antecedentes.”

- Cesar Akira

AULA 1, PARTE 2

CESAR AKIRA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

VISÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO

A inovação é composta pelas partes visível e invisível de um iceberg. E é esta parte invisível que sustenta a parte visível. Isso quer dizer que, além das melhores práticas e dos modismos, existe uma **gestão estratégica** por trás desse processo.

O que está visível parece trazer uma materialidade sobre a inovação, por exemplo: o puff colorido. Ou seja, a parte visível apenas reflete as definições feitas na parte invisível, isso quer dizer que o antecedente mais importante é a parte invisível, que tem a ver com as expectativas da empresa, ou seja, o que a empresa espera, como organização, da inovação.

Por exemplo, contratar um palestrante para falar sobre a inovação em um evento da empresa, não quer dizer que a empresa se tornará mais inovadora. A inovação começa com uma estratégia maior.



Inovar é desenvolver e administrar diferentes mindsets para diversas atividades.

Com isso, o professor levanta a seguinte questão:

A organização precisa de uma área específica para fazer a inovação?

Se a expectativa da empresa é trabalhar com soluções mais incrementais, de melhoria do dia a dia, as próprias equipes da organização conseguem fazer isso, não sendo necessária uma área específica.

Agora, se a expectativa da organização é criar soluções que rompem paradigmas, soluções mais de ruptura, provavelmente esse tipo de iniciativa demanda mais tempo dos colaboradores, mais recursos, mais investimento para ser desenvolvida. Desta forma, uma área específica para fazer a inovação se faz necessária, pois se trata de uma iniciativa mais arriscada.

As soluções mais de ruptura provavelmente irão exigir relacionamento com outras áreas de negócio e com stakeholders fora da organização. Portanto, neste caso, uma área apartada será melhor do que encaixar nas atividades do dia a dia dos colaboradores.

Por isso, conclui-se que a **inovação não está à venda**. Ela é uma competência que precisa ser desenvolvida. E a solução inovadora, sim, esta está à venda.



05:18 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quando as expectativas começam a ser significativamente diferentes, é que geralmente ocorre a ruptura. Por isso, quando se fala em inovação é importante saber quais são essas expectativas.”

- Cesar Akira



20:14 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Inovação não está à venda.”

- Cesar Akira



21:14 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Soluções inovadoras estão à venda.”

- Cesar Akira



26:05 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Sim, é possível nós desenvolvermos essa competência chamada inovação.”

- Cesar Akira



26:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMO AUMENTAR AS CHANCES PARA INOVAR?

O professor explica que, ao entender a inovação como competência, convém **tirar o foco na aquisição de soluções inovadoras e centrar no desenvolvimento dessa competência.**

E para o desenvolvimento da competência inovação, dois aspectos são prioritários:

- **Cultura para inovação** - Liderança, estrutura organizacional, mecanismos de recompensa (reward systems) etc.
- **Processo para inovação** - Etapas (com inputs e outputs), indicadores, perfis de profissionais em cada etapa etc.

A unidade de análise é uma variável de controle importante: inovar na **equipe**, no **departamento** ou na **organização** como um todo? O professor explica que o foco desta aula será na **equipe**, pois é a que permite maior capilaridade e é a base para a inovação departamental e organizacional.



28:35 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Todas as estruturas que conseguem inovar de forma recorrente, de alguma maneira resolveram os aspectos culturais e processuais para inovação.”

- Cesar Akira



30:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Inovação é um fenômeno coletivo.”

- Cesar Akira

AULA 2, PARTE 1

CESAR AKIRA



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CASO GOOGLE GLASS

O professor apresenta o caso da Google Glass para exemplificar como a postura da liderança condiciona o comportamento dos liderados.

Resumidamente, em meados de 2014 foi feito o lançamento do Google Glass, óculos de realidade aumentada. Porém este produto foi um fracasso, por vários fatores: pouca informação sobre como deveria ser usado, era apenas um protótipo, o seu preço para venda era muito alto, o produto apresentava muitos defeitos, tais como bateria ruim, bugs e funcionalidades estranhas e principalmente, a invasão de privacidade.



Diante deste case, o professor convida para retomar ao ano em que o produto foi lançado e tomar uma decisão. Na época a estimativa de vendas do produto era de quase um milhão de peças no ano de lançamento. Porém, a venda foi um fracasso, levando a uma venda infinitamente menor do que estava previsto. Então, supondo que você era um dos diretores da empresa na época do lançamento do produto, precisava tomar algumas decisões junto com os demais colegas. No ano fiscal anterior, a empresa teve um lucro extraordinário e você como diretor precisava decidir o que fazer com este lucro extraordinário que a empresa não estava prevendo.

Um outro diretor deu a seguinte ideia: eu acredito que, pela empresa ser formada por pessoas, este valor extra poderia ser dividido entre os colaboradores da empresa.

Um outro diretor deu a seguinte opinião: sou contra a distribuir o valor extraordinário de forma generalizada. Não faz sentido compartilhar esta bonificação com os envolvidos no projeto do Google Glass, que foi um fracasso.

Então entra um dilema:

Baseando-se neste cenário do Google Glass, que foi um fracasso, você pagaria o bônus para a equipe envolvida neste projeto?

É importante destacar que, não existe resposta certa ou errada para este case. Mas existem alguns aspectos que precisam ser considerados.

Muitas vezes quando a empresa se depara com este tipo de situação, ela enxerga apenas da situação em diante. E o professor enfatiza o contrário, ou seja, diante desta situação é preciso dar um passo para trás, pensar na natureza das atividades. No âmbito corporativo, as atividades possuem naturezas diferentes. O comportamento deveria ser diferente diante de cada tipo de atividade. É aí que entra a questão da Cultura para inovação.



19:59 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CULTURA PARA INOVAÇÃO

Não há cultura certa ou errada para inovação, mas a postura da liderança condiciona o comportamento dos liderados.

E para compreender melhor como o comportamento deveria ser diferente diante de cada tipo de atividade, existem dois conceitos que ajudam a sistematizar melhor as atividades de natureza conhecida e desconhecida no processo de inovação, que são:

- **Atividades de natureza exploration**

Significa desbravar e avançar rumo ao desconhecido. Nas atividades de natureza exploration, o erro é parte do processo, tanto em intensidade mais incremental quanto mais de ruptura (o que muda é a propensão ao risco). As atividades de exploration são mais voltadas para a inovação.

- **Atividades de natureza exploitation**

Significa utilizar recursos de forma maximizada. Neste tipo de atividade, o erro significa inconformidade (retrabalho, peças com defeito, uso de matéria-prima em excesso... mito do 'ser tolerante ao erro').

Ao implantar alguma prática de inovação é preciso primeiro entender qual a natureza da atividade – se é uma atividade conhecida (exploitation) ou desconhecida (exploration).

Na atividade conhecida é preciso ser mais eficaz e eficiente. Essa atividade demanda utilização de maiores recursos. Na atividade desconhecida é preciso ser mais explorador; é o momento de experimentar coisas novas.

E a decisão dos gestores condiciona o comportamento das equipes, seja na manutenção da zona de conforto ou na busca de novos resultados.

E os gestores precisam compreender que, as atividades exploration e exploitation não podem ser mensuradas da mesma maneira. É importante saber separar estas duas atividades.

Exemplo apresentado pelo professor: 90% da semana são trabalhadas atividades de natureza exploitation e os 10% (geralmente nas sextas-feiras à tarde) são destinados para trabalhos de atividades exploration.



25:18 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Inovação é ir em rumo ao desconhecido também.”

- Cesar Akira



29:13 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Uma atividade de natureza exploitation é possível dimensionar, pois entendemos o que precisa ser feito.”

- Cesar Akira

AULA 2, PARTE 2

CESAR AKIRA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

SOLUÇÃO INCREMENTAL E DE RUPTURA

Hoje, o caso do Google Glass é visto com um olhar mais tecnológico, que não era tão conhecido na época de seu lançamento. Podemos entender com este caso, que o Google trouxe uma questão mais de ruptura em relação ao que se conhecia tanto de óculos, quanto de tecnologia. Foram anos de pesquisa para esse desenvolvimento, afinal não era uma solução conhecida. Hoje a tecnologia do Glass está sendo muito utilizada por algumas empresas. O público-alvo do Glass é diferente, de pessoa física passou a ser utilizado por pessoas jurídicas (empresas).

E essas novas soluções podem assumir um caráter mais **incremental** ou de **ruptura**. Sendo, ambas importantes em uma organização.

Solução incremental

São pequenas melhorias ou atualizações feitas nos produtos, serviços, processos ou métodos existentes, que não geram muito impacto.

Nas soluções incrementais, o ponto de partida é a solução atual. Ou seja, eu olho para a solução atual e eu tenho que melhorar essa solução. Uma solução mais incremental requer menos investimento e tempo de produção, por isso gera menos risco.

Solução de ruptura

Se refere às soluções que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidos no mercado. Ou seja, estas soluções de ruptura se referem ao rompimento do paradigma. Por serem soluções mais desconhecidas, as soluções de mais ruptura pressupõem mais tempo, mais recursos financeiros e consequentemente maiores **riscos e erros** durante os seus desenvolvimentos. **A inovação de ruptura está muito relacionada à estratégia.**

Lembre-se: o erro faz parte do processo de inovação de ruptura!

Concluindo esta parte:

- O mindset é diferente em atividades de natureza exploitation.
- O mindset é diferente em atividades de natureza exploration incremental.
- O mindset é diferente em atividades de natureza exploration mais de ruptura.



03:41 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Atividades de ruptura estão mais voltadas para o exploration, ou seja, rumo ao desconhecido.”

- Cesar Akira



14:46 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Em uma solução incremental o risco é menor.”

- Cesar Akira



16:35 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Se eu não aceito o erro numa solução de mais ruptura, simplesmente não existirá um cenário favorável para a sua emergência.”

- Cesar Akira



18:33 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A questão do erro é muito mais voltada para a parte de ruptura.”

- Cesar Akira

AULA 2, PARTE 3

CESAR AKIRA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

FORMAÇÃO DE EQUIPES

O professor explica que as equipes responsáveis em soluções de mais ruptura, geralmente são equipes mais multifuncionais, também conhecidas como squads, ou melhor ainda, equipes diversas.

Outro aspecto destacado pelo professor é referente à motivação de participantes ao serem convidados para participarem de um projeto de uma nova solução para o mercado. E principalmente àquelas pessoas que se voluntariam para participar de um projeto, provavelmente a vontade de entregar o projeto com uma qualidade superior é maior.

Isso quer dizer que, trazer as pessoas com maior interesse em participar, que se voluntariam internamente para fazer parte de um projeto é muito rico.

Então, vale aqui uma reflexão: quando uma empresa penaliza os seus colaboradores que fizeram parte de um projeto de solução de ruptura que não deu certo, até que ponto as pessoas gostariam de participar do próximo projeto inovador? De fato essas pessoas irão evitar o projeto.

O professor destaca então, que a decisão do líder condicionará o comportamento dos colaboradores. E isso serve para toda a liderança. Isso é uma questão cultural. É por meio da liderança que será possível trazer uma mudança cultural. O líder precisa incentivar as suas equipes a participarem dos projetos nas organizações, afinal este papel tem grande influência em seu microambiente. O líder precisa ser motivador e não desmotivador.

Todos os líderes devem colaborar com uma cultura mais inovadora dentro de uma organização e saber qual o papel da equipe dentro da organização, se mais exploration ou mais exploitation, e enfim, fazer a alocação correta de recursos.



07:27 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Conforme as lideranças tomam as suas decisões, essas decisões condicionam o comportamento das equipes.”

- Cesar Akira



09:54 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Será por meio das lideranças que iremos conseguir trazer uma mudança cultural.”

- Cesar Akira



14:29 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Todos que possuem atividades de liderança conseguem influenciar o seu microambiente.”

- Cesar Akira



18:08 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Todas as lideranças, todos os gestores, também são inovação.”

- Cesar Akira



19:34 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RECURSOS

O professor explica que a utilização de recursos para um projeto de inovação vai além da questão financeira. Esses recursos podem também ser, por exemplo, tempo.

Geralmente os gestores querem o resultado de um projeto, mas não disponibilizam recursos para este resultado.

O professor cita o John Kotter, que fala em seu artigo sobre as etapas da mudança, de como as organizações conseguiram se adaptar ao longo dos anos para novas soluções. E este autor associa a mudança ao sacrifício, ou seja, toda mudança exige sacrifício.

E onde está todo este sacrifício? Está nos **recursos**.

E como os gestores poderiam pensar na alocação de recursos no dia a dia em prol da inovação? Para isso, o professor apresenta a técnica do 70-20-10.

- **70% (curto prazo)** - 70% dos recursos deveriam ser aplicados para as atividades que já são feitas e melhorará-las. Nele são envolvidas atividades de natureza: exploitation + exploration (incremental).
- **20% (médio prazo)** - 20% de recursos aplicados hoje, mas pensando em iniciativas cujos resultados irão aparecer no médio prazo. Nele são envolvidas atividades de natureza: exploration incremental + exploration de ruptura.
- **10% (longo prazo)** - 10% de recursos aplicados hoje, mas pensando em iniciativas cujos resultados irão aparecer a longo prazo. Nele são envolvidas as soluções de ruptura.

Quando se fala em alocação de recursos, principalmente em uma iniciativa do dia a dia corporativo para implantar a inovação, é pensar o quanto serão alocados de exploitation e exploration (incremental ou de ruptura).

E o líder tem um papel protagonista nesse cenário de alocação de recursos. Para isso, ele precisa entender qual o papel da sua equipe dentro do âmbito organizacional e a partir disso fazer a distribuição de recursos.

Lembrando que, as atividades exploration e exploitation não podem ser mensuradas da mesma maneira.

Algumas pessoas estão sobrecarregadas com atividades do dia a dia e por conta disso acabam tendo um pouco de resistência para participarem de atividades de inovação.

Por isso, ao trabalhar a inovação no ambiente de trabalho, é importante começar numa vertente mais incremental, pois provavelmente esta solução mais incremental gera menos risco e consequentemente o tempo de implantação também acaba sendo menor e com isso as equipes se apropriam dos benefícios mais rapidamente, gerando um senso de motivação.

Quando a equipe começa a ver a materialidade desses benefícios, ela começa a ser mais receptiva e as sessões começam a ter um significado.

Lembre-se!

Várias soluções incrementais geram a maturidade para tentar projetos mais ousados. E é por meio dos recursos que as lideranças conseguem materializar a cultura no dia a dia corporativo.



25:39 | SUGESTÃO DE LEITURA

Livro - KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Alta Books, 2017.



30:41 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Às vezes, mesmo com poucos recursos financeiros é possível melhorar as situações do dia a dia da organização.”

- Cesar Akira



47:34 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Sim! Existe resistência das pessoas para participarem de atividades de inovação.”

- Cesar Akira



55:08 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Nós estamos sobrecarregados de atividades exploitation.”

- Cesar Akira

AULA 3, PARTE 1

CESAR AKIRA

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSO PARA INOVAÇÃO

O **processo para inovação** tem como objetivo gerar novas soluções, ou seja, é o processo para inovar. Em outras palavras, um conjunto de etapas cujo objetivo é conseguir resolver a necessidade para um determinado público-alvo. Ele é composto por entrada + desenvolvimento + saída.

Necessidade (entrada)

Em todo processo para inovar, o ponto de partida dele é uma necessidade (que também pode ser definido como problema, algo a ser resolvido, oportunidade, desafio, dor, desejo etc) para um determinado público-alvo.

É a partir dessa necessidade que é disparado todo o processo para inovar.

Destacando que, a necessidade deve ser pensada no singular, ou seja, atender uma necessidade por vez para aquele público-alvo. E para cada necessidade a ser resolvida é preciso criar uma estância desse processo para inovação.



E como identificar essas necessidades?

As necessidades são de naturezas diferentes (exploitation, exploration incremental, exploration de ruptura), consequentemente as oportunidades também serão de naturezas diferentes. E cabe à organização definir por onde pretendem avançar.

O professor refaz a seguinte pergunta:

É necessário ter uma área separada para os projetos de inovação?

- Para iniciativas mais incrementais, do dia a dia, é possível conduzir dentro das próprias equipes.
- Para iniciativas mais de ruptura, é preciso uma área separada para os projetos de inovação, por se tratarem de projetos com maiores riscos, mais estratégicos e que irão demandar um valor maior para investimento, conexões com áreas diferentes do mercado etc.



11:10 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“No mundo dos negócios, a criatividade está mais associada à competência para conseguir identificar uma necessidade/público-alvo e tentar resolver determinada situação.”

- Cesar Akira



16:06 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Para cada necessidade deve ser disparada uma estância do processo para inovação.”

- Cesar Akira



27:55 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“É natural imaginarmos que mais recursos possibilitam à organização a ter mais resultados na saída das várias estâncias dos processos para inovação.”

- Cesar Akira



PROCESSO PARA INOVAÇÃO

Geração de ideias e Seleção de ideias (desenvolvimento)

O desenvolvimento do processo para inovação é composto por quatro etapas:

- Geração de ideias
- Seleção de ideias
- Prototipagem
- Lançamento (ou implantação)

Neste momento o professor destaca sobre a **Geração de ideias** e **Seleção de ideias**.

Geração de ideias

No mundo corporativo pensa-se muito em criatividade como sendo a geração de ideias, com o intuito de resolver a necessidade de determinado público-alvo. A inovação como competência, está muito relacionada com a resolução de dores para públicos-alvo.

E como conseguimos gerar mais ideias? Quanto mais **repertório** (experiência) houver, mais conexões são possíveis de serem feitas para propor ideias e atender a necessidade do público.

E para aumentar as chances de geração de ideias é preciso um **trabalho coletivo** e **empatia**. O trabalho coletivo colabora com a união de experiências diferentes. E essas experiências diversificadas contribuem para que as equipes consigam desenvolver melhores ideias. A empatia quer dizer, se colocar no lugar do outro, pensar no projeto para o público-alvo específico ao qual ele está sendo elaborado, afinal as perspectivas de cada um são diferentes. Por exemplo, se o projeto é para crianças, é preciso pensar nesta solução para as crianças.

Seleção de ideias

Esta etapa, quando é feita de maneira coletiva, com experiências diferentes, é possível selecionar ideias melhores.

Resumindo, nas etapas de geração e seleção de ideias é necessária a **diversidade** para se obter ideias mais competitivas.





36:34 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Quanto mais repertórios, mais conexões poderão ser feitas para propor ideias e conseguir resolver determinada necessidade do público-alvo.”

- Cesar Akira



39:14 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As experiências são muito importantes.”

- Cesar Akira



48:39 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A visão é diferente, então os anseios também serão diferentes.”

- Cesar Akira



59:33 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Não é por acaso que, conforme construímos uma solução coletivamente, conseguimos capturar os elementos de stakeholders diferentes.”

- Cesar Akira



01:01:19 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Conforme trazemos mais diversidade para a equipe, maior a chance de conseguirmos experiências diferentes.”

- Cesar Akira

AULA 3, PARTE 2

CESAR AKIRA

03:54 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSO PARA INOVAÇÃO

Prototipagem (desenvolvimento)

A prototipagem é uma materialização (podendo ser um produto ou serviço) da ideia que foi gerada e selecionada. Ou seja, é nessa etapa que a empresa começa a colocar em prática as ideias geradas e selecionadas para atender a necessidade do público-alvo. Ressaltando que a entrega desta prototipagem deve ser funcional. E uma etapa importante que ajuda a diminuir o risco na prototipagem é a **pivotagem**.

Nesta etapa de prototipagem, o professor destaca sobre o perfil dos profissionais que é mais técnico em relação às demais equipes das etapas anteriores de geração e seleção de ideias.



06:30 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“É na etapa de prototipagem que começamos a colocar em prática a ideia gerada e selecionada para atender determinada necessidade.”

- Cesar Akira



09:46 | GUIA DE PALAVRAS

PIVOTAGEM

Mudar a direção, testando novas hipóteses, mas mantendo sua base para não perder a posição já conquistada.



14:02 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A prototipagem, de fato, é a materialização da ideia que foi gerada e selecionada anteriormente.”

- Cesar Akira



19:28 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSO PARA INOVAÇÃO

Lançamento ou implantação (desenvolvimento)

Na etapa de prototipagem já existe uma solução que funciona. Agora é o momento do lançamento deste produto. É nesta etapa que é possível ver como será a reação do mercado em relação ao produto. É o momento de adaptação do produto para o público-alvo, de pensar em como será a comunicação com os possíveis clientes. E para que um lançamento dê certo é preciso fazer inúmeras considerações em relação ao mercado.

E qual a diferença entre lançamento e implantação? O lançamento é voltado ao público-alvo externo da organização e a implantação é voltada ao público-alvo interno da organização.





26:26 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Muitas vezes, quando um lançamento não dá certo é porque a empresa deixou de fazer algumas considerações em relação ao mercado.”

- Cesar Akira



29:21 | GUIA DE PALAVRAS

LANÇAMENTO

Quando tem um público-alvo externo à organização.

IMPLANTAÇÃO

Quando tem um público-alvo interno à organização.



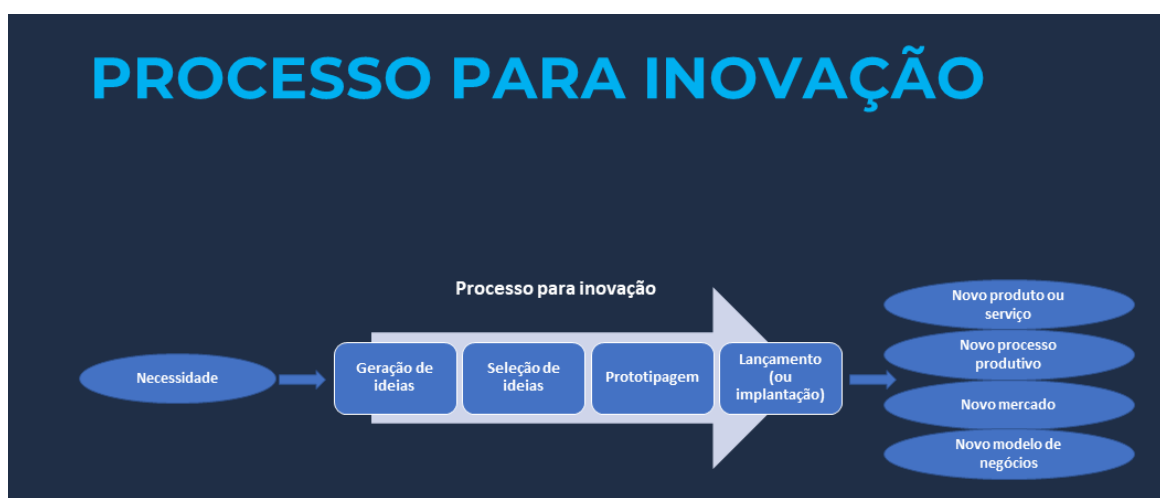
31:52 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSO PARA INOVAÇÃO

Possíveis saídas

O professor apresenta as possíveis saídas em um processo para inovação. Elas podem ser:

- Novo produto/serviço;
- Novo processo produtivo (processos do dia a dia);
- Novo mercado (reposicionamento);
- Novo modelo de negócios (diversas possibilidades).



Sobre o novo mercado e novo modelo de negócios, o professor deixa duas questões para reflexão:

- Será que adaptações, em nossos produtos ou serviços atuais, podem nos levar a outros públicos?
- Será que, além da maneira pela qual a empresa comercializa seus produtos/serviços, ela consegue outras maneiras de ganhar dinheiro?



47:06 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As possibilidades que existem quando a gente pensa em modelos de negócio, são imensas.”

- Cesar Akira

AULA 3, PARTE 3

CESAR AKIRA



03:03 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CRIATIVIDADE, INVENÇÃO E INOVAÇÃO

Nesta parte da aula, o professor explica a relação entre as nomenclaturas Criatividade, Invenção e Inovação dentro do processo para inovação:

Criatividade

- Competência para gerar ideias com vistas a atender a uma necessidade e selecionar as melhores (ideias).
- Equipes com diversidade e abrangência de empatia.

Invenção

- Competência para colocar em prática a(s) melhor(es) ideia(s) selecionada(s) em etapa anterior (protótipo).
- Equipes com perfil mais técnico.

Inovação

- Competência para lançar (ou implantar) o protótipo ao público-alvo e auferir os benefícios (tangíveis ou intangíveis).
- Equipes com perfil mais analítico e gerencial.





DESIGN THINKING E DESIGN SPRINT

O professor apresenta um exemplo de processo para inovar a partir de duas nomenclaturas: Design Thinking e Design Sprint.

Design Thinking

O processo de Design Thinking ocorre em cinco etapas:

1. Empatia
2. Definição
3. Ideação
4. Prototipagem
5. Teste



Processo do Design Thinking

Design Sprint

O processo de Design Sprint ocorre também em cinco etapas:

1. Mapa
2. Esboço
3. Decisão
4. Protótipo
5. Teste

Geralmente, no Design Sprint, as etapas são executadas em uma semana, como você pode verificar na figura abaixo:



PROCESSO E CULTURA PARA INOVAÇÃO

Neste momento, o professor apresenta a relação entre cultura para inovar e processo para inovar.

Como já dito antes, o processo para inovar é composto pela entrada, etapas de desenvolvimento e saída. As etapas de desenvolvimento podem ser nomeadas como engrenagens do processo. E a cultura por meio das lideranças é como se fosse um fluido que permite às etapas de desenvolvimento funcionarem melhor.

Essa é a relação importante que existe entre processo e cultura que, juntas permitem transformar a inovação em algo mais perene dentro das organizações.



INOVAR É IMPORTANTE PARA VOCÊ?

O professor faz algumas considerações que podem responder a esta pergunta:

- Geralmente, quando iniciamos uma carreira, começamos com uma atividade de natureza técnica.
- E os **profissionais proativos** (inovadores: com maior foco na solução) são mais valorizados e candidatos naturais a promoções.
- Durante uma carreira profissional, é possível ocorrer uma **ascensão profissional**, que em geral, inclui atividades de liderança.
- É importante saber que, a formação acadêmica e profissional, em geral, não privilegiam desenvolvimento de competências de liderança.
- Um ponto crítico nas organizações é a transição de atividade de natureza técnica para atividade de liderança. Geralmente as empresas têm dificuldades em formar líderes.

- O líder inovador materializa práticas de inovação de forma sustentável (perene) por meio de sua equipe. E como resultado, consegue entregar **resultados recorrentemente melhores** (mais rapidamente, com mais qualidade, de forma mais conveniente, com menos atrito político etc.).
- A competência da inovação não é o fim, mas é o meio para ascensão profissional. E, para a organização, **innovar é a maneira mais poderosa para alcançar vantagem competitiva sustentável**.



42:07 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Todos nós, sim, podemos ser mais criativos e inovadores. Para isso, basta uma questão processual e cultural.”

- Cesar Akira

AULA 4, PARTE 1

LUÍS GUEDES



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Mudança

O professor Luís Guedes inicia sua aula com uma frase de Heráclito “Nada é permanente a não ser a mudança”.

A mudança é a única constante nos negócios. Lidar com os negócios significa lidar com a mudança. E a liderança da companhia tem essa missão.

A conexão entre os negócios é de tal magnitude que a velocidade da competição aumenta. A agilidade é a marca dos nossos tempos.

Essas são algumas reflexões para pensar sobre o seu negócio. O seu negócio deve servir à sociedade, não somente aos interesses dos donos ou dos colaboradores. A empresa do futuro é aquela que muda na velocidade do seu tempo servindo bem a sociedade.

Um exemplo desta velocidade, é o caso do Uber que, quando houve a primeira manifestação de taxistas em SP contra o Uber, a plataforma já contava com mais de 20 mil motoristas cadastrados. Hoje o Uber tem 1 milhão de motoristas cadastrados no Brasil. O Uber oferece uma proposta de valor muito diferente daquela proposta de valor oferecida pelo taxi.

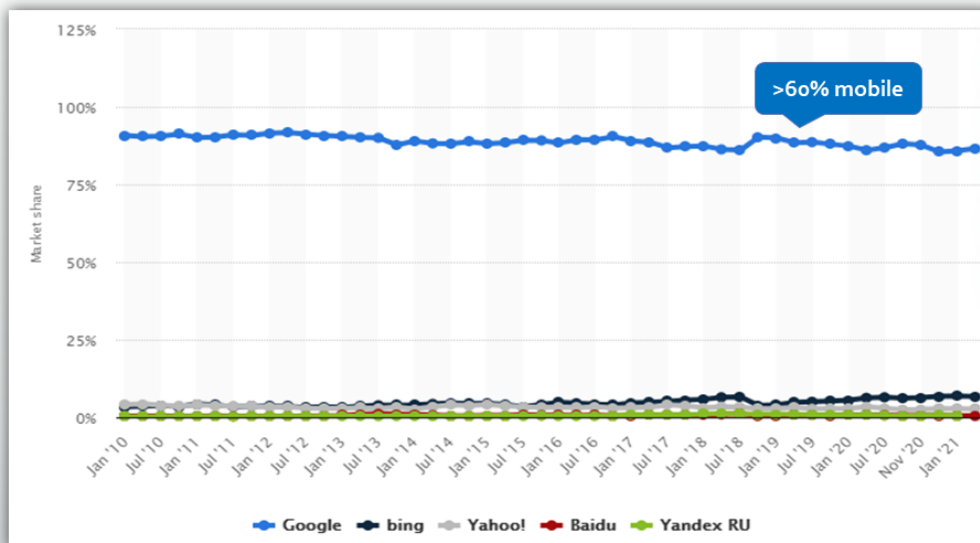
Lembre-se: a ânsia pelo sucesso maior é o que empurra para a frente. E resistir a mudanças é típico da humanidade.

O professor apresenta alguns dados do Google dos últimos tempos. O Google dos EUA tem um market share enorme: 5,6 bilhões de buscas por dia, sendo 60% das buscas feitas através do mobile. 15% das buscas são inéditas diariamente. Tudo isso em busca de novidades. O market share do Google é mais de 90%, no Brasil 95%.

Veja, na figura a seguir, como os dados das empresas que competem com ele são bem menores.

o GOOGLE
processa

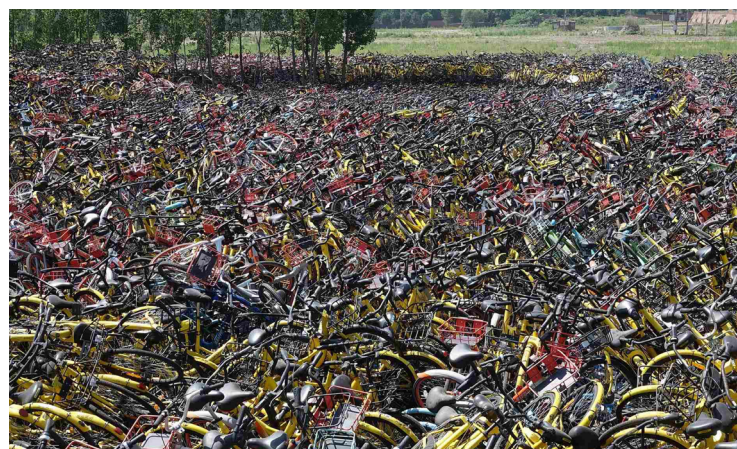
5,6b de buscas por dia



Fonte: Statista (Abr, 2021)

15%
nunca haviam sido
feitas

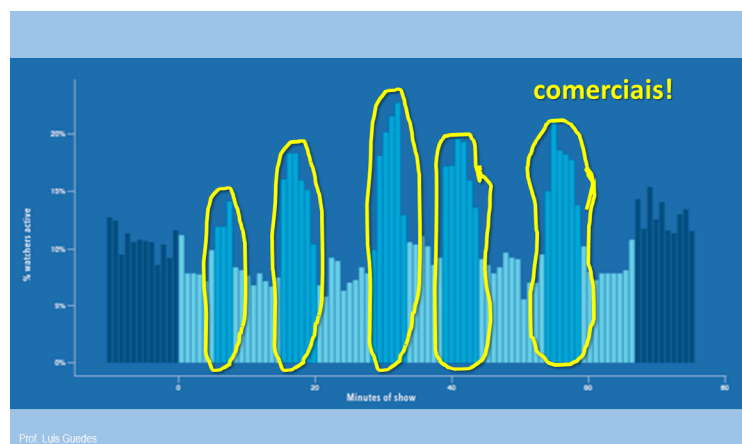
Outro exemplo apresentado pelo professor é o aluguel de bicicletas, um ótimo negócio que acaba atraindo muitos fornecedores. Até que um dia deixa de ser um bom negócio. A figura ao lado mostra um cemitério de bicicletas na China que não são utilizadas mais. Esse cemitério não é apenas um problema econômico, mas acaba sendo também um problema ambiental. Este exemplo é para reflexão: **e se der errado?**



Para isso é importante sempre encontrar um caminho de saída. Isso é estratégia!

O fato de ter acertado no passado não quer dizer que continuará acertando no futuro. Sabe por que? Porque o mundo muda!

O gráfico ao lado mostra uma pesquisa feita pelo Facebook para avaliar a quantidade de acessos à sua plataforma enquanto as pessoas assistiam TV de canal aberto. E eles constataram que os picos de acesso à plataforma mostrados no gráfico se referem ao tempo em que os comerciais eram exibidos na TV. Ou seja, ninguém mais assiste comercial, com isso, talvez não seja um bom negócio anunciar sua marca em comerciais de TV.



É preciso pensar em novas saídas, é preciso mudar!



03:07 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A empresa moderna, que muda na velocidade do seu tempo é a empresa que serve bem a sociedade. Essa empresa é a empresa que tem futuro.”

- Luís Guedes



08:34 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Adaptar-se significa que o mundo mudou e você está tentando mudar também.”

- Luís Guedes



13:21 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As pessoas anseiam por novidade. E é essa ânsia por novidade que você, inovador da companhia na qual está, deve buscar oferecer uma resposta.”

- Luís Guedes



13:40 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Um posicionamento inovador antecede um produto inovador, antecede um serviço inovador.”

- Luís Guedes



17:27 | SUGESTÃO DE LEITURA

Livro - GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Objetiva, 1996.



21:08 | ACESSO RÁPIDO

RONIN

(1998 - Policial, Suspense, Ação - 2h 02min)

O professor indica o filme Ronin que fala um pouco sobre o que significa fazer estratégia.

Sinopse: vários espões são convocados para encontrar uma maleta de conteúdo desconhecido. Mas a situação se complica quando os agentes descobrem que estão enredados numa trama de mentiras, traições e assassinatos.



21:32 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Estratégia é ter uma saída.”

- Luís Guedes



22:08 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Acertar é um evento e não uma estratégia.”

- Luís Guedes

AULA 4, PARTE 2

LUÍS GUEDES



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

DINÂMICA DA COMPETITIVIDADE

Na pós-modernidade não é possível ter certeza das coisas. A fluidez do mundo faz com que o trabalho do executivo seja muito difícil, não apenas pela execução, mas também pela sintonia. Por isso, estar conectado ao mercado em que serve é muito importante. Para isso, você pode utilizar, por exemplo, a ferramenta Design Thinking, que ajuda a empresa a focar no que exatamente ela precisa.

A figura ao lado mostra a era em que o mundo digital e o físico se misturam. E as empresas espertas agem utilizando ferramentas do mundo virtual e físico ao mesmo tempo, conhecido como Phygital, onde a experiência de compra, principalmente no B2C, acaba sendo misturada entre físico e digital. De acordo com Willian Gibson, "O futuro já chegou, só não é homogeneamente distribuído". E os países ricos são os países em que o futuro chegou primeiro.



O professor apresenta um dado da Folha de São Paulo que mostra que novos hambúrgueres vegetais já são 30% das vendas no Pão de açúcar. O que ele quer mostrar com isso? Que as empresas de carne não esperam que o seu maior concorrente seja uma empresa que planta soja, ou uma empresa que tem um laboratório de engenharia genética com engenharia de alimentos, onde tiram do laboratório um hambúrguer. Por isso mudar é necessário. Se o negócio está dando mal, mudar é praticamente uma sobrevivência.

Painel S.A.

joana.cunha@grupofolha.com.br



Novos hambúrgueres vegetais já são **30%** das vendas no Pão de Açúcar

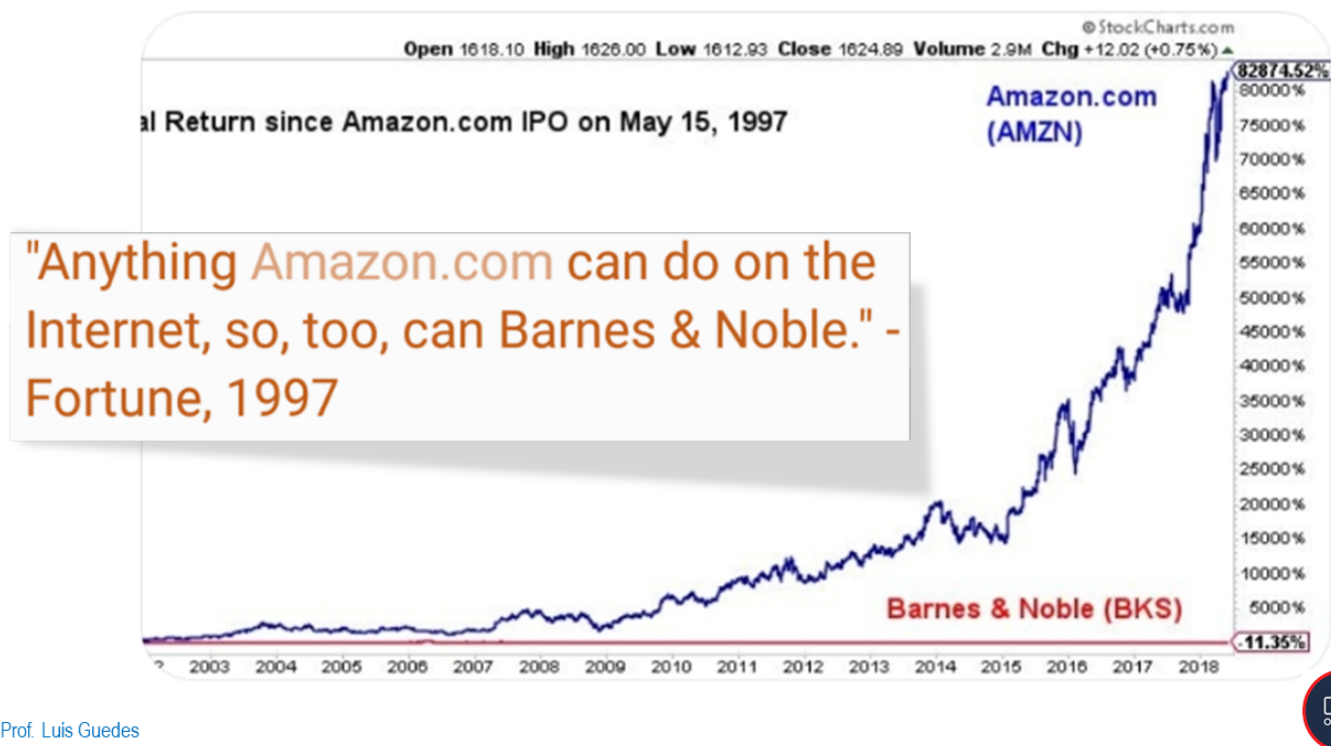
Rede vende produtos há quatro meses



Prof. Luis Guedes

13

O professor apresenta outro dado, agora das empresas Barnes & Noble e Amazon. Barnes & Noble é uma grande livraria nos EUA que dominava o mercado há um tempo atrás. Essa empresa, em 1997 disse: qualquer coisa que a Amazon quiser fazer, nós também sabemos fazer. Porém não foi bem isso que ocorreu. Veja no gráfico a seguir a comparação de ações das duas empresas. Esses números representam o que o mercado acha sobre o quanto a companhia vale.



"Também faz parte do nosso negócio ajudar os livros a encontrar leitores". Essa é uma frase de Jeff Bezos, fundador da Amazon, ao comentar na revista Wired como a sua companhia estimula a venda de determinados títulos com a ajuda de tecnologias de associação entre as preferências dos clientes. O que isso provocou? Nos EUA 12.000 lojas fecharam nos últimos 9 anos. Fazer mais do mesmo pode trazer consequências trágicas. É preciso fazer o novo!

O maior inimigo da mudança é o sucesso! E o sucesso está relacionado com a humildade intelectual. Muitos pensam que, se têm muito conhecimento sabem de todas as respostas. Por isso, o maior inimigo do conhecimento é a ilusão do conhecimento. Um bom líder precisa ter como competências saber ouvir e saber fazer boas perguntas. E essa não é uma tarefa fácil.

Quantas das competências importantes no começo da sua carreira ainda são úteis hoje?

O professor apresenta uma pesquisa do Fórum Econômico Mundial em que profissionais de L&D citaram as habilidades consideradas mais importantes, em ordem de classificação:

- 1 - Resiliência e adaptabilidade;
- 2 - Habilidades de tecnologia / fluência digital;
- 3 - Comunicação entre equipes remotamente;
- 4 - Inteligência emocional;

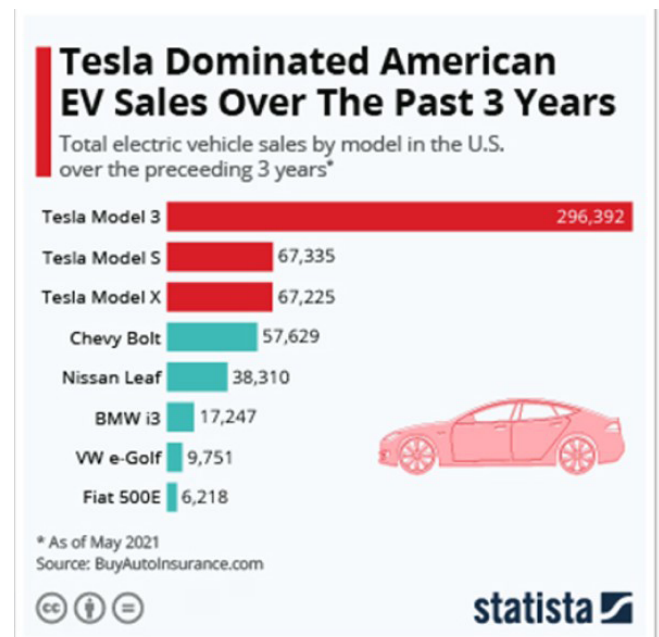
- 5 - Colaboração multifuncional;
- 6 - Liderando através da mudança;
- 7 - Mudar a gestão;
- 8 - Lidando com o estresse / sendo mais consciente;
- 9 - Gerenciamento de tempo;
- 10 - Criatividade.

Os clientes querem fazer negócios com empresas inovadoras, digitais e conectadas.

Para exemplificar esta informação, o professor apresenta um exemplo da empresa de veículos Tesla.

Como pode ver na figura ao lado, a Tesla domina o mercado americano em vendas totais de veículos elétricos nos últimos 3 anos.

Além disso, a figura abaixo (pesquisa feita em setembro de 2021) mostra que o seu valor de mercado é a maior em relação às demais empresas automotivas do mundo.



Valor de mercado das maiores empresas automotivas do mundo (set-21)

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	 Tesla TSLA	\$740.68 B	\$739.38	1.26%		us USA
2	 Toyota TM	\$252.26 B	\$181.90	2.94%		JP Japan
3	 Volkswagen VOW3.DE	\$137.71 B	\$218.90	1.89%		DE Germany
4	 BYD 002594.SZ	\$109.37 B	\$38.23	-3.10%		CN China
5	 Daimler DAI.DE	\$89.46 B	\$83.63	2.90%		DE Germany
6	 General Motors GM	\$71.67 B	\$49.37	0.00%		us USA

Fonte: Companies Market cap (Set-21)

21



E então, a sua empresa é **inovadora, digital e conectada**? Lembre-se que o futuro da competição é a competição entre cadeias e não entre empresas.



05:20 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As empresas espertas começam a agir usando ferramentas do mundo virtual e do mundo físico ao mesmo tempo.”

- Luís Guedes



05:37 | GUIA DE PALAVRAS

PHYGITAL

A palavra é a junção de físico e digital. Ele envolve esses dois universos na experiência do consumidor, tornando-a mais especial e atrativa.



07:24 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O futuro já chegou, só não é homogeneamente distribuído.”

- Willian Gibson



09:22 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“País próspero é país que tem futuro. Empresa próspera é empresa que tem futuro. Que sua empresa seja próspera para que possa se apropriar rapidamente desse futuro e construir o caminho para quem vem atrás.”

- Luís Guedes



11:54 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O sucesso é uma plataforma para um novo passo. Mudar no sucesso é uma arte.”

- Luís Guedes



21:29 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As empresas de mídia e de tecnologia da informação cada vez mais tem um poder econômico e de informação muito grande.”

- Luís Guedes



30:10 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O pior inimigo do conhecimento não é a ignorância, e sim a ilusão do conhecimento.”

- Luís Guedes



35:02 | SUGESTÃO DE LEITURA

Livro - TALEB, Nassim Nicholas. Antifrágil: Coisas que se beneficiam com o caos. Objetiva, 2020.



42:11 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O futuro da competição não é a competição entre empresas, o futuro da competição é a competição entre cadeias.”

- Luís Guedes

AULA 4, PARTE 3

LUÍS GUEDES



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMPETITIVIDADE

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, 2018 a competitividade "é um **processo** por meio do qual um agente econômico busca **superar a performance** de seus concorrentes nos **quesitos-chave**, sempre identificados pelo **mercado**."

Como descobrir o que o mercado quer? O professor reforça sobre a ferramenta Design Thinking, que pode ajudar bastante a empresa a descobrir o que o mercado deseja.

Para ser competitivo é preciso inovar, e não inovar apenas fazendo um negócio novo, inovar fazendo um negócio novo que ninguém fez. Lembre-se: o lucro está na diferença e não na igualdade!

Veja abaixo como funciona a equação de valor:



$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefício/satisfação por adquirir um prod. ou serv.}}{\text{Dificuldade para adquiri-lo (\$, tempo, energia)}}$$

Quanto mais dificuldade se tem, menor o valor e quanto mais benefício se tem, maior o valor. Agora, melhor ainda é quando há mais benefício e menos dificuldade.

O quadro a seguir mostra uma pesquisa feita por Theodore Levitt, em seu artigo Miopia de marketing, sobre a visão míope (não enxerga muito longe) e a visão estratégica.

Por exemplo, a visão míope fala que a Nike vende material esportivo, mas a visão estratégica mostra que a Nike vende atitude. A Harley-Davidson não vende apenas uma motocicleta, ela vende estilo de vida. A Godiva não vende apenas chocolate, ela vende uma joia.

Por isso, é fundamental que a proposta de valor seja construída ao redor da **visão estratégica**.

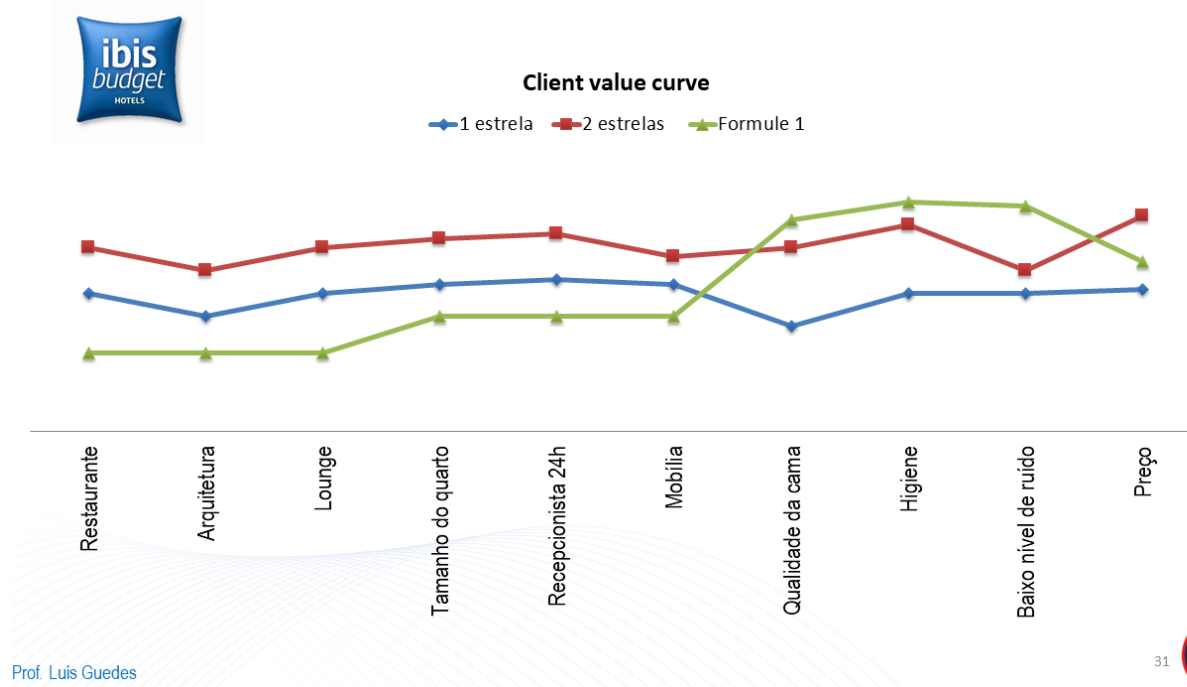
	Visão míope	Visão estratégica
Nike	Material esportivo	Atitude
Mont Blanc	Caneta	Sucesso profissional
BMW	Automóvel	Prazer em dirigir
Harley-Davidson	Motocicleta	Estilo de vida
Xerox	Copiadora	<i>Document company</i>
Kopenhagen	Chocolate	Presente
Godiva	Chocolate	Joia
Petrobras	Petróleo	Energia
Danone	Iogurte	Saúde

Estrategiar é mover-se de modo imprevisível para os concorrentes! E para o desenvolvimento de produtos, por exemplo, é preciso ter em mente quais atributos a empresa deve:

- Eliminar algumas coisas da oferta atual.
- Reduzir abaixo dos padrões do setor.
- Elevar bem acima dos padrões do setor.
- Criar, diferenciando-me dos concorrentes (produtos, serviços, combinação de ambos).

Exemplo

O Ibis budget (Formule 1) é um hotel de baixo custo voltado mais para hospedagens empresariais. No gráfico abaixo é possível avaliar a curva de valor deste hotel em relação a outros tipos de hotéis, veja:



O Formule 1, como pode avaliar no gráfico, possui alguns itens mais simples, como restaurante, arquitetura, lounge, tamanho do quarto, recepção 24 horas e mobília. Porém, a qualidade da cama, higiene e baixo nível de ruído são excelentes e por fim, ele é mais barato que um hotel 2 estrelas. Ele tem o triplo do giro e duas vezes a margem por hóspede. Como pode ter mais margem se o preço é mais baixo? Porque ele não gasta com aquilo que não precisa, como restaurante, arquitetura, lounge, tamanho do quarto, recepção 24 horas e mobília. Isso é estrategiar! É abrir mão de alguns itens, é escolher o que não fazer. Este hotel abriu mão de alguns hóspedes para investir em outro público.

Então, o professor deixa a seguinte reflexão: **Que características a empresa competitiva deve cultivar para aprofundar o vínculo com seus clientes visando algo maior do que relação meramente cliente-fornecedor?**

Nem sempre é a concorrência que pode minar a capacidade de competição de uma empresa, isso pode vir de um ambiente externo, como por exemplo, problemas ambientais. A Nespresso teve que definir o que fazer com suas cápsulas que eram descartadas ou então teria que parar de comercializar seus produtos.

Outros exemplos que envolvem o ambiente externo:

- A Phillip Morris decidiu deixar de fabricar e comercializar cigarros.
- O Facebook mudou seu algoritmo para facilitar o contato com o contraditório da opinião dos usuários.
- Campanha Heineken: "Moderate Drinkers Wanted".
- Patagônia lança uma jaqueta com a seguinte mensagem: "Não compre esta jaqueta". Ou seja, essa jaqueta dura muito, se você já tem uma jaqueta Patagônia não há necessidade em comprar uma nova. Use a sua!



DON'T BUY THIS JACKET

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE
WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR
WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE
WE will take back your Patagonia gear that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator



REIMAGINE
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

patagonia



06:34 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“É na diferença que mora o lucro. Na igualdade mora o desconto, e desconto a gente não gosta de dar.”

- Luís Guedes



10:31 | SUGESTÃO DE LEITURA

ARTIGO - LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. Harvard Business Review, 1960.



12:07 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A nossa proposta de valor tem que ser construída e enaltecida ao redor da visão estratégica e não da visão míope.”

- Luís Guedes



13:16 | ACESSO RÁPIDO

FIND YOUR GREATNESS

Encontre a sua grandeza é uma campanha da Nike, em que o professor indica que você assista aos vários vídeos disponíveis no youtube. Você pode acessá-los através do QR Code ao lado.



35:43 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A inovação é embrulhada com a ética.”

- Luís Guedes

AULA 5, PARTE 1

LUÍS GUEDES



00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CRIATIVIDADE

A criatividade presume, em algum momento, ressignificar a realidade. E a ressignificação é o método utilizado em neolinguística para fazer com que pessoas possam atribuir novo significado a acontecimentos, através da mudança de perspectiva.

O que é criatividade, afinal?

O professor apresenta o significado de criatividade em três visões diferentes:

- **Visão humanista:** “A pessoa criativa é aquela que tem **novas ideias**. O grau de novidade de que a pessoa é capaz, ou que ela **exibe habitualmente**, pode ser testado em termos da frequência de respostas **incomuns**, embora **aceitáveis**, aos desafios” (Guilford, 1950, p. 452).
- **Visão sociológica:** “[criatividade é] O **processo** de introdução de novos elementos em uma cultura por meio de **descoberta** ou **imitação** de outro contexto” (Schaefer, 2012, p. 57).
- **Visão orientada ao negócio:** “A criatividade resulta de três qualidades: **experiência, motivação e pensamento imaginativo**” (Amabile, 1998).

Para Stein, 2003, “Criatividade envolve a produção de algo novo, que é aceito como útil e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo”.

O que a ciência descobriu sobre criatividade pode surpreender você:

- A criatividade tem baixa correlação entre QI e criatividade.
- Vários estudos identificaram a correlação positiva entre criatividade e psicoses, principalmente transtornos de humor.

Um estudo feito pelo professor George Land, baseado nos testes usados pela NASA para seleção de cientistas e engenheiros, constatou que, quanto mais velha a pessoa, menos criativa ela é. E a principal conclusão desse professor é que a criatividade se desaparece.

Veja os dados da pesquisa na figura ao lado.

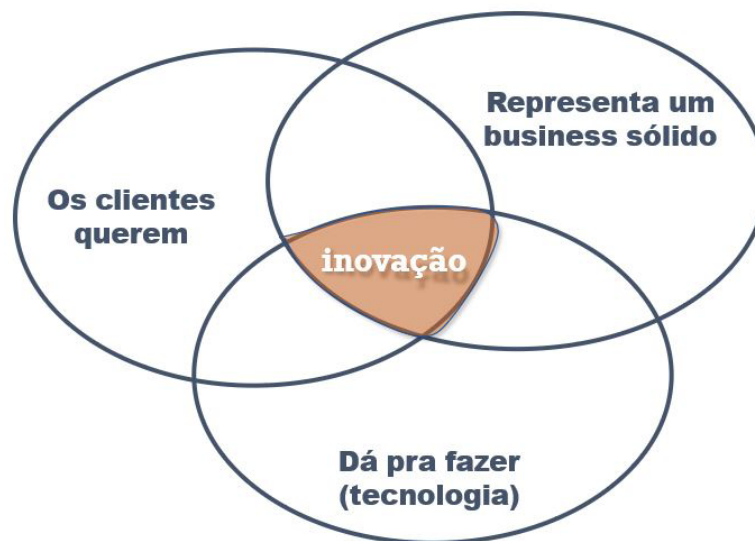
Idade	Amostra	% altamente criativos
5	1.600	98%
10	1.600	30%
15	1.600	12%
>25	200.000	2%

Land, G., Jarman, B. (1990). Ponto de Ruptura e Transformação, São Paulo: Cultrix.

A criatividade é o motor da inovação e a inovação é a única alternativa para lucratividade sustentável (sustentável no sentido de ser perene, duradouro).

Jeff Immelt, CEO da GE disse o seguinte: "A constante reinvenção é uma necessidade central na GE. Nós estamos sempre a um passo do 'commodity hell'." O commodity é um produto não diferenciado. E o produto não diferenciado tem apenas um elemento de competição: o preço! E é péssimo competir com preço.

A palavra-chave da inovação é a diferenciação, é fazer alguma coisa que ninguém fez. E a busca aqui é por uma tripla intersecção, como mostra a figura abaixo:



O professor apresenta uma pesquisa que mostra a fidelidade à marca Apple em um recorde histórico de 92% à medida que as marcas Android mergulham.

Os destaques da pesquisa foram:

- Pesquisa revela que a fidelidade à marca para a Apple está em um ponto alto de quase 92% (contra 90,5% em 2019).
- Enquanto isso, a lealdade da Samsung caiu 11,7%, de 85,7% em 2019 para 74% em 2021.
- 26% dos usuários da Samsung mudarão para outra marca na próxima vez que fizerem upgrade.
- Dos desertores da Samsung, a maioria (53%) mudará para um iPhone na próxima vez que atualizarem, com a maioria (31,5%) indicando preocupações com a privacidade como o principal motivo para a mudança.
- Os usuários da Motorola e da LG são o grupo mais desleal, com cerca de 71% e 62,6%, respectivamente, dos usuários existentes afirmando que estarão procurando uma mudança quando fizerem a atualização.



March 16, 2021 • Mobile Phones / Research

Report: Brand loyalty at an all-time high of 92% for Apple as Android brands take a dive

Posted by Abhin Mahipal

56 56 SHARES

26% of Samsung Users will Switch to another Phone Brand when they Upgrade



03:45 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Ressignificar é a raiz da criatividade."

- Luís Guedes



07:54 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A experiência, ao mesmo tempo em que é benéfica para a criatividade, pode ser também perigosa."

- Luís Guedes



14:19 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"O que é criativo tem data de validade."

- Luís Guedes



17:03 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Não há garantia nenhuma de que, só porque é diferente vai dar certo."

- Luís Guedes



24:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Seja o que for criatividade, é parte da solução de um problema."

- Brian Aldiss



26:31 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"O mundo evolui pelas perguntas que se faz e não pelas respostas que se obtém."

- René Descartes



34:37 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A commoditização tem a ver com a não diferenciação."

- Luís Guedes



39:59 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Construir um produto que seja desejável pelos clientes e proteger a sua margem: essa é a busca."

- Luís Guedes

AULA 5, PARTE 2

LUÍS GUEDES



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MODELOS MENTAIS

O professor explica que o objetivo do modelo mental é fazer a pessoa não pensar.

Modelos Mentais são resultados de um processo psicológico longamente estruturado, estabelecido por relações hardcoded nas redes neurais de seu cérebro com um único objetivo de economizar energia pela classificação prévia baseada em padrões.

Nossos modelos mentais determinam **como** e **o que** nós vemos!

- Nossa percepção NÃO é a realidade, mas uma versão dela.
- Fenômenos são filtrados pelos sentidos e pela cognição.
- O que não pode ser enquadrado nos modelos de referência tem probabilidade relevante de simplesmente não ser percebido.
- Modelos mentais são incompletos.
- Modelos ultrapassados levam a decisões ruins.



04:54 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A diversidade é muito benéfica para a criatividade, porque são visões de mundos eventualmente complementares."

- Luís Guedes



CRIATIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A criatividade no ambiente de trabalho pode ser **restringida**. Mas o que pode restringir a criatividade?

Algumas pesquisas foram feitas e diversos fatores que inibem a criatividade foram identificados. Na figura abaixo é possível verificar alguns deles:

Tabela 1. Cargas Fatoriais e Comunalidades (h) para o Fator 1 *Inibição/timidez*

Item	Conteúdo	Carg	h
2	Fosse menos tímido(a) para expor minhas idéias	0,71	0,44
21	Não tivesse medo de expressar o que penso	0,69	0,56
3	Fosse mais espontâneo(a)	0,64	0,38
8	Fosse mais corajoso(a)	0,61	0,46
5	Não fosse tão inseguro(a)	0,61	0,43
26	Fosse mais extrovertido(a)	0,60	0,32

Tabela 3. Cargas Fatoriais e Comunalidades (h) para o Fator 3 *Repressão social*

Item	Conteúdo	Carg	h
38	Não tivesse recebido uma educação rígida	0,58	0,37
43	Tivesse tido mais oportunidade para errar sem ser taxado(a) de burro(a) ou idiota	0,57	0,52
32	Não tivesse sido podado(a) pela família	0,53	0,39

Tabela 2. Cargas Fatoriais e Comunalidades (h) para o Fator 2 *Falta de tempo/ oportunidade*

Item	Conteúdo	Carg	h
34	Tivesse mais oportunidade de pôr em prática as minhas idéias	0,63	0,54
31	Tivesse mais tempo para elaborar minhas idéias	0,56	0,32
15	Tivesse mais tempo	0,55	0,28

Tabela 4. Cargas Fatoriais e Comunalidades (h) para o Fator 4 *Falta de motivação*

Item	Conteúdo	Carg	h
69	Tivesse mais entusiasmo	-0,68	0,51
67	Concentrasse mais no que faço	-0,60	0,36
68	Fosse mais curioso(a)	-0,57	0,42
12	Fosse menos preguiçoso (a)	-0,54	0,27

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida. *Psicol. esc. educ.* [online]. 1999, vol.3, n.2, pp. 123-132. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/pee/v3n2/v3n2a02.pdf>



Se você quer ser um agente criativo na sua organização, faça a sua parte! Seja parte do seu próprio resgate! Para ser criativo, você e sua equipe precisam querer ser criativos!

E o que a liderança pode fazer para lidar com os fatores identificados anteriormente?

Sir Ken Robinson responde: "O papel do Líder Criativo não é ter todas as ideias, mas sim criar uma cultura na qual todos possam ter ideias e as boas ideias sejam valorizadas."

Onde você iria ou a quem recorreria para buscar ideias criativas para produtos, serviços ou mesmo novos modelos de negócio para a sua companhia? O professor explica que, o que dá mais certo é perguntar para a sua equipe.

O Laboratório Fleury é um exemplo disso. Eles criaram um programa central de ideias perguntando aos seus colaboradores o que o laboratório poderia fazer de diferente, e o resultado foi:

- 13.502 de ideias inseridas.
- 2.555 de ideias aprovadas.
- 701 ideias implantadas.

Por isso, fica a dica: **Busque ideias criativas com o seu time!**

E por onde começamos? Pelo problema do cliente!

Exemplos:

- O celular desenvolvido para cidadãos sêniors. Ele vem com um botão exclusivo de SOS para facilitar o pedido de socorro em casos de emergência.
- O triciclo Aquaduct foi desenvolvido para ajudar as pessoas no mundo em desenvolvimento que precisam fazer longas viagens para coletar água, que muitas vezes não é segura para beber. A pedalada puxa a água através de um filtro transformando-a em água potável para consumo.



Outro exemplo interessante é entre o Hospital Einstein e Spotify que fazem parceria para estudar o efeito da música sobre a saúde dos pacientes hospitalizados.

Além da promover o bem-estar de pacientes e da equipe médica, as playlists criadas por profissionais do Einstein, músicos e curadores da plataforma Spotify têm objetivos científicos, em que a proposta é verificar, por meio de estudos controlados, quais mecanismos cerebrais são ativados de acordo com a seleção musical usada em diversas situações clínicas.

É a criatividade e competitividade por meio de parcerias improváveis, que são fontes importantes de geração de valor para a empresa.



15:59 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Criatividade demanda energia. E para você ter energia, você precisa de motivação, mas também precisa de tempo."

- Luís Guedes



20:22 | ACESSO RÁPIDO

SERÁ QUE AS ESCOLAS MATAM A CRIATIVIDADE?

O professor convida o aluno para assistir a palestra "Será que as escolas matam a criatividade?" em que Sir Ken Robinson defende de maneira divertida e profunda a criação de um sistema educacional que estimula (em vez de enfraquecer) a criatividade. Você pode acessar o vídeo através do QR Code ao lado.



30:51 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A cada passo que a inovação dá, aparece um problema novo. E é assim que vamos vencendo as resistências, de problema em problema."

- Luís Guedes



36:56 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Não há nada mais difícil de alcançar nem mais perigoso de controlar do que o início de uma nova ordem das coisas."

- Niccolò Machiavelli



43:32 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

KEY TAKEAWAYS

O professor apresenta alguns pontos-chave sobre a criatividade, que foram discutidos durante a aula:

- Evidências empíricas indicam com pouca dúvida que criatividade é uma **caraterística pessoal que se desaprende**.
- Produtos e serviços criativos são a **arma contra a commoditização** e consequente guerra por preço.

- Uma fonte (pouco utilizada) importante de novas ideias para eficiência e novos produtos e serviço é o **nosso próprio time**. Há de se exercitar os **incentivos** para engajamento e a **capacidade de transformação de ideias em ações**.
- O sujeito criativo é antes de tudo um **curador sofisticado do seu repertório intelectual**.
- Só podemos **processar** aquilo que estamos **prontos para perceber** (razão pela qual a multiplicidade de experiências é fundamental para a criatividade).
- Nem sempre a atitude criativa é bem vista, nem há qualquer tipo de garantia sobre o resultado das atividades criativas. **Ser criativo é antes de tudo ser corajoso!**
- Não há consenso sobre a definição de criatividade, mas razoável entendimento acerca de ser um **traço pessoal**, influenciado pelo **ambiente**, pela **motivação individual**, **conhecimento técnico**. É um **fenômeno social**.
- Para a prática, a criatividade representa a **solução para um problema!**
- O **RH** tem uma função primordial no futuro próximo, inclusive como liderança para a **humanização** da companhia, **influenciador** isento sobre **aspectos éticos** e fomentador da **cultura de inovação**.
- Seja parte do seu próprio resgate.

AULA 6

LUÍS GUEDES

00:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INOVAÇÃO

Os paradigmas organizacionais em direção à complexidade crescente é uma combinação entre eficiência em custo, excelência em qualidade e inovação. Portanto, o paradigma atual que importa, é o paradigma da **inovação**!

Dois conceitos importantes sobre a inovação, de acordo com o Manual de Oslo e o National Science Foundation:

- **Manual de Oslo (2005):** “Uma inovação é a **implementação** de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas”.
- **National Science Foundation:** “A inovação é uma **série de etapas** que começa com a imaginação e resulta na criação de algo de **valor para a sociedade**”.

06:20 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INOVAÇÃO INCREMENTAL E INOVAÇÃO RADICAL

Inovação incremental

É a inovação que incorpora continuamente melhoramentos (características técnicas, design, funcionalidades) a produtos e processos preexistentes.

De acordo com Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009); Tushman e Anderson (1986), “Inovação incremental é aquela que implementa um baixo grau de novidade, bem como menos risco e custo menor do que a inovação radical. Apresenta, em termos gerais, potencial de impacto consideravelmente menor no desempenho da empresa do que a alternativa radical.”

O professor apresenta um exemplo da Toyota. A Toyota Corolla Cross supera previsões e já acumula mais de 4 mil pedidos. E qual é o jeito da Corolla pensar para chegar a este número? Em seu livro **The Elegant Solution: Toyota's Formula for Mastering Innovation**, Matthew E. May explica:

“Uma empresa para ter sucesso na inovação, tem que buscar rigorosamente uma solução ideal - uma que produza inovação de baixo custo, baixo risco e alto impacto. A inovação acontece na Toyota por meio da **busca sistemática da perfeição** em todos os níveis, todos os departamentos, em tudo que a Toyota faz. A perfeição equivale à **excelência, precisão e perfeição** na Toyota. E é essa busca pela perfeição que cria processos, produtos e serviços melhores para amanhã, hoje. São necessários muitos **pequenos passos** para criar inovação sustentável.”



Inovação radical

“Às vezes você tem que destruir para criar”. Essa é a fala de Joseph Schumpeter em seu livro *Capitalism, Socialism & Democracy*. Ou seja, às vezes é preciso destruir o antigo para contruir o novo.

Outros conceitos sobre inovação radical:

- A inovação radical é um **produto único**, que tornará os existentes **obsoletos**. É baseado em uma tecnologia muito além do estado da arte (IGI Global, 2019).
- Inovação radical como aquela que tem potencial para fornecer desempenho de produto **dramaticamente melhor** do que a alternativa vigente (Utterback, 1994).
- A inovação genuinamente radical geralmente precisa de um **novo conceito ou palavra** que a defina (Thagard, 1999).
- Inovação radical é a busca, descoberta, experimentação e tomada de riscos (Kerzner, 2019).

Exemplos de algumas empresas que praticam a inovação radical:

- Google
- Pfizer
- Uber
- 191M e-books (leitor de livro digital)

Inovação incremental vs. Inovação radical

O professor levanta duas questões sobre as inovações incremental e radical:

1 - São times diferentes? Por quê?

Sim! Porque são motivadores e tipos de pensamentos diferentes.

2 - Quais (se necessárias) as diferenças na gestão de cada tipo de inovação (incremental vs radical)?

A inovação incremental é o campo da melhoria contínua, já a inovação radical está relacionada com aquilo que pode ser. São times diferentes porque precisam de incentivos diferentes e precisam ser medidos também de formas diferentes. Não dá para medir o sucesso igualmente. O sucesso do incremental é muito mais claro que o sucesso do radical.

O professor de Harvard Business School, Clayton Christensen, diz o seguinte:

"Os clientes sentem que a vida é uma série de 'tarefas' que devem realizar. As tarefas são ações que vão desde lavar o cabelo ou escovar os dentes até controlar suas finanças ou se comunicar com todo o mundo rapidamente.

Descobrir quais são essas tarefas, em vez de perguntar ao cliente como melhorar algo existente, é o que leva à inovação de valor."

Exemplo:

Volvo vende caminhão por quilômetro

A semana começa diferente para 60 motoristas da Citrosuco. Eles vão conhecer a fábrica da Volvo em Curitiba e os novos 26 caminhões da marca que passarão a dirigir nos próximos 30 meses no transporte de suco de laranja. Nos próximos dias, já ao volante, terão aulas práticas de condução econômica e vão aprender os macetes dos caminhões com motor eletrônico que substituem os veículos com motor mecânico que até agora dirigiram. **Mas a Citrosuco não está mudando apenas de tecnologia de motorização. A empresa não terá mais a propriedade do veículo, que pertence à Volvo Leasing, braço financeiro da Volvo.**



"É uma nova forma de negociar que estamos iniciando no Brasil. Ao invés de vender o caminhão, vendemos quilômetro rodado", diz Eduardo Pydd, gerente de gestão de frota e leasing operacional da Volvo. Os veículos serão arrendados por 30 meses. Findo esse período, voltam para a Volvo. No valor cobrado pela Volvo estão todos os custos, à exceção do motorista, pneu e carreta, por conta da Citrosuco.

Outra empresa que adotou leasing operacional é a Sementes Selecta, que cultiva soja não transgênica. Além de 25 caminhões Volvo, arrendou também 25 conjuntos bitrens e pneus. "Ou seja, a Selecta só entra com o motorista. Remunera todos os demais custos por quilômetro", explica Pydd. (Gazeta Mercantil).

Importante!

Empresas vencedoras adaptam-se ao mesmo tempo que produzem mudança no ambiente. E mudanças não tem fim!



07:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Não há possibilidade de um negócio sem risco e altamente lucrativo."

- Luís Guedes



12:18 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"As empresas que estão engajadas em inovações radicais estão procurando sempre se reinventarem."

- Luís Guedes

CURADORIA

AULAS 1, 2 E 3

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- AMABILE, T. M. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 10, p. 123-167, 1988.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, p. 77-87, 1998.
- CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change, *Harvard Business Review*, March-April, 2000.
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. *Harvard Business Review*, June 2007.
- KANTER, R. M. Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review*, November 2006.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- BHARADWAJ, S.; MENON, A. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, v. 17, p. 424-434, 2000.
- CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma*. NY: Harper Collins, 2003.
- CROSSMAN, M. M.; APAYDIN, M. A multidimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2009.
- GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, v. 45, n. 2, p. 67-75, 2004.
- HII, J.; NEELY, A. *Innovation and business performance: a literature review*. The Judge Institute of Management Studies, Cambridge, 1998.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- LAZZAROTTI, V.; MANZINI, R. Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study. *International Journal of Innovation Management*, v. 13, n. 4, p. 615-636, 2009.
- LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

- McMAHON, K.; RUGGERI, A.; KÄMMER, J. E.; KATSIKOPOULOS, K. V. Beyond idea generation: the power of groups in developing ideas. *Creativity Research Journal*, v. 28, n. 3, p. 247-257, 2016.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R. W. Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

VÍDEOS

Innovation: Classic Traps and the Endurance Factors. Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School)

David Kelley: Human-Centered Design. David Kelley (IDEO)

Creativity and Motivation. Teresa Amabile (Harvard Business School)

De onde vêm as boas ideias. Steven Johnson

Será que as escolas matam a criatividade? Ken Robinson

IDEO - Processo de criação

How Innovators Transform Industries: Mastering the Skills of Disruptive Innovation. Hal Gregersen (do MIT Leadership Center)

AULAS 4, 5 E 6

REFERÊNCIAS

- BESSANT, John; TIDD, Joe. *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2007.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. *Academy of management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- CHRISTENSEN, Clayton M., RAYNOR, Michael E. *O Crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DI SERIO, Luiz Carlos; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto. *Estratégia e competitividade empresarial*. Saraiva Educação SA, 2017.
- EPSTEIN, Marc J. et al. *As Regras da Inovação*. São Paulo: Bookman, 2006.
- MENDONÇA, M. Inovação e competitividade: uma agenda para o futuro. In: CASTRO, A. C. et al (orgs) *Brasil em Desenvolvimento, v1: economia, tecnologia e competitividade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- OECD, Oslo Manual. *Guidelines for Collection and interpreting innovation*. 3rd Editions. OECD Publications, 2005, Paris.

ARTIGOS

AMABILE, Teresa M. How to kill creativity (personnel management) (includes related articles on creativity). Harvard Business Review. 1998, v. 76, n.5, p. 77.

CHRISTENSEN, Clayton M. The past and future of competitive advantage. MIT Sloan Management Review. Winter, 2001, 42, 4, p. 105-109.

HENNESY, Beth A.; AMABILE, Teresa M. Creativity. Annu. Rev. Psychol. 2010, 61, p.569-598.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. Harvard Business Review - on point, 2004.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000, v. 40, n. 4, p. 20-37.

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

Neste Estudo de Caso, os professores Cesar Akira e Luís Guedes propõem três cases para que você coloque em prática os conceitos que foram abordados nesta disciplina.

No case 1, o professor Cesar Akira propõe a leitura de uma reportagem sobre o desenvolvimento do Google Wave à época de seu lançamento, tecnologia que foi considerada um grande fracasso. Após esta leitura, suponha que você seja o gestor responsável. Como você forneceria feedback à sua equipe, à luz do insucesso mercadológico?

No case 2, o desafio é se colocar no lugar de um consultor para uma organização que queira implantar um processo para inovação. Como primeira atividade, você é solicitado a traçar perfis de profissionais para cada uma das três etapas, consoante com as especificidades. Quais são os perfis que você especifica para cada etapa e por quê?

No case 3, o professor Luís Guedes propõe a leitura de um caso sobre a Inovação na área de óleo e gás, com foco nos talentos internos e na cultura da organização. Para esse setor, em particular, há três desafios que estão no topo da lista: medição dos efeitos da inovação, disponibilidade de talentos internos e encontrar os parceiros certos para fazer negócio. Após a leitura do caso, são propostas três perguntas para discussão. Acesse o material para resolvê-las.

Bom trabalho!



CASO 1

Google Wave



CASO 2

Perfis de profissionais para inovação



CASO 3

Inovação com foco nos talentos internos e na cultura da organização

Fi ONLINE