Fundação Dom Cabral

PROGRAMA DE DESARROLLO DE DIRECTIVOS

PDD
Innovación

Prof. Diocélio D. Goulart

Noviembre de 2026 · 11 y 12 de noviembre · 08:30 a 17:30

Campus Alphaville · FDC





PROFESOR

Diocélio **Dornela Goulart**

Profesor de la Fundação Dom Cabral, consultor e investigador en estrategia, innovación, transformación digital e IA aplicada a los negocios.

Formación	Doctor en Administración (PUC Minas, 2025), con tesis sobre la innovación abierta como impulsora de la transformación digital. Magíster en Administración (PUC Minas), MBA Ejecutivo y PDC (FDC), Computación (FUMEC).
FDC	Profesor desde 2014 en los programas PAEX, PGL, PAN y POS.
Consultoría	Más de 30 años en estrategia, marketing y transformación digital — Grupo Super Nosso, John Deere, Drogaria Araujo, Vale y TV Globo.
Publicaciones	Libro *Cultura & inovação* (2024); artículos en la RIAE, Revista Alcance y Future Business Journal (Springer Nature, 2026).

diocelio.goulart@educ.fdc.com.br dioceliogoulart.com.br lattes.cnpq.br/5413779633365231

AGENDA PROPUESTA

Programa de los **dos días**

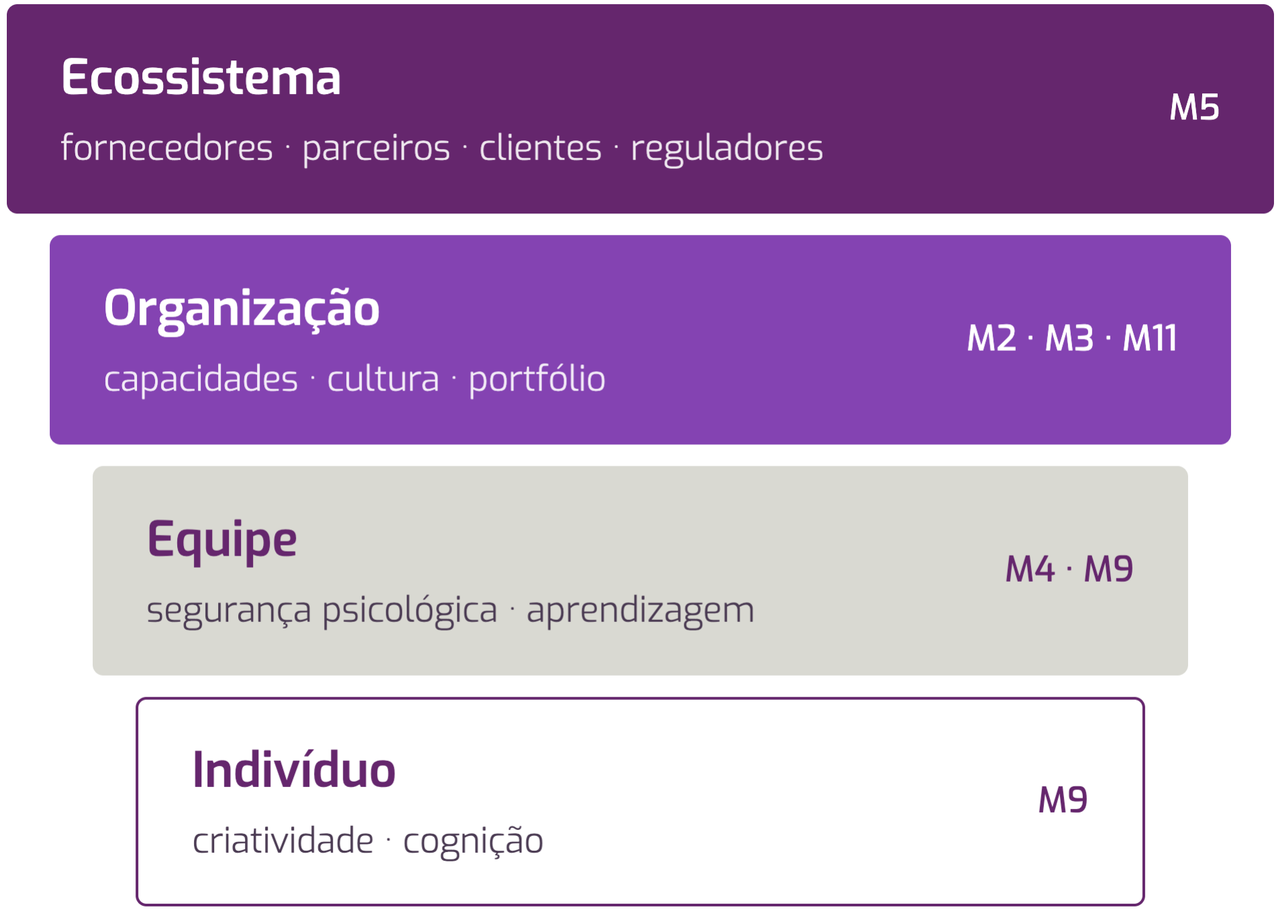
01	**Día 1 · Mañana** 11 nov.	Introducción, definiciones y metodología FDC de gestión de la innovación
02	**Día 1 · Tarde** 11 nov.	Preparar a la organización para la innovación
03	**Día 2 · Mañana** 12 nov.	Buscar y priorizar oportunidades de innovación
04	**Día 2 · Tarde** 12 nov.	Implementar las innovaciones

11 y 12 de noviembre de 2026 · 08:30 a 17:30 · Campus Alphaville – FDC

PREMISA

Innovación **sistémica** y multinivel

La innovación ocurre al mismo tiempo en el individuo, en el equipo, en la organización y en el ecosistema. La gerencia media conecta esos niveles: traduce la estrategia en ejecución y hace emerger iniciativas autónomas.



Fuente: Floyd & Wooldridge (1992, 2017); Goulart (2026), Apostila PDD-Inovação, Fig. 0.1.

AL FINAL DEL PROGRAMA

Objetivos de aprendizaje

Diferenciar

tipologías de innovación y sus controversias teóricas · M1

Estructurar

capacidades dinámicas y participación en ecosistemas · M2 · M5

Aplicar

Three Horizons y Stage-Gate, conociendo sus límites · M3

Conducir

ciclos de Design Thinking y experimentación Lean · M4

Diagnosticar

cultura y seguridad psicológica en el equipo · M9

Integrar

métricas de innovación a OKRs y Balanced Scorecard · M11

01

DÍA 1 · MAÑANA

Introducción, definiciones y **metodología FDC**

Paradojas de la innovación · conceptos y tipos · Modelo FDC de Innovación



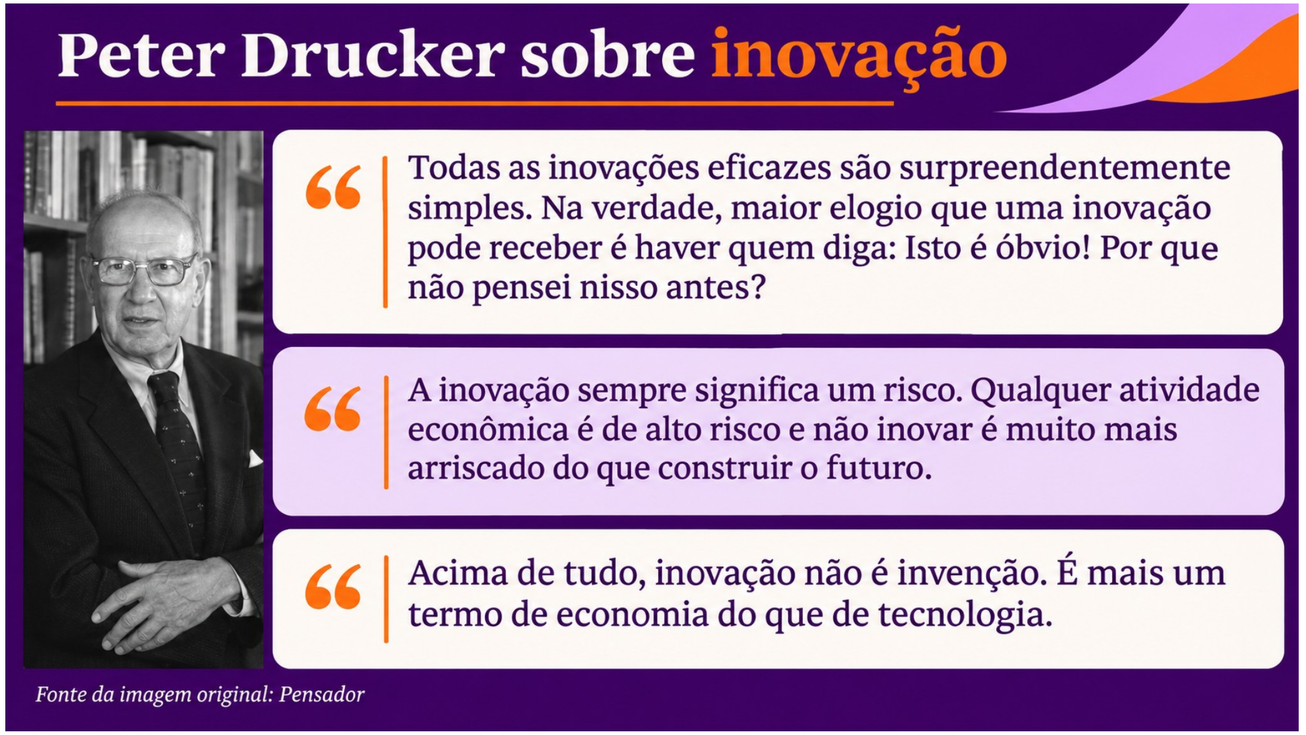
APERTURA

Paradojas de la **innovación**

POR QUÉ INNOVAR

Innovación =**competencia esencial**

¿Por qué debería preocuparme por innovar? ¿Cuál es la consecuencia de seguir como estamos?



Citas de Peter Drucker.

DESAFÍOS

Desafíos de la **innovación**

No innovar en el corto plazo es ser conservador.

No innovar en el largo plazo es mortal.

Liderazgo para la innovación: **cuando el gerente se sienta, el equipo se acuesta.**

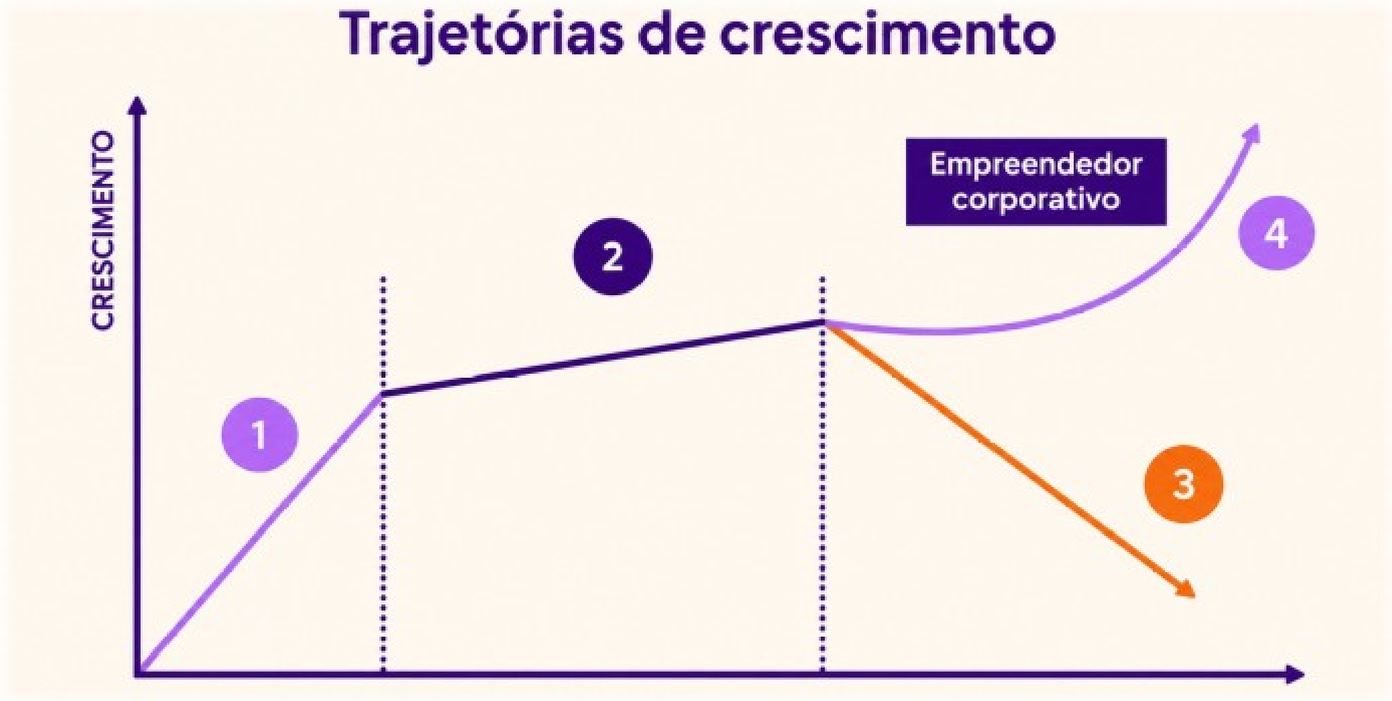
La novedad en la organización es vista como un problema, pues **no hay procesos** para lidiar con ella.

Los **“glóbulos blancos”** de la empresa atacan la innovación.

Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

Por qué innovar es **vital**



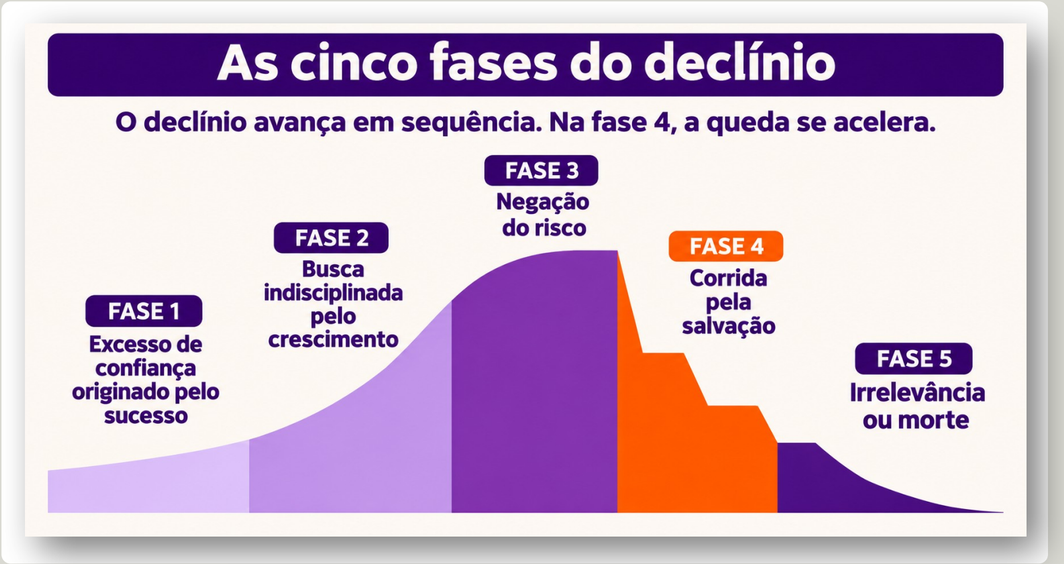
Toda empresa pasa del emprendimiento a la gestión empresarial. En la madurez, la elección es entre renovarse mediante la innovación o declinar.

Ciclo de vida de las empresas. Ejemplos discutidos en clase: Magazine Luiza, Casas Bahia y Arapuã.

“

Algunas organizaciones dejaron de existir no porque hicieron lo incorrecto, sino porque hicieron **lo correcto durante demasiado tiempo**.

Jim Collins · *Cómo caen los gigantes*

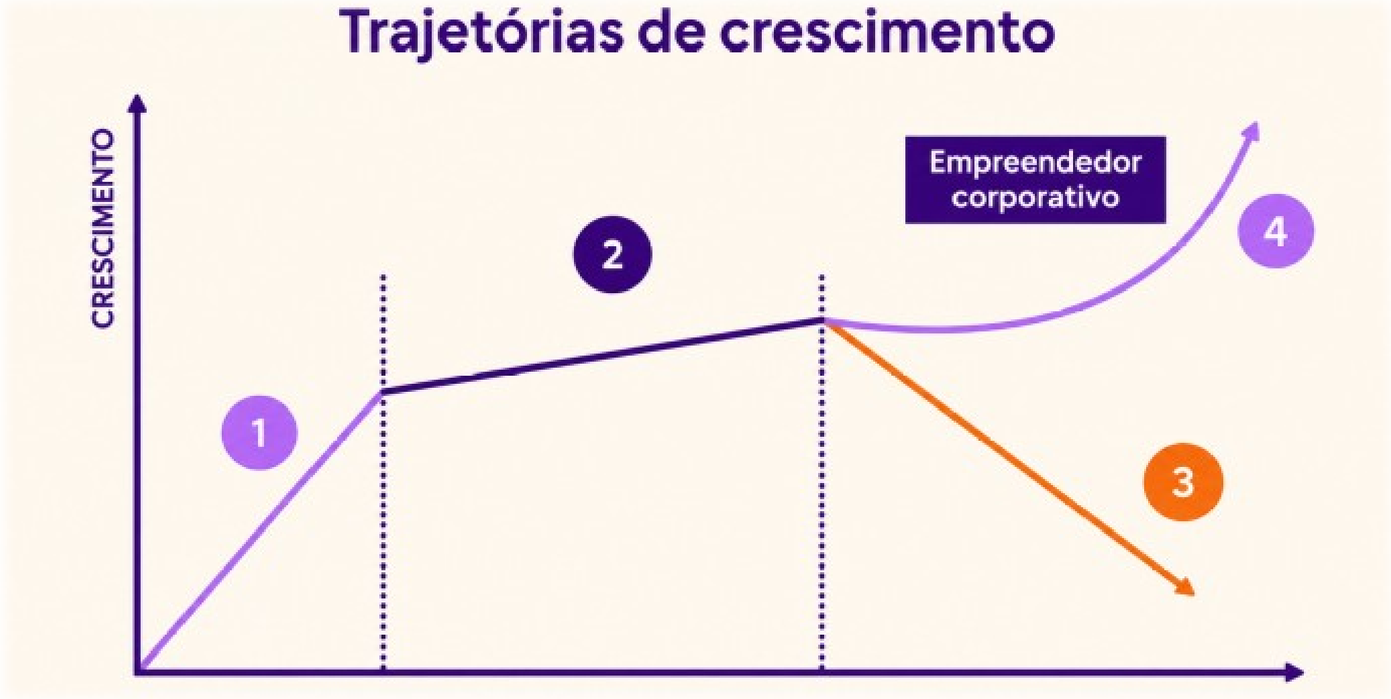


La estructura organizacional está hecha para lidiar con la **rutina y la estabilidad** .

Fuente: Collins (2010).

IDENTIFIQUE SU DILEMA

¿En qué fase del ciclo de vida **se encuentra** su empresa?



Ubique a su empresa en la curva y registre el dilema central que enfrenta hoy.

Ciclo de vida de las empresas. Ejemplos discutidos en clase: Magazine Luiza, Casas Bahia y Arapuã.

DILEMA

El dilema de **Dunga**

“¿Poner a un equipo a ganar o **probar nuevos jugadores**?”

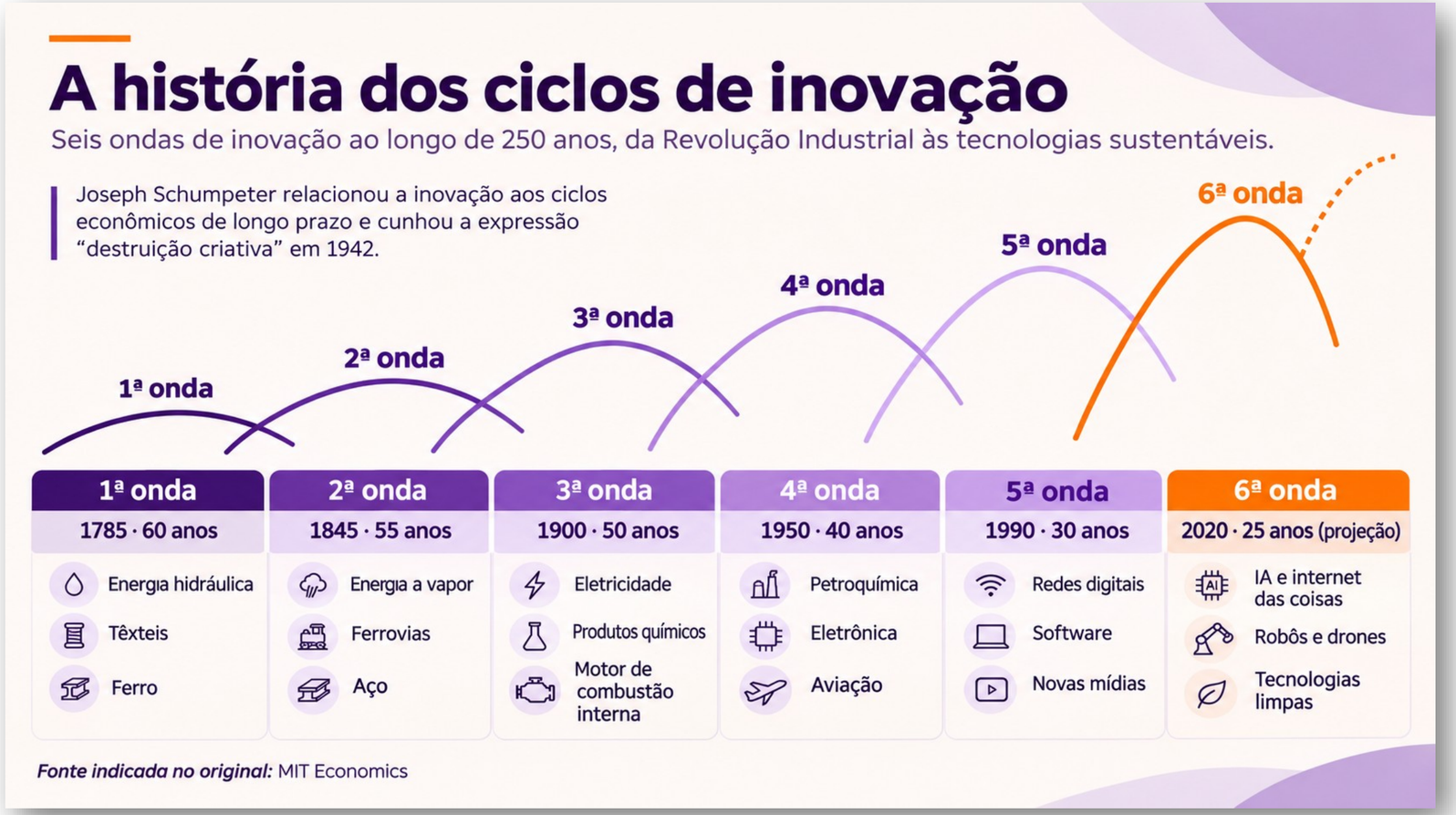
El mismo dilema de la gestión: entregar el resultado de hoy o preparar el resultado de mañana.



Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

CONTEXTO

La 6.ª ola de la innovación y el **hype**



Olas de innovación (ciclos de Schumpeter) y ciclo de hype de tecnologías emergentes.

REFLEXIÓN

¿El proceso de innovación **prepara** a su empresa para el futuro?

PREGUNTA 1

¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra su empresa?

PREGUNTA 2

¿El proceso actual de innovación prepara a la organización para el futuro?

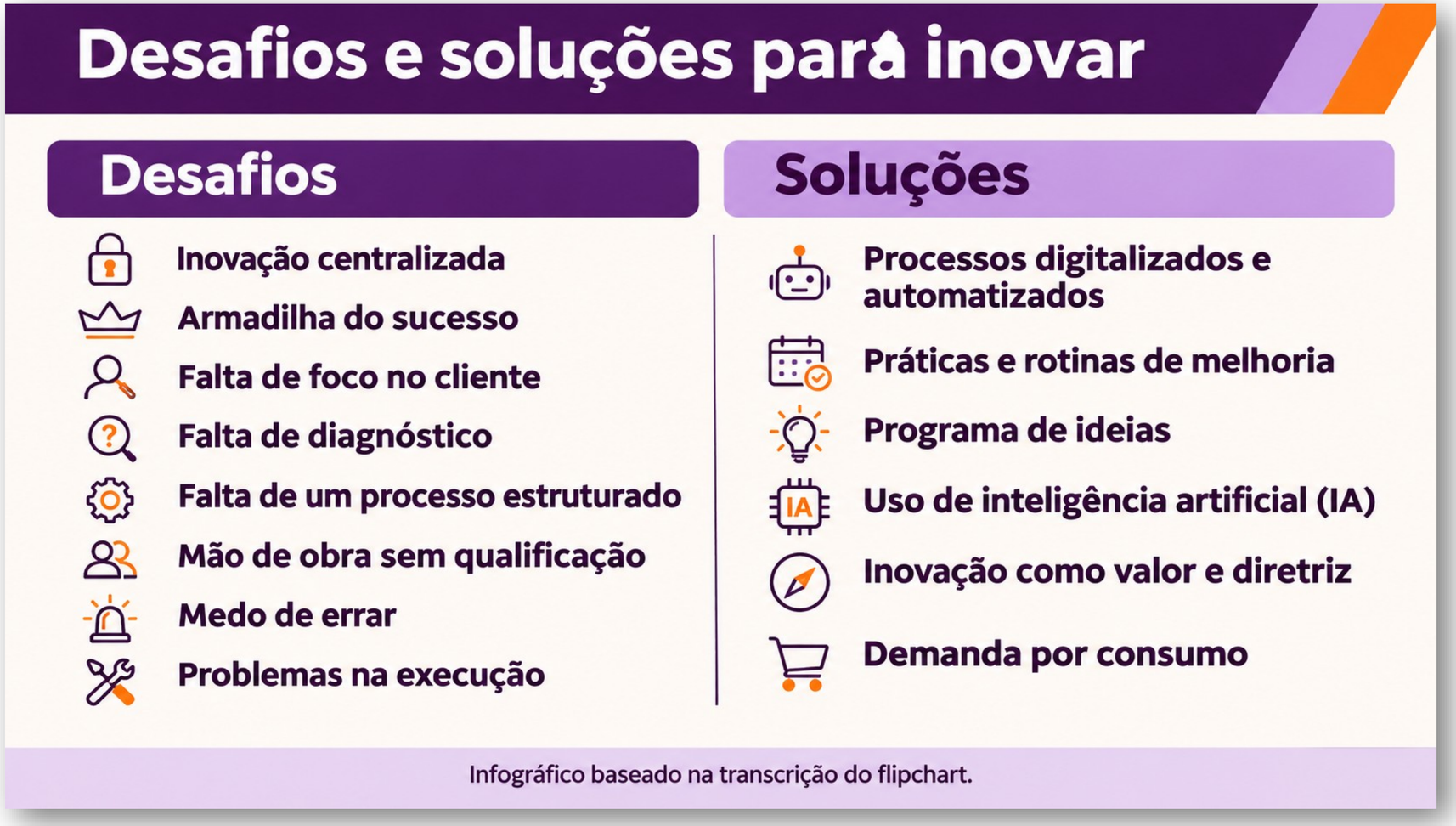
PREGUNTA 3

¿Por qué?

Aplique los 5 porqués para llegar a la causa de la situación.

DIAGNÓSTICO

Puntos **negativos** y **positivos**



02

DÍA 1 · MAÑANA

Conceptos y**tipos de innovación**

CONCEPTO

¿Qué es la **innovación**?



CONCEPTO

Perspectivas sobre la **innovación**



DEFINICIONES

Las caras de la **innovación**



RANKING

Empresas más innovadoras **de Brasil**

Reconocimiento anual a las empresas con prácticas consistentes de innovación, con énfasis en tecnología, inteligencia artificial y transformación industrial.

1 CNH Industrial
2 Einstein Hospital Israelita
3 Claro
4 Robert Bosch
5 Natura Cosméticos
6 Baterias Moura
7 Axia Energia
8 Embraer
9 Grupo Boticário
10 Andrade Gutierrez

Fuente: Empresas Mais Inovadoras do Brasil 2026.
https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil/2026/Premio-Valor-Inovacao-2026.pdf

PRÊMIO VALOR INOVAÇÃO BRASIL 2026

As 10 empresas mais inovadoras

Um exemplo de inovação de cada líder do ranking

POS.	LOGOTIPO	INOVAÇÃO NA PRÁTICA
01	CNH	**CNH Industrial** Leva IA generativa às máquinas agrícolas para orientar operadores mesmo sem internet.
02	EINSTEIN Hospital Israelita	**Einstein Hospital Israelita** Pesquisa terapias celulares e gênicas em um centro de referência com a Embrapii.
03	Claro	**Claro** Pesquisa 5G e IA generativa para criar soluções para cidades, indústrias e o campo.
04	BOSCH	**Robert Bosch** Usa sensores para detectar plantas daninhas e aplicar herbicida apenas onde é preciso.
05	natura	**Natura Cosméticos** Combina pesquisa científica e bioativos da Amazônia para desenvolver cosméticos.
06	moura	**Baterias Moura** Armazena energia para grandes consumidores com o sistema de baterias Moura BESS.
07	AXIA ENERGIA	**AXIA Energia** Aplica automação e monitoramento climático para tornar a rede elétrica mais resiliente.
08	EMBRAER	**Embraer** Desenvolve, no programa Proeco, tecnologias para aviões com menor emissão de carbono.
09	GrupoBoticário	**Grupo Boticário** Combina IA e análise de proteínas para medir a idade biológica da pele no projeto My Skin.
10	AG ANDRADE GUTIERREZ	**Andrade Gutierrez** Usa IA e maquetes digitais para agilizar obras e reduzir falhas nos canteiros.

FONTES
Ranking oficial da Strategy&/PwC, especial do Valor Econômico e fontes institucionais.

DEFINICIÓN · OCDE

Definición de innovación según la **OCDE**

La innovación es la implementación de un **producto** (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, o un **proceso**, o un nuevo método de **marketing** , o un nuevo método **organizacional** en las prácticas de negocios, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas.

Fuente: OCDE, Manual de Oslo (3.ª ed.). Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.



CONCEPTO

Definición de innovación

Schumpeter

Introducción de **nuevas combinaciones** de factores productivos — nuevos productos, métodos, mercados, fuentes de insumos o formas de organización.

La **destrucción creativa** sustituye lo viejo por lo nuevo y altera el equilibrio económico.

Manual de Oslo, 4.ª ed.

Producto o proceso nuevo o mejorado, que difiere significativamente de los anteriores y fue puesto a disposición o en uso.

Producto
bienes y servicios

Proceso de negocio
seis funciones de la empresa

Fuente: Schumpeter (1934/1982, 1942); OECD/Eurostat (2018).

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Definiendo **la innovación**

La innovación es la creación de una **nueva** y **mejor** solución de negocio **viable** y que **genere valor**.

Nueva

lo que aún no se ha hecho en este contexto

Mejor

supera las alternativas existentes

Viable

se sostiene técnica y económicamente

Genera valor

para los clientes y para la empresa

Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

LA RELACIÓN DE LOS VÉRTICES

Creatividad, invención e innovación

VÉRTICE 1

Creatividad

Generar ideas nuevas y útiles. Es el insumo.

VÉRTICE 2

Invención

Transformar la idea en algo concreto: prototipo, método, tecnología.

VÉRTICE 3

Innovación

Llevar la invención al mercado o a la operación, generando valor.

CREATIVIDAD

Factores **inhibidores** de la creatividad

Actitudes y entorno excesivamente autoritarios

Miedo al ridículo frente a los demás

Presión conformista del "sistema"

Intolerancia de la organización hacia actitudes divergentes

Búsqueda excesiva de certeza

Castigo al error

Falta de tiempo para pensar otras alternativas

Fuente: Fabian Salum. Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

“

El innovador tiene como enemigos a todos los que se beneficiaron con la ley antigua y **defensores reticentes** en quienes pueden beneficiarse con la nueva ley.

Nicolás Maquiavelo

Creación de conocimiento · diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni



CULTURA

Frases asesinas

Todo esto ya se intentó…

En la práctica, las cosas son diferentes…

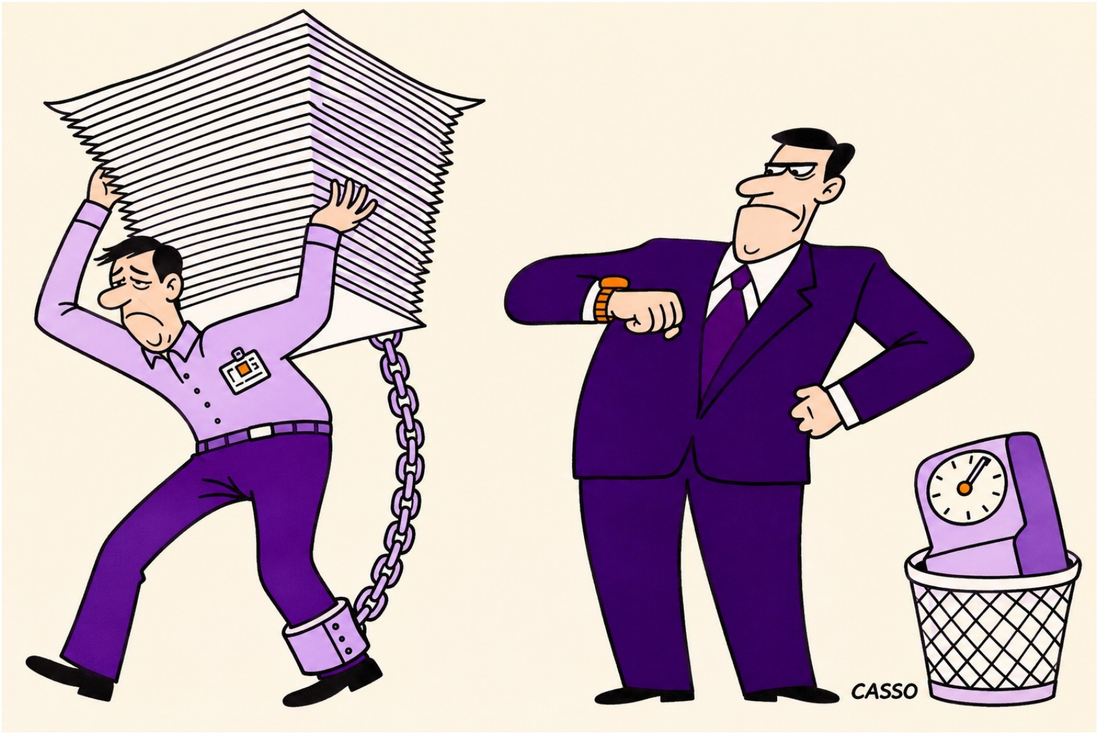
Eso va contra el reglamento…

Nadie va a comprar eso…

Ya lo intentamos antes…

Eso no es de mi departamento…

No se cambia un equipo que gana…



Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

CONCEPTO

Innovación: lo que ella **no es**

No exige una revolución interna en la organización.

No es alquimia, con transformaciones mistificadoras.

No se refiere solo a la creatividad ni a la existencia de una “cultura creativa”.

No se centra exclusivamente en nuevas tecnologías.



Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

MODELO FDC DE INNOVACIÓN

Modelo de **madurez**

NIVEL 1 · H1

Innovación cerrada

Desarrollo dentro de la empresa, con I+D interna.

— Planificación enfocada en demandas del mercado o nuevas tecnologías

— Procesos centrados en la I+D o en comités

— Adopción del PIM para gestionar el portafolio

NIVEL 2 · H1

Innovación colaborativa

Estructuras internas de colaboración más allá de la I+D.

— Participación de diferentes unidades de negocio

— Programas de ideación y comités temáticos

— Intraemprendimiento, hackathons, pitch y demo days

NIVEL 3 · H2

Redes de innovación

Alianzas con clientes, proveedores, competidores y clústeres.

— Joint ventures y alianzas

— Integración entre programas internos y relacionamiento externo

— Desafíos al ecosistema y gestión del pipeline

NIVEL 4 · H3

Innovación abierta

Redes con centros de investigación, incubación, aceleración, inversiones y spin-offs.

— Fusiones, adquisiciones e internacionalización

— Incubación, aceleración y corporate venturing

— Ingresos por licenciamiento, participaciones y spin-offs

Menor madurez · adopción tecnológica y demandas de clientes

Mayor madurez · integración interna y relacionamiento externo

Fuente: Modelo FDC de Innovación, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo.

PORTAFOLIO

Los **horizontes** de innovación

H1

Hacer mejor

Es el presente: proyectos ligados al día a día y a las metas establecidas. Maximización de la utilidad mediante la excelencia en la ejecución.

H2

Hacer más

Novedades y lanzamientos para completar el mix, entrar en nuevos mercados o contraatacar a la competencia.

H3

Hacer diferente

Búsqueda interna y externa de nuevas ideas y conceptos para probar; si son viables, pasan al desarrollo.

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação.

PORTAFOLIO

Tres horizontes de crecimiento

H1

Defender el núcleo

extender y optimizar los negocios que generan la caja actual

H2

Construir lo emergente

escalar negocios con tracción que serán el próximo núcleo

H3

Crear opciones

investigaciones, pilotos y apuestas sobre negocios futuros

Limitación

En mercados veloces, los horizontes ocurren al mismo tiempo, no en secuencia — el modelo debe organizar la asignación de recursos, no el calendario.

Fuente: Baghai, Coley & White (1999); Blank (2015).

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN

Alternativas **estratégicas** de innovación

Novos

Tecnológicas

Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que transformam produtos e processos

Radical

Novos negócios: novos produtos e serviços entregues a novos mercados de forma inovadora

Excelência operacional

Melhorias constantes em produtos e processos

Disruptivas

Novas ofertas de valor, novos modelos de negócio, relacionamento e atendimento a clientes atuais ou novos

Existentes

Existentes

Novos

Eje vertical: conocimientos tecnológicos

Eje horizontal: conocimiento de mercado

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN

Alternativas por **horizonte de innovación**

Novos

Tecnológicas H1

Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que transformam produtos e processos

Radical H3

Novos negócios: novos produtos e serviços entregues a novos mercados de forma inovadora

Excelência operacional H1

Melhorias constantes em produtos e processos

Disruptivas H2

Novas ofertas de valor, novos modelos de negócio, relacionamento e atendimento a clientes atuais ou novos

Existentes

Existentes — Novos

Eje vertical: conocimientos tecnológicos

Eje horizontal: conocimiento de mercado

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN

Foco en innovación **excelencia operacional**

Novos

Tecnológicas H1

Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que transformam produtos e processos

Radical H3

Novos negócios: novos produtos e serviços entregues a novos mercados de forma inovadora

Excelência operacional H1

Melhorias constantes em produtos e processos

Disruptivas H2

Novas ofertas de valor, novos modelos de negócio, relacionamento e atendimento a clientes atuais ou novos

Existentes

Existentes

Novos

Eje vertical: conocimientos tecnológicos

Eje horizontal: conocimiento de mercado

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC.

EXCELENCIA OPERACIONAL

¿Podemos mejorar **este proceso**?



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN

Foco en innovación **tecnológicas**

Novos	**Tecnológicas** H1 Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que transformam produtos e processos	**Radical** H3 Novos negócios: novos produtos e serviços entregues a novos mercados de forma inovadora
Existentes	**Excelência operacional** H1 Melhorias constantes em produtos e processos	**Disruptivas** H2 Novas ofertas de valor, novos modelos de negócio, relacionamento e atendimento a clientes atuais ou novos
	Existentes	Novos

Eje vertical: conocimientos tecnológicos

Eje horizontal: conocimiento de mercado

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC.

MODELO FDC DE INNOVACIÓN

Modelo de **implementación**

Diagnostica la etapa actual de madurez, desarrolla estructura, infraestructura y políticas de innovación, apoya la generación de ideas e implementa el PIM, las redes de innovación y la innovación abierta, con criterios de clasificación de los proyectos y gobernanza de las redes.



Fuente: adaptado de Pittaway et al. (2004).

QUÉ LAS DIFERENCIA

Innovación **cerrada** x innovación **abierta**

Innovación cerrada

Mayores costos de desarrollo interno, menor ciclo de vida del producto en el mercado e ingresos que provienen solo del propio mercado.

Innovación abierta

Reduce los costos de desarrollo al aprovechar recursos externos y crea nuevas fuentes de ingresos: licenciamiento, venta de participaciones y spin-offs.

Cerrada · antes

Costos internos · ingresos del propio mercado

Cerrada · hoy

Mayores costos de innovación · menor ciclo de vida

Abierta

Ahorro de costo y tiempo · licenciamiento, ventas y spin-offs

Fuente: adaptado de Chesbrough (2003).



CONCEPTOS

Tipos de **innovación**

TIPOS DE INNOVACIÓN

Innovaciones en **productos**



TIPOS DE INNOVACIÓN

Innovaciones en **servicios**



TIPOS DE INNOVACIÓN

Innovación **social**



TIPOS DE INNOVACIÓN

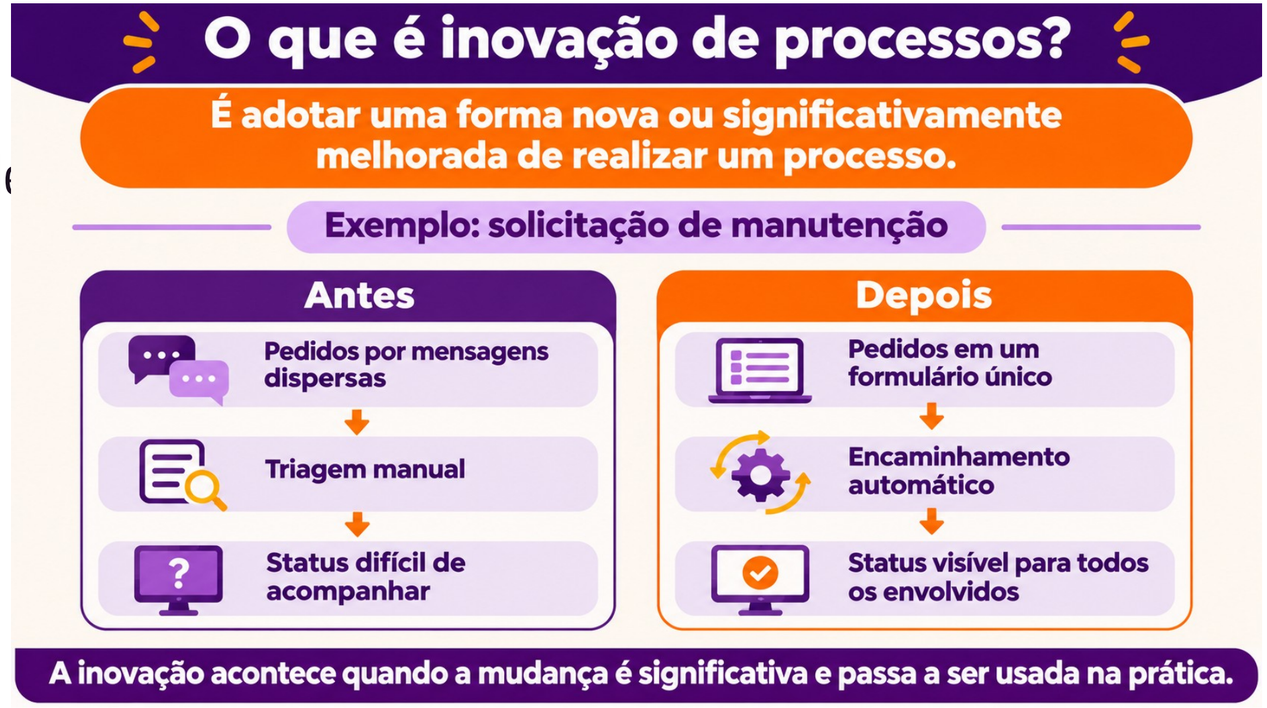
Foco en el **cliente**



TIPOS DE INNOVACIÓN

Innovaciones de **procesos**

Son **nuevas maneras** o maneras mejoradas de producir algo con mayor eficiencia.



PROCESOS

Innovación en procesos mediante **sistemas de informac**



TIPOS DE INNOVACIÓN

Innovación **incremental**

Serie de mejoras o actualizaciones en productos, servicios, métodos o productividad. Influye directamente en la diferenciación competitiva y ayuda a la empresa a permanecer en el juego, pero no necesariamente genera grandes impactos.



INCREMENTAL

Evolución **incremental** de un producto



La botella de Coca-Cola entre 1899 y 1994.

INCREMENTAL

De 1900 a 2019: la afeitadora **Gillette**



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN

Foco en innovación **disruptivas**

Novos

Tecnológicas H1

Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que transformam produtos e processos

Radical H3

Novos negócios: novos produtos e serviços entregues a novos mercados de forma inovadora

Excelência operacional H1

Melhorias constantes em produtos e processos

Disruptivas H2

Novas ofertas de valor, novos modelos de negócio, relacionamento e atendimento a clientes atuais ou novos

Existentes

Existentes

Novos

Eje vertical: conocimientos tecnológicos

Eje horizontal: conocimiento de mercado

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC.

TIPOS DE INNOVACIÓN

Innovación **disruptiva**

Oferta de valor con la cual las empresas tradicionales no pueden competir directamente y que puede sustituir una tecnología, producto o servicio existente. El impacto es grande y cambia el comportamiento de consumo del público en general.



CONTROVERSIA TEÓRICA

La disrupción y sus controversias

9%

de los 77 casos citados como disruptivos cumplen los cuatro elementos centrales de la teoría

Definición estricta	Un entrante con menos recursos ataca segmentos desatendidos o crea un mercado nuevo; Uber no encaja.
Crítica conceptual	La disrupción tecnológica y la de modelo de negocio exigen respuestas diferentes de la empresa establecida.
Implicación gerencial	Usar el término con rigor evita respuestas defensivas ante amenazas que no son disruptivas.

Fuente: Christensen, Raynor & McDonald (2015); Markides (2006); King & Baatartogtokh (2015).

SÍNTESIS

Incremental,radical y disruptiva

Três tipos de inovação



Incremental

Aprimora uma solução existente.

Aparelho de barbear com melhorias sucessivas



Radical

Introduz uma solução substancialmente nova.

Sistema de café em cápsulas



Disruptiva

Ganha espaço com uma oferta mais acessível e pode deslocar empresas estabelecidas.

Netflix e a evolução do aluguel de filmes

TIPOLOGÍAS

Matriz de **Henderson y Clark**

Clasifica la innovación según su impacto sobre el conocimiento de los componentes y sobre el conocimiento de cómo se conectan entre sí.

La innovación arquitectónica es la más engañosa para las empresas establecidas: parece incremental e invalida el conocimiento de integración.

	Conceitos centrais reforçados	Conceitos centrais superados
Ligações inalteradas	**Incremental** refina componentes e arquitetura existentes	**Modular** troca o conceito de um componente, mantém a arquitetura
Ligações alteradas	**Arquitetural** reconfigura as ligações entre componentes conhecidos	**Radical** novos conceitos e nova arquitetura

Fuente: Henderson & Clark (1990).

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INNOVACIÓN

Foco en innovación **radical**

Novos

Tecnológicas H1

Desenvolvimento e aplicação de tecnologias que transformam produtos e processos

Radical H3

Novos negócios: novos produtos e serviços entregues a novos mercados de forma inovadora

Excelência operacional H1

Melhorias constantes em produtos e processos

Disruptivas H2

Novas ofertas de valor, novos modelos de negócio, relacionamento e atendimento a clientes atuais ou novos

Existentes

Existentes

Novos

Eje vertical: conocimientos tecnológicos

Eje horizontal: conocimiento de mercado

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo FDC.

RESUMEN DE LAS INNOVACIONES Y METODOLOGÍAS

Innovaciones, **proporciones** y métodos

H1 · 70% · INCREMENTAL

Excelencia operacional

Mejorar lo que ya se hace y generar resultados. — Kaizen / PDCA — Innovación espontánea: plataforma de ideas y comités — Innovación inducida: adaptar soluciones de otras empresas junto con los empleados

H1 · 20%

Tecnológicas

Aprovechar una nueva tecnología para responder a una demanda. — Redes de colaboración con proveedores — Redes de I+D — Redes de colaboración con competidores

H2 · 10%

Disruptivas

Nueva propuesta de valor para generar ingresos. — Innovar simplificando — Preguntar al mercado qué quiere — Adoptar la mirada del cliente, no la de la oferta

H3 · RADICAL / DISRUPTIVA

Radicales

Crear el futuro y mantener el liderazgo de posicionamiento. — Corporate venture building — Spin-in: adquisición de empresas innovadoras

Valor · resultados · ingresos. Fuente: Arruda (2011).

EVIDENCIA

Asignación y retorno del portafolio

	Núcleo	Adyacente	Transformacional
Inversión	70%	20%	10%
Retorno obtenido	**10%**	**20%**	**70%**

Patrón observado en empresas de alto desempeño; la proporción adecuada varía según el sector y la etapa competitiva.

Fuente: Nagji & Tuff (2012).

TRABAJO EN GRUPO

Estudio de caso de **Canon**

PREGUNTA 1 · PP. 410–412

Alianzas

¿Qué importancia tienen las alianzas para la estrategia de Canon? ¿Tendrían sentido para nuestras empresas?

PREGUNTA 2 · P. 413

Destrucción creativa

¿Cómo se dio el proceso de destrucción creativa de Canon? ¿Cómo podría usarse en nuestras empresas?

PREGUNTA 3 · P. 414

Comités funcionales

¿Qué lecciones ofrecen los comités funcionales de Canon? ¿Podrían implementarse en nuestras empresas?

PREGUNTA 4 · P. 416

Renovación

¿Qué desafíos enfrenta Canon en el proceso de renovación? ¿Sus lecciones se aplican a nosotros?

03

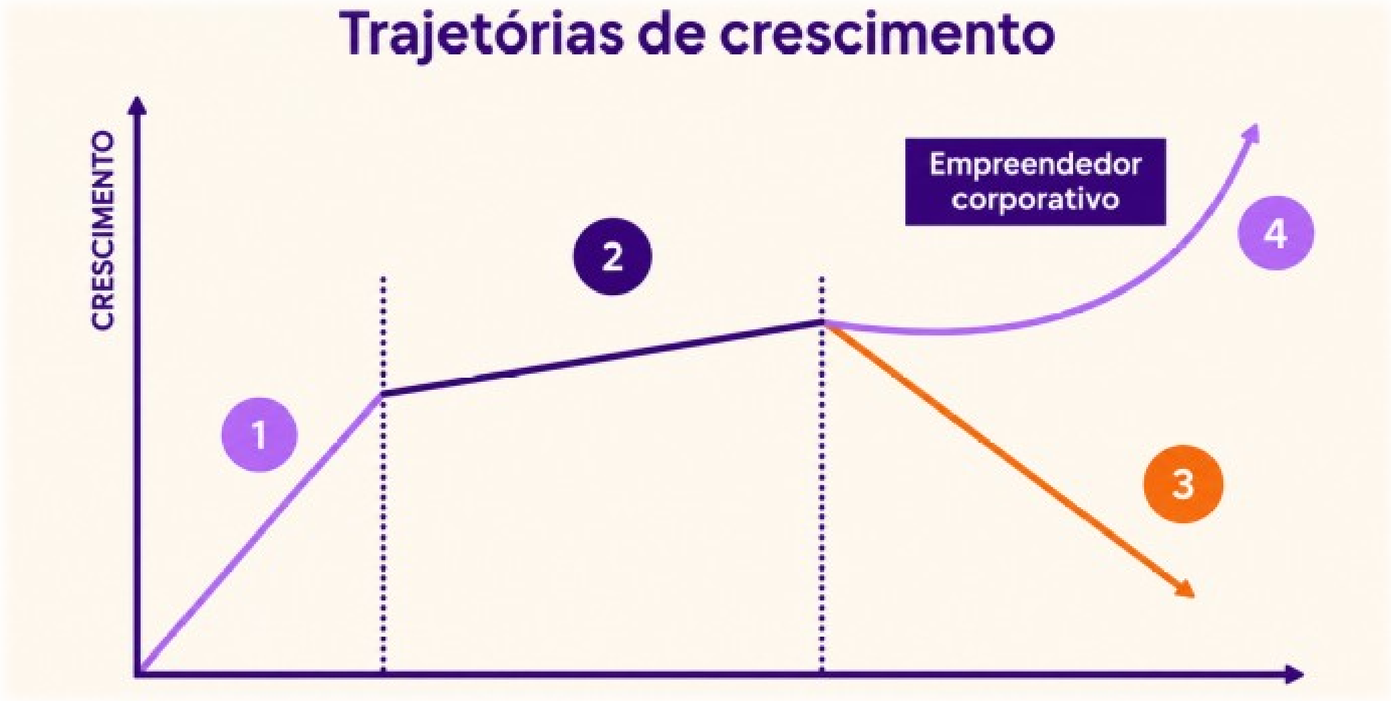
DÍA 1 · TARDE

Preparar la organización para la innovación

Proceso de innovación · Modelo FDC · PIM · posicionamiento · capacidades dinámicas

CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

Por qué innovar es **vital**



Retomada de la mañana: ¿en qué fase se encuentra su empresa y qué alternativa estratégica de innovación responde a ese momento?

Ciclo de vida de las empresas. Ejemplos discutidos en clase: Magazine Luiza, Casas Bahia y Arapuã.

RESUMEN DE LAS INNOVACIONES Y METODOLOGÍAS

Innovaciones,**proporciones** y métodos

H1 · 70% · INCREMENTAL

Excelencia operacional

Mejorar lo que ya se hace y generar resultados. — Kaizen / PDCA — Innovación espontánea: plataforma de ideas y comités — Innovación inducida: adaptar soluciones de otras empresas junto con los empleados

H1 · 20%

Tecnológicas

Aprovechar una nueva tecnología para responder a una demanda. — Redes de colaboración con proveedores — Redes de I+D — Redes de colaboración con competidores

H2 · 10%

Disruptivas

Nueva propuesta de valor para generar ingresos. — Innovar simplificando — Preguntar al mercado qué quiere — Adoptar la mirada del cliente, no la de la oferta

H3 · RADICAL / DISRUPTIVA

Radicales

Crear el futuro y mantener el liderazgo de posicionamiento. — Corporate venture building — Spin-in: adquisición de empresas innovadoras

Valor · resultados · ingresos. Fuente: Arruda (2011).

VIDEO

The imitation game



Tráiler oficial — discusión sobre persistencia, método y resistencia a la innovación.

PROCESO

El **proceso** de innovación



PREGUNTAS CENTRALES

¿Cómo garantizar la **perpetuidad**del negocio?

¿Innovar cómo?

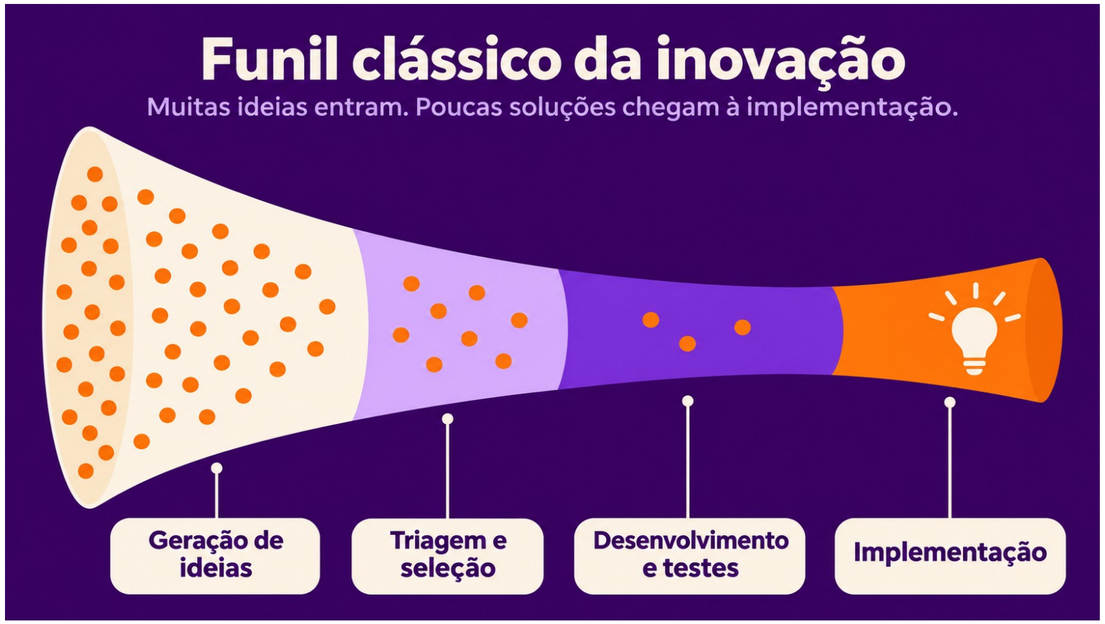
¿Cuáles prioridades?

¿Cuál es la dirección?

¿Cuál es el foco?

PROCESO

El embudo **clásico** de innovación



ETAPA 1

Generación de ideas

Insights y/o análisis de problemas u oportunidades.

ETAPA 2

Desarrollo o proyecto

Transformar ideas en “soluciones”: prueba y revisión.

ETAPA 3

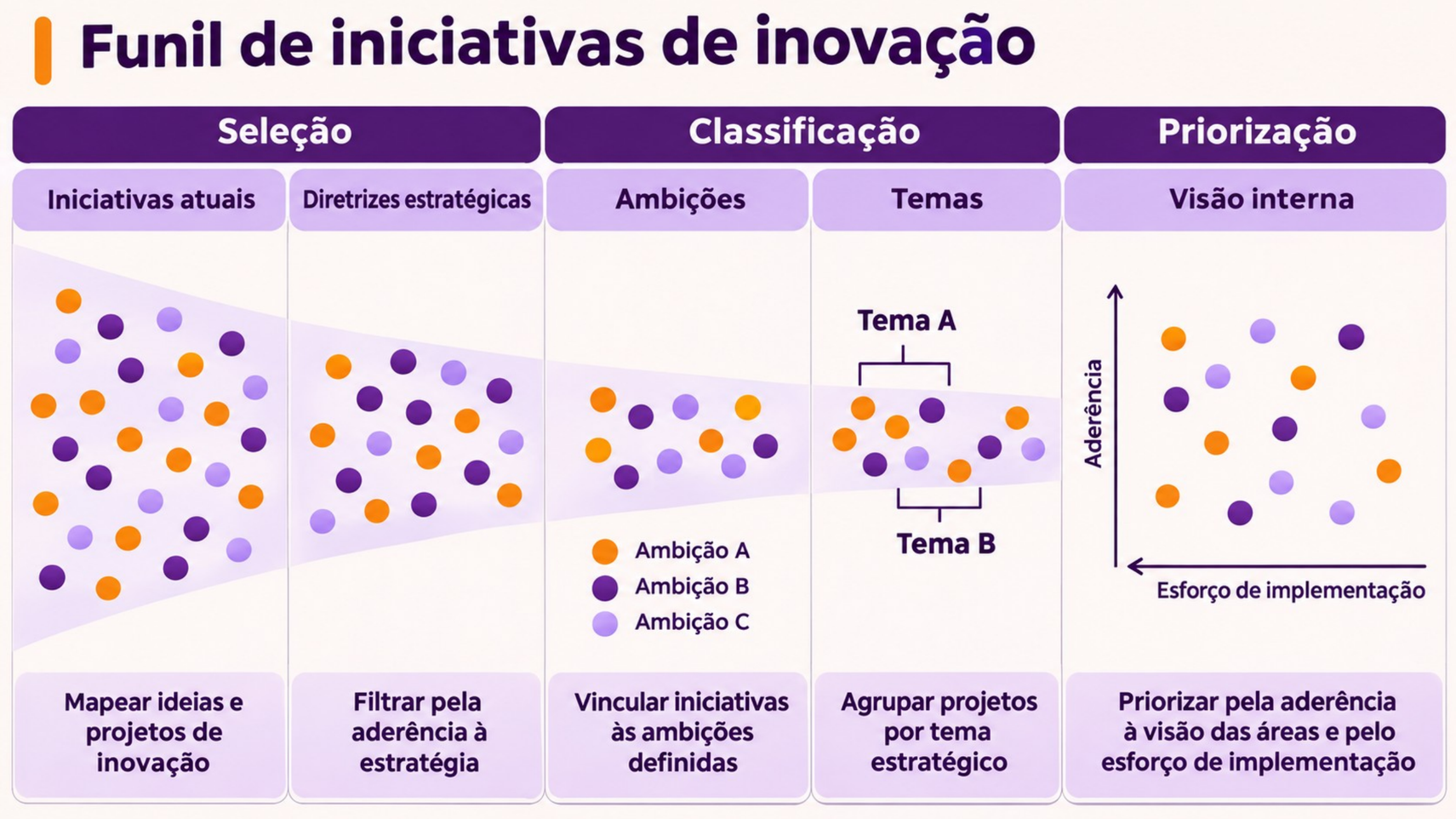
Implementación

Aplicar las innovaciones en el “mercado” y llevarlas al uso comercial.

Fuente: Arruda (2011).

PROCESO

El embudo clásico de innovación **en detalle**



METODOLOGÍA

Modelo FDC de **Innovación**

Capas que deben estar alineadas, medidas mediante indicadores, con horizontes de corto, mediano y largo plazo.



Fuente: Arruda, Rossi & Savaget (2009).

REDES

La importancia de la **diversidad** de socios

Una red con **diversidad de socios** es importante para la capacidad de innovación.

El **tipo de socio** influye en el tipo de innovación: los clientes se asocian con innovaciones incrementales; quienes lanzan productos nuevos colaboran con proveedores y consultores; las innovaciones radicales requieren universidades.

Las firmas que **no complementan** sus recursos internos con alianzas y conocimiento externo demuestran menor capacidad de innovar.

Las innovaciones radicales se benefician de la diversidad de las alianzas.

Fuente: Pittaway et al. (2004).

MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

MGI— Modelo de Gestión de la Innovación

Meta	Estructurar la planificación estratégica en conjunto con la planificación de la innovación, con procesos ágiles y proyectos estructurados a largo plazo.
Funciones	Evaluar las incertidumbres del mercado; proponer mejoras en los procesos de innovación; establecer indicadores de desempeño; alinear los procesos del MGI con la planificación estratégica; definir un cronograma de corto y largo plazo.
Personas	La gestión de personas difunde la nueva cultura organizacional.
Beneficio	Alineación entre las funciones de negocio, concertando actividades y resultados.

Fuente: Tadeu & Arruda (s.f.), A inovação como modelo estratégico de crescimento organizacional.

MODELO FDC DE INNOVACIÓN

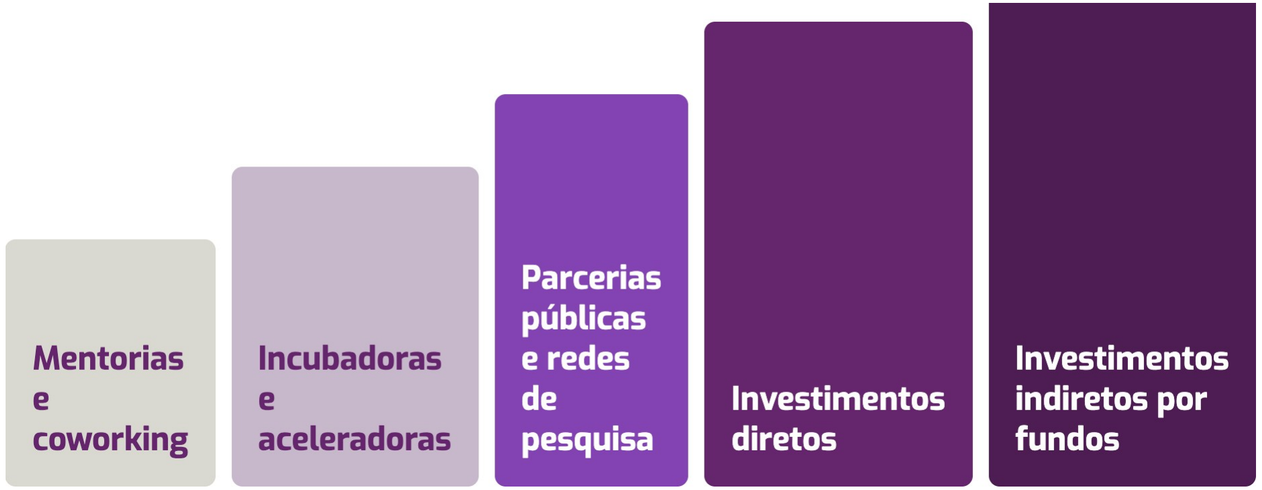
Implementación: innovación **interna** y **abierta**

Innovación interna



PIM: pipeline con generación de ideas, desarrollo, prueba y uso comercial.

Innovación abierta



Modelo flexible: comienza con mentorías y espacio físico y puede evolucionar hacia incubadoras, alianzas y fondos.

Fuente: Modelo FDC de Innovación; Goulart (2023).

PROCESO

Stage-Gate



Fuente: Cooper (1990).

GOBERNANZA DE PROYECTOS

Stage-Gate y sus límites

Etapa 0 **Descoberta** ◆ Etapa 1 **Escopo** ◆ Etapa 2 **Business case** ◆ Etapa 3 **Desenvolvimento** ◆ Etapa 4 **Testes** ◆ Etapa 5 **Lançamento**

Rombos naranjas = gates de decisión: continuar, detener, retener o rehacer.

Límites empíricos

Rigidez en proyectos de alta incertidumbre; los gates tienden a convertirse en un rito burocrático y a favorecer lo incremental.

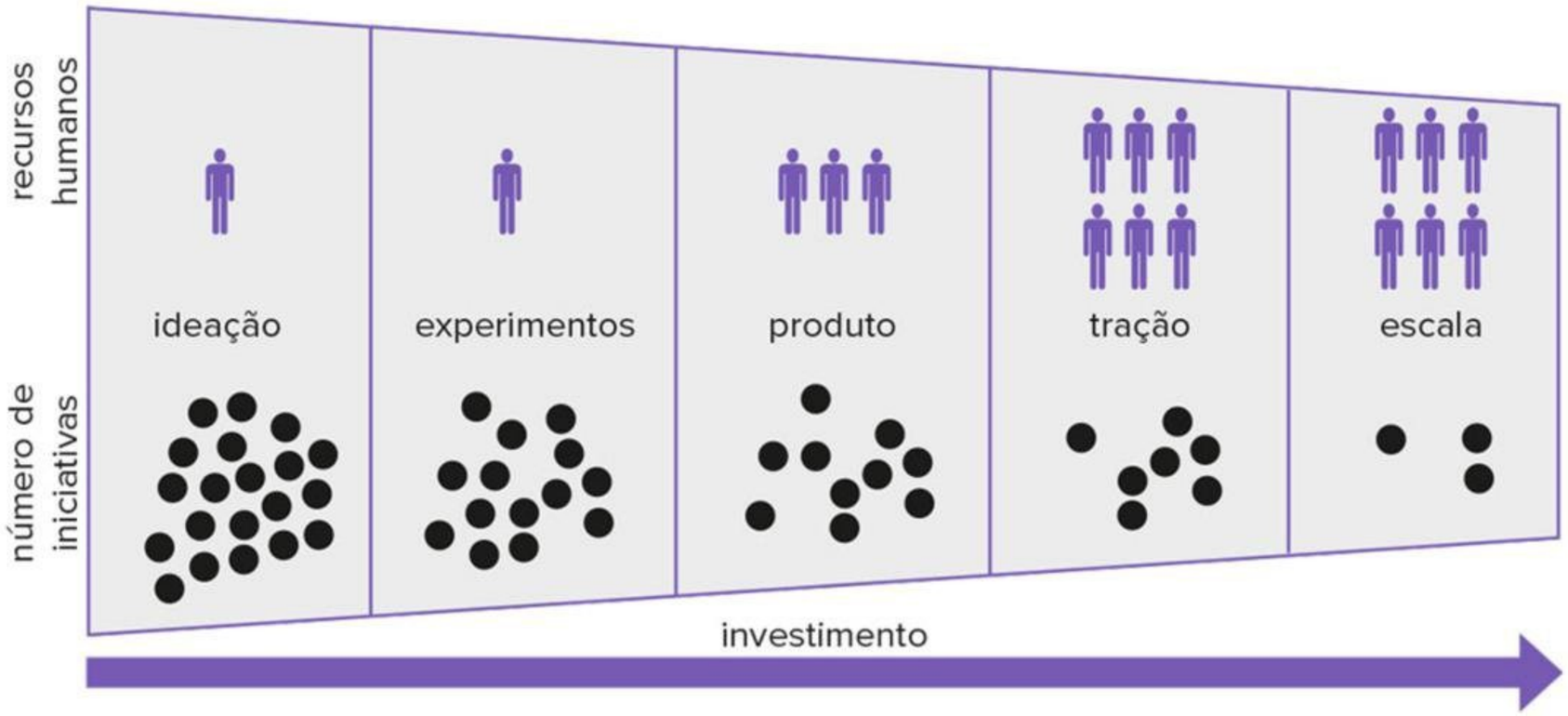
Evolución: Agile–Stage-Gate

Sprints dentro de las etapas, entregas a clientes en cada ciclo y gates más ligeros.

Fuente: Cooper (1990); Cooper & Sommer (2016).

PROCESO

Pipeline de**innovaciones**



Fuente: Waengertner (2018).

MEDICIÓN

Indicadores de la **innovación**

Entrada

— % de la facturación invertido en I+D
— % de colaboradores involucrados en la innovación
— % de ideas generadas que fueron aprobadas
— % de ideas rechazadas y estancadas

Proceso

— Índice de desistimiento
— Tasa de retraso en el cronograma
— Tasa de exceso del presupuesto
— Tasa de proyectos dentro del plazo (PxR)
— Registro de avances en los proyectos

Salida

— Número de productos lanzados
— % de patentes concedidas
— % de la facturación de productos lanzados en los últimos dos años
— ROI de los nuevos productos

Fuente: Coral (2008).

MEDICIÓN

Resultados **intangibles** de la innovación



Fuente: Terra (2012).

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

En coherencia con el MGI, contempla los pilares **estrategia, cultura, procesos y sistemas** .

Es compatible con el **BSC** y 100% compatible con la metodología **PAEX**.

Nació de la constatación de que el pipeline funciona como un **“alquimista”**: transforma ideas en realidad.

El PIM permite

- **Tomar decisiones acertadas**
- **Seleccionar mejor las mejoras y los lanzamientos**
- **Obtener mayor retorno sobre las inversiones en innovación**
- **Aumentar la perdurabilidad de la organización**

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.).

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

1

Preparar a organização

Princípios

Visão

Negócio ampliado / propósito

Posicionamento

Organização clara

Cultura

Filtro 1

2

Buscar oportunidades

Ideias externas (inovação aberta)

Ideias internas

Radar de inovação

Filtro 2

3

Priorizar e validar

Metas e indicadores

ROI

Filtro 3

4

Implementar

Implementação

Squads

Sprints

Agile

Gobernanza · Comité de innovación

Estrategia · Procesos · Cultura

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.). El PIM es compatible con el BSC y con la metodología PAEX.

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

1

Preparar a organização

Princípios

Visão

Negócio ampliado / propósito

Posicionamento

Organização clara

Cultura

Filtro 1

2

Buscar oportunidades

Ideias externas (inovação aberta)

Ideias internas

Radar de inovação

Filtro 2

3

Priorizar e validar

Metas e indicadores

ROI

Filtro 3

4

Implementar

Implementação

Squads

Sprints

Agile

Gobernanza · Comité de innovación

Estrategia · Procesos · Cultura

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.). El PIM es compatible con el BSC y con la metodología PAEX.

PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

Los **principios**

Definir principios da un rumbo y permite tomar decisiones más acertadas.

Mirar las necesidades del cliente

No trabajar con problemas, trabajar con soluciones

Llevar a los clientes lo que quieren o necesitan

Implementar soluciones cruciales para el desarrollo, la prosperidad y la sostenibilidad de la organización

Obtener ganancias efectivas asociadas a resultados

Permitirse errar (% de errores)

PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

¿Por qué elegir un **posicionamiento**?

ORO
Liderazgo en productos

PLATA
Intimidad con el cliente

BRONCE
Excelencia operacional

Elegir un posicionamiento estratégico no significa abandonar los demás. La empresa dirige energía y énfasis a conquistar la medalla de oro en el posicionamiento elegido y se conforma con plata o bronce en los restantes.

Fuente: Treacy & Wiersema (1995).

POSICIONAMIENTO

Comparación de las **tres estrategias** e innovación

Dimensión	Excelencia operacional	Liderazgo en producto	Intimidad con el cliente
Operación básica	Excelencia de los procesos productivos y logísticos	Mejor producto: calidad e innovación	Personalización de soluciones (cadena de arrastre)
Función dominante	Producción y logística	Marketing, investigación y desarrollo	Comercial y relación con el cliente
Línea de productos	Pocos productos estandarizados, alto volumen	Productos innovadores, diferenciados, muchos lanzamientos	Productos y servicios personalizados
Interfaz con el cliente	Oferta regular, foco en precio	Renovación constante del portafolio, calidad y pionerismo	Oferta de soluciones, capacidad de respuesta
Foco de la I+D	Mejora de procesos y de la supply chain — innovación en procesos	First to market — innovación en productos y servicios, canibalización	Adecuación de la oferta al cliente — innovación arquitectónica

Fuente: adaptado de Treacy & Wiersema (1995).

POSICIONAMIENTO

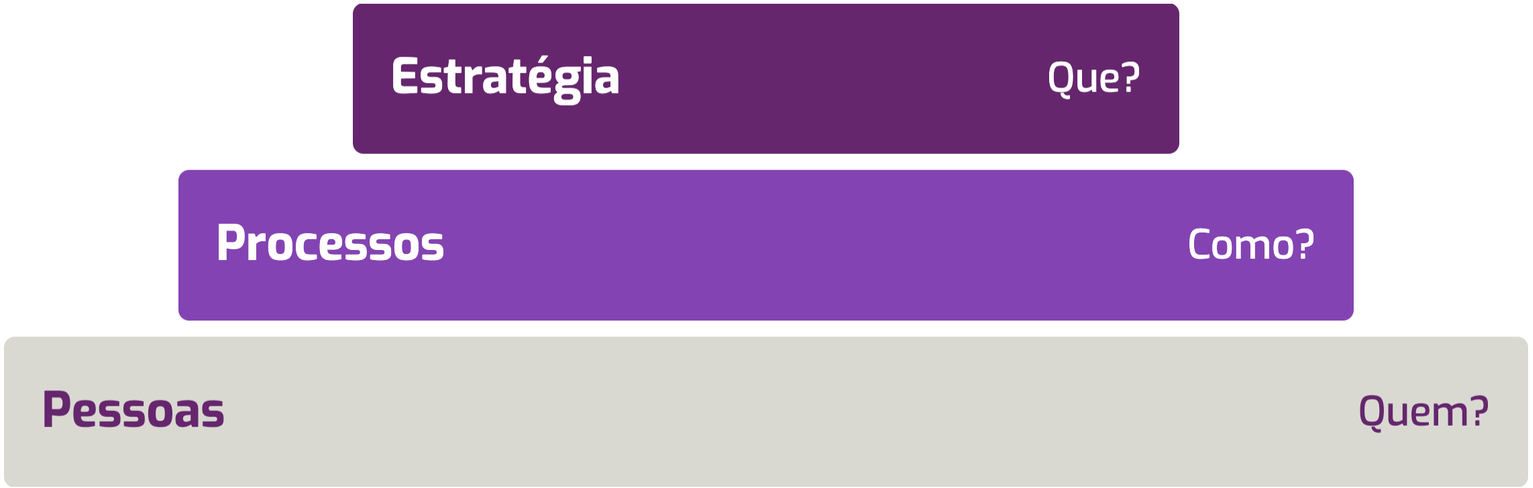
Comparación de las tres estrategias: **organización y personas**

Dimensión	Excelencia operacional	Liderazgo en producto	Intimidad con el cliente
Procesos productivos	Automatizados y dedicados	Flexibles	Flexibles
Organización	Estructura simple, pocos niveles, bajo overhead	Alta inversión en I+D, estructura por proyectos y familias de productos	Estructura orientada al cliente: gerentes de producto y de cuentas
Personas	Capacitadas en procesos; recompensa por la reducción de costos	Creativas e innovadoras; recompensa por la innovación exitosa	Capacitadas en la atención al cliente; recompensa por la satisfacción del cliente

Fuente: adaptado de Treacy & Wiersema (1995).

ALINEACIÓN

Sincronismo organizacional



BSC

Indicadores integrados

El BSC conecta estrategia, procesos y personas mediante indicadores comunes.

Fuente: Prof. Paulo Rocha (FDC).

CAPACIDADES DINÁMICAS

El papel del **individuo**

La capacidad dinámica surge cuando quien tiene la intención de cambiar el statu quo también tiene influencia en la organización.



Fuente: Kurtmollaiev (2020).

MICROFUNDAMENTOS

Capacidades dinámicas

Capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas frente a entornos de rápido cambio.

SENSING

Percibir

identificar y moldear oportunidades y amenazas

¿Qué señales débiles está ignorando el área?

SEIZING

Aprehender

movilizar recursos y modelos de negocio para capturar valor

¿Qué decisión de inversión se está postergando?

RECONFIGURING

Reconfigurar

renovar activos, estructuras y rutinas

¿Qué rutina necesita ser desactivada?

Fuente: Teece, Pisano & Shuen (1997); Teece (2007, 2018).

EXPLORAR Y EXPLOTAR

Ambidestreza organizacional

	Explotación	Exploración
Lógica	eficiencia, refinamiento	variación, descubrimiento
Horizonte	corto plazo	largo plazo
Retorno	predecible, cercano	incierto, distante
Riesgo	trampa de la competencia	experimentación sin retorno

Tres formas de equilibrar

Estructural
unidades separadas, liderazgo integrado

Contextual
cada persona reparte su tiempo entre ambas

Secuencial
la organización alterna fases a lo largo del tiempo

Fuente: March (1991); Tushman & O'Reilly (1996); O'Reilly & Tushman (2004); Gibson & Birkinshaw (2004).

GERENCIA MEDIA

Roles **estratégicos** de la gerencia media

La gerencia media influye en la estrategia en ambos sentidos: hacia arriba, aportando alternativas; hacia abajo, movilizando la ejecución.

	Divergente	Integrativo
Para cima	**Defender alternativas** propor iniciativas fora da estratégia oficial	**Sintetizar informação** interpretar sinais para a alta direção
Para baixo	**Facilitar adaptação** abrir espaço para experimentos locais	**Implementar a estratégia** traduzir objetivos em ação

Fuente: Floyd & Wooldridge (1992, 2017).

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

1

Preparar a organização

Princípios

Visão

Negócio ampliado / propósito

Posicionamento

Organização clara

Cultura

Filtro 1

2

Buscar oportunidades

Ideias externas (inovação aberta)

Ideias internas

Radar de inovação

Filtro 2

3

Priorizar e validar

Metas e indicadores

ROI

Filtro 3

4

Implementar

Implementação

Squads

Sprints

Agile

Gobernanza · Comité de innovación

Estrategia · Procesos · Cultura

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.). El PIM es compatible con el BSC y con la metodología PAEX.

PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

Claridad**organizacional**y claridad**funcional**

Base para desarrollar el intraemprendimiento.

Organograma



Organograma funcional

Atividades fins

Atividades de suporte

PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

Para desarrollar la visión de **intraemprendedor**

PRODUCCIÓN · VENTAS

Actividades principales

Producción: ¿Cómo puedo ser más eficiente? Si esta fábrica fuera mía y yo fuera proveedor, ¿cómo me mantendría como el proveedor preferido? Ventas: ¿Cómo puedo vender más?

FINANZAS · RR. HH. · TI

Actividades de apoyo

Si mi servicio fuera tercerizado, ¿qué me haría el mejor? ¿Por qué? ¿Quiénes son mis clientes internos? ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Cómo puedo resolverlas?

DEPARTAMENTOS · CEO

Todas las áreas

Si este departamento fuera mi empresa, ¿cuál sería mi modelo de negocio? CEO: ¿Cómo puedo preparar el futuro?

PROPUESTA DE VALOR

Value Proposition Canvas

Proposta de valor

Produtos e serviços
Sistema de CRM

Criadores de ganho
Descontos exclusivos · ofertas perdidas em casa · preferências do cliente

Analgésicos
Visão geral do cliente · bens com vendas baixas · histórico de compras

Segmento de cliente

Tarefas
Encomendar mercadorias, marketing · identificar necessidades, vender

Ganhos
Melhor relacionamento · descontos personalizados · surpreender clientes

Dores
Perdas por itens não descartados · valor de vida do cliente desconhecido · trilha de vendas desconhecida

Fuente: Osterwalder et al. (2014). Ejemplo: comercio minorista con CRM.

PROPUESTA DE VALOR

¿Cómo innovar? **Propuesta de valor**



Fonte: *adaptado de Gomes (2020), conforme o original.*

> **Se não cometêssemos erro algum, isso seria sinal de que não estamos nos arriscando bastante.**



Contexto indicado no original: encerramento do projeto Google Glass

Larry Page

Reunión de cierre del proyecto Google Glass · innovación, riesgos e incertidumbres

ACTIVIDAD

Recetas de proyectos de **innovación**

Identifique y describa una receta de innovación: buena práctica, lección aprendida, caso de éxito o aprendizaje a partir de errores.

Debe ser un caso vivido por alguien del grupo.

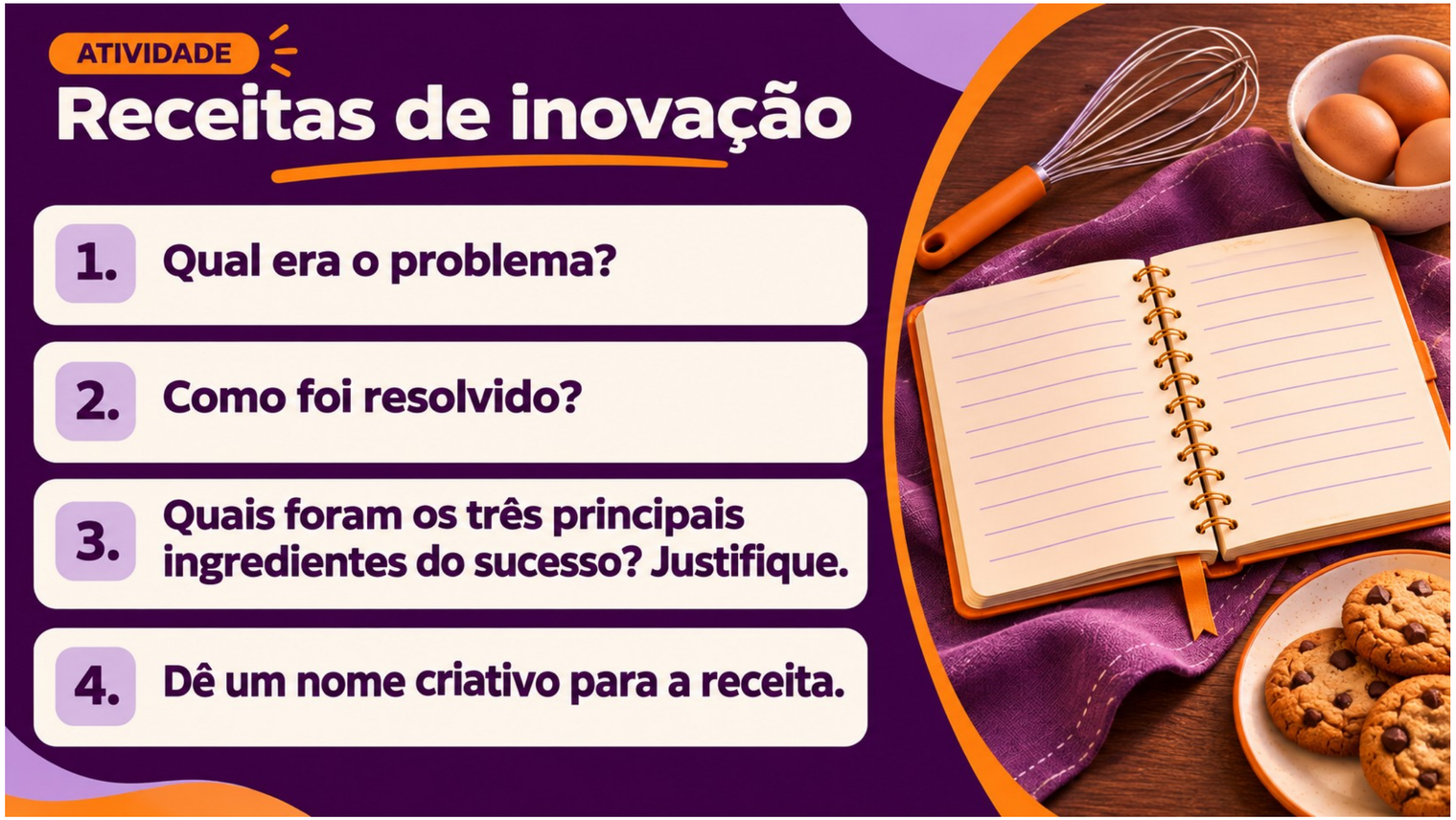
No tiene que ser una experiencia reciente.



Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

ACTIVIDAD

Ingredientes de la **innovación**



Diapositiva cedida por el Prof. Rodrigo Baroni.

04

DÍA 2 · MAÑANA

Buscar y priorizar oportunidades de innovación

Cultura · estructuras y comités · gestión del conocimiento · selección de ideas · métodos ágiles · innovación abierta

REPASO

Resumen del **Día 1**

Ciclo de vida y alternativas estratégicas · Modelo FDC de Innovación · PIM · posicionamiento · capacidades dinámicas

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

1
Preparar a organização
Princípios
Visão
Negócio ampliado / propósito
Posicionamento
Organização clara
Cultura

Filtro 1

2
Buscar oportunidades
Ideias externas (inovação aberta)
Ideias internas
Radar de inovação

Filtro 2

3
Priorizar e validar
Metas e indicadores
ROI

Filtro 3

4
Implementar
Implementação
Squads
Sprints
Agile

Gobernanza · Comité de innovación

Estrategia · Procesos · Cultura

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.). El PIM es compatible con el BSC y con la metodología PAEX.

RESUMEN DE LAS INNOVACIONES Y METODOLOGÍAS

Innovaciones, **proporciones** y métodos

H1 · 70% · INCREMENTAL

Excelencia operacional

Mejorar lo que ya se hace y generar resultados. — Kaizen / PDCA — Innovación espontánea: plataforma de ideas y comités — Innovación inducida: adaptar soluciones de otras empresas junto con los empleados

H1 · 20%

Tecnológicas

Aprovechar una nueva tecnología para responder a una demanda. — Redes de colaboración con proveedores — Redes de I+D — Redes de colaboración con competidores

H2 · 10%

Disruptivas

Nueva propuesta de valor para generar ingresos. — Innovar simplificando — Preguntar al mercado qué quiere — Adoptar la mirada del cliente, no la de la oferta

H3 · RADICAL / DISRUPTIVA

Radicales

Crear el futuro y mantener el liderazgo de posicionamiento. — Corporate venture building — Spin-in: adquisición de empresas innovadoras

Valor · resultados · ingresos. Fuente: Arruda (2011).

PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

Para desarrollar la visión de **intraemprendedor**

PRODUCCIÓN · VENTAS

Actividades principales

Producción: ¿Cómo puedo ser más eficiente? Si esta fábrica fuera mía y yo fuera proveedor, ¿cómo me mantendría como el proveedor preferido? Ventas: ¿Cómo puedo vender más?

FINANZAS · RR. HH. · TI

Actividades de apoyo

Si mi servicio fuera tercerizado, ¿qué me haría el mejor? ¿Por qué? ¿Quiénes son mis clientes internos? ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Cómo puedo resolverlas?

DEPARTAMENTOS · CEO

Todas las áreas

Si este departamento fuera mi empresa, ¿cuál sería mi modelo de negocio? CEO: ¿Cómo puedo preparar el futuro?

DÍA 2

Cultura y **estructura** para innovar

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

1

Preparar a organização

Princípios

Visão

Negócio ampliado / propósito

Posicionamento

Organização clara

Cultura

Filtro 1

2

Buscar oportunidades

Ideias externas (inovação aberta)

Ideias internas

Radar de inovação

Filtro 2

3

Priorizar e validar

Metas e indicadores

ROI

Filtro 3

4

Implementar

Implementação

Squads

Sprints

Agile

Gobernanza · Comité de innovación

Estrategia · Procesos · Cultura

Foco de esta etapa: la cultura, último elemento de “Preparar la organización”.

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.). El PIM es compatible con el BSC y con la metodología PAEX.



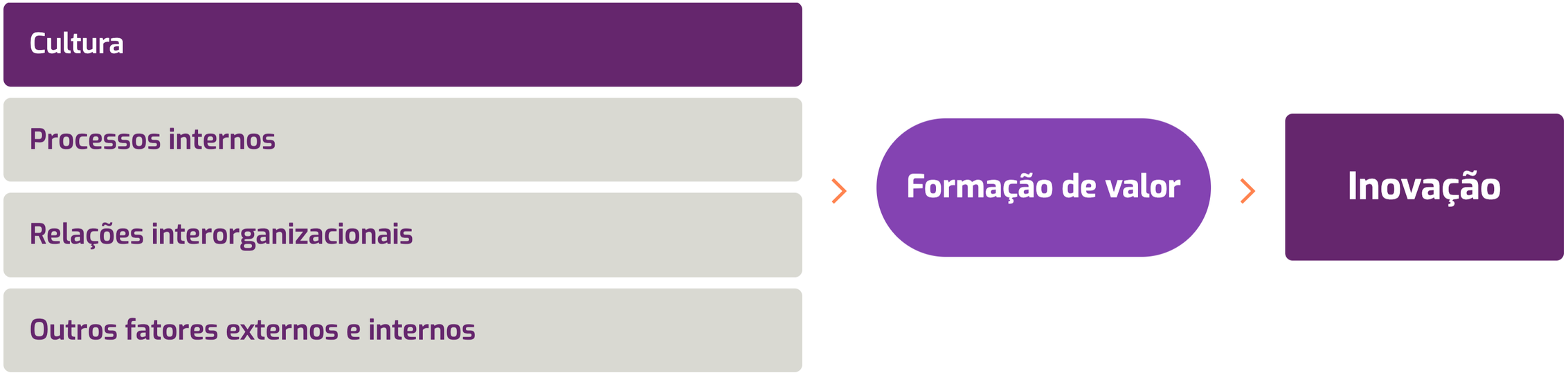
CULTURA

Cultura **organizacional**

¿Somos innovadores?

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

Cultura e innovación



Constructo “capacidad de innovación”.

Fuente: adaptado de Neely & Hii (1998, p. 7).

CULTURA

Qué es una cultura **favorable a la innovación**

Una empresa innovadora se define como tal con el compromiso de la alta dirección, un ambiente colaborativo y mecanismos de reconocimiento y premiación.

Objetivos concretos

Formalizar los valores del negocio concentra los esfuerzos en la dirección correcta.

Equipos innovadores

La motivación por propósito se vuelve cada vez más necesaria.

Procesos estructurados

Formalizados, medidos y optimizados.

Impactos positivos

Compromiso con la comunidad, dejando un legado.

CULTURA

Niveles de **análisis** de la cultura

VISIBLES, PERO DE DIFÍCIL INTERPRETACIÓN

Artefactos visibles

Tecnología, presentación visual, patrones de comportamiento

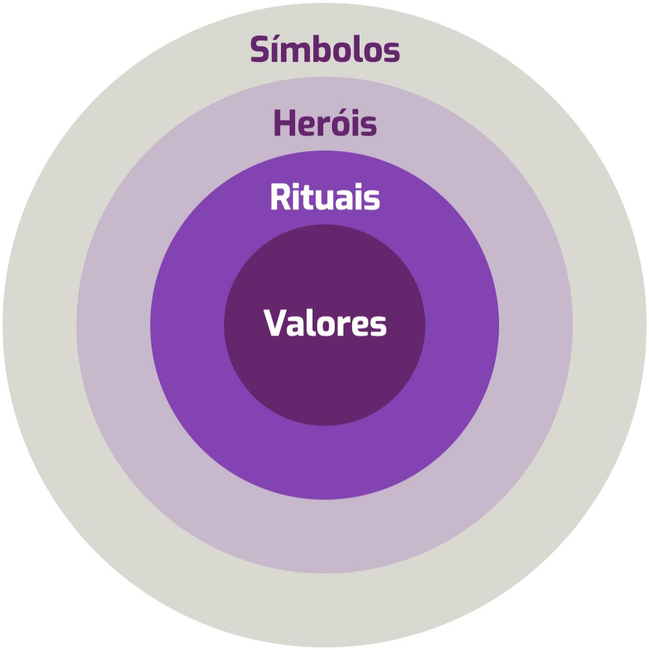
MAYOR NIVEL DE CONCIENCIA

Valores compartidos

CONSIDERADOS VERDADEROS, INVISIBLES E INCONSCIENTES

Supuestos básicos

Relaciones con el entorno, el tiempo y el espacio; naturaleza humana



Práticas: manifestações da cultura

Fuente: Schein (1992, p. 17); Hofstede et al. (1990).

LIDERAZGO

Roles de los líderes en las **culturas de innovación**

	Coraje	Conciencia	Capacidad	Co-creación
El consejo	Formular una visión y un propósito	Invertir en la capacidad de anticipar transformaciones		Inspirar
C-level	Definir los caminos hacia el futuro	Elaborar e implementar estrategias de innovación; definir metas		Guiar
Mandos medios	Aplicar el lenguaje de la innovación en la solución de problemas	Crear espacios para la innovación, monitorear indicadores, reconocer	Capacitar, promover diversidad, creatividad y agilidad	
Líderes de equipo	Capacitar y empoderar al equipo para experimentar	Desarrollar talentos y procesos ágiles	Fomentar la experimentación y el aprendizaje	

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação.

CULTURA

Fatores culturais que inibem a inovação

- Atitudes excessivamente autoritárias
- Medo do ridículo diante dos outros
- Pressão conformista do sistema
- Intolerância com atitudes divergentes
- Busca excessiva de certeza
- Punição a qualquer tipo de erro
- Falta de tempo para pensar outras alternativas



Fuente: Arruda (2011).

LIDERAZGO

Transformarse para **transformar el entorno**

¿Cómo pasar de la etapa de víctima, dependiente del entorno, a la de influenciador del entorno?

Trabajar la inteligencia emocional para transformar miedos en hechos

Encontrar y vivir su propósito

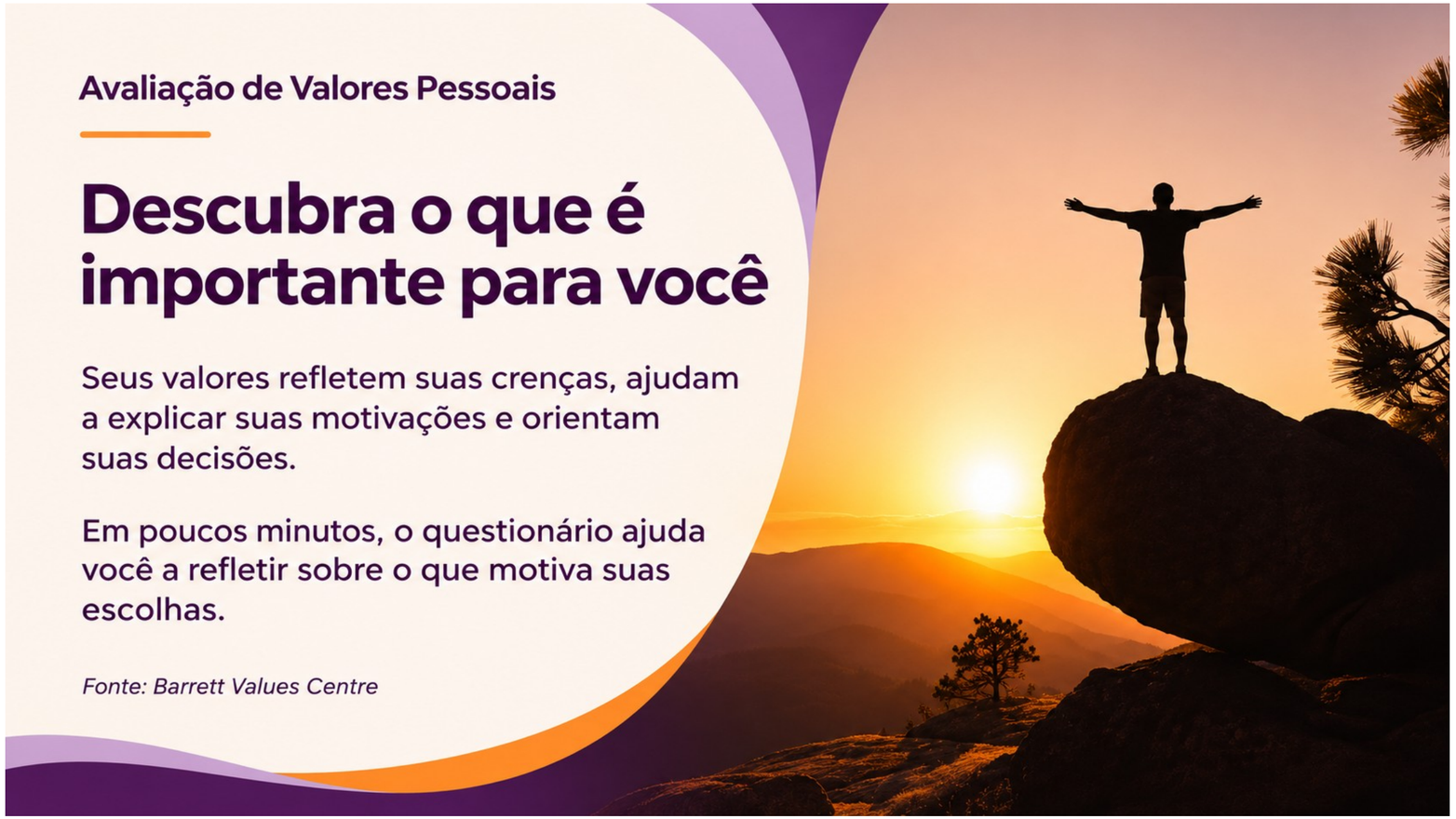


Fuente: Barrett (2017), siete niveles de conciencia.

AUTODIAGNÓSTICO

Personal Values Assessment

Apunte la cámara para responder



Fuente: Barrett Values Centre.

M9 · SEGURIDAD PSICOLÓGICA

“

Creencia compartida de que el equipo es **seguro para asumir riesgos interpersonales**.

Amy C. Edmondson

Administrative Science Quarterly, 1999

DIAGNÓSTICO

Seguridad y estándar de desempeño

La seguridad psicológica no es complacencia. Solo genera aprendizaje cuando se combina con estándares altos.



Fuente: Edmondson (2019). Instrumento de medición: escala de siete ítems de Edmondson (1999).

INTERVENCIÓN

Prácticas de liderazgo

01

Preparar el terreno

Enmarcar el trabajo como un problema de aprendizaje y explicitar el propósito.

02

Invitar a la participación

Demostrar humildad situacional, hacer preguntas abiertas y crear rituales de escucha.

03

Responder con productividad

Agradecer la contribución, tratar los fallos como datos y sancionar solo las violaciones claras.

Fuente: Edmondson (2019), The fearless organization, cap. 7.

MODELO DE INNOVACIÓN CENTRADO EN EL PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

1

Preparar a organização

Princípios

Visão

Negócio ampliado / propósito

Posicionamento

Organização clara

Cultura

Filtro 1

2

Buscar oportunidades

Ideias externas (inovação aberta)

Ideias internas

Radar de inovação

Filtro 2

3

Priorizar e validar

Metas e indicadores

ROI

Filtro 3

4

Implementar

Implementação

Squads

Sprints

Agile

Gobernanza · Comité de innovación

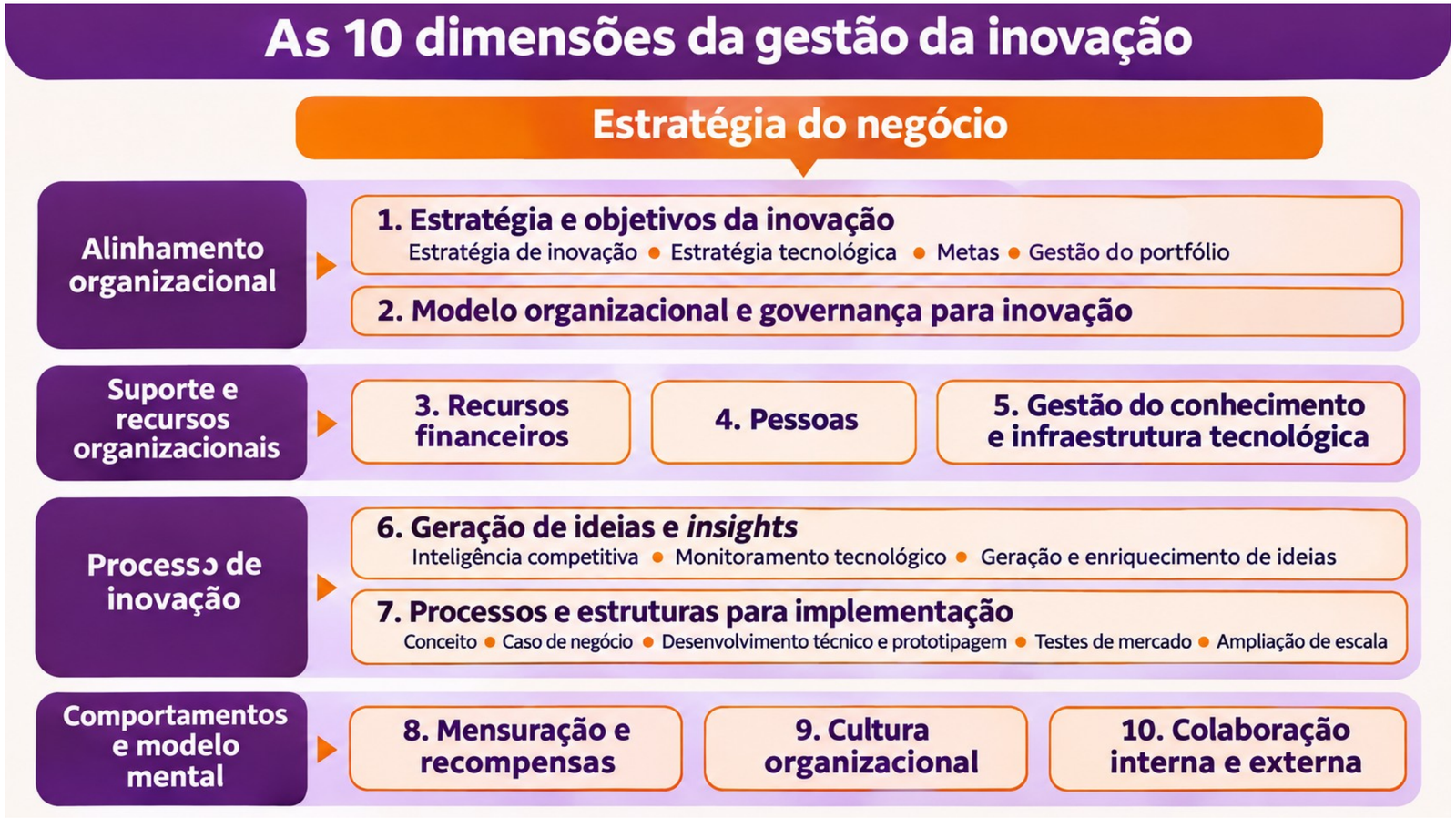
Estrategia · Procesos · Cultura

Funcionamiento del corazón del PIM: hacer que ocurra la alquimia.

Fuente: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.f.). El PIM es compatible con el BSC y con la metodología PAEX.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Modelo de las **10 dimensiones** de la gestión de la innovación



Fuente: Terra (2012).

ESTRUCTURA

Estructuras para la innovación

Mejoras incrementales	Desarrollo tecnológico	Apalancamiento de activos	Sector en rápida transformación
Unidades funcionales	Dirección técnica	Comité de innovación	Dirección de nuevos negocios
Proyectos de innovación	Comités estratégicos	Comité estratégico de innovación	Unidad de negocios
Comités de innovación	Dirección de tecnología	Dirección de innovación	Empresa de innovación

Menor grado de competitividad y de ambición

Mayor grado de competitividad y de ambición

Fuente: adaptado de TerraForum.

GOBERNANZA

Agenda de los **comités**

Consejo	Reunión del consejo · mensual
Dirección	Reunión de dirección / AGM · mensual, con reunión preparatoria
Gerencias	S&OP · semanal
Transversales	Comités de personas, industria, costo e innovación · distribuidos a lo largo del mes

El comité de innovación entra en el calendario de gobernanza con la misma cadencia que los demás foros.

GOBERNANZA

Detalle del **comité de innovación**

Finalidades

— Analizar los entornos y definir el foco de la innovación
— Seleccionar las innovaciones en coherencia con la estrategia
— Medir el éxito de la implementación

Inputs

— Acta de la reunión anterior
— Directrices estratégicas y factores del entorno interno y externo
— Indicadores

Outputs

— Decisiones
— Acta en forma de plan de acción

Participantes

— Dirección
— Gerencia
— Ad hoc

Roles

— Facilitador
— Time keeper
— Secretaría

Frecuencia y duración

— Mensual
— Duración y lugar por definir

CULTURA

Transformación cultural

Transforme la cultura

Transforme la organización

Establezca rituales

Cree espacios colaborativos

- Daily standups
- Retrospectivas
- Comunidades
- Redes sociales
- Design thinking
- Centros de excelencia
- Metodologías ágiles
- Métricas que importan

Fuente: IBM Garage Methodology.

RECORDATORIO · DÍA 2

Roles de los líderes en las **culturas de innovación**

	Coraje	Conciencia	Capacidad	Co-creación
El consejo	Formular una visión y un propósito	Invertir en la capacidad de anticipar transformaciones		Inspirar
C-level	Definir los caminos hacia el futuro	Elaborar e implementar estrategias de innovación; definir metas		Guiar
Mandos medios	Aplicar el lenguaje de la innovación en la solución de problemas	Crear espacios para la innovación, monitorear indicadores, reconocer	Capacitar, promover diversidad, creatividad y agilidad	
Líderes de equipo	Capacitar y empoderar al equipo para experimentar	Desarrollar talentos y procesos ágiles	Fomentar la experimentación y el aprendizaje	

Fuente: Arruda (2011), Introdução à gestão e cultura de inovação.

CONOCIMIENTO

Gestión del conocimiento

	Tem	Não tem
Sabe	**Conhecimento explícito** Conhecimento que você sabe que tem	**Lacunas conhecidas** Conhecimento que você sabe que não tem
Não sabe	**Conhecimento tácito** Conhecimento que você não sabe que tem	**Lacunas desconhecidas** Conhecimento que você não sabe que não tem

CONOCIMIENTO

Espiral del **conocimiento**



Fuente: adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997).

ACTIVIDAD

Gestión del conocimiento **en la práctica**

Considere la organización en la que usted trabaja o trabajó. No es necesario informar el nombre, solo el sector (financiero, comercio minorista, tecnología de la información, construcción, etc.).

Preservando los nombres de las personas, relate críticamente **al menos dos experiencias** que demuestren la falta de gestión del conocimiento sistemática y estratégica.

GOBERNANZA

Rol del **comité de innovación**

Preparação	Diretrizes	Geração de ideias	Sugestões	Seleção	Implementação	Medição
Comitê	Comitê	Equipes	Equipes	Comitê	Equipes	Comitê

El comité define el rumbo y decide; los equipos generan, sugieren e implementan.

COMITÉ DE INNOVACIÓN

Preparación

Directrices estratégicas

Principios · visión · negocio ampliado / propósito · posicionamiento

Externo

Amenazas y oportunidades · innovación de gran impacto

Interno

Debilidades · indicadores (PAEX) · dolores

Otros

Demás factores relevantes

MEDICIÓN

Indicadores de la **innovación**

Entrada

— % de la facturación invertido en I+D
— % de colaboradores involucrados en la innovación
— % de ideas generadas que fueron aprobadas
— % de ideas rechazadas y estancadas

Proceso

— Índice de desistimiento
— Tasa de retraso en el cronograma
— Tasa de exceso del presupuesto
— Tasa de proyectos dentro del plazo (PxR)
— Registro de avances en los proyectos

Salida

— Número de productos lanzados
— % de patentes concedidas
— % de la facturación de productos lanzados en los últimos dos años
— ROI de los nuevos productos

Fuente: Coral (2008).

MEDICIÓN

Cadena de métricas de innovación

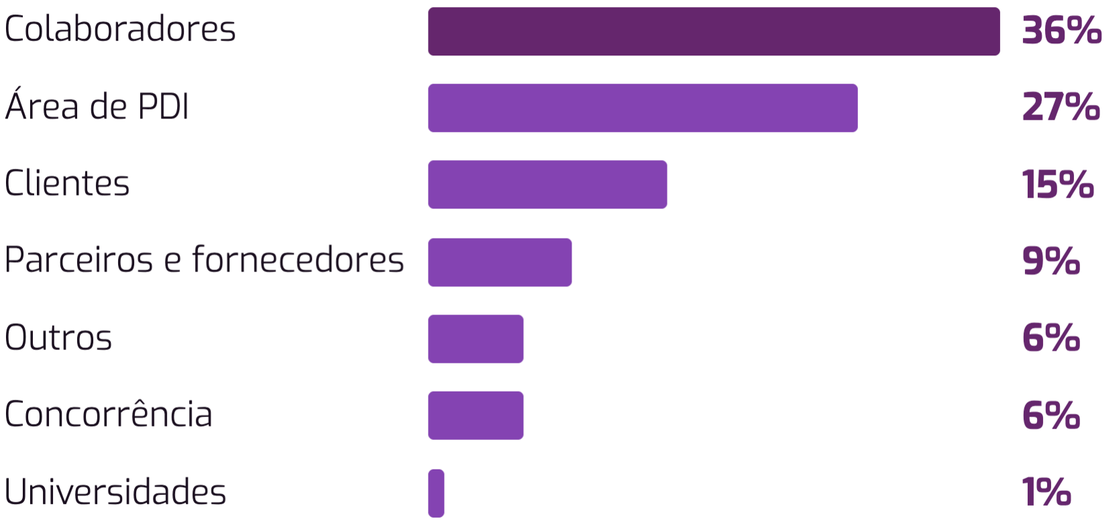
INSUMOS	PROCESO	RESULTADOS	IMPACTO
inversión en innovación sobre ingresos	experimentos por trimestre	ingresos de productos lanzados en los últimos tres años	margen y participación de mercado
horas dedicadas por equipo	tiempo de ciclo entre gates	lanzamientos por horizonte	satisfacción de clientes y efectos socioambientales

Cuidado Medir solo insumos premia la actividad; medir solo el impacto llega demasiado tarde para corregir el rumbo. El tablero necesita las cuatro capas.

Fuente: Adams, Bessant & Phelps (2006); OECD/Eurostat (2018).

BUSCAR OPORTUNIDADES

¿Cuál es la principal **fuente de ideas** en su empresa?



Otras fuentes de búsqueda

— Búsqueda en internet: tendencias y tecnologías
— Revistas técnicas y asociaciones comerciales
— Ferias y congresos de innovación
— Compra de I+D, licencias, patentes o know-how
— Intermediarios o brokers de innovación
— Proyectos de innovación de terceros

Fuente: Encuesta del Núcleo de Innovación FDC, Rumos da Inovação (2010); Arruda (2011).

CASO

Programas de innovación del **Grupo Oscar**



Fuente: Goulart (2025), tesis doctoral — investigación-acción en el comercio minorista de calzado.

PRIORIZAR

Metodología para la **selección de ideas**

FACILIDAD · HOY

Ideas azules

— Comunes
— Pueden ejecutarse hoy
— Fácil implementación, pocos riesgos
— Alta aceptación
— Existen ejemplos anteriores

ORIGINALIDAD · MAÑANA

Ideas rojas

— Innovadoras
— Pueden ejecutarse mañana
— Potencial de avance emocional y práctico

FUTURO

Ideas amarillas

— Muy innovadoras
— Solo pueden ejecutarse en el futuro
— Sueños y desafíos
— Rojas para el mañana

Ejes: facilidad × originalidad, de hoy al futuro.

PRIORIZAR

Mapeo de iniciativas y **adopción ágil**

Matriz valor × esfuerzo: el tamaño de la burbuja representa el costo relativo; una línea separa las oportunidades de alto valor. Ejemplo del sector de energía.

16	Aplicar analytics y modelado dinámico en la organización	**17**	Ampliar la visualización y el uso de datos analíticos
18	Análisis predictivo para anticipar fallas en equipos	**19**	Analytics en la gestión de proyectos de gran envergadura
20	Analytics de costeo para pozos e instalaciones	**21**	Análisis predictivo para optimizar la perforación
23	IoT para mantenimiento y operación	**26**	Machine learning en las actividades de construcción
27	Software para la gestión de registro de horas	**30**	Movilidad en campo

MÉTODO

Design Thinking

Proceso que resuelve un problema complejo desde la perspectiva del usuario y transforma ideas en productos o soluciones tangibles lo más rápido posible.

Crear empatía

Ponerse en el lugar del otro, despojarse de supuestos y comprender su contexto.

Colaboración

Cocrear en equipos multidisciplinarios.

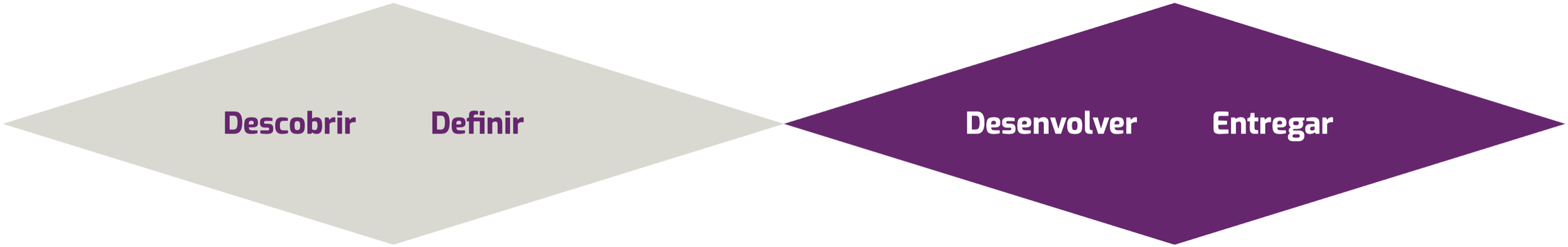
Experimentación

Construir y probar soluciones para evitar problemas en la implementación.



DESCUBRIMIENTO

Design Thinking y el doble diamante



Problema correcto — divergir y converger

Solución correcta — divergir y converger

Deseabilidad

¿las personas quieren esto?

Factibilidad

¿podemos hacerlo?

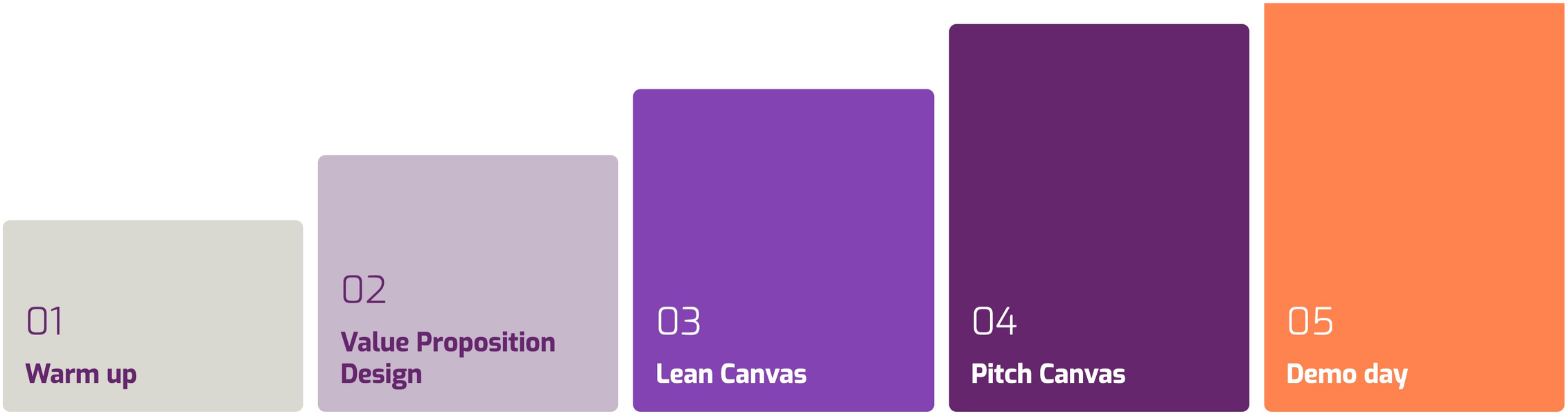
Viabilidad

¿el negocio se sostiene?

Fuente: Brown (2008); Design Council (2007).

DESIGN THINKING APLICADO

Business design



PROPUESTA DE VALOR

Value Proposition Canvas

Proposta de valor

Produtos e serviços
Sistema de CRM

Criadores de ganho
Descontos exclusivos · ofertas perdidas em casa · preferências do cliente

Analgésicos
Visão geral do cliente · bens com vendas baixas · histórico de compras

Segmento de cliente

Tarefas
Encomendar mercadorias, marketing · identificar necessidades, vender

Ganhos
Melhor relacionamento · descontos personalizados · surpreender clientes

Dores
Perdas por itens não descartados · valor de vida do cliente desconhecido · trilha de vendas desconhecida

Fuente: Osterwalder et al. (2014). Ejemplo: comercio minorista con CRM.

MODELO DE NEGOCIO

Lean Business Canvas

PROBLEMA

Casos de suporte se perdem; difíceis de compartilhar e delegar; software lento

SOLUÇÃO

Todos os casos em um só lugar, com status e histórico

MÉTRICAS-CHAVE

Tickets criados e atualizados por dia

PROPOSTA DE VALOR ÚNICA

Help desk web mais fácil do que o e-mail

VANTAGEM INJUSTA

Autoridade em suporte de nicho

CANAIS

Blog de atendimento, SEO e site de vendas

SEGMENTOS

Pequenas empresas de uma vertical específica

CUSTOS

Hospedagem e gateway US$ 304/mês; testes de usabilidade US$ 800

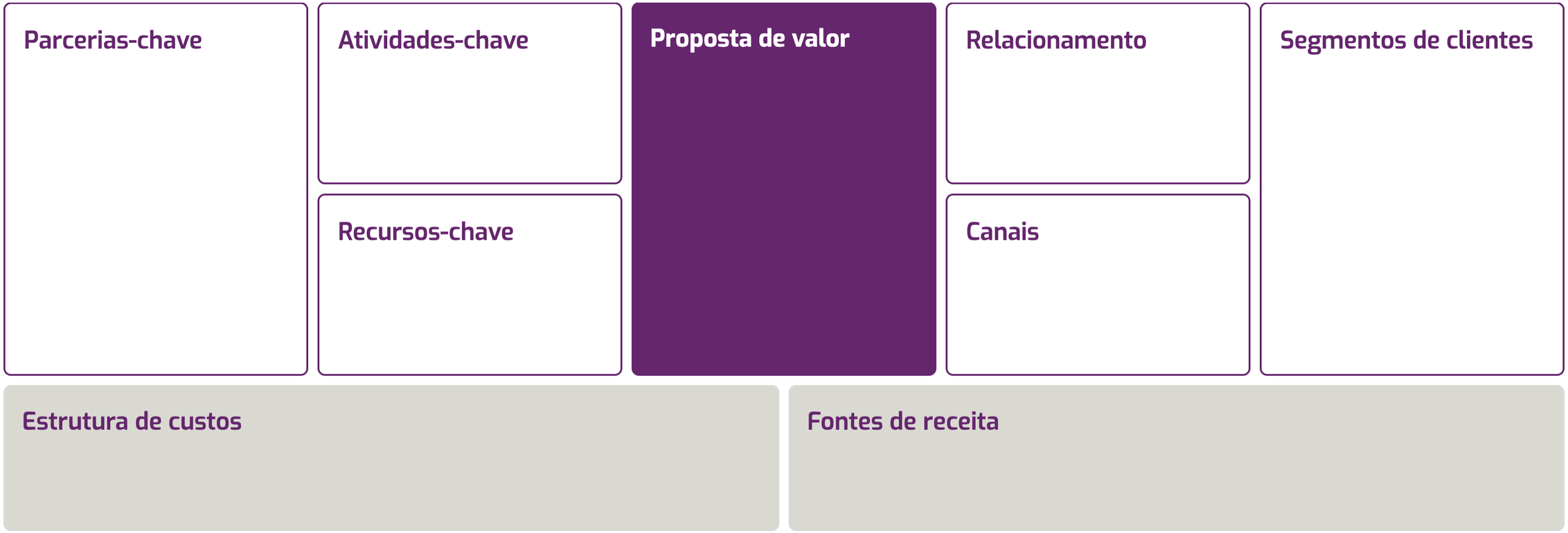
RECEITAS

Teste grátis de 30 dias; US$ 24,95/mês por empresa; equilíbrio com 45 clientes

Fuente: Maurya (2012). Ejemplo: software de help desk.

MODELO DE NEGOCIO

Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010). Uso en el programa: registrar las hipótesis de cada bloque y priorizar las de mayor riesgo.

COMUNICAR LA IDEA

Pitch canvas

Proposta de valor

Em uma frase, diga o que seu produto muda para os clientes.

Dor e ganho

- Que problema você resolve e para quem?
- Qual é o tamanho do mercado?
- Você validou se os clientes pagariam pela solução?



Produto

- Como funciona e o que permite ao cliente fazer?
- Que benefícios oferece?
- Como você os testou com clientes?



Demonstração do produto

- Mostre o produto em ação.
- Use uma demonstração ao vivo, um vídeo ou um protótipo.
- Se possível, mostre um cliente usando a solução.



O que é único

- O que diferencia sua solução das alternativas?
- Que tecnologias, relacionamentos ou parcerias sustentam esse diferencial?
- Mostre que você conhece o mercado e a concorrência.



COMUNICAR LA IDEA

Pitch canvas · modelo de negocio



PROYECTO

Acta de constitución del proyecto en el formato **Project Model Canvas**

Es el documento que **autoriza formalmente** el proyecto en la organización. Generalmente lo emite la alta dirección (sponsor o PMO), designa al gerente del proyecto y le otorga autoridad para conducirlo.

IMPLEMENTAR

¿Por qué crear equipos **multidisciplinarios**?

En promedio, **más del 70%** de la información necesaria para una decisión estratégica ya está dentro de la empresa.

Desarrollar la inteligencia colectiva multiplica la capacidad de interpretar información.

Y aprovecha al máximo la información existente.



IMPLEMENTAR

Desarrollar **squads** para ganar agilidad

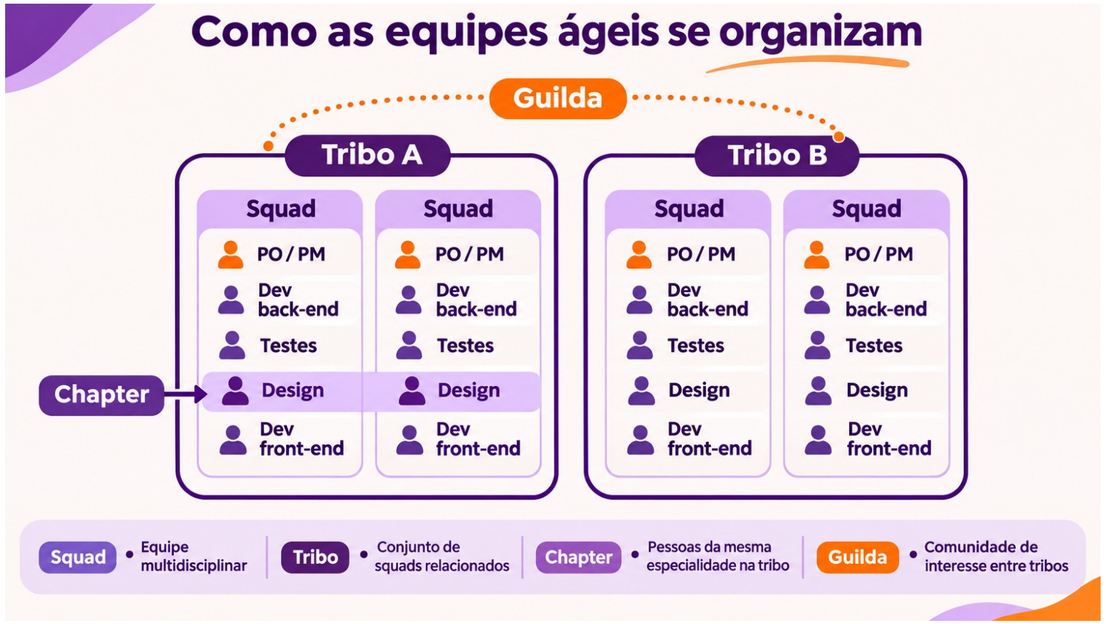
Unidad básica de los equipos: de 3 a 10 miembros con habilidades complementarias, que trabajan en una funcionalidad específica.

Equipos más pequeños y comprometidos, con funciones diferentes

Ciclos más cortos

Retroalimentación más rápida del cliente

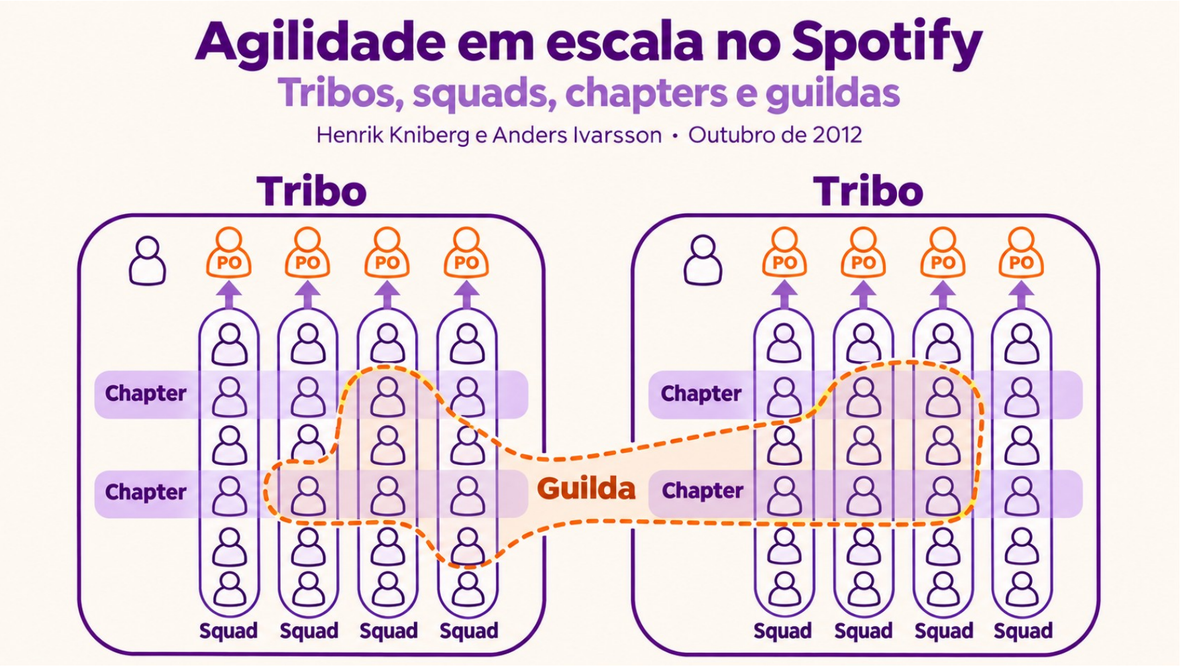
Empoderados para tomar decisiones rápidas y audaces



IMPLEMENTAR

Scaling Agile@ Spotify

Tribus, squads, chapters y gremios: autonomía de los equipos con alineación entre ellos.



Fuente: Kniberg & Ivarsson (2012).

IMPLEMENTAR LAS INNOVACIONES

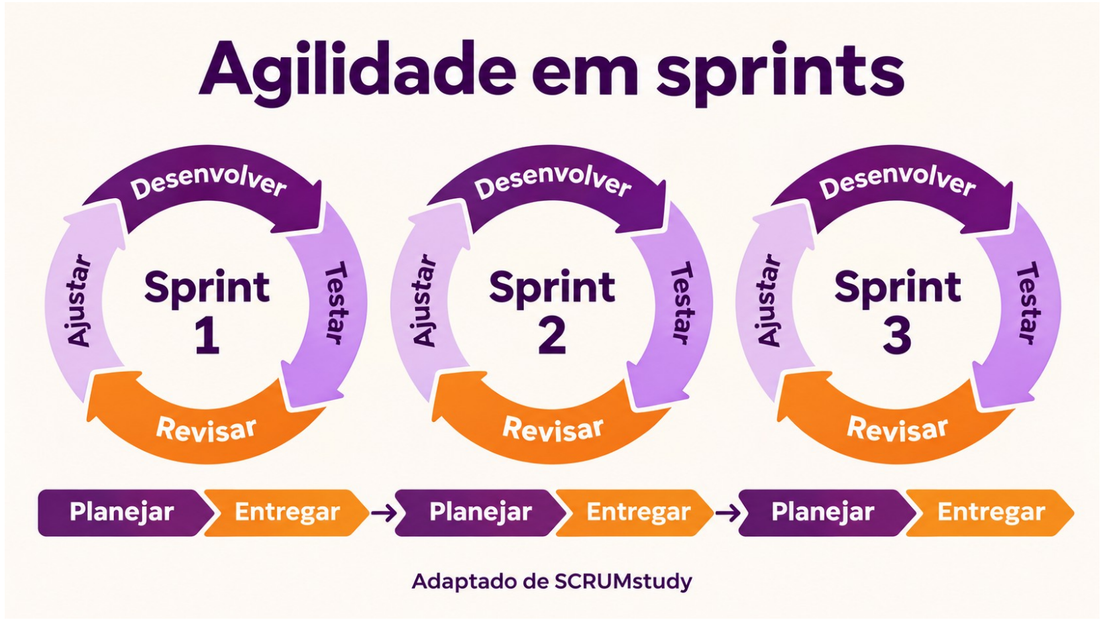
Scrum y sprints

Scrum

Metodología ágil de gestión y desarrollo en la que los proyectos se realizan en ciclos, los sprints.

Sprint

Intervalo de una semana a un mes en el cual debe realizarse un conjunto de actividades.





Fuente: Schwaber & Sutherland (2020).

IMPLEMENTAR LAS INNOVACIONES

Prototipado y MVP

El **producto mínimo viable** es lo mínimo necesario para validar un problema. En lugar de lanzar el producto totalmente desarrollado, se lanzan versiones iniciales (alfa, beta) para generar retroalimentación y perfeccionar el producto final.



EXPERIMENTACIÓN

Lean Startup y experimentación

1. **Construir**
   el producto mínimo viable que pone a prueba la hipótesis
2. **Medir**
   el comportamiento real de los clientes
3. **Aprender**
   y decidir: perseverar o pivotar

EVIDENCIA EXPERIMENTAL

En un ensayo aleatorizado con 116 startups, los equipos entrenados para formular y probar hipótesis pivotaron más y obtuvieron mayores ingresos.

ADVERTENCIA

Los experimentos no sustituyen la teoría sobre el negocio: sin una tesis clara, el ciclo prueba hipótesis irrelevantes.

Fuente: Ries (2011); Blank (2013); Camuffo, Cordova, Gambardella & Spina (2020); Felin et al. (2020).

05

DÍA 2 · MAÑANA

Innovación **abierta**

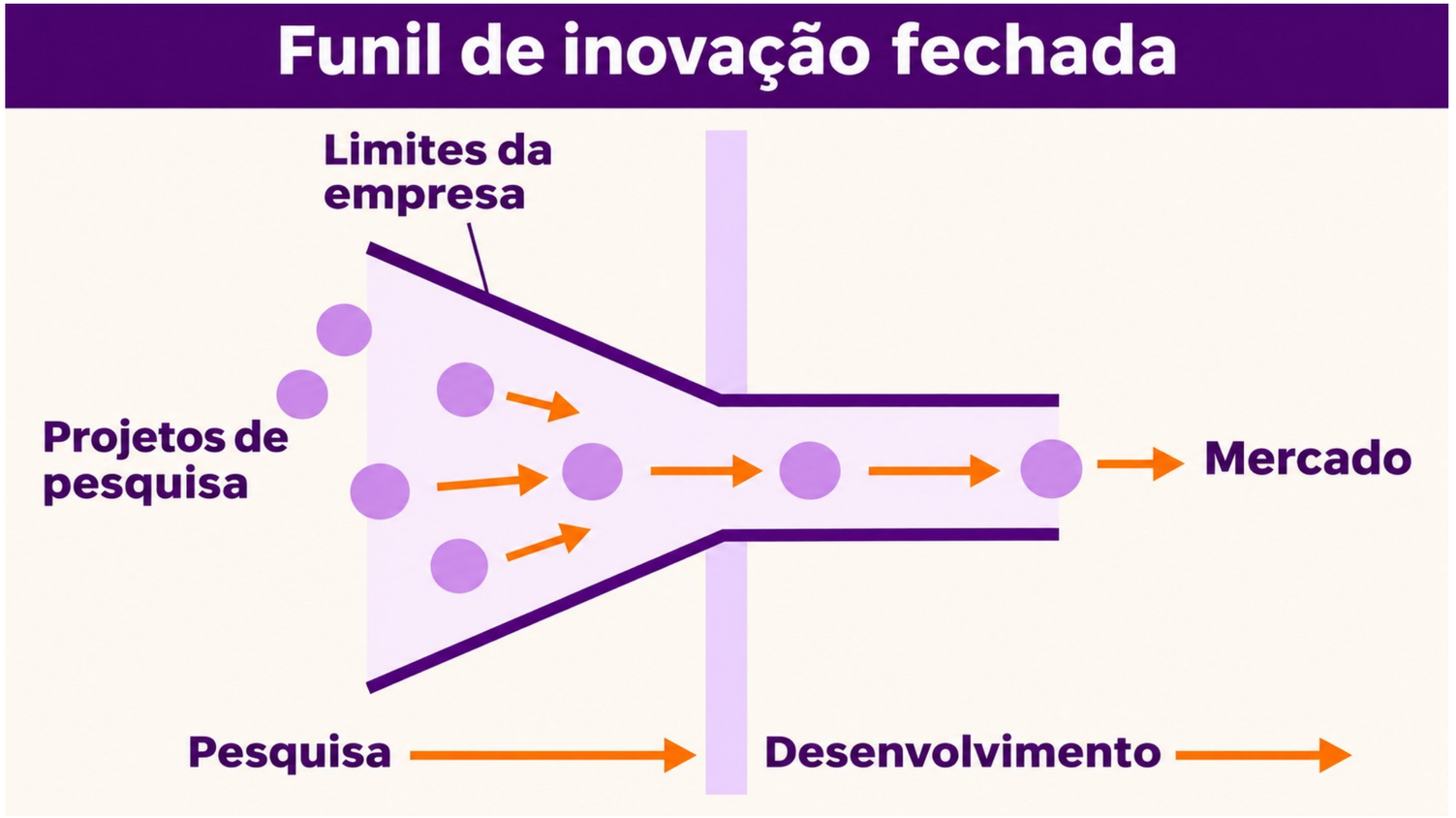
INNOVACIÓN ABIERTA

Henry Chesbrough y la **innovación abierta**



INNOVACIÓN ABIERTA

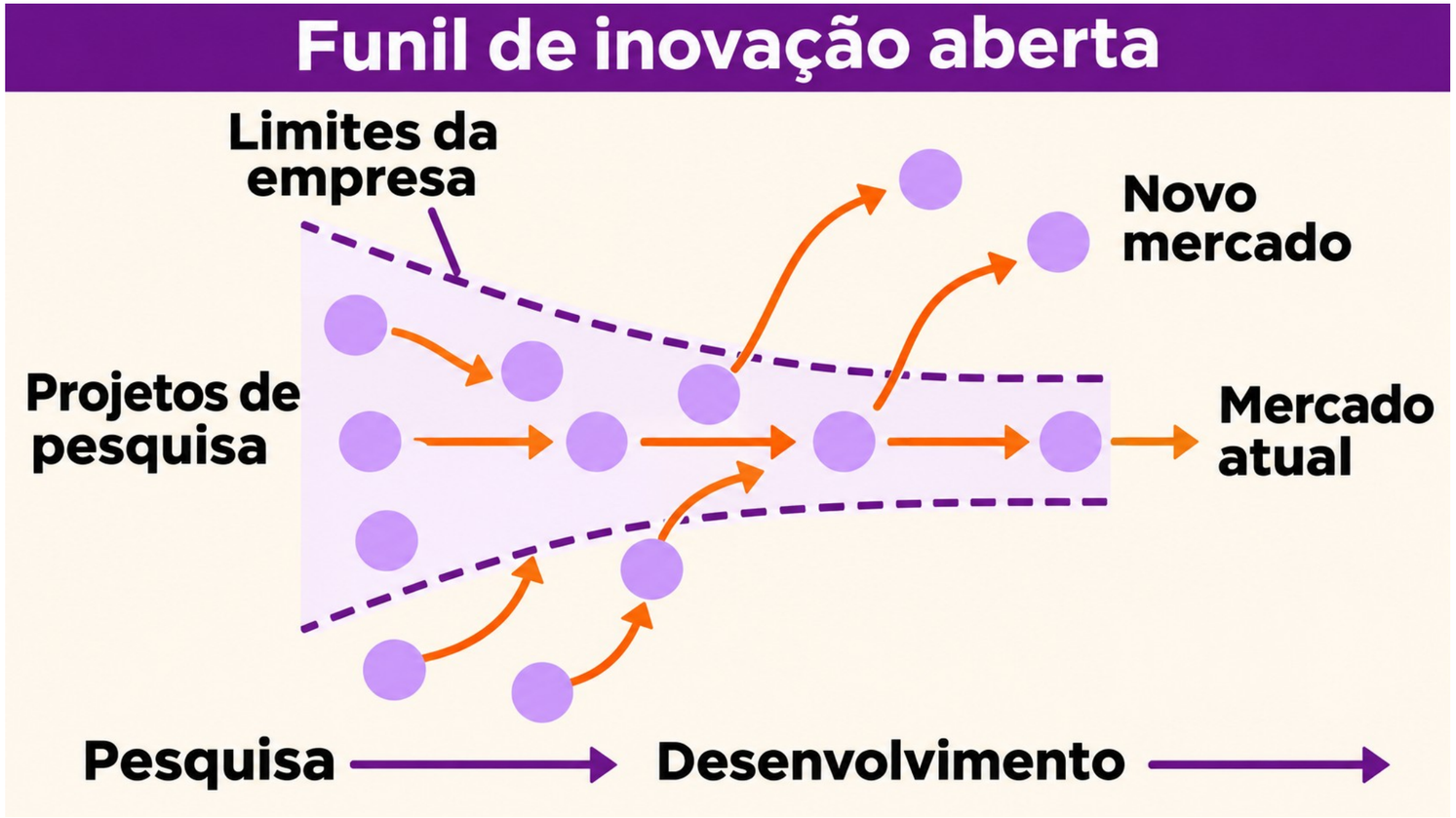
Sistema **cerrado** de innovación



Fuente: Chesbrough (2003).

INNOVACIÓN ABIERTA

Sistema **abierto** de innovación



Fuente: Chesbrough (2003).

INNOVACIÓN ABIERTA

Modelos **colaborativos**

Tendencia creciente de apertura de las empresas a redes de socios, proveedores, clientes e investigadores como fuente de innovación.

Mantener el liderazgo depende de competencias externas a la empresa para generar ideas, desarrollar tecnología y nuevos negocios.



INNOVACIÓN ABIERTA

Inbound y **outbound** open innovation

INBOUND

Ideias externas

Fora para dentro

Empresa

P&D e processos internos de inovação

OUTBOUND

Caminhos externos para o mercado

Dentro para fora

Fuente: Chesbrough (2012).

FLUJOS DE CONOCIMIENTO

Innovación abierta: tres procesos

Uso intencional de flujos de conocimiento de entrada y de salida para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo.

OUTSIDE-IN

De afuera hacia adentro

absorber conocimiento de clientes, startups, universidades y proveedores

INSIDE-OUT

De adentro hacia afuera

licenciar, ceder o crear spin-offs con activos subutilizados

COUPLED

Acoplado

cocrear con socios en alianzas y joint ventures

Fuente: Chesbrough (2003, 2006); Gassmann & Enkel (2004).

ECOSISTEMAS

Modelos de relacionamiento con startups

Modelo	Uso típico	Compromiso
Desafíos y hackathons	mapear soluciones para un problema definido	Bajo
Aceleración	acercar startups a las áreas de negocio	Medio
Venture client	comprar y pilotar la solución de una startup	Medio
Corporate venture capital	participación accionaria con tesis estratégica	Alto

Un ecosistema es la estructura de alineación entre socios que necesitan interactuar para que una propuesta de valor se materialice.

Fuente: Weiblen & Chesbrough (2015); Adner (2017); Jacobides, Cennamo & Gawer (2018).

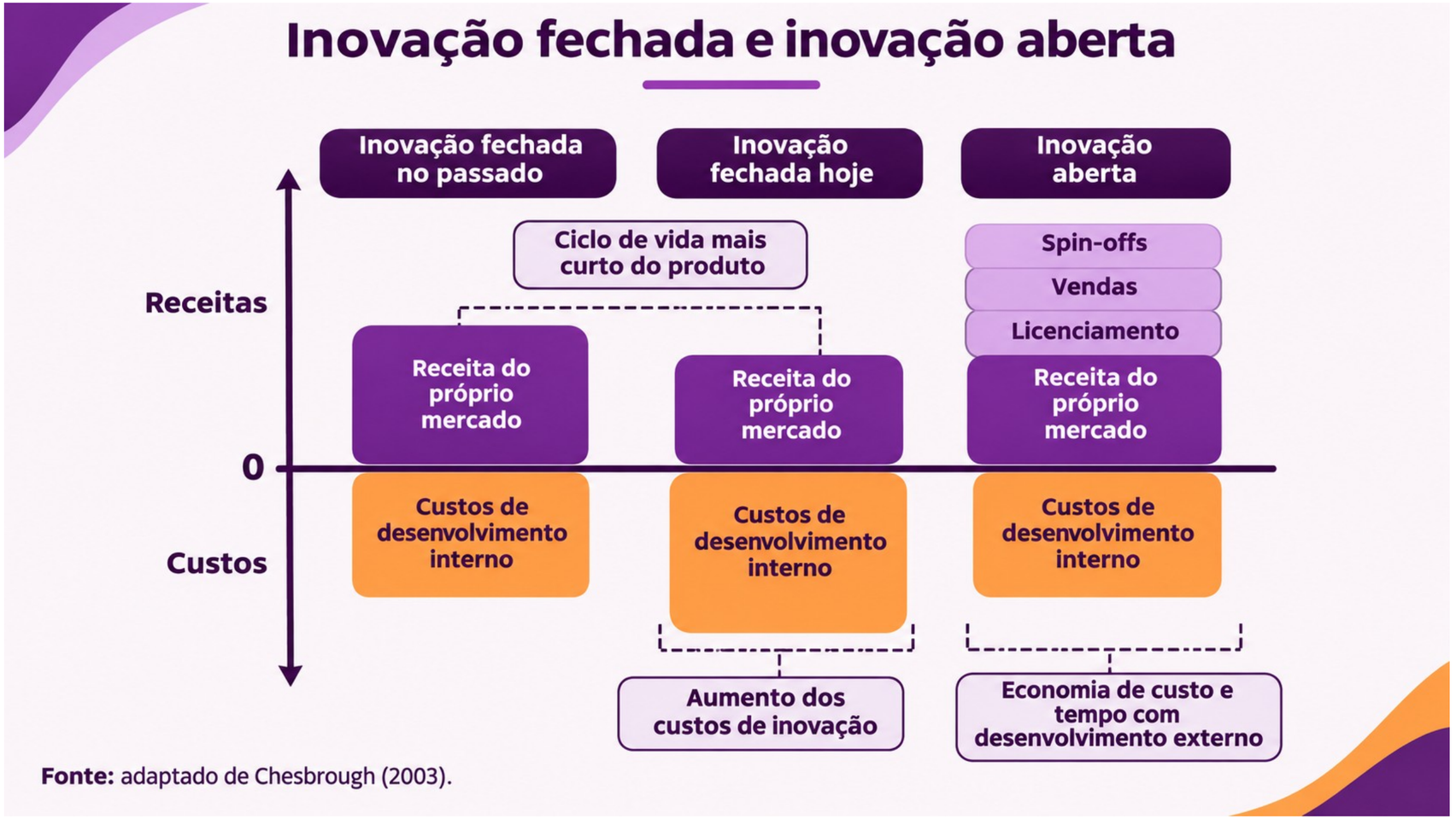
INNOVACIÓN ABIERTA

Tipos de **innovación abierta**



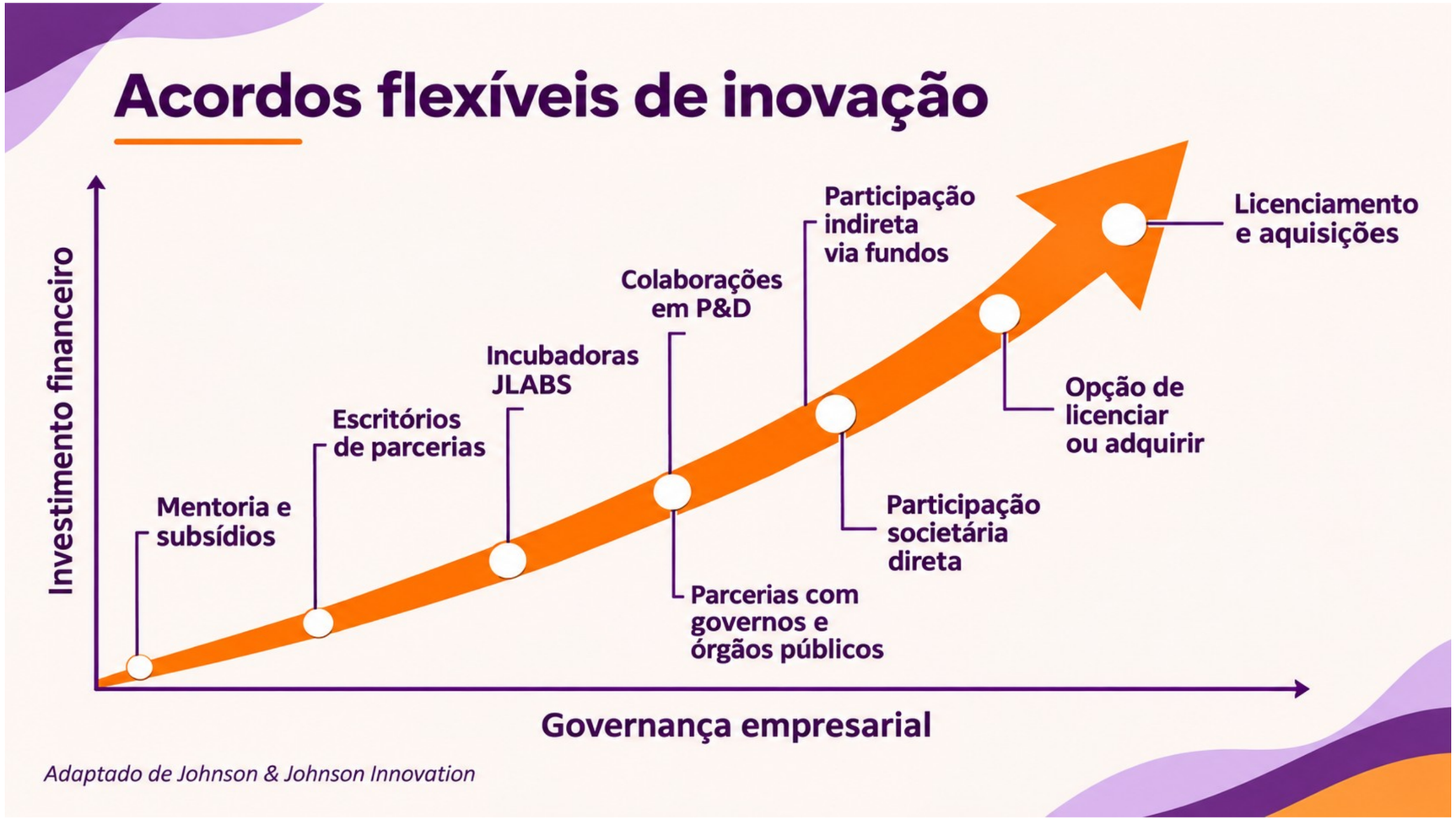
INNOVACIÓN ABIERTA

Innovación **cerrada** x **abierta**



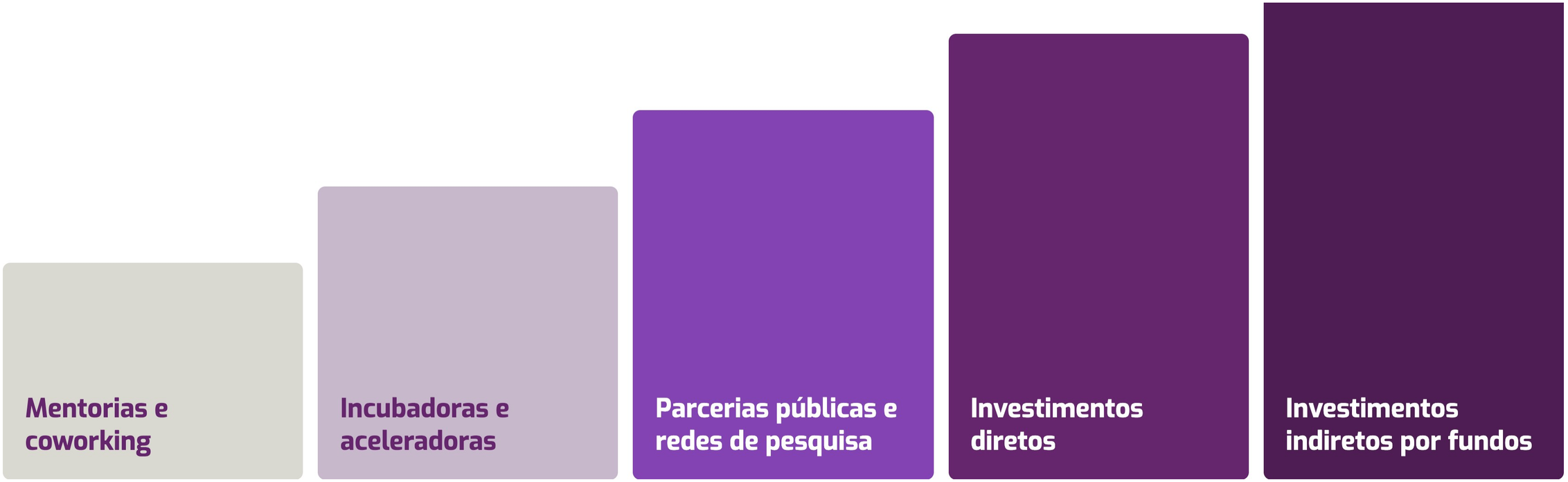
CASO

Modelo **Johnson & Johnson**



INNOVACIÓN ABIERTA

Crecimiento por medio de la **innovación abierta**



Fuente: Goulart (2023).

REFLEXIÓN EN GRUPO

¿Cómo debe **prepararse mi empresa para innovar**?

Liderazgo

¿Cómo preparar al liderazgo para el cambio?

Tecnologías

¿Qué tecnologías son más apropiadas y debemos desarrollar?

Relación con el cliente

¿Cómo vender más, fidelizar y ganar clientes por medio de la innovación?

Personas

¿Qué competencias son esenciales? ¿Cómo desarrollarlas?

Procesos internos

¿Qué procesos son fundamentales para innovar con eficiencia?

Presupuesto

¿Cómo viabilizar financieramente el proyecto de cambio?

06

DÍA 2 · TARDE

Implementarlas innovaciones

Gestión estratégica BSC + OKR · taller de cocreación · liderazgo · reflexiones finales

GESTIÓN ESTRATÉGICA

Componentes centrales de la gestión estratégica **BSC + OKR**

1

Objetivo, indicadores y metas

Articulan los componentes de la estrategia: lo que será necesario para alcanzar la visión. P6 · Aumentar la eficiencia en la preparación de alimentos y bebidas Medida: tiempo para atender los pedidos — actual 260 s, meta 178 s

2

Iniciativas

Ayudan a cerrar la brecha entre el desempeño actual y el deseado. IE9 · Importar nueva maquinaria para la atención digital

3

OKR

Desglosan objetivos estratégicos o iniciativas en resultados intermedios de corto plazo. OKR · OKR · OKR

Fuente: Kaplan & Norton (1996); Doerr (2018).

INTEGRACIÓN

Métricas en OKR y Balanced Scorecard

Financiera	ingresos por nuevos productos
Clientes	adopción de nuevas ofertas
Procesos internos	tiempo de ciclo, tasa de gates
Aprendizaje	experimentos, seguridad psicológica

EJEMPLO DE OKR TRIMESTRAL

Validar dos nuevas propuestas de valor del horizonte 2

KR1 · 12 experimentos con clientes concluidos

KR2 · 30% de conversión en al menos un piloto

KR3 · tiempo entre los gates 2 y 3 por debajo de 45 días

Fuente: Kaplan & Norton (1996); Doerr (2018). Los valores del ejemplo son ilustrativos.

DÍA 2 · TARDE

Design thinking

Taller de cocreación

CALENTAMIENTO

¿Cómo hacer una **tostada**?

Dibuje, en pocos minutos, el paso a paso para hacer una tostada. Luego compare los dibujos del grupo: ¿cuántas formas diferentes surgieron para el mismo problema?



TALLER

Desarrolle **3 frases**

Rediseño de la experiencia del...

Cómo podemos...

Cómo podemos encontrar una manera de...

Cómo podemos ayudar...



LIDERAZGO

El liderazgo es necesario para **promover la innovación**

Comunicar la motivación

Hacer de la innovación una prioridad en la visión estratégica e informar el progreso con regularidad. La ausencia de información genera ansiedad y promueve resistencia.

Dar voz a los colaboradores

Aumentar el compromiso empoderando a las personas. Las tecnologías digitales permiten involucrar a los colaboradores a escala.

Cultura de aprendizaje

Promover una cultura que incentive la experimentación y las pruebas.

Fuente: McConnell (2018).

PILAR SOCIAL

Mejores prácticas para las **innovaciones sociales**

01

Necesidades sociales

Identificar las necesidades de colaboradores, clientes, proveedores y comunidad.

02

Metas e indicadores

Garantizar que las políticas sociales atiendan los objetivos y sean monitoreadas.

03

Compromiso de los stakeholders

Involucrarlos en el desarrollo y la implementación de las políticas.

04

Prácticas inclusivas

Promover la diversidad y la inclusión y atraer talentos diversos.

05

Transparencia

Comunicar políticas y resultados para generar confianza.

06

Monitoreo y control

Evaluar continuamente la eficacia y las oportunidades de expansión.

REDES

Gestión e innovación

Tendencia creciente de apertura de las empresas a redes de socios, proveedores, clientes e investigadores.

Mantener el liderazgo depende de competencias externas a la empresa.

Las personas necesitan **redes** para resolver problemas.

El individuo valioso es quien tiene **redes poderosas**.

Quien no cultiva redes vive de su propio conocimiento.

EJERCICIO · GRUPOS · 60 MIN

APLICACIÓN

Ejercicio integrador

PASO 1 · M3

Mapear el portafolio

Clasifique las iniciativas de su área en H1, H2 y H3 y compárelas con 70/20/10.

PASO 2 · M9

Elegir una práctica

Defina una práctica de seguridad psicológica para probar con el equipo en las próximas cuatro semanas.

PASO 3 · M11

Escribir un OKR

Un objetivo y tres resultados clave que cubran proceso, resultado y aprendizaje.

REFLEXIONES FINALES

El **cohete** de la innovación

- **Estrategia**
- **Equipo**
- **Retorno**
- **Agilidad**
- **Enfoque**

Cómo hacer crecer su empresa
Minimizar riesgos con procesos de innovación bien estructurados.
Definir responsables de los indicadores de innovación: calidad de la información.
Evitar el “finger pointing” cuando un proyecto no alcanza el resultado esperado.
Celebrar los resultados de la innovación.
La innovación requiere una sólida estructura de gestión, alineación de procesos y comunicación entre las áreas.

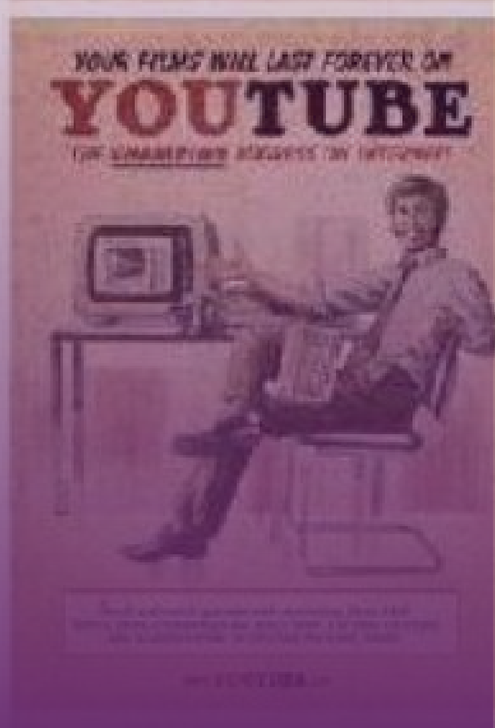
REFLEXIÓN

Actuar rápido antes de que el futuro **se vuelva pasado**









“

Aquel que recibe de mí una idea aumenta su instrucción sin que yo disminuya la mía. Como aquel que enciende su vela en la mía **recibe luz sin apagar la mía**.

Thomas Jefferson (1743–1826)

3.er presidente de los Estados Unidos, 1801–1809

Referencias

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews, 8* (1), 21–47.

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management, 43*(1), 39–58.

Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *The alchemy of growth*. Perseus.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review, 91* (5), 63–72.

Blank, S. (2015, 1 de junio). McKinsey's three horizons model defined innovation for years. Here's why it no longer applies. *Harvard Business Review* .

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review, 86*(6), 84–92.

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making. *Management Science, 66* (2), 564–586.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation* . Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm* . Oxford University Press.

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review, 93*(12), 44–53.

Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons, 33*(3), 44–54.

Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The Agile–Stage-Gate hybrid model. *Journal of Product Innovation Management, 33*(5), 513–526.

Referencias

Design Council. (2007). *Eleven lessons: Managing design in eleven global companies* . Design Council.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning, 53* (4), 101889.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). (2017). *Handbook of middle management strategy process research* . Edward Elgar.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47* (2), 209–226.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 9–30.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. Portfolio.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Wiley.

Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. *Strategic Management Journal, 13* (S1), 153–167.

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). *Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes* . R&D Management Conference.

Goulart, D. D. (2026). *Apostila de aprimoramento do PDD de Inovação* (Ed. ampliada). projetos.dioceliogoulart.com.br/pdd-inovacao-2026

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal, 39*(8), 2255–2276.

Referencias

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard* . Harvard Business School Press.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71–87.

Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review, 90* (5), 66–74.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review, 82*(4), 74–81.

Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* . Harper & Brothers.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51* (1), 40–49.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations. *California Management Review, 38*(4), 8–30.

King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review, 57*(1), 77–90.

Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management, 23*(1), 19–25.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018* (4th ed.). OECD Publishing.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.

Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico* . Abril Cultural. (Obra original publicada en 1934)

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 28* (13), 1319–1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18* (7), 509–533.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review, 57* (2), 66–90.

Referencias del programa

Arruda, C. (2011). *Introdução à gestão e cultura de inovação* [Material didáctico]. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, Fundação Dom Cabral.

Arruda, C., Rossi, A., & Savaget, P. (2009). *Modelo FDC de inovação* [Material didáctico]. Fundação Dom Cabral.

Barrett, R. (2017). *The values-driven organization* (2nd ed.). Routledge.

Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management, 55*(4), 20–27.

Collins, J. (2010). *Como as gigantes caem*. Elsevier.

Coral, E., Ogliari, A., & Abreu, A. F. (2008). *Gestão integrada da inovação* . Atlas.

Goulart, D. D. (2023). A inovação aberta como catalisadora para a transformação digital: Proposta de um framework integrativo. *EnANPAD 2023*.

Goulart, D. D. (2025). *A inovação aberta como impulsionadora da transformação digital* [Tesis doctoral, PUC Minas].

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures. *Administrative Science Quarterly, 35* (2), 286–316.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling agile @ Spotify with tribes, squads, chapters & guilds* . Spotify.

Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry, 29*(1), 3–16.

Maurya, A. (2012). *Running lean* (2nd ed.). O'Reilly.

Referencias del programa

McConnell, J. (2018, 27 de abril). How digital leaders inspire engagement. *MIT Sloan Management Review*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* . Campus.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews, 5–6*(3–4), 137–168.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide*. Scrum.org.

Terra, J. C. C. (Org.). (2012). *10 dimensões da gestão da inovação*. Elsevier.

Waengertner, P. (2018). *A estratégia da inovação radical*. Gente.

Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: A literature review* . University of Cambridge.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design* . Wiley.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Tadeu, H. F. B., & Arruda, C. (s.f.). *A inovação como modelo estratégico de crescimento organizacional* . Fundação Dom Cabral.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *A disciplina dos líderes de mercado* . Rocco.

Gracias.

Los frameworks son heurísticas, no algoritmos: deben contrastarse con la realidad de cada organización en ciclos de experimentación, medición y aprendizaje.

Prof. Diocélio Dornela Goulart

dioceliogoulart.com.br

PDD-Inovação · 11 y 12 de noviembre de 2026 · Campus Alphaville

Fundação Dom Cabral