Fundação Dom Cabral

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE DIRIGENTES

PDD
Inovação

Prof. Diocélio D. Goulart

Novembro de 2026 · 11 e 12 de novembro · 08:30 às 17:30

Campus Alphaville · FDC





PROFESSOR

Diocélio **Dornela Goulart**

Professor da Fundação Dom Cabral, consultor e pesquisador em estratégia, inovação, transformação digital e IA aplicada a negócios.

Formação	Doutor em Administração (PUC Minas, 2025) — tese sobre inovação aberta como impulsionadora da transformação digital. Mestre em Administração (PUC Minas), MBA Executivo e PDC (FDC), Computação (FUMEC).
FDC	Professor desde 2014 nos programas PAEX, PGL, PAN e POS.
Consultoria	Mais de 30 anos em estratégia, marketing e transformação digital — Grupo Super Nosso, John Deere, Drogaria Araujo, Vale e TV Globo.
Publicações	Livro *Cultura & inovação* (2024); artigos na RIAE, Revista Alcance e Future Business Journal (Springer Nature, 2026).

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

AGENDA PROPOSTA

Programa dos **dois dias**

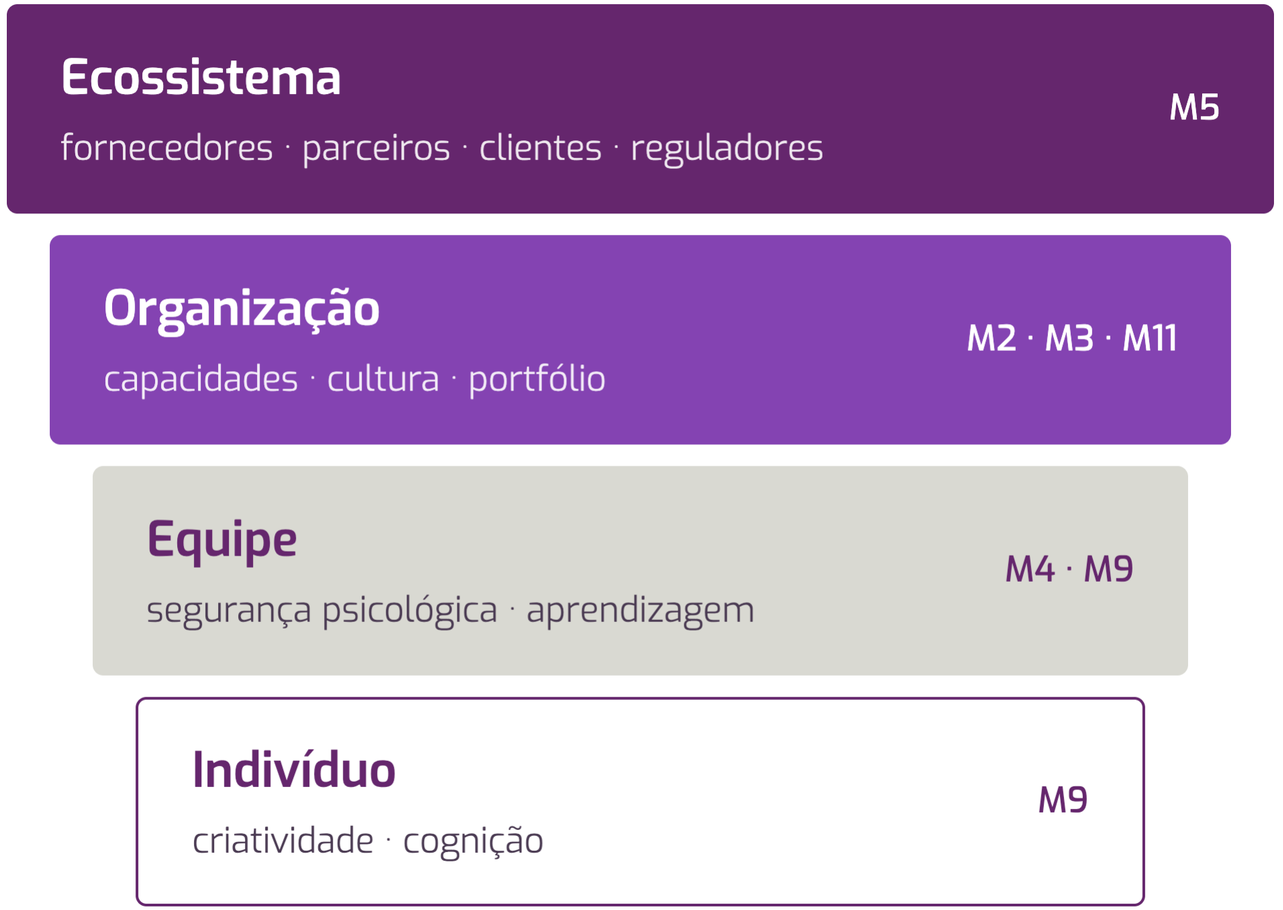
01	**Dia 1 · Manhã** 11 nov.	Introdução, definições e metodologia FDC de gestão da inovação
02	**Dia 1 · Tarde** 11 nov.	Preparar a organização para a inovação
03	**Dia 2 · Manhã** 12 nov.	Buscar e priorizar oportunidades de inovação
04	**Dia 2 · Tarde** 12 nov.	Implementar as inovações

11 e 12 de novembro de 2026 · 08:30 às 17:30 · Campus Alphaville – FDC

PREMISSA

Inovação **sistêmica** e multinível

A inovação acontece ao mesmo tempo no indivíduo, na equipe, na organização e no ecossistema. A gerência média conecta esses níveis: traduz estratégia em execução e faz emergir iniciativas autônomas.



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

AO FINAL DO PROGRAMA

Objetivos de aprendizagem

Diferenciar

tipologias de inovação e suas controvérsias teóricas · M1

Estruturar

capacidades dinâmicas e participação em ecossistemas · M2 · M5

Aplicar

Three Horizons e Stage-Gate, conhecendo seus limites · M3

Conduzir

ciclos de Design Thinking e experimentação Lean · M4

Diagnosticar

cultura e segurança psicológica na equipe · M9

Integrar

métricas de inovação a OKRs e Balanced Scorecard · M11

01

DIA 1 · MANHÃ

Introdução, definições e **metodologia FDC**

Paradoxos da inovação · conceitos e tipos · Modelo FDC de Inovação



ABERTURA

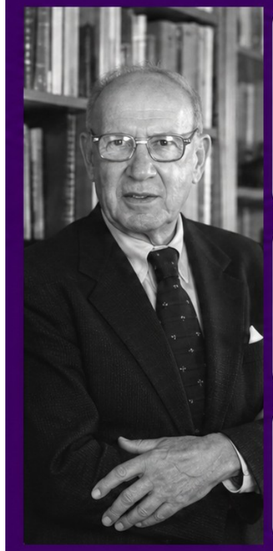
Paradoxos da **inovação**

POR QUE INOVAR

Inovação =**competência essencial**

Por que eu deveria me preocupar em inovar? Qual a consequência de permanecer como estamos?

Peter Drucker sobre inovação



> Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: Isto é óbvio! Por que não pensei nisso antes?

> A inovação sempre significa um risco. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro.

> Acima de tudo, inovação não é invenção. É mais um termo de economia do que de tecnologia.

Fonte da imagem original: Pensador

Citações de Peter Drucker.

DESAFIOS

Desafios da **inovação**

Não inovar no curto prazo é ser conservador.

Não inovar no longo prazo é mortal.

Liderança para a inovação: **quando o gestor senta, a equipe deita.**

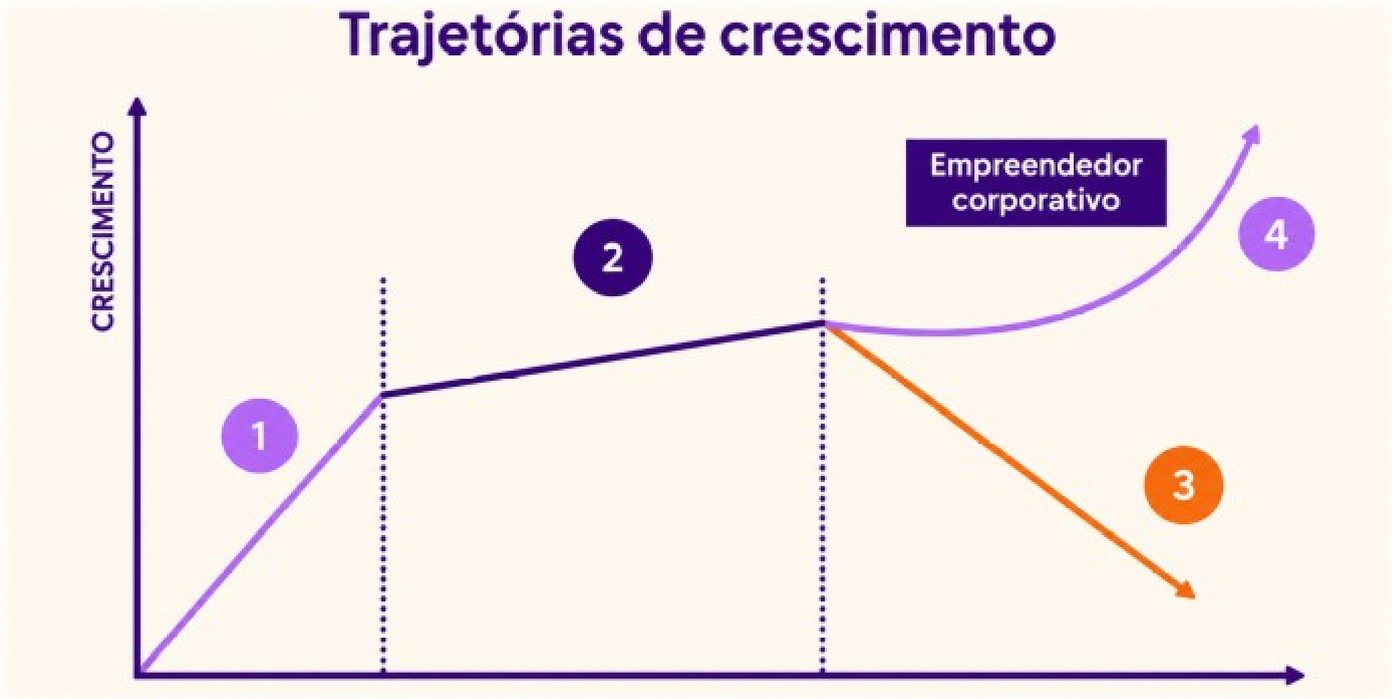
Novidade na organização é vista como problema, pois **não há processos** para lidar com ela.

Os **“glóbulos brancos”** da empresa atacam a inovação.

Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

Por que inovar é **vital**



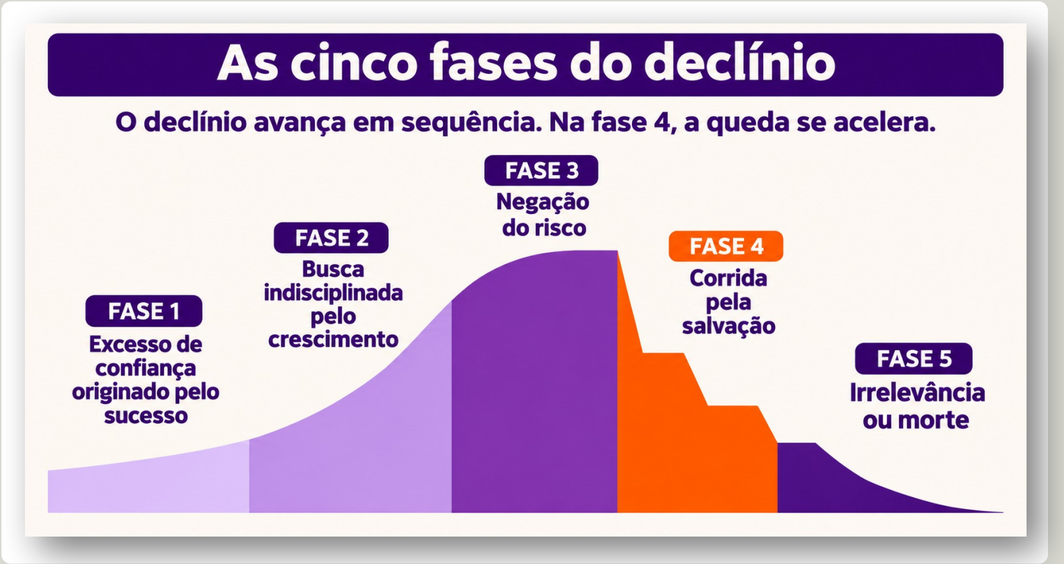
Toda empresa passa do empreendedorismo ao empresariamento. Na maturidade, a escolha é entre renovar-se pela inovação ou declinar.

Ciclo de vida das empresas. Exemplos discutidos em sala: Magazine Luiza, Casas Bahia e Arapuã.

“

Algumas organizações deixaram de existir não porque fizeram a coisa errada, mas porque fizeram **a coisa certa por um tempo longo demais**.

Jim Collins · *Como as gigantes caem*

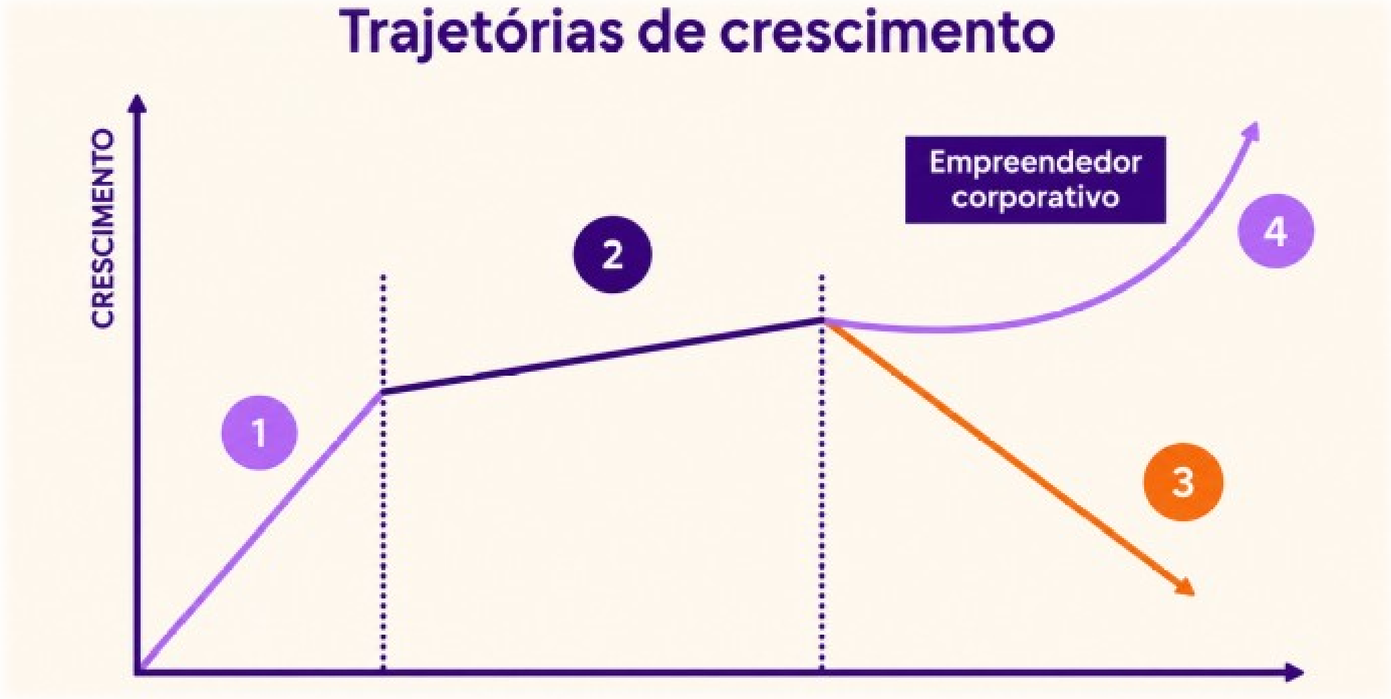


A estrutura organizacional é feita para lidar com a **rotina e a estabilidade** .

Fonte: Collins (2010).

IDENTIFIQUE SEU DILEMA

Em qual fase do ciclo de vida **sua empresa** está?



Localize sua empresa na curva e registre o dilema central que ela enfrenta hoje.

Ciclo de vida das empresas. Exemplos discutidos em sala: Magazine Luiza, Casas Bahia e Arapuã.

DILEMA

O dilema de **Dunga**

“Colocar um time para ganhar ou **testar novos jogadores**?”

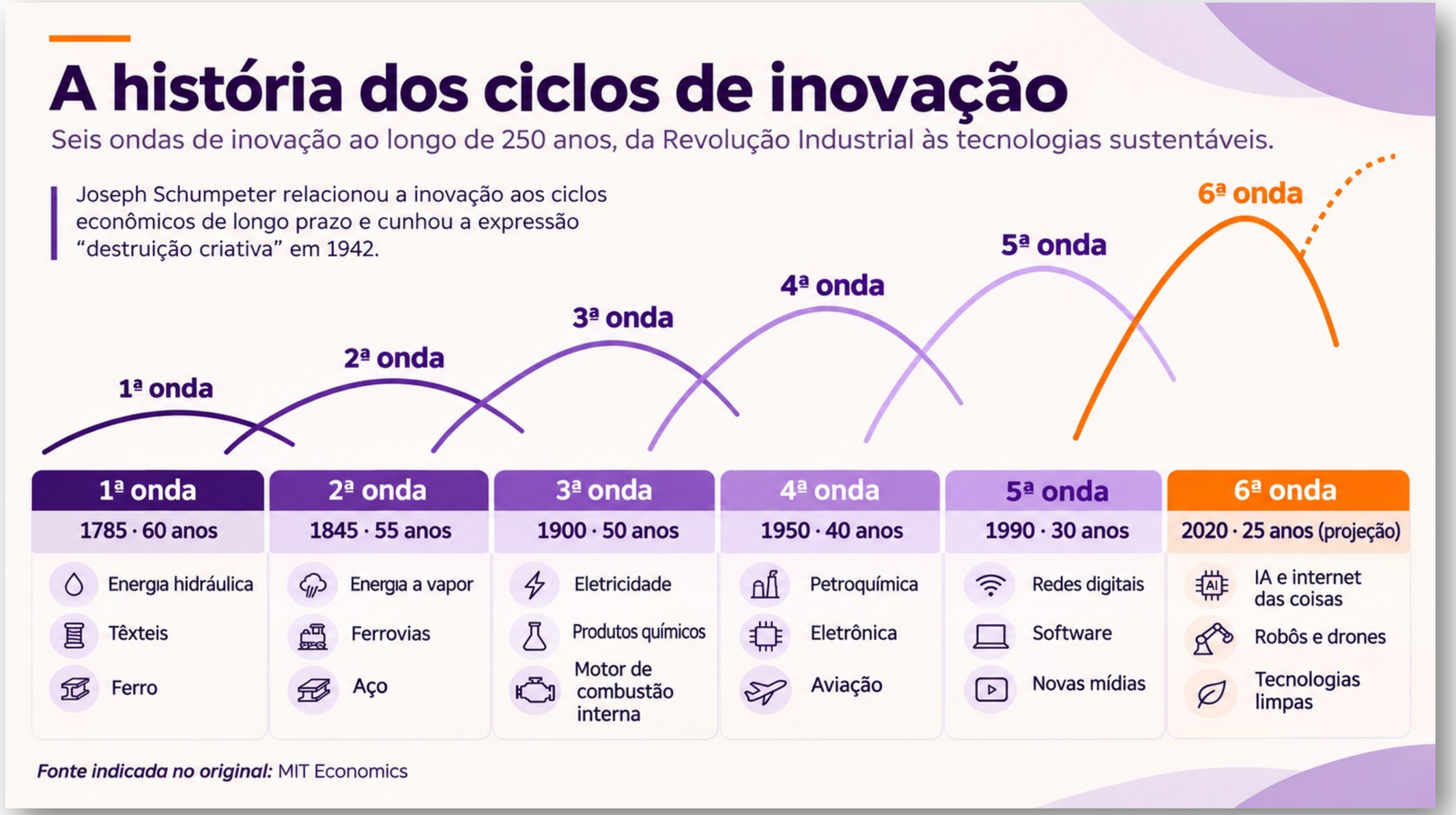
O mesmo dilema da gestão: entregar o resultado de hoje ou preparar o resultado de amanhã.



Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

CONTEXTO

A 6ª onda da inovação e o **hype**



Ondas de inovação (ciclos de Schumpeter) e ciclo de hype de tecnologias emergentes.

REFLEXÃO

O processo de inovação **prepara** sua empresa para o futuro?

PERGUNTA 1

Em qual fase do ciclo de vida sua empresa está?

PERGUNTA 2

O processo atual de inovação prepara a organização para o futuro?

PERGUNTA 3

Por quê?

Aplique os 5 porquês para chegar à causa da situação.

DIAGNÓSTICO

Pontos **negativos** e **positivos**

Desafios e soluções para inovar

Desafios

- Inovação centralizada
- Armadilha do sucesso
- Falta de foco no cliente
- Falta de diagnóstico
- Falta de um processo estruturado
- Mão de obra sem qualificação
- Medo de errar
- Problemas na execução

Soluções

- Processos digitalizados e automatizados
- Práticas e rotinas de melhoria
- Programa de ideias
- Uso de inteligência artificial (IA)
- Inovação como valor e diretriz
- Demanda por consumo

Infográfico baseado na transcrição do flipchart.

02

DIA 1 · MANHÃ

Conceitos e**tipos de inovação**

CONCEITO

O que é **inovação**?



CONCEITO

Perspectivas sobre a **inovação**



DEFINIÇÕES

As faces da **inovação**



RANKING

Empresas mais inovadoras **no Brasil**

Reconhecimento anual das empresas com práticas consistentes de inovação, com destaque para tecnologia, inteligência artificial e transformação 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

Fonte: 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.

DEFINIÇÃO · OCDE

Definição de inovação pela **OCDE**

Inovação é a implementação de um **produto** (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um **processo**, ou um novo método de **marketing** , ou um novo método **organizacional** nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Fonte: OCDE, Manual de Oslo (3ª ed.). Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.



CONCEITO

Definição de inovação

Schumpeter

Introdução de **novas combinações** de fatores produtivos — novos produtos, métodos, mercados, fontes de insumo ou formas de organização.

A **destruição criadora** substitui o velho pelo novo e altera o equilíbrio econômico.

Manual de Oslo, 4ª ed.

Produto ou processo novo ou aprimorado, que difere significativamente dos anteriores e foi disponibilizado ou posto em uso.

Produto
bens e serviços

Processo de negócio
seis funções da empresa

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

DEFINIÇÃO OPERACIONAL

Definindo **inovação**

Inovação é a criação de uma **nova** e **melhor** solução de negócio **viável** e que **gere valor**.

Nova

o que ainda não foi feito neste contexto

Melhor

supera as alternativas existentes

Viável

sustenta-se técnica e economicamente

Gera valor

para clientes e para a empresa

Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

A RELAÇÃO DOS VÉRTICES

Criatividade, invenção e inovação

VÉRTICE 1

Criatividade

Gerar ideias novas e úteis. É o insumo.

VÉRTICE 2

Invenção

Transformar a ideia em algo concreto: protótipo, método, tecnologia.

VÉRTICE 3

Inovação

Levar a invenção ao mercado ou à operação, gerando valor.

CRIATIVIDADE

Fatores **inibidores** da criatividade

Atitudes e meio excessivamente autoritários

Medo do ridículo diante dos outros

Pressão conformista do "sistema"

Intolerância da organização com atitudes divergentes

Busca excessiva de certeza

Punição ao erro

Falta de tempo para pensar outras alternativas

Fonte: Fabian Salum. Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

“

O inovador tem como inimigos todos os que se deram bem sob a lei antiga e **defensores relutantes** naqueles que podem se dar bem sob a nova lei.

Nicolau Maquiavel

Criação de conhecimento · slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni



CULTURA

Frases assassinas

Tudo isso já foi tentado...

Na prática, as coisas são diferentes...

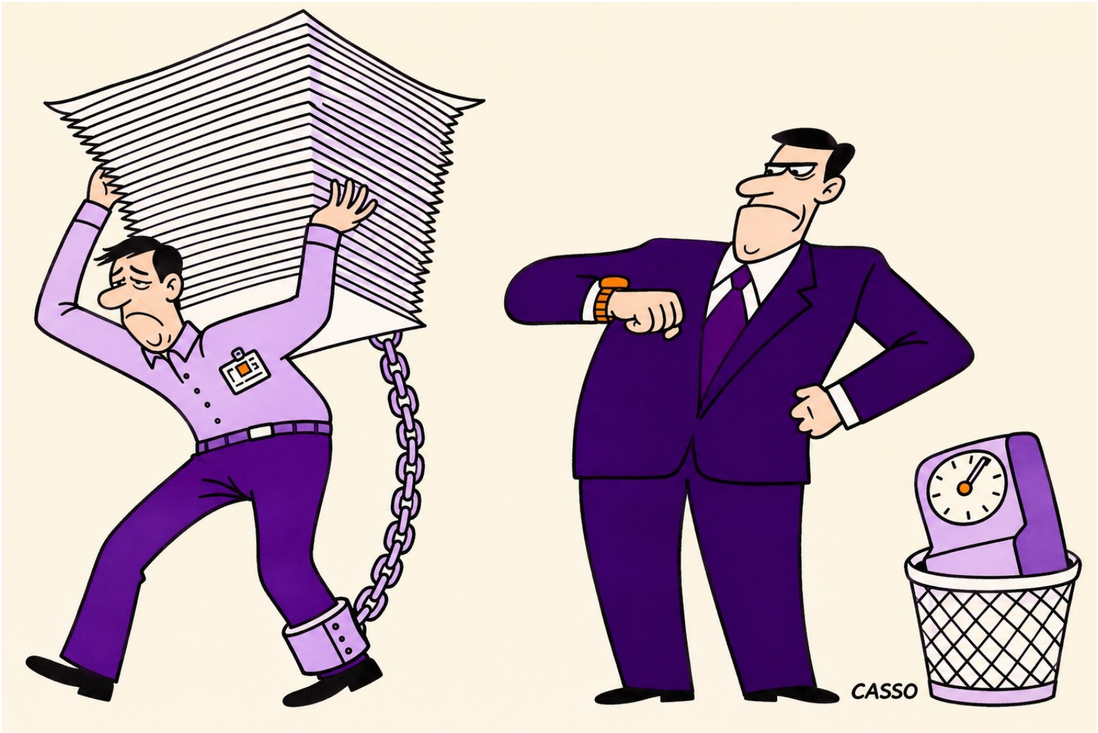
Isso é contra o regulamento...

Ninguém vai comprar isso...

A gente já tentou isso antes...

Isso não é do meu departamento...

Não se mexe em time que está ganhando...



Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

CONCEITO

Inovação: o que ela **não é**

Não exige uma revolução interna na organização.

Não é alquimia, com transformações mistificadoras.

Não diz respeito somente à criatividade e à existência de uma “cultura criativa”.

Não foca exclusivamente em tecnologias novas.



Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

MODELO FDC DE INOVAÇÃO

Modelo de **maturidade**

NÍVEL 1 · H1

Inovação fechada

Desenvolvimento dentro da empresa, com P&D interno.

— Planejamento focado em demandas de mercado ou novas tecnologias

— Processos centrados no P&D ou em comitês

— Adoção do PIM para gerir o portfólio

NÍVEL 2 · H1

Inovação colaborativa

Estruturas internas de colaboração além do P&D.

— Envolvimento de diferentes unidades de negócio

— Programas de ideação e comitês temáticos

— Intraempreendedorismo, hackathons, pitch e demo days

NÍVEL 3 · H2

Redes de inovação

Alianças com clientes, fornecedores, concorrentes e clusters.

— Joint ventures e parcerias

— Integração entre programas internos e relacionamento externo

— Desafios ao ecossistema e gestão do pipeline

NÍVEL 4 · H3

Inovação aberta

Redes com centros de pesquisa, incubação, aceleração, investimentos e spin-offs.

— Fusões, aquisições e internacionalização

— Incubação, aceleração e corporate venturing

— Receitas de licenciamento, participações e spin-offs

Menor maturidade · adoção tecnológica e demandas de clientes

Maior maturidade · integração interna e relacionamento externo

Fonte: Modelo FDC de Inovação, Núcleo de Inovação e Empreendedorismo.

PORTFÓLIO

Os **horizontes** de inovação

H1

Fazer melhor

É o presente: projetos ligados ao dia a dia e às metas estabelecidas. Maximização do lucro pela excelência na execução.

H2

Fazer mais

Novidades e lançamentos para completar o mix, entrar em novos mercados ou contra-atacar a concorrência.

H3

Fazer diferente

Busca interna e externa por novas ideias e conceitos a testar; se viáveis, seguem para desenvolvimento.

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

PORTFÓLIO

Três horizontes de crescimento

H1

Defender o núcleo

estender e otimizar os negócios que geram o caixa atual

H2

Construir o emergente

escalar negócios com tração que serão o próximo núcleo

H3

Criar opções

pesquisas, pilotos e apostas sobre negócios futuros

Limitação

Em mercados velozes, os horizontes ocorrem ao mesmo tempo, não em sequência — o modelo deve organizar a alocação, não o calendário.

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

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO

Alternativas **estratégicas** de inovação

	Existentes	Novos
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
Existentes	**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

Eixo vertical: conhecimentos tecnológicos

Eixo horizontal: conhecimento de mercado

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

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO

Alternativas por **horizonte de inovação**

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

Eixo vertical: conhecimentos tecnológicos

Eixo horizontal: conhecimento de mercado

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

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO

Foco em inovação **excelência 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

Eixo vertical: conhecimentos tecnológicos

Eixo horizontal: conhecimento de mercado

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

EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Podemos melhorar **esse processo**?



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO

Foco em inovação **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

Eixo vertical: conhecimentos tecnológicos

Eixo horizontal: conhecimento de mercado

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

MODELO FDC DE INOVAÇÃO

Modelo de **implementação**

Diagnostica o estágio atual de maturidade, desenvolve estrutura, infraestrutura e políticas de inovação, apoia a geração de ideias e implementa o PIM, as redes de inovação e a inovação aberta — com critérios de classificação dos projetos e governança das redes.



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

O QUE AS DIFERENCIA

Inovação **fechada** x inovação **aberta**

Inovação fechada

Mais custos de desenvolvimento interno, menor ciclo de vida do produto no mercado e receitas que vêm apenas do próprio mercado.

Inovação aberta

Reduz custos de desenvolvimento ao alavancar recursos externos e cria novas fontes de receita: licenciamento, venda de participações e spin-offs.

Fechada · antes

Custos internos · receita do próprio mercado

Fechada · hoje

Custos de inovação maiores · ciclo de vida menor

Aberta

Economia de custo e tempo · licenciamento, vendas e spin-offs

Fonte: adaptado de Chesbrough (2003).



CONCEITOS

Tipos de **inovação**

TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovações em **produtos**

eVTOLs e mobilidade aérea urbana

Aeronaves elétricas de decolagem e pouso verticais



Eve Air Mobility
eVTOL da Eve
Projeto nascido na Embraer-X

Joby Aviation
S4

Archer Aviation
Midnight

TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovações em **serviços**



TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovação **social**



TIPOS DE INOVAÇÃO

Foco no **cliente**



TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovações de **processos**

São **novas maneiras** ou maneiras aprimorada produzir algo com mais eficiência.



PROCESSOS

Inovação em processos por meio de **sistemas de informaç**



TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovação **incremental**

Série de melhorias ou atualizações em produtos, serviços, métodos ou produtividade. Influencia diretamente a diferenciação competitiva e ajuda a empresa a permanecer no jogo, mas não necessariamente gera grandes impactos.



INCREMENTAL

Evolução **incremental** de um produto



A garrafa de Coca-Cola entre 1899 e 1994.

INCREMENTAL

De 1900 a 2019: o barbeador **Gillette**



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO

Foco em inovação **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

Eixo vertical: conhecimentos tecnológicos

Eixo horizontal: conhecimento de mercado

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

TIPOS DE INOVAÇÃO

Inovação **disruptiva**

Oferta de valor com a qual empresas tradicionais não conseguem competir diretamente e que pode substituir uma tecnologia, produto ou serviço existente. O impacto é grande e muda o comportamento de consumo do público em geral.



CONTROVÉRSIA TEÓRICA

Disrupção e suas controvérsias

9%

dos 77 casos citados como disruptivos atendem aos quatro elementos centrais da teoria

Definição estrita	Entrante com menos recursos ataca segmentos negligenciados ou cria um mercado novo; Uber não se enquadra.
Crítica conceitual	Disrupção tecnológica e de modelo de negócio pedem respostas diferentes da empresa estabelecida.
Implicação gerencial	Usar o termo com rigor evita respostas defensivas a ameaças que não são disruptivas.

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

SÍNTESE

Incremental,radical e 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

TIPOLOGIAS

Matriz de **Henderson e Clark**

Classifica a inovação pelo impacto sobre o conhecimento dos componentes e sobre o conhecimento de como eles se conectam.

A inovação arquitetural é a mais traiçoeira para empresas estabelecidas: parece incremental e invalida o conhecimento de integração.

	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

Fonte: Henderson & Clark (1990).

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DE INOVAÇÃO

Foco em inovação **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

Eixo vertical: conhecimentos tecnológicos

Eixo horizontal: conhecimento de mercado

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

RESUMO DAS INOVAÇÕES E METODOLOGIAS

Inovações, **proporções** e métodos

H1 · 70% · INCREMENTAL

Excelência operacional

Melhorar o que já se faz e gerar resultados. — Kaizen / PDCA — Inovação espontânea: plataforma de ideias e comitês — Inovação induzida: adaptar soluções de outras empresas com os funcionários

H1 · 20%

Tecnológicas

Aproveitar uma nova tecnologia para responder a uma demanda. — Redes de colaboração com fornecedores — Redes de P&D — Redes de colaboração com concorrentes

H2 · 10%

Disruptivas

Nova oferta de valor para gerar receita. — Inovar simplificando — Perguntar ao mercado o que ele quer — Adotar o olhar do cliente, não o da oferta

H3 · RADICAL / DISRUPTIVA

Radicais

Criar o futuro e manter a liderança de posicionamento. — Corporate venture building — Spin-in: aquisição de empresas inovadoras

Valor · resultados · receita. Fonte: Arruda (2011).

EVIDÊNCIA

Alocação e retorno do portfólio

	Núcleo	Adjacente	Transformacional
Investimento	70%	20%	10%
Retorno obtido	**10%**	**20%**	**70%**

Padrão observado em empresas de alto desempenho; a proporção adequada varia por setor e estágio competitivo.

Fonte: Nagji & Tuff (2012).

TRABALHO EM GRUPO

Estudo de caso da **Canon**

QUESTÃO 1 · PP. 410–412

Parcerias

Qual a importância das parcerias para a estratégia da Canon? Faria sentido para nossas empresas?

QUESTÃO 2 · P. 413

Destruição criativa

Como se deu o processo de destruição criativa da Canon? Como poderia ser usado em nossas empresas?

QUESTÃO 3 · P. 414

Comitês funcionais

Que lições os comitês funcionais da Canon oferecem? Poderiam ser implementados em nossas empresas?

QUESTÃO 4 · P. 416

Renovação

Quais desafios a Canon enfrenta no processo de renovação? Suas lições se aplicam a nós?

03

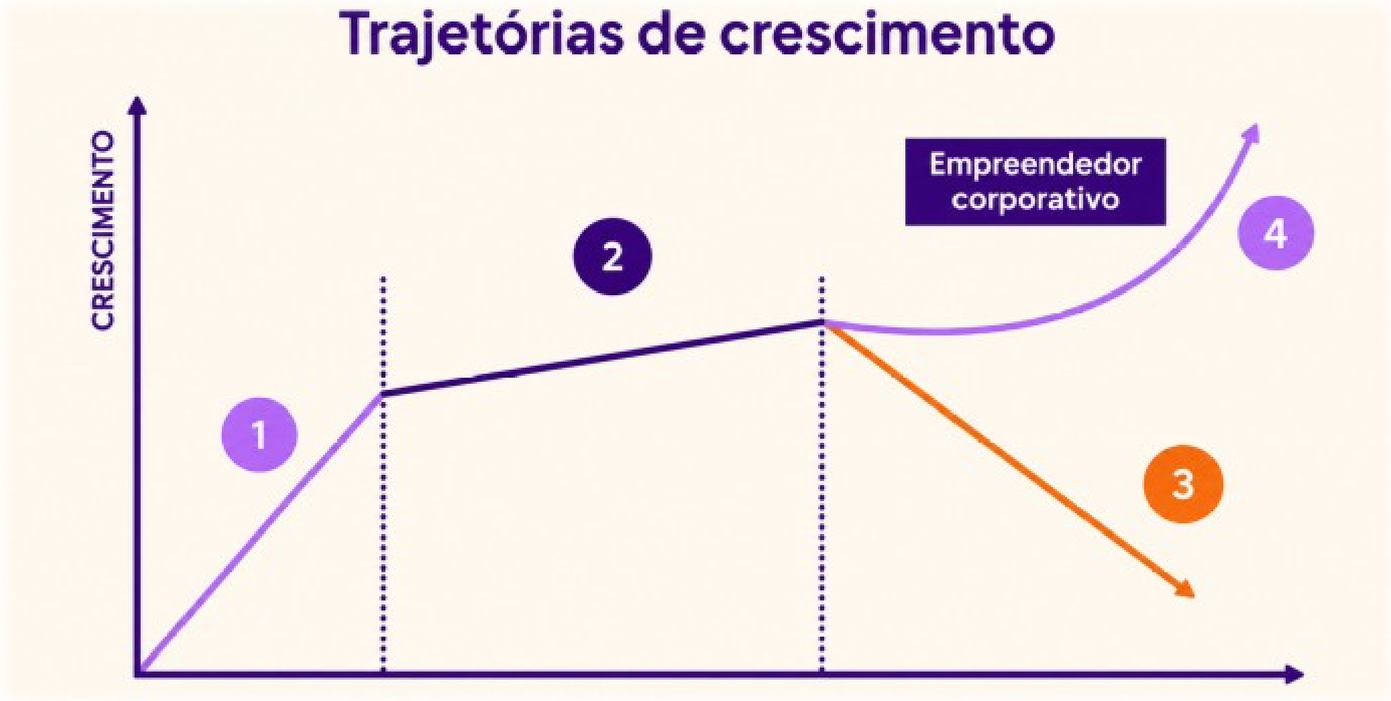
DIA 1 · TARDE

Preparar a organização para a inovação

Processo de inovação · Modelo FDC · PIM · posicionamento · capacidades dinâmicas

CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

Por que inovar é **vital**



Retomada da manhã: em que fase está sua empresa e qual alternativa estratégica de inovação responde a esse momento?

Ciclo de vida das empresas. Exemplos discutidos em sala: Magazine Luiza, Casas Bahia e Arapuã.

RESUMO DAS INOVAÇÕES E METODOLOGIAS

Inovações,**proporções** e métodos

H1 · 70% · INCREMENTAL

Excelência operacional

Melhorar o que já se faz e gerar resultados. — Kaizen / PDCA — Inovação espontânea: plataforma de ideias e comitês — Inovação induzida: adaptar soluções de outras empresas com os funcionários

H1 · 20%

Tecnológicas

Aproveitar uma nova tecnologia para responder a uma demanda. — Redes de colaboração com fornecedores — Redes de P&D — Redes de colaboração com concorrentes

H2 · 10%

Disruptivas

Nova oferta de valor para gerar receita. — Inovar simplificando — Perguntar ao mercado o que ele quer — Adotar o olhar do cliente, não o da oferta

H3 · RADICAL / DISRUPTIVA

Radicais

Criar o futuro e manter a liderança de posicionamento. — Corporate venture building — Spin-in: aquisição de empresas inovadoras

Valor · resultados · receita. Fonte: Arruda (2011).

VÍDEO

The imitation game



Trailer oficial — discussão sobre persistência, método e resistência à inovação.

PROCESSO

O **processo** de inovação



QUESTÕES CENTRAIS

Como garantir a **perpetuação**do negócio?

Inovar como?

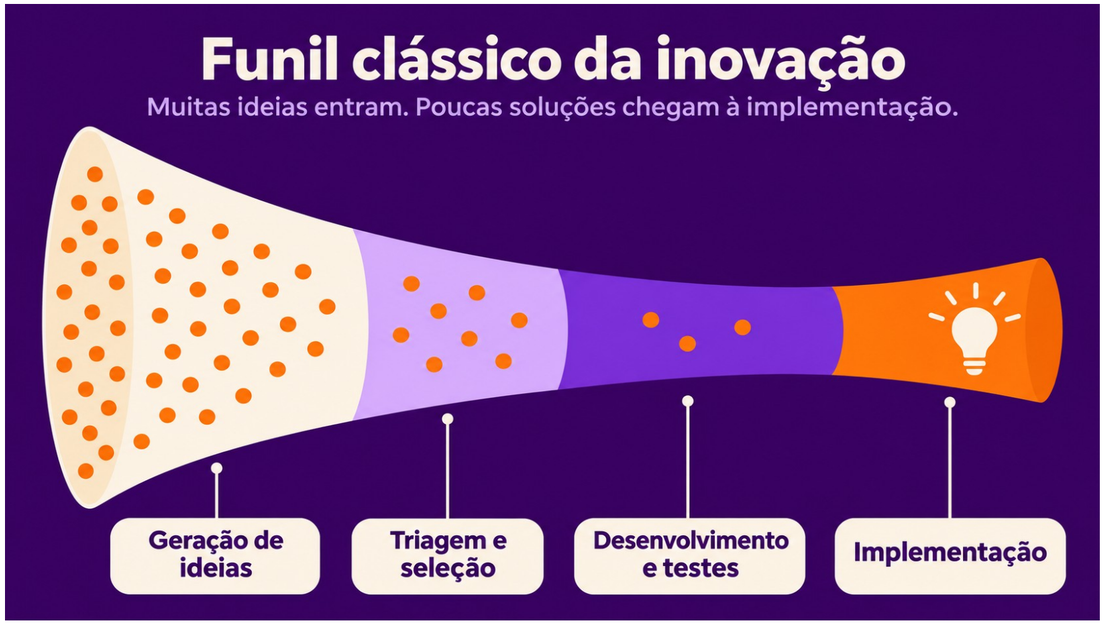
Quais prioridades?

Qual a direção?

Qual o foco?

PROCESSO

O funil **classico** de inovação



ETAPA 1

Geração de ideias

Insights e/ou análise de problemas ou oportunidades.

ETAPA 2

Desenvolvimento ou projeto

Transformar ideias em “soluções”: teste e revisão.

ETAPA 3

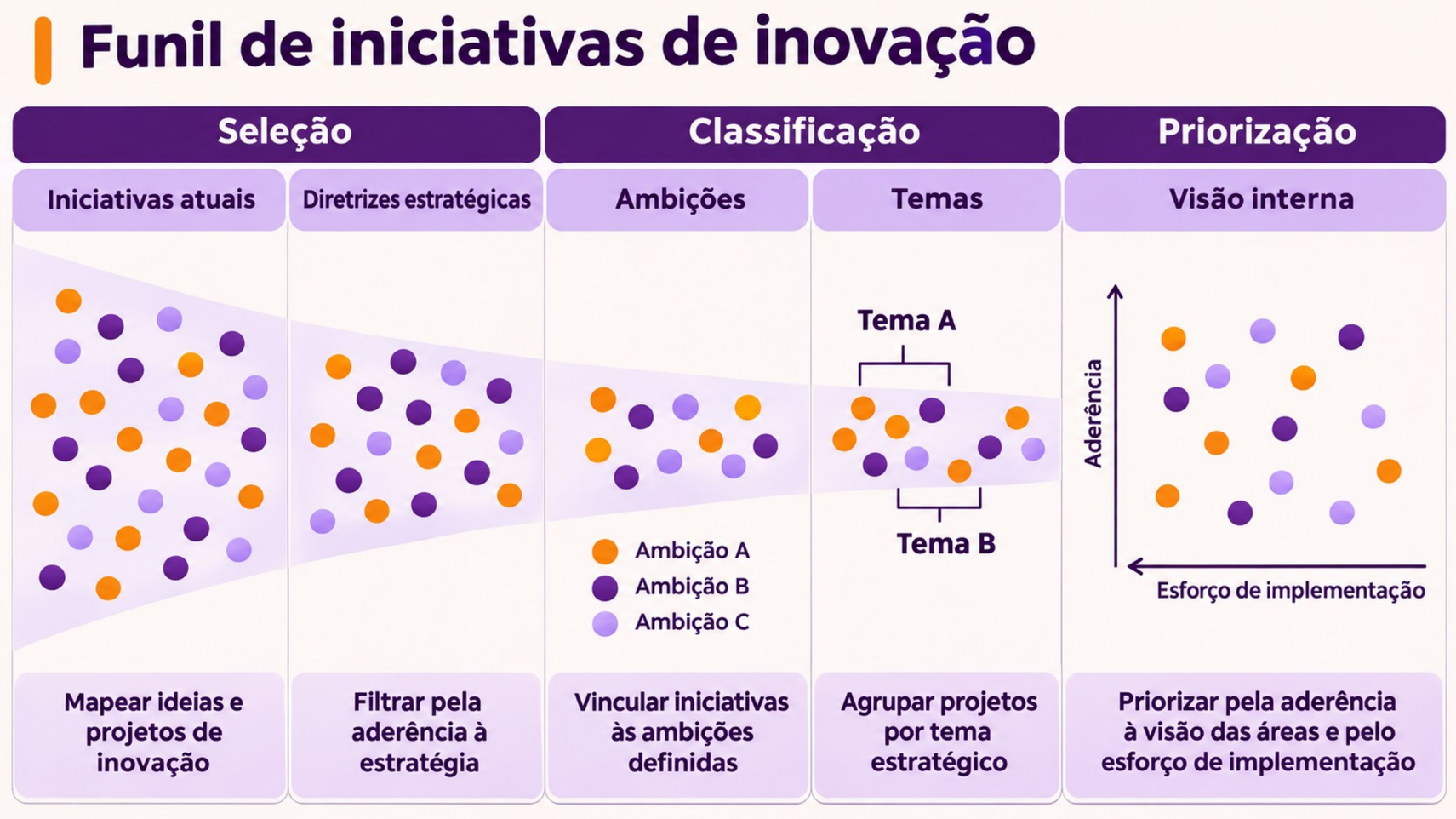
Implantação

Aplicar as inovações no “mercado” e levá-las ao uso comercial.

Fonte: Arruda (2011).

PROCESSO

O funil clássico de inovação **em detalhe**



METODOLOGIA

Modelo FDC de **Inovação**

Camadas que precisam estar alinhadas, medidas por indicadores, com horizontes de curto, médio e longo prazo.



Fonte: Arruda, Rossi & Savaget (2009).

REDES

A importância da **diversidade** de parceiros

Uma rede com **diversidade de parceiros** é importante para a capacidade de inovação.

O **tipo de parceiro** influencia o tipo de inovação: clientes associam-se a inovações incrementais; quem lança produtos novos colabora com fornecedores e consultores; inovações radicais demandam universidades.

Firmas que **não complementam** recursos internos com parcerias e conhecimento externo demonstram menor capacidade de inovar.

Inovações radicais beneficiam-se da diversidade das parcerias.

Fonte: Pittaway et al. (2004).

MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

MGI— Modelo de Gestão da Inovação

Meta	Estruturar o planejamento estratégico em conjunto com o planejamento da inovação, com processos ágeis e projetos estruturados para o longo prazo.
Funções	Avaliar incertezas do mercado; propor melhorias nos processos de inovação; estabelecer indicadores de desempenho; alinhar os processos do MGI ao planejamento estratégico; definir cronograma de curto e longo prazo.
Pessoas	A gestão de pessoas dissemina a nova cultura organizacional.
Benefício	Alinhamento entre as funções de negócio, compactuando atividades e resultados.

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

MODELO FDC DE INOVAÇÃO

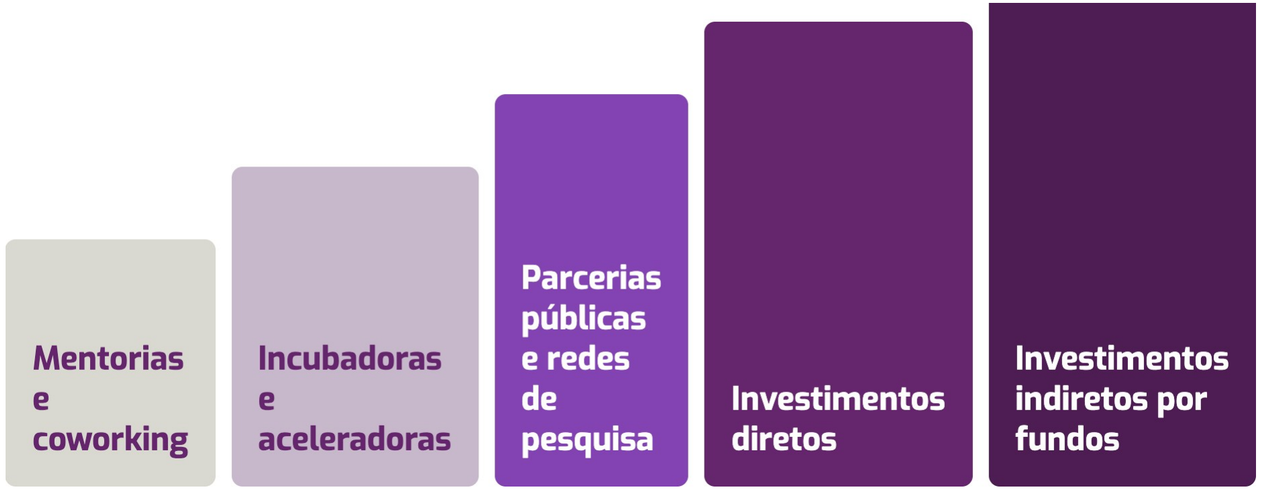
Implementação: inovação **interna** e **aberta**

Inovação interna



PIM: pipeline com geração de ideias, desenvolvimento, teste e uso comercial.

Inovação aberta



Modelo flexível: começa com mentorias e espaço físico e pode evoluir para incubadoras, parcerias e fundos.

Fonte: Modelo FDC de Inovação; Goulart (2023).

PROCESSO

Stage-Gate



Fonte: Cooper (1990).

GOVERNANÇA DE PROJETOS

Stage-Gate e seus limites

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

Losangos laranja = gates de decisão: seguir, parar, reter ou retrabalhar.

Limites empíricos

Rigidez em projetos de alta incerteza; gates tendem a virar rito burocrático e a favorecer o incremental.

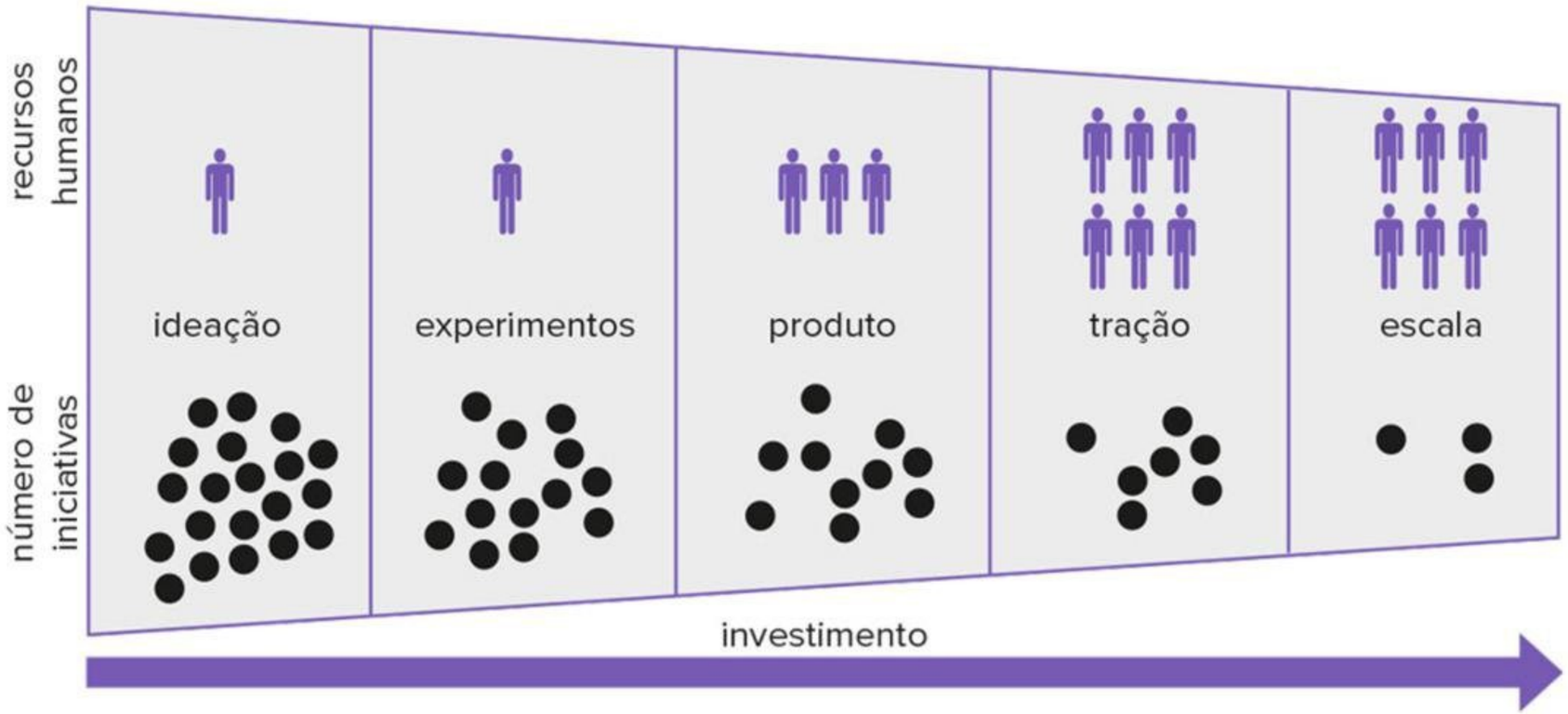
Evolução: Agile–Stage-Gate

Sprints dentro das etapas, entregas a clientes a cada ciclo e gates mais leves.

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

PROCESSO

Pipeline de**inovações**



Fonte: Waengertner (2018).

MENSURAÇÃO

Indicadores da **inovação**

Entrada

— % do faturamento investido em P&D
— % de colaboradores envolvidos na inovação
— % de ideias geradas que foram aprovadas
— % de ideias recusadas e represadas

Processo

— Índice de desistência
— Taxa de atraso no cronograma
— Taxa de extrapolação do orçamento
— Taxa de projetos no prazo (PxR)
— Registro de avanços nos projetos

Saída

— Número de produtos lançados
— % de patentes concedidas
— % do faturamento de produtos lançados nos últimos dois anos
— ROI dos novos produtos

Fonte: Coral (2008).

MENSURAÇÃO

Resultados **intangíveis** da inovação



Fonte: Terra (2012).

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO PIPELINE

PIM— Pipeline Based Innovation Model

Em coerência com o MGI, contempla os pilares **estratégia, cultura, processos e sistemas** .

É compatível com o **BSC** e 100% compatível com a metodologia **PAEX**.

Nasceu da constatação de que o pipeline funciona como um **“alquimista”**: transforma ideias em realidade.

O PIM permite

- **Tomar decisões assertivas**
- **Selecionar melhor melhorias e lançamentos**
- **Obter maior retorno sobre os investimentos em inovação**
- **Aumentar a perenidade da organização**

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.).

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO 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

Governança · Comitê de inovação

Estratégia · Processos · Cultura

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.). O PIM é compatível com o BSC e com a metodologia PAEX.

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO 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

Governança · Comitê de inovação

Estratégia · Processos · Cultura

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.). O PIM é compatível com o BSC e com a metodologia PAEX.

PREPARAR A ORGANIZAÇÃO

Os **princípios**

Definir princípios dá um rumo e permite tomar decisões mais assertivas.

Olhar as necessidades do cliente

Não trabalhar com problemas, trabalhar com soluções

Trazer para os clientes o que eles querem ou necessitam

Implementar soluções cruciais para o desenvolvimento, a prosperidade e a sustentabilidade da organização

Obter ganhos efetivos associados a resultados

Permitir-se errar (% de erros)

Princípios da inovação — exemplo.

PREPARAR A ORGANIZAÇÃO

Por que escolher um **posicionamento**?

OURO
Liderança em produtos

PRATA
Intimidade com o cliente

BRONZE
Excelência operacional

Escolher um posicionamento estratégico não significa abandonar os outros. A empresa dirige energia e ênfase para buscar a medalha de ouro no posicionamento escolhido e contenta-se com prata ou bronze nos demais.

Fonte: Treacy & Wiersema (1995).

POSICIONAMENTO

Comparação das **três estratégias** e inovação

Dimensão	Excelência operacional	Liderança em produto	Intimidade com o cliente
Operação básica	Excelência dos processos produtivos e logísticos	Melhor produto: qualidade e inovação	Customização de soluções (cadeia puxada)
Função dominante	Produção e logística	Marketing, pesquisa e desenvolvimento	Comercial e relacionamento com o cliente
Linha de produtos	Poucos produtos padronizados, alto volume	Produtos inovadores, diferenciados, muitos lançamentos	Produtos e serviços customizados
Interface com cliente	Oferta regular, foco em preço	Renovação constante do portfólio, qualidade e pioneirismo	Oferta de soluções, responsividade
Foco da P&D	Melhoria de processos e da supply chain — inovação em processos	First to market — inovação em produtos e serviços, canibalização	Adequação da oferta ao cliente — inovação arquitetural

Fonte: adaptado de Treacy & Wiersema (1995).

POSICIONAMENTO

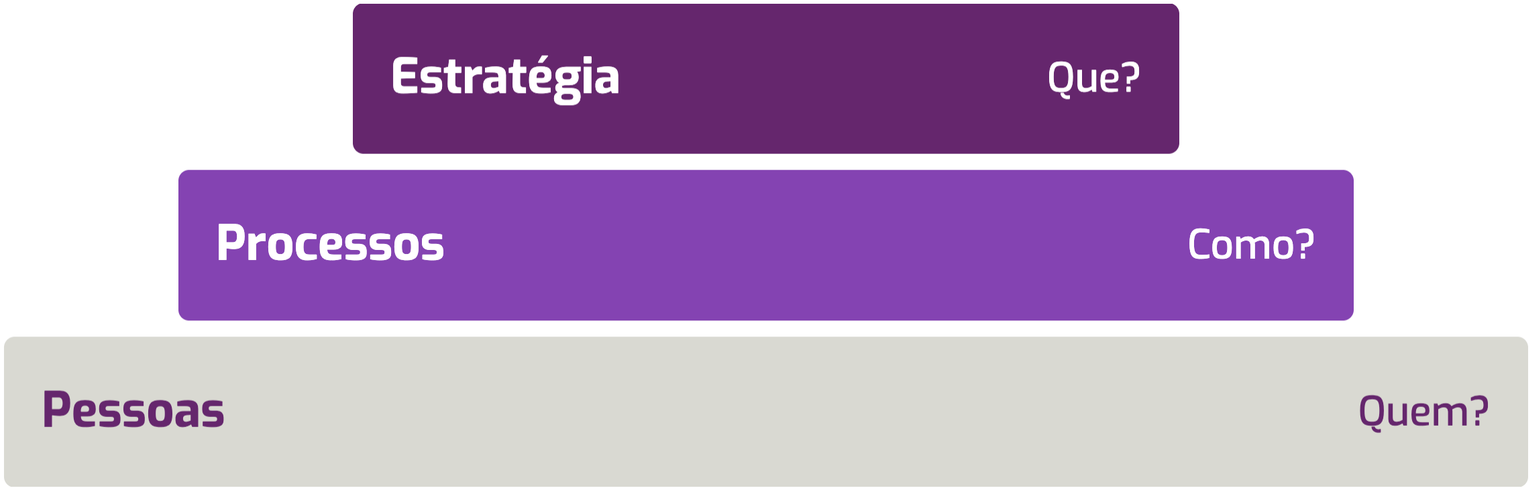
Comparação das três estratégias: **organização e pessoas**

Dimensão	Excelência operacional	Liderança em produto	Intimidade com o cliente
Processos produtivos	Automatizados e dedicados	Flexíveis	Flexíveis
Organização	Estrutura simples, poucos níveis, baixo overhead	Alto investimento em P&D, estrutura por projetos e famílias de produtos	Estrutura voltada ao cliente: gerentes de produto e de contas
Pessoas	Treinadas em processos; recompensa pela redução de custos	Criativas e inovadoras; recompensa pela inovação bem-sucedida	Treinadas na atenção ao cliente; recompensa pela satisfação do cliente

Fonte: adaptado de Treacy & Wiersema (1995).

ALINHAMENTO

Sincronismo organizacional



BSC

Indicadores integrados

O BSC conecta estratégia, processos e pessoas por meio de indicadores comuns.

Fonte: Prof. Paulo Rocha (FDC).

CAPACIDADES DINÂMICAS

O papel do **indivíduo**

A capacidade dinâmica surge quando quem tem intenção de mudar o status quo também tem influência na organização.



Fonte: Kurtmollaiev (2020).

MICROFUNDAMENTOS

Capacidades dinâmicas

Capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas diante de ambientes em rápida mudança.

SENSING

Perceber

identificar e moldar oportunidades e ameaças

Que sinais fracos a área está ignorando?

SEIZING

Apreender

mobilizar recursos e modelos de negócio para capturar valor

Que decisão de investimento está sendo adiada?

RECONFIGURING

Reconfigurar

renovar ativos, estruturas e rotinas

Que rotina precisa ser desativada?

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

EXPLORAR E EXPLOTAR

Ambidestria organizacional

	Explotação	Exploração
Lógica	eficiência, refinamento	variação, descoberta
Horizonte	curto prazo	longo prazo
Retorno	previsível, próximo	incerto, distante
Risco	armadilha da competência	experimentação sem retorno

Três formas de equilibrar

Estrutural
unidades separadas, liderança integrada

Contextual
cada pessoa divide o tempo entre as duas

Sequencial
a organização alterna fases ao longo do tempo

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

GERÊNCIA MÉDIA

Papéis **estratégicos** da gerência média

A gerência média influencia a estratégia nos dois sentidos: para cima, levando alternativas; para baixo, mobilizando a execução.

	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

Fonte: Floyd & Wooldridge (1992, 2017).

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO 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

Governança · Comitê de inovação

Estratégia · Processos · Cultura

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.). O PIM é compatível com o BSC e com a metodologia PAEX.

PREPARAR A ORGANIZAÇÃO

Clareza**organizacional**e clareza**funcional**

Base para desenvolver o intraempreendedorismo.

Organograma



+

Organograma funcional



PREPARAR A ORGANIZAÇÃO

Para desenvolver a visão de **intraempreendedor**

PRODUÇÃO · VENDAS

Atividades fins

Produção: Como posso ser mais eficiente? Se esta fábrica fosse minha e eu fosse fornecedor, como me manteria o fornecedor preferido? Vendas: Como posso vender mais?

FINANÇAS · RH · TI

Atividades de suporte

Se meu serviço fosse terceirizado, o que faria de mim o melhor? Por quê? Quem são meus clientes internos? Quais as frustrações deles? Como posso resolver?

DEPARTAMENTOS · CEO

Todas as áreas

Se este departamento fosse minha empresa, qual seria meu modelo de negócio? CEO: Como posso preparar o futuro?

PROPOSTA 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

Fonte: Osterwalder et al. (2014). Exemplo: varejo com CRM.

PROPOSTA DE VALOR

Como inovar? **Proposta 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

Reunião de encerramento do projeto Google Glass · inovação, riscos e incertezas

ATIVIDADE

Receitas de projetos de **inovação**

Identifique e descreva uma receita de inovação: boa prática, lição aprendida, caso de sucesso ou aprendizagem com erros.

Deve ser um caso vivido por alguém do grupo.

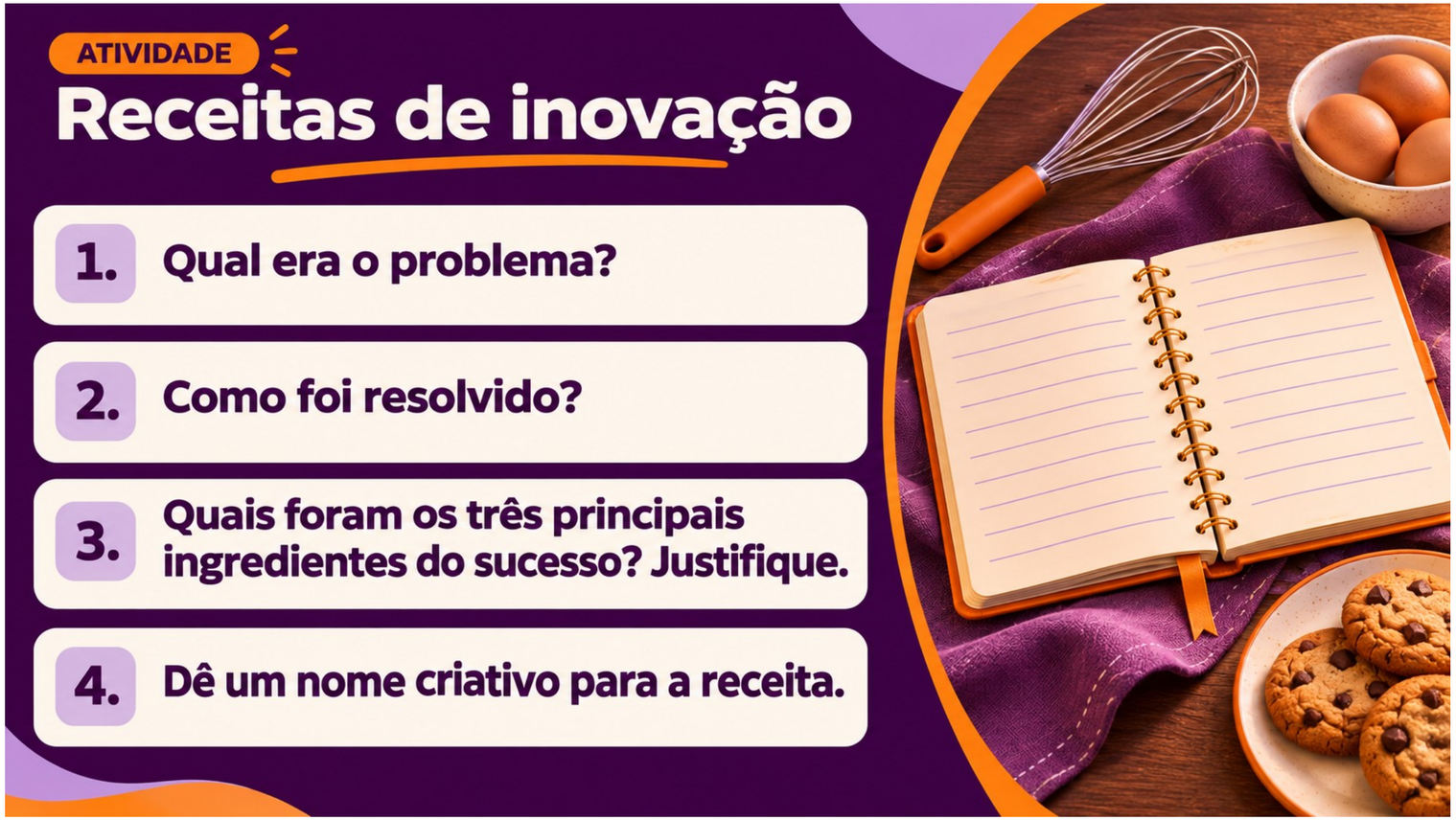
Não precisa ser uma experiência recente.



Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

ATIVIDADE

Ingredientes da **inovação**



Slide cedido pelo Prof. Rodrigo Baroni.

04

DIA 2 · MANHÃ

Buscar e priorizar oportunidades de inovação

Cultura · estruturas e comitês · gestão do conhecimento · seleção de ideias · métodos ágeis · inovação aberta

RETOMADA

Resumo do **Dia 1**

Ciclo de vida e alternativas estratégicas · Modelo FDC de Inovação · PIM · posicionamento · capacidades dinâmicas

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO 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

Governança · Comitê de inovação

Estratégia · Processos · Cultura

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.). O PIM é compatível com o BSC e com a metodologia PAEX.

RESUMO DAS INOVAÇÕES E METODOLOGIAS

Inovações, **proporções** e métodos

H1 · 70% · INCREMENTAL

Excelência operacional

Melhorar o que já se faz e gerar resultados. — Kaizen / PDCA — Inovação espontânea: plataforma de ideias e comitês — Inovação induzida: adaptar soluções de outras empresas com os funcionários

H1 · 20%

Tecnológicas

Aproveitar uma nova tecnologia para responder a uma demanda. — Redes de colaboração com fornecedores — Redes de P&D — Redes de colaboração com concorrentes

H2 · 10%

Disruptivas

Nova oferta de valor para gerar receita. — Inovar simplificando — Perguntar ao mercado o que ele quer — Adotar o olhar do cliente, não o da oferta

H3 · RADICAL / DISRUPTIVA

Radicais

Criar o futuro e manter a liderança de posicionamento. — Corporate venture building — Spin-in: aquisição de empresas inovadoras

Valor · resultados · receita. Fonte: Arruda (2011).

PREPARAR A ORGANIZAÇÃO

Para desenvolver a visão de **intraempreendedor**

PRODUÇÃO · VENDAS

Atividades fins

Produção: Como posso ser mais eficiente? Se esta fábrica fosse minha e eu fosse fornecedor, como me manteria o fornecedor preferido? Vendas: Como posso vender mais?

FINANÇAS · RH · TI

Atividades de suporte

Se meu serviço fosse terceirizado, o que faria de mim o melhor? Por quê? Quem são meus clientes internos? Quais as frustrações deles? Como posso resolver?

DEPARTAMENTOS · CEO

Todas as áreas

Se este departamento fosse minha empresa, qual seria meu modelo de negócio? CEO: Como posso preparar o futuro?

DIA 2

Cultura e **estrutura** para inovar

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO 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

Governança · Comitê de inovação

Estratégia · Processos · Cultura

Foco desta etapa: a cultura, último elemento de “Preparar a organização”.

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.). O PIM é compatível com o BSC e com a metodologia PAEX.



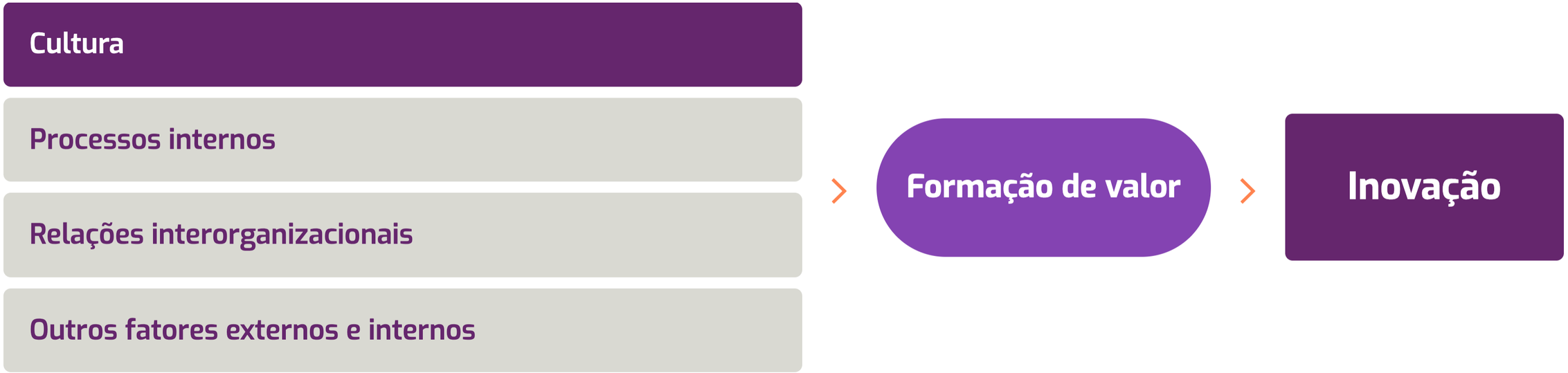
CULTURA

Cultura **organizacional**

Somos inovadores?

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Cultura e inovação



Construto “capacidade de inovação”.

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

CULTURA

O que é uma cultura **favorável à inovação**

Uma empresa inovadora define-se como tal com comprometimento da alta liderança, ambiente colaborativo e mecanismos de reconhecimento e premiação.

Objetivos concretos

Formalizar os valores do negócio concentra esforços na direção certa.

Equipes inovadoras

A motivação por propósito torna-se cada vez mais necessária.

Processos estruturados

Formalizados, medidos e otimizados.

Impactos positivos

Compromisso com a comunidade, deixando um legado.

CULTURA

Níveis de **análise** da cultura

VISÍVEIS, MAS DE DIFÍCIL INTERPRETAÇÃO

Artefatos visíveis

Tecnologia, apresentação visual, padrões de comportamento

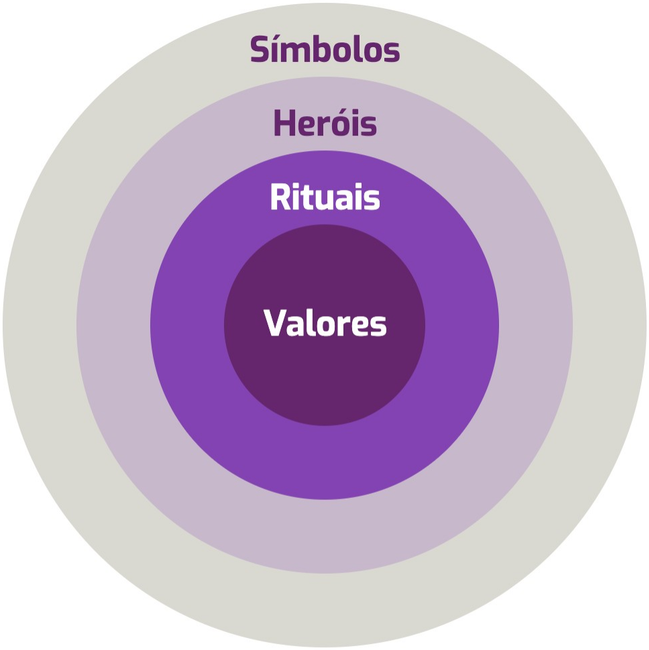
MAIOR NÍVEL DE CONSCIÊNCIA

Valores compartilhados

TIDOS COMO VERDADEIROS, INVISÍVEIS E INCONSCIENTES

Pressupostos básicos

Relações com o ambiente, tempo e espaço; natureza humana



Práticas: manifestações da cultura

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

LIDERANÇA

Papéis dos líderes nas **culturas de inovação**

	Coragem	Consciência	Capacidade	Co-criação
O conselho	Formular uma visão e um propósito	Investir na capacidade de antecipar transformações		Inspirar
C-level	Definir os caminhos para o futuro	Elaborar e implementar estratégias de inovação; definir metas		Guiar
Média gerência	Aplicar a linguagem da inovação na solução de problemas	Criar espaços para inovação, monitorar indicadores, reconhecer	Capacitar, promover diversidade, criatividade e agilidade	
Líderes de equipes	Capacitar e empoderar a equipe para experimentar	Desenvolver talentos e processos ágeis	Encorajar a experimentação e a aprendizagem	

Fonte: 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



Fonte: Arruda (2011).

LIDERANÇA

Transformar-se para **transformar o ambiente**

Como passar do estágio de vítima, dependente do ambiente, ao de influenciador do ambiente?

Trabalhar a inteligência emocional para transformar medos em fatos

Achar e viver o seu propósito

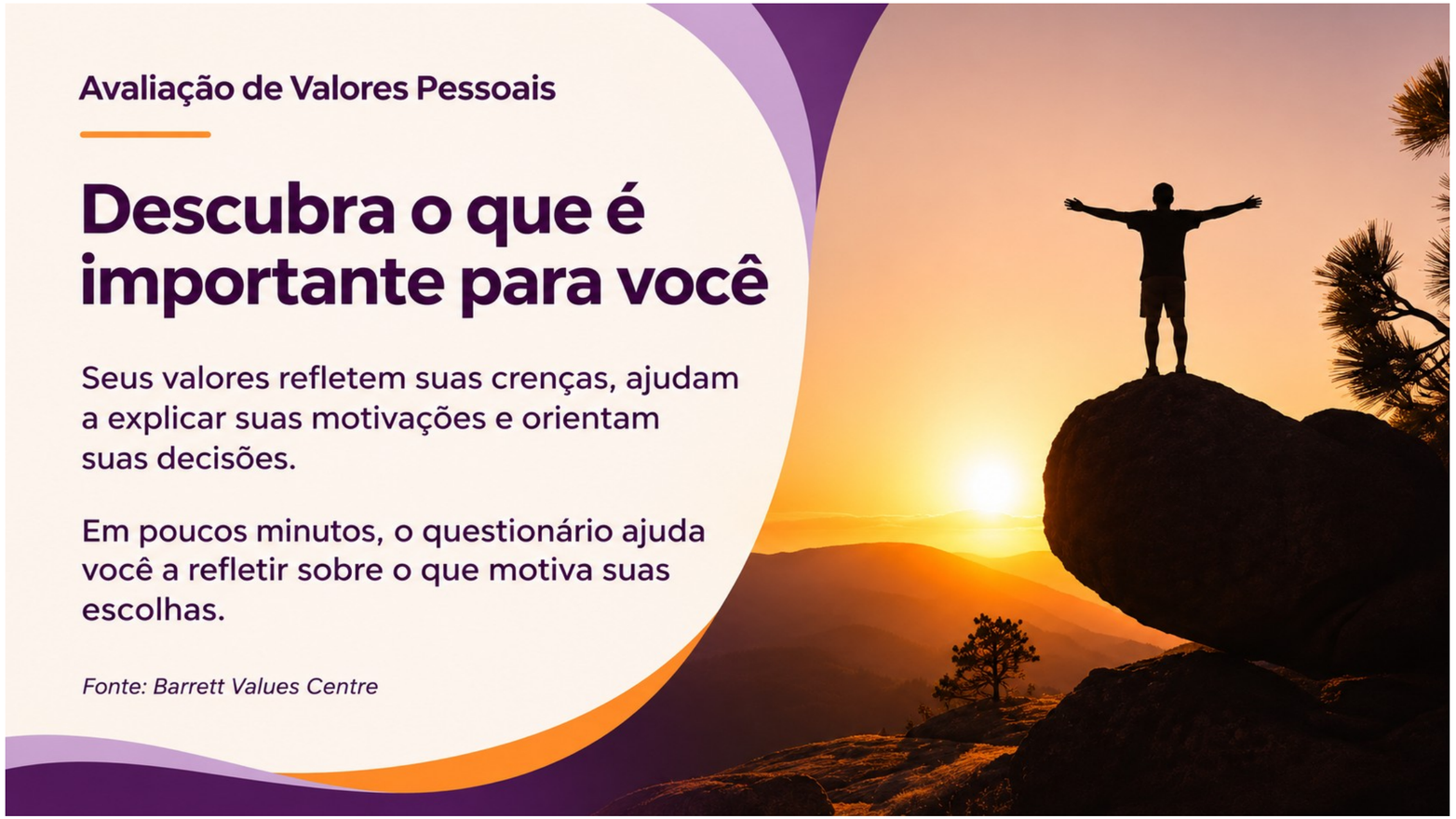


Fonte: Barrett (2017), sete níveis de consciência.

AUTODIAGNÓSTICO

Personal Values Assessment

Aponte a câmera para responder



Fonte: Barrett Values Centre.

M9 · SEGURANÇA PSICOLÓGICA

“

Crença compartilhada de que a equipe é **segura para assumir riscos interpessoais**.

Amy C. Edmondson

Administrative Science Quarterly, 1999

DIAGNÓSTICO

Segurança e padrão de desempenho

Segurança psicológica não é complacência. Ela só gera aprendizagem quando combinada com padrões altos.

	Segurança baixa	Segurança alta
Padrão alto	**Ansiedade** cobrança sem espaço para errar ou discordar	**Aprendizagem** desafio, colaboração e alto desempenho
Padrão baixo	**Apatia** desengajamento e autoproteção	**Conforto** bom clima, pouco desafio

Fonte: Edmondson (2019). Instrumento de medida: escala de sete itens de Edmondson (1999).

INTERVENÇÃO

Práticas de liderança

01

Preparar o terreno

Enquadrar o trabalho como problema de aprendizagem e explicitar o propósito.

02

Convidar a participação

Demonstrar humildade situacional, fazer perguntas abertas e criar rituais de escuta.

03

Responder com produtividade

Agradecer a contribuição, tratar falhas como dado e sancionar apenas violações claras.

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

MODELO DE INOVAÇÃO CENTRADO NO 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

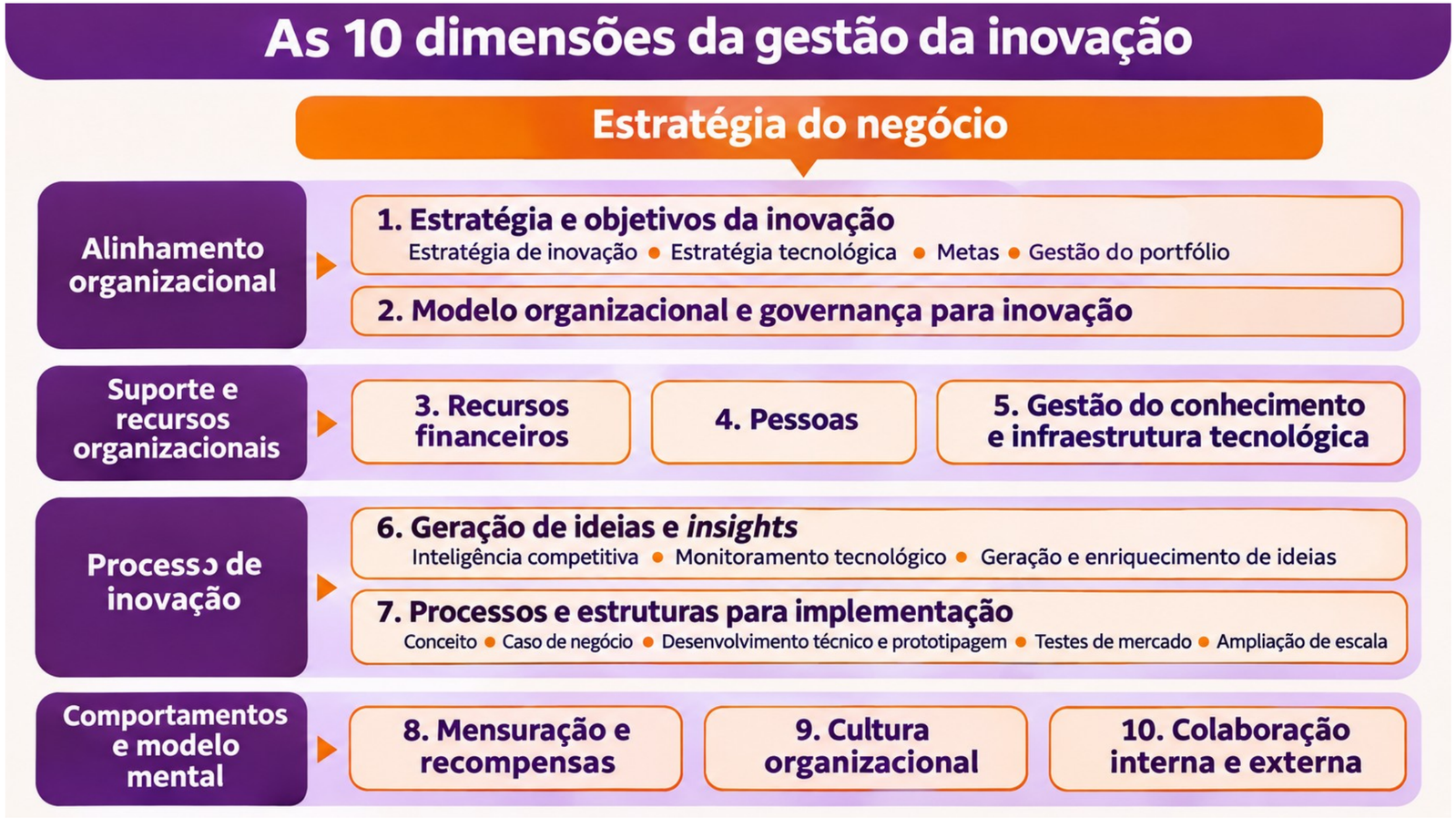
Governança · Comitê de inovação Estratégia · Processos · Cultura

Funcionamento do coração do PIM: fazer acontecer a alquimia.

Fonte: Arruda (2011); Tadeu & Arruda (s.d.). O PIM é compatível com o BSC e com a metodologia PAEX.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Modelo das **10 dimensões** da gestão da inovação



Fonte: Terra (2012).

ESTRUTURA

Estruturas para inovação

Melhorias incrementais	Desenvolvimento tecnológico	Alavancagem de ativos	Setor em rápida transformação
Unidades funcionais	Diretoria técnica	Comitê de inovação	Diretoria de novos negócios
Projetos de inovação	Comitês estratégicos	Comitê estratégico de inovação	Unidade de negócios
Comitês de inovação	Diretoria de tecnologia	Diretoria de inovação	Empresa de inovação

Menor grau de competitividade e de ambição

Maior grau de competitividade e de ambição

Fonte: adaptado de TerraForum.

GOVERNANÇA

Agenda dos **comitês**

Conselho	Reunião do conselho · mensal
Diretoria	Reunião de diretoria / AGM · mensal, com reunião preparatória
Gerências	S&OP · semanal
Transversais	Comitês de pessoas, indústria, custo e inovação · distribuídos ao longo do mês

O comitê de inovação entra no calendário de governança com a mesma cadência dos demais fóruns.

GOVERNANÇA

Detalhamento do **comitê de inovação**

Finalidades

— Analisar os ambientes e definir o foco da inovação
— Selecionar as inovações em coerência com a estratégia
— Medir o sucesso da implementação

Inputs

— Ata da reunião anterior
— Diretrizes estratégicas e fatores do ambiente interno e externo
— Indicadores

Outputs

— Decisões
— Ata na forma de plano de ação

Participantes

— Diretoria
— Gerência
— Ad hoc

Papéis

— Facilitador
— Time keeper
— Secretariado

Frequência e duração

— Mensal
— Duração e local a definir

CULTURA

Transformação cultural

Transforme a cultura

Transforme a organização

Estabeleça rituais

Crie espaços colaborativos

- Daily standups
- Retrospectivas
- Comunidades
- Redes sociais
- Design thinking
- Centros de excelência
- Metodologias ágeis
- Métricas que importam

Fonte: IBM Garage Methodology.

LEMBRETE · DIA 2

Papéis dos líderes nas **culturas de inovação**

	Coragem	Consciência	Capacidade	Co-criação
O conselho	Formular uma visão e um propósito	Investir na capacidade de antecipar transformações		Inspirar
C-level	Definir os caminhos para o futuro	Elaborar e implementar estratégias de inovação; definir metas		Guiar
Média gerência	Aplicar a linguagem da inovação na solução de problemas	Criar espaços para inovação, monitorar indicadores, reconhecer	Capacitar, promover diversidade, criatividade e agilidade	
Líderes de equipes	Capacitar e empoderar a equipe para experimentar	Desenvolver talentos e processos ágeis	Encorajar a experimentação e a aprendizagem	

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

CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento

	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

CONHECIMENTO

Espiral do **conhecimento**



Fonte: adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997).

ATIVIDADE

Gestão do conhecimento **na prática**

Considere a organização em que você trabalha ou trabalhou. Não é preciso informar o nome, apenas o setor (financeiro, varejo, tecnologia da informação, construção etc.).

Preservando os nomes das pessoas, relate criticamente **pelo menos duas experiências** que demonstrem falta de gestão do conhecimento sistemática e estratégica.

GOVERNANÇA

Papel do **comitê de inovação**

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

O comitê define o rumo e decide; as equipes geram, sugerem e implementam.

COMITÊ DE INOVAÇÃO

Preparação

Diretrizes estratégicas

Princípios · visão · negócio ampliado / propósito · posicionamento

Externo

Ameaças e oportunidades · inovação muito impactante

Interno

Fraquezas · indicadores (PAEX) · dores

Outros

Demais fatores relevantes

MENSURAÇÃO

Indicadores da **inovação**

Entrada

— % do faturamento investido em P&D
— % de colaboradores envolvidos na inovação
— % de ideias geradas que foram aprovadas
— % de ideias recusadas e represadas

Processo

— Índice de desistência
— Taxa de atraso no cronograma
— Taxa de extrapolação do orçamento
— Taxa de projetos no prazo (PxR)
— Registro de avanços nos projetos

Saída

— Número de produtos lançados
— % de patentes concedidas
— % do faturamento de produtos lançados nos últimos dois anos
— ROI dos novos produtos

Fonte: Coral (2008).

MENSURAÇÃO

Cadeia de métricas de inovação

INSUMOS

investimento em inovação sobre receita

horas dedicadas por equipe

PROCESSO

experimentos por trimestre

tempo de ciclo entre gates

RESULTADOS

receita de produtos lançados nos últimos três anos

lançamentos por horizonte

IMPACTO

margem e participação de mercado

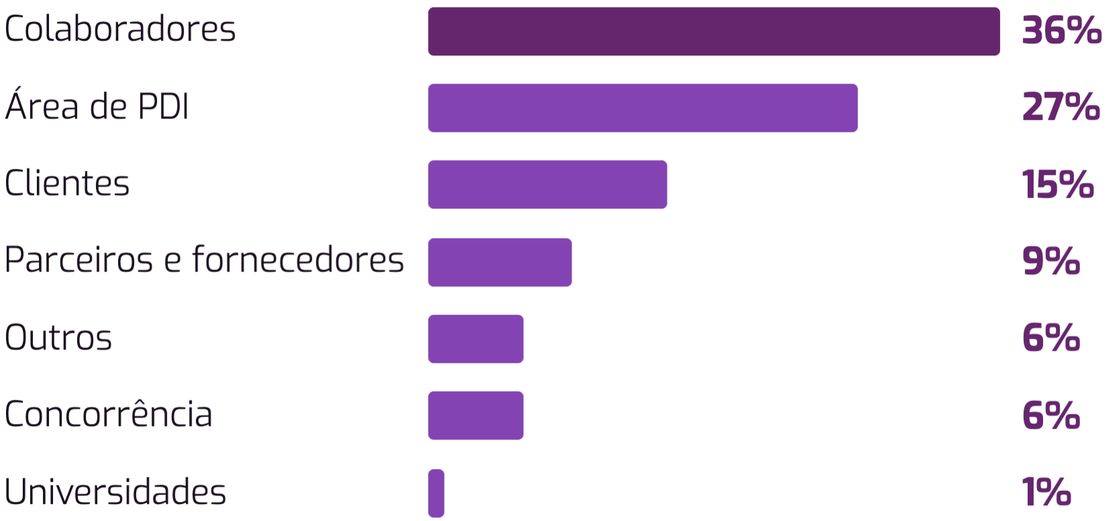
satisfação de clientes e efeitos socioambientais

Cuidado Medir só insumos premia atividade; medir só impacto chega tarde demais para corrigir o rumo. O painel precisa das quatro camadas.

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

BUSCAR OPORTUNIDADES

Qual a principal **fonte de ideias** na sua empresa?



Outras fontes de busca

— Pesquisa na internet: tendências e tecnologias
— Revistas técnicas e associações comerciais
— Feiras e congressos de inovação
— Compra de P&D, licenças, patentes ou know-how
— Intermediários ou brokers de inovação
— Projetos de inovação de terceiros

Fonte: Survey Núcleo de Inovação FDC, Rumos da Inovação (2010); Arruda (2011).

CASO

Programas de inovação do **Grupo Oscar**



Fonte: Goulart (2025), tese de doutorado — pesquisa-ação no varejo calçadista.

PRIORIZAR

Metodologia para **seleção de ideias**

FACILIDADE · HOJE

Ideias azuis

— Comuns
— Podem ser executadas hoje
— Fácil implementação, poucos riscos
— Alta aceitação
— Há exemplos anteriores

ORIGINALIDADE · AMANHÃ

Ideias vermelhas

— Inovadoras
— Podem ser executadas amanhã
— Potencial de avanço emocional e prático

FUTURO

Ideias amarelas

— Muito inovadoras
— Só podem ser executadas no futuro
— Sonhos e desafios
— Vermelhas para o amanhã

Eixos: facilidade × originalidade, de hoje ao futuro.

PRIORIZAR

Mapeamento de iniciativas e **adoção ágil**

Matriz valor × esforço: o tamanho da bolha representa o custo relativo; uma linha separa as oportunidades de alto valor. Exemplo do setor de energia.

16	Aplicar analytics e modelagem dinâmica na organização	**17**	Expandir a visualização e o uso de dados analíticos
18	Análise preditiva para antecipar falhas em equipamentos	**19**	Analytics na gestão de projetos de grande porte
20	Analytics de custeio para poços e instalações	**21**	Análise preditiva para otimizar a perfuração
23	IoT para manutenção e operação	**26**	Machine learning nas atividades de construção
27	Software para gestão de apontamento	**30**	Mobilidade no campo

MÉTODO

Design Thinking

Processo que resolve um problema complexo pela perspectiva do usuário e transforma ideias em produtos ou soluções tangíveis o mais rápido possível.

Criar empatia

Colocar-se no lugar do outro, despir-se de pressupostos e compreender seu contexto.

Colaboração

Cocriar em equipes multidisciplinares.

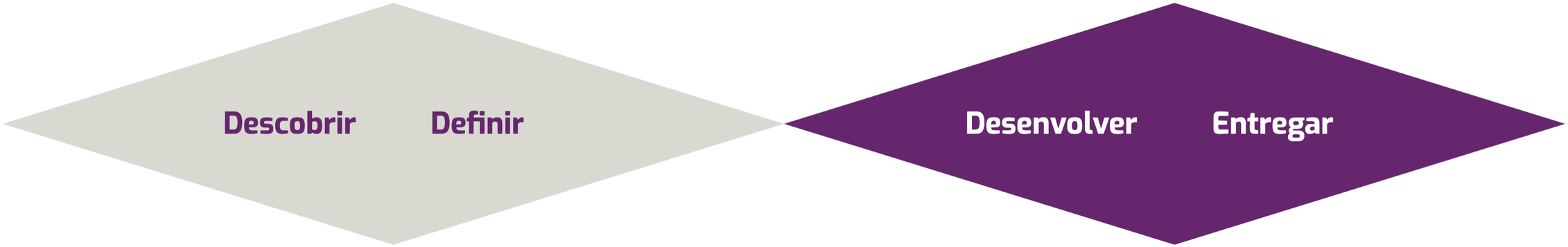
Experimentação

Construir e testar soluções para evitar problemas na implementação.



DESCOBERTA

Design Thinking e o duplo diamante



Problema certo — divergir e convergir

Solução certa — divergir e convergir

Desejabilidade

as pessoas querem isto?

Praticabilidade

conseguimos fazer?

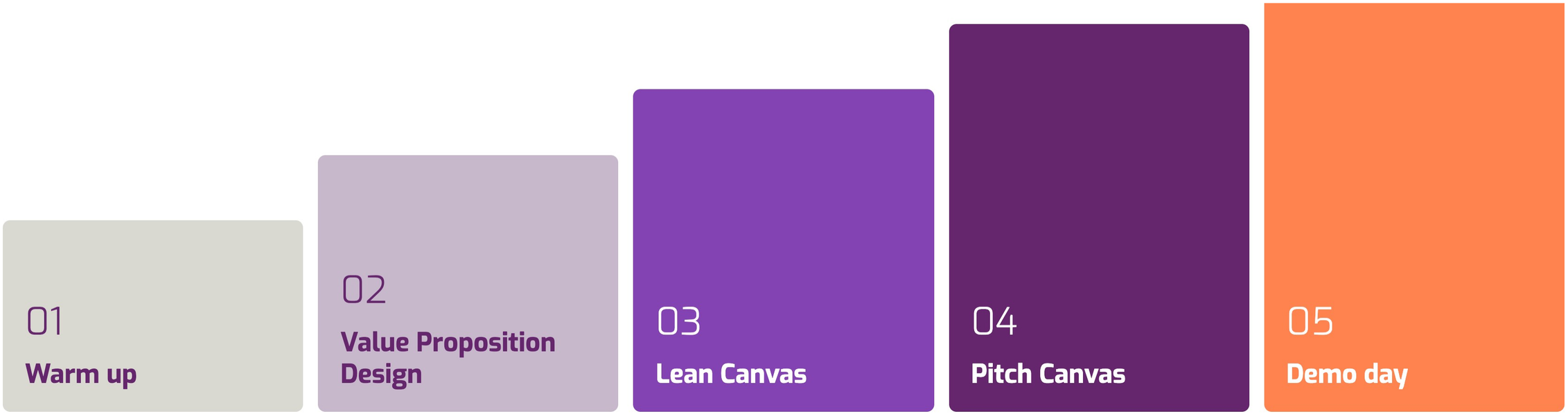
Viabilidade

o negócio se sustenta?

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

DESIGN THINKING APLICADO

Business design



PROPOSTA 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

Fonte: Osterwalder et al. (2014). Exemplo: varejo com CRM.

MODELO DE NEGÓCIO

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

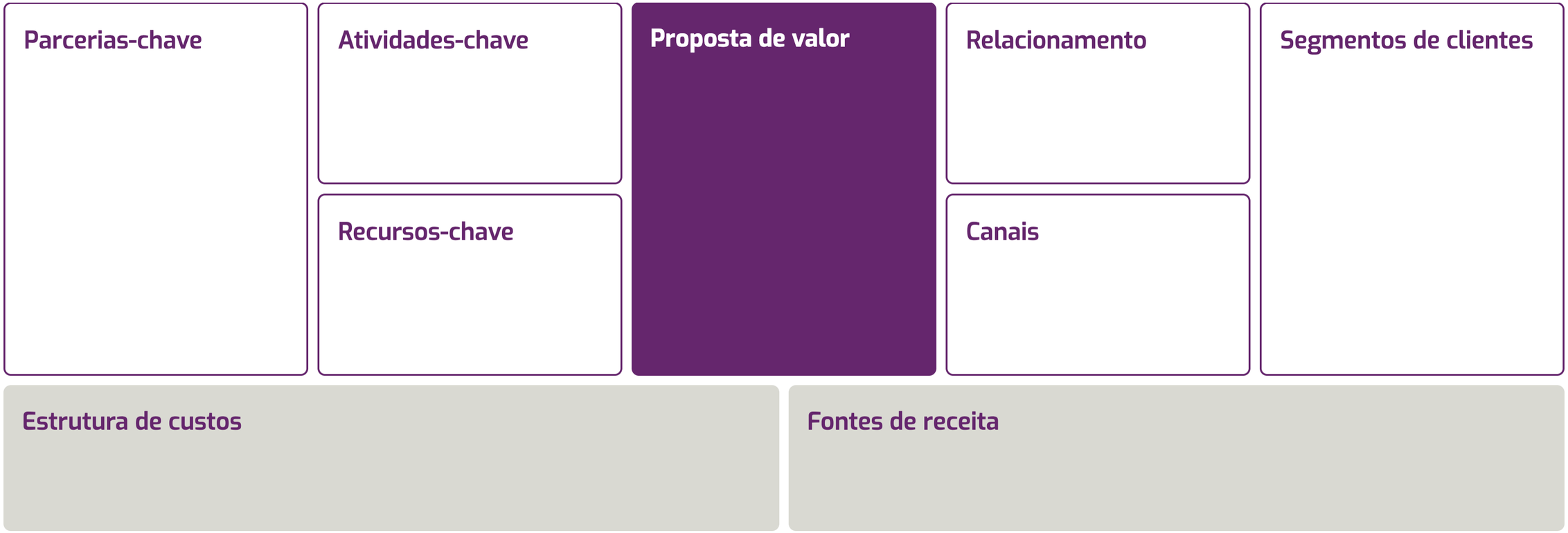
RECEITAS

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

Fonte: Maurya (2012). Exemplo: software de help desk.

MODELO DE NEGÓCIO

Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010). Uso no programa: registrar hipóteses de cada bloco e priorizar as de maior risco.

COMUNICAR A IDEIA

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 A IDEIA

Pitch canvas · modelo de negócio



PROJETO

Termo de abertura de projeto no formato **Project Model Canvas**

É o documento que **autoriza formalmente** o projeto na organização. Geralmente é emitido pela alta direção (sponsor ou PMO), designa o gerente do projeto e lhe dá autoridade para conduzi-lo.

IMPLEMENTAR

Por que criar equipes **multidisciplinares**?

Em média, **mais de 70%** das informações necessárias para uma decisão estratégica já estão dentro da empresa.

Desenvolver a inteligência coletiva multiplica a capacidade de interpretar informações.

E aproveita ao máximo as informações existentes.

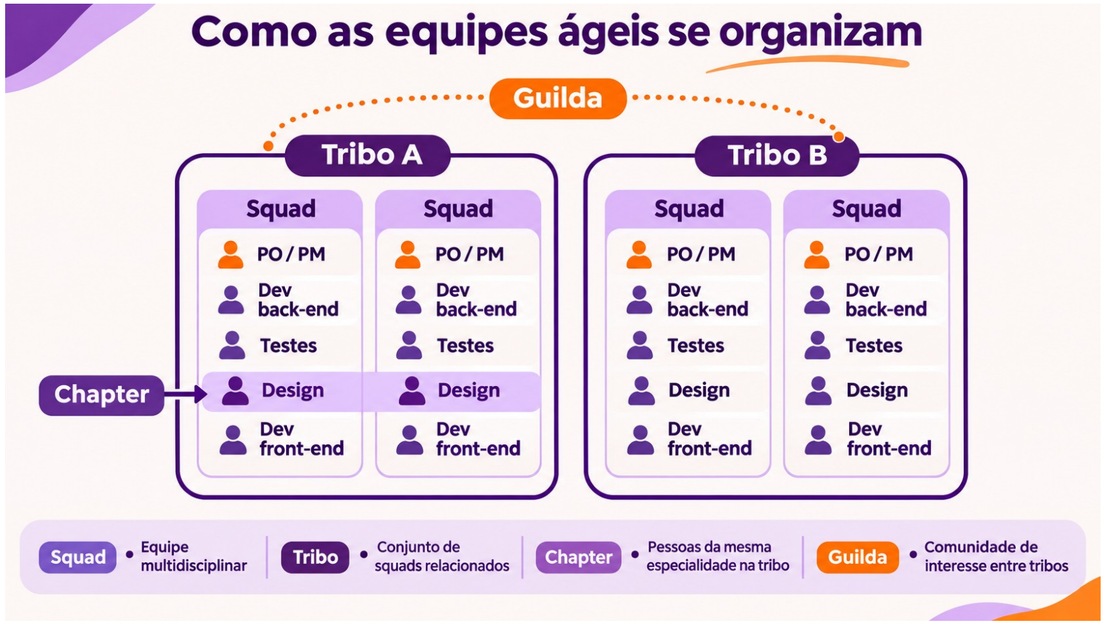


IMPLEMENTAR

Desenvolver **squads** para ganhar agilidade

Unidade básica dos times: de 3 a 10 membros com habilidades complementares, trabalhando em uma funcionalidade específica.

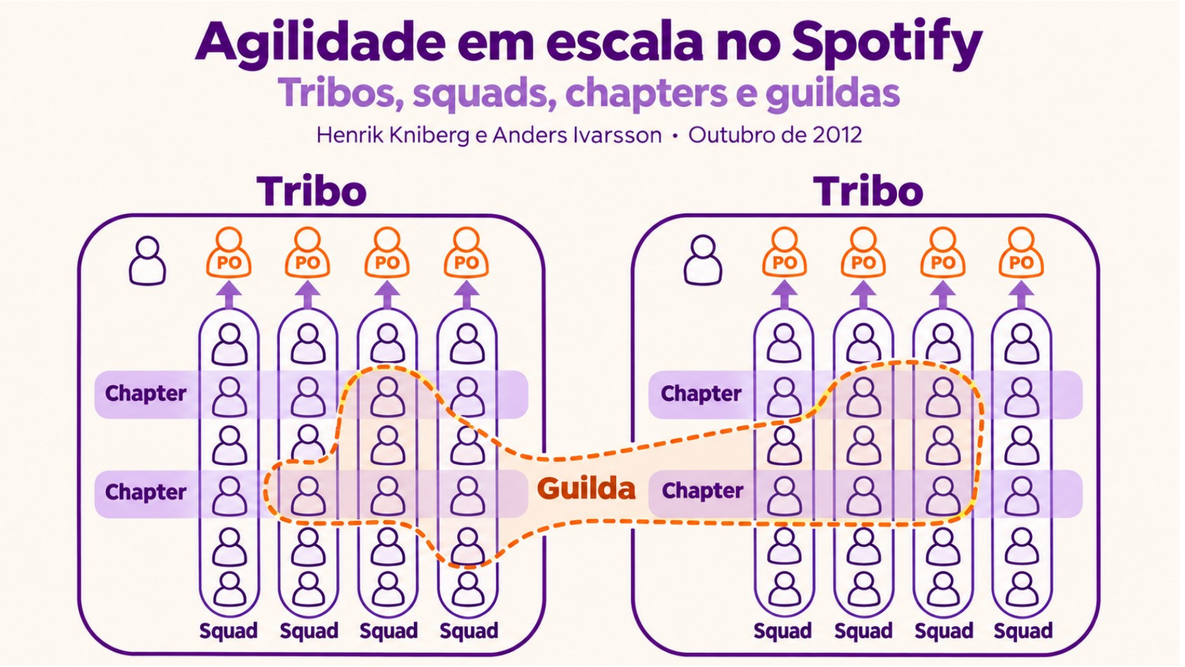
- Equipes menores e engajadas, com funções diferentes
- Ciclos mais curtos
- Feedback mais rápido do cliente
- Empoderadas para decisões rápidas e ousadas



IMPLEMENTAR

Scaling Agile@ Spotify

Tribos, squads, chapters e guildas: autonomia das equipes com alinhamento entre elas.



Fonte: Kniberg & Ivarsson (2012).

IMPLEMENTAR AS INOVAÇÕES

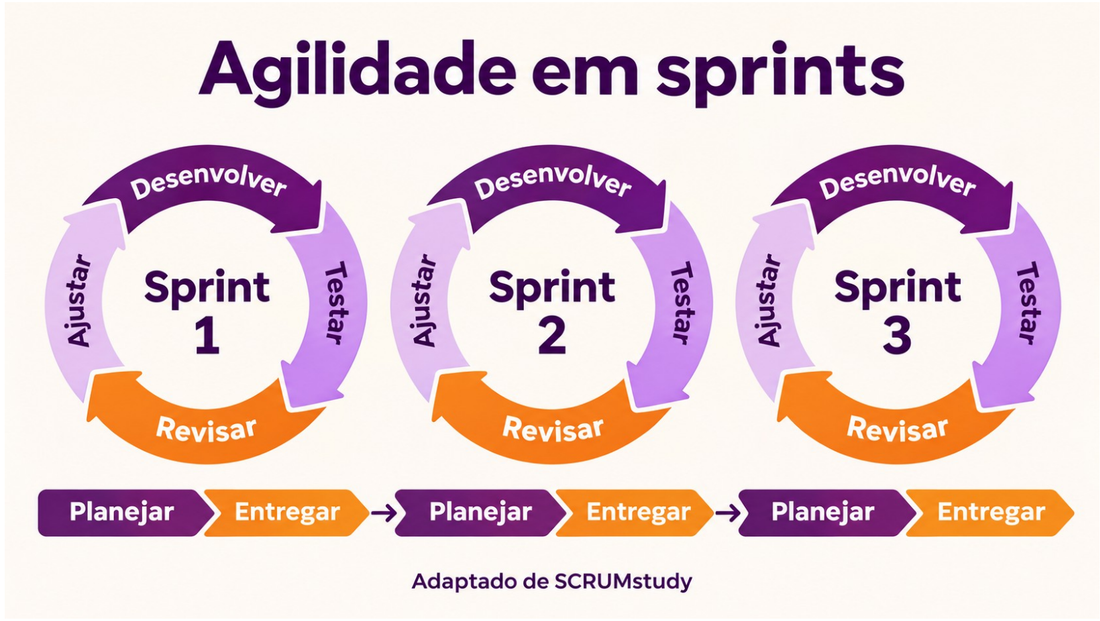
Scrum e sprints

Scrum

Metodologia ágil de gestão e desenvolvimento em que os projetos são realizados em ciclos, as sprints.

Sprint

Intervalo de uma semana a um mês no qual um conjunto de atividades deve ser realizado.





Fonte: Schwaber & Sutherland (2020).

IMPLEMENTAR AS INOVAÇÕES

Prototipagem e MVP

O **produto mínimo viável** é o mínimo necessário para validar um problema. Em vez de lançar o produto totalmente desenvolvido, lançam-se versões iniciais (alfa, beta) para gerar feedback e aperfeiçoar o produto final.



EXPERIMENTAÇÃO

Lean Startup e experimentação

1. **Construir**
   o produto mínimo viável que testa a hipótese
2. **Medir**
   o comportamento real de clientes
3. **Aprender**
   e decidir: perseverar ou pivotar

EVIDÊNCIA EXPERIMENTAL

Em ensaio randomizado com 116 startups, as equipes treinadas a formular e testar hipóteses pivotaram mais e obtiveram mais receita.

RESSALVA

Experimentos não substituem a teoria sobre o negócio: sem uma tese clara, o ciclo testa hipóteses irrelevantes.

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

05

DIA 2 · MANHÃ

Inovação **aberta**

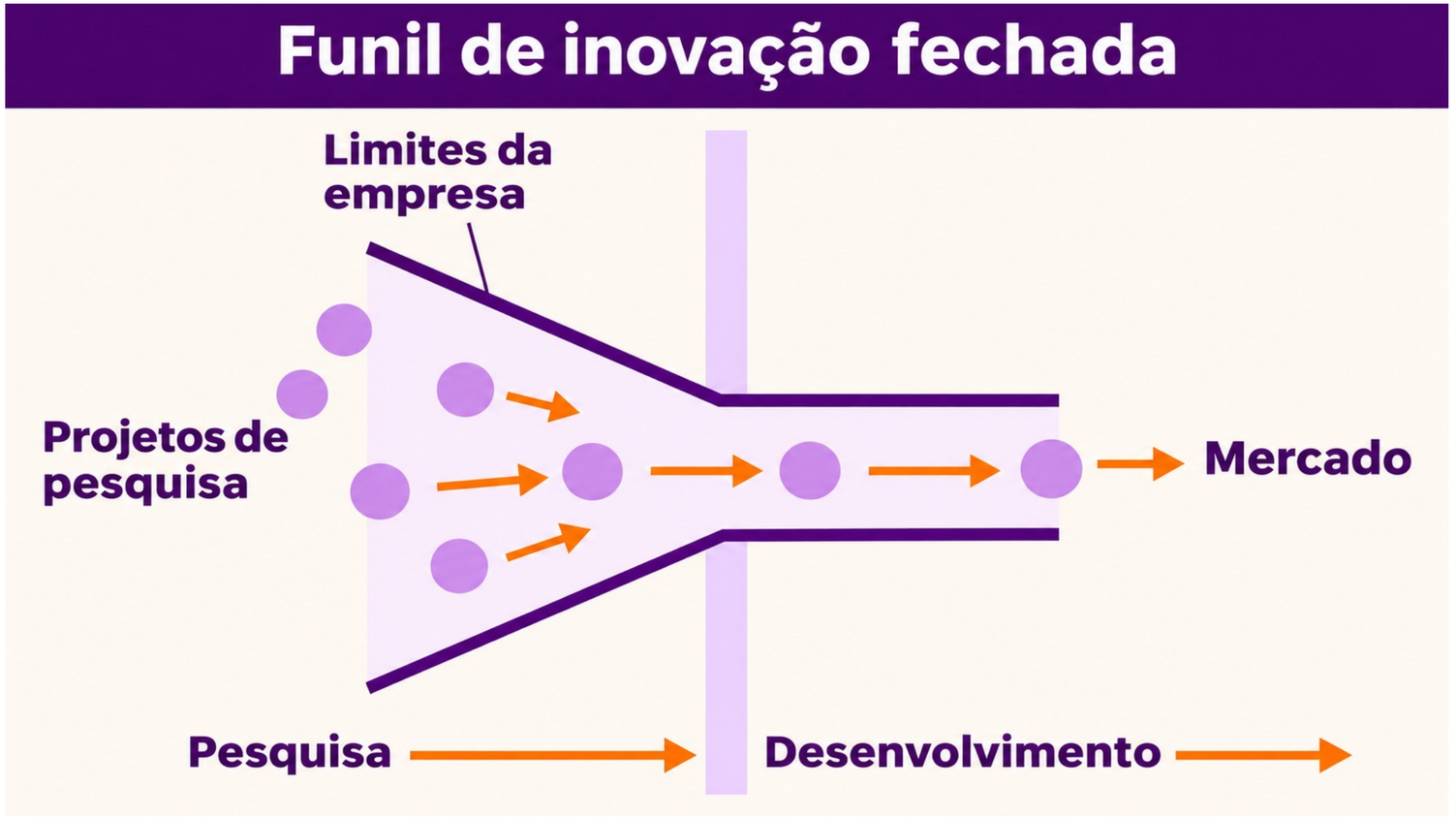
INOVAÇÃO ABERTA

Henry Chesbrough e a **inovação aberta**



INOVAÇÃO ABERTA

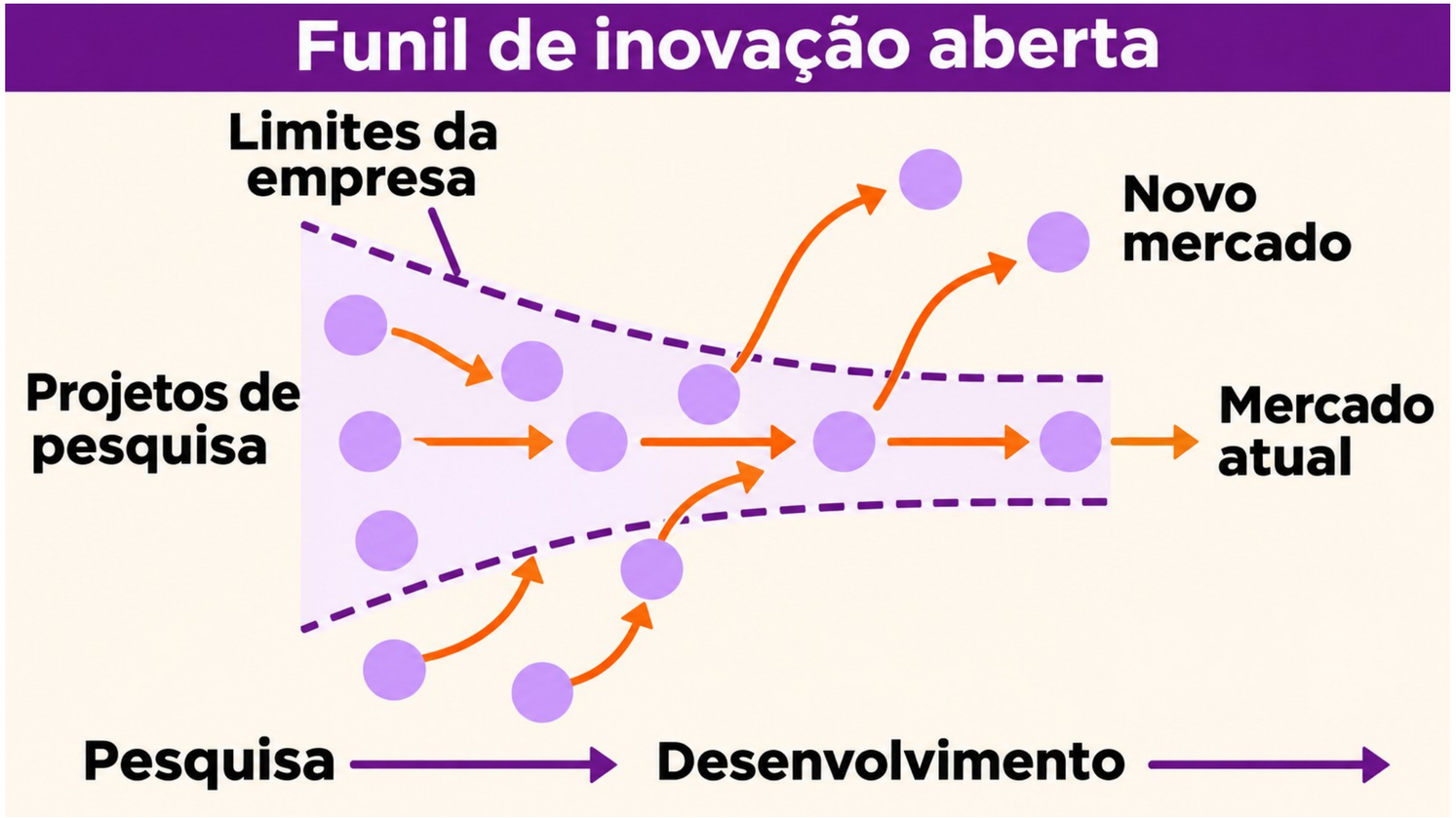
Sistema **fechado** de inovação



Fonte: Chesbrough (2003).

INOVAÇÃO ABERTA

Sistema **aberto** de inovação



Fonte: Chesbrough (2003).

INOVAÇÃO ABERTA

Modelos **colaborativos**

Tendência crescente de abertura das empresas a redes de parceiros, fornecedores, clientes e pesquisadores como fonte de inovação.

Manter a liderança depende de competências fora da empresa para gerar ideias, desenvolver tecnologia e novos negócios.



INOVAÇÃO ABERTA

Inbound e **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

Fonte: Chesbrough (2012).

FLUXOS DE CONHECIMENTO

Inovação aberta: três processos

Uso intencional de fluxos de conhecimento de entrada e de saída para acelerar a inovação interna e ampliar mercados para uso externo.

OUTSIDE-IN

De fora para dentro

absorver conhecimento de clientes, startups, universidades e fornecedores

INSIDE-OUT

De dentro para fora

licenciar, ceder ou criar spin-offs com ativos subutilizados

COUPLED

Acoplado

cocriar com parceiros em alianças e joint ventures

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

ECOSSISTEMAS

Modelos de engajamento com startups

Modelo	Uso típico	Compromisso
Desafios e hackathons	mapear soluções para um problema definido	Baixo
Aceleração	aproximar startups de áreas de negócio	Médio
Venture client	comprar e pilotar a solução de uma startup	Médio
Corporate venture capital	participação acionária com tese estratégica	Alto

Ecossistema é a estrutura de alinhamento entre parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor se materialize.

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

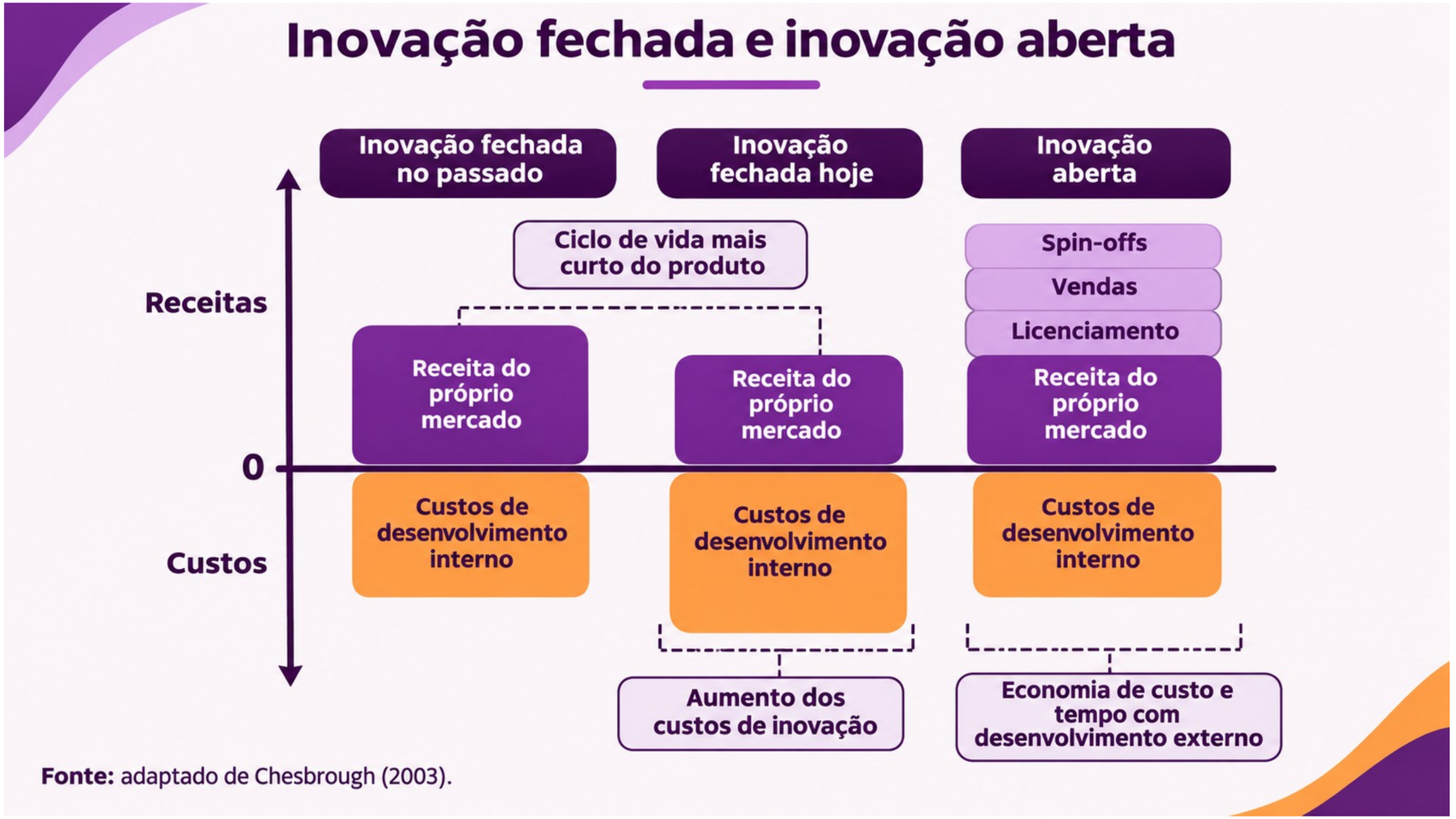
INOVAÇÃO ABERTA

Tipos de **inovação aberta**



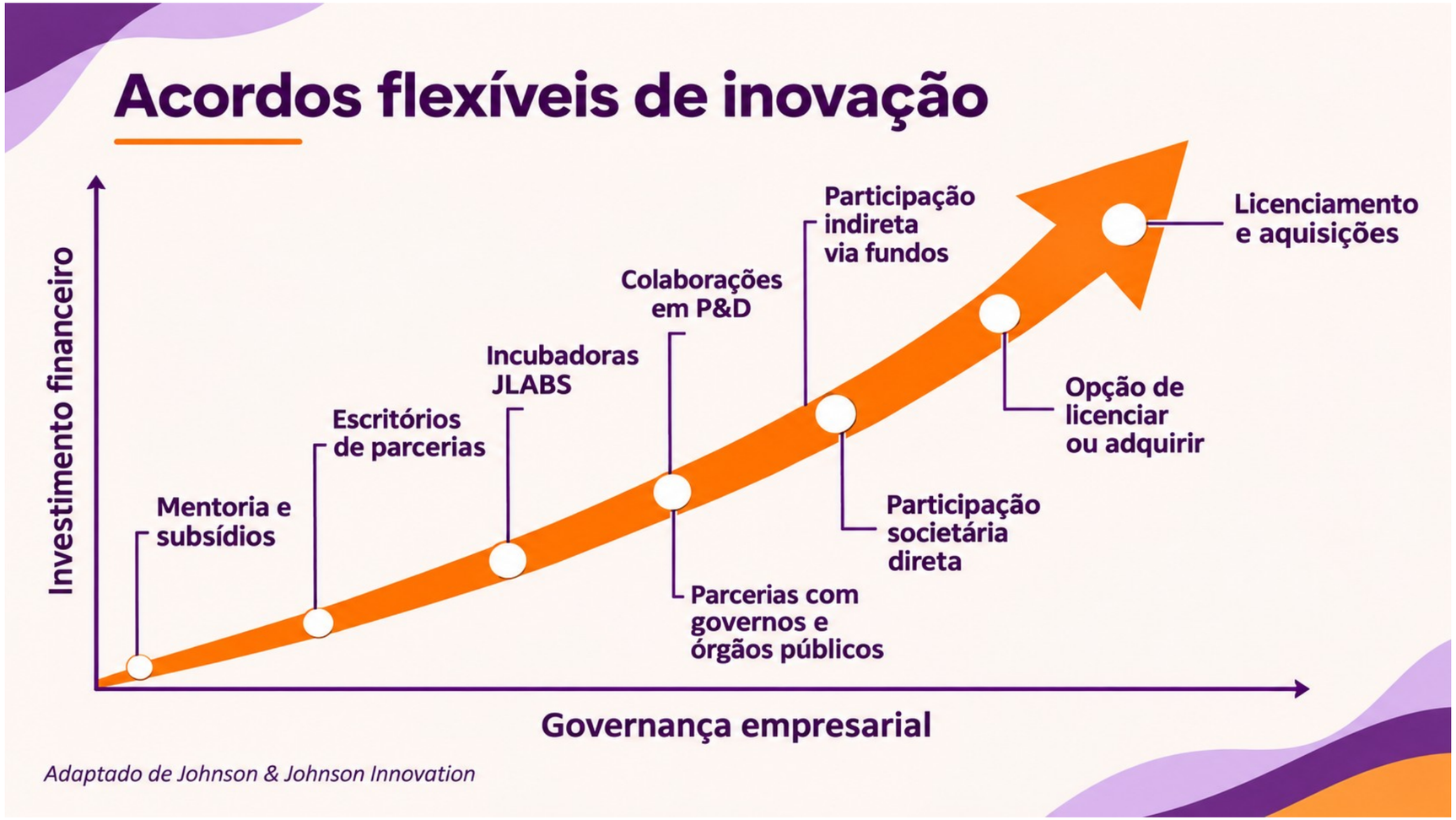
INOVAÇÃO ABERTA

Inovação **fechada** x **aberta**



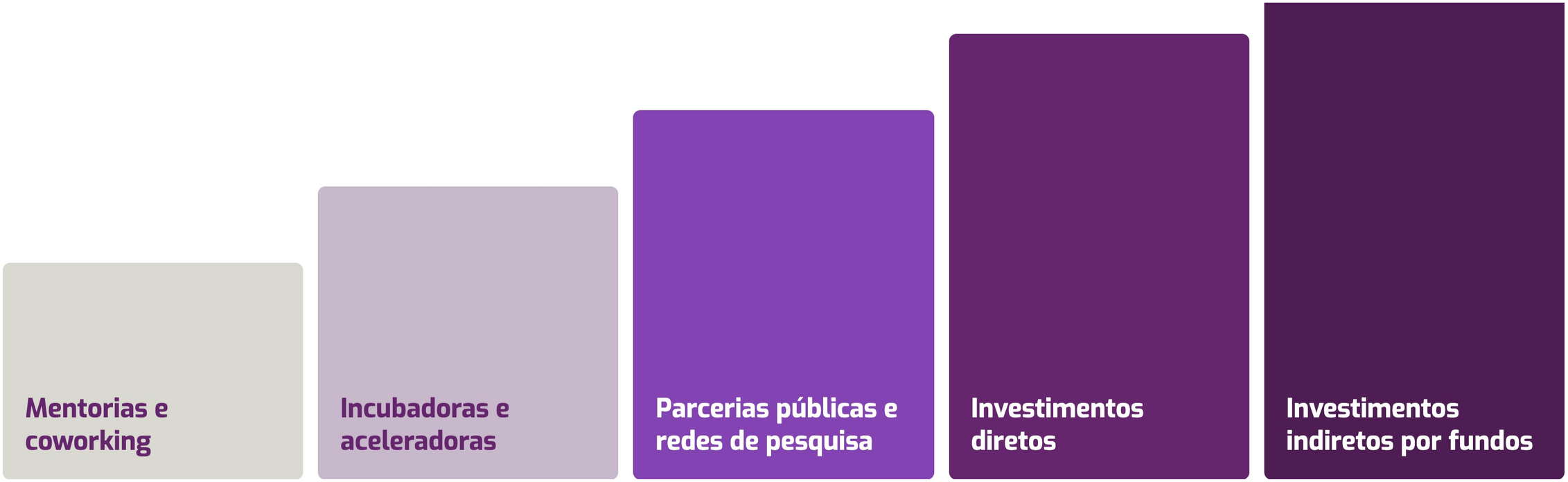
CASO

Modelo **Johnson & Johnson**



INOVAÇÃO ABERTA

Crescimento por meio da **inovação aberta**



Fonte: Goulart (2023).

REFLEXÃO EM GRUPO

Como minha empresa deve se **preparar para inovar**?

Liderança

Como preparar a liderança para a mudança?

Tecnologias

Quais tecnologias são mais apropriadas e devemos desenvolver?

Relacionamento com o cliente

Como vender mais, fidelizar e ganhar clientes por meio da inovação?

Pessoas

Quais competências são essenciais? Como desenvolvê-las?

Processos internos

Quais processos são fundamentais para inovar com eficiência?

Orçamento

Como viabilizar financeiramente o projeto de mudança?

06

DIA 2 · TARDE

Implementaras inovações

Gestão estratégica BSC + OKR · workshop de cocriação · liderança · reflexões finais

GESTÃO ESTRATÉGICA

Componentes centrais da gestão estratégica **BSC + OKR**

1

Objetivo, indicadores e metas

Articulam os componentes da estratégia: o que será necessário para atingir a visão. P6 · Aumentar a eficiência no preparo de alimentos e bebidas Medida: tempo para atender aos pedidos — atual 260 s, meta 178 s

2

Iniciativas

Ajudam a fechar o gap entre o desempenho atual e o desejado. IE9 · Importar novo maquinário para atendimento digital

3

OKR

Desdobram objetivos estratégicos ou iniciativas em resultados intermediários de curto prazo. OKR · OKR · OKR

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

INTEGRAÇÃO

Métricas em OKRs e Balanced Scorecard

Financeira	receita de novos produtos
Clientes	adoção de novas ofertas
Processos internos	tempo de ciclo, taxa de gates
Aprendizado	experimentos, segurança psicológica

EXEMPLO DE OKR TRIMESTRAL

Validar duas novas propostas de valor do horizonte 2

KR1 · 12 experimentos com clientes concluídos

KR2 · 30% de conversão em ao menos um piloto

KR3 · tempo entre gates 2 e 3 abaixo de 45 dias

Fonte: Kaplan & Norton (1996); Doerr (2018). Valores do exemplo são ilustrativos.

DIA 2 · TARDE

Design thinking

Workshop de cocriação

AQUECIMENTO

Como fazer uma **torrada**?

Desenhe, em poucos minutos, o passo a passo para fazer uma torrada. Depois compare os desenhos do grupo: quantas formas diferentes surgiram para o mesmo problema?



WORKSHOP

Desenvolva **3 frases**

Redesign da experiência do...

Como nós podemos...

Como podemos achar uma maneira para...

Como podemos ajudar...



LIDERANÇA

A liderança é necessária para **promover a inovação**

Comunicar a motivação

Tornar a inovação prioridade na visão estratégica e relatar o progresso com regularidade. A ausência de informação cria ansiedade e promove resistência.

Dar voz aos funcionários

Aumentar o engajamento capacitando as pessoas. As tecnologias digitais permitem envolver os funcionários em escala.

Cultura de aprendizagem

Promover uma cultura que incentive a experimentação e os testes.

Fonte: McConnell (2018).

PILAR SOCIAL

Melhores práticas para as **inovações sociais**

01

Necessidades sociais

Identificar as necessidades de funcionários, clientes, fornecedores e comunidade.

02

Metas e indicadores

Garantir que as políticas sociais atendam aos objetivos e sejam monitoradas.

03

Engajamento de stakeholders

Envolvê-los no desenvolvimento e na implementação das políticas.

04

Práticas inclusivas

Promover diversidade e inclusão e atrair talentos diversos.

05

Transparência

Comunicar políticas e resultados para gerar confiança.

06

Monitoramento e controle

Avaliar continuamente a eficácia e as oportunidades de expansão.

REDES

Gestão e inovação

Tendência crescente de abertura das empresas a redes de parceiros, fornecedores, clientes e pesquisadores.

Manter a liderança depende de competências fora da empresa.

As pessoas precisam de **redes** para resolver problemas.

O indivíduo valioso é quem tem **redes poderosas**.

Quem não cultiva redes vive do próprio conhecimento.

EXERCÍCIO · GRUPOS · 60 MIN

APLICAÇÃO

Exercício integrador

PASSO 1 · M3

Mapear o portfólio

Classifique as iniciativas da sua área em H1, H2 e H3 e compare com 70/20/10.

PASSO 2 · M9

Escolher uma prática

Defina uma prática de segurança psicológica a testar com a equipe nas próximas quatro semanas.

PASSO 3 · M11

Escrever um OKR

Um objetivo e três resultados-chave cobrindo processo, resultado e aprendizado.

REFLEXÕES FINAIS

O **foguete** da inovação

- **Estratégia**
- **Equipe**
- **Retorno**
- **Agilidade**
- **Foco**

Como crescer a sua empresa
Minimizar riscos com processos de inovação bem estruturados.
Definir responsáveis pelos indicadores de inovação: qualidade da informação.
Evitar o “finger pointing” quando um projeto não alcança o resultado esperado.
Celebrar os resultados da inovação.
Inovação requer sólida estrutura de gestão, alinhamento de processos e comunicação entre as áreas.



REFLEXÃO

Agir rápido antes que o futuro **vire passado**

“

Aquele que recebe de mim uma ideia tem aumentada a sua instrução sem que eu tenha diminuída a minha. Como aquele que acende sua vela na minha **recebe luz sem apagar a minha**.

Thomas Jefferson (1743–1826)

3º presidente dos Estados Unidos, 1801–1809

Referências

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 junho). 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.

Referências

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.

Referências

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 em 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.

Referências do programa

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

Arruda, C., Rossi, A., & Savaget, P. (2009). *Modelo FDC de inovação* [Material didático]. 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* [Tese de doutorado, 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.

Referências do 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.d.). *A inovação como modelo estratégico de crescimento organizacional* . Fundação Dom Cabral.

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

Obrigado.

Frameworks são heurísticas, não algoritmos: devem ser cruzados com a realidade de cada organização em ciclos de experimentação, mensuração e aprendizagem.

Prof. Diocélio Dornela Goulart

dioceliogoulart.com.br

PDD-Inovação · 11 e 12 de novembro de 2026 · Campus Alphaville

Fundação Dom Cabral