WEBINAR

AS HABILIDADES ORGANIZACIONAIS PARA INOVAR

DIVULGAÇÃO DO RESULTADO DO ESTUDO

INNOVATI*N 360 Certified Gold Partner

GAC GROUP

Realização:

ANPEI

01

BREVE INTRODUÇÃO

INNOVATION
360
Certified
Gold Partner

ANPEi

“*INNOVATION CAPABILITIES*”

CAPABILITY ≠ CAPACITY ≠ COMPETENCE

Então qual é a diferença entre capacidade e capabilidade?

Uma *Capacidade* é a habilidade que existe em um dado momento, enquanto a “*Capabilidade”* se refere ao nível mais alto de uso da habilidade, que (se desenvolvida) poderia ser demonstrada sob as condições certas.

“*INNOVATION CAPABILITIES*”

CAPABILITY ≠ CAPACITY ≠ COMPETENCE

- Eu tenho a ***habilidade*** de correr;
- Eu tenho a ***capacidade*** de correr uma corrida de 100m em 18 segundos;
- Tenho a ***capabilidade*** de melhorar minha capacidade em 15 segundos através de treinamento;
- Como corredor, sou ***incompetente***, pois não posso competir com sucesso.

Propósito & Objetivos do Estudo da ANPEI

- O objetivo desta avaliação é avaliar as condições organizacionais atuais das empresas com a finalidade de fornecer diretrizes para estabelecer uma estratégia de inovação, bem, como, as bases para a gestão da inovação com a finalidade de prover suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos.
- Determinar quais "Capabilidades" existem e quais faltam para determinar como a organização apoiará as suas iniciativas estratégicas.
- Mostrar semelhanças e diferenças entre a empresa e as melhores práticas de inovação para tirar o máximo da organização.

02

RESULTADOS GERAIS

Característica da amostra

Empresas	27	Válidas
Participantes	283	~10/empresa
Respostas	218	77 %

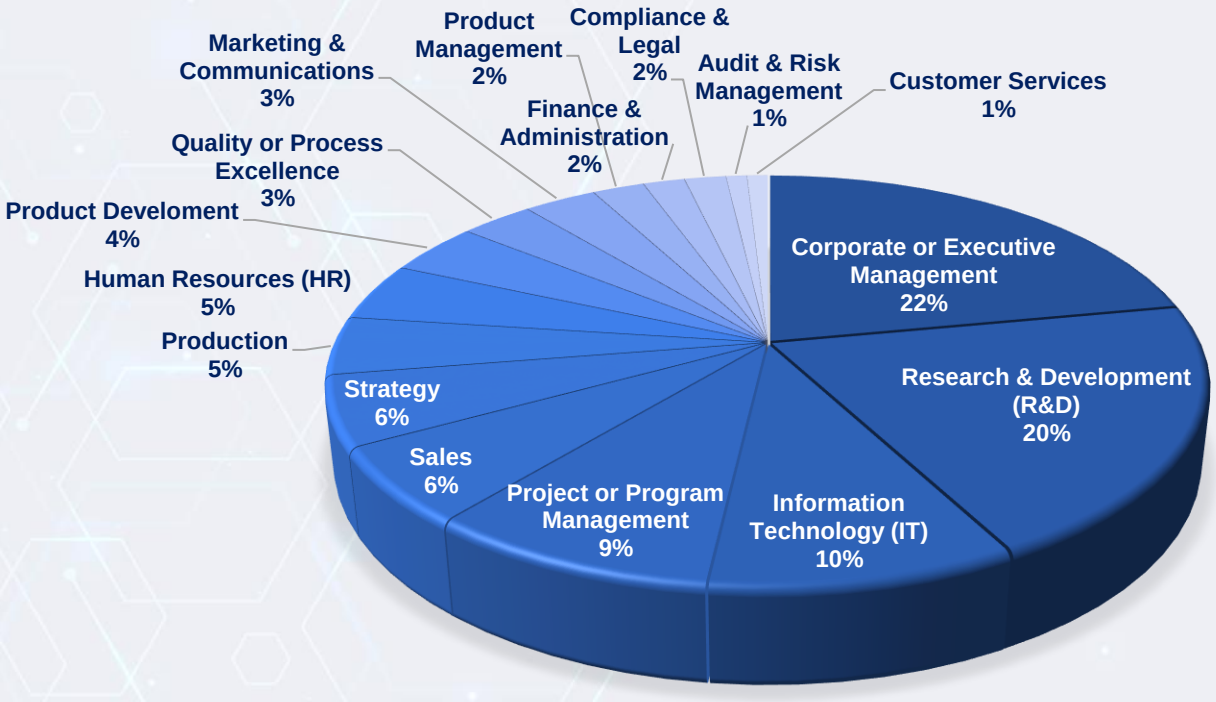
Porte das Empresas		
Pequeno	Médio	Grande
8%	36%	56%

Origem do Capital	
Nacional	Estrangeiro
74%	26%

Nível	*Total*	*%*
Gestão	***175***	***80%***
Diretoria	*48*	*27%*
Gerentes	*126*	*72%*
Operacional	***43***	***20%***
TOTAL	**218**	

Setores		
Químico	Celulose e Papel	Aeroespacial
Automotivo	Mineração	Logísticas
Energia	Farmacêutica	Metalúrgica
Máquinas e Equipamentos Elétricos	Materiais de construção e decoração	Financeiro (Banco)
Agronegócio	Serviços	Alimentos
Equipamentos Eletrônicos	Logística	

Característica da amostra



% ÁREAS FUNCIONAIS

GAC GROUP
INNOVATION 360 Certified Gold Partner
ANPEI

Nossa proposta de valor

Tomar boas decisões para inovar de maneira mais eficaz
usando a tecnologia

INNOSURVEY™*

Oriundo de mais de 30 anos de pesquisa em grandes universidades de Gestão da Inovação (Harvard, Insead, MIT…)

Uma **base de dados constituída por 10 anos** integrando milhares de empresas inovadoras e mais de 100 países.

Tecnologia baseada na Inteligência Artificial e Deep Learning
+100 milhões de cálculos realizados para cada diagnóstico.

A GAC Brasil é a única empresa parceira nível Gold nas Américas

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

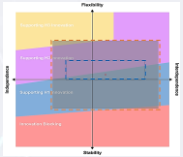
** INNOSURVEY é uma solução desenvolvida pelo INNOVATION 360 GROUP, protegida por copyright, entregue por um consultor formado e licenciado « License Practioner ».*

GAC GROUP INNOVATION 360 Certified Gold Partner ANPEI

Nossa proposta de valor

UMA VISÃO 360° DAS CAPABILIDADES DE INOVAÇÃO

Análise da estratégia, cultura, liderança, papéis e competências, processos e capacidades de inovação



UM BENCHMARK DA PERFORMANCE DA INOVAÇÃO

Com os melhores competidores intra e extra setoriais

UMA ANÁLISE COMPREENSIVA EM 16 EIXOS

Cobrindo todo o processo de inovação: da ideação ao lançamento no mercado

Uma ajuda à tomada de decisões

Para alinhar sua capacidade de inovação com sua estratégia e perenizar a abordagem inovativa no longo prazo.

GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

03

O QUE E POR QUE INOVAR?

ASPIRAÇÃO ESTRATÉGICA

METODOLOGIA

Aspiração

Habilidade

Por Quê ?

Questão Estratégica

- Lucro?
- Mercado?

Tipo de Estratégia de Inovação

- Incremental/Radical

Estratégias de Inovação

- *Need seeker*
- *Market reader*
- *Technology driven*

O Que ?

Tipo de Inovação

- Produtos
- Processos
- Estruturas Organizacionais
- Sistemas de Gerenciamento
- Produção
- Modelo de Negócios
- Serviços

Como ?

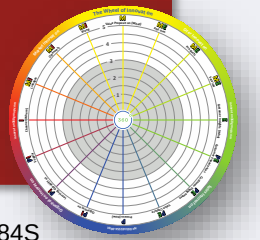
Estilos de Liderança (5)

"*Personas*" para Inovação (10)

"Capabilidades" (16 Lentes)

Processo de Inovação (4)

Cultura (8)



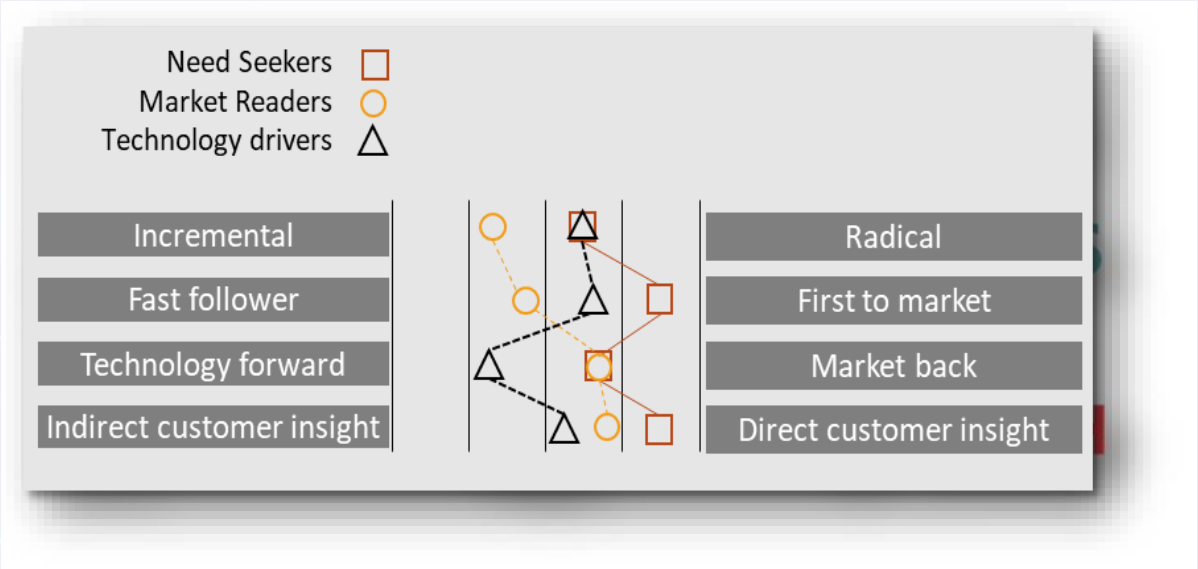
Source: Penker (2011, 2017)

Patent US D813,884S

GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI



Need Seekers

Procura potenciais oportunidades utilizando de uma alta compreensão do usuário final e rápida entrada no mercado (*go to market*)

Market Readers

Capitaliza tanto as tendências comprovadas do mercado e a sua alta compreensão de clientes e concorrentes

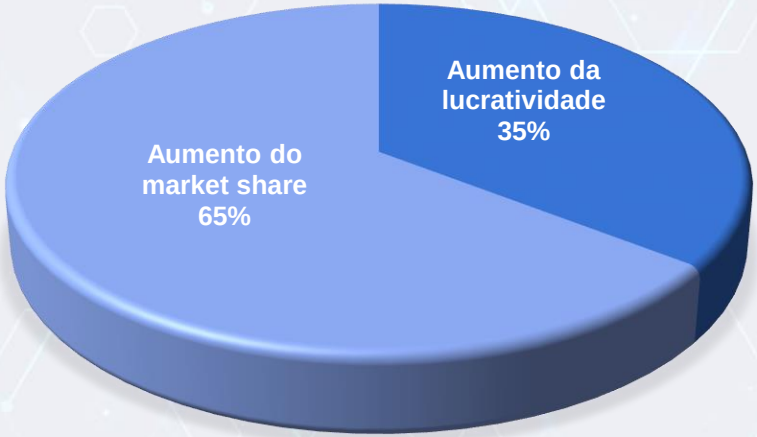
Technology Driven

Direcionado tanto por inovações disruptivas como inovações incrementais, baseadas em novas tecnologias

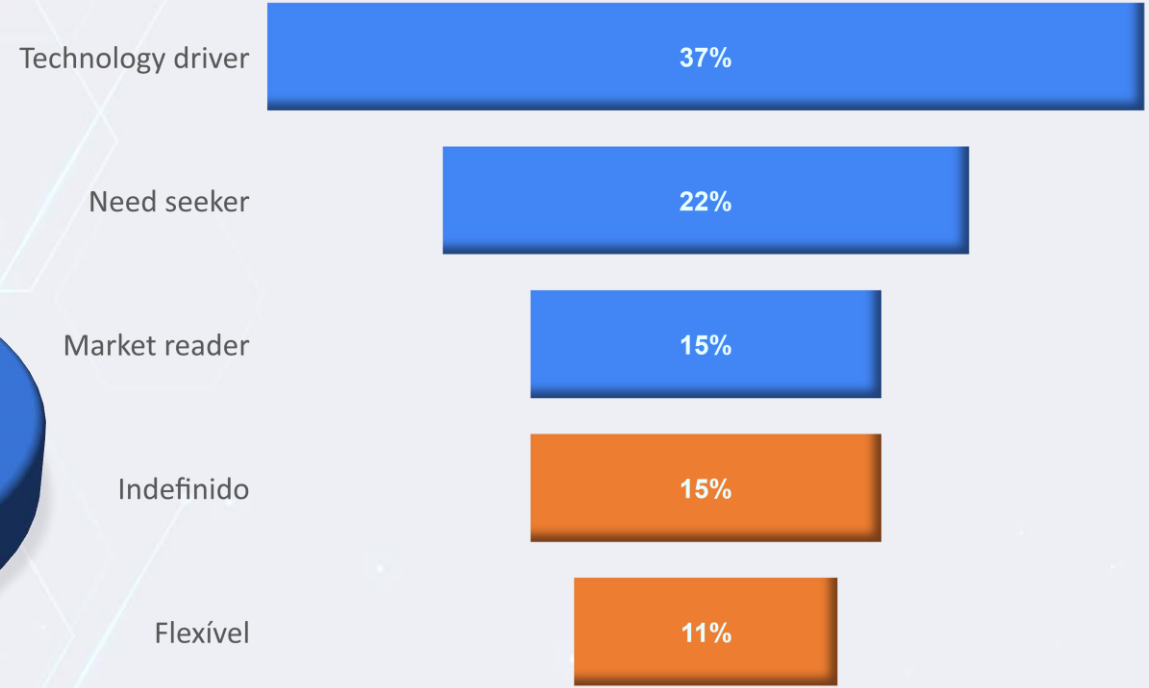
Fonte: Barry Jaruzelski, Kevin Dehoff, “How the Top Innovators Keep Winning”. Booz & Company Inc. Strategy + Business, Issue 61, Winter 2010

Aspiração

CRESCIMENTO



ESTRATEGIA DE INOVAÇÃO



Fonte: Barry Jaruzelski, Kevin Dehoff, “How the Top Innovators Keep Winning”. Booz & Company Inc. Strategy + Business, Issue 61, Winter 2010

Aspiração

TIPO DE INOVAÇÃO
Indefinido
11%
Serviços
30%
Modelo de negócio
30%
Produção
33%
Sistemas de gerenciamento
37%
Estruturas Organizacionais
41%
Processos
67%
Produtos
74%

ESTRATÉGIA DO TIPO DE INOVAÇÃO
Radical
15%
Incremental
85%

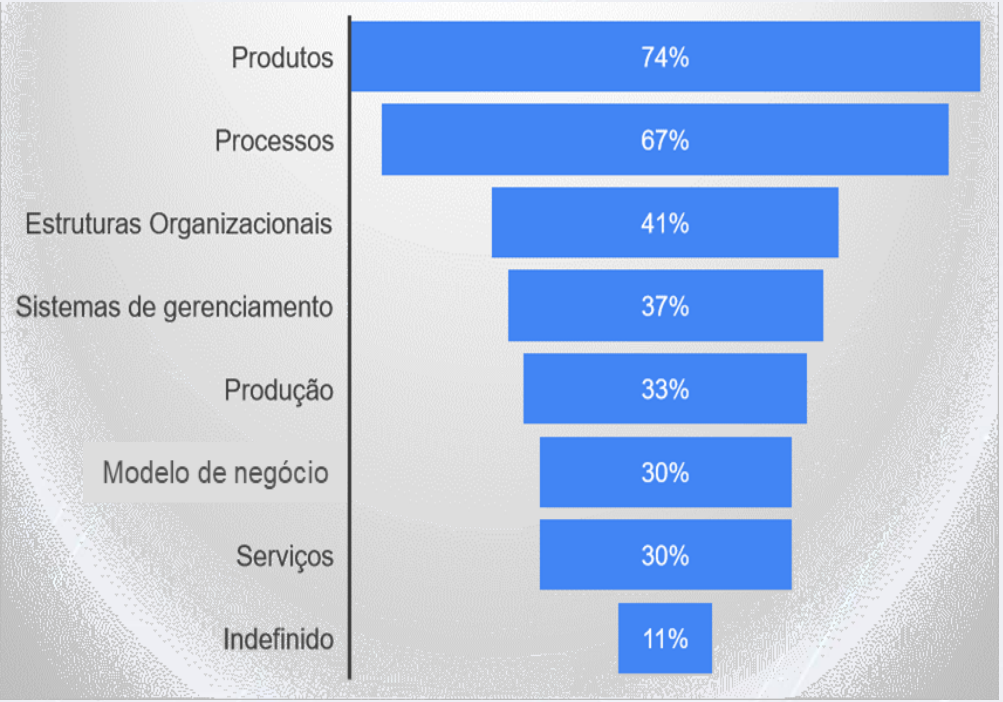
03

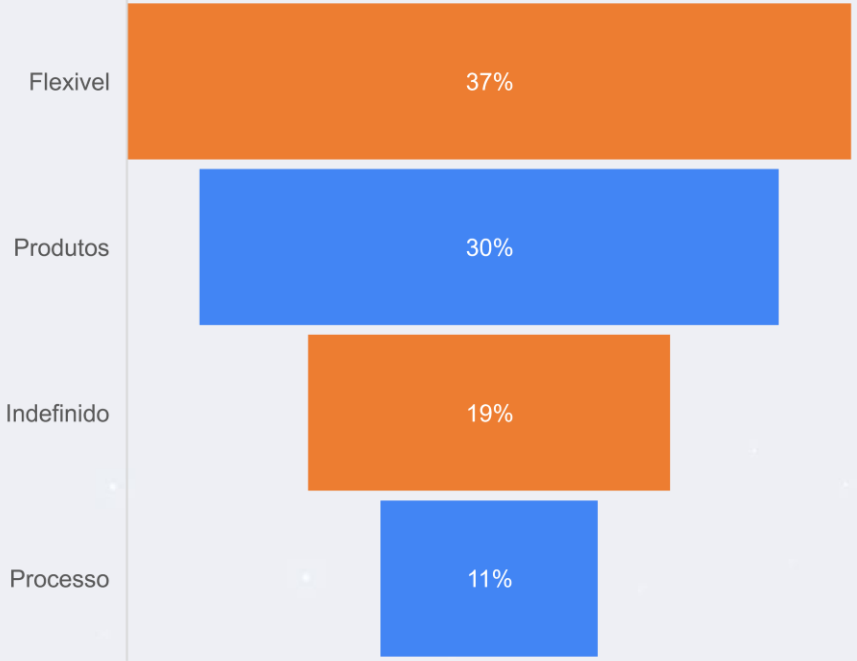
COMO INOVAR?

Sistema, Processo e Tipo de Inovação

RESULTADOS: Tipo de Inovação

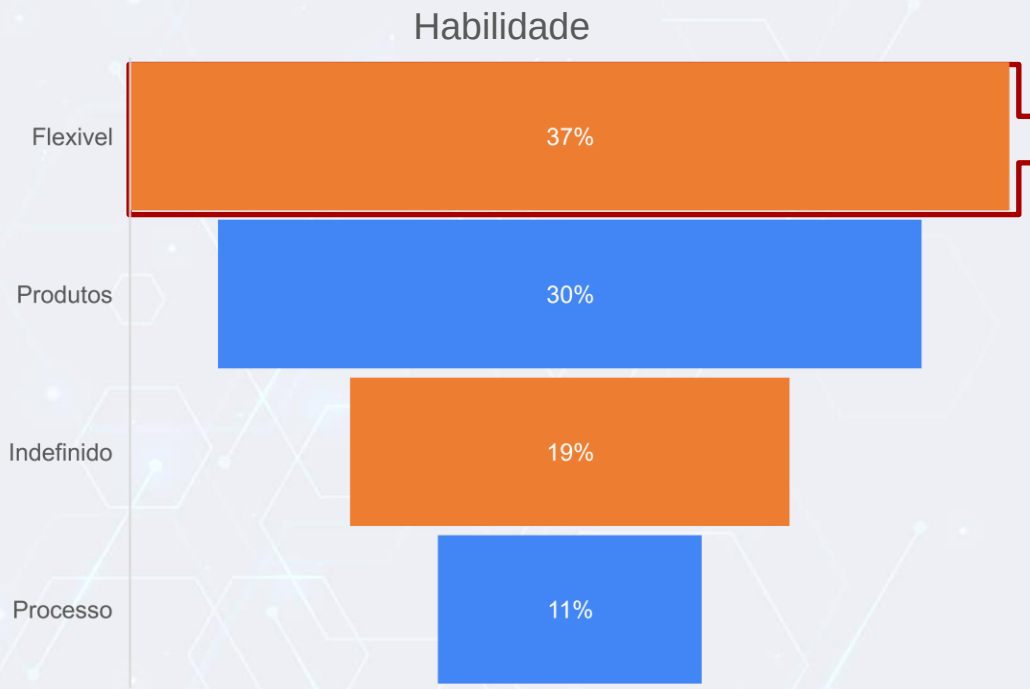
Aspiração vs. Habilidade

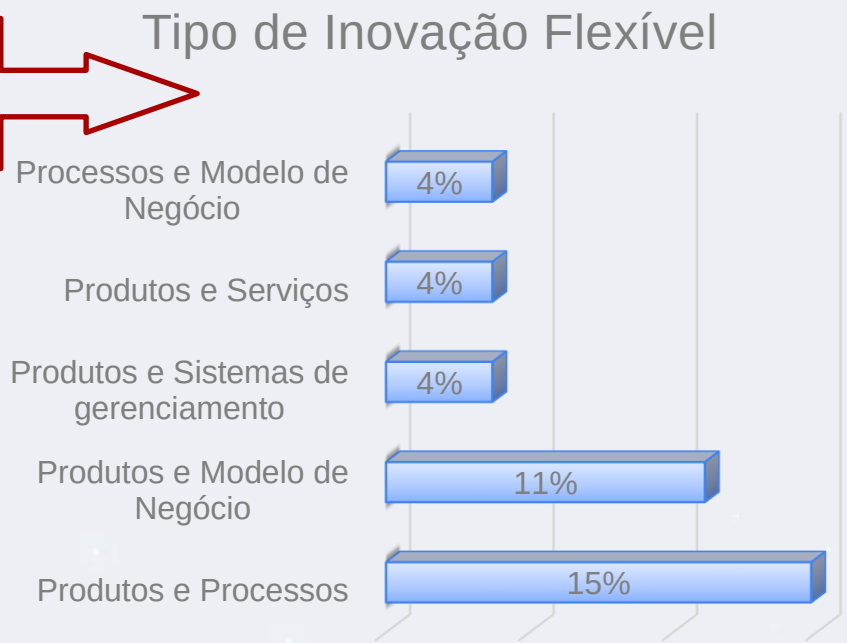




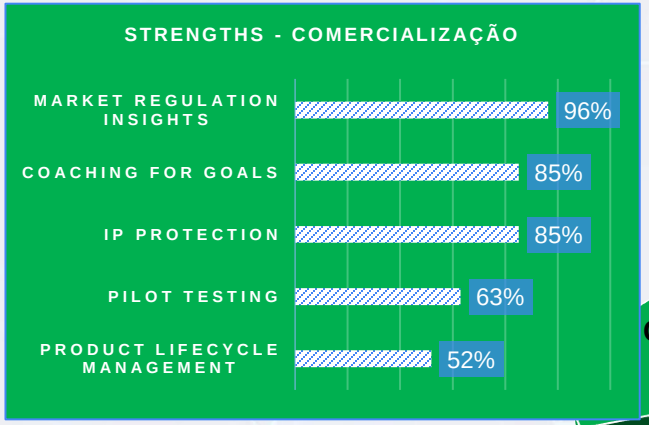
GAC GROUP INNOVATION 360 Certified Gold Partner ANPEI

RESULTADOS: Tipo de Inovação

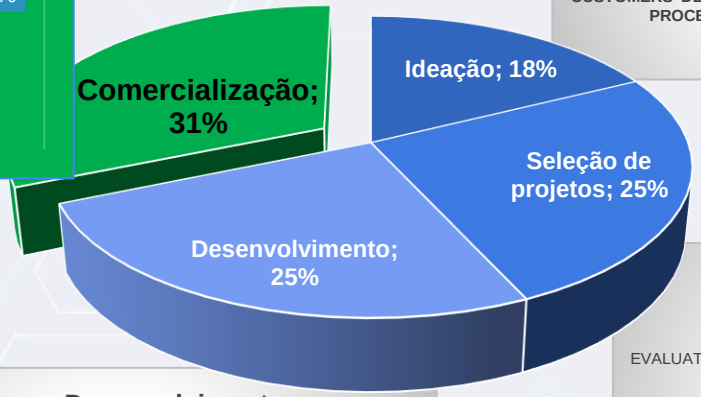


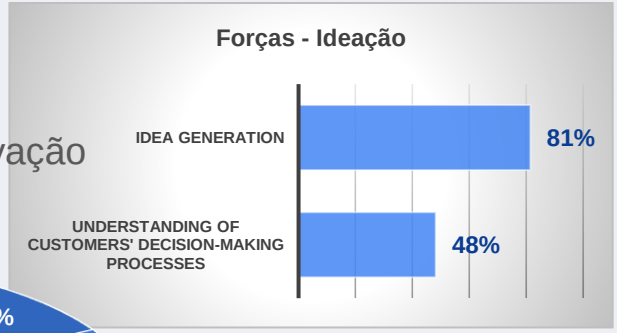


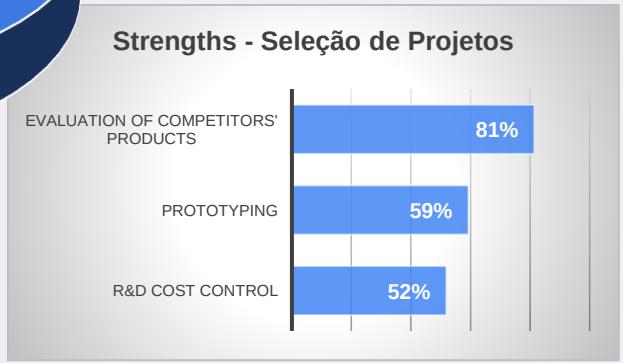
RESULTADOS: *Processo de Inovação*

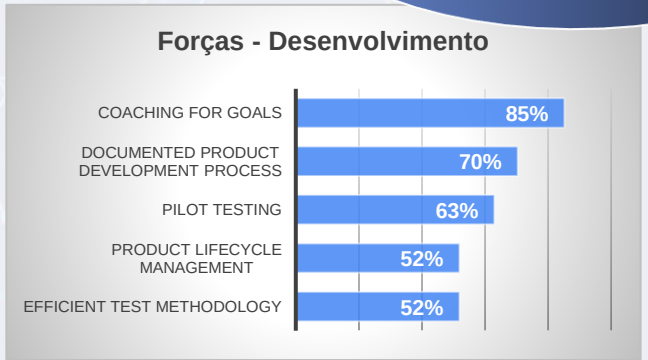


Forças - Processo de Inovação







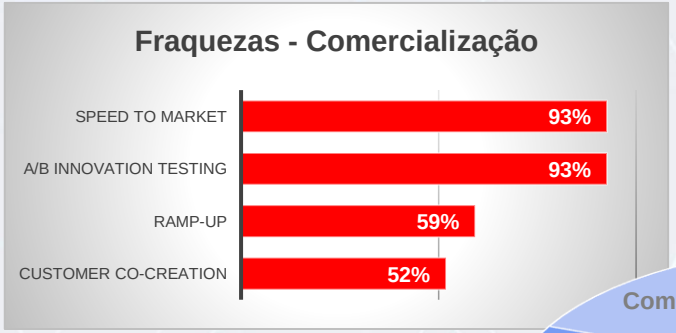


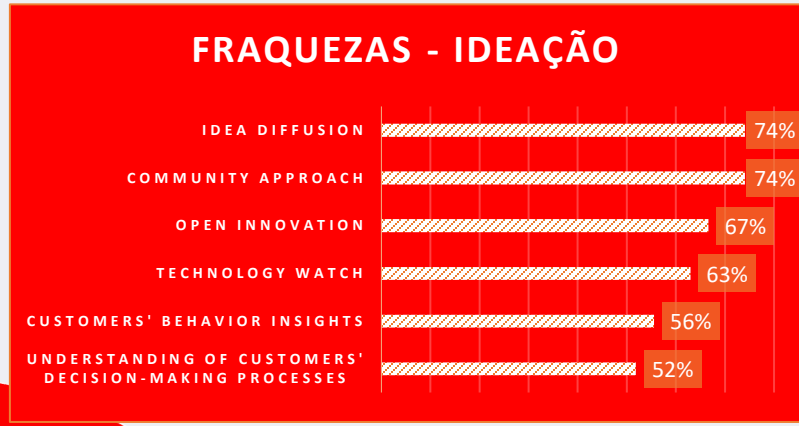
GAC GROUP

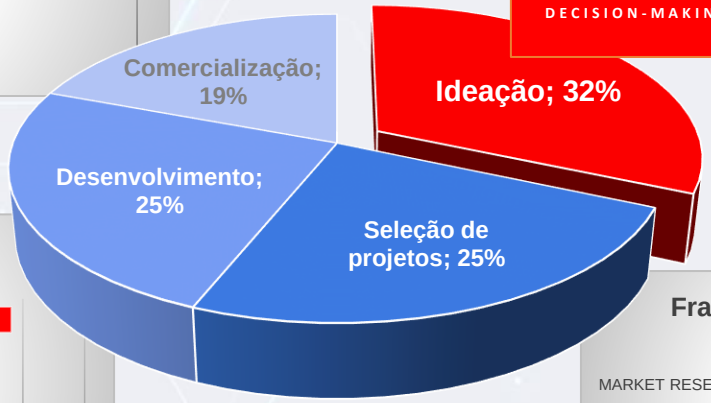
INNOVATION 360 Certified Gold Partner

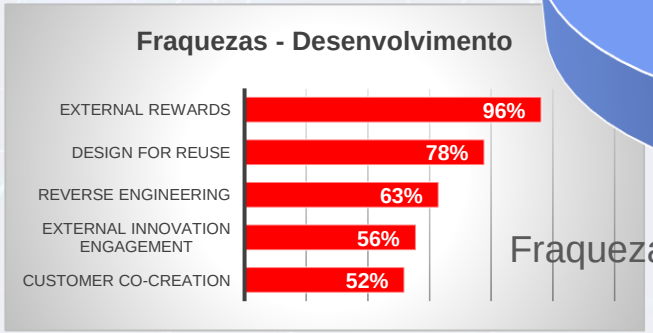
ANPEI

RESULTADOS: *Processo de Inovação*

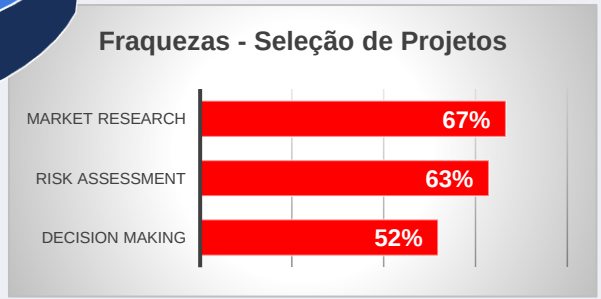








Fraquezas - Processo de Inovação



GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

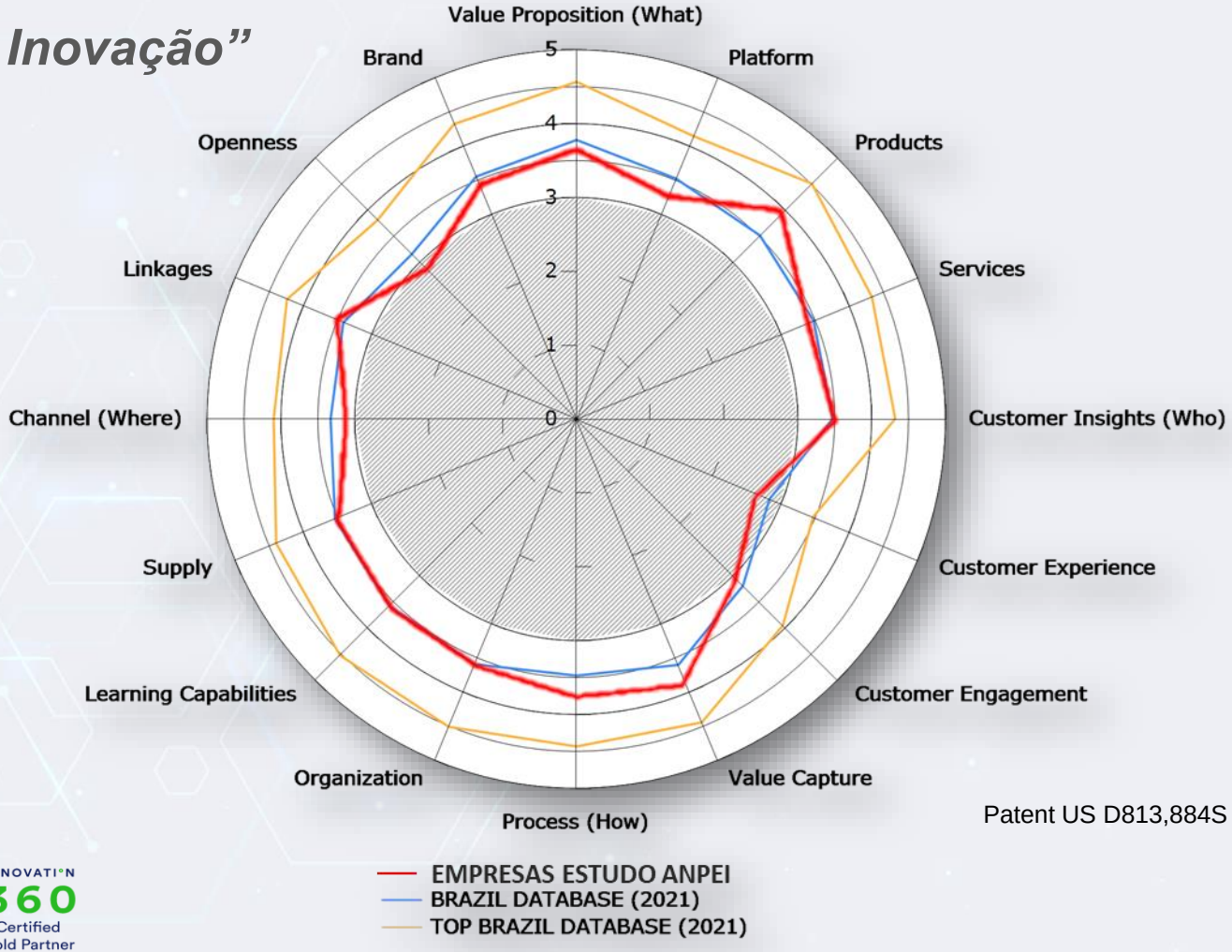
ANPEI

03

COMO INOVAR?

Habilidades para inovação

“Roda da Inovação”



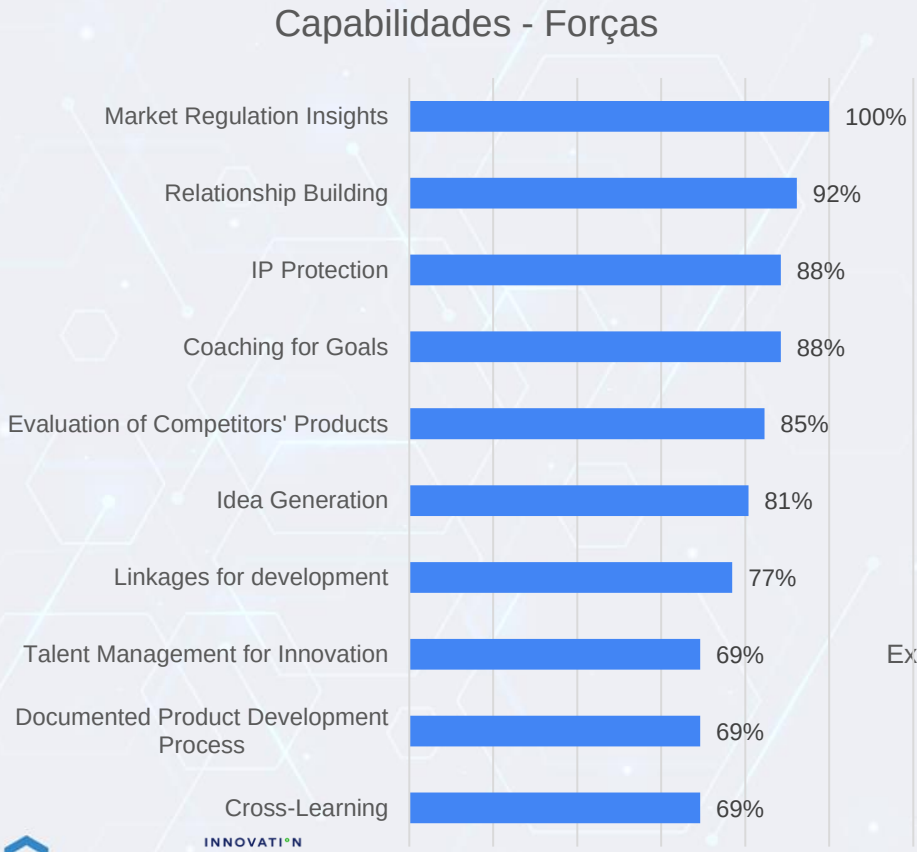
Patent US D813,884S

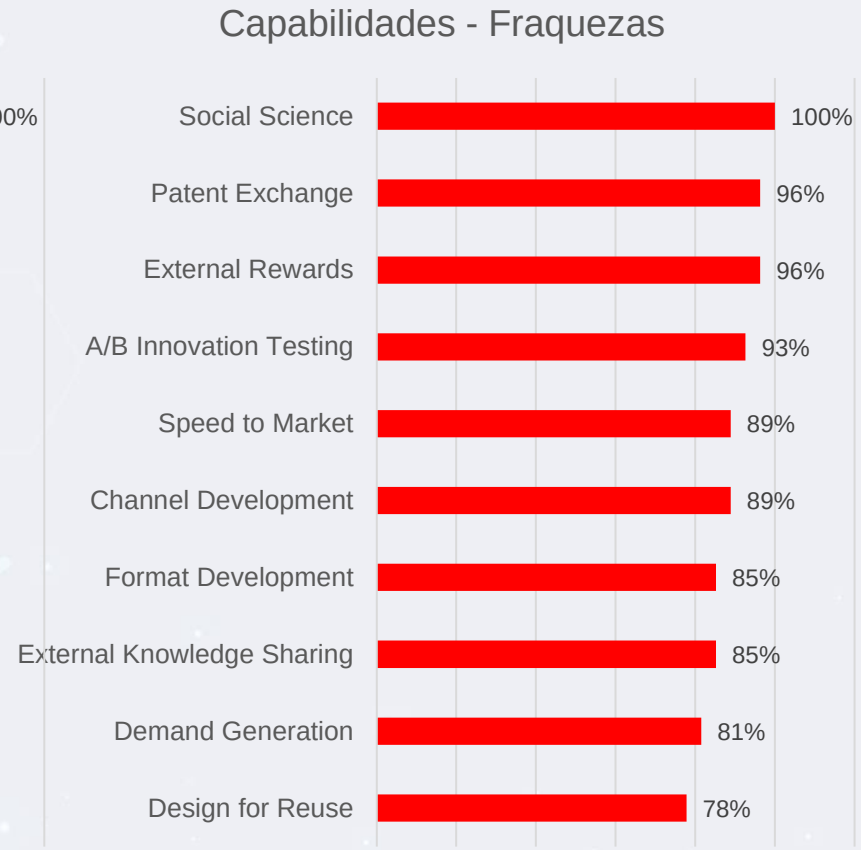
GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

RESULTADOS: *“Capabilidades”*





GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

03

COMO INOVAR?

Estratégia e Estilos de Liderança para Inovação

Estratégia de Inovação – Diferentes abordagens

Need Seekers, Market Readers and Technology Drivers

Uma organização é, frequentemente, uma mistura dessas diferentes abordagens, porém, uma delas é a dominante.

Diferentes abordagens são mais adequadas para diferentes horizontes de inovação.

A nossa experiência tem mostrado que a estratégia '*Need Seeker*' provou ser a mais bem sucedida em termos de lucro e crescimento.

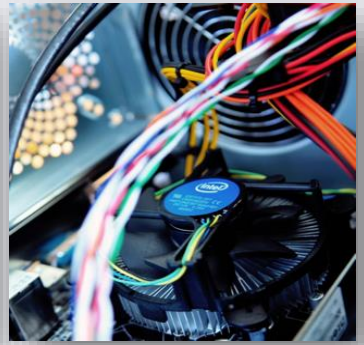
Source. Booz & Company Inc. Strategy + Business, Issue 61, Winter 2010

Need Seekers

Procura oportunidades engajando ativa e diretamente clientes atuais e potenciais para moldar novos produtos e serviços, baseado no entendimento superior do usuário final. Buscam ser os primeiros a comercializar novas ofertas.

Market Readers

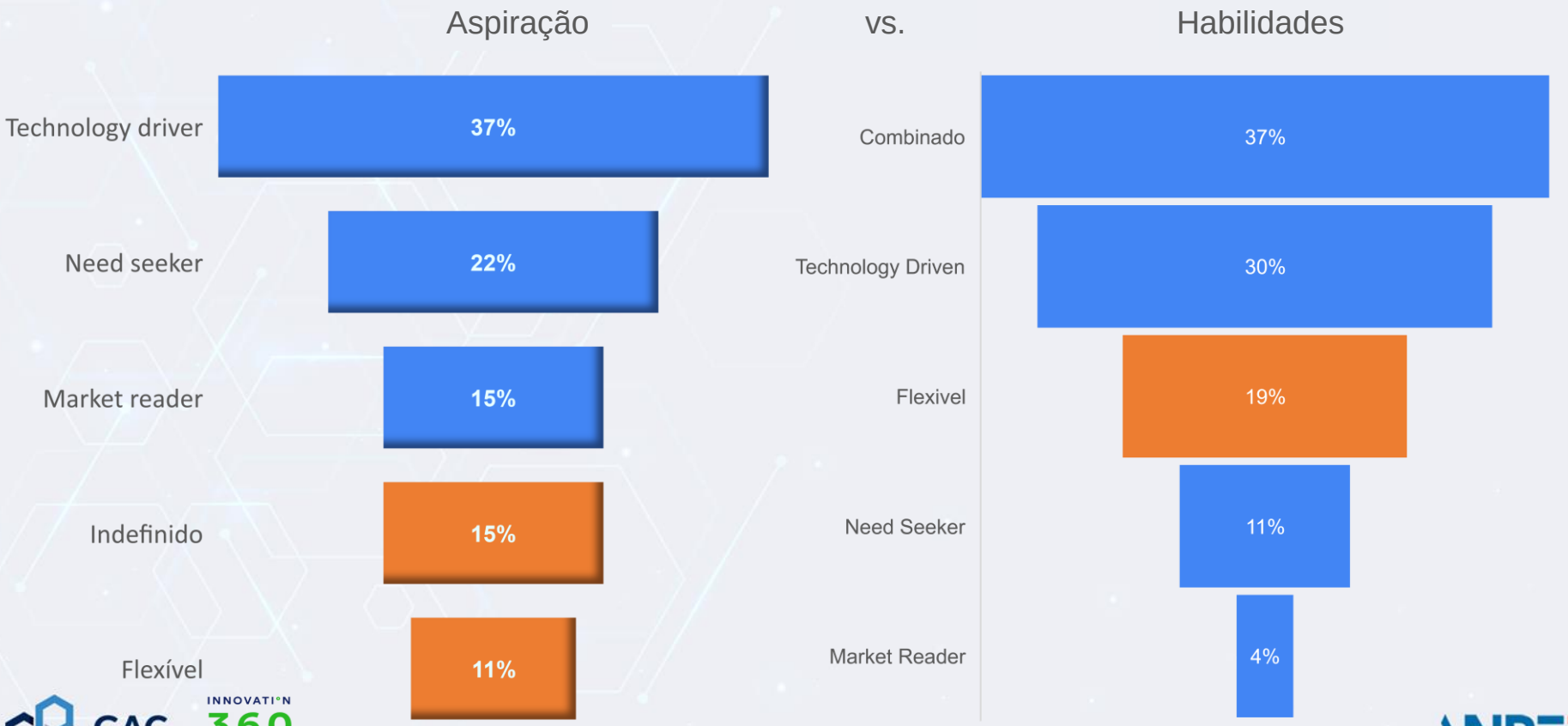
Observa clientes e concorrentes, focando na criação de valor através de mudanças incrementais para capitalizar comprovadas tendências de mercado por meio de uma compreensão superior de clientes e concorrentes.



Technology Drivers

Segue a direção sugerida por suas capacidades tecnológicas, e seu investimento em P,D&I para impulsionar tanto inovações radicais, quanto incrementais, buscando resolver as necessidades de seus clientes baseadas em novas tecnologias.

RESULTADOS: Estratégia de Inovação

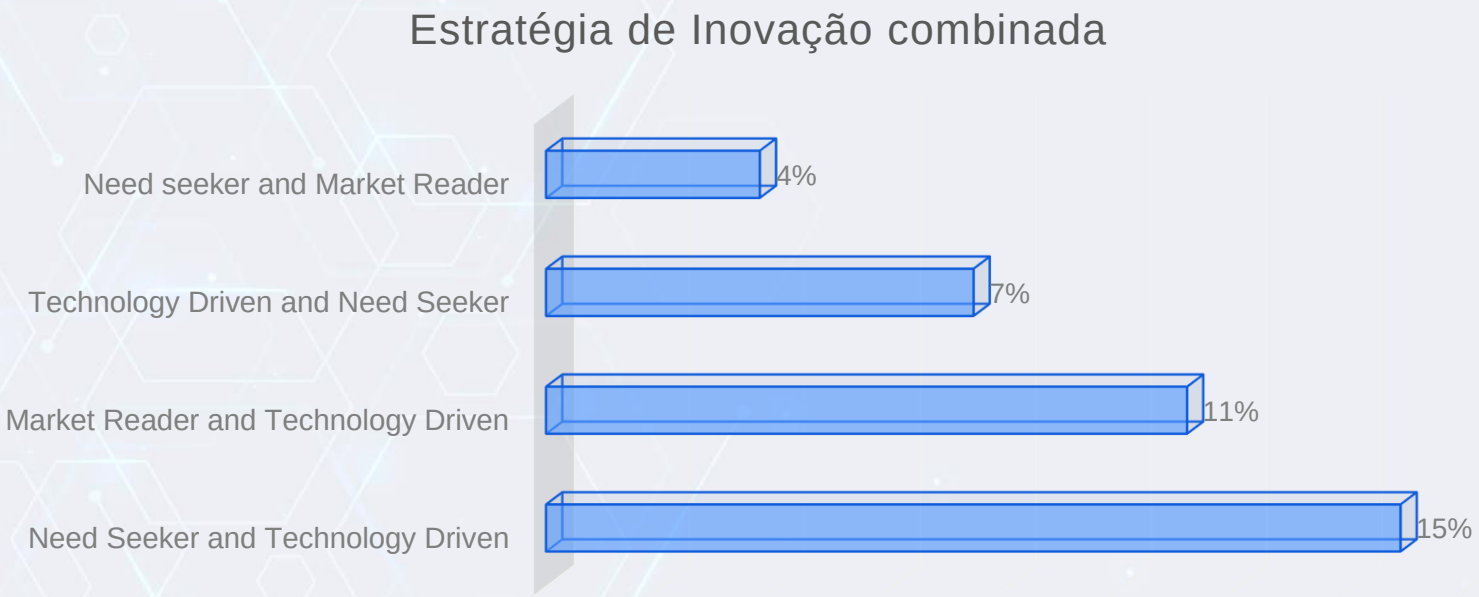


GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

RESULTADOS: Estratégia de Inovação



Estilos de Liderança para Inovação

The Cauldron

Catalisa a energia empreendedora de toda a equipe de tal forma que a organização desafia continuamente seu modelo de negócios e suas ofertas ao mercado; nada é sagrado.

The *Spiral Staircase*

A organização estabelece metas de inovação e trabalha sistematicamente para alcançá-las. Inova consistentemente muitas vezes em seu negócio atual. Esta estratégia de liderança leva ao crescimento "core business".

The Fertile Field

A organização focaliza encontrar novas maneiras de aplicar suas capacidades e recursos estratégicos, e novas áreas para fazê-lo. "Semeia" um amplo campo que se estende além das operações existentes.

The PacMan

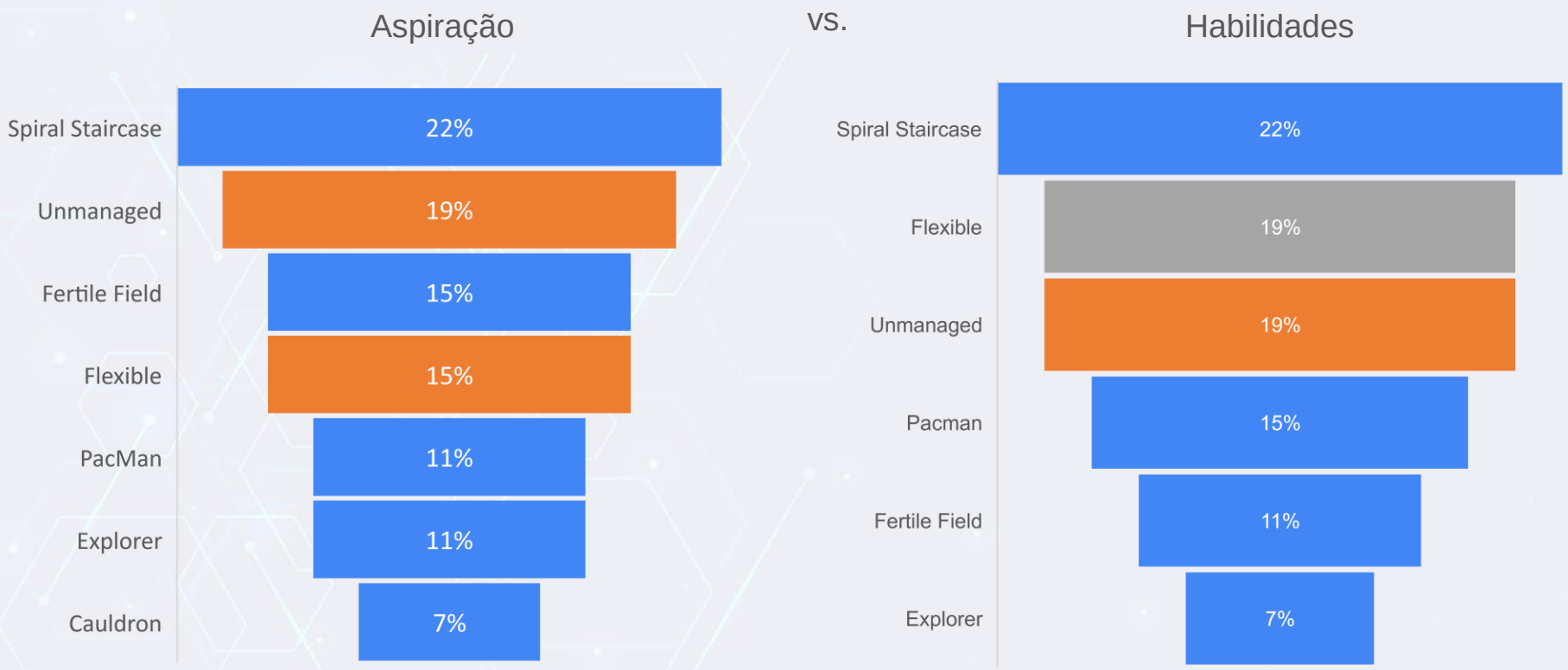
A organização investe em empresas empreendedoras e startups para ganhar alavancagem nos estágios iniciais da inovação. Não apenas para desfrutar dos frutos dos trabalhos empreendedores, mas montar competências para o futuro.

The Explorer

A organização investe em projetos de inovação que são arriscados e que podem não retornar o investimento. Mantém o investimento baixo no início, mas consegue seu objetivo, com custo relativamente baixo, avaliar oportunidades futuras.

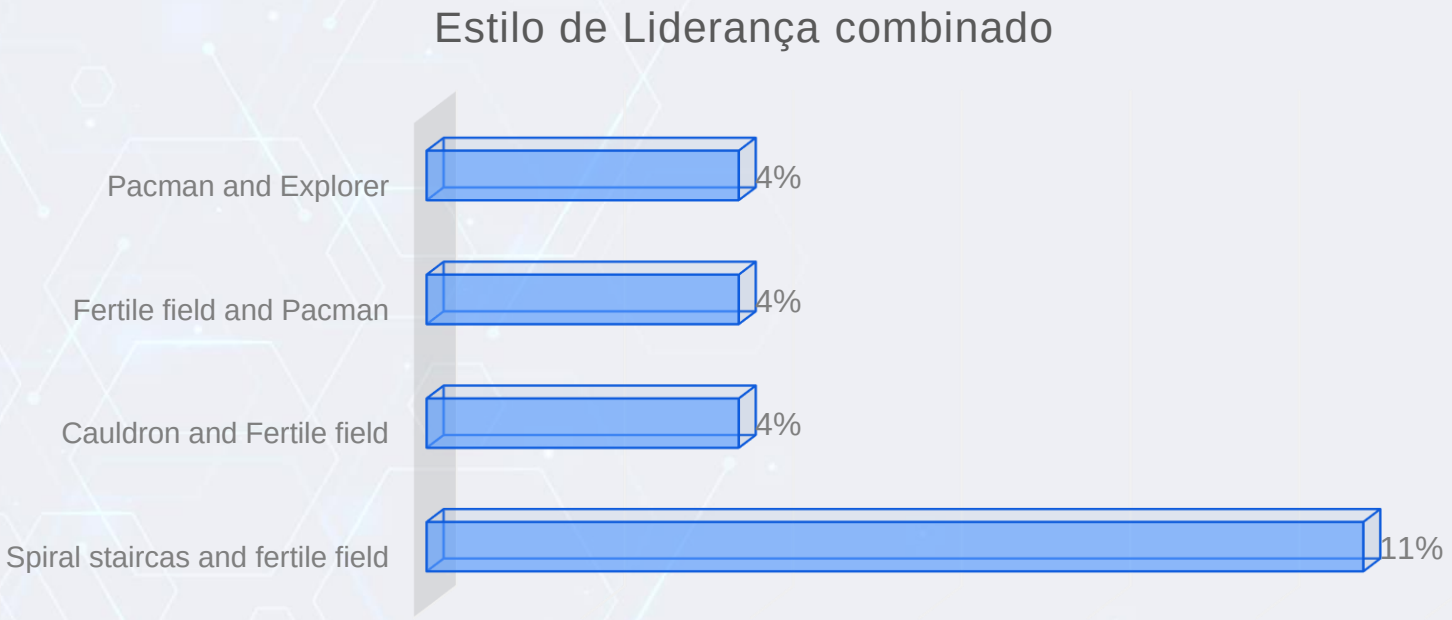
Fonte: Loewe, Williamson & Wood, *European Management Journal*, 2001

RESULTADOS: *Liderança para inovação*



Fonte: Loewe, Williamson & Wood, *European Management Journal*, 2001

RESULTADOS: Estilo de Liderança

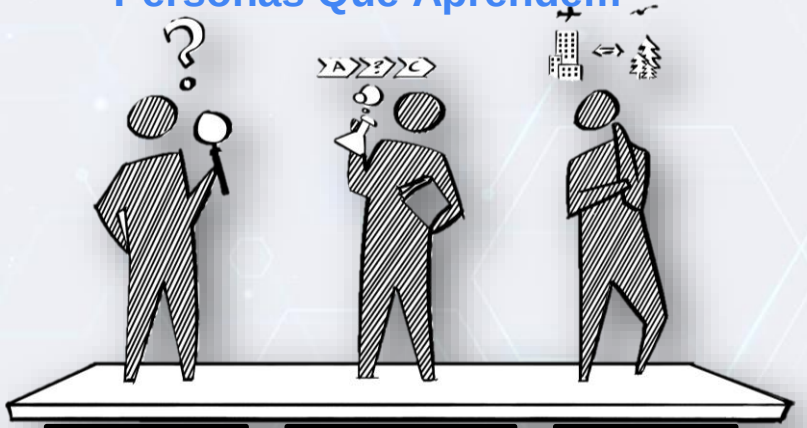


03

COMO INOVAR?

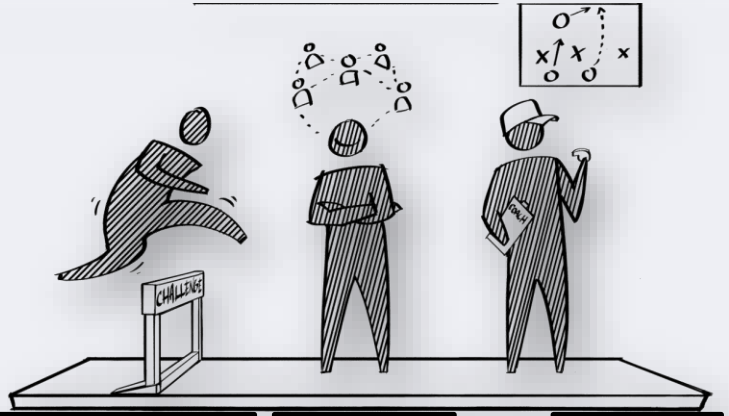
Cultura e “Personas” para Inovação

Personas Que Aprendem



O Antropólogo | O Experimentador | O Polinizador

Personas Que Organizam



O Saltador de Obstáculos | O Colaborador | O Diretor

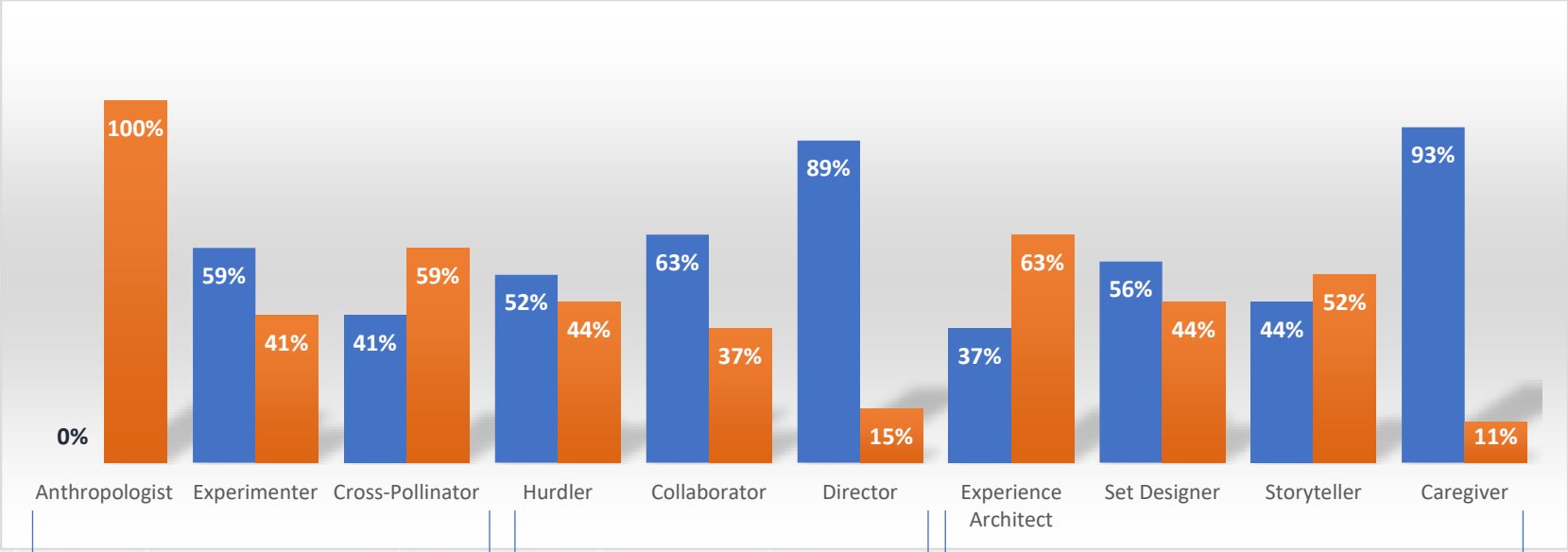
Personas de Construção

O Arquiteto de Experiências | O Cenógrafo | O Contador de Histórias | O Cuidador

Tom Kelley, As 10 Faces da Inovação, IDEO (2005)

GAC GROUP
INNOVATION 360 Certified Gold Partner
ANPEI

RESULTADOS: *“Personas”*



Personas Que Aprendem

Personas Que Organizam

Personas de Construção

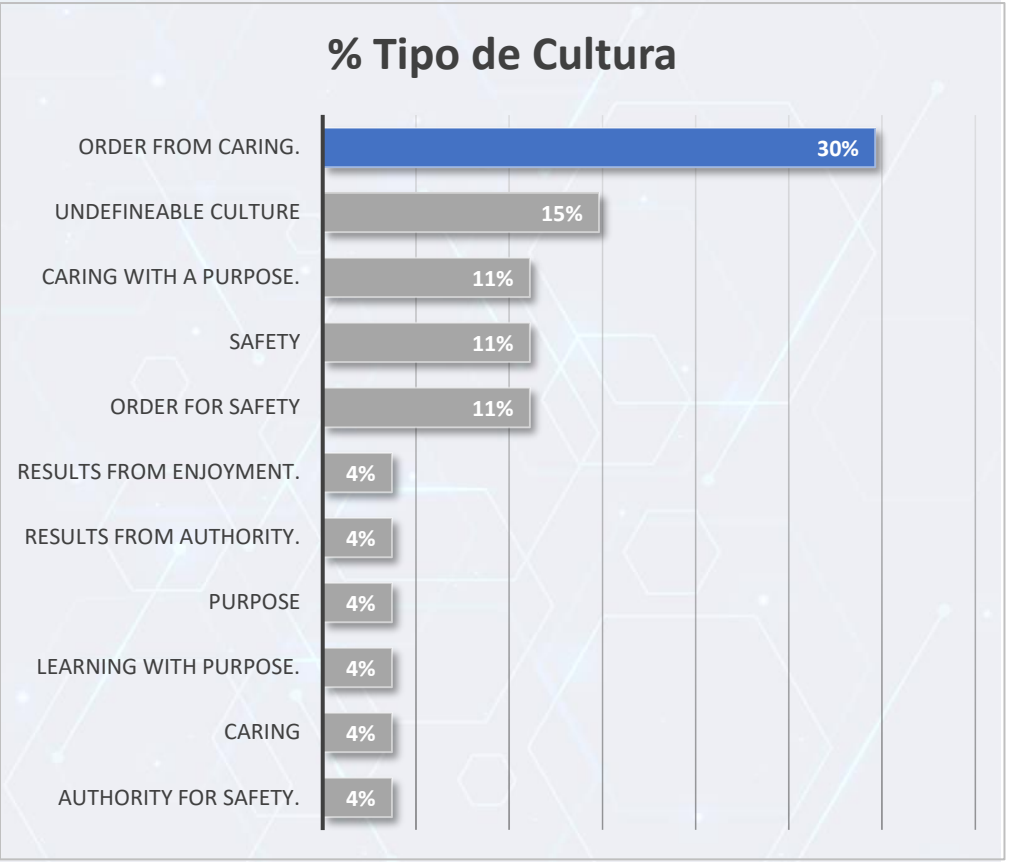
GAC GROUP

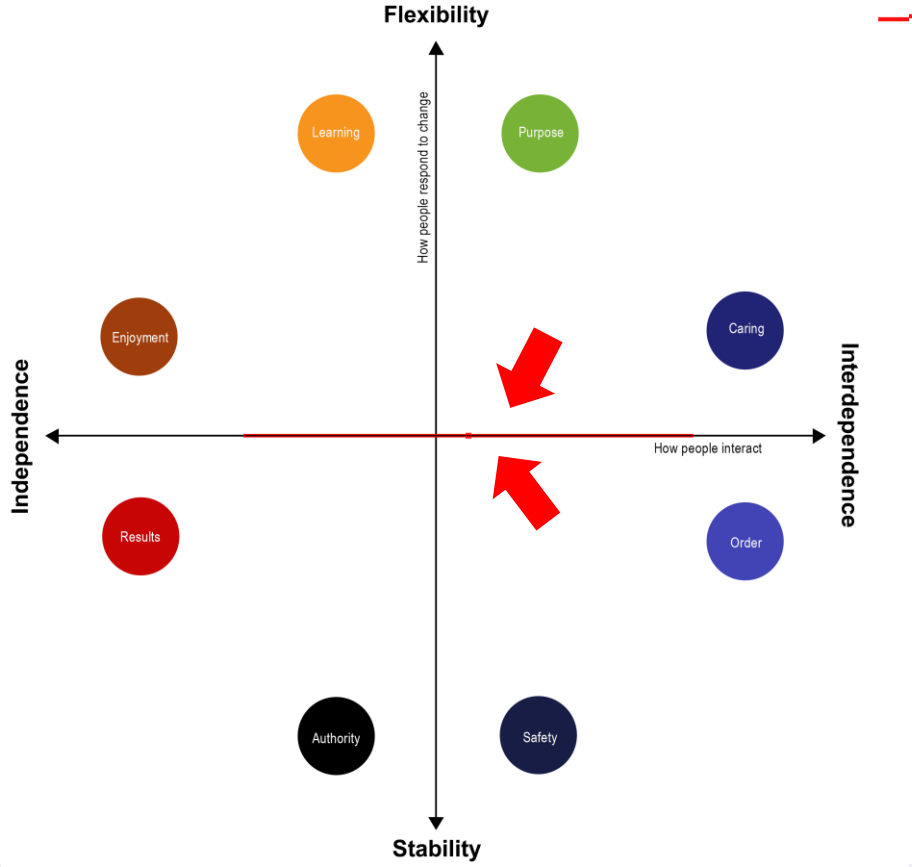
INNOVATION 360 Certified Gold Partner

Tom Kelley, As 10 Faces da Inovação, IDEO (2005)

ANPEI

RESULTADOS: *Cultura de suporte a Inovação*





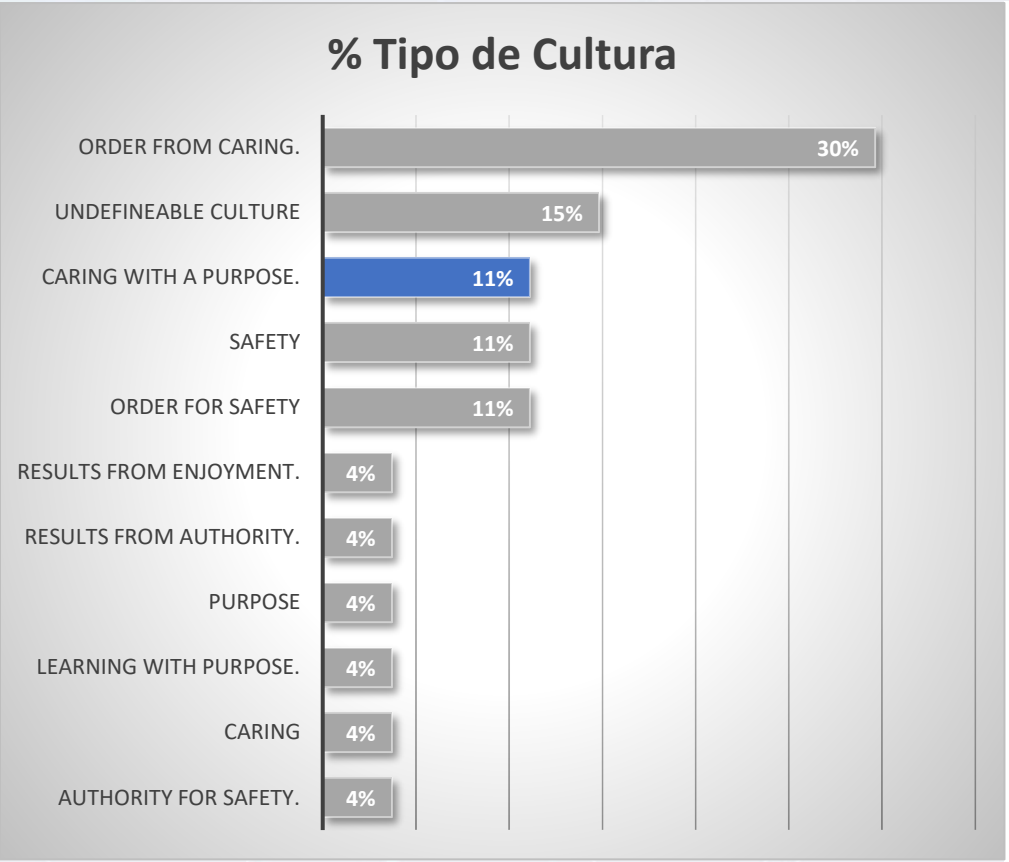
GAC GROUP

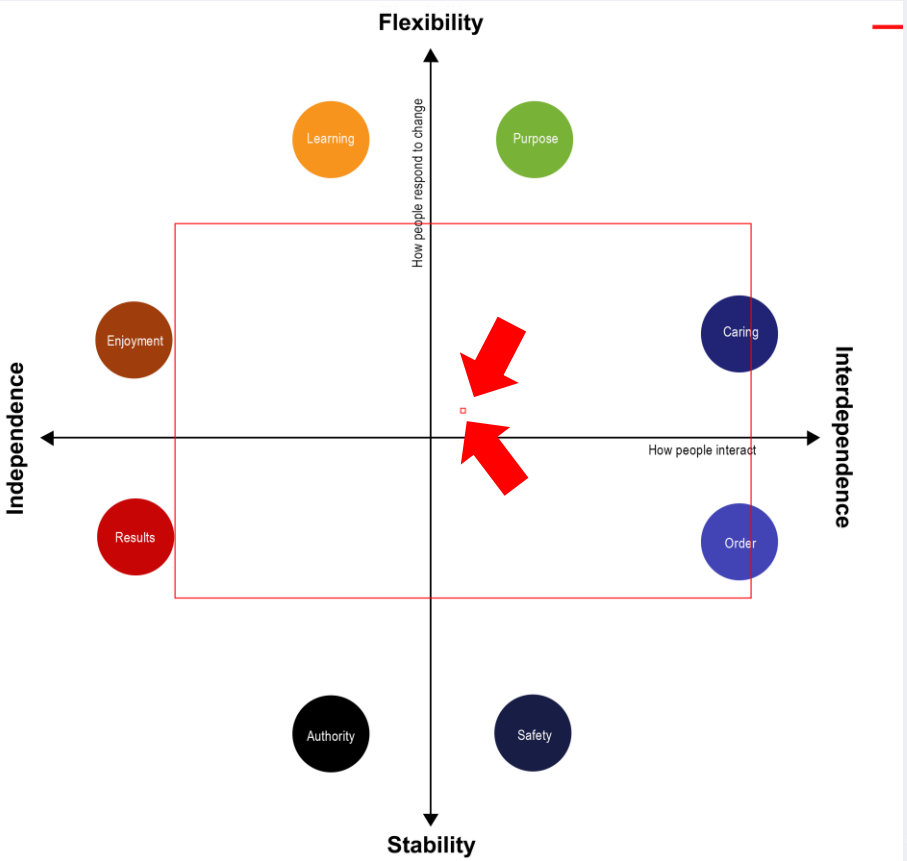
INNOVATION 360 Certified Gold Partner

Fonte"The Leaders Guide to Corporate Culture" by Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng (2018)

ANPEI

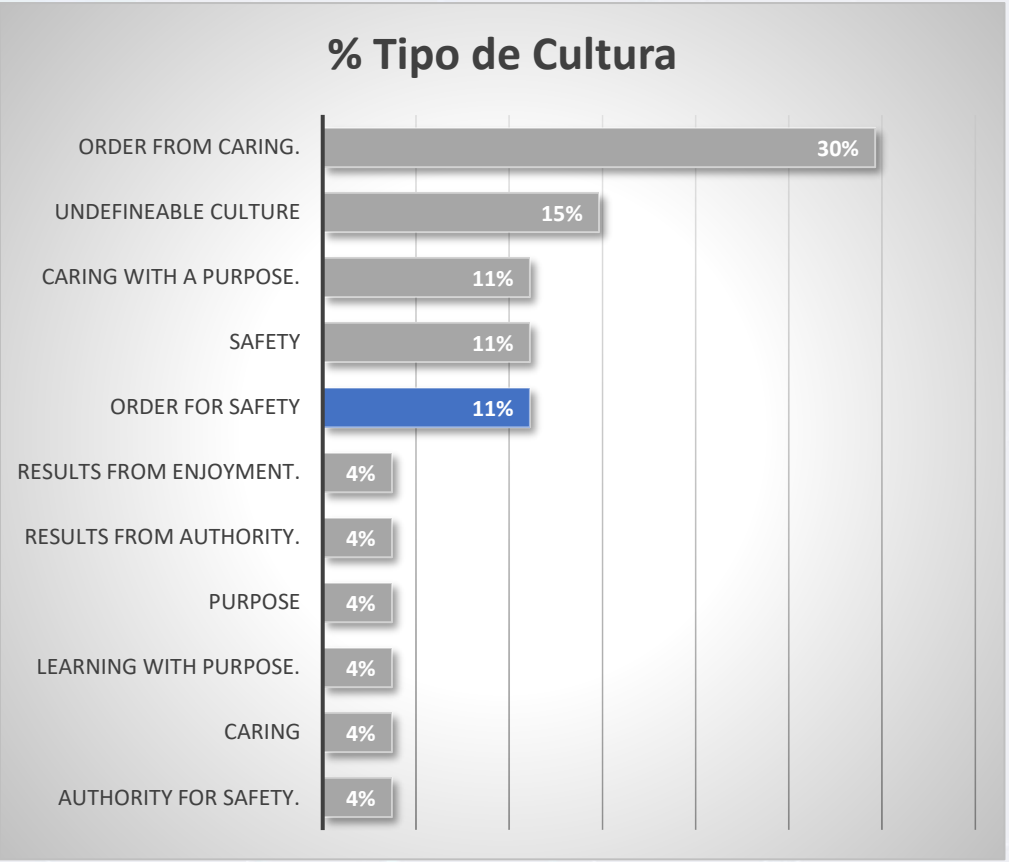
RESULTADOS: *Cultura de suporte a Inovação*

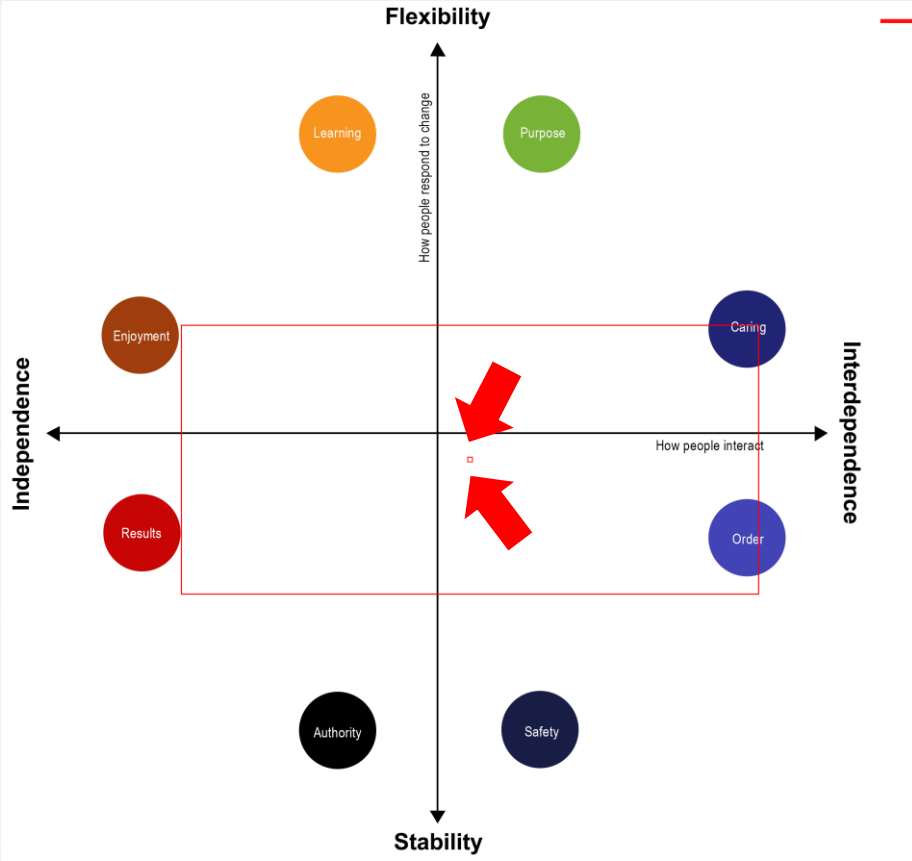




Fonte"The Leaders Guide to Corporate Culture" by Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng (2018)

RESULTADOS: *Cultura de suporte a Inovação*





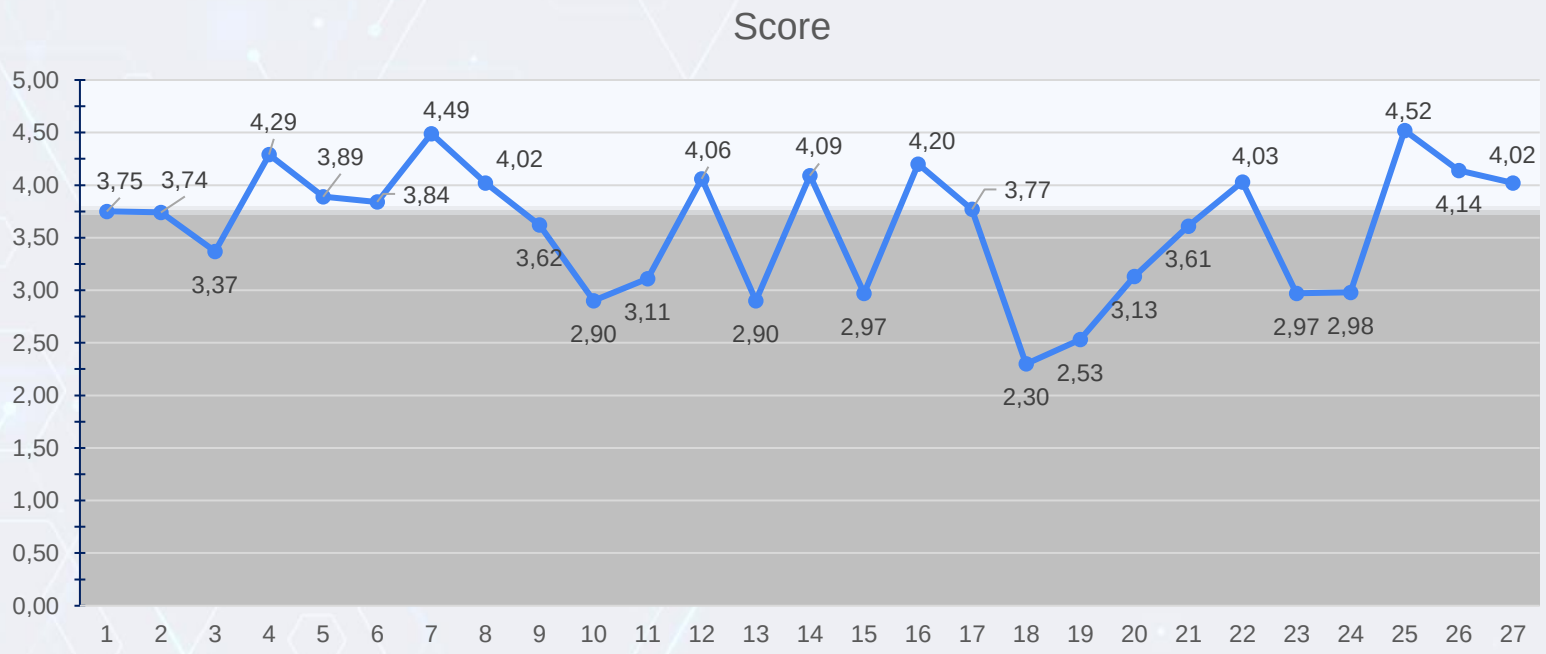
Fonte"The Leaders Guide to Corporate Culture" by Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng (2018)

OLHAR SISTÊMICO

INNOVATION
360
Certified
Gold Partner

ANPEI

RESULTADOS: *ISO 56002*

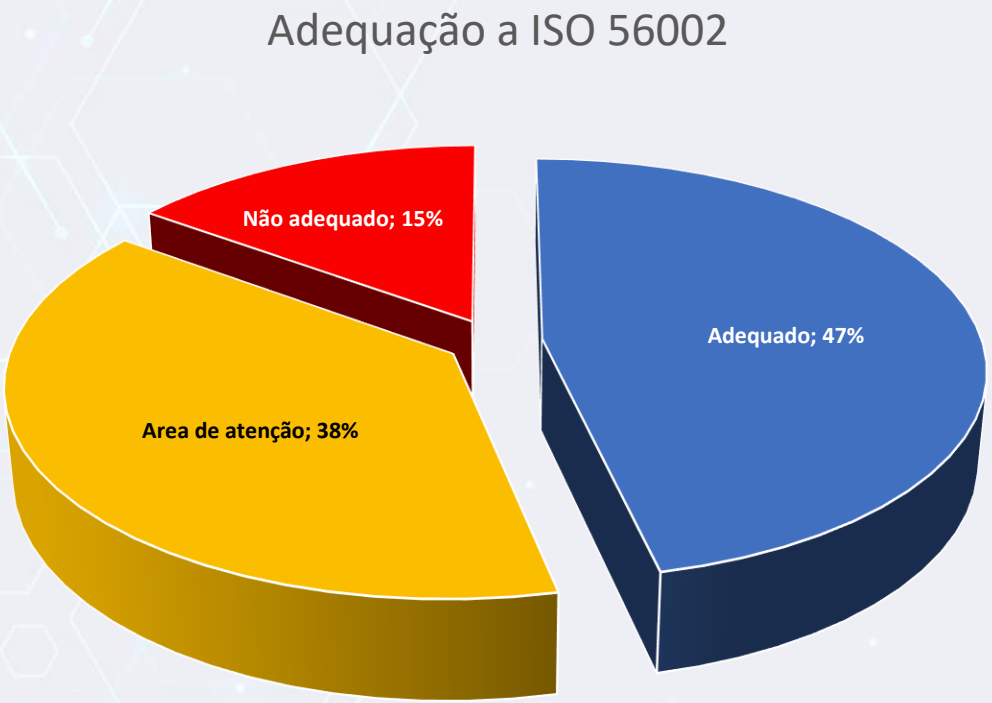


GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

RESULTADOS: *ISO 56002*

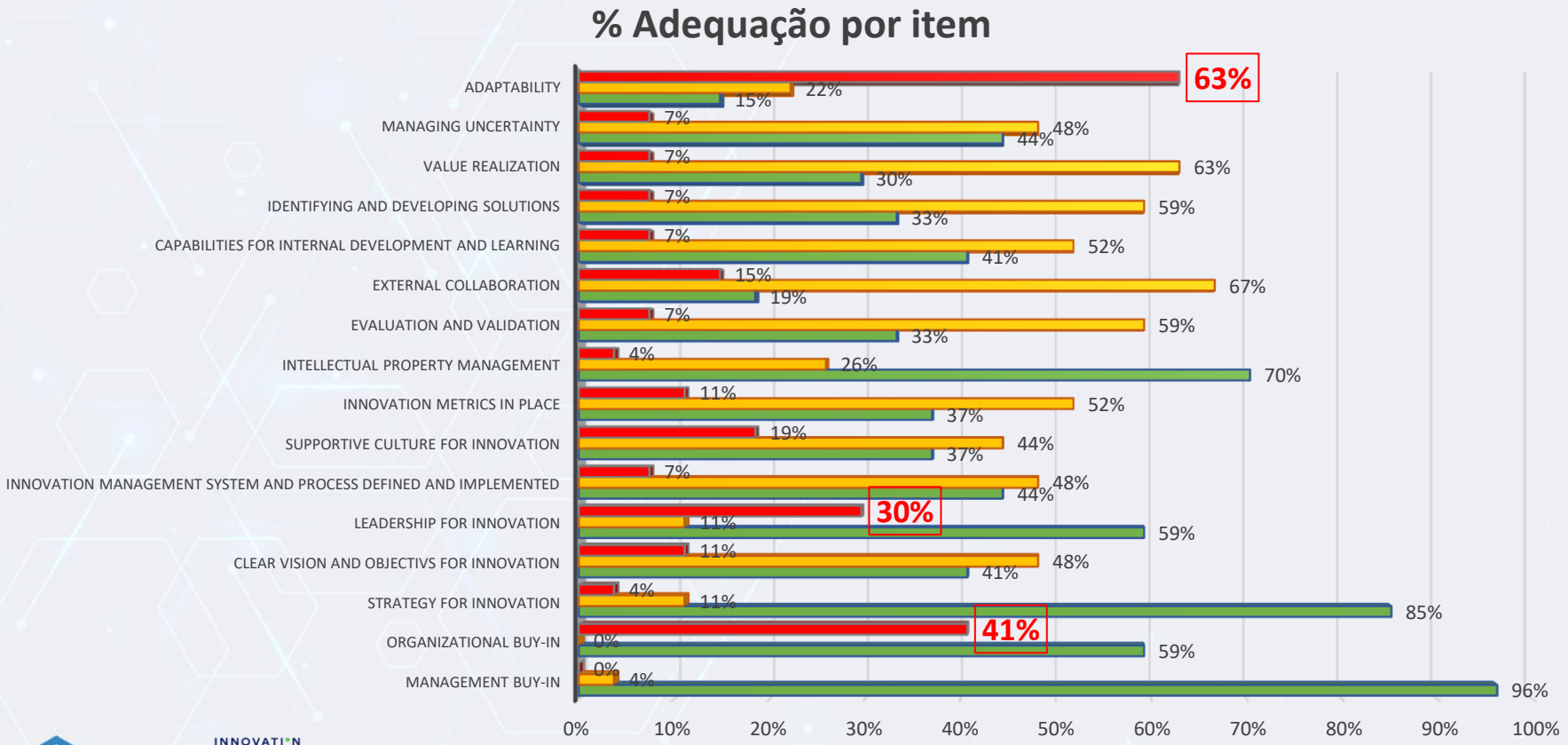


GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

RESULTADOS: *ISO 56002*



GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

CONCLUSÕES

INNOVATION
360
Certified
Gold Partner

ANPEI

Principais Conclusões

1. *Crescimento preferencialmente em participação no mercado através* de *inovação incremental;*
2. "Direcionada por novas tecnologias", porém é combinada, preferencialmente entre, leitura de tendências de mercado e novas tecnologias e busca de oportunidades e novas tecnologias;
3. *Nenhuma das empresas da amostra possui um sistema de gestão da inovação integrado e em funcionamento* (base de referencia a ISO 56002);
4. Dificuldades na sua capacidade de *"Adaptabilidade", "Liderança para Inovação" e "Comprometimento da organização para Inovação" (cultura de inovação);*
5. *Melhor desempenho na Comercialização da Inovação* e o *pior desempenho na etapa de Geração e Captação de Ideias* (Ideação);
6. A *inovação incremental* é realizada através de *produtos e processos*.

GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI

Principais Conclusões

7. A *inovação interna em sistemas gerenciais ou novos modelos organizacionais foi possível detectar em apenas uma empresa da amostra*.
8. Principais *"capabilidades" para inovação estão relacionados a inovação do "core business"* das empresas (Horizonte 1) o que estaria alinhado com a aspiração incremental;
9. *Apenas focados em processos internos e obrigações* (como '*Market regulations", "Documented process", "IP Protection", "Competitor products evaluation", "idea generation*" etc...);
10. *Os principais "bloqueadores":* usos e entendimento de ciências sociais, abertura e organização para trabalhar com colaboração externa (como inovação aberta, troca de conhecimentos), utilização da experiência do usuário (cliente) e rapidez de resposta ao mercado (*Time to Market*);

Principais Conclusões

11. O estilo de liderança adotado, *preferencialmente é o "Spiral Staircase"*, que está alinhado com a aspiração de inovação incremental, porém, os dados mostraram que existe uma grande parcela da amostra (40%) que *adota ou um estilo de liderança flexível ou o "Fertile Field"*, o que indicaria uma capacidade para inovações de maior impacto;

12. *Não foi possível detectar para grande parte das empresas da amostra o alinhamento coerente de 4 aspectos estratégicos: tipo de crescimento, tipo de estratégia de inovação, estratégia de mercado e estilo de liderança*, de um lado subutilizando as capacidades ou de outro lado alinhando de forma incoerente os 4 aspectos;

Principais Conclusões

13. Considerando os aspectos relacionados *às pessoas e cultura da inovação*, foi possível verificar que a amostra, de forma geral, *tem pouca habilidade para aprendizado e criação disponível* internamente. Da mesma forma, verificou-se nos dados que a amostra *tem pouca habilidade interna disponível para construir e comunicar as soluções da forma que agregue valor ao cliente*. De outro lado a amostra *é extremamente eficaz no desenvolvimento das soluções;*

14. *A cultura de inovação preferencial* da amostra (30% dos casos) é a "*order from carring*", este estilo de cultura *proporciona um grande suporte para inovação de próxima geração* ou parcialmente radicais, porém, *pode agir como um bloqueador para inovações radicais* e muito pouco eficaz para inovações incrementais relacionadas ao "core business";

Principais Conclusões

15. Em torno de 10% da amostra *possui uma cultura indefinida,* o que significa *pouco ou nenhum suporte a inovação.* Adicionalmente, uma *20% possui estilos de cultura organizacional fortemente relacionada a segurança* e *pouco aberto a mudanças*, o que explica o problema de adaptabilidade da amostra e, dessa forma, *pode funcionar como bloqueador para a inovação.*

OBRIGADO

GAC GROUP

INNOVATION 360 Certified Gold Partner

ANPEI