

Aulas

Assuntos

1ª Aula

Introdução ao Marketing

2ª Aula

Gestão de Marketing

3ª Aula

Construindo marcas fortes

4ª Aula

Produto

5ª Aula

Preço

6ª Aula

Praça

7ª Aula

Promoção

8ª Aula

Marketing digital

9ª Aula

Inovação e Tipos de Inovação

10ª Aula

Open Innovation e Design Thinking

Contexto

O atual ambiente de negócios está mudando rapidamente. Novas tecnologias, regulamentações governamentais e novas condições do mercado global estão forçando as empresas a desenvolver rapidamente novos produtos e diferenciar suas ofertas de serviços, aumentando a produtividade e eficiência de custos. Para manter a sua vantagem competitiva, as empresas precisam inovar.

Conceitos correlacionados (criatividade e inovação)

Criatividade

Processo de desenvolvimento e expressão de ideias inovadoras que podem ser úteis.

Inovação

Processo de capturar ideias inovadoras e implementar na vida real, resultando em novos produtos/serviços que gerarão resultados futuros.

≠

Exemplo

(Microsoft - Surface)



Existem diversas razões para as empresas investirem em inovação. De forma geral, podemos avaliar os principais drivers de inovação em três campos: tecnológico, econômico e estratégicos.

Elementos

Tecnológicos


- Desenvolver novos produtos e serviços;
- Alterar ou melhorar os métodos de produção existentes;
- Imitar os líderes em inovação;
- Adaptar as tecnologias desenvolvidas;
- Melhorar o desempenho de técnicas existentes;

Econômicos

- Aumentar a gama de produtos;
- Substituir produtos obsoletos;
- Entrar/abrir novos mercados;
- Reduzir custos de fabricação;
- Reduzir o consumo de materiais;
- Reduzir o consumo de energia;
- Reduzir custos com pessoal;
- Reduzir poluição ambiental;

Estratégicos

- Acelerar crescimento;
- Reduzir barreiras de consumo;
- Criar valor agregado/melhorar rentabilidade;
- Ampliar a base de consumidores;
- Desenvolver vantagens competitivas;
- Estimular novas ocasiões de consumo;
- Sobreviver;



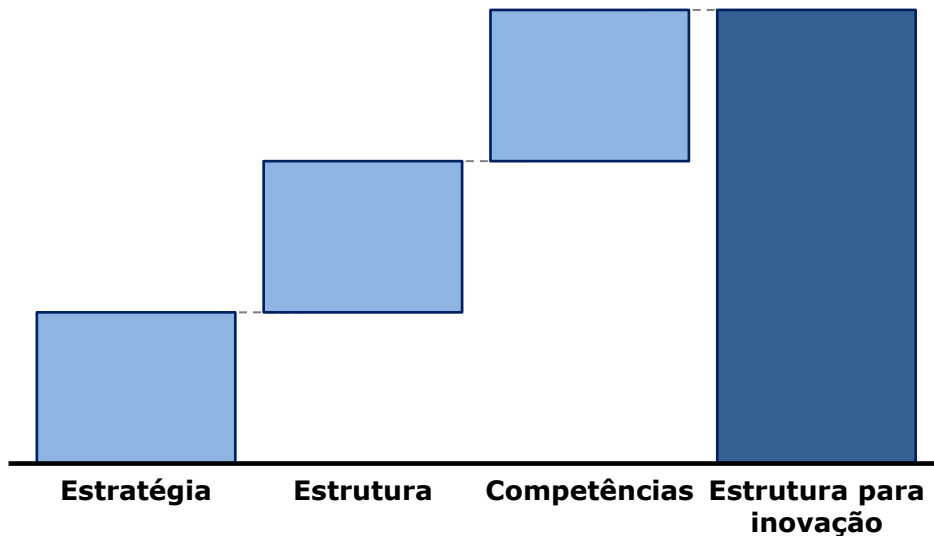
As empresas inovam principalmente para melhorar seu desempenho e competitividade através do **aumento de sua demanda e redução de custos.**

De acordo com Joseph Schumpeter (economista), inovação é o resultado da destruição criativa.

Destrução criativa

- Aceitação de um novo bem que o mercado não esteja familiarizado;
- Adoção de novos métodos produtivos sem comprovação por experiência;
- Abertura de novos mercados;
- Novas fontes de recursos (matéria-prima);
- Execução de novos processos organizacionais;

Elementos que afetam a inovação nas empresas



Elementos ambientais

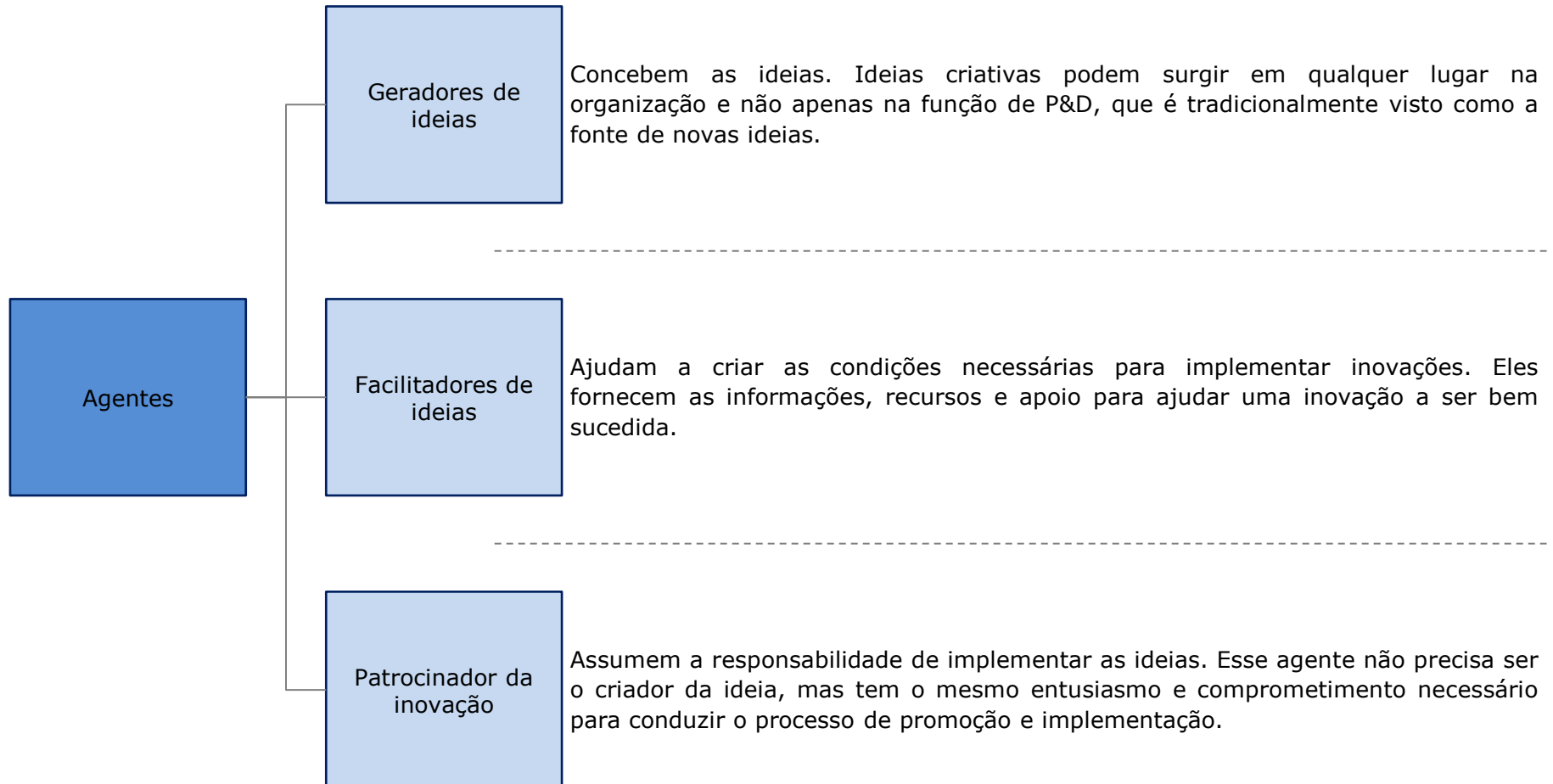
- Consumidores;
- Fornecedores;
- Competidores;
- Governo;

Elementos estruturais da organização

- Tamanho;
- Complexidade;
- Diferenciação;
- Profissionalização;
- Formalização;
- Centralização;

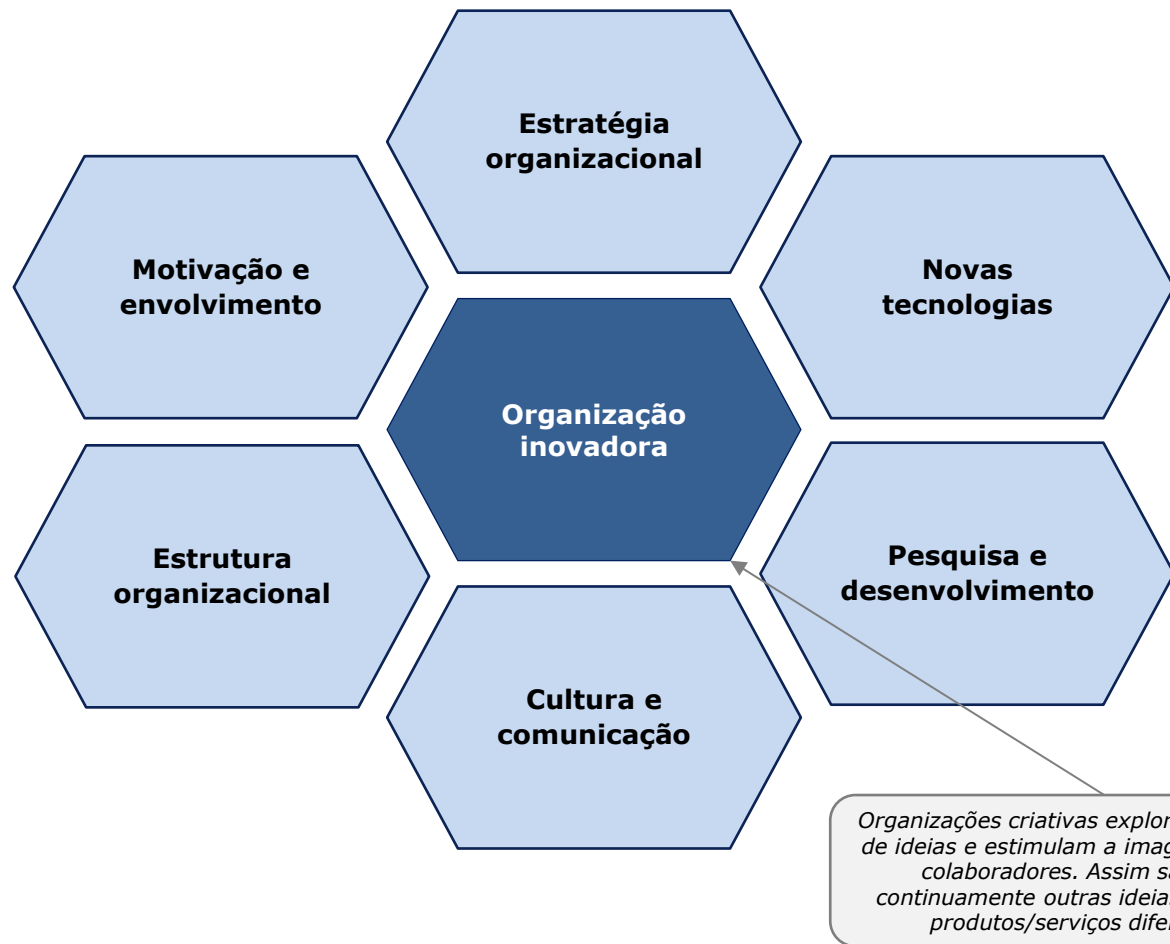
Novas ideias tornam-se realidade através do trabalho de inovadores. Inovadores, no entanto, raramente trabalham sozinhos. Existem diferentes tipos de inovadores, cada um desempenhando um papel único no processo de inovação.

Definição



Empresas bem sucedidas conseguem criar ambientes que promovem a criatividade e a inovação sistemática.

Fatores que influenciam a criatividade e o processo de inovação organizacional



Inovações bem sucedidas são resultado de uma busca consciente e proposital.

Fatores que geram oportunidades internas

- Ocorrências inesperadas, como a perda de uma fábrica no exterior por causa da turbulência política ;
- Realinhamento - por exemplo, a necessidade de repensar a estratégia corporativa como consequência de uma fusão;
- Necessidades de processo, tais como a necessidade de criar canais de distribuição separados para uma nova linha de produtos;
- Mudanças de indústria e mercado.

Fatores que geram oportunidades externas

- Mudanças demográficas – por exemplo, uma mudança na demanda do consumidor para atividades de lazer, de acordo com o envelhecimento da população;
- Mudanças na percepção, como o fortalecimento da marca da empresa;
- Novo conhecimento – por exemplo, o advento de uma nova tecnologia que reduz os custos de produção pela metade;
- A necessidade de oferecer novos produtos ou serviços.

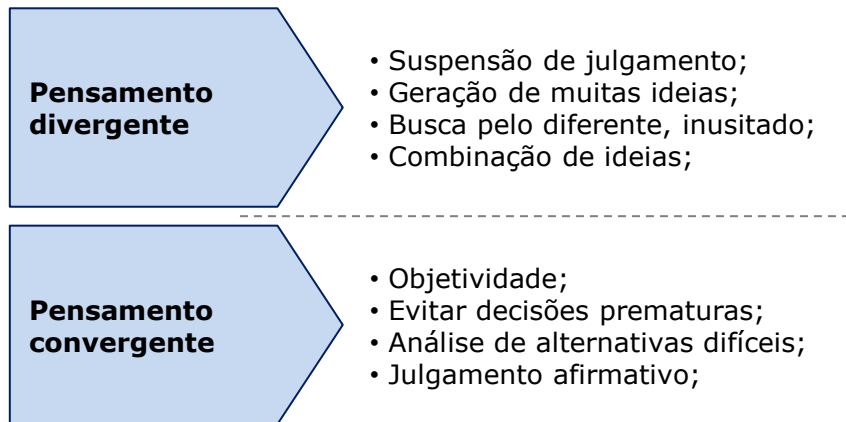
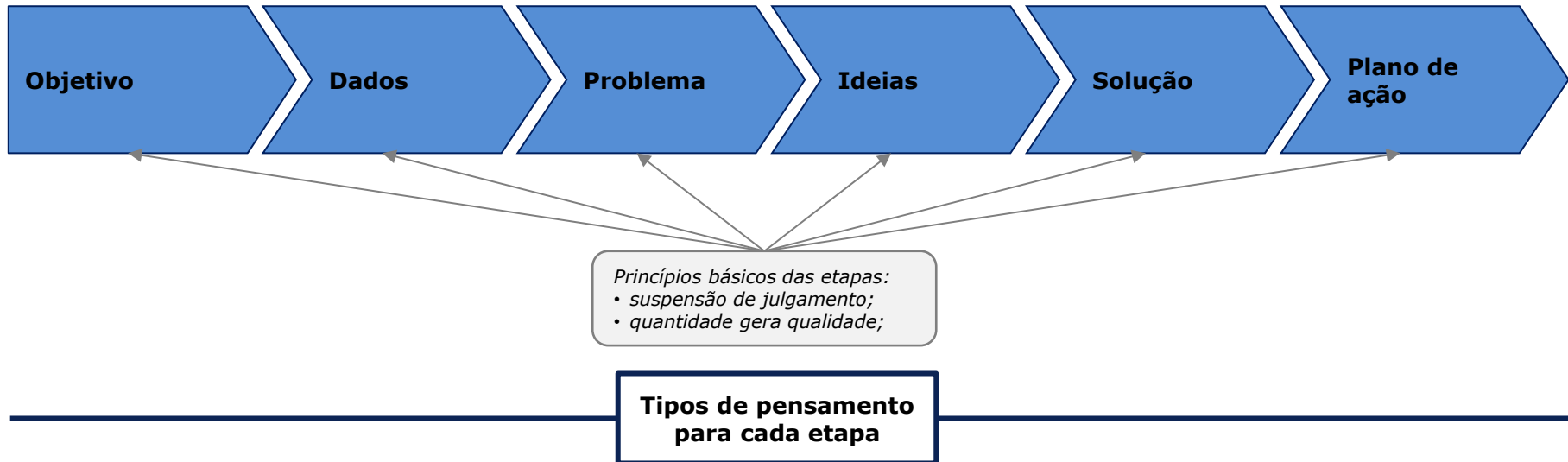
Exemplos

amazon.com®



É o processo mental de busca de uma solução nova, original e não óbvia para um problema de negócios.

Etapas do CPS



Cada etapa se inicia com um pensamento divergente e muda para pensamento convergente para chegar ao final.

Características de pessoas que ajudam no processo criativo: originalidade, sensibilidade, flexibilidade, fluência, elaboração e liberdade.

A condução do processo de pensamento divergente e convergente tem características bem diferentes. Utilizado de forma correta e estruturada, as duas formas de pensamento ajudam para fortalecer a característica inovadora da empresa.

Pensamento divergente (*Brainstorm*)

Brainstorming ajuda a construir:

- **Fluência:** capacidade de produzir muitas ideias originais facilmente;
- **Flexibilidade:** capacidade de chegar a muitos tipos diferentes de ideias;

Princípios fundamentais para um bom *brainstorm*:

- Concentrar-se na reflexão sobre um problema real que o grupo está tentando resolver. O *brainstorm* deve ser vinculado por limitações do mundo real;
- Julgamentos devem ser suspensos enquanto as ideias estão sendo geradas, até mesmo as mais estranhas devem ser incentivadas, pois a quantidade afeta a qualidade da decisão final;
- Limitar a discussão (sem assuntos paralelos), mantê-la focada no tema em discussão;
- Tentar construir ideias utilizando sugestões dos outros, sempre que possível;

Pensamento convergente

Perguntas úteis para iniciar o processo de escolha das melhores ideias geradas na etapa divergente:

- Quais ideias são essenciais (do ponto de vista do cliente), o quais são "*nice-to-have*"?
- Quais critérios são determinados pelos valores da empresa?
- Quais são as limitações de custo?
- Qual o tamanho das restrições para o produto/serviço?
- Qual o prazo para implementação da solução inovadora?
- O novo produto/serviço terá interface com o portfólio atual da empresa?

Modelo linear

Definição

O modelo linear possui cinco etapas principais, sendo resultado de um processo de geração de conhecimento que vai desde a pesquisa básica até a produção e lançamento comercial.

Etapas

Pesquisa básica

Pesquisa aplicada

Desenvolvimento experimental

Engenharia de produto e processo

Produção e lançamento comercial

Modelo não – linear (reverso)

Definição

O modelo linear reverso acontece a partir das necessidades do mercado ou de uma necessidade operacional identificada em alguma parte do processo produtivo e termina com a produção e lançamento comercial.

Etapas

Necessidade operacional ou de mercado

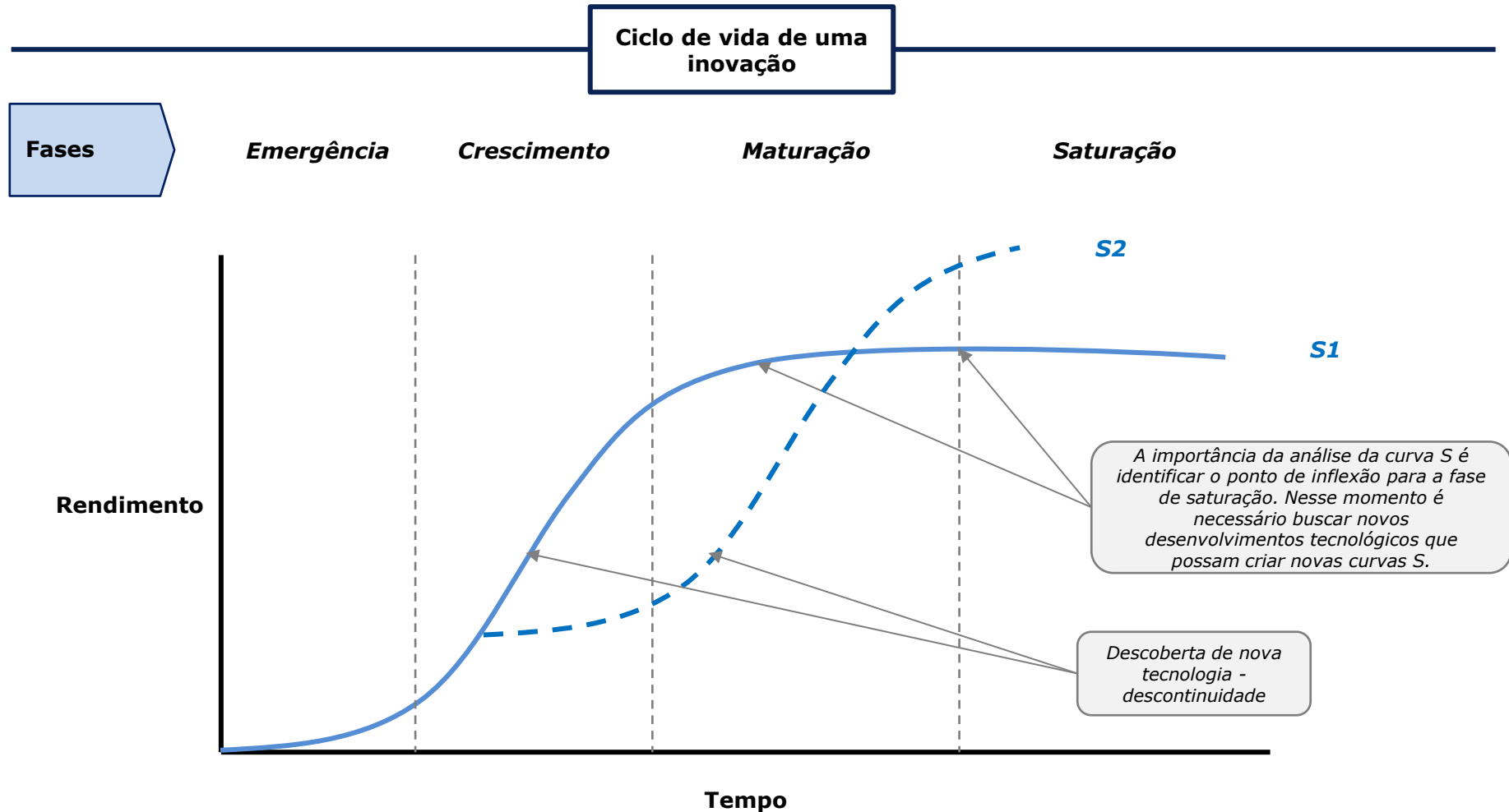
Geração de ideias

Desenvolvimento da ideia

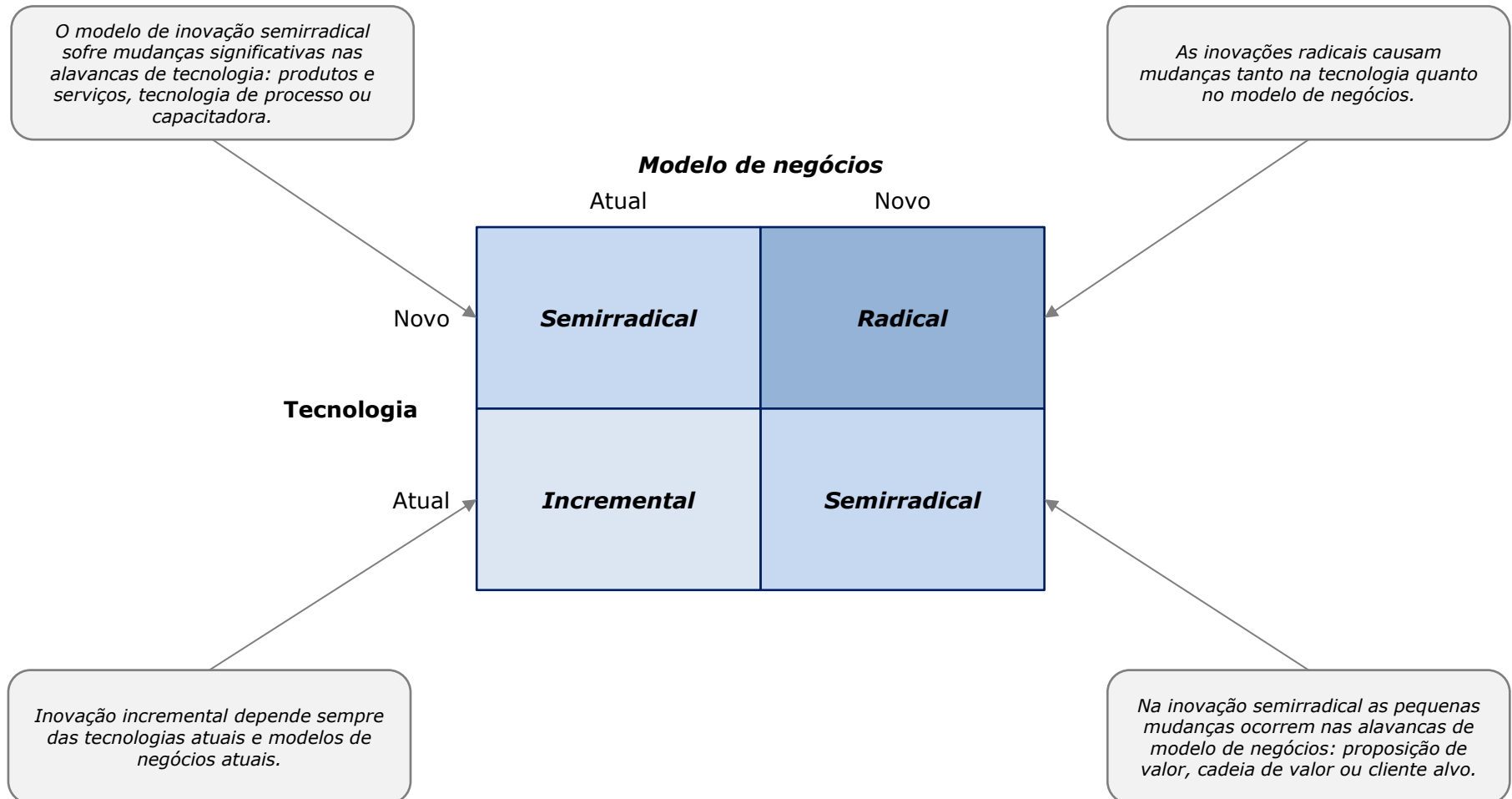
Engenharia de produto e processo

Produção e lançamento comercial

A Curva S é um instrumento conceitual valioso para entender o ciclo de vida de uma inovação, e utiliza dois parâmetros para sua representação gráfica: tempo e rendimento.



Framework de inovação



Exemplos de empresas

Inovação incremental



Inovação semirradical



Inovação radical



Matriz de níveis de inovação

A matriz de níveis de inovação cruza os aspectos objetivos pelos quais se inova e o modo como o resultado da inovação impacta o mercado.

		Definição	Exemplo
Objetivo	Produto	Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.	Smartphones
	Processo	Mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção.	Automatização de linha de produção
	Modelo de negócios	Considera a mudança na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica na mudança no produto ou processo, mas sim na forma como ele é levado ao mercado.	Aluguel de máquinas
	Tecnologia	Novidade implementada pela empresa, por meio de pesquisas ou investimentos, que aumenta a eficiência do processo produtivo ou que implica em um novo produto.	Touchscreen
Impacto	Incremental	Reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Visa agregar valor ao produto/serviço existente.	Ar condicionado
	Disruptivo	Representa mudança drástica na forma com que o produto ou serviço é consumido. Criação de um novo segmento de mercado.	Música digital

Matriz de níveis de inovação (exemplos)

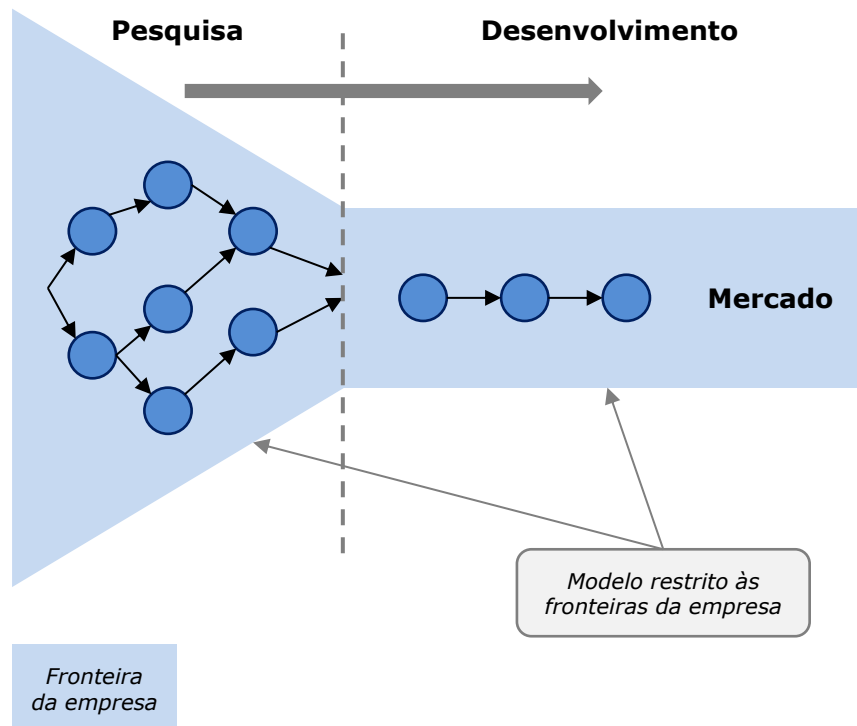
Atualmente diversas empresas investem em inovação em algum ou diversos níveis. Nem sempre as inovações são percebidas e valorizadas pelo mercado, no entanto, elas conseguem trazer resultados significativos para as empresas.



Contexto

Durante o século 20 o modelo de inovação fechada (*closed innovation*) dominou as áreas de P&D das empresas, gerando diversos casos de sucesso.

Processo de inovação fechada



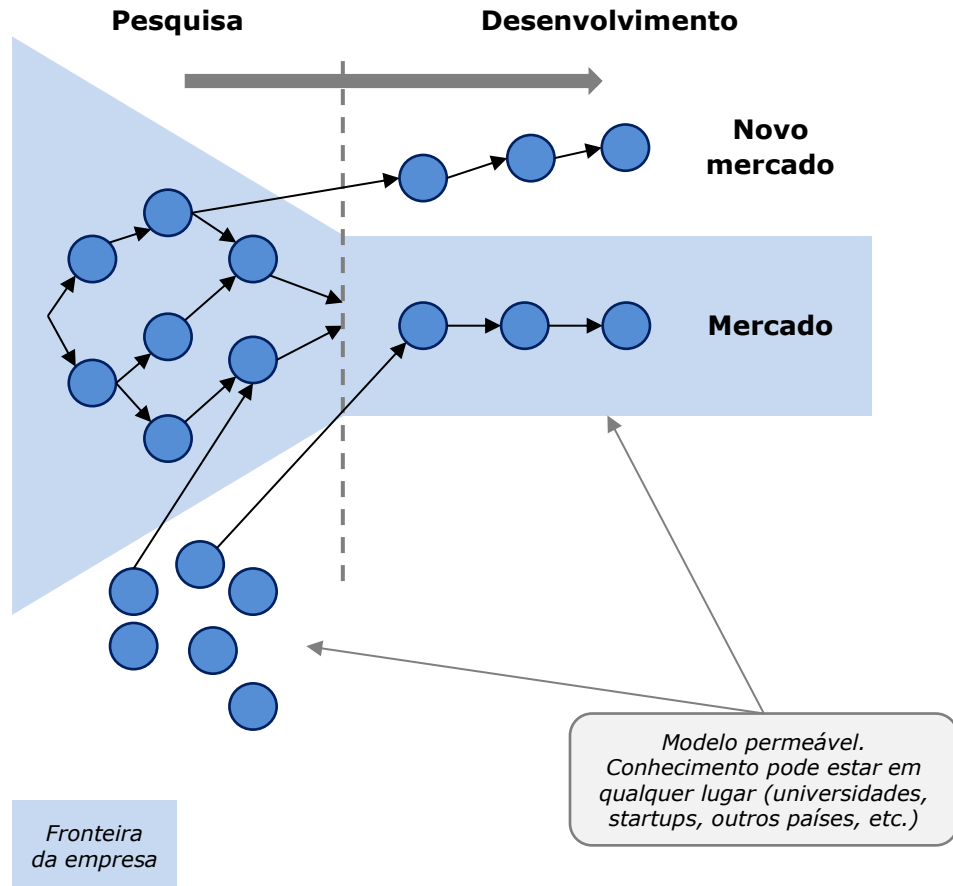
Características

- Necessidades de grandes investimentos em estrutura interna de inovação:
 - Laboratório;
 - Pessoas;
 - Recursos (equipamento, etc.).
- Restrição para as grandes empresas da inovação baseada em P&D, devido ao custo total do processo.

Inovação aberta (open innovation)

No modelo aberto de inovação os desenvolvimentos são realizados interna e externamente, com disponibilização de conhecimento para todas as partes da rede de inovação da empresa.

Processo de inovação aberta



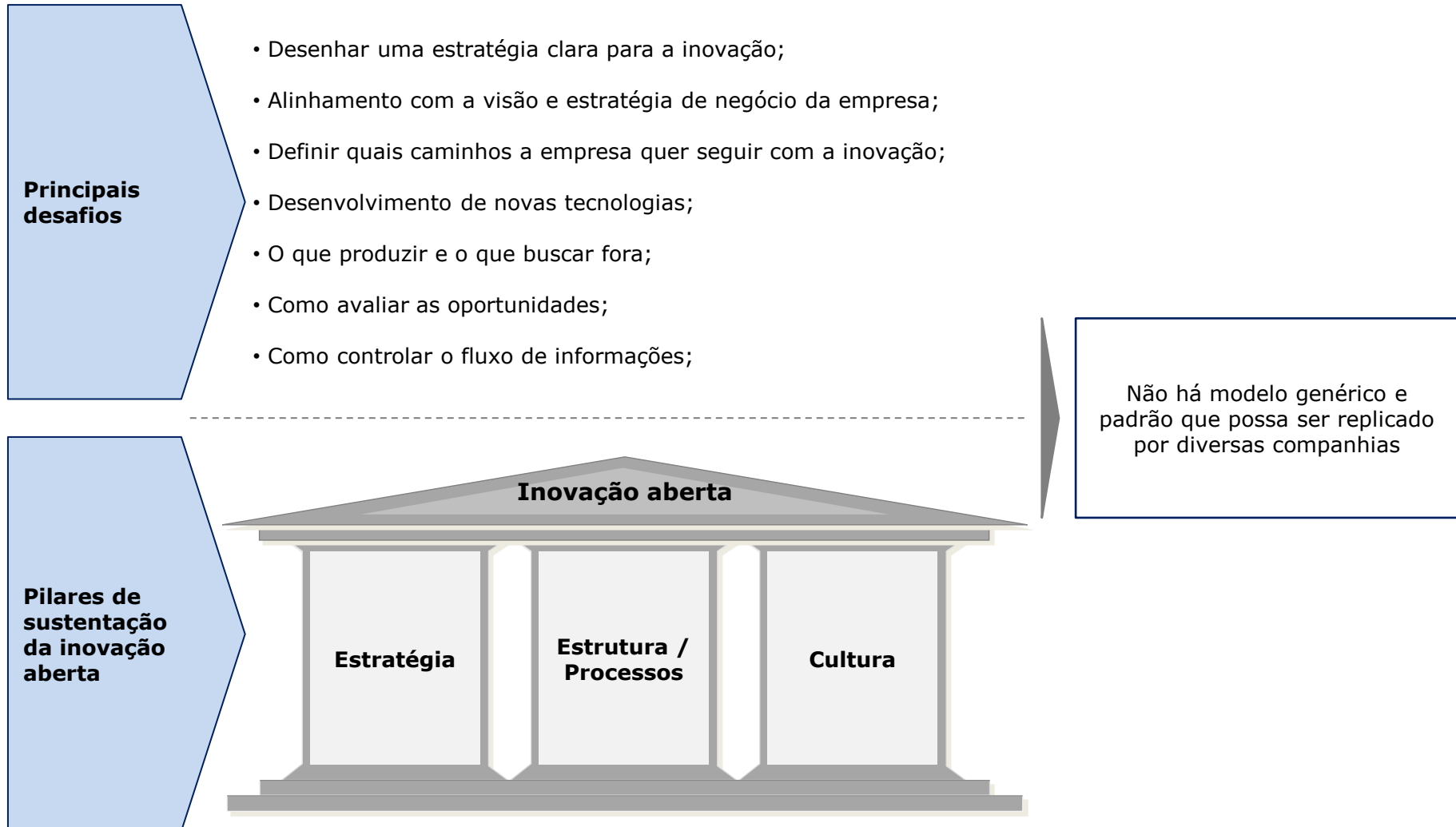
Características

- Capacidade de internalização de conhecimento externo torna-se crucial, assim como o processo de gestão do conhecimento;
- Licenciamento de tecnologias originadas em outras empresas e laboratórios;
- Diminui a necessidade de grandes investimentos;
- Pequenas empresas tornam-se aptas a participar de grandes.

Principais paradigmas entre inovação aberta e fechada

	Modelo fechado	Modelo aberto
Equipe de P&D	Pessoas talentosas trabalham na empresa.	Pessoas talentosas existem em todos os lugares.
Local da P&D	Manter internamente as descobertas, o desenvolvimento e a comercialização.	Compartilhar descobertas e conhecimentos internos assim como utilizar desenvolvimentos externos.
Origem da tecnologia	Criar primeiro para obter direitos sobre a tecnologia.	Não existe necessidade de deter a tecnologia para obter lucro com ela.
Pioneirismo	Criar primeiro, comercializar primeiro e obter maiores lucros.	Um modelo de negócio superior é mais importante do que ser o primeiro a qualquer custo.
Quantidade e qualidade	Vence quem cria mais e melhor.	Vence quem faz o uso mais eficiente de ideias internas e externas.
Propriedade intelectual	Obter e controlar patentes como barreira contra os concorrentes.	Aproveitar desenvolvimento de terceiros sobre patentes próprias e licenciamento de patentes de terceiros que sejam interessantes.

O *Open Innovation* introduz desafios ainda maiores para os gestores de inovação, dado a complexidade de lidar com um fluxo de ideias absorvidas do ambiente interno e externo da corporação



O processo de *Open Innovation*, quando bem adotado, consegue gerar diversos benefícios para a empresa, tanto aumentando as possibilidades de receitas quanto reduzindo fontes de despesas.

Alavancas de potencialização de inovação

Benefícios

- Alavancagem do processo de P&D com uso de desenvolvimentos externos;
- Aumento do retorno sobre investimentos em P&D;
- Compartilhamento de riscos e benefícios;
- Estímulo, desenvolvimento e atualização da equipe interna de P&D, via intercâmbio de conhecimentos, práticas e ferramentas;
- Expansão da capacidade de geração de ideias e tecnologias com parcerias externas;
- Licenciamento de patentes subutilizadas para terceiros;
- Oportunidade de foco nos investimentos internos em P&D;
- Velocidade do processo de desenvolvimento;
- Possibilidade de diversificação do negócio, em atividades que alavanquem o crescimento da empresa.

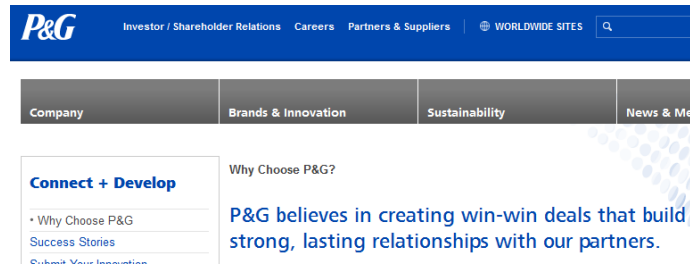
Diversas empresas vêm utilizando plataformas de *open innovation* como meio para aumentar a capacidade de inovação.

Empresas

Caso 1



Caso 2



Caso 3



"Wikinomics" (Don Tapscott) combina o termo "wiki" (da palavra havaiana para "rápido") com "economia" e se refere a uma nova forma de interagir na era digital. Ele é construído sobre softwares que permitem a colaboração.

Cinco forças que influenciam a inteligência em rede

Colaboração

Nenhuma empresa ou instituição pode sobreviver, e muito menos prosperar, confiando apenas nos talentos e habilidades de seus empregados ou membros. Inovação colaborativa necessita que os limites da empresa sejam porosos, permitindo o fluxo de ideias.

Abertura

Trabalho em grupo exige maior transparência e honestidade. Tradicionalmente, o padrão da maioria das empresas se apoia em manter a informação em segredo. No entanto, com a democratização do conhecimento, as empresas iniciam um processo de abertura maior.

Compartilhamento

Desenvolvimento de ideias, patentes e códigos fontes são disponibilizados on-line para que outros consigam utilizar essas informações para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que, eventualmente, trarão benefícios para a empresa.

Integridade

O maior ativo para os usuários de plataformas abertas é a integridade (reputação), ativo que deve ser preservado dado a facilidade de deterioração e difícil reconstrução.

Interdependência

Ideias, culturas, informações e conhecimentos circulam online, criando ligações além das fronteiras tradicionais. Problemas globais como crises financeiras e climáticas enfatizam a necessidade dos quatro agentes (sociedade, empresas, governo e indivíduos) integrarem esforços para alcançar um objetivo comum.

Processo que envolve atividades de *outsourcing* para um grupo de pessoas. Este processo pode ocorrer tanto online como offline, sendo diferente de uma terceirização comum, dado que é direcionado para um público indefinido.

Definição

- Modelo de inovação de produção;
- Utiliza inteligência e conhecimentos coletivos e voluntários:
 - Resolução de problemas;
 - Criação de conteúdo;
 - Desenvolvimento de novas tecnologias.



Princípios para o sucesso

- Proposta clara para a própria organização;
- Clareza no chamado à “multidão”;
- “Multidão” certa;
- Incentivos corretos;
- Modelo adequado;
- Promoção efetiva;
- Gestão adequada;
- Tecnologia certa.

Tipos de crowdsourcing

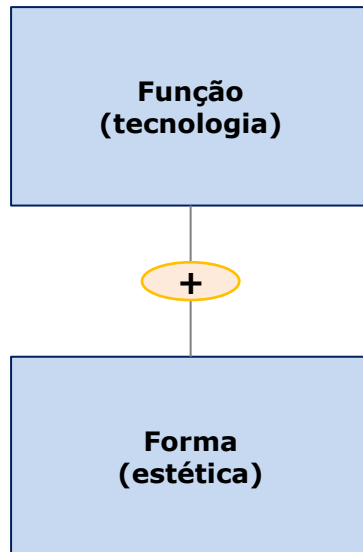
Tipos	Definições	Exemplos
Crowdvoting	Ocorre quando um site reúne opiniões de um grande grupo sobre um determinado tema.	 My Starbucks Idea
Wisdom of the crowd	Coleta grandes quantidades de informação para obter uma imagem completa e precisa sobre um tema, baseado na premissa de que a ideia que um grupo de pessoas tem é, em média, melhor do que de apenas um indivíduo.	 
Crowdfunding	O processo de financiamento de projetos por uma multidão de pessoas contribuindo com pequenas quantidades para atingir um determinado objetivo monetário.	
Microwork	Plataforma de <i>crowdsourcing</i> onde os usuários fazem pequenas tarefas para as quais os computadores não têm aptidão (por um valor relativamente pequeno).	
Creative crowdsourcing	Compartilhamento de partes ou de projetos criativos completos, tais como design gráfico, arquitetura, design de vestuário, escrita, ilustração, entre outros.	
Inducement prize contests	Concursos baseados em uma plataforma online para facilitar a geração de ideias e a discussão de temas. Os melhores projetos geralmente recebem recompensas.	

A visão de negócios tem características bem distintas da abordagem do design. Design thinking traz as duas abordagens juntas para solução de problemas.

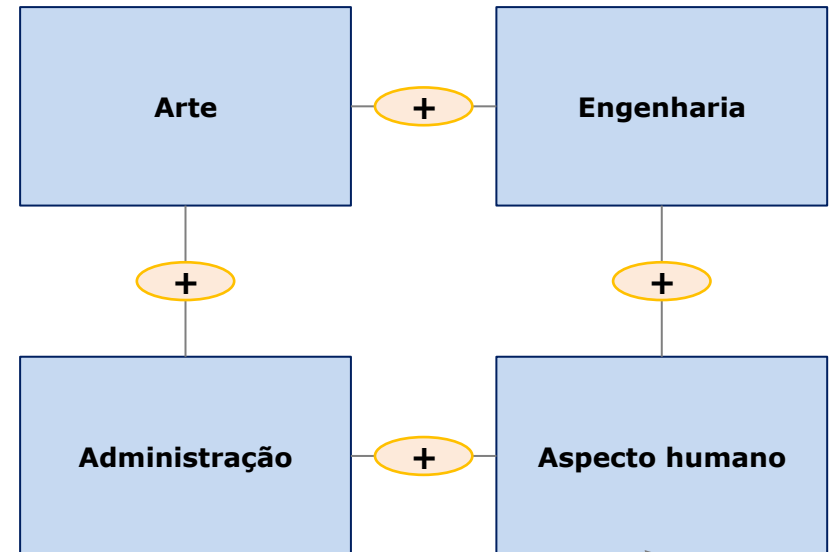
	Negócios	Design
Premissas	Racionalidade, objetividade, realidade fixa e quantificável;	Experiência subjetiva, realidade construída socialmente;
Método	Análise em busca da melhor solução;	Experimentação e iteração em busca da melhor solução;
Processo	Planejamento;	Realizar;
Drivers de decisão	Lógica, modelos numéricos;	Insights emocionais, modelos experimentais;
Valores	Busca pelo controle e estabilidade, desconforto com o incerto;	Busca pela novidade, inquietação pelo status quo;
Foco	Abstrato e particular;	Movimento iterativo entre abstrato e particular;

Design thinking é a disciplina que utiliza a sensibilidade e métodos de trabalho de um designer para abordar uma necessidade do consumidor e transformá-la em uma oportunidade de geração de valor ao cliente.

Elementos do design clássico

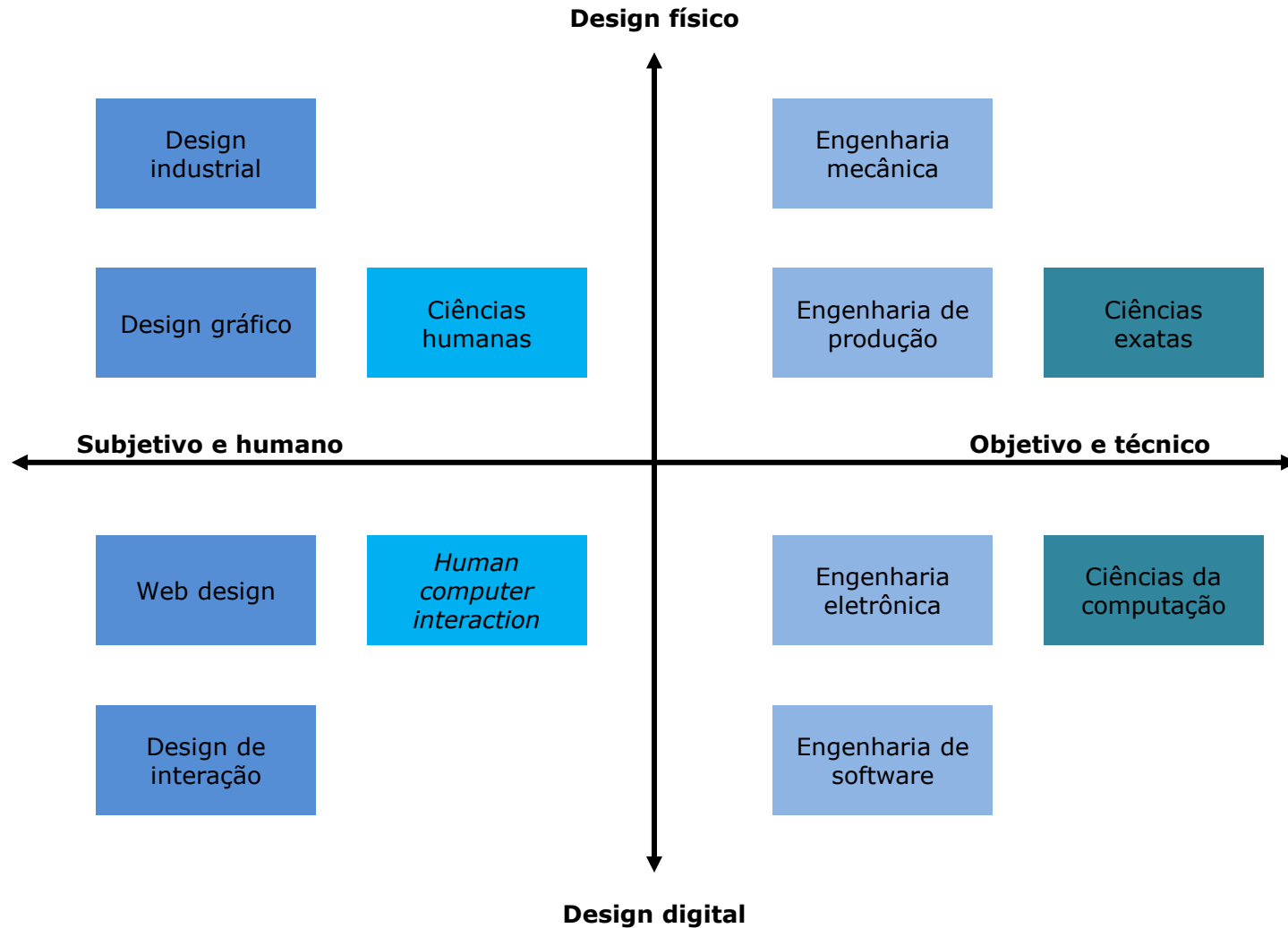


Elementos do design thinking



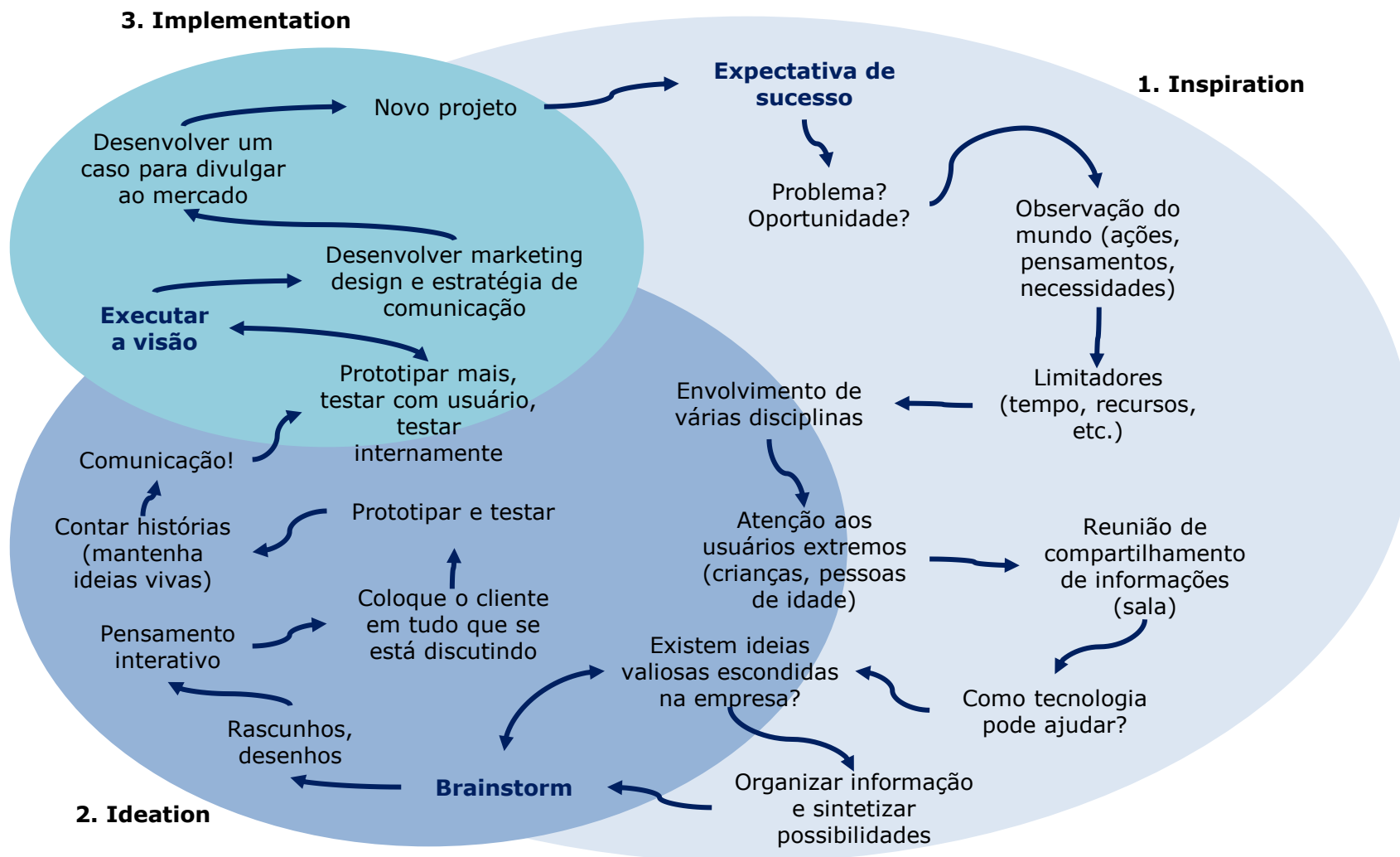
O pensamento evolui de um design do "como fazer" (produtos, marcas) para o design do "que fazer" (estratégia, gestão, negócios)

Interdisciplinaridade do design thinking é especialmente valiosa como ferramenta para potencializar os processos criativos intuitivos, estimulando a inovação para resolução de qualquer tipo de problema, desenvolvendo novas oportunidades.

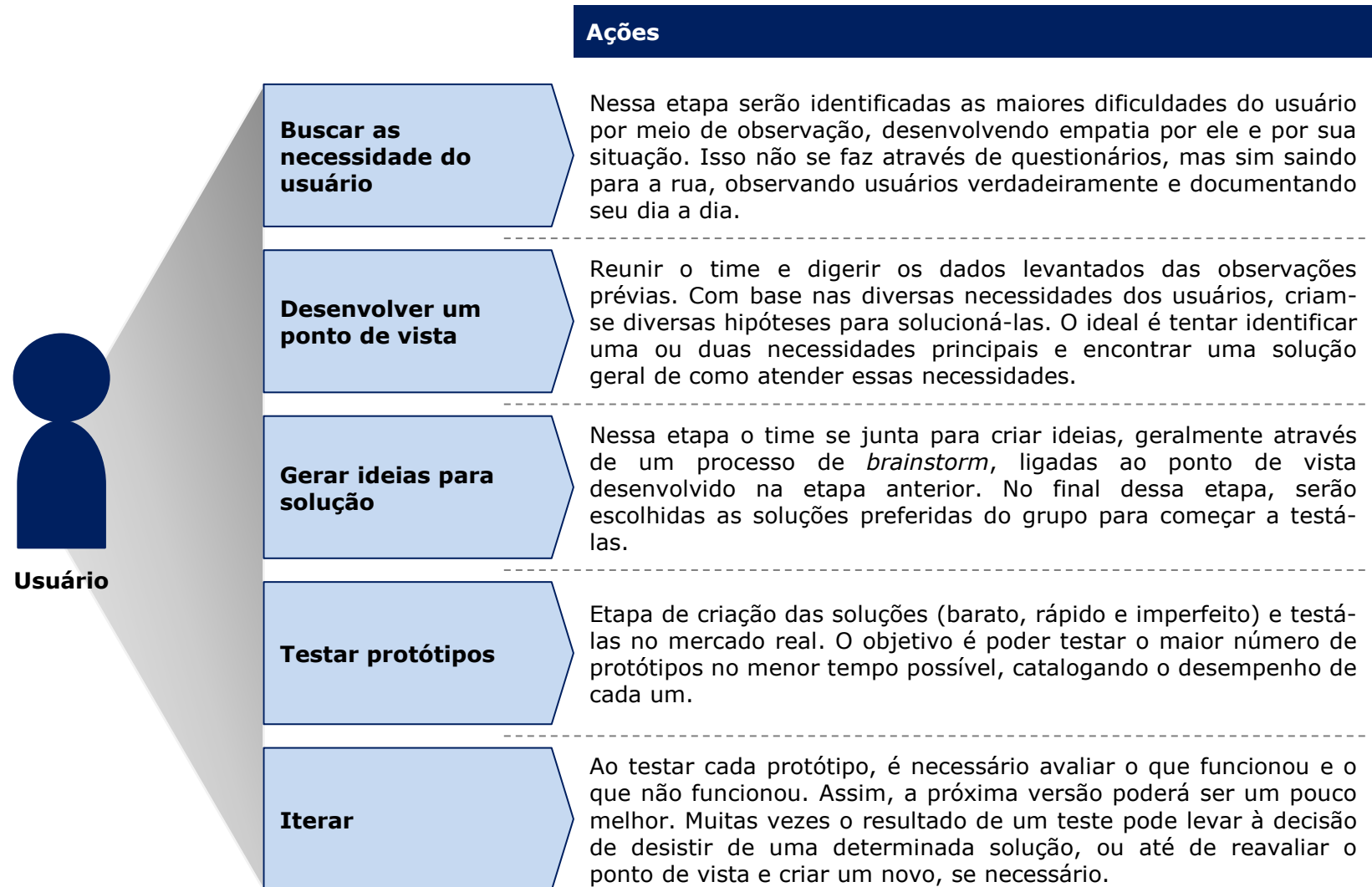


Fases do processo de design thinking

O processo de design thinking é dividido em três grandes etapas: inspiration, ideation e implementation. Cada um com diversas atividades.



Manter o foco no usuário é premissa fundamental para um processo de design thinking efetivo. Após a análise profunda do problema, pode-se simplificar o processo completo em cinco macro etapas.



Para fazer parte de um projeto de design thinking não é necessário ser um designer. Todos têm habilidades para desenvolver, necessitando apenas que elas sejam trabalhadas.

Características do design thinker

Empatia

Pessoas empáticas conseguem imaginar o mundo de diferentes perspectivas (colegas, clientes, usuários e clientes atuais e futuros). Utilizando a abordagem de colocar as pessoas em primeiro lugar, os design thinkers conseguem imaginar soluções que são desejáveis para suprir desejos explícitos ou latentes. Conseguem notar detalhes que outros não, utilizando as ideias para inspirar inovação.

Pensamento integrado

Não se apoiam apenas no processo analítico, mas também exibem habilidade em enxergar diferentes aspectos do problema, criando soluções inovadoras que vão além e melhoram significativamente as soluções existentes.

Otimismo

Entendem que não importa quão desafiadoras são as restrições do problema em análise, sempre existirá uma solução melhor que as alternativas atuais.

Experimentalismo

Inovação significativa não é resultado de ajustes incrementais. Design thinkers levantam questões e exploram as restrições de maneira criativa para encontrar novos caminhos.

Colaboração

O aumento significativo da complexidade dos produtos, serviços e experiências mudaram o mito do gênio criativo solitário para o entusiasmado colaborador interdisciplinar. Os melhores design thinkers não simplesmente trabalham com diversas disciplinas, eles têm experiência significativa em mais de uma.

Shimano Coasting Platform

SHIMANO



Apple



