

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS NEGÓCIOS

Italo Flammia

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	6
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	7
<i>Introdução; canvas da inovação estratégica e estratégia de inovação.</i>	
AULA 1, PARTE 2	11
<i>Liderança e as atribuições do novo líder; engajamento e colaboração.</i>	
AULA 1, PARTE 3	14
<i>Pessoas; o inovador; público-alvo; instrumentos; e incentivos.</i>	
AULA 1, PARTE 4	17
<i>Estruturação da função inovação; Governança; e maturidade da inovação.</i>	
AULA 1, PARTE 5	19
<i>Modelos de inovação; ecossistema de startups; formas de engajamento; Corporate Venture Capital.</i>	

AULA 1, PARTE 6	22
<i>Estratégia de tecnologia; tecnologias emergentes; radar e farol de inovação.</i>	
AULA 1, PARTE 7	24
<i>Funding dos projetos de inovação e capital de risco disponível.</i>	
AULA 1, PARTE 8	26
<i>Processo de gestão da inovação; A experimentação e os tipos de falhas.</i>	
AULA 1, PARTE 9	29
<i>Portfólio de projetos; teoria da difusão da inovação e métricas da inovação.</i>	
AULA 1, PARTE 10	31
<i>Cultura; qual é a sua cultura?; Os elementos da cultura; características das culturas inovadoras; uma empresa referência.</i>	
CURADORIA	35
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	39
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



A disciplina propõe-se a apresentar e estimular no aluno a discussão sobre o processo de inovação tecnológica nas empresas e sua importância para a sobrevivência do negócio. O conceito de Inovação Aberta ganha destaque no contexto da transformação digital, uma vez que permite as organizações obter uma maior agilidade e efetividade em incentivar, adotar e potencializar inovações que tragam retorno ao negócio. São apresentadas abordagens, conceitos e técnicas relacionadas com a administração da inovação tecnológica e qual é o futuro da inovação nas empresas digitais.

COM QUEM APRENDEREI?



ITALO GENNARO FLAMMIA

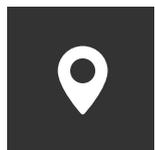
CONSULTOR EM INOVAÇÃO DIGITAL, FOI DIRETOR DE INOVAÇÃO DIGITAL DA PORTO SEGURO, RESPONSÁVEL PELA CRIAÇÃO DA OXIGÊNIO ACELERADORA DE STARTUPS.

Italo Flammia é consultor em Transformação Digital, Inovação e Negócios Digitais. Possui mais de 35 anos de experiência em Tecnologia da Informação em empresas nacionais e multinacionais de diversos segmentos da indústria. Com 16 anos de experiência como CIO das empresas Natura Cosméticos e Porto Seguro. Graduado em Administração de Empresas e com diversos cursos e MBAs pela FIA-USP, LBS-London Business School e MIT Sloan School of Management, além de especializações profissionais no Brasil e exterior.



ITALO FLAMMIA

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

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



CITAÇÃO IMPORTANTE

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



REAL BUSINESS CASE

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



GRÁFICOS

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



CONSULTORIA & MENTORIA

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



VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

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



GUIA DE PALAVRAS

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



SUGESTÃO DE LEITURA

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

AULA 1, PARTE 1

ITALO FLAMMIA

00:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO

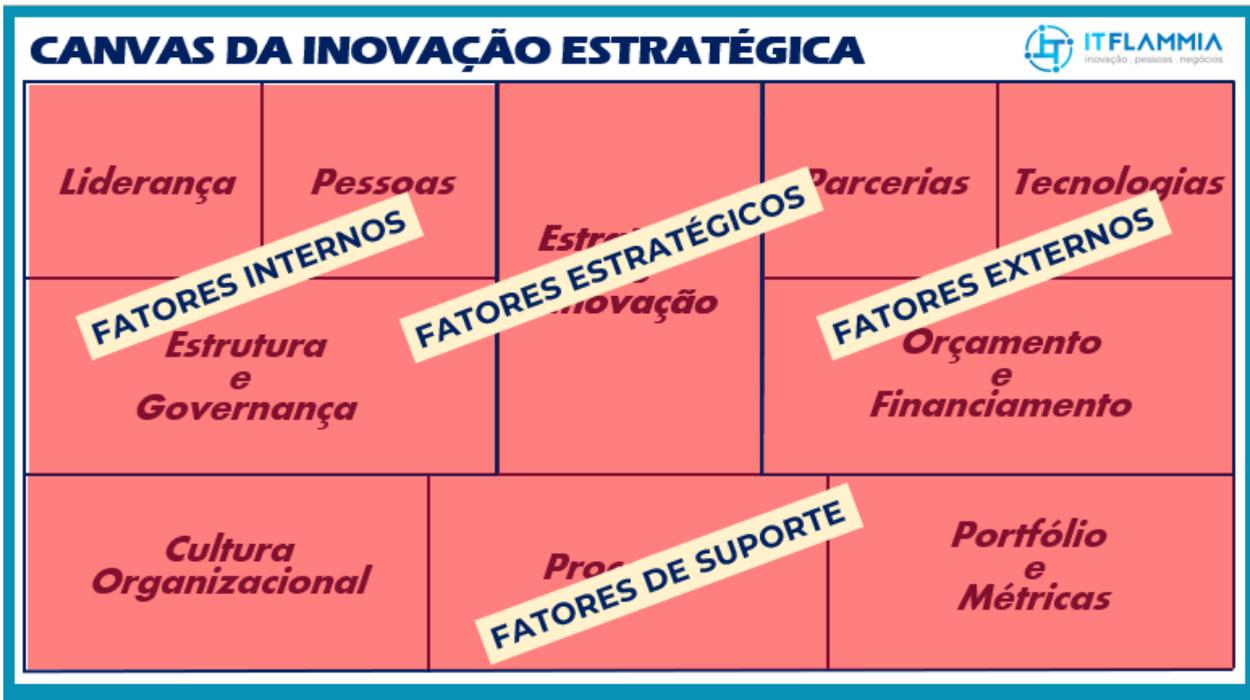
Em um mundo com tantas inovações, transformações, oportunidades e ameaças, é importante analisar a melhor forma de trabalhar a inovação dentro das empresas. O objetivo principal do professor Italo Flammia nessa disciplina, é colocar luz sobre o tema de inovação estratégica, permitindo entender a aplicação desses conceitos. Ao todo serão tratados 12 temas:

1. Canvas da Inovação estratégica
2. Estratégia de inovação
3. Liderança
4. Pessoas
5. Estrutura e governança
6. Parcerias
7. Tecnologias
8. Orçamento e financiamento
9. Processos
10. Portfólio e métricas
11. Cultura organizacional
12. A importância da visão completa

03:12 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CANVAS DA INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Pode-se definir a inovação estratégica como: "A orquestração adequada de recursos, processos e competências de uma organização para executar atividades empreendedoras e inovadoras de curto, médio e longo prazos, com potencial de transformar os negócios e criar diferenciais significativos no mercado, alinhados à visão e estratégia dessa organização." O canvas traz tudo o que você precisa considerar na hora de criar seu programa de inovação estratégica, conheça a seguir:



06:49 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Aqui serão abordado os quatro principais pontos:

1. O que é inovação.
2. Alinhamento com a estratégia de negócios.
3. Tipos de inovação.
4. Intensidades de inovação.



10:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Inovação é uma ideia implantada que gera resultados."

- Italo Flammia



13:28 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A inovação é um meio para a empresa atingir seus resultados."

- Italo Flammia



15:23 | CITAÇÃO IMPORTANTE

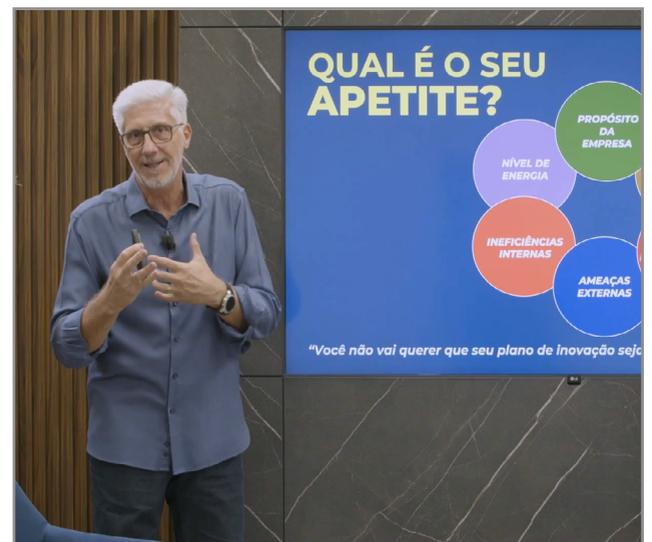
"É importante que sua estratégia de inovação atenda aos objetivos estratégicos da empresa."

- Italo Flammia



25:43 | CONSULTORIA & MENTORIA

"Inovação é um programa, algo contínuo. A pior coisa que pode acontecer é começar um programa de inovação e no meio do caminho surgir um outro projeto mais importante e a inovação perder drasticamente recursos. Você começa a inovação, mas ela não dá resultados."





Livro - Greg Sattel. **Mapping innovation:** a playbook for navigating a disruptive age. Nova York: McGraw-Hill Companies, 2017. 240p.

AULA 1, PARTE 2

ITALO FLAMMIA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LIDERANÇA E AS ATRIBUIÇÕES DO NOVO LÍDER

A questão da liderança será abordada a partir de três temas: atribuições do líder; como engajar a liderança; e a colaboração. Podem ser consideradas atribuições do novo líder:

1. Dar propósito
2. Atuar como investidor-anjo
3. Comunicação multidirecional
4. De chefe para *coach*
5. Empoderar
6. Experimentação e erro
7. Desenvolver intra-empresendedores
8. Clareza de expectativas
9. Colaboração legítima
10. Patrocinar a diversidade
11. Ambiente com transparência
12. Comemorar as realizações



01:06 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Se o líder quer que o time seja inovador, ele precisa ser inovador."

- Italo Flammia



07:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Para buscar coisas novas é preciso correr riscos."

- Italo Flammia



11:03 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Quanto mais diversidade você tiver no seu time, mais perspectivas diferentes você vai ter sobre o mesmo assunto."

- Italo Flammia



11:03 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"No ambiente que tem segurança, transparência e respeito, as inovações acontecem melhor."

- Italo Flammia



16:08 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ENGAJAMENTO

Como engajar a liderança no programa de inovação? Um estudo do MIT aponta que há um descompasso entre o avanço da transformação digital e o preparo dos líderes, e portanto, o engajamento desses líderes nesse processo de inovação. Há uma percepção coletiva de que os líderes não estão preparados para a era digital, a maioria dos gestores não está pronta para a área e mais de 80% dos entrevistados afirmam que as organizações precisam de líderes digitais, mas apenas 40% acreditam que sua empresa possui a estrutura necessária para desenvolver esse tipo de liderança; somente 12% acreditam que possuem gestores com a mentalidade necessária para a evolução digital; e menos de 10% confiam nas habilidades de liderança para garantir a prosperidade da empresa nesta nova era.

Algumas mudanças são necessárias, como:

- Aculturar e capacitar os gestores.
- Trazer referências de casos de acertos e erros.
- Promover discussões internas.
- Dar a eles o protagonismo da inovação.
- Entregar resultados de curto prazo - *quick wins*.
- Monitorar e mostrar avanço coletivo e das áreas.
- Colocar a análise de tendências na agenda.
- Alinhar iniciativas de inovação às metas de negócios.
- Trabalhar abordagem inclusiva e empática.
- Buscar e explicitar o patrocínio da alta liderança.
- Promover e monitorar a colaboração legítima.



19:19 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As pessoas precisam de referências para se engajarem na inovação.”

- Italo Flammia



24:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COLABORAÇÃO

A colaboração é um tema importantíssimo dentro da dimensão de liderança, é preciso muita colaboração para inovar e trazer resultados. O paradigma antigo criou modelos de gestão verticalizados e, conseqüentemente, o estabelecimento de silos. Estes silos dificultam a colaboração cruzada entre áreas e, com isso, o baixo foco em projetos e agendas institucionais, como a Transformação Digital. As metas e métricas são estabelecidas por áreas individualmente. As avaliações de desempenho, geralmente baseadas em *ranking*, as recompensas, os reconhecimentos e as promoções também respeitam o contexto das áreas. Conflitos interdepartamentais, individualismo, ego e competição interna são naturais nesta forma de organização; “Cada um no seu quadrado”, “faço a minha parte e cumpro a minha meta”, “se eu ajudar o outro, vou atrasar o meu trabalho”, são frases ditas e acolhidas.



31:01 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O líder é o principal promotor do ambiente de colaboração na equipe.”

- Italo Flammia

AULA 1, PARTE 3

ITALO FLAMMIA



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PESSOAS

Serão abordados quatro temas: o inovador; o público-alvo; instrumentos; e incentivos. E tenha sempre em mente: "as pessoas são o ativo mais importante para a inovação acontecer. A inovação é feita por elas e para elas!"



00:56 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

O INOVADOR

A grande questão quando tratamos do tema inovação é: É possível se tornar inovador? A resposta é sim! "A habilidade de cada um para gerar ideias inovadoras não é apenas uma função da mente, é também uma função de comportamentos."

Cinco habilidades são fundamentais dos inovadores, de acordo com o livro DNA do inovador, são elas: Experimentar, questionar, *networking*, observar e associar.



02:15 | SUGESTÃO DE LEITURA



Livro - Clayton M. Cristensen; Hal Gregersen; Jeff Dyer. **DNA do inovador**: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura. Rio de Janeiro: Alta books, 2019. 336p.



09:20 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Faça networking com pessoas de diferentes áreas."

- Italo Flammia



17:18 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PÚBLICO-ALVO

O programa de inovação precisa atingir toda a empresa e como incentivar e motivar o público? A área de inovação precisa criar um programa tão interessante que seja capaz de mobilizar agendas e corações das outras áreas da organização.



20:10 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Todos os colaboradores precisam se ver inclusos no programa de inovação."

- Italo Flammia



25:17 | GUIA DE PALAVRAS

INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo consiste em encontrar oportunidades de empreender e inovar dentro da própria empresa, aproveitando os colaboradores que se interessam por empreendedorismo, criatividade e inovação. Com o apoio do negócio, eles podem desenvolver novos produtos, serviços ou processos.



26:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INSTRUMENTOS

São duas categorias de instrumentos que podem ser utilizados para que as pessoas interajam com o programa de inovação: a forma (processos e métodos) e as ferramentas de trabalho que essas pessoas podem utilizar. O ideal é que no início sejam utilizados mecanismos simples e claros para capturar e refinar ideias, dar retorno sistematicamente, mostrar que a empresa “está aberta” e celebrar. Na fase de experimentação e prototipação, o ideal é que se use técnicas e tecnologias disponíveis com suporte facilitado, para materializar a ideia “sem atrito”.



30:11 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INCENTIVOS

Na dimensão pessoas é preciso pensar formas de estimular os colaboradores a participar do programa de inovação. Algumas dimensões podem ser consideradas, como: recompensa, remuneração, reconhecimento, aprendizado para o colaborador e aprendizado para a área.

AULA 1, PARTE 4

ITALO FLAMMIA



01:01 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ESTRUTURAÇÃO DA FUNÇÃO INOVAÇÃO

As estruturas possíveis são:



09:28 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"É no caos que a inovação acontece."

- Italo Flammia



10:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

GOVERNANÇA

Para governar o programa de inovação, alguns pontos podem ser adotados:

1. Criar uma governança simples e alinhada ao estilo de gestão da empresa.
2. Determinar as autonomias para criar novas iniciativas, alocar orçamentos e recursos, gerenciar os projetos e, principalmente, as integrações com os sistemas e processos legados.
3. Disseminar e combinar muito bem com todos os envolvidos.
4. Criar um comitê de inovação e escale com total transparência.
5. Reportar resultados, estratégias e necessidades de recursos e tempos.



15:24 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MATURIDADE DA INOVAÇÃO

Para medir o nível de maturidade do programa de inovação, alguns pontos precisam ser considerados, como: criar seu indicador específico, pois precisa representar o momento e conversar com os demais indicadores da empresa.



23:14 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“É necessário sempre medir a maturidade para acompanhar o quanto estou evoluindo e o que preciso fazer para crescer ainda mais.”

- Italo Flammia

AULA 1, PARTE 5

ITALO FLAMMIA



00:32 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MODELOS DE INOVAÇÃO

Quem deu origem à montagem de modelos de inovação foi Joseph Alois Schumpeter, no início dos anos 1950, ele criou a forma de olhar como as empresas inovam e começou a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista. Modelos de inovação servem para compreender as formas que levam as empresas a inovar.

São três modelos básicos:

- Linear - Surgiu após Segunda Guerra Mundial. Modelo adotado até a década de 1990. Etapas sequenciais, burocráticas e bem definidas.
- Paralelo - Surgiu da evolução no Modelo Linear, por volta de 1985, com o objetivo de aproximar a ciência das aspirações do sociedade.
- Inovação aberta - O modelo *open innovation* foi criado em 2003 por Henry Chesbrough, professor e diretor executivo no centro de inovação aberta da Universidade de Berkeley.



13:00 | SUGESTÃO DE LEITURA



Estudo - Harvard Business Review Brasil. **Desvende o mistério da colaboração: seis novas ferramentas.** Rio de Janeiro: Alta books, 2019. 336p.



21:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ECOSSISTEMA DE STARTUPS

Startups são uma importante fonte de inovação. De acordo com Steve Blank, “*Startup* é uma organização temporária desenhada para encontrar um modelo de negócio viável que possa ser repetido e escalável.”



41:51 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O Brasil como hub de inovação está amadurecendo.”

- Italo Flammia



44:42 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ENGAJAMENTO

Como é feito o engajamento com as *startups*, quais as formas? São várias:

- Eventos
- Suporte a serviços e mentorias
- Programas de *startups*
- Espaços de *co-working*
- *Merger and acquisition*
- Investimento direto
- *Spin-offs*
- Aceleradoras e incubadoras



51:54 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A startup consegue provocar a cultura da empresa."

- Italo Flammia



52:33 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CORPORE VENTURE CAPITAL

Corporate venturing é o crescente movimento de grandes empresas em busca de inovação disruptiva de maneira mais rápida e mais barata. É uma prática que consiste no investimento sistemático em *startups* – usualmente ligadas à atuação da companhia. Neste cenário, a grande empresa atua como um fundo de *venture capital*, e ainda pode auxiliar a *startup* com mentorias e acesso a clientes e parceiros. A grande diferença é o objetivo final: enquanto um investidor comum quer apenas a venda da *startup*, a grande empresa ainda se beneficia de outras formas, como cliente, sócia e madrinha da *startup*.

AULA 1, PARTE 6

ITALO FLAMMIA



00:38 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ESTRATÉGIA DE TECNOLOGIA

A questão nessa dimensão é: A empresa não terá os recursos para fazer tudo o que pode ser feito, então é necessário decidir estrategicamente, a partir da questão: o que tem mais impacto positivo para o negócio? Alguns pontos a serem considerados para desenvolvimento da sua estratégia:

- Grau de maturidade da empresa na exploração e uso de novas e sofisticadas tecnologias.
- Produtos, processos ou serviços da empresa são os mais vulneráveis ou que poderão estar vulneráveis nos próximos 3 a 5 anos.
- Tecnologias que podem trazer maior impacto positivo ou negativo na sua indústria nos próximos anos.
- Principais barreiras internas para adoção de novas tecnologias.
- Real disponibilidade financeira e apetite a risco.
- Expectativas e nível de patrocínio dos *stakeholders*.
- Nível existente e necessário de recursos e competências para a transformação tecnológica esperada.
- Qual o *gap* tecnológico entre sua empresa e seus maiores concorrentes ou novos entrantes.
- Aspectos tecnológicos a considerar: interoperabilidade; velocidade desejada de adoção; segurança; volume e escala dos negócios; diversificação de produtos e serviços; operação 24x7; convivência ou desativação do legado; alto volume de dados.



10:14 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Faça suas escolhas, priorize seus recursos e construa uma estratégia tecnológica efetiva."

- Italo Flammia



10:34 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TECNOLOGIAS EMERGENTES

Tecnologias emergentes são aquelas que têm o potencial para criar ou transformar o ambiente de negócios nos próximos 5 a 10 anos e que poderão influenciar significativamente a economia, mas que ainda não se consolidaram. São tecnologias que geralmente já possuem aplicações práticas, despertam grande interesse de empreendedores, corporações e investidores por seu potencial de rápido crescimento e impacto na sociedade e que ainda não foram plenamente exploradas.



13:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A evolução da tecnologia é exponencial e combinatória."

- Italo Flammia



16:20 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RADAR E FAROL DA TECNOLOGIA

Para se manter inteirado das novas tecnologias é preciso criar um radar de tecnologia e mantê-lo relevante. Utilize o Hype Cycle do Gartner como referência ou de outras Instituições de Pesquisa e monte um adequado à sua empresa, selecionando as tecnologias mais sinérgicas ao seu negócio.



27:22 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Nenhuma tecnologia sozinha entregará valor sem a correta integração entre elas e com os processos de negócios."

- Italo Flammia

AULA 1, PARTE 7

ITALO FLAMMIA



00:58 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

FUNDING DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO

Indica a relevância dada pela empresa para o programa de inovação. A alocação de recursos para a inovação mostra o quanto a empresa está realmente patrocinando o programa. Sem dinheiro não dá para fazer muita coisa!

Fontes de financiamento:

1. Financiamentos governamentais - Oferecidos e regulamentados por agências governamentais e bancos de desenvolvimento, como a FINEP, BNDES, FAPESP, Lei do Bem, Lei da Informática, Rota 2030, Lei da Inovação, MCTI-Centelha, etc. São materializados através de incentivos fiscais e aplicação de recursos financeiros.
2. Parcerias e alianças estratégicas - Parcerias e alianças estratégicas com Fornecedores, clientes ou concorrentes para viabilizar atividades de P&D ou projetos específicos, cujo volume financeiro seria inviável para uma só empresa.
3. Investimentos internos - Atração de recursos externos, alocação de recursos internos da empresa nas iniciativas de inovação ou no desenvolvimento de projetos específicos.

Os investimentos podem vir de:

- Alocação direta de orçamento (ex.: tradicional processo de orçamentação anual).
 - Divisão de custo entre áreas (ex.: cada área doa 1%).
 - Atribuição de um percentual do resultado da empresa (ex.: 5% do lucro líquido do ano anterior).
 - Reinvestimento de parte do resultado alcançado com outros projetos (ex.: 50% da economia dos projetos X, Y, Z).
4. Atração de recursos externos - Atração de investimentos com agentes externos voltados ao capital de risco, como:
 - FFF (*Friends, Family and Fools*)
 - *Crowdfunding*
 - *Equity Crowdfunding*
 - Incubadoras e Aceleradoras



04:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Parcerias estratégicas é uma maneira inteligente de repartir riscos e custos."

- Italo Flammia



12:12 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CAPITAL DE RISCO DISPONÍVEL

No cenário brasileiro atualmente temos quatro possibilidades:

1. Investimento anjo
2. Capital semente
3. *Venture capital*
4. *Private equity*

O que muda de um para o outro é basicamente a quantidade de capital e o grau de risco.



14:27 | GUIA DE PALAVRAS

SMART MONEY

Smart money ou “dinheiro inteligente”, é definido de duas maneiras diferentes: alta quantia de capital aplicada por investidores experientes e bem informados; ou como a entrada de um investidor, que além de investir, viabiliza a sua experiência profissional em favor da empresa.

AULA 1, PARTE 8

ITALO FLAMMIA



00:48 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

O processo de gestão da inovação é necessário para inovar sistematicamente e garantir a competitividade. Não há um modelo correto ou um processo universal, depende do contexto organizacional. Precisa ajustar em função do setor que atua, estágio de desenvolvimento, escopo desejado para inovação, tipo de organização, dentre outros fatores. Um processo coerente leva em consideração as competências, tecnologias e, principalmente, as atividades críticas que envolvem a empresa, como produção, logística, atendimento a clientes, sistemas de informação, dentre outros.



02:12 | SUGESTÃO DE LEITURA



Livro - SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre.
Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar inovações. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.



04:48 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Na fase de ideação a quantidade de ideias é melhor que a qualidade delas."

- Italo Flammia



08:37 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"É importante nunca descartar nenhuma ideia."

- Italo Flammia



16:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Quanto mais inovador for o projeto, menos referências você tem."

- Italo Flammia



28:31 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

EXPERIMENTAÇÃO

A experimentação pode ser utilizada como ferramenta de aceleração do aprendizado estratégico para a gestão de projetos com potencial inovador.

- Projetos Operacionais – incertezas são facilmente identificáveis, resultado normalmente conhecido, foco no planejamento e execução, PMBOK.
- Projetos Inovadores – apostas no futuro, lidam com alto nível de incerteza e risco, ferramentas de fluxo de caixa descontado e orçamentação convencionais não funcionam.
- Foco na experimentação e aprendizado. Trata-se de uma abordagem de tentativa e erro estruturada.



29:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Fracassar faz parte do processo de inovação."

- Italo Flammia



36:12 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TIPOS DE FALHAS

Tolerar falhas inevitáveis do processo em sistemas complexos e falhas inteligentes não promoverá a mediocridade;

A tolerância é essencial para qualquer organização que deseja extrair o conhecimento que essas falhas proporcionam;

O termo "fracasso" ainda traz uma grande carga emocional e, fazer com que uma organização aceite, é preciso liderança.

(Estudo - EDMONDSON, Amy C. Strategies for Learning from Failure. Harvard Business Review Brasil. Apr. 2011.)



36:36 | SUGESTÃO DE LEITURA



Estudo - EDMONDSON, Amy C. Strategies for Learning from Failure.
Harvard Business Review Brasil. Apr. 2011.

AULA 1, PARTE 9

ITALO FLAMMIA



00:41 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PORTFÓLIO DE PROJETOS

É o conjunto de iniciativas com potencial inovador que uma empresa desenvolve simultaneamente. Busca-se o equilíbrio de projetos com distintos níveis de risco, potencial de retorno e tempo de desenvolvimento. É um importante instrumento para a gestão do processo de inovação.



04:00 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"O portfólio ajuda a manter um fluxo contínuo de inovações."

- Italo Flammia



09:28 | CONSULTORIA & MENTORIA

"Use os critérios de priorização para construir um portfólio com o máximo de impacto estratégico para a sua empresa."

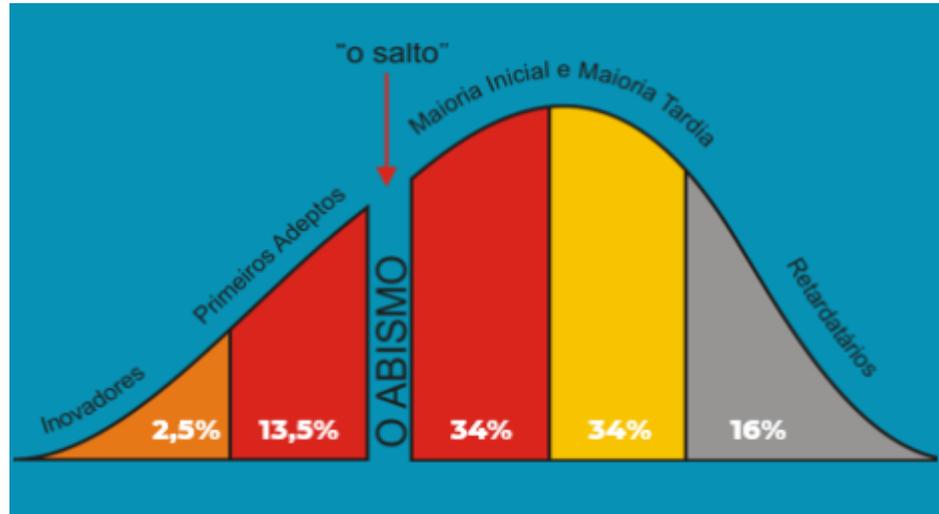




10:58 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TEORIA DA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO

Quando será entregue ao mercado uma nova tecnologia, a adoção dessa tecnologia segue esse comportamento.



18:14 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"Quanto mais rápido eu testar o produto, mais rápido eu vou conhecer meu público e conseguir adaptar minha mensagem."

- Italo Flammia



20:50 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MÉTRICAS DA INOVAÇÃO

Inovação precisa trazer resultado, inovação sem resultado não é inovação, então como medir o sucesso do programa? Na década passada, os professores Robert Kaplan e David Norton lançaram o Balanced Scorecard, com as perspectivas Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem, numa relação de causa-e-efeito entre elas.



26:48 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"É importante que você revise periodicamente os seus indicadores."

- Italo Flammia

AULA 1, PARTE 10

ITALO FLAMMIA



00:34 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é mesmo uma grande barreira para a inovação? Um estudo do Gartner conclui que sim! A pesquisa feita em 2018 mostra que 46% das empresas dizem que a cultura é a maior barreira para escalar sua Transformação Digital. No Brasil este percentual é ainda maior: 64%.



02:41 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

QUAL É A SUA CULTURA?

Maneiras de fazer o diagnóstico são diversas, é para isso são usados alguns filtros, há empresas mais retardatárias, cautelosas, seguidora rápida e inovadora por natureza. Outra forma de realizar o diagnóstico é olhar pela ótica dos oito estilos de cultura a seguir:





OS ELEMENTOS DA CULTURA

ELEMENTOS QUE DEFINEM A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO:

Elementos centrais

- Valores - aquilo que é considerado importante para o alcance do sucesso.
- Crenças e Pressupostos - delimitam as verdades dentro da organização.

Elementos mais perceptíveis

- Ritos, Rituais e Cerimonias - atividades planejadas com consequências praticas e expressivas (festas, treinamentos, reuniões, etc.).
- Estórias e Mitos - narrativas de eventos ocorridos ou não na organização que se mostram consistentes com os valores da organização.
- Tabús - definem as áreas proibidas viu aquilo que se deve evitar, não sendo expreso em palavras nem atitudes, é o que esta implícito.

Elementos mais perceptíveis

- Heróis - personagens que indicam caminhos a serem seguidos.
- Comunicação e Normas – verbalização que indica aos indivíduos como se devem comportar. Conteúdo escrito que direcionam o comportamento dos funcionários.
- Artefatos e Símbolos - formas visuais que transmitem e reforçam os elementos da cultura, principalmente os Valores.

COMO INFLUENCIAR A CULTURA PARA INOVAÇÃO

- Comunicação - Funcionários reconhecem a existência formas de verbalização de aspectos relacionados à inovação. A Comunicação inclui uma rede de relações e papeis que desenvolvem funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante. Existência de espaço, reforços positivos e abertura para discussões em torno de inovação. Existência de aspectos positivos relacionados às comunicações feitas pela rede informal quanto se fala de inovação.
- Estórias e Mitos - Elemento que destaca as descrições verbais dos procedimentos inovadores que deram certo e dos que falharam durante a historia da empresa. Deve haver indícios de existirem, ainda que de forma comedida, estórias de inovações que contribuíram com o negocio da empresa.
- Artefatos e Símbolos - Elemento forte para concretização visual da cultura da empresa. Deve haver a existência de cartazes, prêmios, troféus, objetos simbólicos ou ate mesmo reconhecimento financeiro ou viagens para simbolizar o resultado favorável das inovações. São instrumentos incentivadores para se ter um comportamento que propicie inovações continuas.
- Normas - Elementos que caracteriza a existência de conteúdos escritos que direcionam o comportamento esperados dos profissionais.

- Tabús - Elemento que definem as zonas proibidas na organização. Define o que é politicamente correto. Giram em torno de questões racionais, étnicas, de géneros, sexuais e das minorias. Não deve haver preconceitos e deve ser permitido a discussão destes assuntos, pois cria um ambiente mais livre e transparente.



12:30 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"As zonas "proibidas" da empresa podem limitar a tentativa de inovação."

- Italo Flammia



25:26 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS INOVADORAS

São sete principais características:



29:23 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"No momento de inovação é necessário ir além dos processos."

- Italo Flammia



30:39 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

UMA EMPRESA REFERÊNCIA EM CULTURA DE INOVAÇÃO

Os nove elementos da cultura da Google:

1 - Inovação, não perfeição instantânea - Lance e interaja, falhe rápido, rápido.

2 - Compartilhe tudo que puder - Times pequenos, transparência, objetivos e metas públicos, compartilhe com segurança.

3 - Você é diferente, estamos contratando - Defina uma barra alta, conhecimento do grupo, resista ao "suficientemente bom".

4 - Licença para sonhar - Escolha seu projeto, 20% do seu tempo.

5 - Ideias vêm de todo lugar - *Top-down, bottom-up*, todos os departamentos, aquisições, usuários, parceiros.

6 - Dados, não dão opiniões, dados batem opiniões - teste constantemente, use dados e não força bruta para buscar consenso.

7 - Foco no usuário - Inovação começa sentindo a experiência do usuário, tenha significado, o problema é sempre nosso.

8 - Criatividade adora restrições - Defina limites claros de exploração e as ideias surgirão.

9 - Pensamento "moonshot" Pense 10X e não 10%, pense fora da caixa.



42:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

A IMPORTÂNCIA DA VISÃO COMPLETA

Após analisar as dez dimensões do canvas individualmente, é necessário entender a importância da visão completa, uma vez que, o canvas é um quadro amplo que mostra que, só será possível utilizar os recursos da empresa adequadamente em prol de uma inovação estratégica. a partir articulação de todos os temas.



46:02 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"É importante entender a falta que cada dimensão do canvas pode causar no plano de inovação, se não for bem trabalhada."

- Italo Flammia

CURADORIA

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

LIVROS

Gestão da Inovação na Prática, 2016. Autores: Scherer, Carlomagno.

Um Novo Jeito de Trabalhar, 2015. Autor: Laszlo Bock.

DNA do Inovador, 2019. Autores: Jeff Dyer, Hal Gregersen and Clayton M. Christensen.

INSTITUIÇÕES E ARTIGOS

1. World Economic Forum. [Link 1](#). [Link 2](#).
2. EXO - Exponential Organisation. [Link 1](#). [Link 2](#). [Link 3](#).
3. [Visual Capitalist](#)
4. [Mapping Innovation - Greg Satell](#)
5. [Singularity University Hub](#)
6. [50 Examples of corporations that failed to innovate](#)
7. [SXSW 2020 Webinar - 10 Non-Obvious Megatrends Changing Our Culture](#)
8. [SXSW Conference](#)
9. [MIT Technology Review](#)
10. [CB Insights - 2020 Tech Trends](#)
11. [Podcast MIT, Amy Webb - Hot to Spot Disruption before it strikes](#)
12. [Henry Chesbrough - Open Innovation](#)
13. [Henry Chesbrough Rethinks the Concept of Open Innovation](#)
14. ["What's a Startup?" - Steve Blank definition](#)
15. [The Business Model Canvas- 9 Steps to Creating a Successful Business Model - Steve Blank](#)
16. [Product Market Fit - Value Proposition Designer](#)
17. [Associação Brasileira de Startups](#)

18. Quais são os unicórnios brasileiros – dez/2019
19. O que é Corporate Venture?
20. Distrito
21. A quinta onda do Corporate Venture
22. Horizons in Lean Innovation Management
23. Website da ISO (International Organization for Standardization)
24. Amy C. Edmondson
25. Difusão de Inovações: A curva em “S”
26. Teoria da Difusão da Inovação
27. Organizational Culture
28. HBR - A dura realidade das culturas inovadoras - Gary P. Pisano
29. Culturas corporativas das 500 maiores empresas do mundo - MIT SMR e Glassdoor

PESQUISA DE MERCADO

1. Global Innovation Index - 2019

Cornell, INSEAD e WIPO

2. Doing Business 2020 - Brazil

World Bank Group

3. Global Entrepreneurship Monitor

Consórcio de países e instituições

4. Unicorn Startups List

CBInsights

5. Global Map of Startup Ecosystems

[StartupBlink](#)

6. Fintechs Startups

[CB Insights](#)

7. FINTECH100 - 2019

[H2 Ventures e KPMG](#)

8. [Global Corporate Venture Capital Activity](#)

CBInsights

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

LIVRO

The Myths of Innovation, 2010. Autor: Scott Berkun.

INSTITUIÇÕES E ARTIGOS

1. [Desafios para C&T&I em São Paulo e no Brasil - FAPESP](#)
2. [7 amazing technologies we'll see by 2030](#) – Tech Insider
3. Henry Chesbrough defines Open Innovation. Youtube.
4. [What is Open Innovation](#) – Mapping
5. [Henry Chesbrough explains the difference between Closed and Open Innovation](#)
6. The Four Steps to the Epiphany - Steve Blank
7. [The State Of Fintech: Investment & Sector Trends To Watch](#)
8. [Startups brasileiras estão entre as mais inovadoras do mundo](#)
9. [Principais motivos para fechamento das startups - Administradores](#)
10. [Resumo do Livro The Myths of Innovation - Scott Berkun](#)

11. [Measuring the unmeasurable quality of ideas](#) | Roberto Rigobon | TEDxBocaRaton
12. [Culture as Competitive Advantage - Create a Culture of Organizational Innovation](#)
13. [Cultura de inovação 3M - Impulsionando a reação em cadeia de novas ideias](#)
14. [Where good ideas come from by Steven Johnson](#)
15. [Innovator's DNA Video Series: Associating](#)
16. [The innovator's DNA](#)
17. [Will You Lose Your Job to Automation?](#)
18. [O jeito Harvard de ser feliz](#)
19. [How to manage in a VUCA World](#)
20. [The 5 Trends Shaping the Future of Work](#)
21. [Instituto Brasileiro de Coaching](#)

PESQUISA DE MERCADO

Fintech Mining Report

[Distrito](#)

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

Conforme vimos em nossa aula, ser inovador é algo essencial para empresas já consolidadas no mercado, assim como para aqueles que buscam entrar no mercado e atrair novos olhares. Neste Estudo de Caso, você conhecerá a história da Netflix, um startup que enfrentou desafios, mas com inovação conquistar seu mercado. Acompanhe.



CASO 1

Netflix

Fi ONLINE