

Fundação Dom Cabral

• www.fdc.org.br •

CRI Nacional Relatório 09 de Março|2016

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

1. Sumário Executivo

No dia 09 de Março de 2016 foi realizado o terceiro encontro do CRI Nacional neste ciclo, 2015 – 2016. O evento teve início às 8:30 horas e encerramento às 16:30 horas. Como palestrantes externos foram convidados Myrian Moura, diretora PMI-MG e Rodolfo Ribeiro, da Algar Telecom. O evento também contou com grupos de trabalho e debates acerca da estruturação de portfólio de projetos para a inovação nas empresas. O professor da FDC, Hugo Tadeu, coordenador do CRI Nacional, conduziu o evento e apresentou resultado de sua pesquisa de gestão de projetos de inovação. O evento contou com participantes de 26 empresas diferentes compondo um grupo de 49 pessoas no total.

- Agenda do dia:

08:30 - 09:00: Recepção e café de boas-vindas.

09:00 - 09:15: Abertura do evento, professores Carlos Arruda e Hugo Tadeu, FDC

09:15 - 10:45: Gestão de projetos, portfólios e priorização. Myrian Moura, Diretora PMI-MG

10:45 - 11:00: Coffee-break.

11:00 - 12:30: Planejamento, controle e acompanhamento de projetos de inovação. Rodolfo Ribeiro, Algar Telecom.

12:30 - 14:00: Almoço.

14:00 - 16:00: Mesa redonda e agenda de debates entre os participantes. Professores Carlos Arruda e Hugo Tadeu como facilitadores dos grupos.

16:00 - 16:30: Resultados da pesquisa sobre gestão de projetos. Professor Hugo Tadeu, FDC.

16:30: Encerramento.

- Palestrantes do dia:

Myrian Moura: Atualmente trabalha como diretora de comunicação e Vice Presidente da PMI-MG, é professora convidada da FDC e Ibmec, já foi Presidente da PMI-MG e já trabalhou com gestão de projetos em diversas empresas como, Vale, Banco Mercantil e Itaú-Unibanco. É formada em Economia pela PUC-MG, possui mestrado em Organizações e Recursos Humanos pela UFMG e mestrado em Estratégia, Organizações, Gestão de projetos pela FEAD, possui MBA em gestão de projetos pela FGV.

Rodolfo Ribeiro: Mestre em Inovação pela Universidade Nove de Julho, possui Especialização em Inovação e Empreendedorismo na Université Pierre Mendès-France e graduação em Marketing pela FATEC. Atua como responsável pelo Escritório de Gestão da Inovação (IMO) da Algar Telecom. Pesquisador de temas como gestão da inovação, gestão do conhecimento, smart cities, entretenimento digital, empresas startups e corporate venture.

2. Objetivos

As atividades do CRI Nacional possibilitam colocar em ação toda a metodologia de comunidade prática, onde as empresas associadas participaram de diagnósticos constantes das suas práticas de inovação e são objeto de estudos e análises específicas que resultam, entre outros, na preparação de casos de suas práticas de inovação e experiências organizacionais, sempre focando na troca de informação, geração e disseminação de conhecimento.

Para esse encontro, especificamente, o foco foi trazer pessoas que pudessem falar um pouco sobre gestão de projetos de inovação nas empresas e estruturação de portfólio, para mais tarde debater sobre a avaliação, implementação e priorização de projetos de inovação, assim como metodologias e compartilhamento de conhecimento entre as empresas associadas. Para auxiliar os participantes a debater sobre o tema, foi proposto uma mesa redonda para troca de experiências e busca de melhores práticas.

3. Palestras

a. Abertura – Professores Carlos Arruda e Hugo Tadeu:

A abertura do evento se deu por meio da fala do Professor Carlos Arruda. Carlos iniciou seu momento de fala dando as boas vindas e contando um pouco sobre a história do CRI Nacional, ressaltando a importância do evento que acontece a 12 anos onde algumas empresas estão associadas desde sua criação. Carlos também valorizou o evento como comunidade prática e oportunidade das empresas participantes terem um espaço virtuoso para debaterem sobre o tema inovação, tendo o Núcleo de Inovação da FDC como facilitador desta troca de conhecimento e experiências. Posteriormente Carlos contou um pouco sobre as atuais atividades do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC, e apresentou o CRI Minas, evento semelhante ao CRI Nacional mas com foco no cenário de Minas Gerais e com empresas associadas localizadas em MG. Por fim Carlos passa a palavra para o professor Hugo Tadeu.

O Professor Hugo Tadeu, coordenador do CRI Nacional, iniciou apresentando a agenda do dia e os materiais impressos disponibilizados aos participantes. Em seguida ressaltou a presença do Insper no evento tratando acerca de uma nova dinâmica que acontecerá nos próximos encontros no período da tarde. Sobre esta nova dinâmica, enquanto os participantes das empresas, durante a mesa redonda, discutem e buscam soluções para problemas de suas empresas, na sala ao lado alunos do programa de engenharia do Insper e membros de startups estarão buscando ajudar na resolução dos problemas propostos.

Posteriormente Hugo Tadeu convidou a todos ao evento KIN, evento que acontecerá em Miami este ano de 01 a 03 de Junho, o evento organizasse e tem objetivos e semelhantes ao CRI, porém com uma comunidade global, a ideia é que as empresas do CRI montem uma delegação para participar do evento. Por fim Hugo convida a primeira palestrante do dia, Myrian Moura, para dar início a sua apresentação.

a. Inovação, projetos e portfólio: Reflexões além dos frameworks - Myrian Moura, Diretora PMI

A Palestrante iniciou sua apresentação falando um pouco sobre sua história profissional e sua experiência quanto a gestão de projetos, contou que passou vinte anos responsável por projetos de inovação em setores diversos como automotivo, mineração e saúde. Em seguida tratou acerca do cenário econômico atual de crise, onde empresas estão sem verba, cortando custos e deste modo diminuindo ou acabando com os projetos de inovação em curso, porém, segundo a palestrante, está é hora de desenvolver projetos de inovação. Isso foi afirmado uma vez que todo projeto possui um prazo de maturação, logo o que colhemos hoje é resultado dos projetos de dois anos atrás, isso posto, organizações não podem parar de investir em projetos de inovação, o que deve mudar é a maneira na qual as empresas têm alocado seus recursos preciosos e caros.

Sobre esta perspectiva de má alocação de recursos e mau gerenciamento de projetos de inovação, a palestrante apresentou alguns dados para comprovar seu posicionamento: no ano de 2011 foram gastos 80 bilhões de dólares em projetos cancelados ou mal sucedidos no mundo, menos de 17% dos projetos desenvolvidos são concluídos no prazo e custo planejados, menos de 50% dos projetos mantem seu escopo original. Embora o Brasil possua números próximos as médias mundiais, as médias mundiais assumem valores muito baixos, logo temos desperdiçado recursos em projetos de inovação e isso acontece principalmente derivada da gestão destes projetos.

Após estas ressalvas iniciais, Myrian introduziu os três principais pontos a serem tratados em sua apresentação, sendo eles: Inovação, projetos e portfólio. Tratando de inovação, foram ressaltados pontos como o fato de que inovar não é inventar, foi defendido que a inovação tem que vir de cima, sem patrocínio nada acontece, da mesma forma que os resultados da inovação são de longo prazo. Além disso foi destacado que é necessário mudar a cultura da organização, e que esta mudança de comportamento vem a ser a parte mais difícil. Foi também sublinhado o fato que a inovação da mesma forma que buscam o novo, deve também respeitar as “cores locais”.

Com relação aos tipos de inovação desenvolvidas, foi defendido que inovações radicais e disruptivas costumam ser mitigadas nas organizações devido ao seu alto risco, onde métricas de retorno sobre investimento corroboram em favor da priorização de inovações incrementais, sendo este um ponto ruim segundo Myrian, sobre este aspecto ela contou que o método usado em uma das empresas em que trabalhou para tentar solucionar este problema de foco em incrementais, era destinar determinada quantia de verba “free” para explorar coisas novas. Embora está seja uma boa iniciativa para balanceamento de tipos de inovação, ela não é suficiente, a palestrante defendeu que o Brasil inova olhando para o retrovisor não para frente, logo é também necessária uma mudança na cultura dos gestores que escolhem quais iniciativas devem ser priorizadas.

Discorrendo sobre projetos, Myrian defendeu que trabalhar com projetos envolve lidar com alta incerteza e que isto faz parte, mas mesmo assim é preciso acertar o alvo, então como fazer? Para responder este dilema a palestrante citou o que um funcionário da Sambatech um dia lhe falou, onde no exército britânico, quando um soldado é treinado para que caso ele esteja em campo e o mapa não esteja igual a realidade, ele deve seguir a realidade não



o mapa. A palestrante fez uma analogia onde algo semelhante acontece na gerência de projetos, porém seria um GPS não um mapa, a ideia é que como em um GPS toda vez que um carro sai do caminho proposto o GPS recalcula um novo caminho, com projeto aconteceria a mesma coisa, sempre recalculando um novo percurso para atingir o lugar final.

Foi defendido a necessidade de processos para o desenvolvimento de projetos, isso é devido ao fato de que uma organização deve ser capaz de replicar e comparar projetos. Replicar para que a realização de projetos seja perene na empresa, e comparar para que seja possível a tomada de decisão e priorização dos projetos. Além disso, quando o ritmo e quantidade de projetos é muito alto, é necessário processos e *frameworks* para assegurar a realização e os objetivos propostos.

Com relação a portfólios, portfólio nada mais é que uma coleção de iniciativas para executar a estratégia da firma. A palestrante argumentou que os níveis mais altos de uma organização são aqueles que definem a estratégia da empresa, mas nem sempre estes níveis mais altos tem uma visão clara do que está sendo desenvolvido, de modo que, algumas vezes é necessário que a estratégia seja recalibrada. Como há uma necessidade de que a estratégia e o portfólio estejam alinhados é também necessário difundir a estratégia. Outro ponto destacado foi um risco de excesso de projetos, muitas vezes ocorre devido ao fato da empresa já ter investido muitos recursos em um determinado projeto levando a resistência em cancelá-lo caso seja verificado que o projeto não é promissor, deste modo, a continuidade no investimento deste projeto leva a diminuição de recursos a outros mais promissores.

Revelou-se a importância de organizações manterem seu portfólio balanceado, ou seja, manter projetos de inovação incrementais, radicais e disruptivos, e foi proposto uma alocação de portfólio padrão de 70-20-10, 70% dos projetos voltados ao *core business* ou seja, inovações incrementais, 20% de iniciativas que buscam oportunidades em áreas adjacentes ao negócio atual da empresa e 10% de iniciativas que buscam novos mercados e novas necessidades ainda não exploradas. Embora haja esta alocação padrão na literatura para nortear a empresa, Myrian argumentou que a organização deve balancear seu portfólio de acordo com seu mercado, ambiente e características próprias.

Em seguida Myrian tratou acerca da gestão de portfólio, apresentando um processo de gerenciamento padrão e novamente foi sublinhado a necessidade de adequar o processo de acordo com a organização. O processo é dividido em três fases: Definição, Alinhamento e Autorização e controle. Na fase de “Definição”, os pontos que devem ser desenvolvidos são: Identificar componentes, definir categorias e indicadores de sucesso, categorizar componentes, avaliar componentes e selecionar componentes. Foram exemplificadas algumas das maneiras pelas quais as empresas podem realizar os pontos desta fase, e salientado o fato que, no período de seleção, são necessários critérios de seleção com um acompanhante financeiro, mas não apenas uma avaliação financeira. Um outro comentário feito pela palestrante quanto a seleção de projetos foi o fato de que se não existir um processo muito claro na organização para decidir quais projetos passarão para a próxima fase, o resultado será uma disputa entre departamentos na hora de selecionar projetos.

Na fase de “Alinhamento” as iniciativas que devem ser desenvolvidas segundo Myrian são: a tribuir ou revisar a ponderação ou pontuação dos componentes; analisar os riscos do portfólio baseado no perfil de riscos da organização; avaliar e determinar desempenho, valor e benefícios esperados dos componentes; definir recursos cabíveis, disponíveis e restrições para os componentes; determinar os componentes priorizados, os suspensos, os reclassificados e os encerrados, balanceando iniciativas e estratégia organizacional. Foram também exemplificados algumas tabelas e frameworks para priorização de projetos.

Já fase de “Autorização e Controle” consiste em: autorizar o desenvolvimento da proposta ou a execução dos componentes selecionados; alocar recursos para os componentes autorizados e realocando recursos de componentes desativados; comunicar mudanças e decisões aos componentes autorizados do portfólio; revisão e reporte do desempenho. Por fim, Myrian finalizou sua palestra ressaltando novamente os principais pontos tratados por ela sendo eles: Preocupação com inovação estratégia, necessidade de processos para projetos de inovação bem definidos, colocar ideias presentes na cabeça dos colaboradores para o mundo e transforma-las em resultado, gestão de portfólio, lidar com incerteza, seleção e priorização de projetos de acordo com a estratégia da empresa, pensando tanto no agora quanto no futuro.

Perguntas:

Nádia Armelin – Oxiteno: Myrian, em sua opinião, no caso Brasileiro de foco em inovações incrementais frente a radicais, isso ocorre devido à falta de recursos, problemas no compartilhamento de informações ou falta de estratégia?

Resposta: Na minha opinião, o motivador é um motivador cultural, gente gosta mais do mesmo, não gosta de mudanças, sendo mais confortável assim realizar o incremental. Dentre os pontos ressaltados por você, todos são importantes para a inovação, mas saliento a importância do compartilhamento entre colaboradores de uma organização para o sucesso inovador.

Luis Bassoi – Embrapa: Myrian, em relação a um portfólio equilibrado, quando um projeto começa desacreditado é possível dele passar a ser acreditado e aceito em uma empresa? Você conhece casos disto?

Resposta: Sim, é possível, já vi ocorrência disto em três empresas. Mas fazer esta retomada é difícil, seria como começar um jogo precisando de 4 gols para ganhar. Um projeto desacreditado é um enorme complicador para o desenvolvimento do projeto, mas só é inviável se quem tem poder de decisão não quiser.

Elayne Correa - Saint Gobain: Como você vê a eficácia e eficiência do canal de ideias? O quanto este instrumento contribui? Como ele pode ser manuseado para sair projetos de qualidade?

Resposta: Em minha experiência vivenciei projetos muito bons, mas também projetos muito frustrantes. Exemplificando um dos casos, no início do projeto ninguém queria dar sugestões, depois da introdução de remunerações para aqueles que propusessem ideias ouve um número muito grande de sugestões porém com qualidade muito ruim. Para o sucesso do projeto de canal de ideias é necessário associar algum mecanismo intermediário

de captação de ideias para não sobrecarregar os critérios de avaliação, também é preciso um planejamento, uma estruturação e um acompanhamento bem de perto do processo.

b. Planejamento, controle e acompanhamento de projetos de inovação - Rodolfo Ribeiro, Algar Telecom.

Rodolfo inicia sua palestra agradecendo o convite e contando um pouco da participação da Algar no CRI Nacional, participação esta que acontece a três anos. Em seguida apresentou um pouco do grupo Algar e discorreu sobre o IMO (Innovation management office) da Algar Telecom, que tem o objetivo de fomentar e articular inovação para empresas do grupo. Rodolfo também contou um pouco das suas funções na Algar Telecom onde ele cuida da gerência da inovação na empresa.

Passando para sua apresentação, Rodolfo iniciou citando um modelo de gestão da inovação proposto por uma consultoria chamada At Kearney onde as organizações podem se inspirar neste modelo para elaboração do próprio. Foi também ressaltado o fato de não existir um modelo padrão ideal para inovação, logo é muito importante estudar novos modelos mas como inspiração para elaboração do próprio modelo da empresa. Em seguida, passando para a apresentação de como se dá a inovação na Algar Telecom o palestrante citou a missão, visão e diretrizes da empresa que prezam pela inovação, e a equipe do IMO da empresa.

A Algar trabalha com PMO (Project Management Office) porém foi visto a necessidade de um “pré-PMO” onde a função deste “pré-PMO” seria fomentar e articular processos de inovação antes destes projetos entrarem no PMO. Rodolfo também ressaltou alguns pontos da cultura da Algar Telecom que corroboram para a inovação na empresa, como permitir que o erro aconteça na organização, mas que aconteça de forma rápida e seja pequeno; respeitar novas ideias e não julgá-las e inovar focando nas diretrizes da empresa. Foi também destacado o espaço físico do IMO da Algar Telecom, espaço colaborativo sempre aberto para receber novas ideias e localizado no centro da sede da empresa sendo de fácil acesso a todos os colaboradores.

Introduzindo o processo de inovação da empresa, o palestrante apresentou o fluxo de inovação em forma de funil contendo três grandes fases: “Ideia”, “protótipo” e “projeto”, sendo estas três fases subdivididas. Foi defendido a necessidade da difusão do processo de inovação para toda a organização, de modo que este seja entendido por todos os colaboradores, e para que do “cara do operacional” aos diretores da empresa entendam o funcionamento do processo, a simplificação do processo é um ponto crítico para desta forma, sob o olhar de inovação aberta, todos possam protagonizar o desenvolvimento da ideia do colaborador. Ainda sob esta abordagem de inovação aberta, a Algar Telecom tem trabalhado junto a universidades, startups e outras empresas como Nokia e Embraer, como propulsores da inovação na empresa.

Posteriormente Rodolfo discorreu acerca das fases do processo de inovação. A primeira fase “Ideia” tem três subdivisões: “cria”, “seleciona” e “planeja”. Na primeira, “cria”, é



utilizada uma plataforma em formato de rede social, aberta a todos os colaboradores para sugestão, acompanhamento e candidatura para participar dos projetos, também pela plataforma os colaboradores avaliam as melhores ideias, curtindo e comentando. Inicialmente todas as ideias são abertas a todos, com informações sobre os projetos e posteriormente, com o desenvolvimento destes projetos, estes param de ser disponibilizados na plataforma por questões de confidencialidade.

Já na segunda subfase “seleciona” é escolhido um comitê multe departamental composto desde executivos a estagiários, a equipe que se candidatou a desenvolver a ideia apresenta o projeto a este comitê e ele determina os recursos disponíveis para o desenvolvimento do projeto. A terceira subfase é “planeja”, nesta fase a alta gerencia é envolvida no projeto e são determinados o escopo, equipe, métricas, parceiros, riscos, entregas, cronograma de execução e desembolsos.

Em seguida o projeto entra na fase “protótipo” que é dividida em duas subfases “executa” e “avalia”. Na subfase “executa” o protótipo é desenvolvido de fato, são utilizadas ferramentas como: o BSC (Balanced Scorecard) para acompanhar a execução dos protótipos, é utilizado o PMO para avaliar progresso e risco do projeto e é avaliado o grau de inovação do projeto sobre uma matriz que tem como eixos: modelo de negócio e tecnologia. Ainda sobre a fase “executa” Rodolfo apresentou algumas plataformas e a configuração de alguns dos relatórios de acompanhamento utilizados pela Algar e ressaltou que nesta fase o líder do protótipo não necessariamente é o líder do projeto. Discorrendo sobre a fase “avalia”, o palestrante esclareceu que nesta fase são avaliados os projetos que passarão da fase de protótipo para um projeto em escala. Na fase “avalia” são documentados: resultados obtidos, lições aprendidas e entregas, tanto dos projetos que foram aprovados quanto dos que não foram aprovados, e estes resultados são arquivados podendo auxiliar em futuros projetos.

Quanto à última fase “projeto” esta não possui subdivisões e é desenvolvida em formato PMO convencional. Rodolfo esclareceu que todas as iniciativas e projetos de inovação na empresa são “extras” ou seja, os funcionários que se envolveram nestas iniciativas às desenvolvem fora do horário de trabalho e os horários para este desenvolvimento são determinados por sua própria equipe no projeto. Além disso, a equipe de determinado projeto durante o processo de inovação varia no decorrer das fases do processo, quem deu a ideia não necessariamente será aquele que a desenvolverá. Quanto à remuneração daqueles que participaram do fluxo de ideias acima apresentado, o palestrante expos que esta varia de acordo com a fase na qual a pessoa trabalhou, crescendo à medida que o funil vai se estreitando, desta forma a remuneração vai desde reconhecimento em público, nos estágios iniciais, a distribuição de 20% do lucro captado pela inovação no caso da equipe envolvida fechar a última fase do processo.

Após a apresentação do processo de inovação da empresa, Rodolfo discorreu rapidamente sobre alguns cases de sucesso em inovação da Algar Telecom. Por fim foram apresentados alguns dos resultados da empresa no que diz respeito a modelo de gestão da inovação, sendo eles: Critérios acima da média global em quatro dos cinco critérios definidos pela Kearney International com relação a modelos de gestão da inovação, a empresa também já foi premiada nacional e internacionalmente quanto a inovação e ecossistema

empreendedor. Foram também demonstrados resultados positivos quanto ao funil de inovação e pesquisa de clima da organização.

Perguntas:

Carolina Frodl – Embraer: Quais são os critérios de seleção para elaboração do comitê que seleciona as ideias na fase “ideia”? E quais os critérios para aprovação da ideia no fluxo de inovação?

Resposta: O participante entra no comitê por vontade própria, e alguns participantes são selecionados estrategicamente, após isto o comitê recebe mentoria, capacitação e treinamento para avaliar e selecionar ideias de forma assertiva. Quanto aos critérios para avaliar as ideias durante o processo estas são: novidade tecnológica, modelo de negócio, foco no cliente e mercado.

Nádia Armelin – Oxiteno: Rodolfo, você comentou que no processo de inovação da Algar, o líder do protótipo não necessariamente é líder do projeto, este líder do projeto é da sua área de inovação então?

Resposta: Não, tivemos problemas com líder de ideia virando líder do projeto por falta de competências em gestão, o líder do projeto não será da minha área, mas será aprovado ou escolhido de acordo com a avaliação da diretoria e de quais são as competências necessárias para o projeto, de acordo com os documentos de acompanhamento elaborados.

Tatiany Ernesto – Coca-Cola: Na definição do fundo de inovação, este é feito sendo garantido todo ano como percentual pré-determinado da receita da empresa?

Resposta: Antigamente este fundo era prescrito, mas atualmente ele é determinado de acordo com a expectativa de projetos de inovação e absorção destes projetos para o ano seguinte, não sendo indexado na receita da empresa.

Almoço

4. Mesa redonda

O professor Hugo Tadeu, introduziu a próxima atividade a ser desenvolvida, propondo um momento de debate que teve como objetivo discutir como as empresas do CRI tem estruturado e gerido o portfólio e projetos de inovação. Para o debate da Mesa redonda, foram delimitadas três perguntas a serem respondidas para nortear a discussão, sendo elas:

- Quais as metodologias de gestão de projetos de inovação utilizadas na sua empresa?
- Como é realizado o planejamento, acompanhamento e controle dos projetos de inovação?
- Como são estruturados e priorizados os projetos de inovação?

Para responder a tais perguntas, os participantes foram divididos em seis grupos onde, primeiramente deveriam discutir entre si os pontos propostos, e posteriormente escolher um líder para apresentar aos demais grupos o que foi discutido na mesa.

Primeiro Grupo

O grupo possuía representantes das empresas Embraer, Faber Castell, FCA, Oxiteno e Hydrnorth. Foi levantado como um grande desafio a passagem de bastão entre as fases do processo de inovação, por exemplo depois que os requisitos chave são testados na fase protótipo, como passar o bastão para fase projeto. Foram também discutidas questões financeiras para investimentos em projetos de inovação onde sobre o novo cenário econômico as empresas incorrem em falta de interesse da diretoria para com a inovação.

Foram verificados após a discussão, portfólios de projetos muito distintos em pontos como marketing, mercado e tecnologia, fruto dos divergentes setores que as empresas do grupo operam. Diferenças foram também encontradas em relação a coleta de ideias no fluxo de inovação, por exemplo o caráter indutor do mercado para com a empresa no caso da Embraer, diferente de outras empresas do grupo. Quanto a seleção de ideias a maioria das empresas possui critérios bem definidos para avaliação.

No que tange ao grau de maturidade da inovação nas empresas, todas elas possuíam o funil e processos de inovações parecidos com o apresentado por Rodolfo, com exceção da Hydrnorth que está em uma fase mais inicial quanto ao assunto. Foi ressaltado pela Ana Almeida – FCA, a existência de uma “dor” de todos devido a foco da organização em inovação em torno de produto e verificada uma dificuldade de ampliar isto para outras atividades da empresa.

Segundo Grupo

O grupo expos que todas as empresas do grupo, para gerência de projetos de inovação, utilizam gestão de ideias e depois PMI, além de *roadmap* para tecnologias. As empresas do grupo ao inovarem olham para uma agenda de curto prazo e longo prazo, mas de modos um pouco divergentes, ao olhar para futuro a Gerdau por exemplo olha para um horizonte de 10 a 15 anos, já a Embraer olha para um horizonte de 50 anos.

Foi também ressaltado que todas as empresas estão buscando um envolvimento maior com startups em modelos de inovação aberta, sendo que as organizações se encontram em fases distintas desta aproximação. Foi também salientado algumas plataformas de gestão de projetos utilizadas pelas empresas como “Trello” e “Scrum”. Dante Lopes (Empreendi na Rede) sugeriu para organizações do setor automotivo, tirar um pouco do foco em produto para tentar inovar no canal de distribuição, onde ele pessoalmente acredita ser um bom caminho a ser explorado. Dante também indicou um livro: “The entrepreneur’s guide to customer development”.

Terceiro Grupo

O grupo era formado por representantes da: Ypê, Hydrnorth, Faber-Castell, Bunge e Insper. Com relação a gestão da inovação e projetos de inovação a maioria das organizações trabalha com uma parte processos de geração de ideias bem definidos

seguido de um processo sobre o conceito de funil, embora o cenário econômico nada favorável todas as empresas ainda estão implementando e dando continuidade com projetos de inovação.

Embora sejam utilizadas ferramentas semelhantes, foi ressaltado que a inovação em cada empresa está estruturada de forma diferente com departamentos distintos responsáveis pela inovação interna, no caso da Ypé e Faber existe uma área a parte responsável apenas com a inovação, já nas demais a inovação está no administrativo, no marketing dentre outros departamentos. Foi salientado que durante a discussão, foi visto que o departamento e estrutura onde a inovação se encontra em cada empresa faz sentido de acordo com o segmento, características internas, cultura e contexto de cada empresa, dessa forma foi argumentado que não existe um modo certo ou errado de gerir a inovação em uma empresa.

O grupo também tratou acerca da dificuldade de olhar para o futuro e convencer a organização a investir também no longo prazo não olhando apenas para o curto prazo. O professor Hugo Tadeu comentou sobre este ponto levantado pelo grupo, onde inovações incrementais são a base para redução de custos, eficiência e produtividade, e que de incremental em incremental pode-se chegar em uma inovação disruptiva, porém, é necessário balancear o portfólio e investir também em inovações radicais e disruptivas, sendo este o ponto fundamental para a longevidade da empresa.

Quarto Grupo

Grupo composto de representantes da Jacto, Embraer, Embrapa e Gerdau. Foi defendido que o grupo era bem heterogêneo com perfis e setores diferentes que impactam diretamente na forma de gerir e priorizar projetos de inovação. Foi exposto que o processo de inovação e o processo de projetos de inovação é mais recente em algumas empresas como a Gerdau e Jacto em detrimento a Embraer, que já trabalha a mais tempo sobre o assunto, onde na Embraer há uma divisão entre processos de inovação e processos de melhoria dentro do dia a dia da organização. No caso da Embrapa, a empresa passa por uma reforma deste assunto, porque a empresa é focada em geração de conhecimento para o agronegócio e muitas vezes o que se desenvolve uma inovação esta não pode ser usada como produto.

Foi sublinhado pelo grupo a importância de sistemas de apoio, onde muitas vezes programas de inovação são olhados como um ônus então um apoio é preciso para o sucesso dos mesmos. Outro aspecto apontado como importante é o timing para introduzir a inovação no mercado, foi também defendido que a preção interna por retorno monetário tangível da inovação é um fator que abafa o sucesso e bom funcionamento da inovação dentro de uma empresa. Foi sublinhado que embora a crise econômica, a inovação tem permanecido na agenda das organizações do grupo e isto foi celebrado.

Quinto Grupo Líder

O grupo focou em discutir a inovação dentro da Embrapa, em seguida foi exposto um pouco da discussão sobre a empresa. O Foco da inovação na Embrapa é norteadada por três aspectos principais: Social, ambiental e financeiro, de modo que serão estes aspectos que irão orientar também o desenvolvimento dos projetos de inovação. A empresa faz planos

delimitando a estratégia de inovação e os focos a serem buscados em uma periodicidade de quatro anos, decidindo previamente o que será feito nos próximos quatro anos. Com relação a priorização das ideias e dos projetos de inovação, existe um comitê encarregado disto, mas foi apontado dificuldade da empresa nesta agenda de priorização e delimitação de critérios para tal.

Sexto Grupo Líder

Grupo composto pelas organizações: Votorantim, ABDI, WF estruturas, Massucato e Embrapa. Foi apresentado um pouco sobre o modelo da Votorantim, a empresa possui uma metodologia de gestão de projetos bem implementada e bem definida, dividida em dois focos: produto e processo olhando para horizontes de 5 a 10 anos, quanto a priorização existe uma classificação e critérios de priorização na empresa que funciona sobre processo verticalizado. Foi também ressaltado que, atualmente, os números da empresa quanto a projetos de inovação se encontram sobre uma razão onde a cada um real investido em projetos, a empresa capta de 3 a 4 reais com as inovações desenvolvidas pelos projetos.

Em seguida foi tratado o caso da Embraer que tem trabalhado em toda sua cadeia de valor com foco no desenvolvimento dos seus fornecedores, existe um programa com este objetivo chamado PDCA (Programa de desenvolvimento da cadeia aeronáutica) Carla Ferreira (ABDI) ressaltou o bom andamento do projeto até o momento e com expectativas otimistas para o futuro. A empresa Massucato é um dos fornecedores da Embraer inclusas neste programa, onde José Massucato salientou alguns dos principais pontos que se tem trabalhado na empresa e desafios quanto a inovação: de início o foco é em pessoas na difusão da inovação, vontade de inovar e preocupação na boa gerência interna da inovação, tentando assim estabelecer uma cultura propícia a inovação. Em seguida os focos são em *Kaizen* e melhoria continua de processos e dispositivos. Por fim foi novamente ressaltado a necessidade e importância de se trabalhar a cadeia.

Comentário:

Myrian Moura – PMI-MG: Apesar de olhares muito distintos, devido a heterogeneidade das empresas, notei uma preocupação continua das organizações participantes do CRI com projetos de inovação. Além disso é perceptível o uso muito flexível da plataforma PMI e fiquei surpresa quanto a sistematização das empresas no que tange a inovação e gerência de projetos. Sobre minha experiência no assunto acredito que as empresas aqui presentes estão na linha de frente do que diz respeito a projetos de inovação.

5. Resultados da pesquisa geração de ideias

Hugo Tadeu iniciou sua fala apresentando os resultados de sua pesquisa. A pesquisa foi realizada com o levantamento de dados sobre as empresas participantes de um programa de especialização da FDC e buscou explorar e avaliar como se dão as práticas de gestão de projetos de inovação em empresas localizadas em Minas Gerais dos setores: Industrial, serviços e tecnologia. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário e foi obtido um total de 48 respostas.

Com relação aos resultados obtidos, as principais ressalvas do professor Hugo Tadeu foram: Dificuldade das empresas em implementar metodologias de gestão de portfólio além do PMI que sejam mais flexíveis, além da dificuldade na implementação de metodologias para avaliação de portfólio, de modo que, empresas pensam somente em custo, desbalanceando o portfólio. Foi também ressaltado o fato de algumas das empresas utilizarem o design thinking, porém segundo as respostas, sem resultados.

Com relação ao balanceamento de portfólio das empresas pesquisadas, o portfólio de cada empresa foi avaliado de acordo com quatro eixos em um modelo diamante, sendo os eixos: Tecnologia, clientes, tempo e complexidade. O modelo com pontos mais distante do centro sobre as quatro perspectivas caracteriza inovações disruptivas, já quando as perspectivas tecnologia e tempo estão intermediárias e complexidade e clientes continuam no ponto mais distantes, isto caracteriza inovações radicais. Analisando qual foi o comportamento das empresas que responderam à pesquisa, dividindo-as em 6 setores, o modelo diamante indicou que embora os setores tenham distribuições divergentes, todos os setores possuem seus portfólios muito próximas ao centro do gráfico, o que indica o foco em inovações incrementais, exceto o setor de sistemas da informação que tem um balanceamento propício a inovações radicais.

6. Conclusão

A partir da troca de experiências, por meio dos debates entre os participantes, e os resultados apresentados, ficou claro a necessidade de uma boa gerência de projetos de inovação assim como a delimitação de um processo para o desenvolvimento de projetos. Além disso, foi acordado a necessidade do balanceamento de portfólios de inovação sendo este um desafio a ser ainda alcançado em várias das empresas participantes.

Durante todo o dia foram apresentados e comparados ferramentas e modelos de gestão de projetos, assim como discutido e a efetividade destas ferramentas e modelos, diante disso ficou entendido a necessidade de ferramentas de gestão de projetos como PMO. Além da gestão de projetos via PMO, foi discutido a possibilidade de um “pré-PMO”, como o da Algar Telecom, para um filtro maior de ideias e projetos, de modo a alimentar o PMO com projetos mais promissores e próximos a estratégia da empresa, ganhando assim qualidade e economia de recursos. A velocidade e agilidade no processo de desenvolvimento de projetos foram determinados como aspectos críticos no sucesso inovador da empresa, sobre a lógica de errar mas errar pequeno e rápido.

Foi também detectado a necessidade de envolvimento de toda a organização na fase de desenvolvimento de projetos, utilizando plataformas internas de aproveitamento do potencial inovador organizacional, onde ter um processo simplificado pode ser de grande ajuda para o engajamento de toda uma organização. Por fim, constato-se a necessidade de não deixar a inovação e o desenvolvimento de projeto de inovação de lado sobre o panorama de crise econômica, sendo está a época de rever os investimentos em inovação, não em quantidade de gastos, mas na priorização destes gastos, onde é preciso haver uma otimização destes.

7. Sobre o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo

O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo trabalha no desenvolvimento de conhecimento sobre gestão de inovação no contexto brasileiro, conduzindo pesquisas e programas sobre temas diversos. A inovação está aliada a um processo de criação de cultura, estrutura, processos e métricas que permitam não apenas acompanhar, mas incentivar e desenvolver a capacidade inovadora dentro das empresas.

A missão do núcleo é contribuir para o desenvolvimento da atividade empresarial no Brasil, gerando conhecimento, ferramentas e tecnologias relacionadas à gestão da inovação, compartilhando-as com a sociedade.

O núcleo tem como objetivo central desenvolver e compartilhar conhecimentos sobre gestão da inovação e empreendedorismo por meio de pesquisas, publicação de artigos, casos, livros e participação em seminários. Ser referência no Brasil e no mundo nos temas da gestão da inovação e empreendedorismo.

O Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC conta com a coordenação de Carlos Arruda, Diretor Adjunto de Parcerias da FDC. Também, na equipe, os professores da FDC: Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth e Hugo Ferreira Braga Tadeu; e bolsistas de iniciação científica: Eduardo Stock dos Santos, Fernanda Milagres Bedê e Mariana Drummond de Lima.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Campus Aloysio Faria

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 - Nova Lima (MG) - Brasil

Campus Belo Horizonte

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 - Belo Horizonte (MG) - Brasil

Campus São Paulo

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184 - 15° andar
Vila Olímpia
04548-004 - São Paulo (SP) - Brasil

Campus Rio de Janeiro

Av. Afrânio de Melo Franco, 290
2° andar - Leblon
22430-060 - Rio de Janeiro (RJ) - Brasil

atendimento@fdc.org.br
0800-941-9200

• www.fdc.org.br •

