UMA NOVA ARQUITETURA DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM PORTUGAL



COTEC Portugal
Somos Inovação

Em colaboração com

EY
Building a better working world



Mensagem do Presidente da Direção

Um dos maiores desafios que se colocam às empresas na era digital é conciliar as exigências da busca da eficiência no Presente com a inovação para a criação do Futuro. Gerir a tensão entre a geração e alocação de recursos é um enorme desafio para a liderança mas que garante a sobrevivência e prosperidade da empresa em diferentes horizontes. Não basta responder com maior eficiência e rapidez aos clientes de hoje, é igualmente necessário antecipar as prioridades dos clientes de amanhã, não só dos atuais, mas acima de tudo antecipar as necessidades de outros clientes potenciais, identificando em que nichos e sectores estarão os maiores problemas também poderão ser resolvidos através do *know-how* e experiência industrial detido pela empresa.

Estas oportunidades poderão ser exploradas se as empresas forem capazes de desbloquear o *know-how* e a experiência que já detêm, combinando estes ativos com novo conhecimento vindo do exterior. Para isso, as empresas terão que promover uma cultura de maior abertura a redes de colaboração, recrutar profissionais qualificados e investir no "sourcing" de novo conhecimento como qualquer outra matéria prima do negócio. A combinação específica destes ingredientes numa fórmula de sucesso e sua aplicação continuada na transformação do negócio é a razão que explica o crescimento sustentado das empresas estudadas.

Resultante de uma parceria COTEC e EY, o presente Relatório identifica as fragilidades das empresas na exploração de novas oportunidades de crescimento e mostra que é possível planear o crescimento empresarial através da inovação. No Relatório é apresentado um novo referencial para transformar o negócio e gerar novos horizontes de crescimento para o Futuro, gerados a partir do negócio do Presente. Esperamos que esta nova ferramenta da gestão da inovação possa contribuir para um processo de planeamento mais estruturado das próximas etapas de crescimento e assim retirar maior retorno dos processos de inovação.

Francisco de Lacerda
(Presidente da Direção)

AGENDA PARA HOJE

1.

Notas iniciais sobre a inovação 04

2.

Estado atual da inovação em Portugal 11

3.

Lições de casos estudo 15

4.

Recomendações para uma inovação sustentável 24

1.

NOTAS INICIAIS SOBRE A INOVAÇÃO

O mundo continua a mudar a um ritmo acelerado, com um retorno cada vez menor da inovação focada em produto



MENOS DE 6 SEMANAS

Tempo para o desenvolvimento de *apps* digitais.

1%

Estimativa dos equipamentos atualmente conectados face ao potencial total.





500 MIL MILHÕES

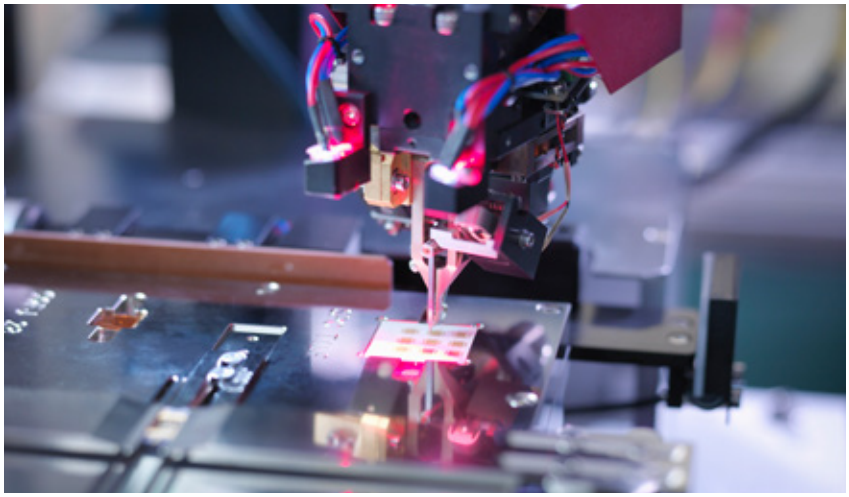
Número de "coisas" conectadas em 2020, incluindo sensores e chips RFID.

35 DIAS

Tempo que uma nova tecnologia demora a atingir uma massa crítica de 50 milhões de utilizadores.



Disrupção: questão é quando, não se.





50%

das empresas S&P 500 de 2006 já não existem

75%

das empresas, S&P 500 em 2027 serão novas entradas

68%

dos empregados consideram estar pouco comprometidos com a sua empresa



“A batalha entre incumbentes e *start-ups* resume-se ao incumbente conseguir inovar antes da *start-up* assegurar a distribuição”

Peter Hinssen (Nexxworks)

A abordagem aos desafios de inovação requer uma ambidextralidade ágil

TOP 3 DESAFIOS DE INOVAÇÃO



#1

27%

Tempo desde a geração da ideia até ao lançamento[1]



#2

19%

Aprovação da liderança e financiamento de novas ideias[1]



#3

17%

Comercialização e lançamento de inovação[1]

89%

das empresas lançaram um programa de open innovation[2]

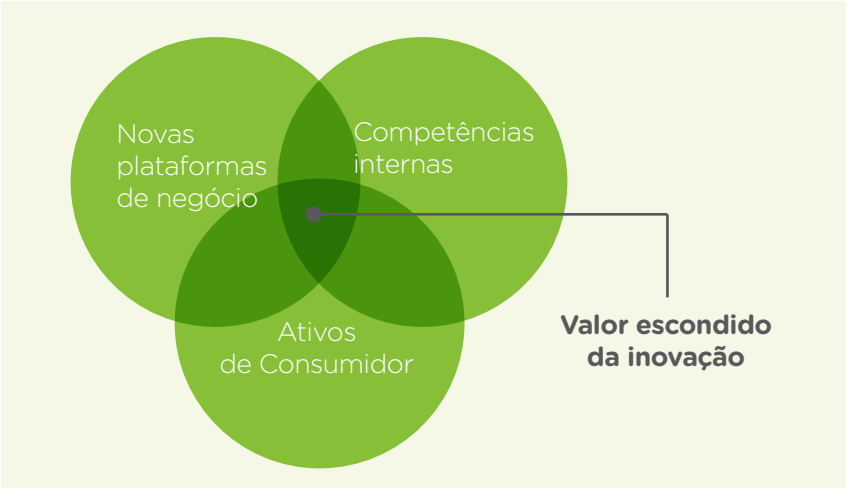
17%

Das empresas conseguem obter resultados[2]

Fonte

[1] EY Advisory Innovation Global Trends Survey 2016, inquérito N=400 executivos globais;
[2] Questionário de inovação EY 2016, mais de 100 entrevistados de *start-ups* e incumbentes; análise EY

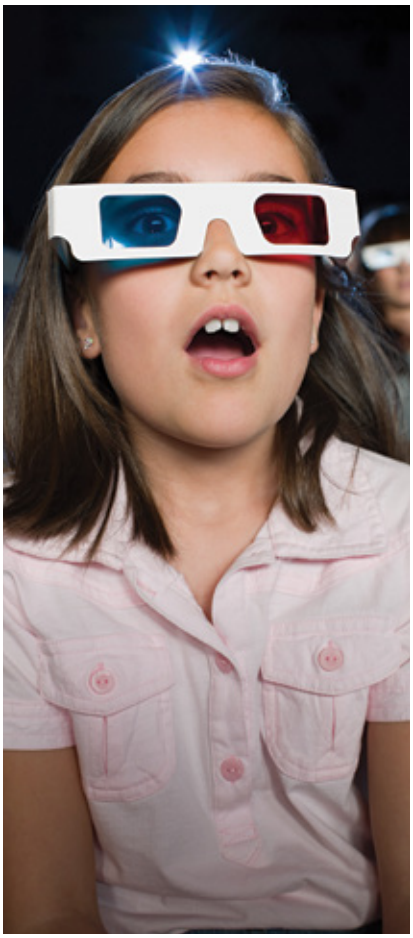
Ativos escondidos do balanço são libertados quando combinados com novo conhecimento...





A criatividade dos colaboradores é o ativo principal menos explorado nas empresas

Innovation champions têm como função facilitar o acesso ao conhecimento interno existente por diversas unidades de negócio e colaboradores.



Novas plataformas de negócio

Combinação de produtos, tecnologias adjacentes ou estratégias de marketing específicas para um novo segmento.

Ativos de consumidor

Segmentos inexplorados com elevado potencial ou informação proprietária a ser usada para fortalecer a ligação com o consumidor.

Competências internas

Combinação de competências subutilizadas com competências core ou com aquisição de competências externas complementares.

... sendo uma forma de responder aos desafios de inovação que as empresas enfrentam



Alguns mitos sobre inovação, e respetiva desmitificação

MITO

A INOVAÇÃO É ABSTRATA

Desmitificação

Não é abstrata nem aleatória: é uma competência da empresa trabalhada de forma contínua e sustentada de acordo com a visão e eixos de atuação

MITO

A INOVAÇÃO NÃO PODE SER APRENDIDA

Desmitificação

Todas as empresas poderão constituir uma competência de inovação através da incorporação de lições aprendidas e boas práticas de processos de inovação

MITO

A INOVAÇÃO SÃO NOVOS PRODUTOS OU TECNOLOGIA

Desmitificação

A inovação existe para além de produtos existentes ou novos: a captura de maior valor é frequentemente ao nível de modelo de negócio e procura da próxima geração da procura

MITO

A INOVAÇÃO É RESPONSABILIDADE DO I&D

Desmitificação

Apesar da competência de I&D ser importante para a extração de valor, muitas ideias inovadoras vêm de outras unidades de negócio, assumindo a cultura um papel crítico

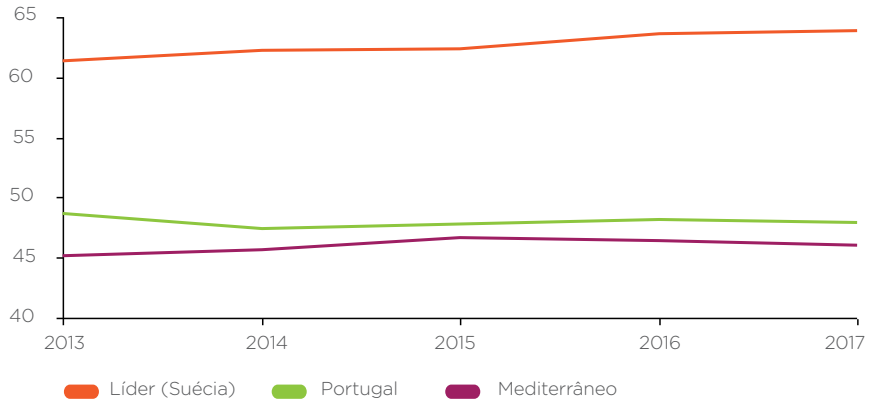
2.

ESTADO ATUAL DA INOVAÇÃO EM PORTUGAL

Portugal necessita de uma nova abordagem à inovação para reduzir o seu gap de inovação

Global Innovation Index (GII)

The Global Innovation Index (pontos de 1 a 100), 2013-2017

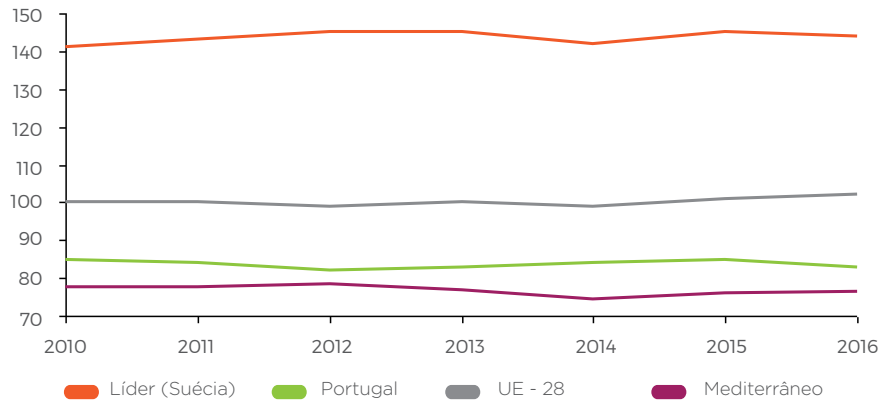


Estudo publicado pela Universidade de Cornell, INSEAD e Organização Mundial da Propriedade Intelectual

Portugal é o 31º país mais inovador do mundo, abaixo dos países do mediterrânico

European Innovation Scoreboard (EIS)

European Innovation Scoreboard (pontos de 1 a 180), 2010-2016



Estudo publicado pela Comissão Europeia

O *European Innovation Scoreboard* categoriza os países em quatro grupos distintos com base no seu nível de inovação: inovadores líderes, fortes, moderados e modestos

Portugal é considerado um "inovador moderado", ou seja, com performance abaixo da média Europeia, mas acima dos países do mediterrâneo

Portugal tem mantido a sua posição relativa em termos de índices de inovação de referência, que maioritariamente avaliam elementos push do lado da oferta e menos elementos pull do lado da procura.

Os principais desafios de Portugal são específicos à inovação e não de contexto

FATORES	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	GII [1]	EIS [2]
Fatores indiretos	Ambiente Político	Grau de estabilidade, a qualidade do governo em atuação e se as condições políticas capacitam o desempenho de inovação num país	Impacto positivo	Impacto positivo
	Ambiente económico	Condições macroeconómicas ajudam a promover a inovação	Impacto positivo	Impacto positivo
	Ambiente regulamentar	Capacidade de um governo formular e implementar políticas coerentes que promovam o desenvolvimento do setor privado	Impacto positivo	Impacto positivo
Fatores diretos	Qualificação dos recursos	Qualificação dos recursos humanos	Impacto negativo	Impacto negativo
	Infraestrutura	Qualidade das infraestruturas de tecnologias de informação e comunicação disponibilizadas	Impacto neutro	Impacto neutro
	Investimento	Investimento dedicado a despesas em I&D e inovação	Impacto negativo	Impacto negativo
	Colaboração	Grau de colaboração existente entre as empresas, o Estado, universidade e centros tecnológicos	Impacto negativo	Impacto negativo
	Sofisticação do mercado	Grau de maturidade tecnológica do mercado com base nas atividades tecnológicas desenvolvidas	Impacto negativo	Impacto negativo
Outputs	Atividades inovadoras	Medição das atividades de inovação que derivam dos inputs da inovação	Impacto neutro	Impacto neutro
	Conhecimento	Avaliação do impacto económico e o conhecimento gerido pela inovação	Impacto negativo	Impacto negativo
	Outputs criativos	Resultados e os outputs criativos que derivam da inovação atual de forma a perceber o impacto económico gerado pela inovação	Impacto neutro	Impacto neutro

Fonte
[1] EY Advisory Innovation Global Trends Survey 2016, inquérito N=400 executivos globais;
[2] Questionário de inovação EY 2016, mais de 100 entrevistados de *start-ups* e incumbentes; análise EY

Impacto positivo
Impacto negativo
Impacto neutro

Os pontos críticos a abordar são conhecidos, e realçam a necessidade de reforçar elementos *pull* da procura

FATORES	DIMENSÕES CRÍTICAS PARA PORTUGAL	DESCRIÇÃO
Fatores diretos	Qualificação dos recursos	› Reduzido nível de qualificação de recursos humanos › Baixa alocação dos recursos humanos qualificados a atividades de inovação nas empresas e centros de difusão tecnológica › Dificuldade na retenção de recursos humanos qualificados
	Investimento	› Baixo nível de investimento público e privado em inovação › Reduzido peso do investimento em inovação realizado pelas empresas › Áreas foco do investimento em inovação de pouco valor acrescentado › Financiamento para a inovação significativamente dependente do Estado
	Colaboração	› Diminuta colaboração entre empresas › Reduzido nível de colaboração de empresas com universidades e centro tecnológicos
	Sofisticação do mercado	› Baixa intensidade de emprego em atividades intensivas de conhecimento e serviços tecnológicos › Fraca maturidade digital dos colaboradores
Outputs	Conhecimento	› Reduzido número de pedidos internacionais de patentes com valor de mercado que possam ser refletidas em balanço

3.

LIÇÕES DE CASOS ESTUDO

Existem cinco temas chave para endereçar os principais desafios de inovação identificados



Alinhamento da estratégia de negócio com a de inovação

Estruturar uma capacitação de inovação em linha com a estratégia corporativa da empresa, ou seja, assegurar que a inovação é um catalisador do plano de negócio



Modelo Organizacional

Definir tipo e *enablers* de inovação de forma a melhor assegurar a visão definida para a inovação, promovendo uma cultura de inovação por todas as áreas de negócio



Relacionamento com o exterior

Assegurar uma relação sustentável com todos os stakeholders externos relevantes (e.g., clientes, universidades e centros tecnológicos, fornecedores, concorrência, ...)



Ambidextralidade empresarial[1]

Garantir a capacidade de as empresas equilibrarem um frequente exercício de identificação de lições aprendidas enquanto se preparam para o futuro



Gestão da inovação

Gerir programas de inovação através de várias ferramentas de suporte, assegurando múltiplos horizontes temporais e distintas práticas de inovação a serem geridas

Nota

[1] este conceito refere-se à capacidade das empresas de englobarem dois tipos diferentes de negócio, (i) foco em explorar as capacidades existentes para obter lucro e (ii) foco em investigar novas oportunidade de crescimento. Estas duas metodologias necessitam de diferentes estratégias, estruturas, processos e culturas

As empresas dos casos de estudo foram agrupadas com base na sua maturidade de processos de inovação

	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO
Critérios de alocação	O último *innovation scoring* realizado pela empresa está compreendido entre [400; 550]	O último *innovation scoring* realizado pela empresa está compreendido entre [551; 700]	O último *innovation scoring* realizado pela empresa é superior a 700
Descritivo	Empresas que possuem uma prática de inovação instalada e estruturada mas ainda num estado inicial	Empresas que apresentam uma capacitação de inovação madura mas ainda com reduzidos resultados	Empresas que apresentam um elevado grau de maturidade nas suas práticas de inovação e contínuos resultados
Número de empresas entrevistadas	5 empresas	5 empresas	5 empresas

Não existe correlação entre a taxa de crescimento do volume de negócios e o grau de maturidade da capacitação de inovação, refletindo o desafio de capitalizar competências de inovação em resultados tangíveis.

Os temas chave de desafios de inovação possuem diferentes perfis de maturidade de competências de inovação

HEAT MAP DO GRAU DE MATURIDADE

TEMA	TÓPICO	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO	CONSIDERAÇÕES
Alinhamento da estratégia de negócio com a de inovação	Envolvimento da gestão de topo	Baixa	Média	Alta	› Clara diferença do nível de alinhamento de estratégia corporativa com inovação conforme maturidade da capacitação de inovação
	Orçamento de inovação	Baixa	Média	Alta	
Modelo organizacional	Tipo de inovação	Média	Alta	Alta	› Depois de um nível inicial, não existem diferenças de modelo organizacional conforme maturidade da capacitação de inovação
	Enablers de inovação	Baixa	Alta	Alta	
Relacionamento com o exterior	Concorrência e outros	Baixa	Média	Média	› Relacionamento com a concorrência é um dos tópicos que grupo avançado não apresentada uma maturidade alta › Diferentes níveis de maturidade no relacionamento com cliente e universidades
	Universidades e centros tecnológicos	Baixa	Média	Alta	
	Relação com o cliente	Baixa	Média	Alta	
Ambidextralidade empresarial	Lições apreendidas	Média	Média	Média	› Nenhum dos grupos apresenta um nível de maturidade alto nas lições apreendidas
	Múltiplos horizontes temporais	Baixa	Média	Alta	
Gestão da inovação	Planeamento e gestão	Média	Média	Alta	› Os tópicos de planeamento e gestão e ferramentas estão uniformizados por cima › O retorno financial dos projetos de inovação é um claro desafio independentemente da maturidade das competências de inovação
	Ferramentas	Média	Alta	Alta	
	Retorno dos projetos	Baixa	Baixa	Média	

GRAU DE MATURIDADE

Baixa Média Alta

A estratégia de inovação ainda é frequentemente definida de forma isolada

TÓPICO	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO
Envolvimento da gestão de topo	A inovação é um motor independente da empresa, apesar de existir a preocupação de integrá-la no planeamento global, através da existência de: › Equipas dedicadas › Aposta em projetos de inovação	Existe uma priorização preliminar dos projetos de inovação, notando-se alguma preocupação em que a inovação esteja em linha com as prioridades de negócio da empresa	Verifica-se uma clara visão do propósito da inovação e como esta complementa a estratégia da empresa. A gestão de topo está envolvida regularmente na tomada de decisão relativamente aos projetos de inovação
Orçamento de inovação	O orçamento dedicado à inovação não está alinhado com o orçamento da empresa	O orçamento de inovação é definido inicialmente sem ter em conta as suas necessidades específicas	O orçamento de inovação é dimensionado com base nos projetos de inovação planeados e em curso, ou seja, existe uma clara noção do valor esperado para inovação

É crítico incorporar uma pré-disposição para a inovação no dia-a-dia dos colaboradores

TÓPICO	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO
Tipo de Inovação	A inovação é maioritariamente do tipo incremental	Equilíbrio entre inovação incremental e disruptiva, refletindo a preocupação de simultaneamente melhorar produtos e serviços existentes e procurar novos modelos de negócio	
***Enablers* de inovação**	Existem fóruns responsáveis pela identificação, avaliação e decisão sobre ideias de inovação	Utilização madura de enablers de inovação, através de: › Fóruns de inovação › Atribuição de bolsas de horas dedicadas › Concursos de ideias › Apoio a centros de investigação/tecnológicos	Principais enablers de inovação identificados: › Laboratórios de inovação › Incentivo ao registo de patentes A fase de criação inclui etapa de identificação de apoio de terceiras. Preocupação com proteção de *knowhow* na fase de criação

A identificação de mecanismos para uma constante relação entre empresas e o cliente é uma prioridade

TÓPICO	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO
Concorrência e outros	Existe uma compreensão básica sobre o nível de inovação praticado pela concorrência nacional e internacional, mas não mapeada forma sistemática São estabelecidas parcerias com outras empresas, mas não é prática comum	Existe uma boa compreensão sobre a maturidade da inovação praticado pela concorrência nacional e internacional Frequentemente, existe união de equipas de diferentes empresas para partilha de conhecimento	
Universidades e centros tecnológicos	Existem parcerias com faculdades, mas não é uma prática comum	Existem casos de colaboração com faculdades através de estágios profissionais, mestrados e outros programas de investigação	Existem casos de colaboração com faculdades e centros tecnológicos para incorporação de conhecimento científico e incentivo à formação dos colaboradores
Relação com o cliente	A relação com o cliente é alimentada com questionários de satisfação e opinião	O cliente é envolvido numa fase embrionária de teste dos projetos de inovação através de workshops de co-criação. Este envolvimento permite identificar alterações nas necessidades dos clientes e facilitar a sua incorporação na oferta	Para além da fase embrionária, o cliente também é envolvido nas restantes fases do funil de inovação e.g., prototipagem

A priorização de esforços em projetos de longo-prazo é um desafio

TÓPICO	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO
Lições apreendidas	As empresas incorporam de forma sistemática as lições aprendidas ao longo do seu processo de inovação nos projetos futuros, refletindo uma implementação básica do conceito de ambidextralidade		
Múltiplos horizontes temporais	A prioridade das equipas de inovação é o negócio atual, sendo alocadas aos projetos de inovação quando necessário. O horizonte temporal da maioria dos projetos é de curto a médio prazo	As equipas alocadas a projetos de inovação estão relativamente estruturadas, principalmente com uma perspetiva multifuncional Os projetos de longo-prazo não são uma prioridade	As equipas de inovação estão segregadas por horizonte temporal, ou seja, existe uma equipa específica para projetos focados no negócio atual e outra focada no desenvolvimento de projetos de longo-prazo

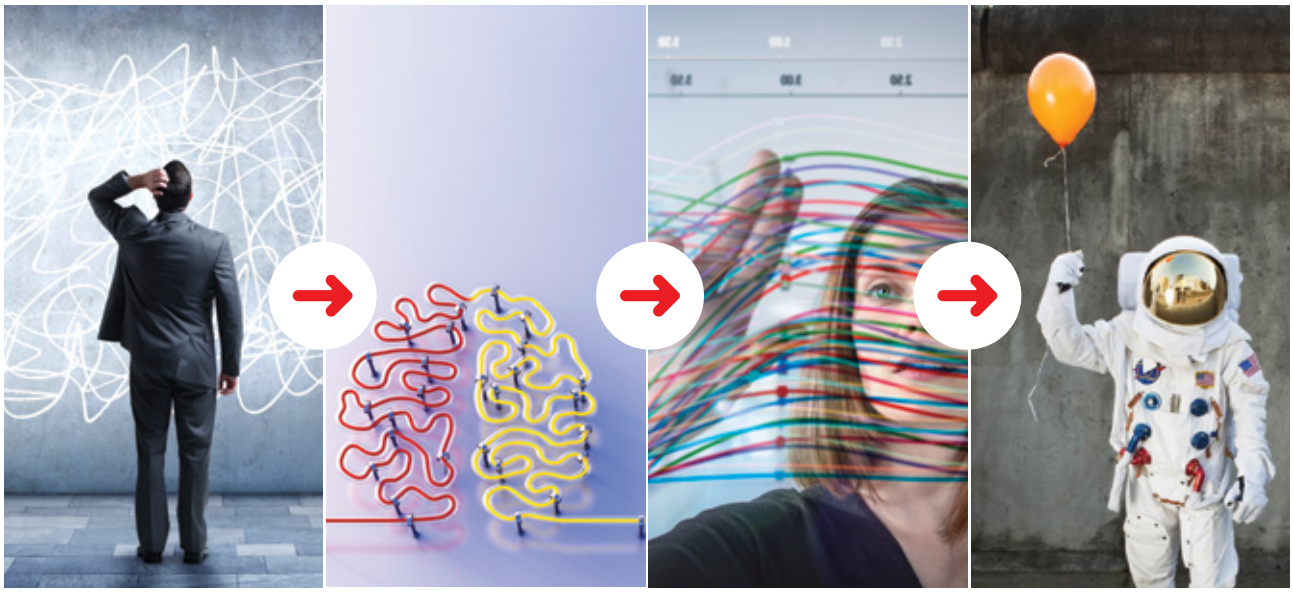
Importa desenvolver uma visão de portfólio dos projetos de inovação

TÓPICO	GRUPO INICIAL	GRUPO INTERMÉDIO	GRUPO AVANÇADO
Planeamento e gestão	Os projetos de inovação são geridos isoladamente, ou seja, projeto a projeto As equipas dos projetos de inovação são constituídas conforme a necessidade, não existindo priorização ou planeamento à priori Existem projetos em IDI a uma escala reduzida		Os projetos de inovação são geridos isoladamente, ou seja, projeto a projeto A priorização dos projetos realizada através do funil de inovação A escala e número de projetos de IDI reflete uma cultura de inovação sustentada
Ferramentas	São aplicadas ferramentas não prioritárias para gestão dos projetos e.g., Microsoft Excel	São aplicadas ferramentas proprietárias de gestão e planeamento de projetos	
Retorno dos projetos	O cálculo do retorno dos projetos é realizado de forma ad-hoc e o retorno e risco dos projetos não é tido em conta no planeamento, não existindo métricas ou metodologias aplicadas de forma sistemática.		Existem métricas e metodologias definidas para estimar o retorno dos projeto, contudo o risco não é tido em conta no planeamento

4.

RECOMENDAÇÕES PARA UMA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Construímos um *roadmap* de recomendações para a ativação sustentável de competências de inovação



A.
Alinhamento entre estratégia de inovação e de negócio

B.
Visão ambidextra para a inovação

C.
Modelo organizacional

D.
Componentes do modelo organizacional



E.
Transformação cultural

/ PORQUÊ A INOVAÇÃO?

/ QUAL O RESULTADO ESPERADO DAQUI A 3 ANOS?



A.

Alinhamento entre estratégia de inovação e de negócio

É crítico alinhar a estratégia corporativa com as áreas foco da inovação, e construir objetivos tangíveis de inovação



Compreender

Construir um entendimento sobre os objetivos estratégicos da empresa e grau de cumprimentos dos mesmos, bem como sobre o processo de inovação desejado.

› Recolher perspetivas internas sobre o negócio atual através de entrevistas e workshops com *stakeholders* internos

› Identificar mudanças nas necessidades do consumidor e novas tendências de negócio relevantes

› Alinhar expetativas das várias áreas de negócio



Definir

Identificar as principais áreas de foco e definir desafios de inovação com base nas necessidades de negócio

› Realizar iniciativas de co-criação para desenvolver ideias

› Alinhar os princípios orientadores para a visão da inovação

› Explorar a valores das oportunidades identificadas para o consumidor e identificar gaps no negócio



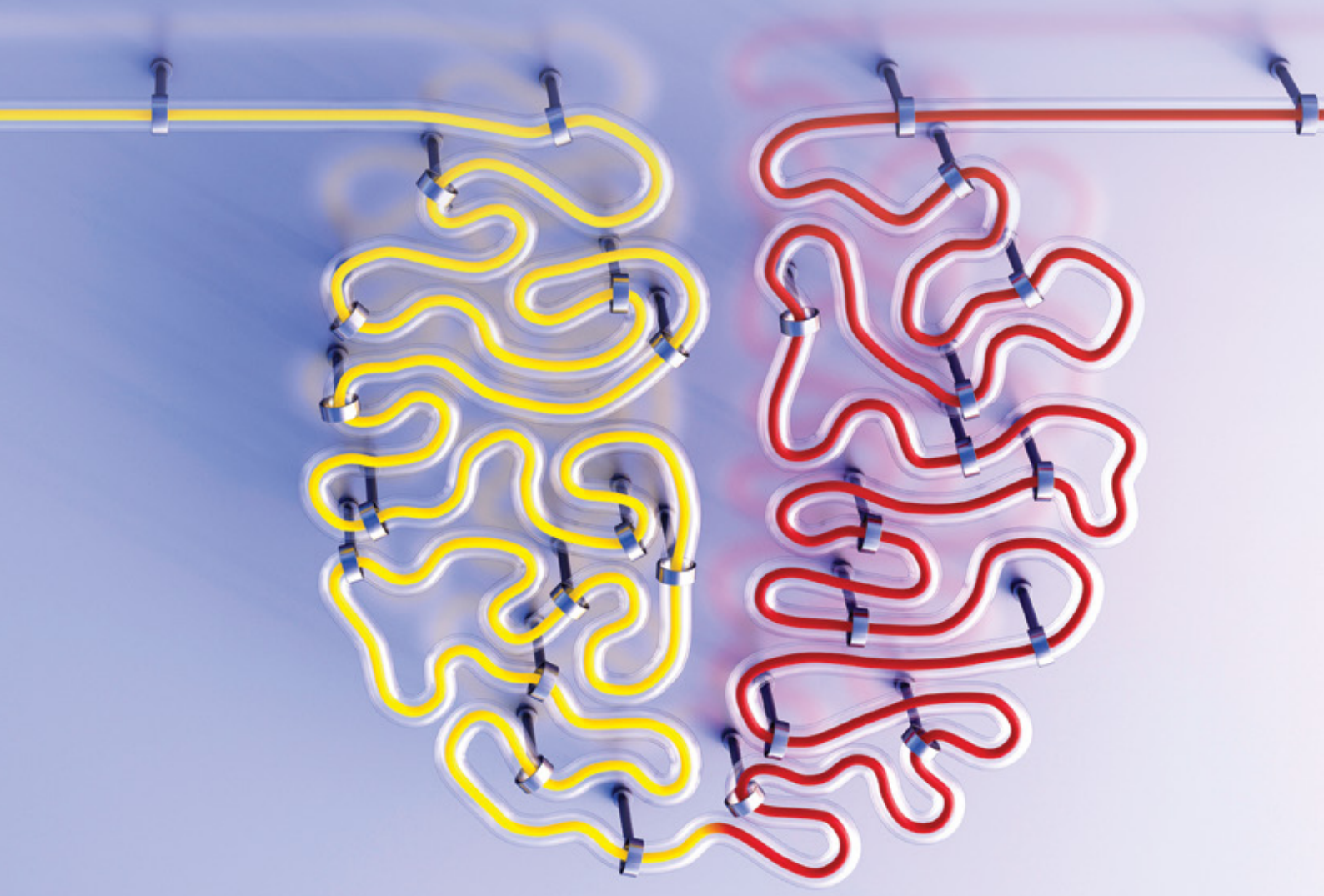
Embutir

Garantir que o alinhamento entre estratégia de inovação e de negócio é aplicado em todo o processo de inovação

› Desenvolver uma priorização de alto-nível e consequente programa de ativação

› Embutir as recomendações na organização através de *workshops* com *stakeholders* internos

/ COMO ESTRUTURAR A INOVAÇÃO NUMA EMPRESA?



B.

Visão ambidextra para a inovação

A implementação de um conjunto de três etapas permite embutir uma visão ambidextra

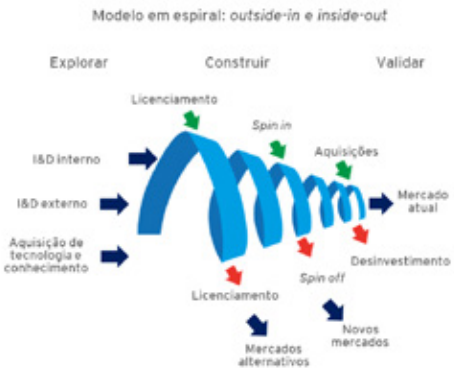
1.
Competências internas chave

A análise das competências internas chave é crítica para identificar *bottlenecks* e decidir sobre áreas de foco de investimento na capacitação de inovação



2.
Ecossistema externo de inovação

A identificação de parceiros externos de colaboração requer uma análise detalhada e alargada do ecossistema externo de inovação

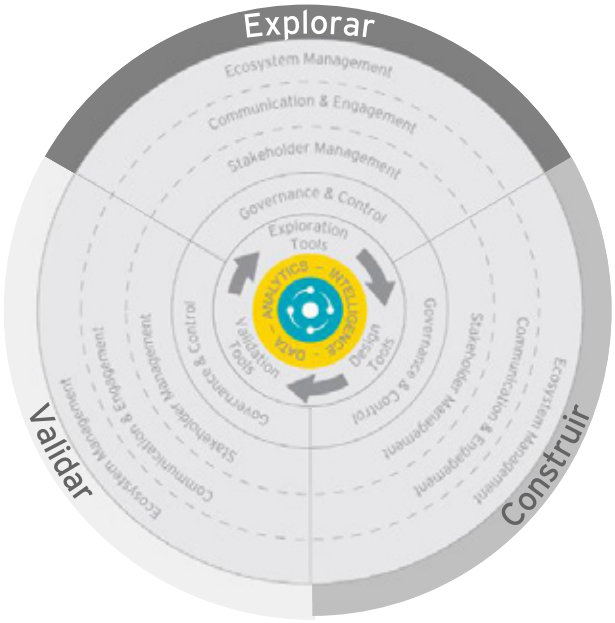


3.
Foco num horizonte

A decisão sobre o horizonte temporal foco resulta do alinhamento entre as competências internas e a abertura ao exterior, equilibrando alavancagem ou aquisição de competências e conhecimento



Análise das competências internas define áreas foco na capacitação de inovação



1.

Competências internas chave

É crítico que as empresas identifiquem as suas competências chave em cada fase do processo de inovação para identificar *bottlenecks* e áreas de foco de investimento:

› Mapeamento das operações de inovação em cada fase do processo e.g., explorar, construir e validar

› *Benchmark* de competências de inovação vs. *best in class (gap analysis)* para identificação de oportunidades

› Entendimento da estrutura organizacional para o processo de inovação e.g., como a empresa está estruturada para inovar hoje

› Planear a participação dos colaboradores com *workshop* da gestão de topo com agentes da inovação para promover o engagement dos colaboradores

A análise das competências internas chave também irá permitir identificar áreas da organização com elevado potencial de participação no processo de inovação para além do I&D e inovação, ou seja, permitirá extrair valor do know-how interno disperso noutras unidades de negócio

O conhecimento do ecossistema externo de inovação permite a sua complementaridade com competência internas



2.
Ecossistema externo de inovação

A aplicação de um modelo *open innovation* permite às empresas partilharem ideias e tecnologia com o seu respetivo ecossistema externo *(players* atuais e futuro do respetivo ecossistema)

Condição crítica para a existência de ambidextralidade para a implementação com sucesso de um modelo de *open innovation* é essencial:

› Mapeamento do ecossistema de inovação

› Identificação de oportunidades de relacionamento por explorar com os atuais *players*

› Identificação de novos *players* e tendências relevantes a explorar

› Definição do nível de *engagement* com os atuais e novos *players*, e.g., dependente se inovação parte da estratégia de uma BU ou de uma estratégia global de inovação, *outside-in* e *inside-out*

Um relacionamento efetivo com o ecossistema de inovação permite às empresas libertar o balanço escondido da inovação, ou seja, aplicar conhecimento interno não explorado a novo conhecimento e tecnologia externos que, quando combinados, permitem identificar e solucionar desafios de inovação

A definição do objetivo de inovação e construir do respetivo *roadmap* é baseado numa visão ambidextra



3.
Foco num horizonte

Após a análise de competências internas de inovação e relacionamento com o exterior, é possível construir as iniciativas que permitam atingir objetivos para a inovação:

› Definição do foco e nível de investimento com base na análise de competências chave, em termos de governança e controlo, gestão de *stakeholders,* comunicação e interação, e gestão do ecossistema

› Mapeamento das oportunidades estratégicas de inovação identificadas ao longo dos três horizontes temporais e definir o horizonte de foco prioritário

› Construção de um plano de ação detalhado *(roadmap)* e identificação de *low hanging fruits*

O foco num horizonte concreto resulta de duas decisões: alavancar competências / conhecimento existente versus adquirir externamente. Esta decisão deve estar alinhada com o grau de abertura ao exterior desejado. O horizonte de foco definido deverá ser reavaliado de forma a estar sempre alinhado com a estratégia de negócio

/ COMO IDENTIFICAR, SELECIONAR E COLABORAR COM OS PARCEIROS CERTOS?



C. Modelo organizacional

O grau de abertura ao exterior e de maturidade são *inputs* para o modelo organizacional



Graus de abertura ao exterior

Abertura interna
Promover a colaboração e partilha do conhecimento pela organização

Outside in
Obter conhecimento do ecossistema para fazer face a desafios e desenvolver competências

Inside out
Partilhar conhecimento com o ecossistema para antecipar desafios e criar oportunidades

Grau de maturidade em inovação

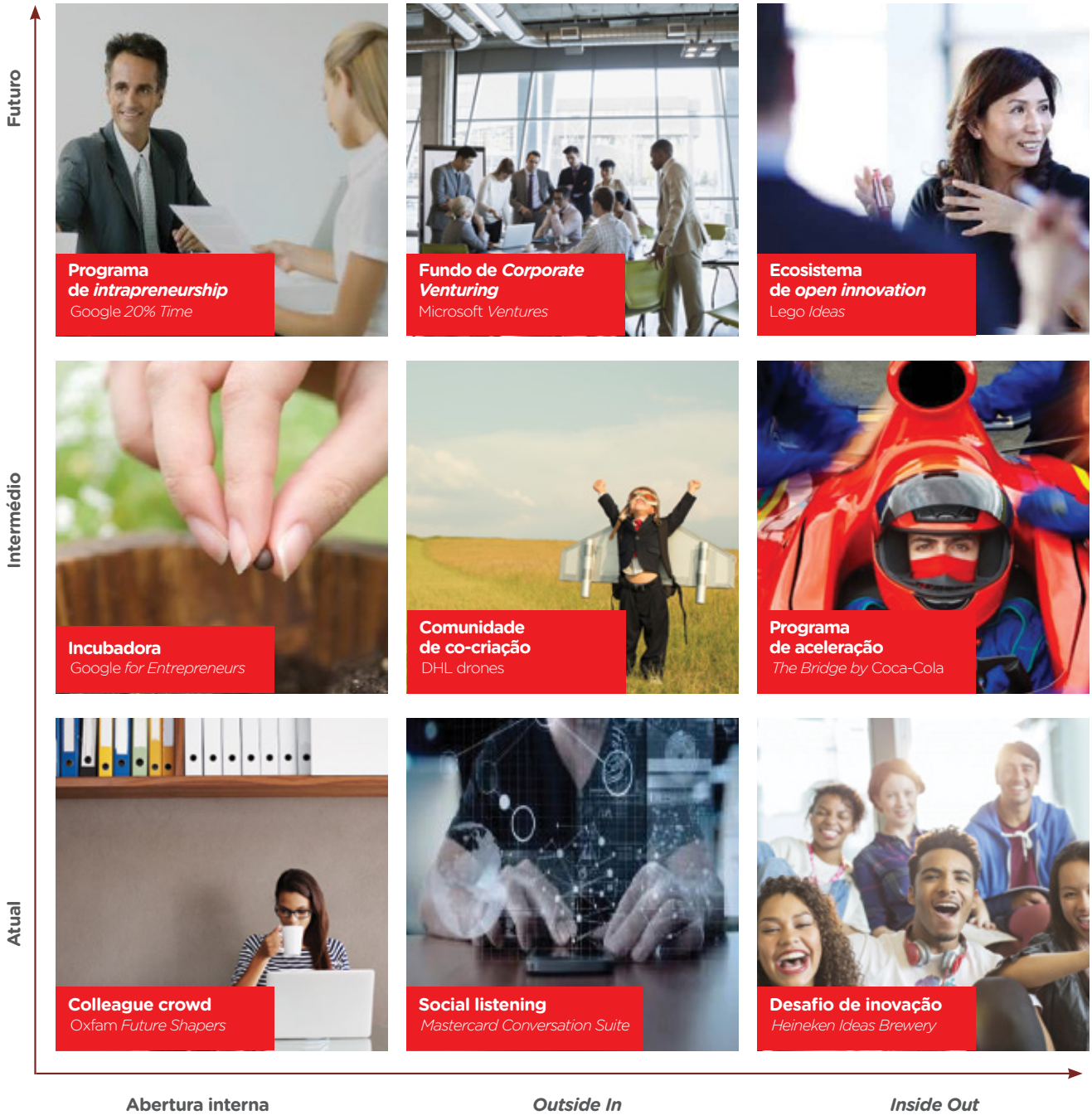
Atual
Incorporar lições aprendidas de inovação para desenvolver e implementar planos de negócio com sólido potencial de retorno

Intermédio
Colaborar com o ecossistema para desenvolver ideias e testar protótipos de soluções

Futuro
Colaborar ativamente com *stakeholders*, partilhar insights, identificar e endereçar necessidades desconhecidas

O modelo organizacional da inovação define a forma como é realizada a transição para o futuro. Esta transição é complexa e exigente, pelo que é crítico ser compatível com a velocidade crítica da organização e da sua transformação cultural

Ilustrativo de *enablers* do modelo organizacional



/ COMO CONFIGURAR E GERIR OS PROGRAMAS CORRETOS DE INOVAÇÃO DE MANEIRA EFICIENTE?



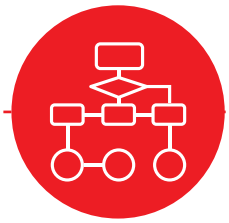
D.
Componentes do modelo organizacional

Quatro áreas principais constituem os blocos de suporte do modelo organizacional



1. Estrutura

Adaptar a estrutura organizativa à cultura de inovação e relação com ecossistema exterior



2. Processos

Agilizar processos de execução e procedimentos de suporte à inovação externa



4. Ferramentas

Criar condições de suporte para a implementação estruturada da prática de inovação

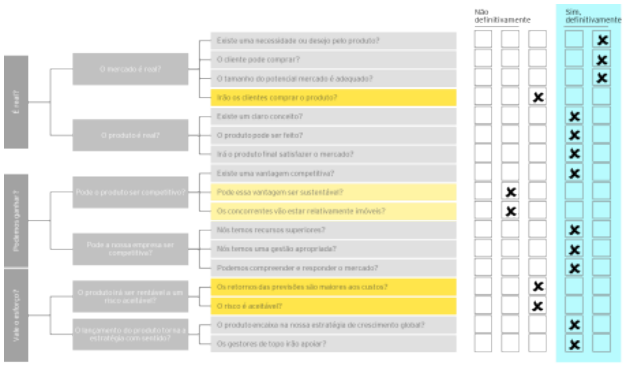


3. Governança

Potenciar competências dos colaboradores e a interação com o ecossistema

Existem ferramentas que potenciam competências dos colaboradores e interação com o ecossistema

Ilustrativo

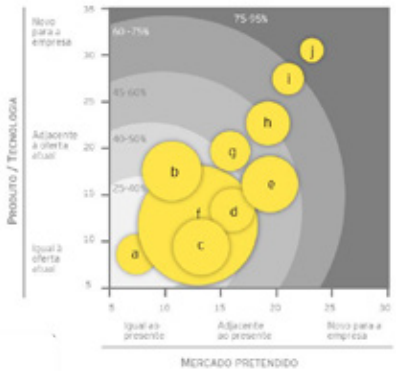


1.
Real-Win-Worthit (RWW)

› Analisar hipóteses de falha, e riscos potencias

› Identificar e suportar a resolução de problemas críticos para o projeto

Ilustrativo

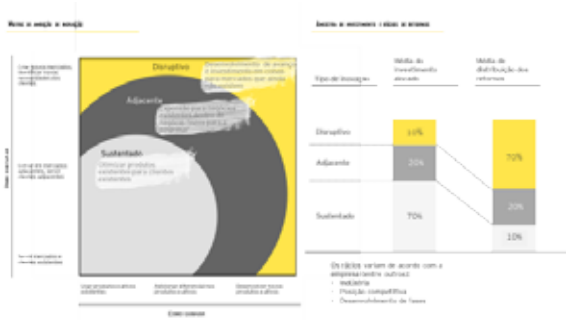


2.
Matriz de avaliação de risco, portfólio de inovação

› Estimar a probabilidade de sucesso dos projetos

› Criar ponto de partida visual para um diálogo contínuo sobre a diversidade do portfolio de projetos

Ilustrativo



3.
Matriz de ambição de inovação

› Categorizar os projetos por nível de ambição

› Promover a discussão sobre o nível de ambição de inovação da organização

Ilustrativo



4.
Matriz de avaliação da cadeia de valor de inovação

› Construir visão *end-to-end* da inovação

› Permitir a identificação das áreas de foco na cadeia de valor da inovação

/ PARA INOVAR É NECESSÁRIO...
CONFIANÇA

/ *COMECE PEQUENO, PENSE GRANDE,*
SE FALHAR FALHE RÁPIDO...
E APRENDA SOBRE ISSO



E.
Transformação cultural

A transformação cultural é crítica para implementar um quadro de referência focado na inovação e deve começar na gestão de topo

Eixos principais para implementação de um mindset de inovação ao nível do indivíduo



O alinhamento da gestão de topo em torno de uma cultura de inovação irá permitir a toda a organização partilhar o mesmo conjunto de princípios e valores, sendo o primeiro passo para a transformação cultural.

Assim, a transformação cultural de uma organização deve começar pela **liderança**: uma cultura de inovação intrinsecamente implementada reflete-se na presença da liderança mesmo que esta não se encontre presente, ou seja, reflete-se no *empowerment* das equipas para identificar oportunidades de inovação.

Apesar de ter início na estrutura de topo, a transformação cultural ocorre em toda a organização, sendo crítico desenvolver as seguintes competências nos colaboradores:

Colaboração

Promover a colaboração entre equipas multidisciplinares permite romper silos de informação.

Criatividade

Incorporar a criatividade nas rotinas diárias das equipas permite identificar oportunidades de melhoria.

Autonomia

Promover a capacidade de identificar situações de execução concreta das ideias geradas.

Comunicação

Promover a comunicação frequente e diálogo aberto sobre ideias, riscos e oportunidades.

A transformação numa cultura focada na inovação é um processo complexo, mas crítico



Visualizar

Entender a visão atual para a inovação

› Verificar o alinhamento entre a cultura de inovação e a cultura da organização

› Recolher inputs de colaboradores sobre a cultura de inovação instalada

› Visualizar a nova cultura de inovação, desenhar estratégia de implementação e objetivos



Redesenhar

Definir o novo modelo organizacional

› Redesenhar a estrutura, métricas, sistemas de incentivo, políticas, processos e procedimentos da organização para alinhamento com a nova cultura de inovação

› Desenvolver plano de implementação e *follow-up*



Comunicar

Comunicar a nova cultura de inovação em 4 áreas chave

› O que mudou

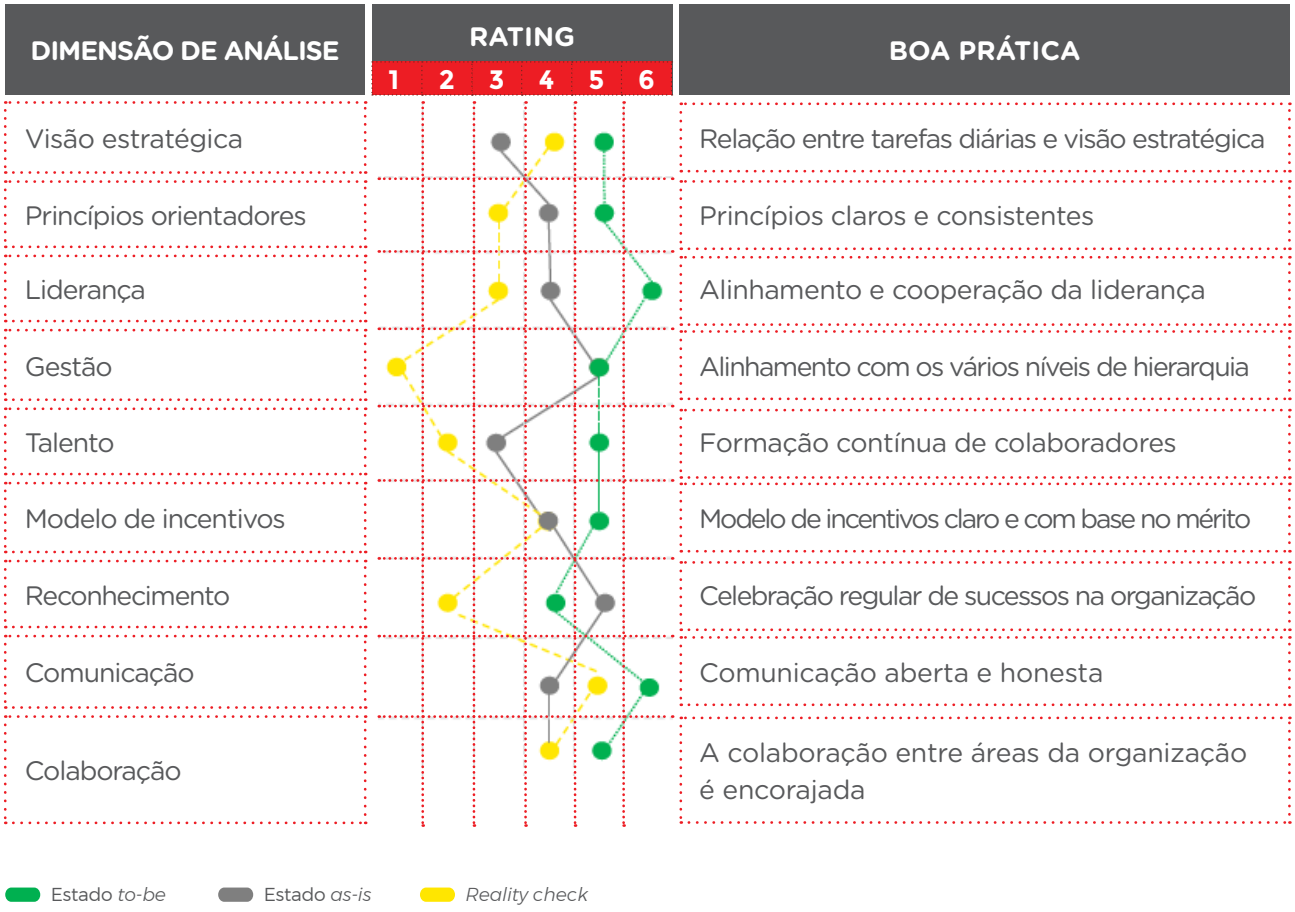
› O que permanece igual

› O processo utilizado para criar a mudança

› O papel e responsabilidade individual

É crítico conhecer o grau de maturidade de transformação cultural para determinar a velocidade crítica de uma organização

Ilustrativo



A ferramenta *Cultural Profiler* permite capturar e representar a visão dos colaboradores sobre o estado atual e futuro da cultura organizativa através de um questionário agrupado em várias dimensões. Pode ser utilizado com os seguintes objetivos:

› Recolher insights internos para alinhamento estratégico, definição de prioridades e plano de implementação de transformação cultural

› Servir de plataforma para debate e *engagement*

› Representar o alinhamento cultural da organização a nível da liderança, regional e de áreas de negócio *(reality check)*

› Monitorizar o progresso da transformação cultural face ao estado futuro

Uma Nova Arquitetura
da Inovação Empresarial
em Portugal

COTEC Portugal
Somos Inovação



i4.0 INDÚSTRIA 4.0

pi4.0 Plataforma Indústria 4.0

COMPETE 2020

PORTUGAL 2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional