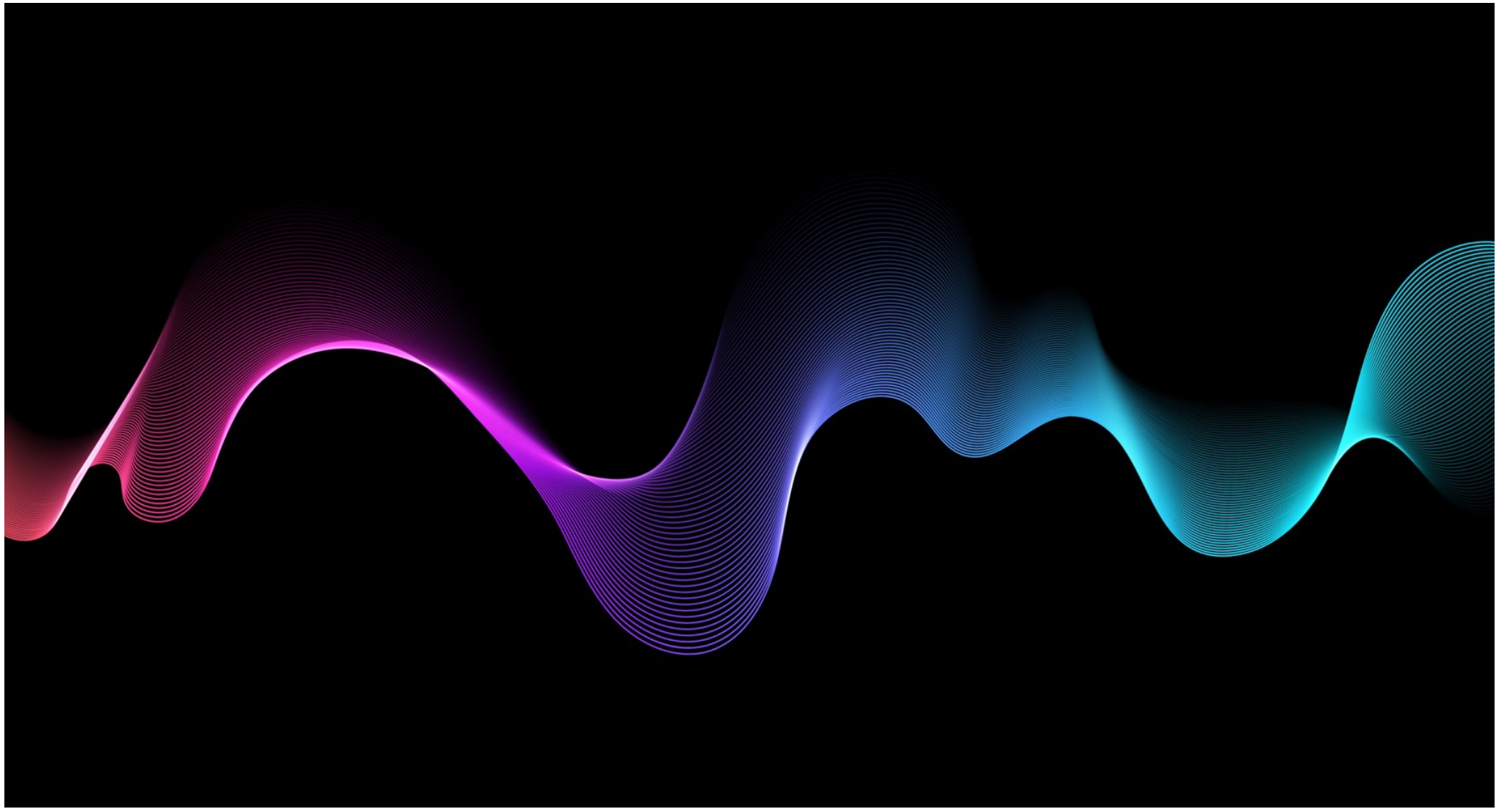
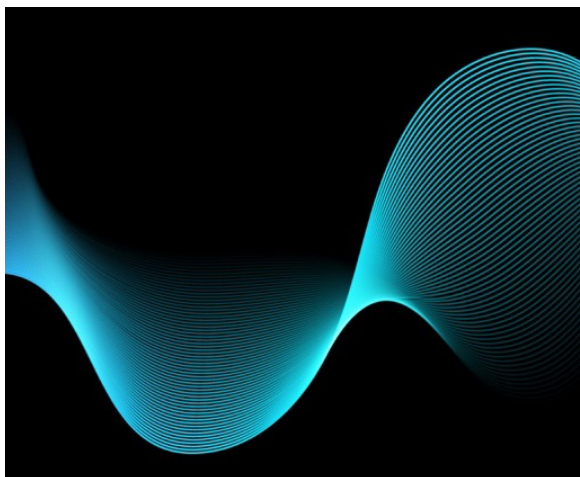


# Inovação

*Eduardo Ariel*





Inovação  
*O que é?*

O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004, p. 55) define a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

De certo, se vive numa era da inovação onde cada vez menos as grandes inovações serão em produtos.

A inovação pela cocriação de valor, na gestão e em modelos de negócios

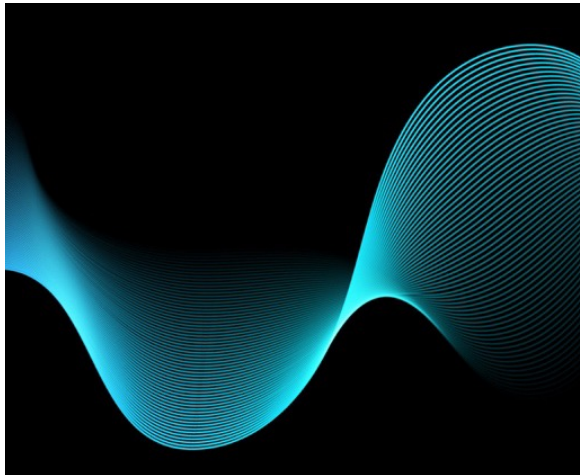
Estamos atravessando um dos períodos de mudanças mais intensos vividos pela sociedade pós-moderna. Durante esses períodos, a capacidade de inovar – evoluir, adaptar e melhorar - é indispensável.

Aliás em meio a globalização comercial, à mudança de normas culturais e sociais e à maior escassez de recursos naturais, a continuidade do sucesso enquanto espécie pode depender especificamente da inovação.



Inovar requer algumas pré-condições, muitas vezes caras às empresas como:

- ↳ Confiança,
- ↳ Diversidade,
- ↳ Tempo disponível,
- ↳ Troca de ideias
- ↳ Certo grau de informalidade.



Inovação

*Princípios de inovação*



Considerando-se o papel fundamental da transformação tecnológica na concorrência, as organizações devem procurar avaliar quais tecnologias são mais significativas visando alavancar seu desempenho e vantagens competitivas.

Nesses termos, a atuação organizacional pode ser determinada a partir de dois tipos de estratégias de inovação: liderança na fronteira tecnológica (overtaking) e/ou de seguimento tecnológico (catching-up).

(Porter, 1990; Bessant, 2005; Nelson, 2007).

# Fronteiras da inovação

Inovação

## Canvas

- ↳ Definição de modelo de negócios,
- ↳ 9 componentes,
- ↳ Canvas de modelo de negócios,
- ↳ Canvas modelo C.

## Padrões

- ↳ Modelos de negócios desagregados,
- ↳ Cauda longa,
- ↳ Plataformas
- ↳ multilaterais,
- ↳ grátis como modelo de negócios
- ↳ modelos de negócios abertos.

## Design

- ↳ Insight dos clientes,
- ↳ Ideação,
- ↳ Pensamento visual,
- ↳ Protótipos,
- ↳ Contando histórias,
- ↳ Cenários.

## Estratégia

- ↳ Ambiente de modelo de negócios,
- ↳ Avaliando modelos de negócios,
- ↳ Estratégia do Oceano Azul,
- ↳ Gerenciamento múltiplos modelos de negócios.

# Princípios de inovação

Inovação

## Inovação fechada (dentro da organização)

As melhores pessoas trabalham para nós.

Para lucrar com P&D precisamos descobrir, desenvolver e vender por nós mesmo.

Se conduzirmos a maioria das melhores pesquisas em nosso setor, venceremos.

Se criarmos as melhores ideias na indústria, venceremos.

Devemos controlar nosso processo de inovação, de modo que os competidores não lucrem a partir de nossas ideias.

## Inovação aberta (fora da organização)

Precisamos trabalhar com as melhores pessoas, estejam dentro ou fora da empresa.

A P&D externa pode criar valor significativo, já a versão interna é necessária para adquirir alguma porção daquele valor.

Não precisamos originar a pesquisa para nos beneficiarmos dela.

Se fizemos o melhor uso de ideias internas e externas, venceremos.

Devemos lucrar com o uso de nossas inovações por outros, além de comprar a propriedade intelectual de outros sempre que isso apoiar nossos interesses.

# 9 componentes da inovação

Design de serviços

## 1. Segmentos de clientes

Uma organização serve a um ou diversos segmentos de cliente.

## 2. Proposta de valor

Os diversos stakeholders e áreas devem participar ativamente do projeto do serviço.

## 3. Canais

As promessas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas.

## 4. Relacionamento com os clientes

O relacionamento com o cliente é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes.

## 5. Fonte de receita

As fontes de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes.

## 6. Recursos principais

Os recursos principais são os elementos ativos para oferecer entregar os elementos previamente descritos.

## 7. Atividades-chave

As atividades-chave são o cerne do valor construído.

## 8. Parcerias principais

Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa.

## 9. Estrutura de custos

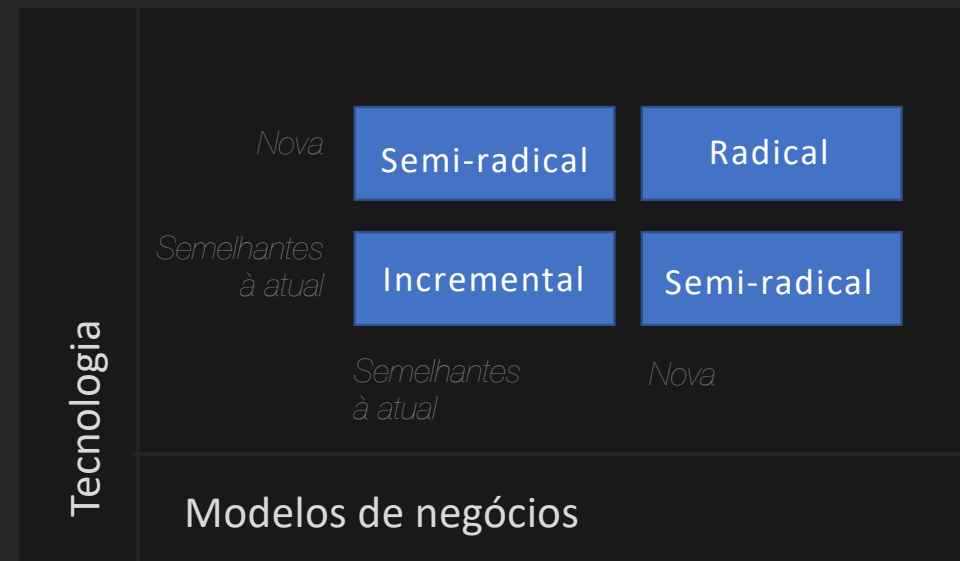
Os elementos do modelo de negócios resultam na estrutura de custo.

# Princípios de inovação

Inovação

## Conceitos

- Um processo de inovação compreende um conjunto de atividades ordenadas e integradas para geração de valor para os consumidores, por meio produtos, serviços e informações (Cruz, 2003; Oliveira, 2008).



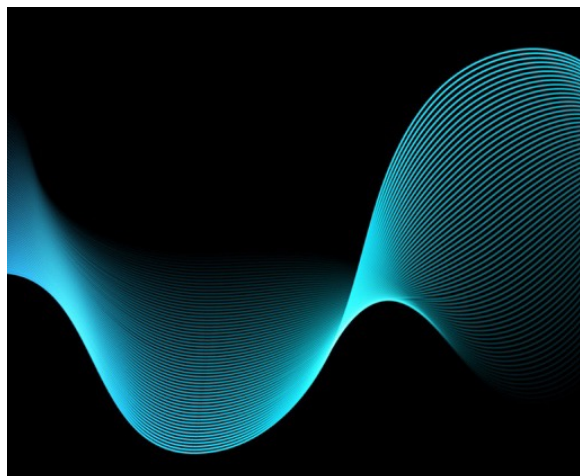
## Conceitos

- └ O processo de inovação, consiste em um caminho organizado para a resolução de problemas, partindo de operações sistemáticas e perseverantes, combinando conhecimento, habilidades e comportamento de um indivíduo (Pärttö & Saariluoma, 2012; Verganti & Öberg, 2013).

### Modelo (A-F)

- └ Ativadores
- └ Buscadores
- └ Criativos
- └ Desenvolvedores
- └ Executores
- └ Facilitadores

Kotler (2011)



Inovação

*Epicentros de inovação  
e proposta de valor*



## *Conceitos*

- └ As ações transformadoras em modelos de negócios afetam múltiplos componentes.
- └ Premissas do negócio são elaboradas a partir dos epicentros.
- └ Pode-se distinguir quatro epicentros de inovação de modelos de negócios.

### Epicentros

1. A partir dos recursos.
2. A partir da oferta.
3. A partir dos clientes.
4. A partir da finanças.

# Proposta de valor

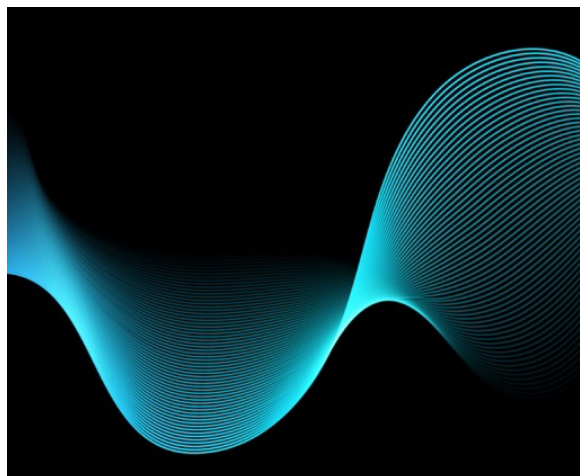
Inovação

## Conceito

- └ O componente "proposta de valor" descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.
- └ Os valores podem ser quantitativos (por exemplo, preço e velocidade do serviço) ou qualitativos (por exemplo, design e experiência do cliente).

## Componentes

- └ Novidade
- └ Desempenho
- └ Personalização
- └ Fazendo o que deve ser feito
- └ Design
- └ Marca/status
- └ Preço
- └ Redução de custo
- └ Redução de risco
- └ Acessibilidade
- └ Conveniência/ usabilidade



Inovação

*10 tipos de inovação*

# 10 tipos de inovação

Inovação

*O que queremos dizer com isso?*

- └ O modelo está organizado em três categorias (configuração, oferta e experiência).
- └ O Manual de Oslo formula que as atividades de inovação de uma empresa podem ser de três tipos: bem-sucedidas, abortadas e correntes.

## Configuração

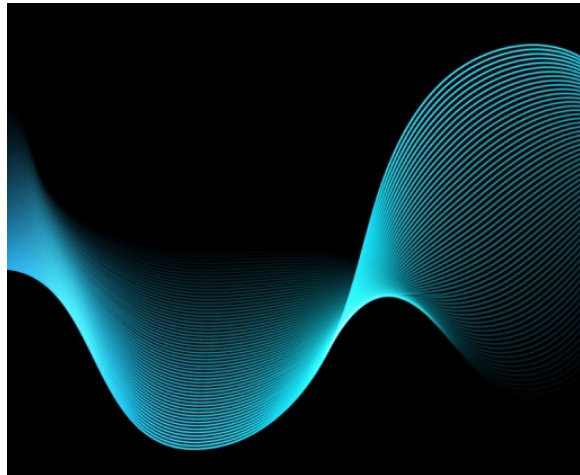
1. Modelo de lucro
2. Rede
3. Estrutura
4. Processo

## Oferta

5. Desempenho de produto
6. Sistema de produto

## Experiência

7. Serviço
8. Canal
9. Marca
10. Envolvimento do cliente



Inovação

*Canvas de modelo  
de negócios*

## O que queremos dizer com isso?

- ↳ Pense no ambiente como um contexto no qual você concebeu ou adapta seu modelo de negócio, levando em consideração uma variedade de direcionadores (novas necessidades dos clientes, novas tecnologias, etc) e restrições (tendências regulatórias, concorrentes dominantes, etc.).

### Espaço de Design

1. Forças do mercado.
2. Forças da indústria.
3. Tendências principais.
4. Forças macroeconômicas.
5. *Análise PEST*
6. *Modelagem do microambiente*

# Espaço de Design

Design de serviços

## 1. Forças do mercado

Segmentos do mercado, necessidades e demandas, fatores de mercado e custos de mudança atratividade de receita.

## 2. Força da indústria

Fornecedores e outros participantes da cadeia de valor, público de interesse, concorrentes (incumbentes), novos entrantes (insurgentes), produtos e serviços substitutos

## 3. Tendências principais

Tecnológicas regulatórias, sociais e culturais, bem como tendências socioeconômicas

## 4. Forças macroeconômicas

Situação no mercado global, mercado de capitais, commodities e outros recursos, infraestrutura econômica.

## 5. Análise do macroambiente

Análise do macroambiente, usando o diagrama PEST (Política, Econômica, Social e Tecnologia).

## 6. Análise do microambiente

Missão, visão, SWOT, BCG, PDCA. Clientes, localização, fornecedores e parceiros. Marketing Mix (produtos e serviços)



# Canvas de modelo de negócio

Inovação

## Canvas

- └ Uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios.
- └ Ele formula premissas lógicas (lado esquerdo do cérebro) e emoção (lado direito do cérebro) dentro de uma mesma modelagem.

## Modelo de negócios

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.

## Componentes

- └ Clientes
- └ Ofertas
- └ Infraestrutura
- └ Viabilidade financeira







# Business Model Canvas

Desenhado para:

Desenhado por:

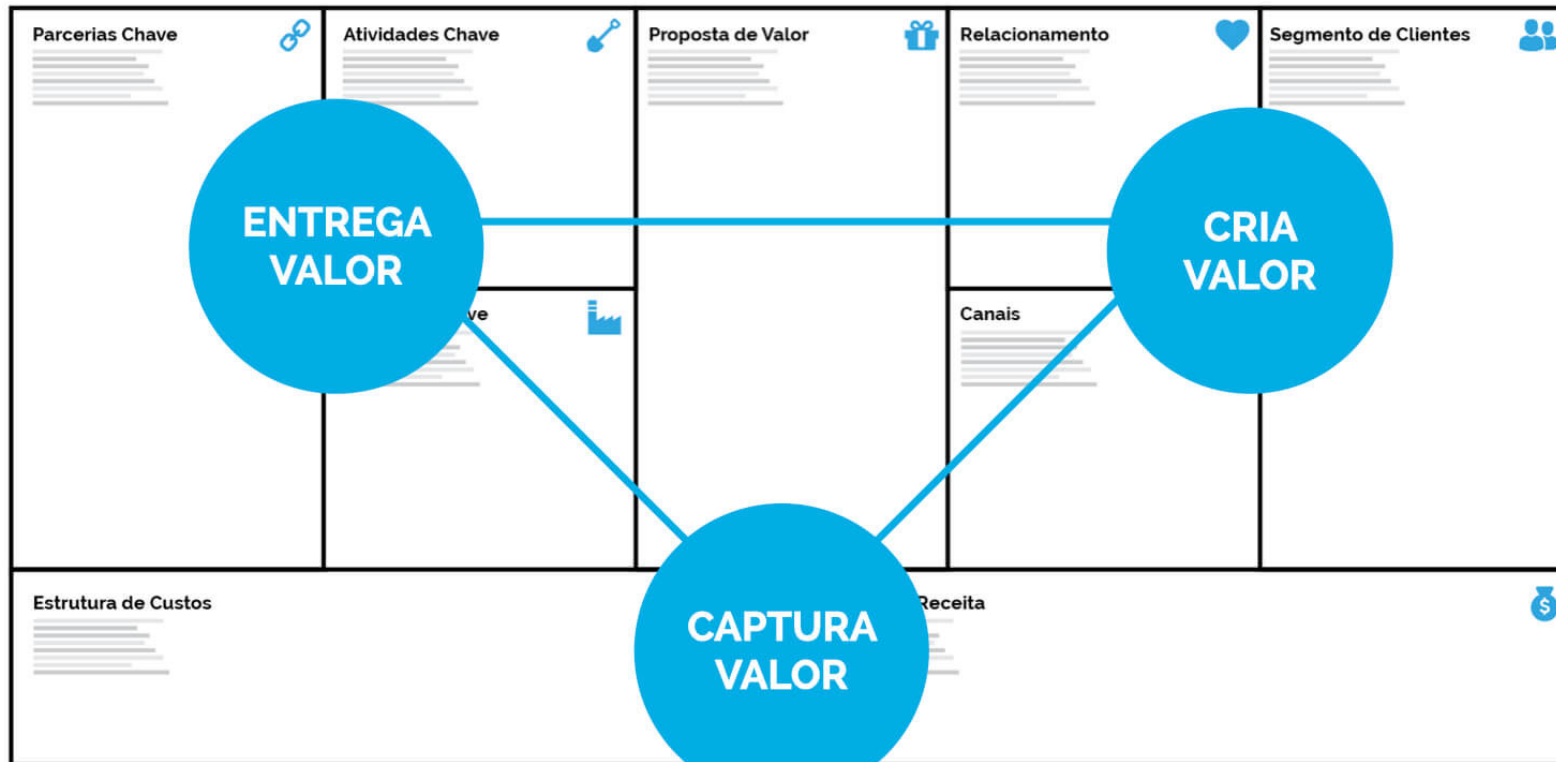
Data:

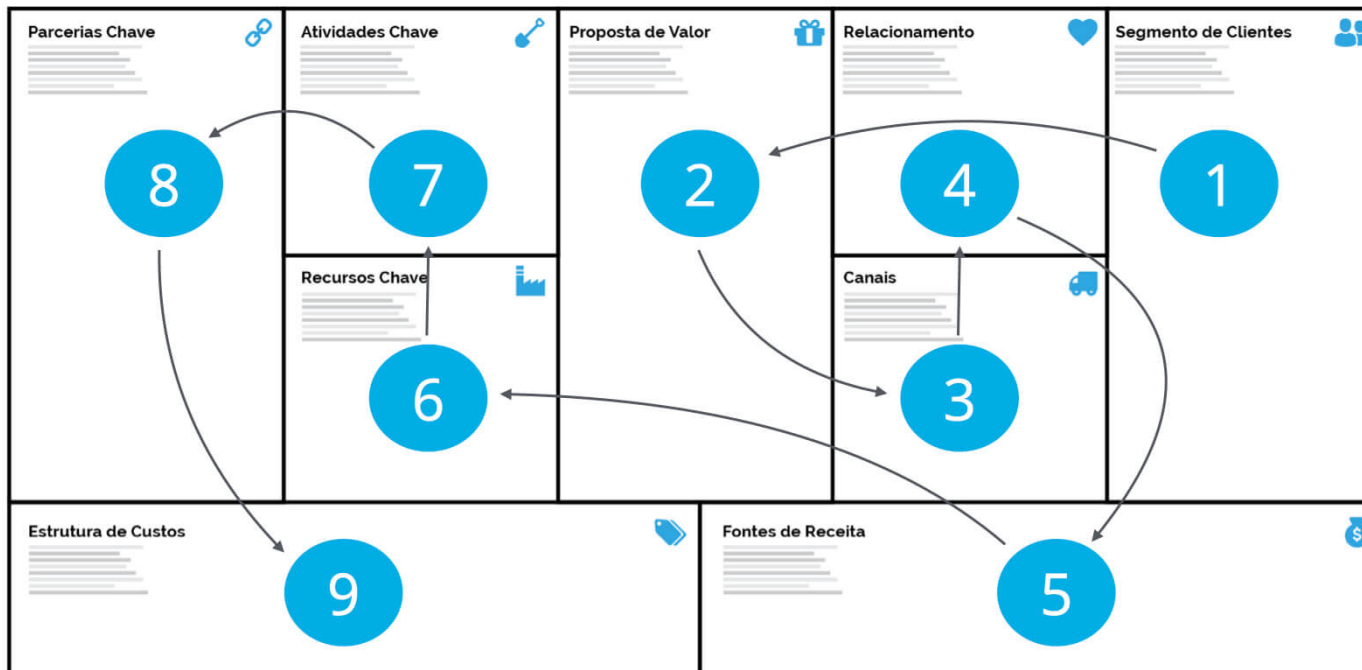
Versão:

Parcerias Chave 	Atividades Chave 	Proposta de Valor 	Relacionamento 	Segmento de Clientes 
	Recursos Chave 		Canais 	
Estrutura de Custos 			Fontes de Receita 	

Versão Original: Strategyzer.com

Este trabalho está licenciado sob a Licença Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional Creative Commons.   





## COMO?



### Parcerias Principais

Rede de Fornecedores e parceiros que ajudam a sua empresa a funcionar



### Atividades Principais

Ações importantes que sua empresa deve realizar para fazer seu Modelo de Negócios funcionar



### Recursos Principais

Recursos mais importantes exigidos para fazer o Modelo de Negócios funcionar



### Estruturas de Custos

Todos os custos envolvidos na operação do seu Modelo de Negócios



### Receitas

Dinheiro que a empresa gera. Quanto e como você vai receber dos clientes?

## O QUE?



### Proposta de Valor

Qual seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para os clientes

## PARA QUEM?



### Relacionamento com Clientes

Tipos de relação que uma empresa estabelece com Clientes para conquistá-los e mantê-los



### Canais

Como sua empresa se comunica e alcança seus Clientes para entregar sua Proposta de Valor



### Segmento de Clientes

Quem são os clientes que você pretende atender? Eles tem um perfil específico? Como eles estão agrupados? Onde estão localizados?

## QUANTO?

## COMO?



### Parcerias Principais

Rede de Fornecedores e parceiros que ajudam



### Atividades Principais

Ações importantes que sua empresa deve realizar para executar seu Modelo de Negócios

## O QUE?



### Proposta de Valor

Qual seu pacote de produtos e serviços e o valor que ele possui para os clientes

## PARA QUEM?



### Relacionamento com Clientes

Tipos de relação que uma empresa estabelece com Clientes para conquistá-los e mantê-los



### Canais

Como sua empresa se comunica e alcança seus Clientes para entregar sua Proposta de Valor

## Eficiência

Lado esquerdo do Canvas

## Valor

Lado direito do Canvas



### Estruturas de Custos

Todos os custos envolvidos na operação do seu Modelo de Negócios

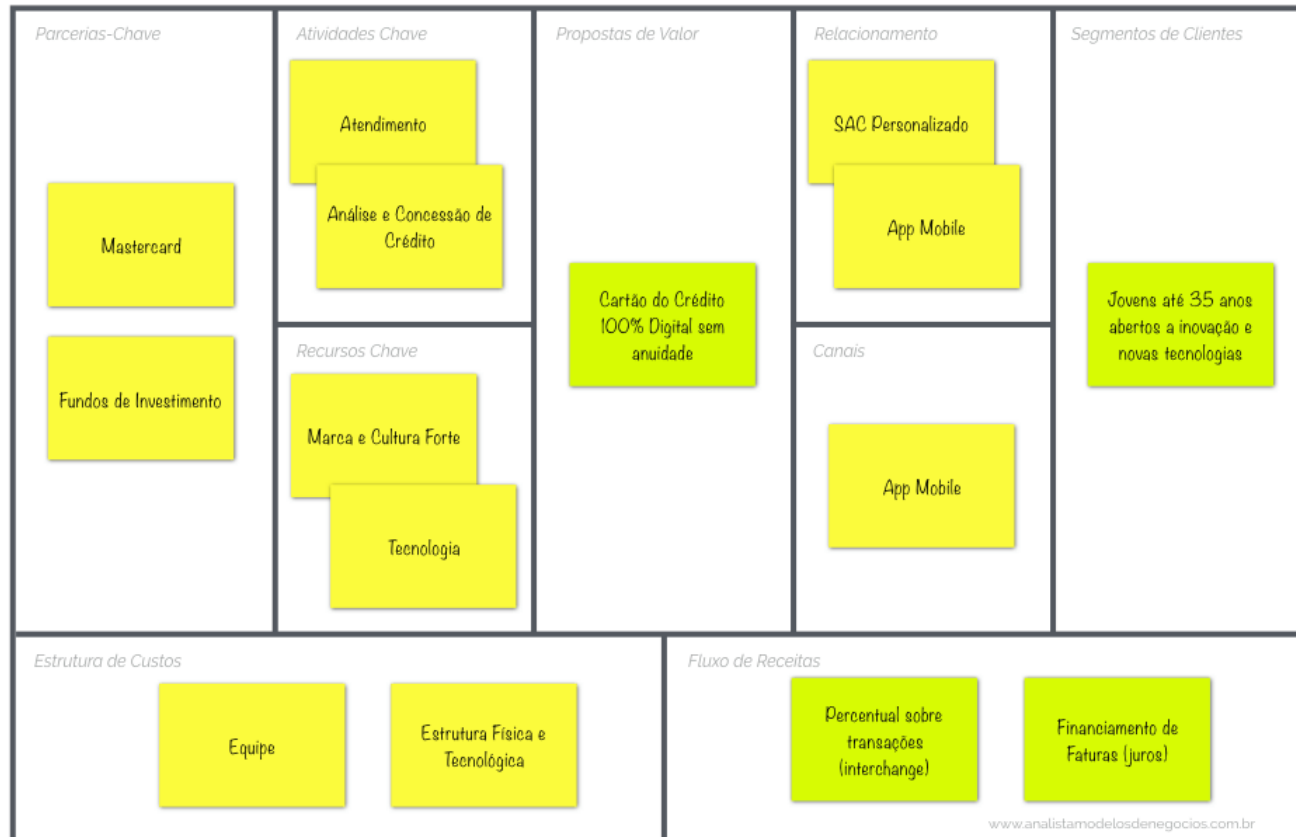


### Receitas

Dinheiro que a empresa gera. Quanto e como você vai receber dos clientes?

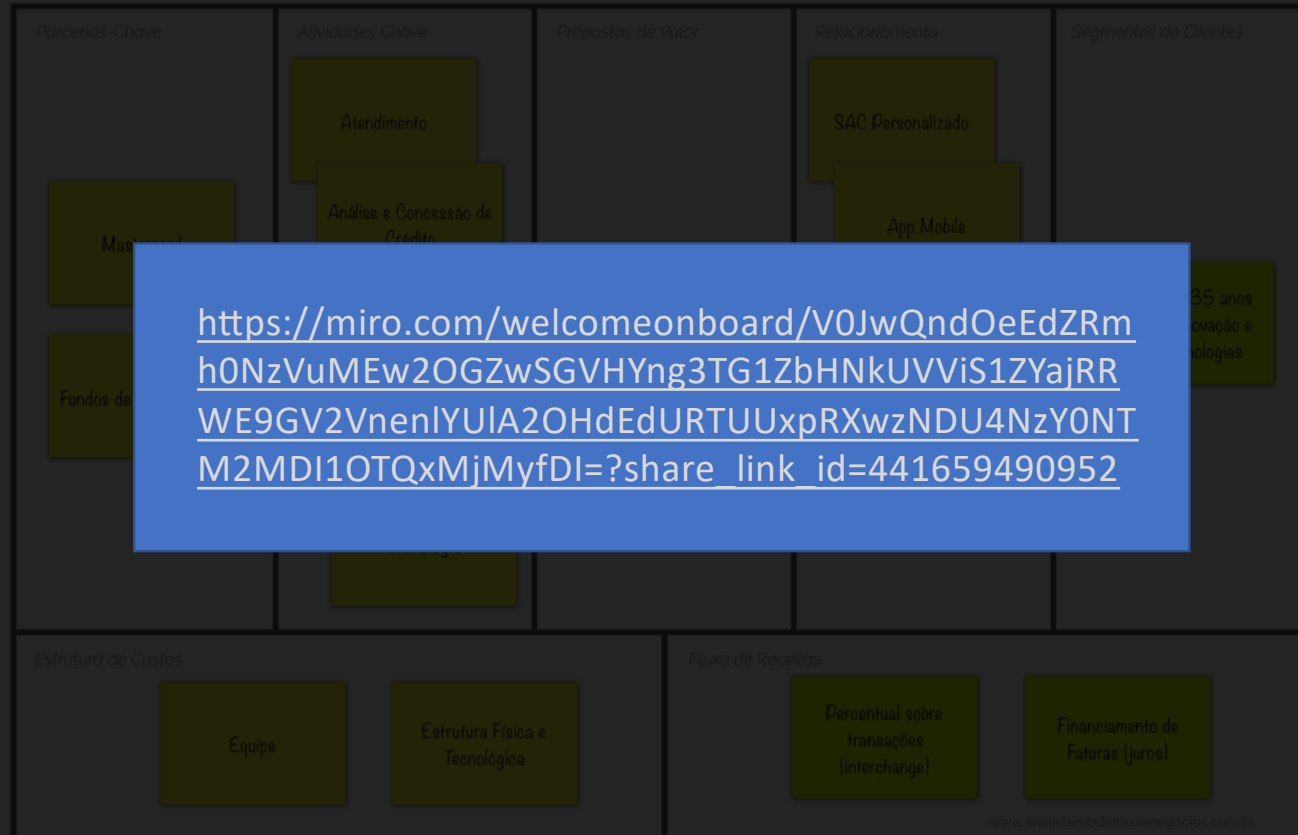
## QUANTO?

## Nubank - Modelo de Negócios

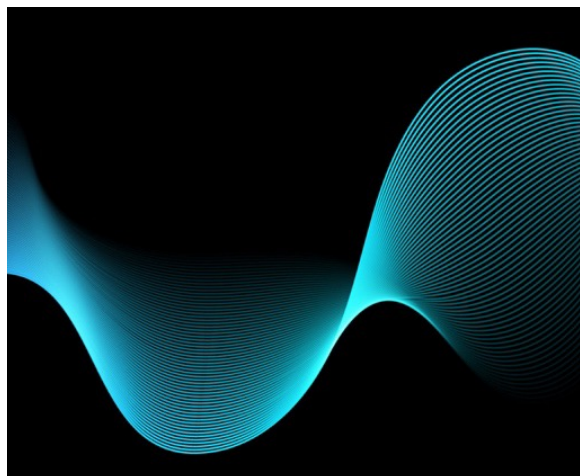




## Nubank - Modelo de Negócios



[https://miro.com/welcomeonboard/V0JwQndOeEdZRm\\_h0NzVuMEw2OGZwSGVHYng3TG1ZbHNkUVViS1ZYajRRWE9GV2VnenlYUIA2OHdEdURTUUpRXwzNDU4NzY0NTM2MDI1OTQxMjMyfDI=?share\\_link\\_id=441659490952](https://miro.com/welcomeonboard/V0JwQndOeEdZRm_h0NzVuMEw2OGZwSGVHYng3TG1ZbHNkUVViS1ZYajRRWE9GV2VnenlYUIA2OHdEdURTUUpRXwzNDU4NzY0NTM2MDI1OTQxMjMyfDI=?share_link_id=441659490952)



Inovação  
*Modelo C*

## Conceito

- ▬ Duas ferramentas extremamente eficientes têm sido utilizadas para modelar negócios de impacto socioambiental: o Business Model Canvas e a Teoria de Mudança.

## Negócios de impacto

Ao formatar uma ideia de negócio de impacto em estágio inicial, ao revisar o modelo proposto para promover revalidações e melhorias internas, ao iniciar um processo de transição de sua organização para uma lógica de negócio de impacto, ao avaliar a robustez de um negócio de impacto de um ponto de vista externo, etc.

## Conceito

- Teoria de Mudança é uma ferramenta empregada amplamente hoje com a finalidade de apoiar processos de planejamento, sistematização/estudo e avaliação. Basicamente, serve para ajudar grupos e/ou organizações a qualificarem suas iniciativas sociais.

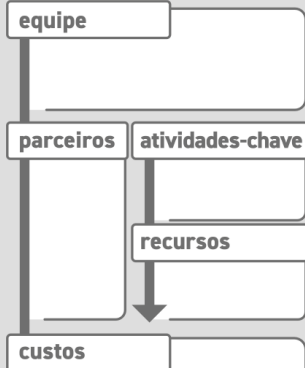
## Quando surgiu?

A Teoria de Mudança surge na década de 90 a partir de um grupo de profissionais do campo social ligados à avaliação, dentre eles, Carol Weiss, reconhecida por organizar e apresentar a Teoria de Mudança como nova proposta, pela primeira vez, em um texto de 1995

Educação | Saúde | Serviços Financeiros | Cidades (moradia e mobilidade) | Tecnologias verdes (água, reciclagem, resíduos, energia, agricultura) | Cidadania (acessibilidade, segurança, emprego, mulheres)

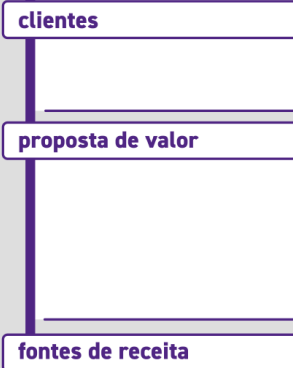
# MODELO C

## CAPACIDADE ORGANIZACIONAL



## FLUXO DO NEGÓCIO

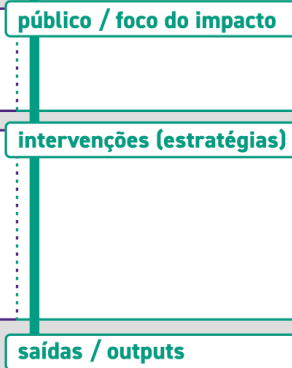
### OPORTUNIDADE DE MERCADO



### RESULTADO FINANCEIRO

## TEORIA DE MUDANÇA

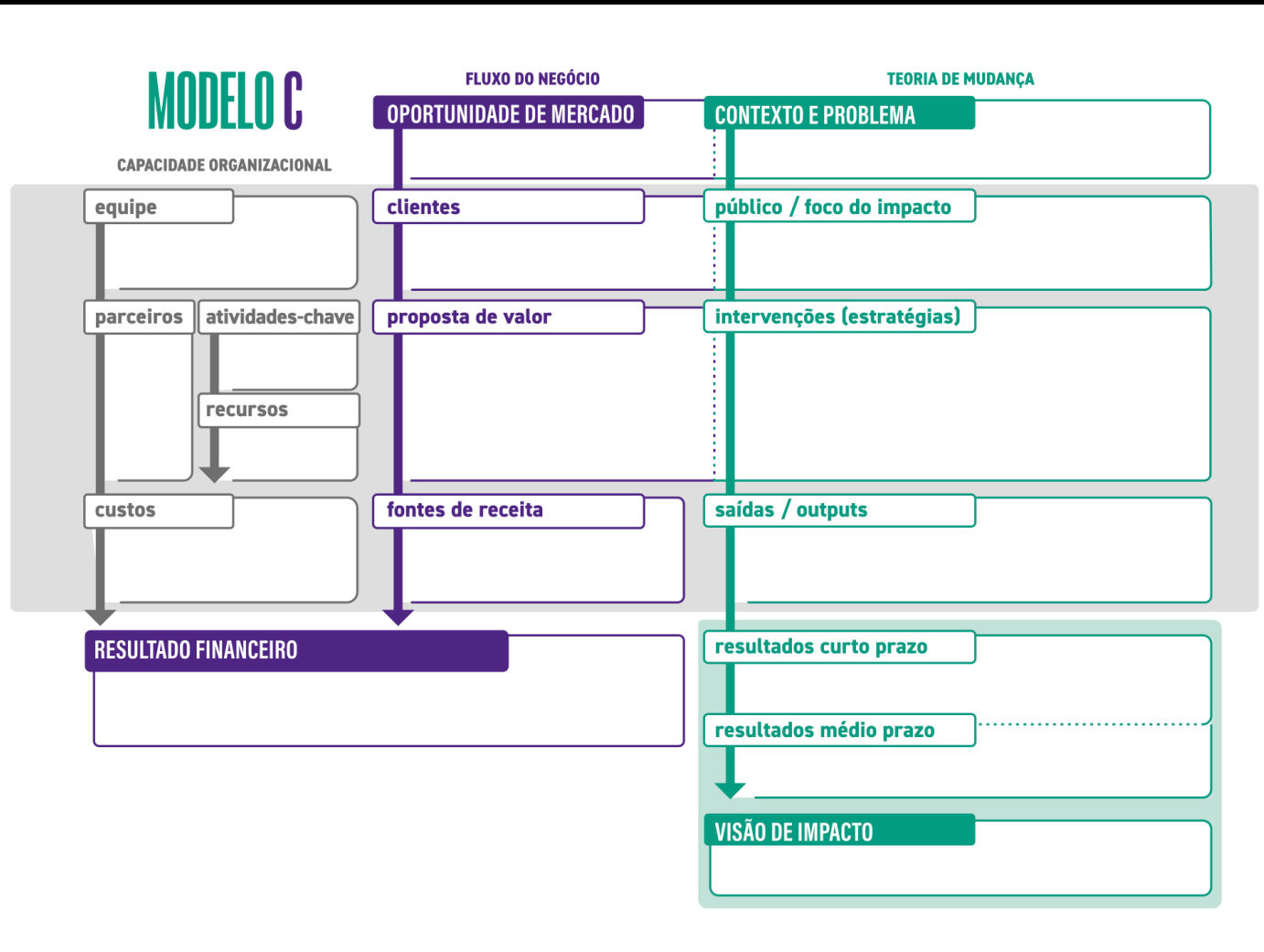
### CONTEXTO E PROBLEMA

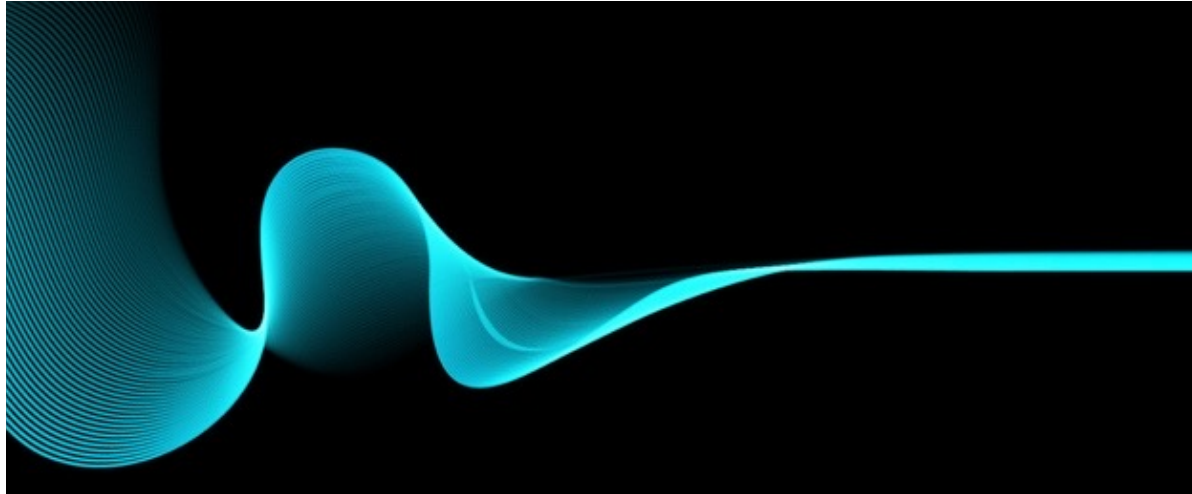


### resultados curto prazo

### resultados médio prazo

### VISÃO DE IMPACTO





Obrigado