



# Next Practices X Best Practices

Sua empresa está parada ou olhando para a frente ?  
ou  
A Inovação está aí há muito tempo, você é que talvez não tenha visto !

camanho

*Antonio Luiz Camanho  
Camanho & Consultores  
2019*

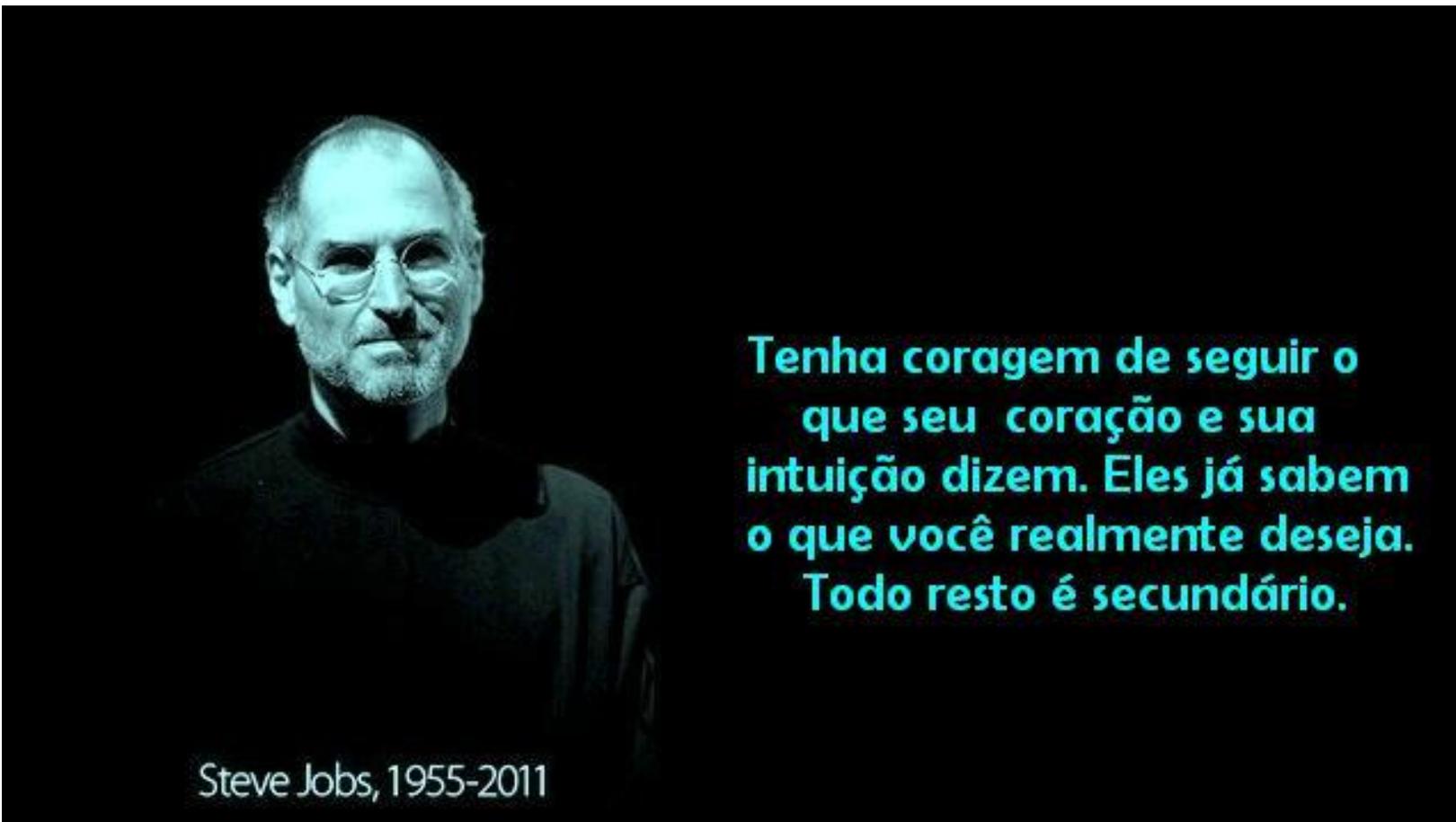
# Next Practices X Best Practices

Arrumando meus diretórios outro dia, encontrei essa apresentação que organizei em 2015, baseada nos estudos de Rita Gunther (Columbia University) e temperada por análises e propostas do amigo Cezar Taurion (Litteris Consulting) e de Felipe Scherer (Innoscience).

Ao lê-la 4 anos depois pude perceber que, embora muita coisa tenham avançado, me parece que uma parcela das empresas brasileiras, sobretudo a das médias e médias-grandes, seguem na balada das “Best Practices”, sem incorporar a ousadia de um passo à frente na busca das chamadas “Next Practices”, também conhecidas como INOVAÇÃO, e sua sustentação baseada nas iniciativas voltadas à Transformação Digital.

Nesse contexto, dei uma pequena atualizada no material e novamente o público, entendendo que o mesmo ainda permanece pertinente.

Antonio Luiz Camanho | Diretor-Sócio  
camanho@camanho.com.br  
(31) 3281-9020 | (31) 9 9136-6997



## Contextualizando Next Practices

90% das empresas não  
contratariam Steve Jobs

# Next Practices X Best Practices



Boa parte dos executivos ainda considera que a introdução de melhores práticas se baseia simplesmente na transmissão da própria experiência aliada ao exercício de técnicas de liderança. Isso, já era !

Estes líderes deveriam se concentrar na implantação das chamadas “melhores práticas”, baseadas em experiências de sucesso do passado, ou deveriam estar pensando no presente e, principalmente, no futuro?

- ✓ O exercício de liderança aliado a transmissão da experiência própria não garante que estejamos implantando melhores práticas e, muito menos, inovando.
- ✓ Há lugar para ambas as iniciativas, a adoção de práticas comprovadamente de sucesso e o pensamento prospectivo que possa trazer inovação.
- ✓ O ritmo dos negócios afetados por uma realidade de mudanças constantes e rápidas fora de seus muros, força as empresas a buscar continuamente possibilidades de inovação.
- ✓ Não fazê-lo é um passo para o suicídio corporativo a longo prazo. A sociedade tornou-se muito competitiva para permitir que empresas descansem sobre os louros de seus negócios por muito tempo.

# Next Practices X Best Practices

O conceito de "Next Practices" não é novo.

A pesquisa demonstra que algumas fontes notáveis vem abordando a questão há bastante tempo:

**John Sullivan, Junho de 2006**

"“Best Practices” permitem que você faça um pouco melhor o que você já está fazendo atualmente. “Next Practices” aumentam a capacidade da organização para fazer coisas que nunca poderia ter feito antes. Ao saltar um nível até as “Next Practices”, a empresa estará dando um grande passo para criar suas capacidades futuras, em vez de somente confiar na inovação de outros. "

**Saul Kaplan, Maio de 2009**

"Não são as “Best Practices”, mas sim as “Next Practices” que sustentarão sua organização para uma trajetória de crescimento. Enquanto você simplesmente continuar a pedalar a bicicleta do modelo de negócios atual, pode estar certo de que menos do que 10% do seu tempo e recursos serão dedicados a explorar novos modelos de negócios, traduzidos no desenvolvimento de “Next Practices”."

**C.K. Prahalad, Abril de 2010**

"As organizações se tornam vencedoras a partir da identificação de oportunidades e criando “Next Practices” que se traduzem normalmente em inovações: projetando o futuro, prospectando oportunidades e a obtendo os recursos para construí-las "

# Não existe mais vantagem competitiva

*RITA GUNTHER - Professora da Columbia University e uma das pensadoras de gestão mais influentes.*

Seu estudo reflete sobre novas estratégias que levariam as empresas da inovação ocasional para a capacitação constante e a uma nova mentalidade de liderança. Segundo Rita, para tanto é importante buscar uma reconfiguração contínua do negócio.

## CASE MANJADO



- Em 1973, o preço da prata, matéria-prima para rolos de filmes fotográficos, aumentou exponencialmente, ameaçando ambos os negócios
- A Fuji resolveu parar de olhar só para si mesma e investiu em negócios que iam além dos filmes. Sobreviveu, inovou-se e tem 80 mil funcionários e uma receita de US\$ 27 bilhões.
- A Kodak perdeu sua vantagem competitiva e nunca mais se recuperou. Sustentada por um único negócio, implodiu fábricas, demitiu funcionários e foi buscar a inovação tarde demais.
- A Kodak era uma marca global. Considerava-se inquebrável e não enxergou que era hora de mudar. Muitos de seus líderes acharam que o sucesso era para sempre.

*Vê-se, ainda, muitas empresas agarrando-se às suas vantagens e protegendo-as de incursões de concorrentes. Seguram o quanto podem, mas tudo tem um fim. Este é o grande perigo das empresas que chegam ao topo! Outras apostam em novas tecnologias, tornando as vantagens antigas menos evidentes.*

Outro exemplo diz respeito a NOKIA, cujo CEO afirmou numa capa da revista Forbes: "Um bilhão de clientes — alguém consegue alcançar o rei dos celulares?". Estávamos em 2007, ano em que a Apple lançou o primeiro iPhone. O resultado, a gente já conhece !

**CAUTION CAUTION**

"Quando você está no topo do mundo e tudo que você faz é mágico, fica difícil ouvir o alerta"

# Não existe mais vantagem competitiva

Há, no entanto, "indicadores da prata" que mostram como as empresas podem adiantar-se antes que seja tarde demais:



# Não existe mais vantagem competitiva

## Vantagens emergem e dissipam-se.

"Lá atrás começamos com jogos arcades, que deram o caminho para os consoles e que abriram o espaço para dispositivos de múltiplos propósitos.

Existe um padrão nisso: um período que a vantagem da sua empresa é concebida e você desfruta dessa sorte e ideia. Mas, inevitavelmente, algum concorrente vai se comparar a você, os clientes vão se desmotivar ou uma nova tecnologia vai chegar. E aí a erosão começa. A sua empresa está pronta para agir na hora em que é preciso fazer algo diferente?"

## Pense por “baixo da estratégia”.

“Há algum tempo, todo mundo fazia análise industrial, de market share ou sobre quem gastou mais em pesquisa e desenvolvimento”.

Entretanto, sempre uma comparação entre pares, entre empresas do mesmo setor. Se isso já era errado lá atrás, hoje é mais ainda. Temos setores competindo com outros. É preciso olhar o todo!

O Google não pretendia fechar empresas que faziam mapas impressos, eles queriam somente converter informações em algoritmos. Mas aí entraram em concorrência direta com os produtores de mapas."

## Estabilidade é um erro. A reconfiguração é contínua.

"Fiz um estudo em 2009 com mais de 5 mil empresas de capital aberto, que têm valor de mercado acima de US\$ 1 bilhão. Só 10 delas cresceram o faturamento líquido em um período de 10 anos.

Fui descobrir como e vi que essas empresas não haviam feito demissões em massa, fusões importante ou mudanças radicais. Pelo contrário. Tinham uma adaptação constante, de pequena mudanças. Foram se transformando no dia a dia."

# Não existe mais vantagem competitiva

## A inovação não é ocasional.

“As empresas sabem a importância de inovar. Mas elas não veem isso como uma proficiência sistemática, dentro de uma estrutura definida.

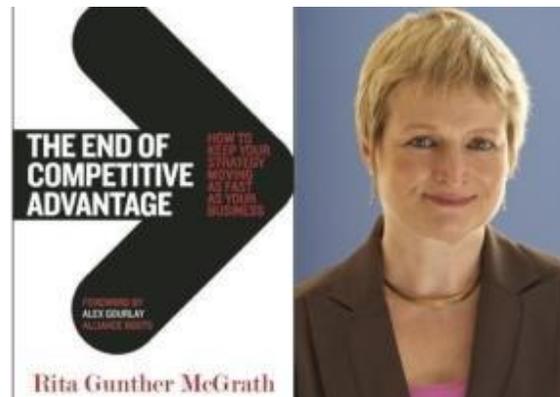
O problema aqui não é ter boas ideias. Já há ideias suficientes. É preciso torná-las protótipos, processos, onde a inovação é um dos motores. A mentalidade tem que ser: em vez de sair na capa da Forbes, lute pelo que virá para saber como reagir.”

## O líder é cada vez mais importante.

Me preocupa quando um líder diz a seus funcionários: não me tragam surpresas. Eles não vão trazer e aí você vai ficar sabendo dessas surpresas muito tarde !

Um exemplo positivo é Alan Mulally, CEO que transformou a Ford, que assumiu a cadeira de CEO em 2006 quando a empresa tinha prejuízo de US\$ 17 bilhões e muito disso devia-se ao fato de que havia pequenos feudos na companhia. Em uma de suas primeiras reuniões ele foi bem claro: 'Não dá para gerir um segredo !”.

O bom líder deve estar aberto a receber questionamentos sobre o status quo e não tem medo de fracassar. Se você consegue fracassar rápido, sem gastar muito, você pode se dar ao luxo de ter vários fracassos. Preocupe-se com o custo e não com o índice.”





# A TI e as Next Practices

Existe vida fora das Commodities e dos ERPs

# Next Practices – Os Desafios da TI

*Camanho & Consultores* – Reports Internos

Analisamos a participação da TI no cenário das NEXT PRACTICES, considerando os contextos Histórico e Atual, bem como as expectativas de Futuro:

- ✓ História – A TI no mundo empresarial
- ✓ Contexto Atual – Uma nova demanda por informações
- ✓ Parceiros – Os fornecedores tradicionais
- ✓ Risco - Uma nova geração de executivos de negócio
- ✓ Next Practices – TI como viabilizadora



# Next Practices – Os Desafios da TI

## História – A TI no mundo empresarial

- ✓ Se olharmos a linha do tempo da TI no cenário empresarial, podemos destacar poucos marcos de verdadeira evolução:
  - **Processamento de Dados** - Primeiras aplicações da TI em negócios no país, no meado dos anos 60.
    - Entre o início do Processamento de Dados e a chegada dos micros, na transição dos anos 60 para 80.
    - Significativo crescimento do mercado com a chegada dos primeiros cursos de formação (Projeto 15 da PUC RIO), surgimento de um mercado editorial especializado (livros de formação e mídia especializada).
    - Profissionais de Processamento de Dados eram basicamente NERDS que atuavam à margem das demais áreas do negócio.
  - **Informática** - Chegada da microcomputação no final da década de 70 com o APPLE II e confirmada pelo PC em 82.
    - Dos anos 80 a meados da década de 90.
    - O micro traz a Informática para outras áreas empresariais, promovendo a primeira onda de popularização da TI,.
    - Possibilita a criação de milhares de pequenos desenvolvedores, o crescimento de inúmeras indústrias acessórias (papel, cartuchos, mouse pads, etc.)
    - Resulta na democratização do acesso à tecnologia de computação, chegando à venda de notebooks nos magazines e supermercados, coisa inimaginável há anos atrás.
  - **Tecnologia da Informação (TI)** - Disseminação da INTERNET, basicamente a partir de 96.
    - A sociedade definitivamente é inserida no contexto da TI com o advento da INTERNET.
    - Corporativamente, caracteriza uma fase de reposicionamento da TI, quando sua gestão se profissionaliza.
    - A partir daí, a sociedade, por si só e de forma anárquica, estabelece um modelo próprio de uso da TI que junta tecnologia e gente de forma colaborativa, através de muita INTERNET, smartphones e sua mobilidade, Redes Sociais, etc., tudo isso acessado freneticamente por todas as gerações, de todas as camadas sociais e em todas as partes do mundo.

# Next Practices – Os Desafios da TI

## Contexto – Uma nova demanda por informações

- ✓ Novo movimento avançou velozmente na sociedade global, baseado no livre acesso e uso da informação a qualquer hora e em qualquer lugar, caracterizando o quarto marco da evolução da TI. Suas características são inéditas e desafiadoras:
  - Presença maciça das novas gerações que nunca conheceram a informação no seu modelo mais tradicional de entrega, vigente atualmente na grande maioria das empresas.
  - Chegada de todas as classes sociais no mundo dos utilizadores da TI.
  - Chegada de novas sociedades no cenário global do consumo de TI, principalmente a Ásia, América Latina e África.
  - Massificação da WEB com a produção caudalosa de conteúdo.
  - Redes Sociais para todos os tipos e públicos.
  - Mobilidade absoluta. O mundo está olhando nesse momento para alguma telinha.
- ✓ Esse novo público rejeita a tradicional informação “empacotada”, esperando outros formatos mais interativos e, sobretudo, outro timing entre a necessidade, a consulta e a entrega. Atualmente as pessoas na sua rotina utilizam tecnologias mais avançadas que as disponibilizadas nas empresas.
- ✓ Pela primeira vez a demanda de informação não vem do tradicionalíssimo modelo de marketing que sempre caracterizou a indústria de TI, no qual os grandes fornecedores davam as cartas e definiam os caminhos.
- ✓ Esse momento cria um imenso desafio para a TI corporativa. TIs que seguem um modelo quadrado e sem ideologia tecnológica, certamente irão sucumbir ao desafio da inovação, afetando seriamente as empresas a que servem.
- ✓ No mundo corporativo os primeiros segmentos atingidos por essa onda de novas demandas são o varejo, bancos e finanças, telecomunicações e serviços.
- ✓ Em sequência vem a camada intermediária da cadeia, representada pelos negócios de logística e infraestrutura.
- ✓ Em cadeia atinge indústrias de base, manufaturas e commodities.

# Next Practices – Os Desafios da TI

## Parceiros – Os fornecedores tradicionais

- ✓ Ao contrário dos tempos dourados dos Mainframes e mais recentemente dos ERPs, a atual conjuntura traz uma demanda para qual a “indústria de TI” de passado glorioso não tem uma resposta.
- ✓ O público espera tudo e não sabe bem o que, mas nunca será um produto empacotado no velho modelo “eu crio o seu problema e a solução para o mesmo”, praticado pelo competente círculo do medo formado por consultorias, auditorias e fornecedores de TI. O modelo tradicional do mercado de TI vem sendo desafiado.
- ✓ A avalanche de compra de software houses voltadas a soluções diversas, realizada por grandes corporações de TI (HP e ORACLE, como exemplos) no período 2005 a 2015, levou inicialmente a aniquilação de startups com maior vocação para enfrentar o contexto atual. Por outro lado, essas grandes empresas de TI não tem a vocação necessária para seguir com as soluções adquiridas, acabando por abandoná-las.
- ✓ Esse movimento predatório afetou profundamente a oferta de fornecedores up-to-date, os quais têm ressurgido fortemente somente nos últimos 4 anos.
- ✓ Nesse cenário, CIOs que sempre encontraram nos seus antigos fornecedores o apoio para vender soluções para a empresa e sua alta direção, estão sozinhos e perplexos.
- ✓ Torna-se essencial a busca de novos parceiros e soluções, botando a mão na massa e saindo do antigo portfólio de fornecedores.



# Next Practices – Os Desafios da TI

## Um novo risco para a TI - A nova geração de executivos do negócio

- ✓ Além dos desafios da conturbada conjuntura de novas tecnologias, na arena corporativa surge outro componente que exige da TI e seu CIO uma nova postura, timing e práticas.
- ✓ Estamos num momento em que se intensifica a saída dos patriarcas e da geração de baby-boomers que atuava nas camadas mais altas das organizações, notadamente seus CEOs e diretores.
- ✓ Com isso, chegam a camada de direção as Gerações X e Y e aos postos da média gestão a Geração Z.
- ✓ Esses novos executivos trazem uma experiência própria e expectativas muito maiores que a geração anterior. Para estes novos “clientes” da TI não bastará a disponibilização de commodities (rede, email, ferramentas Office, etc.) e o ERP no atendimento ao Back Office não mais funcionará como o grande trunfo.
- ✓ Este público cobra da TI soluções que otimizem os processos críticos do negócio, baseadas em interfaces intuitivas e que disponibilizem integração a plataformas de mobilidade. Estarão na pauta a comunicação máquina-máquina via INTERNET (IOT), Big Data e outras tecnologias que encaminham a criação de um ecossistema de negócios digitais.
- ✓ Neste contexto, é previsto um quadro problemático no âmbito das relações entre TI e a empresa, exigindo dos CIOs e suas equipes uma reconfiguração nos seus conceitos, modelo de atendimento, equipe, plataformas tecnológicas e, por consequência, fornecedores



# Next Practices – Os Desafios da TI

## Next Practices – TI como viabilizadora

- ✓ A reconfiguração da TI deve se iniciar por uma consulta aos seus clientes representados pelas áreas do negócio e alta direção. As ferramentas podem ser Entrevistas de Ouvidoria e Pesquisas de Satisfação. Em ambas as possibilidades deverá haver perguntas relativas a “iniciativa mais inovadora que a TI já desenvolveu para a área ou para a empresa” e “como avalia a qualidade de entrega e facilidade de acesso às informações que apoiam a sua rotina e tomada de decisão”. O retorno obtido destas questões serão o primeiro passo para um reposicionamento da TI.
- ✓ A TI deverá tomar algumas iniciativas na busca de um projetos ou protótipos voltados a Inovação :
  - Iniciar direcionando seu foco para os Processos Críticos do negócio, com base na sua contribuição.
  - Integrar com iniciativas de outras áreas que tratem de Inovação ou Inteligência Competitiva.
  - Estabelecer um fórum permanente de trocas de informação através de um Portal Colaborativo na INTRANET no modelo de Redes Sociais.
  - Utilizar o ferramentas de Inteligência de Mercado e Benchmarking como fonte de pesquisa.
  - Envolver não só a TI , mas também gestores e usuários das áreas de negócio.
  - Convidar agentes externos (consultores, pesquisadores, professores, etc.) para participações.
  - Gerar uma Carteira de Projetos de Inovação. Posteriormente, por ocasião do planejamento anual da TI os projetos de inovação deverão ser avaliados e, caso aprovados, orçados.
- ✓ Estudo do GARTNER dá cinco conselhos bastante pragmáticos aos CIOs :
  - Encontre maneiras criativas de liberar um tempo para interagir mais com seus pares nas áreas de negócio.
  - Pense em nuvem e mobilidade primeiro lugar em seu próximo projeto ou quando iniciar um experimento/inovação.
  - Estabeleça métricas de desempenho que vão além do retorno no departamento de TI e crie níveis de serviços (SLAs) relacionados ao resultado no negócio como, por exemplo, taxas de inovação ou de competências digitais da organização.
  - No caso da Inovação, deixe de justificar projetos apenas pelo business case e mire valores intangíveis à empresa.
  - Não perca a oportunidade de experimentar “tecnologias inteligentes” em sua empresa em 2015. Experimente aquilo que não conhece.
  - Desenvolva um estilo de gestão entre o conselheiro (que foca em desenvolver competências em profissionais de sua equipe para ajudá-lo no processo de transformação) e o visionário (líder carrega consigo a visão para o objetivo que atingir e seguir a jornada).

# TI - Ajudando a empresa a entender as oportunidades

*Cezar Taurion - CEO da Litteris Consulting*

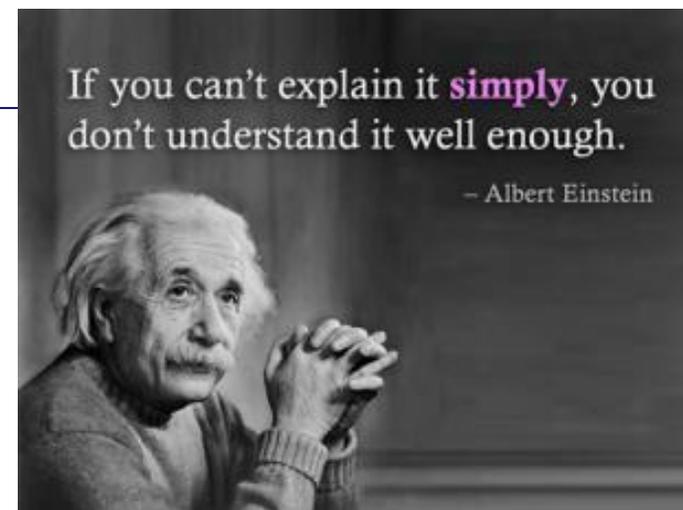
*Tsunamis de TI: chegou a hora de mostrar as transformações aos CEOs*

Estamos vendo a chegada de várias ondas que se sobrepõem, criando uma verdadeira ruptura nos negócios e na TI, como Big Data, Mobilidade, Internet das Coisas e Cloud Computing.

É um desafio para os CIOs mas também para os CEOs. Como liderar sua empresa em um cenário onde a única certeza é a mudança contínua? Quais serão as próximas ondas e quando elas estarão sobre nós? O fluxo de criatividade é inesgotável...

Muitos dos CIOs estão antenados com os desafios, mas lhes falta um discurso mais focado em negócio.

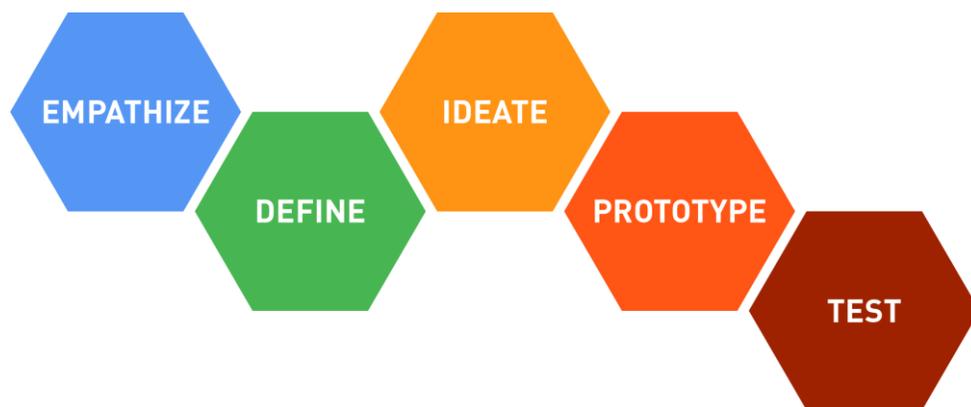
- ✓ Os executivos de negócio e de tecnologia devem entender estas transformações, seus impactos e prepararem suas organizações para sobreviverem à chegada de novos entrantes disruptores ou melhor ainda, para ganharem vantagens competitivas se assumirem riscos e se posicionarem como líderes na adoção das inovações.
- ✓ Como levar aos CEOs a preocupação com estas mudanças?
- ✓ O discurso tem que focar os impactos das tecnologias nos negócios e não na tecnologia em si.



# TI - Ajudando a empresa a entender as oportunidades

## A empresa deve buscar ser mais inovadora.

- ✓ Mesmo grandes corporações não resistirão às mudanças se não souberem identificar as ameaças e reagirem rapidamente.
- ✓ Se analisarmos a lista da Fortune 500 de 2009 com a de dez anos antes, 1999, veremos que quase metade das empresas (238 para serem exatas) que apareciam em 1999 não estavam na de 2009.
- ✓ Empresas emblemáticas de setores transformados, desapareceram num piscar de olhos.
- ✓ A tecnologia está se disseminando e transformando empresas, e mesmo aquelas que se acham distante destas mudanças serão afetadas, mais cedo ou mais tarde. Provavelmente mais cedo.....
- ✓ Olhar a tecnologia como oportunidade de inovar, criar novos produtos e serviços é obrigatório para os CEOs que quiserem manter sua empresa viva nos próximos anos.
- ✓ Este deve ser o primeiro ponto do CIO em sua conversa com seu CEO. Tecnologia e o setor de TI devem ser vistos como alavancadores de novos negócios e não como meras ferramentas de melhoria operacional.
- ✓ Convencido o CEO, tem que fazer !



# TI - Ajudando a empresa a entender as oportunidades

## A Consumerização da Tecnologia

- ✓ Os Clientes, assim como os próprios usuários internos, usam as mesmas tecnologias que as Empresas e muitas das vezes, antes.
- ✓ Estão acostumados a usar interfaces intuitivas e acessarem serviços como solicitar um táxi e comida a qualquer momento. Por que precisam enfrentar interfaces pouco intuitivas e restrições quanto ao uso dos serviços ofertados pelas empresas?
- ✓ Usar mobilidade e desenvolver apps intuitivas nada mais é que atender uma exigência do mercado.
- ✓ O ambiente externo é mais rápido e inovador que as empresas e, portanto, o CEO (e muitas das vezes o próprio CIO) deve ser alertado que restrições quanto à adoção de mobilidade e plataformas colaborativas coloca em risco o futuro da sua organização.
- ✓ Não se trata de criar páginas no Facebook ou uma conta no Twitter, pois isto já está comoditizado. Trata-se de criar mecanismos de participação, envolvimento, engajamento e colaboração direta com os clientes e funcionários.
- ✓ Vivemos em uma sociedade hiperconectada onde nossos clientes se comunicam no seu dia a dia via SKYPE, Whatsapp, etc., etc.
- ✓ Porque não podem interagir desta forma com as empresas?



# TI - Ajudando a empresa a entender as oportunidades

## Falta aos CIOs um discurso mais focado em negócios

- ✓ Os seus principais aliados sempre foram as empresas fornecedoras de tecnologia e estas também são deficientes nos discursos de negócios.
- ✓ Fornecedores são de pouca ajuda quando a questão é criar novas oportunidades de negócio ou mesmo resolver um problema que afeta a receita da empresa.
- ✓ A tecnologia é o meio e não um fim em si mesmo. Este deve ser o papel de TI e do CIO: usar a tecnologia como meio para aumentar a receita e lucratividade da empresa.
- ✓ O discurso do CIO deve ser baseado em uma agenda de problemas e desafios que o CEO tem pela frente e nela inserir as tecnologias que irão servir de ferramenta.
- ✓ Falar em Big Data ou entregar smartphones aos funcionários será de pouca valia se estas propostas não forem solidamente embasadas em desafios e oportunidades de negócio.





# Next Practices

Conclusões

# Next Practices – Estruturando a Inovação

*Felipe Scherer - Sócio da consultoria Innoscience*

Muitas empresas já estruturaram Comitês de Inovação para coordenar as atividades na empresa.

A ideia é ter algumas pessoas que possam manter a chama da inovação acesa, não deixando a rotina e os projetos operacionais sobreporem os esforços de inovação.

Mas qual exatamente o papel desses comitês? Como dividir as responsabilidades na estrutura da empresa?

Podemos dividir essas tarefas em 4 níveis diferentes:

## **Alta Gestão**

- ✓ Definem a estratégia de inovação.
- ✓ Dão o direcionamento para o restante da empresa em relação à no que ela quer ser diferente das outras empresas do mercado. Seremos inovadores em que parte do negócio? Essa reflexão deve estar alinhada com a estratégia do negócio e será desdobrada em tipos e temáticas de inovação.
- ✓ Normalmente esse grupo também define orçamento e grandes metas para os programas.

## **Comitês de Inovação**

- ✓ Formados por representantes de diferentes áreas com o papel de administrar o processo de inovação e acompanhar os resultados.
- ✓ Trabalham na estruturação de ações para disseminação da cultura de inovação e realizam a tarefa de priorização de projetos.
- ✓ São os responsáveis pela comunicação interna e definição de políticas de incentivo ao envolvimento com o tema.

# Next Practices – Estruturando a Inovação

## Lideranças ou Facilitadores

- ✓ A inovação é um movimento top-down nas empresas. É muito comum ver empresas em que as médias gerências se sentem pressionadas pelas questões operacionais e de rotina, inibindo qualquer movimento de maior risco ou incerteza.
- ✓ Dessa maneira, deve-se ter um cuidado especial com essas lideranças intermediárias, preparando-as para serem catalisadores da cultura de inovação.
- ✓ Além disso, deve-se pensar também na forma pela qual essas pessoas são avaliadas. Não adianta pedir que inovem quando são avaliadas por outros aspectos totalmente operacionais e rotineiros. A psicologia comportamental aponta que as pessoas respondem a estímulos, portanto deve-se ter um cuidado especial com esses níveis.

## Times de Inovação

- ✓ Times de colaboradores montados de acordo com cada projeto.
- ✓ São responsáveis por transformar ideias em realidade.
- ✓ Participam da montagem dos planos, da realização dos experimentos e implementação dos projetos.
- ✓ Podem envolver diferentes áreas e são recompensados pelos resultados atingidos.
- ✓ Resultados e o andamento dos projetos são monitorados pelo Comitê de Inovação.





Antonio Luiz Camanho | Diretor-Sócio  
camanho@camanho.com.br  
(31) 3281-9020 | (31) 9 9136-6997

www.camanho.com.br  
Rua Raul Pompéia, 77 Cj. 501  
São Pedro | Belo Horizonte/MG | 30330-080

