Áreas do Projeto Organizacional	***Inovações Incrementais***	*Petro1*	*Petro2*	*Petro3*
Ferramentas e Práticas de Gestão	**- Processo de desenvolvimento estruturado e formalizado, baseando-se em *best practices* como Funil, *Stage-gates*®** **- Critérios de decisão claros e conhecidos, baseados na estratégia da empresa, em fóruns formais de decisão**	- Processo de desenvolvimento "Gestão Inovação tecnológica", usando FEL (*Front-end loading*). Para Projetos mais simples, usa-se versão mais simples do processo, com menos etapas. - Comitês de decisão: Grupo de Gestão de Projetos (gerencial), Comitê Diretor de Inovação tecnológica (Diretoria) - Margem de contribuição anual	- Programa Inovação Petro2. Projetos mais simples, usam o *fast-track*, ou seja, versão mais simples das etapas de processo e decisão - Comitês de Decisão: Comitê Produto, Projeto, *Portfolio Day*, Comitê de Inovação - VPL projetos	- Processo tipo "Funil". Projetos mais simples, usam o *fast-track*, ou seja, versão mais simples das etapas de processo e decisão - Comitê avaliação tecnologia (UN, DP UN, Mktg e Tecnologia) - Diretoria (VPs podem vetar) - Matriz classificação projetos – verdes, amarelos e vermelhos - Liberdade para desenvolver sem investimento "verdes" - Critério para "amarelos" - TIR e aprovação comitê
Divisão e Coordenação do Trabalho	**- Características "clássicas" – estruturas definidas, formais e baseadas em funções**	- Estruturas para Inovações Incrementais e Radicais sem separação. A organização dos projetos é Funcional, com coordenação do P&D	- Estrutura DP / II dentro das UN. Funcional, coordenação do DP, gestão de projetos e alocação pessoal previsto no PIP2	Estrutura DP / II dentro das UN. Funcional, coordenação do DP
Estruturas para Criação e Difusão do Conhecimento	**- *J-form* – Baseada em conhecimento tácito e aprendizagem incremental a partir de rotinas definidas** **- Aperfeiçoamento do Conhecimento já existente (*exploitation*)**	- Investimento em treinamentos formais (técnicos e gerenciais) e busca por criar sistema de gestão normatizado - Projetos com técnicos da empresa e interação com clientes/ fornecedores / parceiros. - Empresa concentra o conhecimento das especificações de produto.	- Práticas de II (PIP2) difundidas através de normas e site. Manual PIP2. - Projetos em PP, PE e PVC utilizam conhecimento de técnicos da empresa e interação com clientes/fornecedores, mas *expertise* em processo e em especificações é da Petro2	- Certificação em Desenvolvimento, em processo de unificação de procedimentos - Projetos de PP e PE, forte influência dos clientes e mercado. Acompanha necessidade clientes e desenvolve mercados e aplicações para produtos existentes. Parcerias com *end-users* e designers, mas *expertise* em processo e em especificações é da Petro3

Quadro 7 – Áreas do Projeto Organizacional voltado para Inovações Incrementais nas empresas pesquisadas
Elaborado pela autora, a partir de dados de pesquisa

Áreas do Projeto Organizacional	***Inovações Radicais***	*Petro1*	*Petro2*	*Petro3*
Ferramentas e Práticas de Gestão	***- Processos não formalizados, emergentes e ad-hoc*** ***- Critérios de decisão não definidos*** ***- Influência clara de uma liderança para decisão, baseando-se na estratégia da empresa***	- Processo de desenvolvimento "Gestão Inovação tecnológica", usando FEL (Front-end loading). Tem coordenação de um gerente da área de Desenvolvimento Projetos de Novas Tecnologias e negócios, usa FEL tbém (ainda em estruturação) - Mesmos comitês de II. - Potencial mercado, direcionamento estratégico e vontade política	- Não usa o "PIP2" mas tem processo similar de geração de ideias e aprovação. Pretende estruturar - Liberdade para gerar ideias e desenvolver até onde não precisar investimento - Comitê Tecnologia e Comitê Executivo - Aprovação critérios financeiros, idem II. Grande influência da diretoria e aceitação de mercado.	- Processo tipo "Funil" , mesmo usado para Inovações incrementais - Comitê avaliação tecnologia (UN's, DP UN's, Mktg e Tecnologia) - Diretoria (VP's podem vetar) - Matriz classificação projetos - Projetos radicais com dificuldade de aprovação pelos critérios da matriz, são aprovados pela diretoria – se estiverem dentro estratégia – como PP verde
Divisão e Coordenação do Trabalho	***- Características da "adhocracia", estruturas flexíveis*** ***- Divisão do trabalho focada em eventos, com times de projetos*** ***- Open Innovation – formação de redes de inovação***	- Estrutura II e IR sem separação. Funcional, coordenação do P&D. -2 pesquisadores 100% para IR, mas subordinados a mesma gerência. Parcerias com universidades, clientes e fornecedores	Estrutura IR separada de II (corporativa) funcional, com bastante liberdade para contatar parceiros externos. Não conta com recursos próprios Cada projeto é estruturado de forma diferente, ad-hoc	Estrutura IR separada de II (corporativa) funcional, com envolvimento técnicos internos, e recursos próprios (laboratórios em fase final implantação - Parcerias com universidades, clientes e fornecedores
Estruturas para Criação e Difusão do Conhecimento	***- Times flexíveis, sem fronteiras definidas, para absorver novos conhecimentos*** ***- Criação de novos conhecimentos ("exploration")*** ***- Conhecimentos sobre mercado e difusão fortes.***	- Time funcional. Parcerias com Universidades, clientes, grande participação técnicos empresa - Interação com cliente. Mercado tem que aceitar produto, para justificar produção	- Time funcional, mas com pequena participação de técnicos da Petro2 – fazem mais o trabalho de coordenação dos parceiros. Grande influência de trabalhos externos e parcerias com universidades, clientes, fornecedores e empresas parceiras. Pensa em formar spin-offs e outras empresas se necessário.	- Time funcional - Trabalho com universidades, contratação de doutores, expertise procura manter internamente.

Quadro 8 – Áreas do Projeto Organizacional voltado para Inovações Radicais na Petro1, Petro2 e Petro3
Elaborado pela autora, a partir de dados de pesquisa