



Prêmio Nacional de Inovação

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE INOVAÇÃO

INICIATIVA



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

REALIZAÇÃO



Especialistas em Pequenos Negócios



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



Prêmio Nacional de Inovação

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE INOVAÇÃO

INICIATIVA



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

REALIZAÇÃO



Especialistas em Pequenos Negócios



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA
- CNI**

Robson Braga de Andrade
Presidente

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi
Diretor

Diretoria de Comunicação

Carlos Alberto Barreiros
Diretor

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti
Diretor

Julio Sergio de Maya Pedrosa Moreira
Diretor-Adjunto

Diretoria de Políticas e Estratégia

José Augusto Coelho Fernandes
Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães
Diretora

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato
Diretor

Diretoria Jurídica

Hélio José Ferreira Rocha
Diretor

Diretoria CNI/SP

Carlos Alberto Pires
Diretor

**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE**

Robson Braga de Andrade
*Presidente do Conselho Deliberativo
Nacional*

Presidência

Guilherme Afif Domingos
Diretor-Presidente

Diretoria Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes
Diretora-Técnica

Diretoria de Administração e Finanças

Vinicius Lages
Diretor de Administração e Finanças



Prêmio Nacional de Inovação

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE INOVAÇÃO

INICIATIVA



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

REALIZAÇÃO



Especialistas em Pequenos Negócios



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA

© 2018. CNI - Confederação Nacional da Indústria.

© 2018. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI

Diretoria de Inovação - DI

SEBRAE

Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade - UAITIS

Unidade de Atendimento Setorial Indústria - UASIN

FICHA CATALOGRÁFICA

C748m

Confederação Nacional da Indústria.

Metodologia de avaliação do prêmio nacional de inovação / Confederação Nacional da Indústria. - Brasília : CNI : SEBRAE, 2018.

46 p. : il.

1.Inovação. I. Título.

CDU: 005.591.6

CNI **Sede**

Setor Bancário Norte
Quadra 1 - Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 - Brasília - DF
Tel.: (Oxx61) 3317-9000
Fax: (Oxx61) 3317-9994
www.portaldaindustria.com.br/cni/

SEBRAE **Sede**

SGAS Quadra 605 - Conjunto A
70200-904 - Brasília - DF

Tel.: (Oxx61) 3348-7100
Fax: (Oxx61) 3347-4120
www.sebrae.com.br

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Essa publicação objetiva tornar pública a metodologia de avaliação utilizada para avaliar as empresas inscritas no Prêmio Nacional de Inovação. Espera-se que essa divulgação contribua para estabelecer um entendimento sobre inovação, gestão da inovação e métodos de avaliação dessa temática.

O Prêmio Nacional de Inovação foi criado para incentivar e reconhecer os esforços bem-sucedidos de inovação e gestão da inovação nas organizações que atuam no Brasil. Uma iniciativa da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), o Prêmio é realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A premiação possui como alicerce de sua base conceitual, referências internacionais sobre o tema inovação, como por exemplo o Manual de Oslo, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Conheça, então, a metodologia de avaliação do Prêmio Nacional de Inovação.

Boa leitura a todos!

Robson Braga de Andrade

Presidente da CNI

Diretor do Departamento Nacional do SESI

Presidente do Conselho Nacional do SENAI

Guilherme Afif Domingos

Diretor-Presidente do SEBRAE

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. CONCEITUAÇÕES PRELIMINARES	12
2.1 Inovação	12
2.2 Tipos de Inovação	13
2.3 Gestão da Inovação	14
2.4 Relações entre Processo, Resultados e Gestão da Inovação	15
2.5 Níveis de Gestão da Inovação	16
2.6 Diagnóstico dos Níveis de Gestão da Inovação	18
3. MODELO DE REFERÊNCIA	21
3.1 Fundamentos da Capacidade de Inovação	21
3.2 Resultados da Inovação	31
3.3 Objetivos do Prêmio	36
3.4 Mecanismos de Avaliação do Prêmio	37
3.5 Categorias de premiação	42
3.6 Visão geral do Processo de Gerenciamento	45
4. REFERÊNCIAS	50
5. ANEXO	55
5.1 Questionário	55

Este documento tem por objetivo apresentar a metodologia de avaliação do Prêmio Nacional de Inovação (PNI). Iniciativa da Mobilização Empresarial da Inovação (MEI), o Prêmio, é realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

A metodologia de avaliação está fundamentada no estabelecimento de um Modelo de Referência que proporciona suporte teórico e prático à premiação, garantindo robustez e universalidade ao processo de avaliação, por meio do reconhecimento dos resultados e práticas de inovação. Esse modelo está associado a um Instrumento de Medição e a um Processo de Gerenciamento, capazes de garantir seu efetivo aproveitamento como indutor à inovação nas empresas que atuam no Brasil.

O método para a estruturação do Prêmio, cujas principais etapas estão ilustradas na Figura 1, utiliza como base diversos modelos de avaliação - por exemplo, o Capability Maturity Model Integration (CMM-I) - e premiações reconhecidas nacional e internacionalmente.

Seu desenvolvimento foi dividido em duas grandes fases: (Fase 1) construção da abordagem conceitual de suporte à avaliação e (Fase 2) construção da nova estrutura de avaliação, cada fase com três etapas.

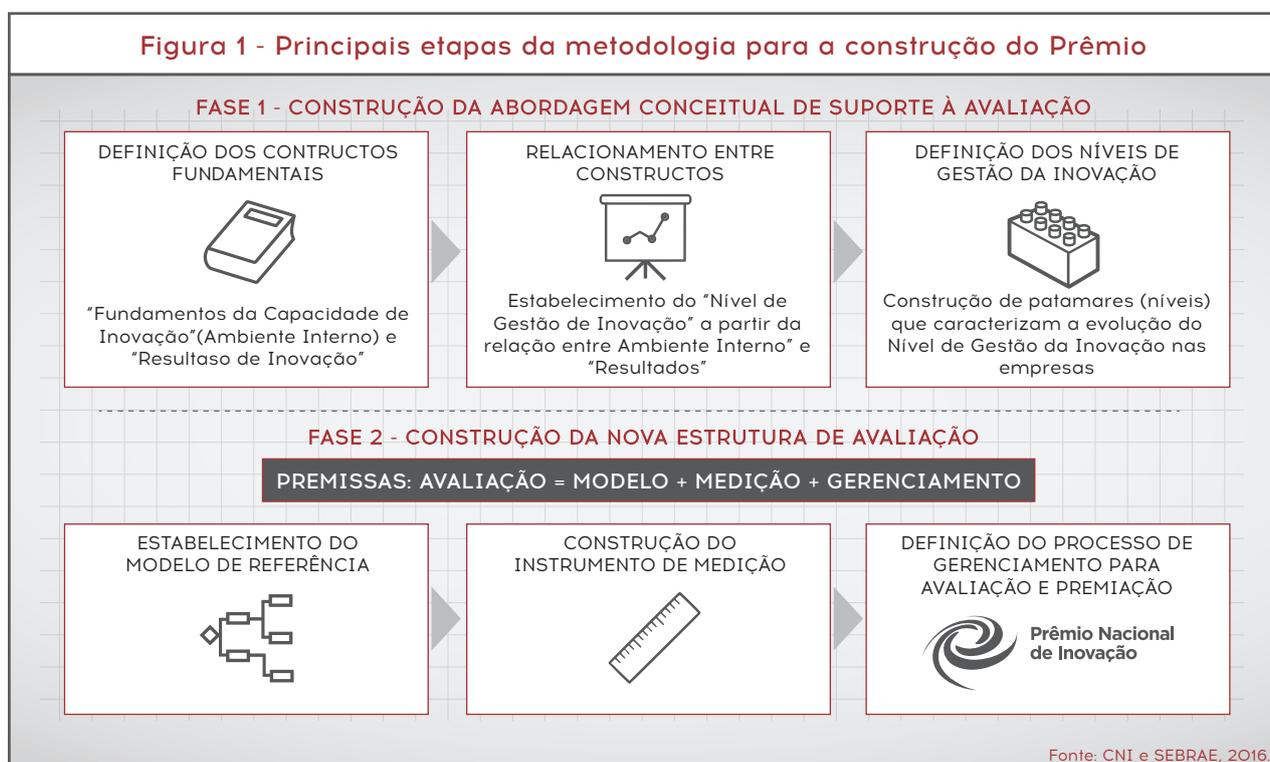
Na primeira fase, as três etapas possuem uma abordagem teórica, objetivando estabelecer os conceitos, as definições e as premissas que servirão de base para a concessão do Prêmio. Já na segunda fase, as três últimas etapas, fazem o desdobramento dos conceitos adotados em uma estrutura de avaliação organizacional, capaz de proporcionar o alcance dos objetivos estabelecidos para a premiação. Cada uma das seis etapas propostas é explicitada a seguir.

Na etapa 1 são estabelecidas as duas principais definições que sustentam o processo de premiação, de maneira a garantir o claro entendimento sobre o significado de dois preceitos fundamentais ao processo de avaliação, a saber: “Fundamentos da Capacidade de Inovação” e “Resultados da Inovação”. Esses conceitos, apesar de relacionados, são distintos e serão esclarecidos posteriormente neste documento, nas Seções 3.1 e 3.2.

Por sua vez, na etapa 2 é estabelecida uma relação entre os constructos fundamentais identificados anteriormente e a dinâmica da inovação na organização. Busca-se, dessa forma, esclarecer a relação entre o ambiente organizacional interno e os resultados produzidos pela inovação, que, em conjunto, constituem o “Nível de Gestão da Inovação” de uma empresa.

O fechamento da fase concei-

tual ocorre na etapa 3, quando são definidos aspectos relacionados ao processo de avaliação organizacional, desdobrados na construção de um modelo de referência e no estabelecimento de uma forma de medição e de um processo de gerenciamento. Esses constructos são situados na perspectiva dos modelos maturidade à gestão, de forma a constituírem uma estrutura para os *Níveis de Gestão da Inovação*.



A segunda fase engloba o desdobramento do conceito de avaliação organizacional em seus principais componentes (HILLMAN, 1994), a saber: “Modelo de Referência”, “Instrumento de Medição” e “Processo de Gerenciamento”. A etapa 4 estrutura o Modelo de Referência

a partir dos Níveis de Gestão da Inovação.

A etapa 5 define, por sua vez, a lógica de medição a ser adotada, que inclui uma base de mensuração (na forma de parâmetros e variáveis de avaliação), escalas de mensuração e regras de condução. Posteriormente,

essa lógica foi desdobrada em um instrumento de medição, projetado especificamente para o Modelo de Referência e o Processo de Gerenciamento do Prêmio.

Por fim, a etapa 6 define todas as atividades, cronogramas, inter-relações e recursos necessários, entre outros, para a adequada condução do Processo de Premiação. Visa garantir a manutenção das condições básicas e premissas do processo, orientando atividades, responsabilidades e o uso de recursos ao longo da premiação.

2.1. Inovação

Ao longo das últimas décadas a inovação tem assumido um papel cada vez mais preponderante nas discussões sobre desenvolvimento econômico, social e tecnológico em todo o mundo. Esse termo, que durante algum tempo esteve limitado aos círculos acadêmicos, expandiu de tal forma sua presença, que seus desdobramentos têm sido impactantes e transformadores, a ponto de alguns aspectos das bases das sociedades terem sido remodelados profundamente (TIDD et al., 2008).

A popularização desse conceito provém essencialmente de duas vertentes. A primeira origina-se na academia, que tem demonstrado um crescente interesse pelo tema, abordando-o em diferentes perspectivas e em diversas áreas de conhecimento. A segunda diz respeito à popularização do tema nos ambientes organizacionais privados e públicos, o que permitiu que as discussões sobre inovação transcendessem a esfera acadêmica, difundindo-se para a sociedade como um todo (NARCIZO, 2012).

Apesar da popularidade, ainda não existe uma definição para a

inovação amplamente aceita em todas essas comunidades. Landau e Rosenberg (1986, p. 283) identificaram esse problema ainda na década de 80, afirmando que “é um erro grave tratar de uma inovação como se fosse uma coisa bem definida, homogênea, que pode ser identificada entrando na economia numa data precisa – ou tornando-se disponível num momento preciso no tempo”.

Há diversas proposições de definições para a inovação. Algumas enfatizam sua distinção em relação à invenção; outras dão atenção especial às saídas geradas e seus impactos; enquanto algumas reforçam os aspectos relacionados aos processos organizacionais que viabilizam sua produção e seu lançamento bem-sucedido no mercado.

Contudo, em função de seu amplo reconhecimento na literatura de referência, adotou-se a definição proposta pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), via Manual de Oslo, que afirma que:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo mé-

todo de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005, p. 46).

A definição proposta no Manual de Oslo revela-se útil e aderente à construção dessa metodologia, uma vez que é reconhecida e adotada internacionalmente por diversos órgãos e instituições (públicas e privadas) que almejam avaliar ou mensurar as atividades de inovação em empresas, regiões e setores econômicos. Isso permite não apenas a criação de uma base de dados para a comparação nacional e internacional do desempenho das empresas avaliadas, frente aos desafios de competitividade do

futuro, mas também a formulação e avaliação de políticas e estratégias para a melhoria da capacidade de inovação dessas empresas ao longo do tempo.

2.2. Tipos de Inovação

O Manual de Oslo também propõe uma classificação tipológica para a inovação, amplamente utilizada internacionalmente, que consiste, fundamentalmente, na delimitação de quatro tipos básicos, a saber: inovação de produto (bem ou serviço); inovação em processo; inovação em marketing e inovação organizacional. Suas definições são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de inovações segundo o Manual de Oslo	
TIPOS DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO
Produto	Introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou usos previstos.
Processo	Implantação de um novo ou significativamente melhorado processo de produção ou entrega.
Marketing	Implantação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou de sua embalagem, no posicionamento (placement), na promoção ou nos preços.
Organizacional	Uma inovação organizacional é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do trabalho ou nas suas relações externas.

Fonte: Adaptado de OECD (2005).

É importante considerar que essa classificação está relacionada aos tipos de resultados (ou saí-

das) provenientes do processo de inovação. Neste caso, constituirão os alicerces das categorias do Prê-

mio relacionadas aos resultados da inovação nas empresas, conforme descrito mais à frente.

2.3. Gestão da Inovação

Diversos estudos têm registrado o incremento da capacidade competitiva das empresas, o retorno financeiro, a prosperidade econômica (no âmbito empresarial e nacional), a geração de valor para o cliente e o aumento da capacidade produtiva (entre muitos outros) como efeitos decorrentes dos lançamentos bem-sucedidos de inovações nos mercados. A inovação, nesse sentido, pode ser compreendida como um importante diferencial competitivo para grandes, médias e pequenas empresas (GANS e STERN, 2003; FREEMAN e SOETE, 2009; GOH, 2004; GOH, 2005).

Pode-se considerar então que as empresas devem buscar transformar a inovação em um processo organizacional, garantindo sua “repetitividade” a partir de um ciclo virtuoso. Esse entendimento leva a supor a existência de uma correlação entre as práticas indutoras da inovação e o seu gerenciamento, de forma a elevar o aproveitamento dos potenciais resultados.

Assim, se os processos de inovação descrevem as atividades

executadas em cada fase do desenvolvimento de uma inovação, a “Gestão da Inovação” pode ser compreendida como a governança institucional sobre todos esses processos, incluindo seus inputs e outputs.

Estabelece-se, portanto, uma relação entre o processo de inovação e seu gerenciamento, ou seja, a chamada “Gestão da Inovação”. Um estudo da European Commission (EC, 2004) aponta que as práticas de gestão da inovação são importantes para a manutenção da capacidade de inovação de uma empresa. De modo semelhante, argumenta-se que a aquisição de níveis mínimos de capacidade de inovação geralmente antecede a implantação da gestão da inovação em uma empresa (NARCIZO et al., 2013). Assim, para iniciar a construção da Metodologia do Prêmio Nacional de Inovação, faz-se necessário definir, além da inovação e seus tipos, o que significa “gerenciar a inovação”.

Entre os diversos referenciais teóricos ou orientações de mercado, não se observa, uma definição amplamente reconhecida para o termo “Gestão da Inovação”. Geralmente, trabalhos teóricos ou práticos entendem essa expressão a partir do senso comum, ou seja, pela combinação entre os entendimentos sobre “gestão” e “inovação”.

Pagliuso et al. (2010) sugerem que um entendimento adequado sobre a gestão deve considerar o efetivo desempenho do gerenciamento. Os autores consideram a gestão como um processo circular, composto fundamentalmente por planejamento, acompanhamento (ou monitoramento), controle, avaliação e reprogramação. Afirmam ainda que o entendimento da gestão deve associar-se ao funcionamento concreto das organizações, ao conjunto de pessoas e seus respectivos papéis e atribuições, e à cultura que dá vida à organização, rumo ao alcance de seus objetivos.

O Sebrae associa a Gestão da Inovação a um processo estruturado, com etapas que objetivam permitir que uma organização utilize seus recursos para aumentar a capacidade de inovação (SEBRAE/PR, 2010). Essa definição é particularmente útil para a construção dessa metodologia, pois associa a gestão da inovação a um objetivo concreto da organização, qual seja a capacidade de inovação. Assim, partindo da premissa de que a compreensão da gestão engloba a busca por objetivos específicos, considerando a perspectiva específica da capacidade de inovação, define-se “Gestão da Inovação” como “o conjunto das atividades desempenha-

das para planejar, controlar, medir e melhorar a capacidade de inovação das organizações”.

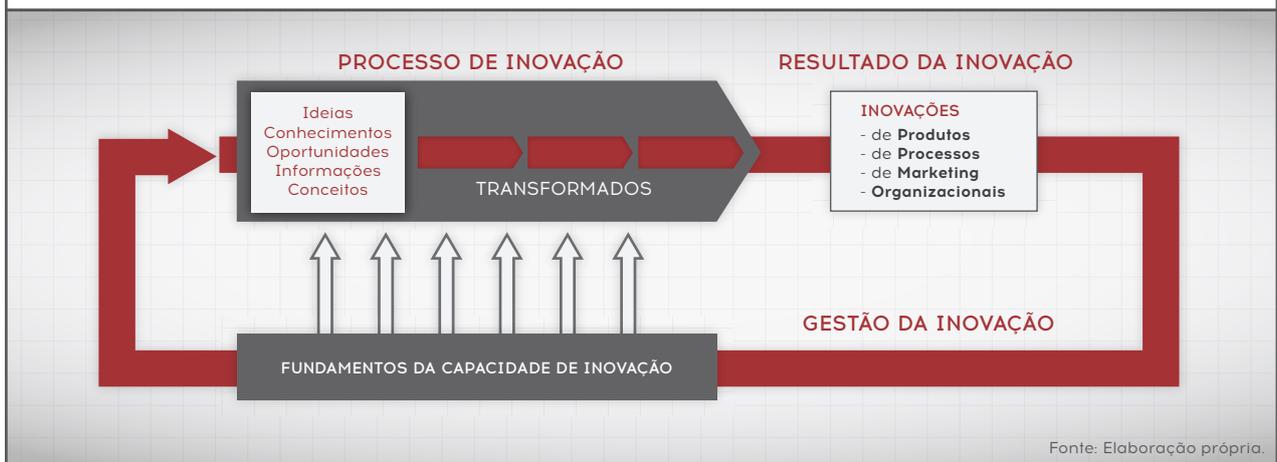
2.4. Relações entre Processo, Resultados e Gestão da Inovação

Para estabelecer um quadro conceitual completo, integrando as relações entre processo, resultados e gestão da inovação, é necessário contextualizá-los no cenário das organizações.

Tomando como ponto de partida a definição para a inovação proposta no Manual de Oslo – que valoriza o aspecto da implementação bem-sucedida – o conceito de que há um processo de transformação antecedente ao resultado da inovação é reforçado (OECD, 2005; TIDD et al., 2008; BAREGHEH et al., 2009; BESSANT e TIDD, 2009).

A Figura 2 propõe uma relação entre o Processo de Inovação (suportado por Fundamentos da Capacidade de Inovação), os Resultados da Inovação (ou saídas do processo) e a Gestão da Inovação, entendida como o arcabouço institucional que integra todos esses componentes de maneira coerente.

Figura 2 - Proposição de relação entre processo, resultado e gestão da inovação



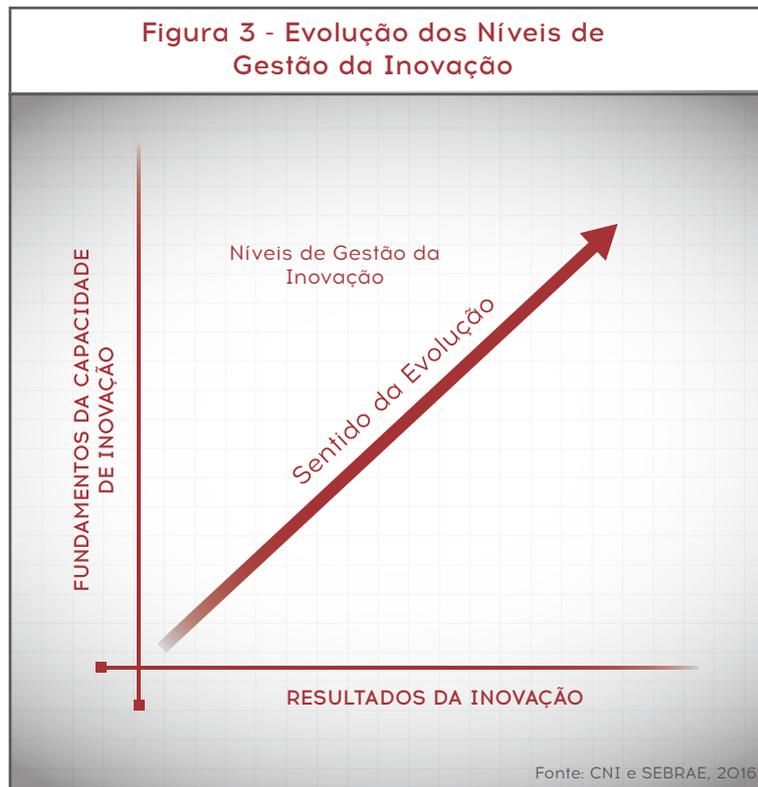
Há, portanto, uma relação direta entre a inovação, enquanto implementação bem-sucedida (resultado), e a gestão da inovação, enquanto gerenciamento racionalizado, onde ambas evoluem a partir de uma contínua retroalimentação positiva.

Por sua vez, o processo de inovação está alicerçado em um conjunto de fundamentos (descritos em detalhes na Seção 3.1) também retroalimentados positivamente pela gestão, à medida que amadurece. A partir dessas relações, presume-se que a gestão da inovação objetiva a garantia da continuidade da inovação, ou, em outras palavras, que estabeleça seu gerenciamento contínuo, cujos resultados são amplificados, elevando simultaneamente a capacidade de inovação da organização.

2.5. Níveis de Gestão da Inovação

Diversas perspectivas têm sido adotadas em estudos e pesquisas orientados à compreensão da evolução da gestão da inovação nas empresas. Esses estudos geralmente partem da premissa de que a evolução da gestão da inovação pode ser obtida a partir de um amadurecimento mútuo dos processos e práticas gerenciais orientados à inovação, no que diz respeito ao ambiente organizacional interno, e das inovações geradas (saídas), considerando suas relações com o ambiente interno e o ecossistema externo, assim como seus impactos em termos competitivos (BESSANT, 2003; SAUNILA e UKKO, 2014).

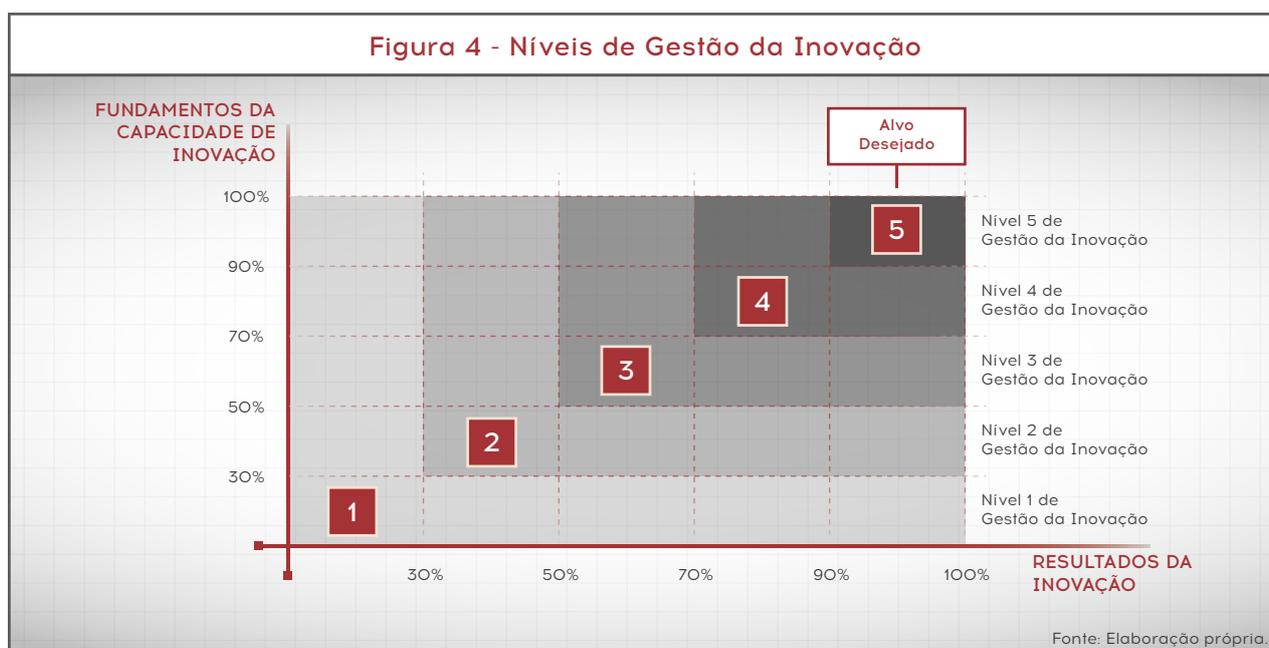
A Figura 3 propõe essa relação, sugerindo que os Níveis de Gestão da Inovação são decorrentes de uma evolução mútua dos Fundamentos da Capacidade de Inovação e dos Resultados da Inovação.



A partir das relações propostas na Figura 3, presume-se que a evolução de ambos os eixos se expressa nos Níveis de Gestão da Inovação de uma organização. Como consequência, metodologias de avaliação e mensuração desse constructo tornam-se relevantes ao presente documento, pois viabilizam a comparação entre práticas e resultados organizacionais relacionados à inovação. Tradicionalmente, as avaliações sobre a gestão da inovação visam traçar um diagnóstico sobre o atual nível de uma organização, com foco na estruturação de um ambiente favorável a sua evolução e, em um determinado horizonte de tempo, na melhoria da capacidade e

no incremento dos resultados (TIDD et al., 2008; SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Lawson e Samson (2001) definiram a capacidade de inovação como sendo uma estrutura conceitual que objetiva descrever ações que podem ser tomadas para melhorar o sucesso das atividades e dos esforços de inovação. Considerando esse caráter potencial, pode-se estabelecer uma conexão com os níveis de gestão da inovação, uma vez que a suscetibilidade de algo ocorrer pode variar (aumentar ou diminuir) em função de mudanças no comportamento de certos fatores determinantes.



Ao considerar a Figura 4, sugere-se que cada Nível de Gestão da Inovação implica em um progresso evolutivo na demonstração de habilidades específicas ou no alcance de certos objetivos, a partir de um estado inicial até uma fase final desejada ou ocorrida naturalmente (METTLER et al., 2010).

Para este documento, cada Nível de Gestão da Inovação representa parte de uma trajetória evolutiva (de amadurecimento), a partir de um ponto inicial, em busca da apropriação dos fundamentos e da demonstração dos resultados necessários para a expansão, até um novo estágio, de maior proficiência em ambos.

Por isso, sugere-se que o desenvolvimento elementar (dos níveis mínimos) da Capacidade de Inovação preceda à implantação de

um processo formal e sistemático de Gestão da Inovação. Analogamente, considerando a retroalimentação, um maior Nível de Gestão da Inovação tende a favorecer uma melhoria tanto em termos dos fundamentos quanto dos resultados.

2.6. Diagnóstico dos Níveis de Gestão da Inovação

Usam-se os termos “Avaliação Organizacional” ou “Diagnóstico Organizacional” para designar uma investigação que, desenhada sobre conceitos, modelos e métodos científicos, examina o estado atual de uma organização, auxiliando-a a encontrar soluções para seus problemas ou, ainda, alcançar maior eficácia (HARRISON e SHIRON, 1999).

Já Benavent (2006) expõe a definição de avaliação como um

exame global, sistemático e regular das atividades e resultados da organização, em comparação com um modelo de referência. Em seu estudo, afirma a importância dos modelos de referência no processo de avaliação e melhoria.

O conceito de avaliação organizacional pode ser então entendido como um ciclo, sistemático e regular, de revisão das atividades e dos resultados da organização sobre um modelo de referência, culminando em ações melhor planejadas (VAN DER WIELE et al., 2000). Hillman (1994) propõe a seguinte equação para configurar uma avaliação organizacional:

$$\text{Avaliação} = \begin{array}{l} \text{Modelo} \\ + \\ \text{Medição} \\ + \\ \text{Gerenciamento} \end{array}$$

O Modelo é a base de referência para orientar o diagnóstico. Harrison e Shiron (1999) destacam que esses modelos geralmente focam em um número limitado de conceitos-chave e relações, e indicam variáveis específicas para operação e medição, o que os torna úteis para a orientação de diagnósticos. Esses modelos, utilizados para comparação entre a organização e um con-

junto de conceitos-chave, são comumente denominados Modelos de Referência.

Os Modelos de Referência são modelos conceituais genéricos, que podem ser utilizados como uma referência sobre certo domínio. Descrevem estruturas de processos ou informações válidas para um determinado conjunto de empresas (SCHELP e WINTER, 2006; CARDOSO, 2008).

Benavent (2006) afirma que a contínua comparação entre a organização e um modelo de referência facilita e estrutura a implementação dos conceitos de gestão associados a esse modelo. Na presente metodologia, o Modelo de Referência tem como domínio a avaliação do nível de gestão da inovação, podendo ser denominado de Modelo de Referência para a Avaliação do Nível de Gestão da Inovação, abrangendo simultaneamente o grau de proficiência nos fundamentos e resultados nas empresas avaliadas.

Ainda de acordo com Benavent (2006), a Medição deve ser desenvolvida com base nos elementos do modelo adotado, permitindo resultados tangíveis, de forma a identificar prioridades para futuras melhorias. Na presente metodologia, a medição representa o instrumento utilizado para estabelecer a comparação

entre o Modelo de Referência e a organização, de forma a qualificar e quantificar a aderência mútua, em termos de conformidade ou maturidade.

O Gerenciamento de toda a avaliação ocorre desde a seleção do modelo, passando pela preparação e planejamento da base de trabalho e pela comunicação dos planos de avaliação, chegando até à condução das atividades de implementação do diagnóstico (HILLMAN, 1994). Nesta metodologia, o Gerenciamento inicia-se na sustentação metodológica, perpassando pela construção do Modelo de Avaliação e do Instrumento de Medição até se chegar à definição, à implantação, ao monitoramento e à melhoria do Processo de Avaliação do Prêmio Nacional de Inovação.

O Modelo de Referência proposto sustentará o diagnóstico do Nível de Gestão da Inovação das empresas participantes do Prêmio Nacional de Inovação. Estará baseado nos conceitos apresentados anteriormente, nos quais a Gestão da Inovação é entendida como o resultado da interação sinérgica entre os Fundamentos da Capacidade de Inovação e os Resultados da Inovação.

Assim, os Fundamentos da Capacidade de Inovação correspondem aos esforços, ações e práticas organizacionais que viabilizam a inovação. Já os resultados, por sua vez, são obtidos a partir da demonstração dos efeitos da inovação sobre diferentes aspectos de desempenho de uma organização. A partir de uma varredura sobre o tema em referências conceituais e estudos de casos, identificou-se um conjunto capaz de representar os Fundamentos da Capacidade de Inovação de uma organização, quais sejam:

- Aprendizagem organizacional.
- Cultura de inovação.
- Estratégia orientada à inovação.
- Estrutura favorável à inovação.

- Recursos financeiros disponíveis para a inovação.
- Liderança comprometida com a inovação.
- Marketing para a inovação.
- Pessoas orientadas à inovação.
- Processos habilitadores da inovação.
- Relacionamentos com o ambiente externo.

3.1. Fundamentos da Capacidade de Inovação

Entende-se por “fundamentos” um conjunto de conceitos essenciais, reconhecidos universalmente, que alicerçam a construção de um domínio (FNQ, 2015). Como o Prêmio Nacional de Inovação abrange um conjunto heterogêneo de organizações, de diferentes portes e que atuam em diferentes áreas de negócios, os fundamentos que o embasam devem ser aderentes a todos esses diferentes perfis organizacionais. Assim, devem-se estabelecer definições claras, suportadas por reconhecidos referenciais teóricos e práticos, que garantam uma descrição objetiva e consistente de cada fundamento.

Para tal, utilizou-se um con-

junto de documentos-chave da literatura de referência, a saber: Montoya-Weiss e Calantone (1994), Cooper e Kleinschmidt (1995), Henard e Szymanski (2001), Nassimbeni (2001), Capaldo et al. (2003), Yam et al. (2004), Laforet e Tann (2006), Branzei e Vertinsky (2006), Perdomo-Ortiz et al. (2006), Koc (2007), Tidd et al. (2008), Wang et al. (2008), Scherer e Carlomagno (2009), bem como pesquisas aplicadas da CNI (CNI, 2015; CNI, 2010), Comitê de Inovação da Fundação Nacional

da Qualidade (FNQ, 2015), Sebrae (Sebrae/PR, 2009; Sebrae/PR 2010), Radar da Inovação (SAWHNEY et al., 2006), Diligência da Inovação (ALVES, 2005), Octógono da Inovação (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009), Prêmio MPE Brasil: Inovação (MPE Brasil, 2015a; MPE Brasil 2015b).

No Quadro 2, foi realizada uma correlação entre cada fundamento identificado e suas respectivas referências principais.

Quadro 2 - Fundamentos e referências sobre a “capacidade de inovação”	
DIMENSÃO	REFERÊNCIAS
Aprendizagem Organizacional	Akman e Yilmaz (2008); Bertrand (2009); Bessant (2003); Damanpour (1991); Davenport e Prusak (1998); Dodgson (1993); Elmquist e Le Masson (2009); Guan e Ma (2003); Hull e Covin (2010); Koc (2007); Nonaka e Takeuchi (1995); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Sattler (2011); Smith et al. (2008); Tidd et al. (2005); Wonglimpiyarat (2010); Yam et al. (2004).
Cultura de Inovação	Akman e Yilmaz (2008); Calantone et al. (2002); Chen e Yang (2009); Cooper e Kleinschmidt (1995); Forsman (2011); Guan e Ma (2003); Hull e Covin (2010); Hurley e Hult (1998); Jaworski e Kohli (1993); Kallio et al. (2012); Koc (2007); Laforet e Tann (2006); Lawson e Samson (2001); Liu (2009); Martensen et al. (2007); Paalanen et al. (2009); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); Skarzynski e Gibson (2008); Smith et al. (2008); Tidd et al. (2005); Wan et al. (2005).
Estratégia Orientada à Inovação	Cooper e Kleinschmidt (1995); Henard e Szymanski (2001); Laforet e Tann (2006); Montoya-Weiss e Calantone (1994); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Sattler (2011); Scherer e Carlomagno (2009); Smith et al. (2008); Tidd et al. (2008); White e Bruton (2010); Yam et al. (2004).
Estrutura Favorável à Inovação	Bulent e Seigyoung (2010); Chandler et al. (2000); Cooper e Kleinschmidt (1995); Finkelstein e Newman (1984); Mintzberg (1979); Montoya-Weiss e Calantone (1994); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); Scherer e Carlomagno (2009); Smith et al. (2008); Tidd et al. (2008); Yam et al. (2004).
Liderança Comprometida com a Inovação	Bessant (2003); Kallio et al. (2012); Laforet e Tann (2006); Martensen et al. (2007); Paalanen et al. (2009); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Saunila et al. (2014); Scherer e Carlomagno (2009); Skarzynski e Gibson (2008); Smith et al. (2008); Tidd et al. (2005); White e Bruton (2010).
Marketing para a Inovação	Akman e Yilmaz (2008); Branzei e Vertinsky (2006); Henard e Szymanski (2001); Hurley e Hult (1998); Jaworski e Kohli (1993); Kroll e Schiller (2010); Montoya-Weiss e Calantone (1994); Nassimbeni (2001); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Sattler (2011); Wang et al. (2008); Wonglimpiyarat (2010); Yam et al. (2004).

Fonte: Martínez-Román et al. (2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

DIMENSÃO	REFERÊNCIAS
Processos Habilitadores da Inovação	Branzei e Vertinsky (2006); Cooper e Kleinschmidt (1995); Henard e Szymanski (2001); Kallio et al. (2012); Laforet e Tann (2006); Lawson e Samson (2001); Montoya-Weiss e Calantone (1994); Nassimbeni (2001); Sattler (2011); Scherer e Carlomagno (2009); Skarzynski e Gibson (2008); Smith et al. (2008); Tidd et al. (2005); Wang et al. (2008); White e Bruton (2010); Yam et al. (2004).
Pessoas Orientadas à Inovação	Branzei e Vertinsky (2006); Capaldo et al. (2003); Damanpour (1991); Freel (2005); Hurley e Hult (1998); Kallio et al. (2012); Koc (2007); Kroll e Schiller (2010); Liu (2009); Martensen et al. (2007); Nassimbeni (2001); Nonaka e Takeuchi (1995); Paalanen et al. (2009); Pearce (1993); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Saunila et al. (2014); Scherer e Carlomagno (2009); Skarzynski e Gibson (2008); Smith et al. (2008); Tura et al. (2008); White e Bruton (2010); Wonglimpiyarat (2010).
Recursos financeiros Disponíveis para a Inovação	Capaldo et al. (2003); Nassimbeni (2001); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Scherer e Carlomagno (2009); Wang et al. (2008); White e Bruton (2010); Yam et al. (2004).
Relacionamentos com o Ambiente Externo	Capaldo et al. (2003); Cohen e Levinthal (1990); Feldman (1995); Kallio et al. (2012); Laforet (2011); Nassimbeni (2001); Nonaka e Takeuchi (1995); Paalanen et al. (2009); Pearce (1993); Perdomo-Ortiz et al. (2006); Romijn e Albaladejo (2002); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); Scherer e Carlomagno (2009); Tidd et al. (2005).

Fonte: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

A seguir, cada fundamento será explicitado, apresentando-se também um conjunto de principais parâmetros a ele associados.

• FUNDAMENTO 1: Liderança comprometida com a inovação

O apoio e compromisso da liderança são cruciais para o sucesso das iniciativas de inovação. A questão da liderança é ainda mais importante quando se implementa uma transformação radical que exige um nível de aprendizagem e mudança, muitas vezes arriscado e caro.

Comprometimento requer energia, recursos e poder – primariamente detidos e controlados pelos líderes – que devem ser utilizados para vencer a inércia organizacional. Assim, são os líderes visionários que fazem a diferença, formando um ambiente fértil para estimular a inovação na organização (PRAJOGO e AHMED, 2006). O Quadro 3 apresenta os parâmetros relacionados ao Fundamento 1.

**Quadro 3 – Parâmetros relativos ao Fundamento
“Liderança comprometida com a inovação”**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
1.1	Liderança Inovadora	Avalia o modo pelo qual a liderança está comprometida com o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos.
1.2	Inspiração dos funcionários	Avalia o modo como a liderança inspira a criatividade dos funcionários.
1.3	Valorização do trabalho criativo	Avalia o modo como a liderança valoriza os funcionários criativos e empreendedores.
1.4	Reconhecimento da importância da mudança	Avalia o modo como a liderança reconhece a importância das mudanças para o futuro da empresa.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 2: Cultura de inovação

A cultura e o clima organizacional são fatores determinantes no processo de inovação. Entre os componentes subjacentes à cultura e ao clima, pode-se citar a tolerância à ambiguidade, o empowerment, o tempo para a tomada de iniciativas pessoais, a disposição para correr riscos calculados, entre outros.

Uma das melhores formas para desenvolver uma cultura inovadora e aberta é respeitar e investir nas pessoas. O empowerment, por exemplo, promove um clima organizacional que estimula os trabalhadores a perceber que possuem certo grau de autonomia e a se sentirem menos constrangidos por aspectos técnicos ou vinculados a regras. Além disso, está intimamente associado ao conceito de estruturas organizacionais descentralizadas e com um alto grau de envolvimento e comprometimento das pessoas (PRAJOGO e AHMED, 2006; LAWSON e SAMSON, 2001), conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Parâmetros relativos ao Fundamento
"Cultura de inovação"**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
2.1	Planejamento da mudança	Avalia o modo pelo qual a empresa estimula os funcionários a planejarem mudanças.
2.2	Estímulo à autoconfiança	Avalia o modo pelo qual a empresa estimula a autoconfiança em seus funcionários.
2.3	Estímulo para novas ideias	Avalia o modo pelo qual a empresa estimula as pessoas a sugerirem novas ideias para produtos (bens ou serviços).
2.4	Tomada de riscos	Avalia o modo pelo qual a empresa permite que riscos sejam assumidos na busca por novas soluções.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 3: Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional relaciona-se à capacidade de a empresa processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações e conhecimento de forma intencional e direcionada. Como o conhecimento e as ideias figuram entre algumas das entradas primárias no processo de inovação, as empresas podem usar a aprendizagem para reduzir incertezas e ambiguidades inerentes à inovação.

Assim, está principalmente fundamentada na aprendizagem sobre erros cometidos no passado, posturas, preferências e comportamento dos clientes, bem como no aprendizado sobre produtos e estratégias dos concorrentes (LAWSON e SAMSON, 2001). Os parâmetros de medição do Fundamento 3 estão descritos no Quadro 5.

**Quadro 5 - Parâmetros relativos ao Fundamento
"Aprendizagem organizacional"**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
3.1	Acesso ao conhecimento	Avalia o modo pelo qual a empresa fornece acesso ao conhecimento a seus funcionários.
3.2	Aprendizado contínuo	Avalia a capacidade de aprendizado da empresa a partir de seus erros e de outras organizações.
3.3	Revisão dos projetos	Avalia o modo pelo qual a empresa analisa e revisa seus projetos.
3.4	Gestão dos ativos intelectuais	Avalia o modo pelo qual a empresa gerencia seus ativos intelectuais (tecnologias próprias, processos, conhecimentos, técnicas, licenças, patentes, marcas etc.).

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 4: Estratégia orientada à inovação

A estratégia determina a configuração dos recursos, produtos, processos e sistemas que as empresas adotam para lidar com incertezas existentes em seu ambiente. Exige que tomem decisões sobre quais funções e negócios devem ser desenvolvidos e em quais mercados.

No entanto, a inovação não é simplesmente uma consequência da estratégia, podendo também influenciá-la, de forma que escolhas estratégicas sejam redefinidas pela inovação. Há, por exemplo, as possibilidades e vantagens associadas às abordagens estratégicas reativas ou proativas, no que tange à velocidade com que organizações desenvolvem inovações em relação aos concorrentes (Quadro 6) (FRANCIS, 2000; LAWSON e SAMSON, 2001; OTTAVIANO, 2004).

Quadro 6 – Parâmetros relativos ao Fundamento “Estratégia orientada à inovação”		
Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
4.1	Antecipação tecnológica	Avalia o modo pelo qual a empresa é capaz de antecipar o impacto do desenvolvimento de novas tecnologias em sua estratégia.
4.2	Alinhamento estratégico	Avalia o grau de alinhamento do desenvolvimento de projetos para novos produtos (bens ou serviços) ou processos à estratégia da empresa.
4.3	Clareza de objetivos	Avalia o modo pelo qual a empresa define os objetivos para a contribuição de novos projetos nos resultados.
4.4	Pioneirismo estratégico	Avalia o grau de resposta exigido dos concorrentes devido a decisões estratégicas implantadas pela empresa.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 5: Estrutura favorável à inovação

A menos que a empresa possua uma estrutura favorável à inovação, é pouco provável que outros componentes desse processo sejam bem-sucedidos. Empresas inovadoras estimulam a criação de fronteiras permeáveis nos seus negócios, ajudando a quebrar barreiras entre funções, departamentos e grupos.

Quanto mais permeável e orgânica a estrutura, maior será o potencial para que ideias inovadoras surjam. Um sistema de comunicação adequado, fluindo entre todas as direções, departamentos e funções, bem como um

sistema de recompensa, também são poderosos motivadores de comportamento e, portanto, fundamentais para iniciativas de inovação bem-sucedidas (LAWSON e SAMSON, 2001). Os parâmetros desse Fundamento são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Parâmetros relativos ao Fundamento "Estrutura favorável à inovação"		
Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
5.1	Acesso a recursos	Avalia o modo pelo qual a empresa disponibiliza os recursos necessários para o surgimento e implantação de novas ideias com potencial de sucesso.
5.2	Mecanismos de avaliação	Avalia o modo pelo qual a empresa analisa a contribuição dos funcionários para inovação.
5.3	Comunicação aberta	Avalia a estrutura que suporta a comunicação, o compartilhamento e a disseminação de Informações da empresa.
5.4	Equipes interdisciplinares	Avalia a estrutura da empresa que estimula e promove o trabalho em equipe.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 6: Recursos financeiros disponíveis para a inovação

A disponibilidade e correta alocação de recursos são fatores determinantes para os resultados competitivos das empresas. Assim, um projeto adequado de orçamento, com destinações específicas, é fundamental para uma iniciativa de inovação bem-sucedida. Além dos recursos financeiros serem fundamentais para o desempenho da empresa no mercado, proporcionando suporte a vários aspectos da inovação, incluindo sua comercialização. Já o capital de risco pode ajudar os empresários no desenvolvimento de novos negócios e empresas, a partir de ideias-conceito e prepará-los para suas entradas no mercado (Quadro 8) (PERDOMO-ORTIZ et al., 2006; HALL, 2007).

**Quadro 8 - Parâmetros relativos ao Fundamento
"Recursos financeiros disponíveis para a inovação"**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
6.1	Política de investimento financeiro	Avalia o foco da política de investimento financeiro da empresa nos últimos dois anos.
6.2	Captação de financiamento	Avalia o modo pelo qual a empresa utiliza diferentes fontes de recursos financeiros necessárias para adquirir novas tecnologias ou desenvolver novos produtos (bens ou serviços) ou processos.
6.3	Alocação eficiente de recursos	Avalia o modo pelo qual a empresa aloca os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos ou tecnologias.
6.4	Medidas de desempenho	Avalia o modo pelo qual a empresa avalia a contribuição das inovações para seu desempenho financeiro.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 7: Pessoas orientadas à inovação

Subjacente aos princípios relacionados à inovação está a premissa de que não apenas a tecnologia, mas também as pessoas e práticas sociais constituem elementos básicos para o sucesso das iniciativas inovadoras.

Portanto, esforços devem ser dirigidos para a gestão de pessoas, e devem ser prioritariamente focados na criação e manutenção de um ambiente favorável à inovação, de modo que as pessoas não se sintam apenas motivadas para inovar, mas também tenham reais oportunidades e meios para isso (Quadro 9).

Para tal, as práticas incluem os métodos de recrutamento, os estímulos para lidar com desafios da inovação e a implantação de ferramentas de gerenciamento de desempenho e desenvolvimento de carreira (PRAJOGO e AHMED, 2006).

**Quadro 9 - Parâmetros relativos ao Fundamento
"Pessoas orientadas à inovação"**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
7.1	Equipes de trabalho	Avalia o modo pelo qual a empresa define os líderes e equipes de trabalho para os projetos realizados.
7.2	Equipes capacitadas	Avalia o modo pelo qual a empresa estrutura equipes de trabalho que dispõem do tempo, das ferramentas e dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de projetos.
7.3	Diversidade	Avalia o modo pelo qual a empresa estrutura equipes de trabalho cujos integrantes apresentam pluralidade de costumes, crenças e ideias.
7.4	Agilidade nas decisões	Avalia o modo pelo qual os funcionários da empresa tomam decisões com agilidade e eficácia.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 8: Marketing para a inovação

O mercado é o árbitro do sucesso de uma inovação – e não a empresa que a oferece. Um fator que ajuda o sucesso é a voz do cliente ser ouvida por aqueles que decidem sobre quais iniciativas de inovação devem ser desenvolvidas e quais devem ser abandonadas, uma vez que as pessoas podem mudar seus critérios de compra, às vezes com grande rapidez. Além disso, as iniciativas dos concorrentes são frequentemente surpreendentes e podem ocupar algum ou todo o espaço disponível de uma oportunidade de mercado (FRANCIS, 2000), conforme observado no Quadro 10.

Quadro 10 – Parâmetros relativos ao Fundamento “Marketing para a inovação”		
Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
8.1	Estudo e conhecimento do ambiente	Avalia o modo pelo qual a empresa coleta informações sobre mudanças no mercado, nas ações dos concorrentes e atitudes dos clientes.
8.2	Oferta de valor	Avalia a capacidade da empresa identificar e analisar novas exigências e preferências de clientes atuais e potenciais.
8.3	Lançamento de novos produtos	Avalia a capacidade da empresa de lançar novos produtos (bens ou serviços) empregando ações de marketing.
8.4	Capacidade de resposta ao mercado	Avalia a capacidade da empresa de responder ao lançamento de novos produtos (bens ou serviços) pela concorrência.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• FUNDAMENTO 9: Processos habilitadores da inovação

Processos referem-se a procedimentos, técnicas, práticas ou cursos de ação que possam ser estabelecidos e executados dentro de uma organização, em um esforço para apoiar a transformação dos recursos.

No contexto das iniciativas de inovação, os processos podem criar vantagens competitivas na forma de melhorias organizacionais que proporcionam a diferenciação da empresa no mercado. Assim, os processos estão diretamente associados à melhoria da eficácia e da eficiência da produção (ESSMANN, 2009). O Quadro 11 demonstra os critérios para esse Fundamento.

**Quadro 11 - Parâmetros relativos ao Fundamento
"Processos habilitadores da inovação"**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
9.1	Vigilância tecnológica	Avalia a capacidade da empresa de antecipar o surgimento de novos produtos (bens ou serviços) ou processos.
9.2	Sofisticação tecnológica	Avalia o modo pelo qual a empresa mantém-se competitiva utilizando novas tecnologias em seus produtos (bens ou serviços) e processos.
9.3	Gestão de projetos de desenvolvimento	Avalia o modo pelo qual a empresa conduz o desenvolvimento de um novo produto (bem ou serviço) ou processo.
9.4	Flexibilidade	Avalia as características dos processos implantados pela empresa.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

• **FUNDAMENTO 10: Relacionamentos com o ambiente externo**

Os relacionamentos externos visam identificar ideias valiosas advindas de clientes, fornecedores, concorrentes, universidades e outras organizações de pesquisa (públicas e privadas), a fim de orientar esforços de inovação (Quadro 12).

Ainda que as Empresas possam inovar por conta própria, o processo é facilitado pela existência de um conjunto de relações e pela troca de conhecimentos entre pares. As relações com outras instituições também podem facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, mediante a criação e intensificação de redes de contato e cooperação (PERDOMO-ORTIZ et al., 2006; RAMMER et al., 2009).

**Quadro 12 - Parâmetros relativos ao Fundamento
"Relacionamentos com o ambiente externo"**

Nº	PARÂMETRO DE MEDIÇÃO	DESCRIÇÃO
10.1	Abertura externa	Avalia o modo pelo qual a empresa compartilha conhecimento com o ambiente externo (fornecedores, clientes, outras empresas, consultores, universidades, instituições de pesquisa etc.)...
10.2	Participação dos clientes no desenvolvimento	Avalia o modo pelo qual a empresa envolve seus clientes no desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) ou melhorias.
10.3	Relacionamento com fornecedores	Avalia o modo pelo qual a empresa troca informações com seus fornecedores.
10.4	Atuação em redes de conhecimento externas	Avalia o modo pelo qual a empresa estabelece relações com outras empresas, associações industriais, consultores, universidades, centros de pesquisa etc. para desenvolver seus conhecimentos e competências.

Fontes: Martínez-Román et al.(2011); Narcizo et al. (2013); Sattler (2011); Saunila et al. (2014); White e Bruton (2010).

3.2. Resultados da Inovação

Como ponto de partida para a determinação dos aspectos fundamentais à análise dos Resultados da Inovação, utilizaram-se os fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação, conforme descritos pelo Manual de Oslo (OECD, 2005). Em seguida, uma análise individual de cada fator foi realizada, considerando seu nível de aderência às referências e premissas da metodologia.

Avaliou-se que alguns fatores diziam respeito aos Fundamentos da Capacidade de Inovação – e não aos Resultados da Inovação – de forma que foram excluídos para evitar sobrecarga ou redundância do modelo. Por fim, como forma de complemento aos fatores identificados, analisaram-se outras referências bibliográficas e prêmios nacionais e internacionais sobre inovação e gestão organizacional. Como resultado, foram acrescentados alguns novos fatores:

Fatores relacionados aos objetivos e efeitos da inovação, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005):

- Reposição de produtos tornados obsoletos.
- Aumento da gama de bens e serviços.
- Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente.
- Aumento ou manutenção da parcela de mercado.
- Entrada em novos mercados.
- Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos.
- Tempo reduzido de resposta às necessidades dos consumidores.
- Aumento da qualidade dos bens e serviços.
- Aumento da flexibilidade de produção ou provisão de serviços.
- Aumento da capacidade de produção ou de provisão de serviços.
- Redução dos custos unitários de produção.
- Redução do consumo de materiais e energia.
- Redução dos custos de concepção dos produtos.
- Redução dos tempos de produção.
- Obtenção dos padrões técnicos de produção ou fornecimento de serviços.
- Redução dos custos operacionais para a provisão de serviços.
- Aumento da eficiência ou da velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens ou serviços.
- Melhoria das capacitações de Tecnologia da Informação
- Melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades

de negócios.

- Melhoria do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações.
- Melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes.
- Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores.
- Melhoria das condições de trabalho.
- Redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança.
- Execução de exigências regulatórias.

Fatores do Manual de Oslo (OECD, 2005) desconsiderados na medição de resultado da inovação:

- Reposição de produtos tornados obsoletos: Excluído, em função de priorizar a tratativa de produtos obsoletos e não o sucesso da inserção de novos produtos. Inseriu-se novo fator em substituição.
- Melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes: Excluído, por ser considerado não desdobrável em termos de medição de resultado, e sim em termos de aderência aos Fundamentos da Capacidade de Inovação.
- Execução de exigências regulatórias: Excluído, por não ser considerado um resultado de inovação.
- Melhoria das capacitações de TI: Excluído, por ser considerado pouco aderente a todas as modalidades de empresas concorrentes ao Prêmio.
- Melhoria do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações; e Melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades de negócios: Ambos excluídos, por já serem abordados nos Fundamentos da Capacidade de Inovação.
- Aumento da flexibilidade de produção ou provisão de serviços: Excluído, por ser considerado pouco aderente ao contexto da premiação.
- Redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança: Reescrito como “Melhoria da saúde e da segurança”.

Fator modificado em relação à proposição original do Manual de Oslo (OECD, 2005):

- Redução do consumo de materiais e energia: Reescrito como “Redução do consumo de recursos para a produção ou fornecimento de serviços”

Fatores acrescidos a partir de outros referenciais apresentados no Quadro 2:

- Aumento do lucro operacional.
- Retorno com Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).
- Sucesso de projetos.

Em decorrência dessas alterações, os fatores considerados como base para a identificação dos Resultados da Inovação são apresentados no Quadro 13:

Quadro 13 - Fatores de Resultado da Inovação				
	Inovações de Produto	Inovações de Processo	Inovações Organizacionais	Inovações de Marketing
1. COMPETIÇÃO, DEMANDA E MERCADOS				
O1. Aumento da gama de bens e serviços	X			
O2. Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos				X
O3. Aumento ou manutenção da parcela de mercado	X			X
O4. Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente	X			
O5. Entrada em novos mercados	X			X
O6. Grau de novidade dos novos produtos	X			
O7. Tempo reduzido de resposta às necessidades dos consumidores		X	X	
2. PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO				
O8. Redução dos custos de concepção dos produtos (bens ou serviços)		X	X	
O9. Aumento da capacidade de produção de bens ou fornecimento serviços		X	X	
O10. Aumento da eficiência ou da vel. do fornecimento e/ou distr. de bens ou serviços		X	X	
O11. Obtenção dos padrões técnicos de produção ou fornecimento de serviços	X	X	X	
O12. Aumento da qualidade dos bens e serviços	X	X	X	
O13. Redução do consumo de recursos para a produção ou fornecimento de serviços	X	X	X	X
O14. Redução dos custos operacionais para prod. de bens ou fornecimento de serviços		X	X	
3. ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO				
O15. Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores			X	X
O16. Melhoria das condições de trabalho			X	X
O17. Redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança	X	X	X	
4. ASPECTOS FINANCEIROS				
O18. Aumento do lucro operacional	X	X	X	X
O19. Retorno com P&D	X	X	X	X
O20. Sucesso de projetos	X	X	X	X

Fonte: Adaptado de OECD (2005).

O Quadro 13 apresenta a relação entre cada variável de medição dos Resultados da Inovação e os tipos de inovação associados. Sua construção foi feita a partir do Manual de Oslo (OECD, 2005), com a inclusão do tema “Aspectos Financeiros”, de forma que as relações possibilitem a identificação do tipo de inovação realizada pela empresa conforme seu nível de aderência às variáveis de cada subcategoria.

A seguir, cada tema dos Resultados da Inovação será explicitado, apresentando-se também um conjunto de variáveis a ele associadas.

• **Tema 1: Competição, demanda e mercados**

Refere-se aos principais tipos de resultados em termos de ciclo de vida dos produtos, diversificação dos portfólios ou esforços para aumentar a parcela de mercado detida pela empresa. As variáveis para o tema são apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Variáveis relativas ao Tema "Competição, demanda e mercados"

Nº	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
1.1	Aumento da gama de bens e serviços	Avalia o percentual de novos produtos em relação ao portfólio ofertado pela empresa nos últimos dois anos.
1.2	Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos	Avalia as menções positivas sobre a empresa nas mídias sociais nos últimos dois anos.
1.3	Aumento ou manutenção da parcela de mercado	Avalia o aumento da participação da empresa em seu principal mercado nos últimos dois anos.
1.4	Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente	Avalia a parcela de produtos ecologicamente corretos em relação ao total ofertado pela empresa nos últimos dois anos.
1.5	Entrada em novos mercados	Avalia o acesso da empresa a um novo mercado como decorrência de inovações lançadas nos últimos dois anos.
1.6	Grau de novidade dos novos produtos	Avalia a representatividade da principal inovação lançada pela empresa nos últimos dois anos.
1.7	Tempo reduzido de resposta às necessidades dos consumidores	Avalia a redução do tempo decorrido entre a identificação de uma oportunidade de mercado e a entrega de uma solução.

Fonte: Elaboração própria.

• **Tema 2: Produção e distribuição**

Refere-se aos tipos de resultados que melhoram a qualidade, flexibilidade, eficiência ou reduzem custos. As variáveis para esse tema são apresentadas no Quadro 15.

**Quadro 15 - Variáveis relativas ao Tema
"Produção e distribuição"**

Nº	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
2.1	Redução dos custos de concepção dos produtos (bens ou serviços)	Avalia a redução dos custos médios para o desenvolvimento de novos produtos e processos nos últimos dois anos.
2.2	Aumento da capacidade de produção de bens ou fornecimento serviços	Avalia o aumento da produtividade média por trabalhador nos últimos dois anos.
2.3	Aumento da eficiência ou da velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens ou serviços	Avalia a taxa de atendimento de pedidos dentro do prazo em relação ao total de pedidos atendidos nos últimos dois anos.
2.4	Obtenção dos padrões técnicos de produção ou fornecimento de serviços	Avalia a obtenção de certificações ou o atendimento a normas técnicas que melhoraram significativamente a capacidade produtiva ou de fornecimento de serviços nos últimos dois anos.
2.5	Aumento da qualidade dos bens e serviços	Avalia a taxa de satisfação dos clientes em relação aos produtos ofertados nos últimos dois anos.
2.6	Redução do consumo de recursos para a produção ou fornecimento de serviços	Avalia as reduções no consumo ou o desperdício de energia e materiais usados na produção de bens ou no fornecimento de serviços nos últimos dois anos.
2.7	Redução dos custos operacionais para produção de bens ou fornecimento de serviços	Avalia a redução dos custos operacionais para a produção de bens ou fornecimento de serviços.

Fonte: Elaboração própria.

• **Tema 3: Organização do local de trabalho**

Refere-se aos tipos de resultados decorrentes das mudanças organizacionais, em termos de relações com consumidores, eficiência operacional ou compartilhamento de conhecimentos. As variáveis para esse tema são apresentadas no Quadro 16.

**Quadro 16 - Variáveis relativas ao Tema
"Organização do local de trabalho"**

Nº	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
3.1	Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores	Avalia a parcela, em relação ao total, de produtos e processos que foram desenvolvidos de forma colaborativa com consumidores nos últimos dois anos.
3.2	Melhoria das condições de trabalho	Avalia a elevação da satisfação dos funcionários por meio da melhoria das condições de trabalho nos últimos dois anos.
3.3	Redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança	Avalia a taxa de acidentes e doenças do trabalho decorrentes da melhoria das condições de saúde e segurança.

Fonte: Elaboração própria.

• Tema 4: Aspectos financeiros

Refere-se aos tipos de resultados que influenciam positivamente os aspectos financeiros da empresa, em termos de lucro operacional, pesquisa e desenvolvimento e sucesso de projetos. As variáveis para esse tema são apresentadas no Quadro 17.

Nº	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
4.1	Aumento do lucro operacional	Avalia o aumento do lucro operacional no último ano-calendário decorrente de inovações.
4.2	Retorno com P&D	Avalia o retorno decorrente de pesquisa e desenvolvimento no último ano-calendário.
4.3	Sucesso de projetos	Avalia o percentual de projetos de pesquisa e desenvolvimento que cumpriram os orçamentos, cronogramas e resultados planejados.

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Objetivos do Prêmio

O Modelo de Avaliação depende, fundamentalmente, dos objetivos estabelecidos para o Prêmio. Conforme identificado junto à Confederação Nacional da Indústria, tendo por base o histórico das edições anteriores, as experiências conquistadas e as demandas da MEI, estabeleceu-se:

Objetivo principal do Prêmio

- Incentivar e reconhecer os esforços bem-sucedidos de inovação e gestão da inovação nas organizações que atuam no Brasil.

Objetivos secundários do Prêmio

- Estabelecer um processo de autodiagnóstico, que permita a melhoria de desempenho de inovação das organizações.
- Estabelecer uma base de conhecimento quanto aos diferentes níveis de gestão da inovação dos diversos setores e perfis de organizações.
- Consolidar a CNI e o SEBRAE como instituições de excelência na melhoria da capacidade de inovação das empresas.

O entendimento desses objetivos estabelece um conjunto de premissas que deve orientar o Modelo de Referência, o Instrumento de Medição e o Processo de Premiação, quais sejam:

- Abranger todas as empresas que operam no Brasil, o que representa ser capaz de atender a um número expressivo de participantes.
- Construir um processo de avaliação fundamentado na otimização para o gerenciamento de recursos e, por consequência, na automação das atividades.
- Construir uma base de dados, que tome como referencial as organizações vencedoras, finalistas e avaliadas, de forma abrangente e orientada à construção de conhecimento para a CNI e o SEBRAE.
- Possuir diferentes mecanismos de reconhecimento, aderentes aos diferentes tipos de inovação e portes das organizações participantes.
- Reconhecer e incentivar as inovações, por meio de resultados obtidos, bem como pelo processo de inovação e sua gestão.
- Ser um efetivo mecanismo de diagnóstico organizacional, utilizado pelas empresas que operam no Brasil como guia para a definição das ações de melhoria de seu nível de gestão da inovação.
- Viabilizar, por meio da base de dados construída, análises de séries históricas com análises por estado, regiões, grupos de interesse, tipologia de inovação, entre outras.
- Viabilizar, por meio da base de dados construída, comparações entre perfis de participantes e resultados do processo de avaliação.

3.4. Mecanismos de Avaliação do Prêmio

Ainda que o Instrumento de Medição tenha sido construído posteriormente, foi necessário estabelecer de imediato sua estrutura básica de medição. Conforme a conceituação adotada para o Nível de Gestão da Inovação, essa medição,

está baseada em dois eixos: Fundamentos da Capacidade de Inovação e Resultados da Inovação.

O instrumento de medição – assim como o processo de premiação – é único, resguardando as medições específicas para cada modalidade – porte de empresa.

O primeiro aspecto definido foi a escala de mensuração. Conforme apontado por Costa (2011), uma

escala de mensuração é composta por um conjunto de indicadores, uma escala de verificação e um conjunto de regras. As escalas, particularmente, devem estar alicerçadas em pressupostos particulares e desenvolvidas para modelos específicos.

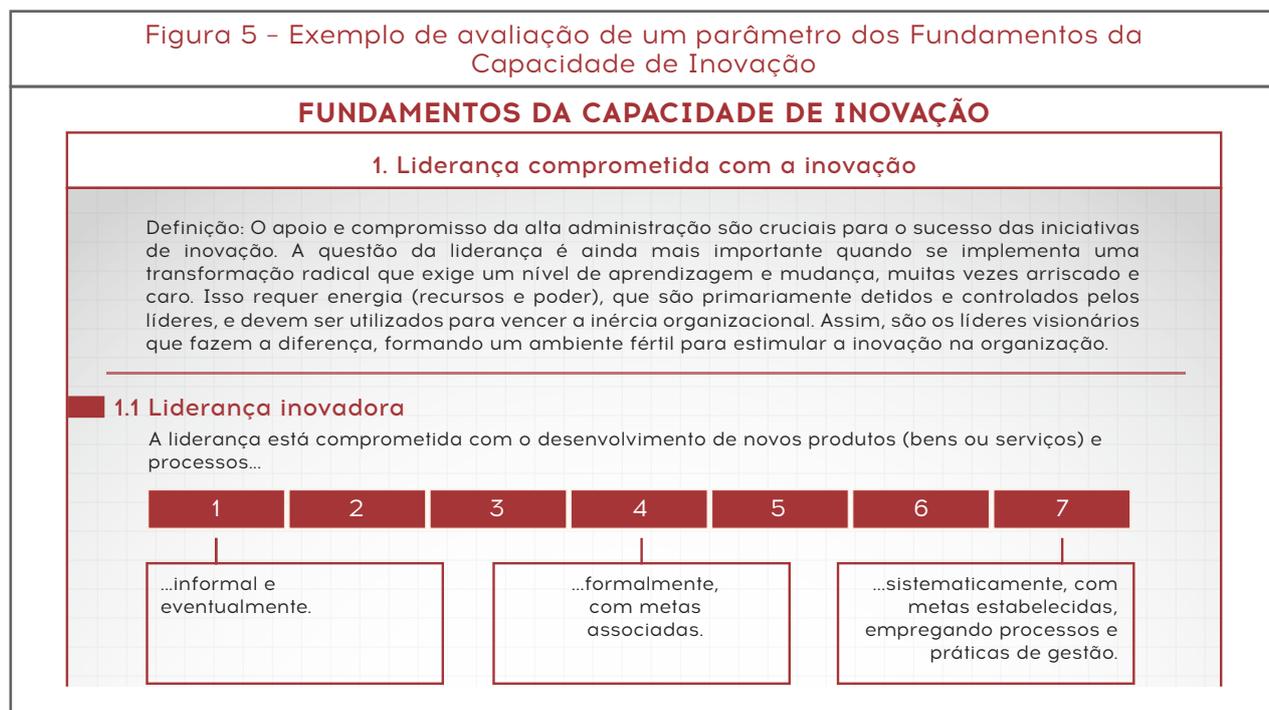
Para a construção das variáveis e escalas de medição – estudadas as diferentes abordagens em pesquisas sociais e processos de autoavaliação – optou-se por uma adaptação da técnica chamada “Phrase Completion” (HODGE e GILLESPIE, 2003), cujos parâmetros ou variáveis são explicitados em termos de uma assertiva incompleta.

A mensuração baseia-se em uma escala crescente e contínua de

sete níveis (1 a 7), contendo rótulos de complementações ao constructo da assertiva em seus extremos e centro (ver exemplos na Figura 5 e na Figura 6).

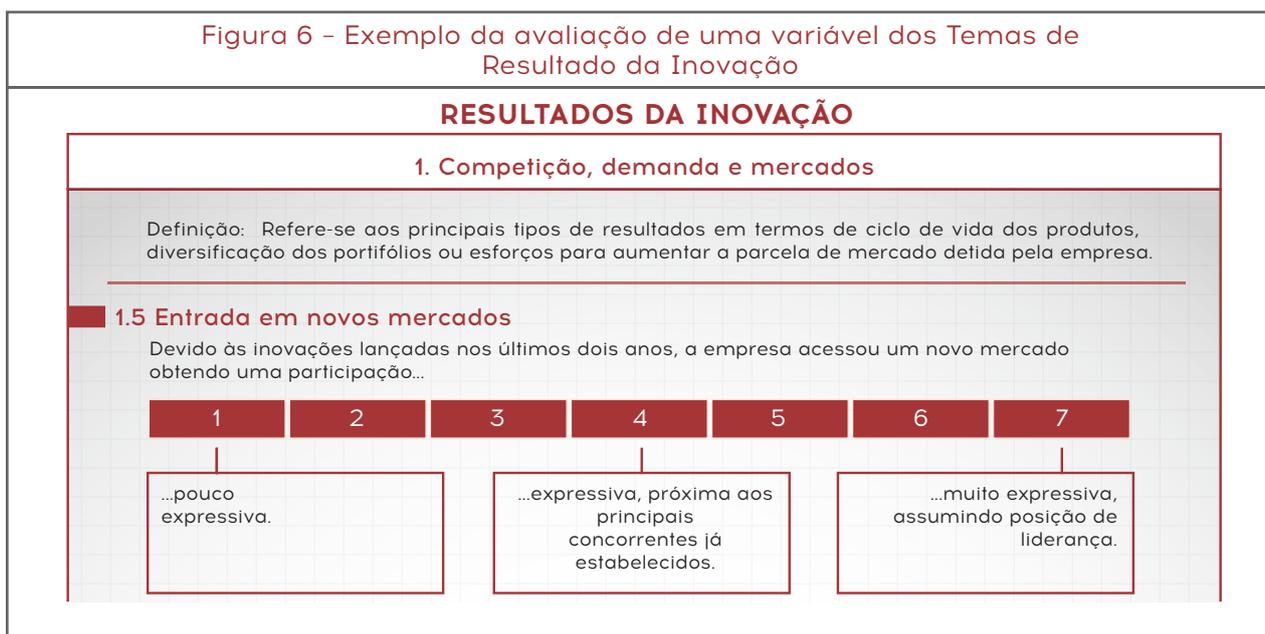
O processo de avaliação dos fundamentos está baseado nos Parâmetros de Medição, definidos na Seção 3.1. Foram identificados quatro parâmetros para cada Fundamento, desdobrados em questões assertivas de avaliação. Assim, aliadas à escala de mensuração, as assertivas constituem nos mecanismos de avaliação dos fundamentos. Exemplo ilustrativo da avaliação de um parâmetro vinculado a um fundamento é apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Exemplo de avaliação de um parâmetro dos Fundamentos da Capacidade de Inovação



De forma análoga aos Fundamentos da Capacidade de Inovação, os Resultados da Inovação serão medidos mediante a análise das diferentes perspectivas de efeito das inovações no desempenho das empresas. Como já explicitado, as orientações do Manual de Oslo foram combinadas com outras referências,

estabelecendo os temas de avaliação dos Resultados da Inovação (conforme Seção 3.2). Cada tema foi desdobrado em diversas variáveis de medição de resultado. Exemplo ilustrativo da avaliação de uma variável vinculada a um tema de resultado é apresentado na Figura 6.



Considerando os aspectos abrangentes do Prêmio Nacional de Inovação, tanto em termos de número de participantes quanto no que concerne às especificidades das organizações, torna-se excessivamente complexo solicitar, durante o processo de autoavaliação, comprovações para as respostas às assertivas de Fundamentos da Capacidade de Inovação e Resultados da Inovação. Igualmente, não é viável universalizar indicadores e parame-

trizações, uma vez que esses podem não estar adequados a todas as organizações participantes e subcategorias de inovação. Dessa forma, efetua-se inicialmente uma medição indireta no processo de autoavaliação, complementada e detalhada posteriormente em uma etapa de Validação Virtual, por meio de justificativas às respostas consideradas de escala superior (4 a 7) às assertivas de Fundamentos da Capacidade de Inovação e Resultados da

Inovação.

Assim, posteriormente à etapa de autoavaliação dos Fundamentos da Capacidade de Inovação e dos Resultados da Inovação, ocorrerão processos de validação, com o propósito de garantir a assertividade do respondente sobre o instrumento e, por consequência, proporcionar embasamentos para as escalas mais elevadas de autoavaliação. A validação também visa evitar que “excessos” de otimismo do respondente conduzam a respostas não sustentadas por evidências e efeitos reais.

A validação será necessária para as assertivas sobre os parâmetros dos Fundamentos da Capacidade de Inovação ou para as variáveis dos Temas de Resultados da Inovação que obtiverem respostas iguais ou superiores a quatro (4) na escala. Ou seja, qualquer resposta entre (4) quatro (inclusive) e (7) sete (inclusive) necessitará de validação posterior. Esse processo ocorrerá na etapa de Validação Virtual, na qual serão solicitadas justificativas que evidenciem o nível de atendimento ao constructo da assertiva.

Com o intuito de garantir a qualidade das justificativas, a validação adotará uma regra de “mudança de nota”, de forma que, caso o respondente não registre a justificativa (ou

registre-a com menos de 10 palavras), o sistema informará uma pendência.

O participante deverá então adequar sua justificativa ou selecionar a opção “Desejo não justificar” antes de submeter a validação virtual para aquela assertiva. Caso opte por não justificar, haverá uma mudança automática da autoavaliação atribuída àquela assertiva, reduzindo-a para o nível 3 da escala, valor mais alto que não necessita ser justificado. Além disso um comitê técnico realizará, posteriormente, uma verificação das justificativas, por meio da qual poderá efetuar adequações nas notas dos participantes, em função das evidências apresentadas nessa etapa de Validação Virtual.

Cabe destacar que existirá uma prevalência, sempre que possível, para estabelecer uma associação entre os níveis mais elevados de percepção de resultado e a existência de indicadores para comprová-los. Isso permitirá maior assertividade para a verificação dos resultados em termos de indicadores e do desempenho obtido pela empresa. Assim, como no caso dos Fundamentos da Capacidade de Inovação, a regra de validação de escalas superiores será utilizada para os Resultados da Inovação, garantindo que respostas

nos níveis mais altos de demonstração de resultados estejam acuradas.

O desempenho das empresas no processo de avaliação é definido em termos de aderência a um ou mais tipos de Inovação (conforme definido no Manual de Oslo) e dos seus níveis de Gestão da Inovação. Primeiro, são estabelecidos os percentuais de aderência a cada tipo de Inovação, por meio do somatório das respostas (escalas associadas) das variáveis de resultado da inovação associadas a cada tipo (conforme tabela de cruzamento apresentada no Quadro 13), dividido pela máxima pontuação possível do somatório dessas, multiplicado por 100.

Em seguida o resultado em termos de Gestão da Inovação será dado pela composição dos percentuais de aderência em dois eixos: Fundamentos da Capacidade de Inovação e Resultados da Inovação.

Inicialmente, realiza-se o somatório de pontuações de todas as assertivas de um fundamento e, em seguida, estabelece-se o percentual de aderência a esse fundamento, por meio da relação entre

a pontuação obtida e a pontuação máxima do fundamento (28 pontos).

O passo seguinte é estabelecer o percentual de aderência médio, por meio da média aritmética dos percentuais de aderência dos fundamentos. Para o eixo dos Resultados da Inovação é realizado o somatório das escalas de todas as variáveis, dividido pela máxima pontuação possível no total das variáveis (140 pontos), multiplicado por 100. Assim, cada organização é associada a uma posição em dois eixos, que representam o percentual de aderência média aos fundamentos e o percentual de aderência aos resultados da inovação.

Após cada consolidação percentual por fundamento, será estabelecida a aderência final ao conjunto total dos Fundamentos da Capacidade de Inovação. Por sua vez, a validação das subcategorias de Inovação ocorrerá em etapa posterior ao preenchimento da Validação Virtual, sendo realizada por meio de perguntas confirmatórias sobre as subcategorias identificadas para a empresa participante.

3.5. Categorias de premiação

Partindo do Modelo de Referência para Avaliação do Nível de Gestão da Inovação, foram identificadas duas perspectivas de premiação. A primeira refere-se aos Resultados da Inovação, para as quais utilizou-se as subcategorias de inovação definidas no Manual de Oslo (OECD, 2005), a saber: Inovação de Produto; Inovação em Processo; Inovação Organizacional e Inovação em Marketing, conforme apresenta o Quadro 18.

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Produto	Introdução de um bem ou serviço que é novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou usos previstos.
Processo	Implantação de um novo ou significativamente melhorado processo de produção ou entrega.
Organizacional	Implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do trabalho ou nas suas relações externas.
Marketing	Implantação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou de sua embalagem, no posicionamento, na promoção ou nos preços.

Fonte: Adaptado de OECD (2005).

A segunda perspectiva de premiação engloba, simultaneamente, os Fundamentos da Capacidade de Inovação e os Resultados da Inovação, construindo assim o Nível de Gestão da Inovação. Assim, nesta categoria serão premiadas aquelas empresas de maior sucesso na categoria, ou seja, que obtiveram o maior nível em termos da Gestão da Inovação.

Importante salientar que as empresas inscritas não escolhem a sua categoria. Essa seleção é feita pelo processo de avaliação, a partir da análise das inovações e resultados apresentados por cada empresa. Para entendimento desse enquadramento considera-se as categorias como:

- **Categoria Gestão da Inovação:** contempla organizações que, por meio da implementação de processos, métodos, técnicas e ferramentas produziram um ambiente profícuo à geração de inovações. A premiação

considera simultaneamente, o nível da capacidade de inovação, em função da aderência a um conjunto de 10 fundamentos e 40 parâmetros associados aos esforços da organização para a inovação, e o grau de resultados efetivos obtidos pela organização dentro das 20 variáveis de resultado analisadas. Reconhece as organizações que produziram resultados expressivos decorrentes das inovações.

- **Categoria Inovação:** avalia-se os efeitos produzidos pelos resultados das inovações realizadas nos últimos dois anos na empresa e divide-se em quatro subcategorias a saber:

- Inovação de Produto: considera a introdução de bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados, no que concerne a suas características ou usos previstos, proporcionando impacto positivo ao negócio da organização. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes (OECD, 2005).
- Inovação em Processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição, novo ou significativamente melhorado, que incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares, proporcionando impacto positivo ao negócio da organização. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos (bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados (OECD, 2005).
- Inovação em Marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto (bens ou serviços) ou em sua embalagem, em seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas (OECD, 2005).
- Inovação Organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações

organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos (OECD, 2005).

Além das categorias, o Prêmio faz uma distinção por modalidades. Esse processo busca proporcionar melhores parâmetros de comparabilidade e minimizar o risco de distorções na avaliação de empresas de diferentes portes. Assim, está subdividido em quatro modalidades, definidas a partir do faturamento das empresas, conforme apresentado a seguir:

MODALIDADE 1

Micro e pequenas empresas, acompanhadas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

MODALIDADE 2

Micro e pequenas empresas

MODALIDADE 3

Médias empresas.

MODALIDADE 4

Grandes empresas.

As premiações são definidas, portanto, pelas interseções entre as categorias e as modalidades, conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Modalidades e Categorias de premiação

MODALIDADES	CATEGORIAS				
	INOVAÇÃO				GESTÃO DA INOVAÇÃO
	Produto	Processo	Organizacional	Marketing	Nível 5
Micro e pequenas empresas (ALI)	◆	◆	◆	◆	◆
Micro e pequenas empresas	◆	◆	◆	◆	◆
Média empresa	◆	◆	◆	◆	◆
Grande Empresa	◆	◆	◆	◆	◆

Fonte: CNI e SEBRAE, 2016.

3.6. Visão geral do Processo de Gerenciamento

Conforme sintetizado na Figura 7 a seguir, a estrutura geral do Prêmio se divide em cinco fases: Cadastro, Autoavaliação, Validação Virtual, Visita de Avaliação e Seleção dos Finalistas. Para estar inscrita no PNI a empresa precisa completar a primeira e a segunda fase, ou seja, o Cadastro e a Autoavaliação, respectivamente.

O Cadastro consiste na solicitação de acesso ao sistema e no preenchimento do formulário de cadastro. Após a confirmação da elegibilidade na participação do processo de autoavaliação do PNI, as empresas cadastradas poderão iniciar sua autoavaliação. Nessa fase somente são desclassificadas as empresas que não se enquadram

como indústria e não participaram do Programa ALI do SEBRAE (conforme descrito no Regulamento), salvo exceções definidas pela CNI ou pelo SEBRAE, conforme previsto no regulamento da edição em andamento.

A Autoavaliação consiste no preenchimento de questionário com perguntas sobre os Fundamentos da Capacidade de Inovação e os Resultados da Inovação da empresa (conforme anexo). Ao finalizar o questionário o sistema identificará quais os tipos de inovação mais relevantes da empresa e solicitará informações sobre essas inovações.

A resposta pode ser realizada em intervalos, ou seja, o respondente pode complementar o questionário à medida que tiver disponibilidade de informações. Será oferecido serviço de help desk, para ocorrências no

sistema, e técnico, para esclarecimento de dúvidas sobre o instrumento de autoavaliação e seu preenchimento.

Na fase de Autoavaliação, é estabelecido o primeiro limite de corte do PNI, quando uma Banca Técnica de Juízes avalia as estatísticas de desempenho dos respondentes no questionário, dentro de cada combinação entre modalidade e subcategoria de inovação, estipulando-se um limite de corte para a continuidade no Prêmio.

As empresas não classificadas para próxima etapa recebem um Relatório de Autoavaliação, com o diagnóstico de seu desempenho em relação aos Fundamentos da Capacidade de Inovação e Resultados da Inovação, com indicação de pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Em seguida, ocorre a Validação Virtual, quando o participante classificado justifica as questões selecionadas nos questionários de autoavaliação, classificadas como escalas “superiores” (de 4 a 7 pontos).

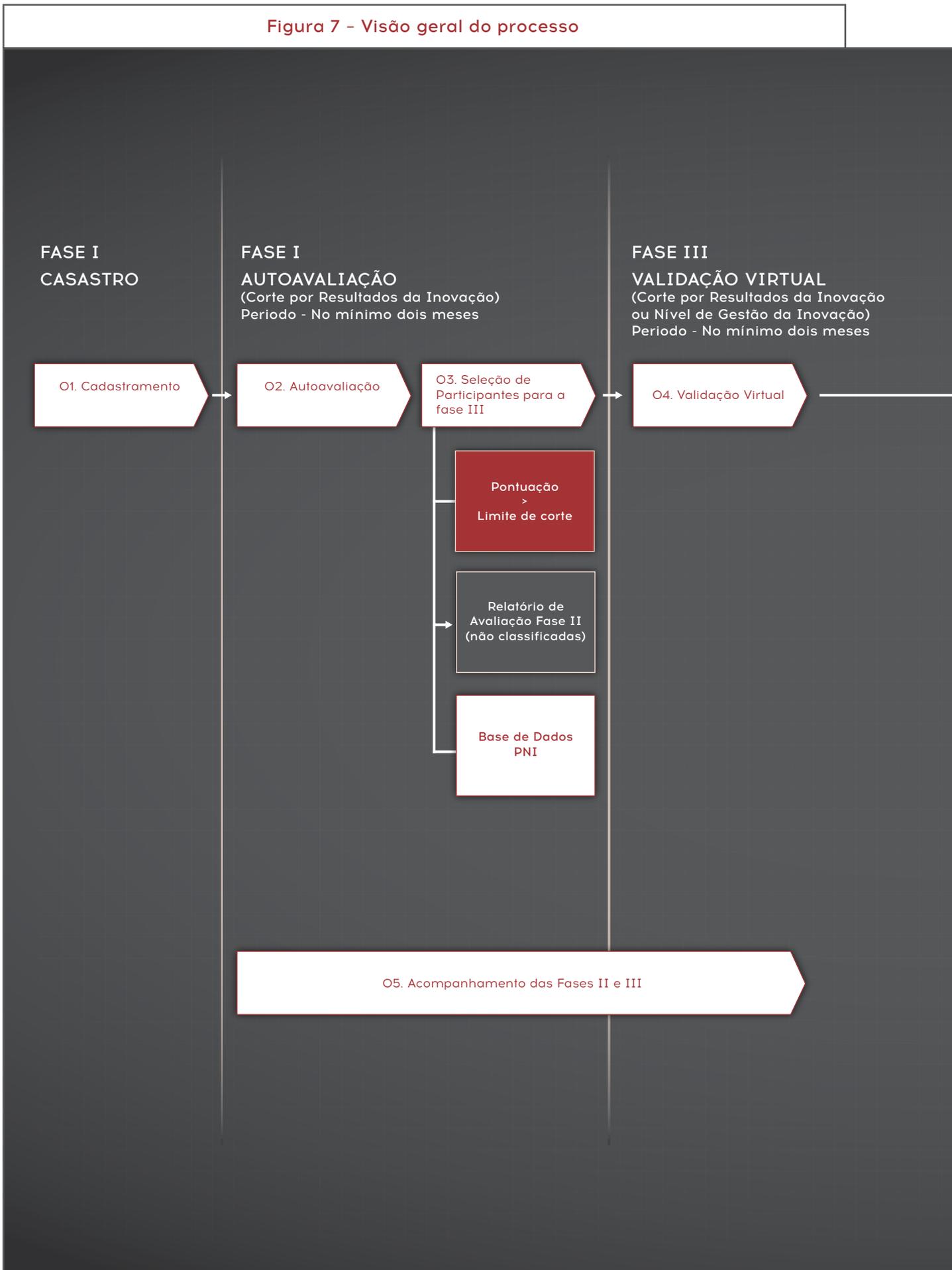
Com base nas justificativas apresentadas, será realizado novo processo de filtro para a continuidade no Prêmio. Empresas que apresentarem desempenho superior ao limite de corte estabelecido, por meio da análise das estatísticas globais e da validação da banca de juízes técnica

poderão continuar no processo. Os participantes não aprovados recebem Relatório de Avaliação da Validação Virtual, que corresponde ao resultado da autoavaliação e da validação virtual.

Os candidatos aprovados seguem para a fase de Visita de Avaliação, quando os avaliadores do PNI visitam a empresa classificada para identificar as evidências de inovação e comprovar a existência de práticas de gestão da inovação. Diferenciadas em função da categoria e da subcategoria nas quais a empresa está concorrendo, as visitas, serão realizadas a partir de um roteiro especificamente elaborado a partir das respostas da empresa nas fases anteriores.

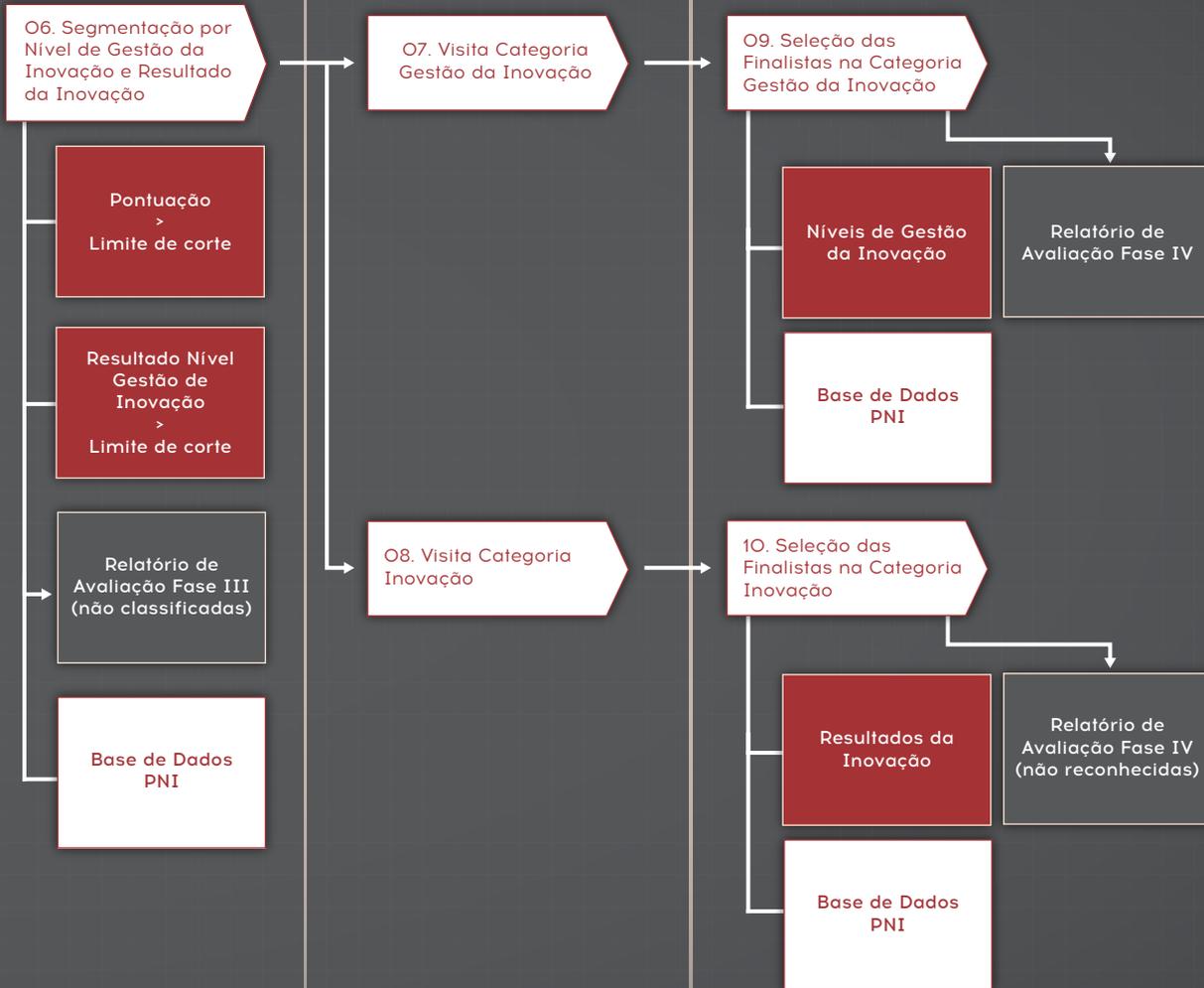
Todas as empresas visitadas são consideradas semifinalistas e levadas para a decisão de juízes quanto à premiação. Na última fase, Seleção dos Finalistas, uma Banca Institucional de Juízes, composta por dirigentes das instituições realizadoras e convidadas – possuindo até 15 membros – recebe as informações de todo o processo de avaliação das empresas, incluindo a visita de avaliação, de forma a selecionar os premiados em cada categoria e modalidade do Prêmio Nacional de Inovação.

Figura 7 - Visão geral do processo



FASE IV
VISITA DE AVALIAÇÃO
(Corte Banca de Juízes)
Período - No mínimo 2 meses

FASE V
SELEÇÃO DE FINALISTAS
Período - Um mês



- ALVES, A. Diligência da Inovação: Potencializando os investimentos em pesquisa das universidades. 2005. Disponível em: <<http://www.portalbmk.org.br/publicacoes/arquivos/1119534708.doc>>. Acesso em: 16/5/2011.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BENAVENT, F. B. TQM application through self-assessment and learning: Some experiences from two EQA applicants. *The Quality Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 7, 2006.
- BESSANT, J. High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage Through Continuous Change. 1 ed, Chichester, John Wiley & Sons, 2003.
- BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRANZEI, O.; VERTINSKY, I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, v. 21, n. 1, p. 75-105, 2006.
- CAPALDO, G.; IANDOLI, L.; RAFFA, M.; ZOLLO, G. The evaluation of innovation capabilities in small software firms: a methodological approach. *Small Business Economics*, v. 21, n. 4, p. 343-354, 2003.
- CARDOSO, R. Construção de Modelos de Gestão Articulados por Modelos de Referência: Uma investigação sobre o uso dos modelos de referência de qualidade e excelência. 2008. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Inovar é fazer: 22 casos empresariais de inovação de médio, pequenas, médias e grandes empresas. Confederação Nacional da Indústria; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Brasília : CNI, 2015.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação. José Fernando Mattos, Hiparcio Rafael Stoffel, Rodrigo de Araújo Teixeira. Brasília, 2010.
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, v. 12, n. 5, p. 374 - 391, 1995.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

ESSMANN, H. E. Toward Innovation Capability Maturity. Tese de Doutorado–Stellenbosch, South Africa: Stellenbosch University, 2009.

EUROPEAN COMISSION (EC). Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy. Brussels-Luxembourg: ECSC-EC-EAEC: European Comission - Directorate-general for Enterprise, 2004.

FRANCIS, D. L. Assessing and Improving Innovation Capability in Organisations. Tese de Doutorado–Brighton, UK: University of Brighton, 2000.

FREEMAN, C.; SOETE, L. Developing science, technology and innovation indicators: What we can learn from the past. *Research Policy*, v. 38, n. 4, p. 583-589, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão. 3 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015.

GANS, J.; STERN, S. Assessing Australia's innovative capacity in the 21st century. [s.l.] Intellectual Property Research Institute of Australia, 2003.

GOH, A. L. S. Enhancing Competitiveness through Innovation: Issues and Implications for Industrial Policy-Making. *The International Journal of Applied Management and Technology*, v. 2, n. 1, p. 88-114, 2004.

GOH, A. L. S. Harnessing knowledge for innovation: an integrated management framework. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 4, p. 6-18, 2005.

HALL, J. L. Developing Historical 50-State Indices of Innovation Capacity and Commercialization Capacity. *Economic Development Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 107-123, 1 maio 2007.

HARRISON, M.; SHIROM, A. Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice. Sage Publications, 1998.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*, v. 38, p. 362-375, ago. 2001.

HILLMAN, G. P. Making self-assessment successful. *The TQM Magazine*, v. 6, n. 3, p. 29-31, 1994.

HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. Phrase completions: An alternative to Likert scales. *Social Work Research*, v. 27, n. 1, p. 45, 2003.

KOC, T. Organizational determinants of innovation capacity in software

companies. *Computers e Industrial Engineering*, v. 53, p. 373-385, out. 2007.

LAFORET, S.; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 13, n. 3, p. 363-380, 2006.

LANDAU, R.; ROSENBERG, N. (Eds.). *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. Washington D.C.: National Academy Press, 1986.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A.; GAMERO, J.; TAMAYO, J. A. Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, v. 31, n. 9, p. 459-475, 2011.

MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. A. *Cartilha gestão da inovação*. Brasília: CNI, SEBRAE, 2010.

METTLER, T.; ROHNER, P.; WINTER, R. Towards a classification of maturity models in information systems. In: *Management of the interconnected world*. Physica-Verlag HD, 2010. p. 333-340.

MONTOYA-WEISS, M. M.; CALANTONE, R. Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, v. 11, p. 397-417, nov. 1994.

MPE BRASIL. *Destaque de Boas Práticas de Inovação: Ciclo 2015*. Sebrae, 2015a.

MPE BRASIL. *Questionário de Autoavaliação 2015*. Sebrae, 2015b.

NARCIZO, R. B. *Desenvolvimento de um método orientado para a avaliação da capacidade de inovação das micro e pequenas empresas instaladas na região da Bacia de Campos (RJ)*. Dissertação de Mestrado—Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2012.

NARCIZO, R. B.; CANEN, A. G.; TAMMELA, I. SME's innovation capability as a resource to meet future logistical demands of Brazilian oil industry. *International Conference on Industrial Logistics, ICIL 2012 - Conference Proceedings*, p. 431-438, 2013.

NASSIMBENI, G. Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*, v. 30, n. 2, p.

245-262, 2001.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3. ed. Paris: OECD/Eurostat, 2005.

OTTAVIANO, M. E. Assessing and improving the enablers of innovation: the development of an Innovation Capability Assessment instrument. Tese de Doutorado–Austrália: Australian Graduate School of Entrepreneurship at Swinburne University of Technology, 2004.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. Gestao Organizacional - O Desafio da Construcao do Modelo de Gestao. [s.l.] Saraiva Editora, 2010.

PERDOMO-ORTIZ, J.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; GALENDE, J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, v. 26, n. 10, p. 1170-1185, 2006.

PRAJOGO, D. I.; AHMED, P. K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R and D Management*, v. 36, n. 5, p. 499-516, 2006.

RAMMER, C.; CZARNITZKI, D.; SPIELKAMP, A. Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, v. 33, n. 1, p. 35-58, 26 mar. 2009.

SATTLER, M. Excellence in innovation management: A meta-analytic review on the predictors of innovation performance. Springer Science e Business Media, 2011.

SAUNILA, M.; PEKKOLA, S.; UKKO, J. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 63, p. 234-249, 2014.

SAUNILA, M.; UKKO, J. Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 33, p. 32-46, 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

SCHELP, J.; WINTER, R. Method Engineering - Lessons Learned from Reference Modeling1st International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology. Anais... In: DESRIST. Claremont: 2006

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da Inovação na Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ (SEBRAE/PR). Perfil do Grau de Inovação das MPEs do Paraná. Paraná, 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ (SEBRAE/PR). Guia para Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Paraná, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A. R. T.; DALE, B. G. Total Quality Management: Is It a Fad, Fashion, or Fit? *Quality Management Journal*, Milwaukee, USA, ASQ, no. 2, vol. 7. p. 65-79. 2000.

WANG, C.; LU, I.; CHEN, C. Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, v. 28, n. 6, p. 349-363, 2008.

WHITE, M. A.; BRUTON, G. D. The management of technology and innovation: a strategic approach. 2nd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011.

YAM, R.; GUAN, J. C.; PUN, K. F.; TANG, E. P. An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *ResearchPolicy*, v. 33, n. 8, p. 1123-1140, 2004.

5.1 INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE INOVAÇÃO

Orientações para preenchimento do instrumento

O questionário está dividido em duas partes. A primeira, que engloba 40 questões, avalia o nível de aderência da empresa aos FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO, um conjunto de práticas, métodos e ferramentas que dão suporte ao desenvolvimento de inovações na empresa. A segunda parte, englobando 20 questões, avalia os RESULTADOS DA INOVAÇÃO, que representam os efeitos da inovação sobre diferentes perspectivas de desempenho empresarial.

Cada questão é avaliada a partir do fornecimento de uma assertiva incompleta, que deve ser complementada pelo respondente levando em consideração a real situação da empresa no período de avaliação do prêmio. Mais importante que a competição no prêmio, esse instrumento possibilita um denso diagnóstico da empresa, por isso a assertividade na resposta é fundamental para prover informações de melhoria para a empresa e esforços nacionais para evolução da inovação no Brasil.

O complemento à assertiva é realizado a partir da seleção de uma única posição numa escala crescente de sete pontos, que varia entre os rótulos (textos) da posição mínima (nível 1), central

(nível 4) e máxima (nível 7). Em cada questão, os rótulos apresentarão informações textuais descrevendo as características dessa posição, permitindo ao respondente identificar aquele que mais se aproxima da realidade da empresa, movendo-se para cima ou para baixo em função da superação ou lacunas desse rótulo. Sugere-se que o respondente inicie pelo rótulo da posição mínima, caso esteja na situação indicada ou inferior deve marcar a escala 1. Se estiver melhor, observar o rótulo central e verificar se está exatamente nessa posição, em condição superior ou inferior. Se estiver naquela condição deve marcar a escala 4, se estiver pior sua posição é entre a escala 2 ou 3, de acordo com sua maior proximidade a um dos dois rótulos lidos (mínimo ou central). Se estiver melhor que o rótulo central, deve-se ler o rótulo superior e repetir a mesma operação anterior.

Nota: Conforme o Regulamento do Prêmio Nacional de Inovação, as empresas que avançarem para a próxima fase deverão justificar todas as respostas cujos posicionamentos na escala foram iguais ou superiores ao Nível 4.

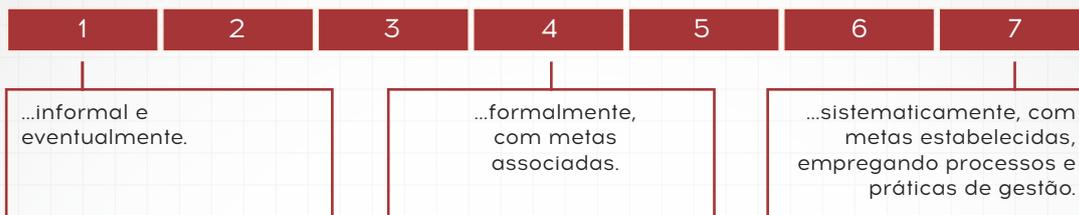
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

1. Liderança comprometida com a inovação

Definição: O apoio e compromisso da alta administração são cruciais para o sucesso das iniciativas de inovação. A questão da liderança é ainda mais importante quando se implementa uma transformação radical que exige um nível de aprendizagem e mudança, muitas vezes arriscado e caro. Isso requer energia (recursos e poder), que são primariamente detidos e controlados pelos líderes, e devem ser utilizados para vencer a inércia organizacional. Assim, são os líderes visionários que fazem a diferença, formando um ambiente fértil para estimular a inovação na organização.

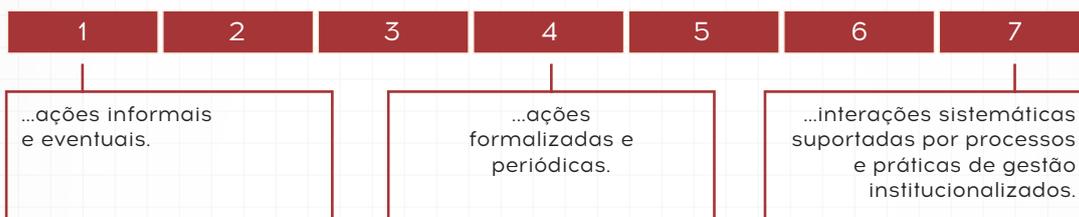
1.1 Liderança inovadora

A liderança está comprometida com o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos...



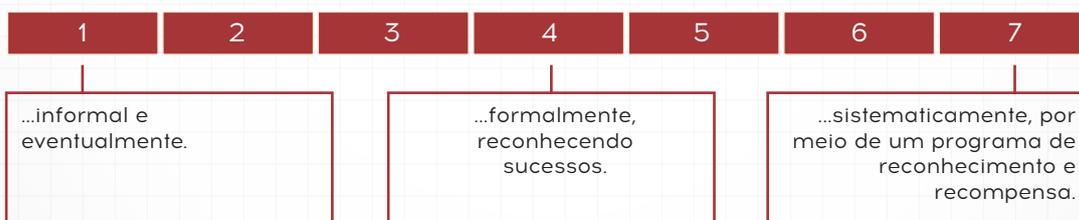
1.2 Inspiração dos funcionários

A liderança inspira a criatividade dos funcionários a partir de...



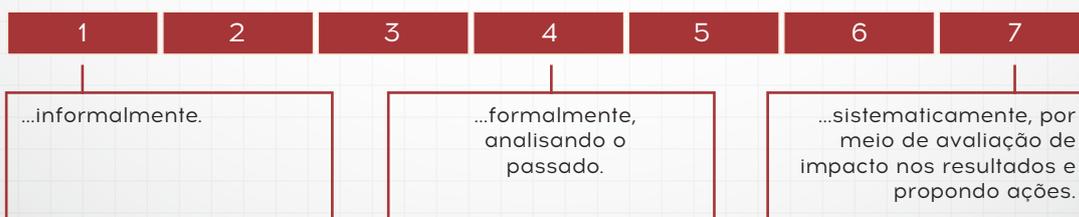
1.3 Valorização do trabalho criativo

A liderança valoriza os funcionários criativos e empreendedores...



1.4 Reconhecimento da importância da mudança

A liderança reconhece que mudanças são importantes para o futuro da empresa...



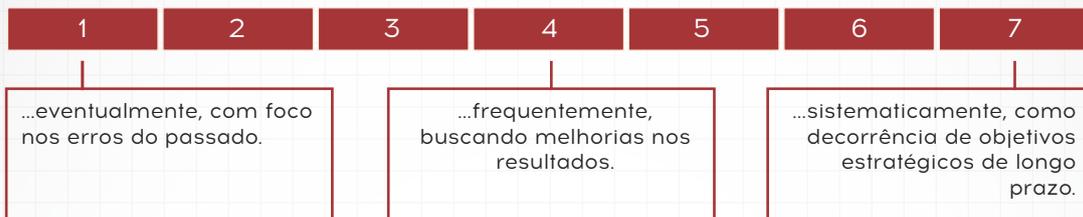
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

2. Cultura de inovação

Definição: A cultura e o clima organizacional têm sido enfatizados como fatores determinantes no processo de inovação. Entre os componentes subjacentes à cultura e ao clima podemos citar a tolerância à ambiguidade, o empowerment, o tempo para iniciativas pessoais, a disposição para correr riscos calculados, entre outros. Uma das melhores formas para desenvolver uma cultura inovadora e aberta é respeitar e investir nas pessoas. O empowerment, por exemplo, promove um clima organizacional que estimula os trabalhadores a sentirem que possuem certo grau de autonomia e sejam menos constrangidos por aspectos técnicos ou vinculados a regras. Além disso, está intimamente associado ao conceito de estruturas organizacionais descentralizadas e com um alto grau de envolvimento e comprometimento das pessoas.

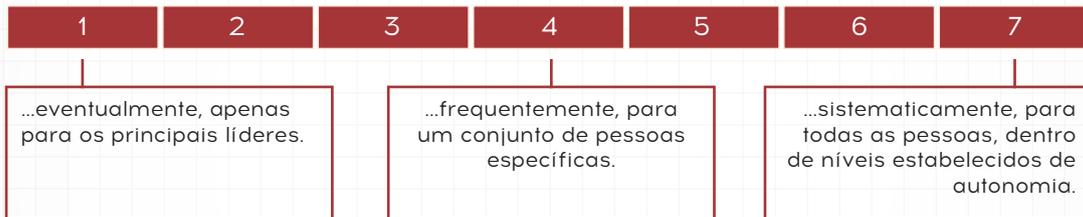
2.1 Planejamento da mudança

A empresa estimula que os funcionários invistam parte do seu tempo planejando mudanças...



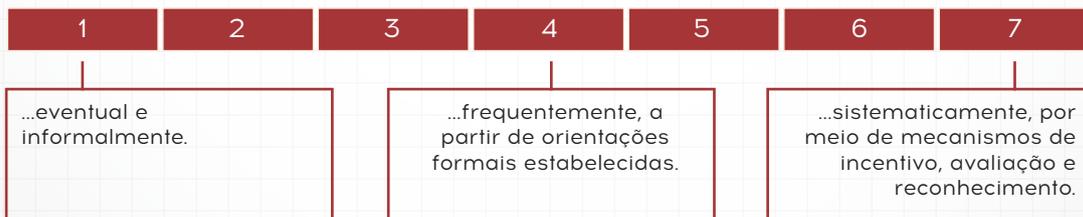
2.2 Estímulo à autoconfiança

A empresa estimula a autoconfiança de seus funcionários permitindo que desenvolvam iniciativas próprias...



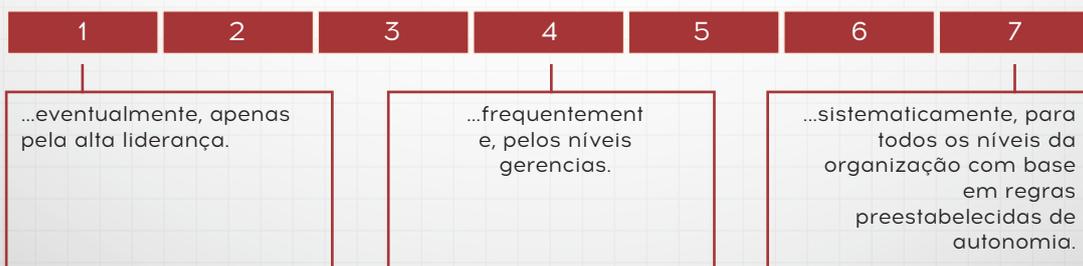
2.3 Estímulos a novas ideias

As pessoas são estimuladas a sugerirem novas ideias para produtos (bens ou serviços) ou processos...



2.4 Tomada de riscos

A empresa permite que, para a busca de novas soluções, riscos calculados sejam assumidos...



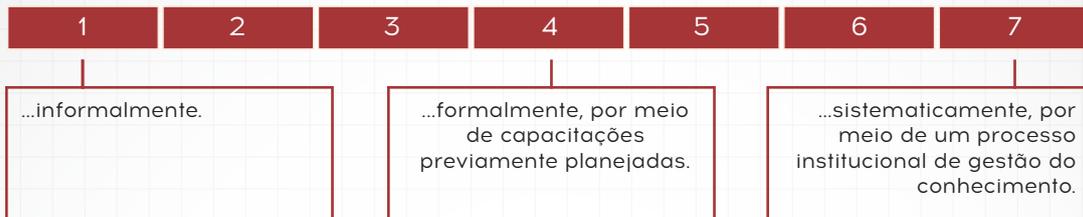
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

3. Aprendizagem organizacional

Definição: A aprendizagem organizacional relaciona-se com a capacidade de a empresa processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações e conhecimento de forma intencional e direcionada. Como o conhecimento e as ideias figuram entre algumas das entradas primárias no processo de inovação, as empresas podem usar a aprendizagem para reduzir incertezas e ambiguidades inerentes à inovação. Assim, está principalmente fundamentada na aprendizagem sobre erros cometidos no passado, posturas, preferências e comportamento dos clientes, bem como também no aprendizado sobre produtos e estratégias dos concorrentes.

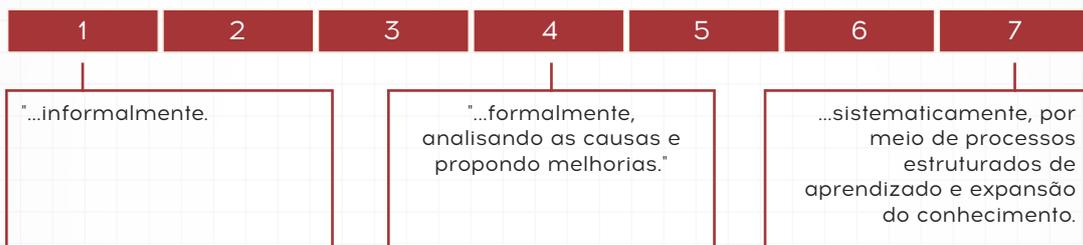
3.1 Acesso ao conhecimento

A empresa fornece a seus funcionários acesso ao conhecimento necessário à realização de algo novo...



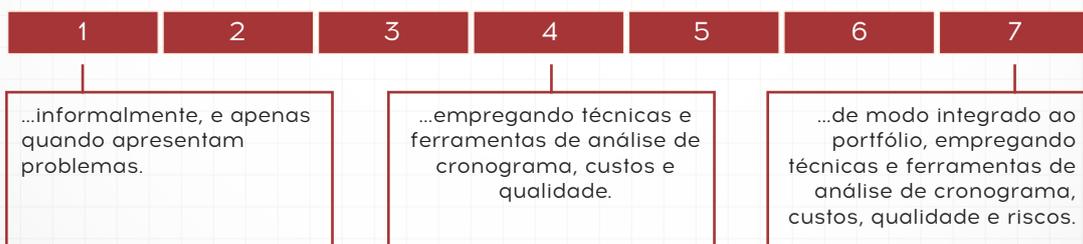
3.2 Aprendizado contínuo

A empresa é capaz de aprender a partir dos seus erros e de outras organizações...



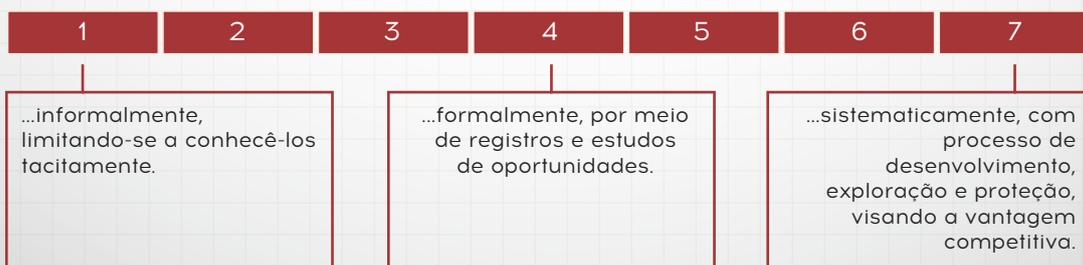
3.3 Revisão dos projetos

A empresa analisa e revisa seus projetos...



3.4 Gestão dos ativos intelectuais

A empresa gerencia seus ativos intelectuais (tecnologias próprias, processos, conhecimentos, técnicas, licenças, patentes, marcas etc.)...



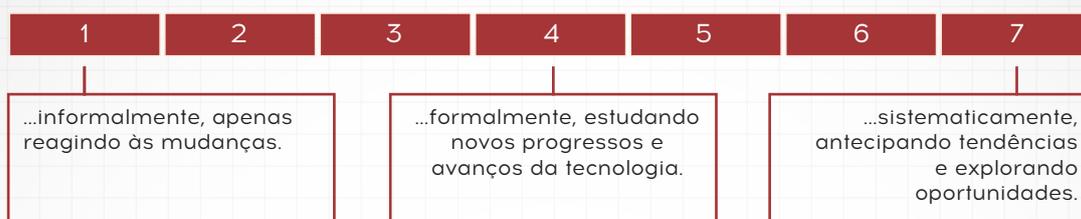
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

4. Estratégia orientada à inovação

Definição: A estratégia determina a configuração dos recursos, produtos, processos e sistemas que empresas adotam para lidar com incertezas existentes em seu ambiente. Exige que tomem decisões sobre quais funções e negócios devem ser desenvolvidos, e em quais mercados. No entanto, a inovação não é simplesmente uma consequência da estratégia, podendo também influenciá-la, de forma que escolhas estratégicas sejam redefinidas pela inovação. Há, por exemplo, as possibilidades e vantagens associadas às abordagens estratégicas reativas ou proativas, no que tange a velocidade com que organizações desenvolvem inovações em relação aos concorrentes.

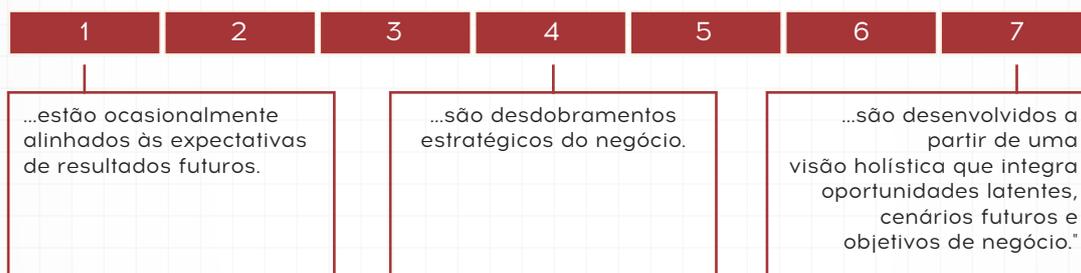
4.1 Antecipação tecnológica

A empresa avalia o impacto de novos desenvolvimentos tecnológicos na sua estratégia...



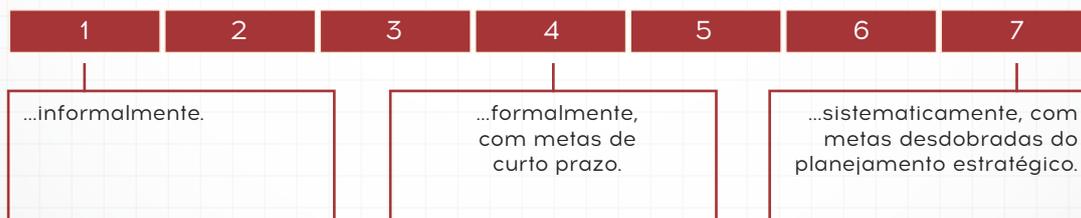
4.2 Alinhamento estratégico

Os projetos para novos produtos (bens ou serviços) ou processos desenvolvidos pela empresa...



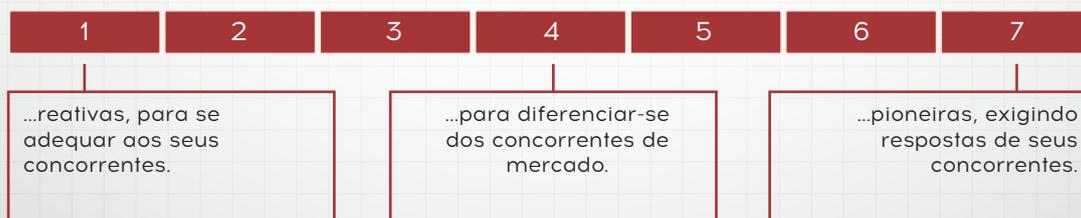
4.3 Clareza de objetivos

Os objetivos para a contribuição dos novos produtos (bens ou serviços) e processos nos resultados são definidos pela empresa...



4.4 Pioneirismo estratégico

Nos últimos dois anos, a empresa implementou decisões estratégicas...



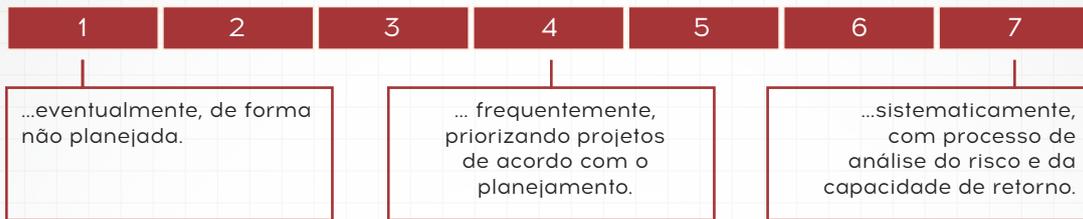
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

5. Estrutura favorável à inovação

Definição: A menos que a empresa possua uma estrutura favorável à inovação, é pouco provável que outros componentes desse processo sejam bem-sucedidos. Empresas inovadoras estimulam a criação de fronteiras permeáveis nos seus negócios, ajudando a quebrar barreiras entre funções, departamentos e grupos. Quanto mais permeável e orgânica a estrutura, maior será o potencial para que ideias inovadoras surjam. Um sistema de comunicação adequado, fluindo entre todas as direções, departamentos e funções, bem como um sistema de recompensa, também são poderosos motivadores de comportamento e, portanto, fundamentais para iniciativas de inovação bem-sucedidas.

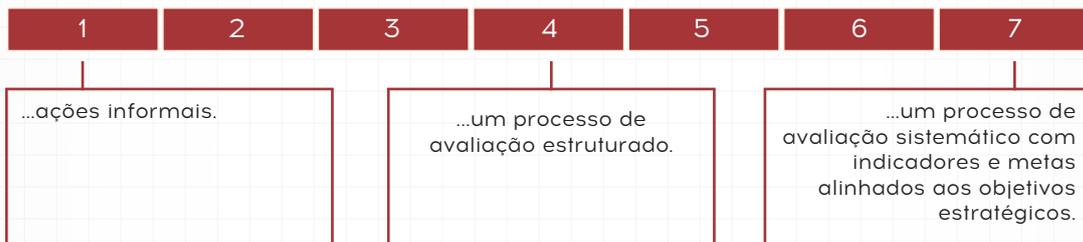
5.1 Acesso a recursos

A empresa, para o surgimento e a implantação de novas ideias com potencial de sucesso, disponibiliza os recursos (humanos, infraestrutura, equipamentos etc.) necessários...



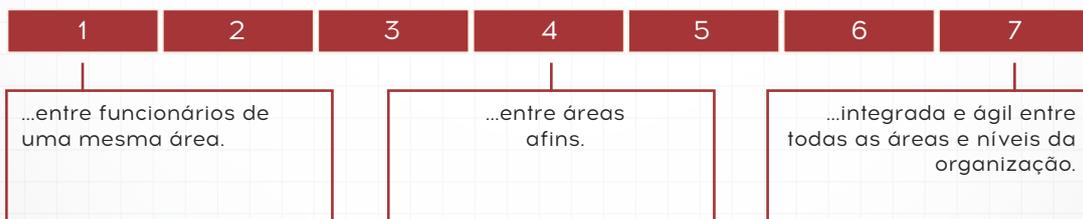
5.2 Mecanismos de avaliação

A empresa analisa a contribuição dos funcionários para a inovação usando...



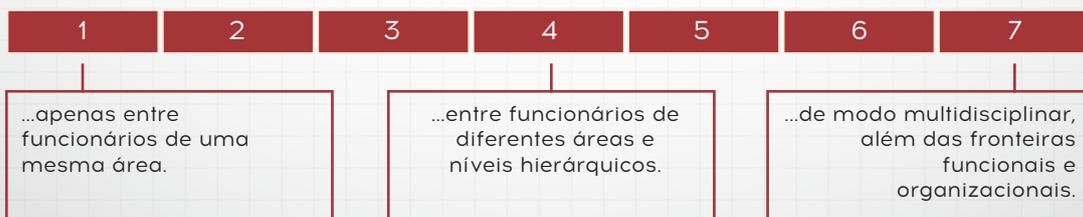
5.3 Comunicação aberta

A empresa possui uma estrutura que suporta a comunicação, o compartilhamento e a disseminação de informações...



5.4 Equipes interdisciplinares

A empresa possui uma estrutura que estimula e promove o trabalho em equipe...



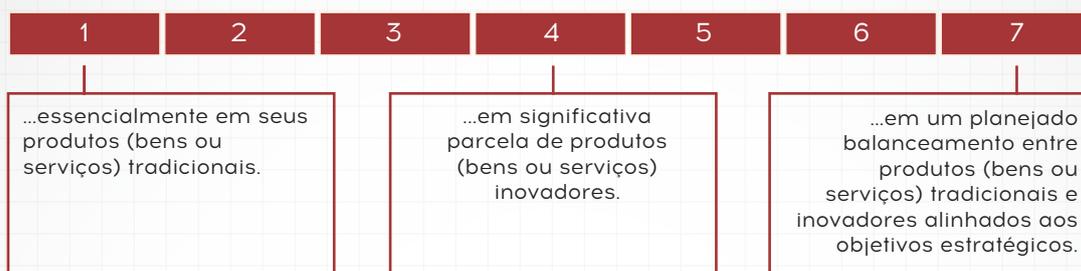
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

6. Recursos financeiros disponíveis para a inovação

Definição: A disponibilidade e correta alocação de recursos são fatores determinantes para os resultados competitivos das empresas. Assim, um projeto adequado de orçamento, com destinações específicas, é fundamental para uma iniciativa de inovação bem-sucedida. Recursos financeiros são fundamentais para o desempenho da empresa no mercado, e dão suporte a vários aspectos da inovação, incluindo sua comercialização. Já o capital de risco pode ajudar os empresários no desenvolvimento de novos negócios e empresas a partir de ideias-conceito, e prepará-los para suas entradas no mercado.

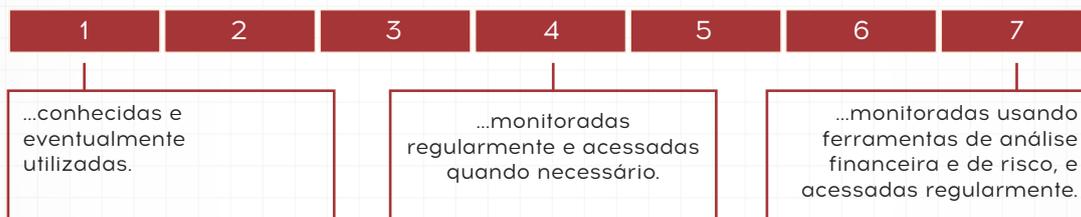
6.1 Política de investimento financeiro

Nos últimos dois anos, a política de investimento financeiro da empresa esteve focada...



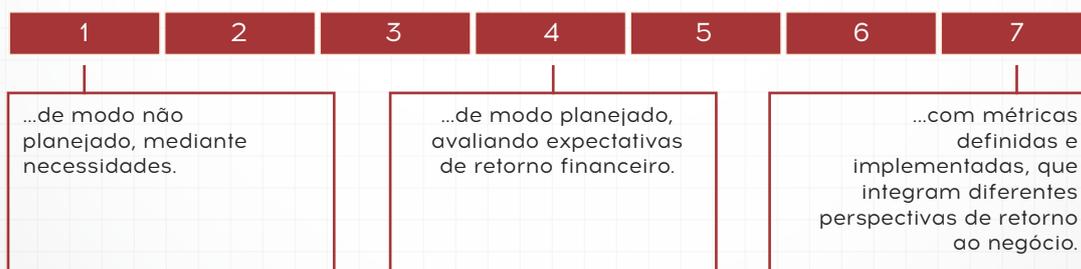
6.2 Captação de financiamento

As diferentes fontes de recursos financeiros necessários para que a empresa adquira novas tecnologias ou desenvolva novos produtos (bens ou serviços) ou processos são...



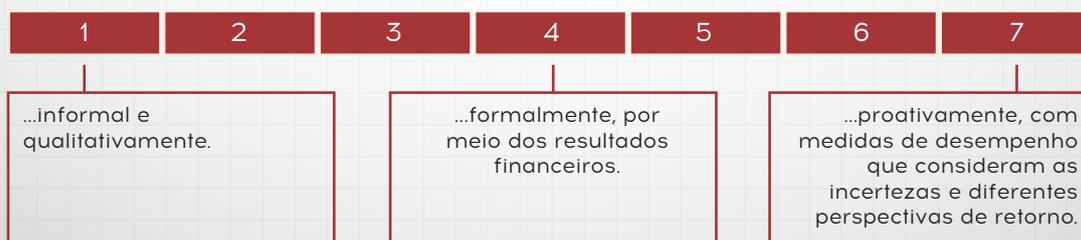
6.3 Alocação eficiente de recursos

A empresa é capaz de alocar os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos ou tecnologias...



6.4 Medidas de desempenho

A empresa é capaz de avaliar a contribuição das inovações para seu desempenho financeiro...



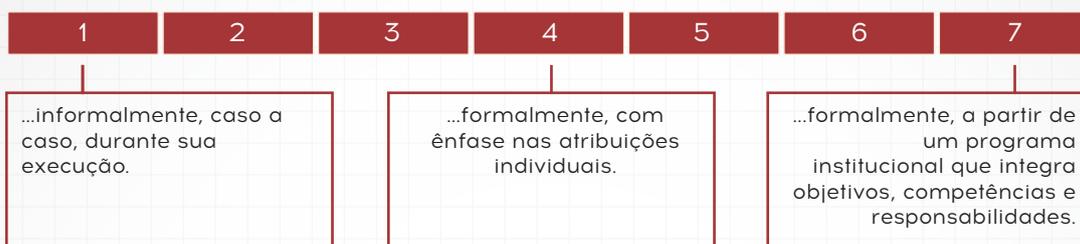
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

7. Pessoas orientadas à inovação

Definição: Subjacente aos princípios relacionados à inovação está a premissa de que não apenas a tecnologia, mas também as pessoas e práticas sociais constituem elementos básicos para o sucesso das iniciativas inovadoras. Portanto, esforços devem ser dirigidos para a gestão de pessoas, e devem ser prioritariamente focados na criação e manutenção de um ambiente favorável à inovação, de modo que as pessoas não se sintam apenas motivadas para inovar, mas também tenham reais oportunidades e meios para isso. Práticas incluem os métodos de recrutamento, os estímulos para lidar com desafios da inovação, e a implantação de ferramentas de gerenciamento de desempenho e desenvolvimento de carreira.

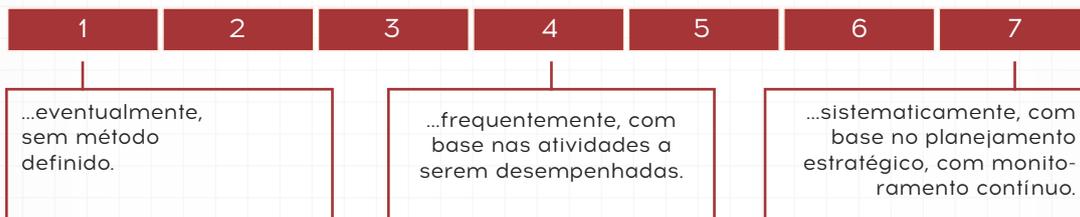
7.1 Equipes de trabalho

Os projetos realizados na empresa possuem líderes e equipes de trabalho definidos...



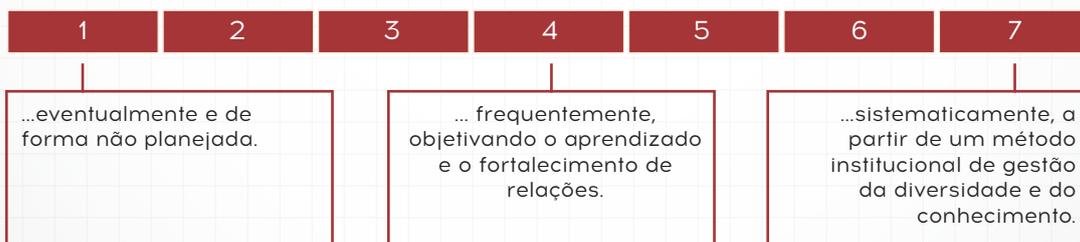
7.2 Equipes capacitadas

A empresa é capaz de estruturar equipes de trabalho que dispõem do tempo, das ferramentas e dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de projetos...



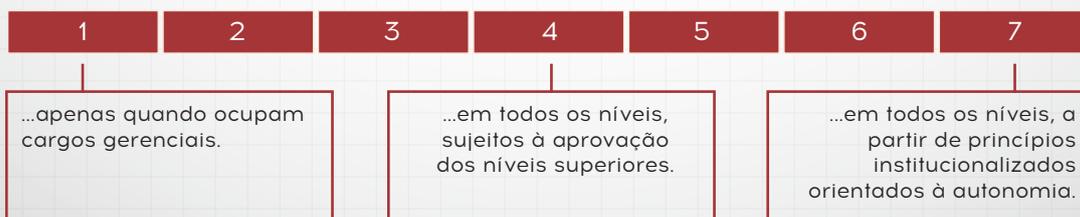
7.3 Diversidade

A empresa estrutura equipes de trabalho cujos integrantes apresentam pluralidade de costumes, crenças e ideias...



7.4 Agilidade das decisões

Os funcionários da empresa são capazes de tomar decisões com agilidade e eficácia...



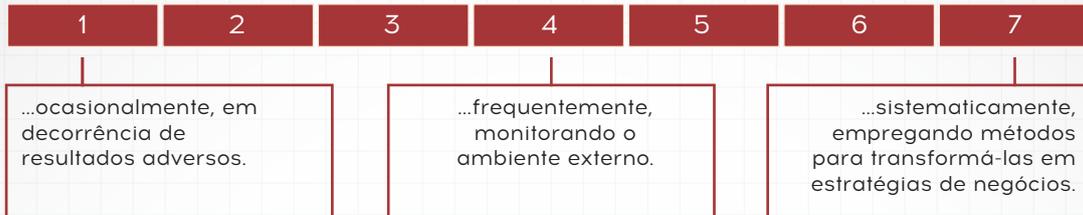
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

8. Marketing para a inovação

Definição: O mercado é o árbitro do sucesso de uma inovação, e não a empresa que a oferece. Um fator que ajuda o sucesso é a voz do cliente ser ouvida por aqueles que decidem sobre quais iniciativas de inovação devem ser desenvolvidas e quais devem ser abandonadas, uma vez que as pessoas podem mudar seus critérios de compra, às vezes com grande rapidez. Além disso, as iniciativas dos concorrentes são frequentemente surpreendentes e podem ocupar algum ou todo o espaço disponível de uma oportunidade de mercado.

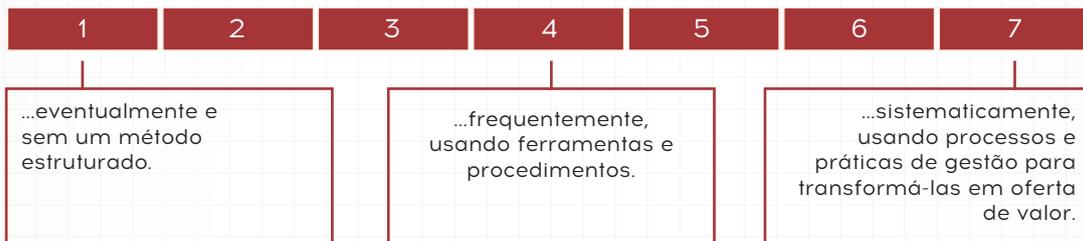
8.1 Estudo e conhecimento do ambiente

A empresa coleta informações sobre mudanças no mercado, nas ações dos concorrentes e atitudes dos clientes...



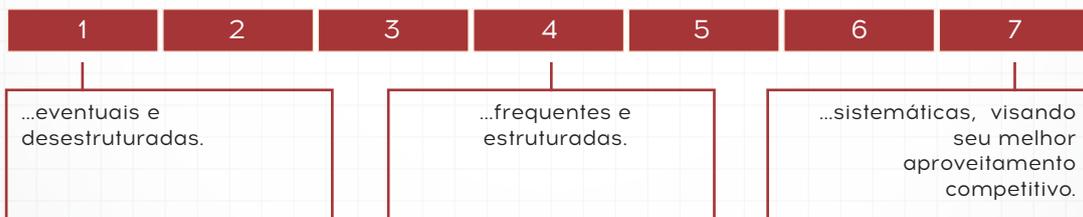
8.2 Oferta de valor

A empresa é capaz de identificar e analisar novas exigências e preferências de clientes atuais e potenciais...



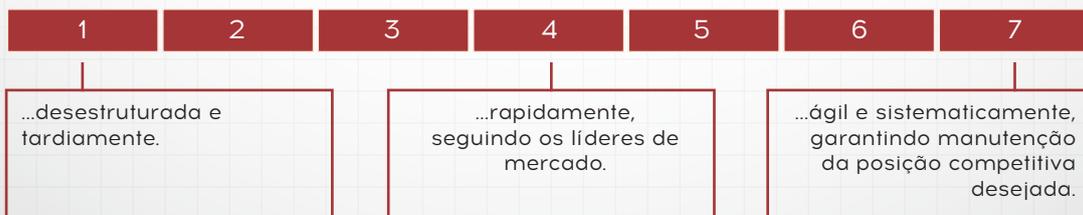
8.3 Lançamento de novos produtos

A empresa é capaz de lançar novos produtos (bens ou serviços) empregando ações de marketing...



8.4 Capacidade de resposta ao mercado

A empresa é capaz de responder ao lançamento de novos produtos (bens ou serviços) pela concorrência...



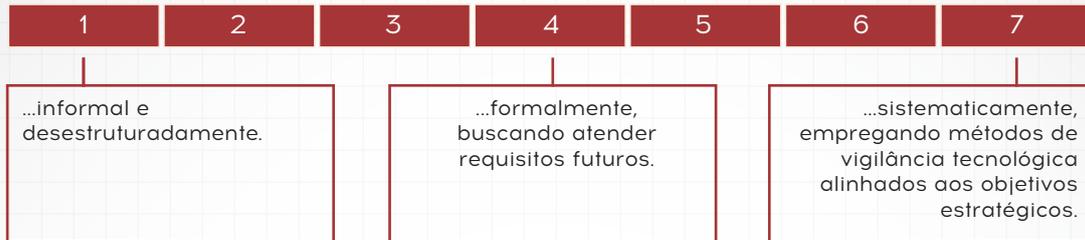
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

9. Processos habilitadores da inovação

Definição: Processos referem-se a procedimentos, técnicas, prática ou cursos de ação que possam ser estabelecidos e executados dentro de uma organização em um esforço para apoiar a transformação dos recursos. No contexto das iniciativas de inovação, os processos podem criar vantagens competitivas na forma de melhorias organizacionais que proporcionam a diferenciação da empresa no mercado. Assim, os processos estão diretamente associados com a melhoria da eficácia e da eficiência da produção.

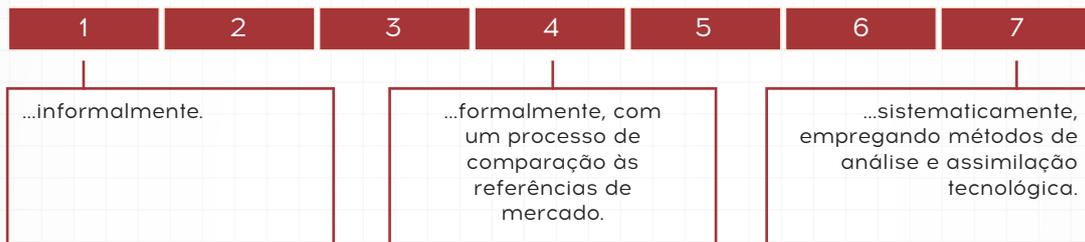
9.1 Vigilância tecnológica

A empresa é capaz de antecipar o surgimento de novos produtos (bens ou serviços) ou processos...



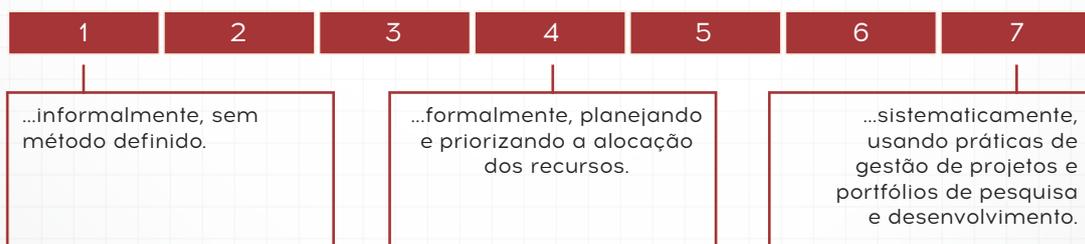
9.2 Sofisticação tecnológica

A empresa mantém-se competitiva utilizando novas tecnologias em seus produtos (bens ou serviços) e processos...



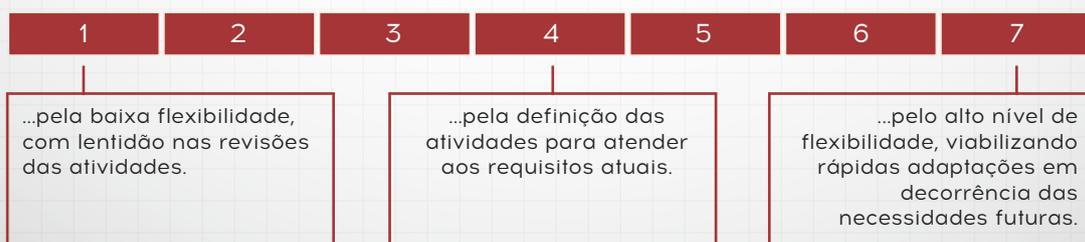
9.3 Gestão de projetos de desenvolvimento

A empresa conduz o desenvolvimento de um novo produto (bem ou serviço) ou processo...



9.4 Flexibilidade

Os processos implantados pela empresa estão caracterizados...



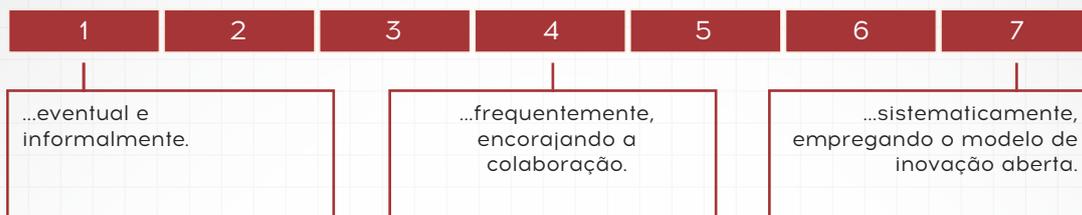
FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

10. Relacionamentos com ambiente externo

Definição: Os relacionamentos externos visam identificar ideias valiosas advindas de clientes, fornecedores, concorrentes, universidades e outras organizações de pesquisa (públicas e privadas), a fim de orientar esforços de inovação. Empresas podem inovar por conta própria, mas o processo é facilitado pela existência de um conjunto de relações e pela troca de conhecimentos entre pares. As relações com outras instituições também podem facilitar o fluxo de informações e conhecimentos através da criação e intensificação de redes de contato e cooperação.

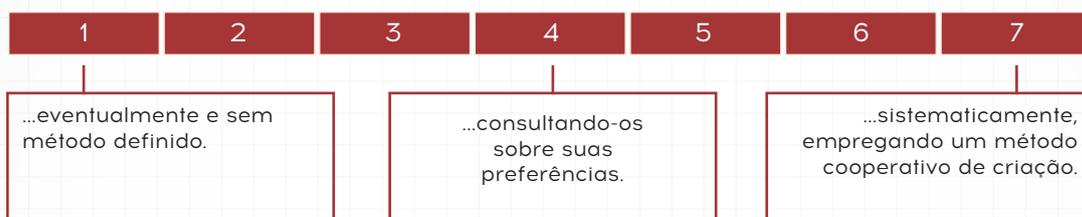
10.1 Abertura externa

A empresa compartilha conhecimento com o ambiente externo (fornecedores, clientes, outras empresas, consultores, universidades, instituições de pesquisa)...



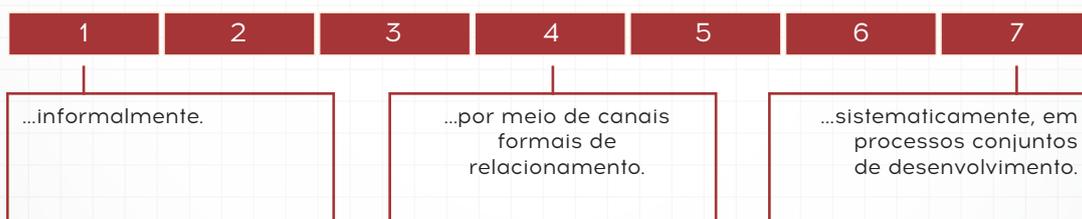
10.2 Participação dos clientes no desenvolvimento

A empresa, ao desenvolver novos produtos (bens ou serviços) ou melhorias, envolve seus clientes nesse processo...



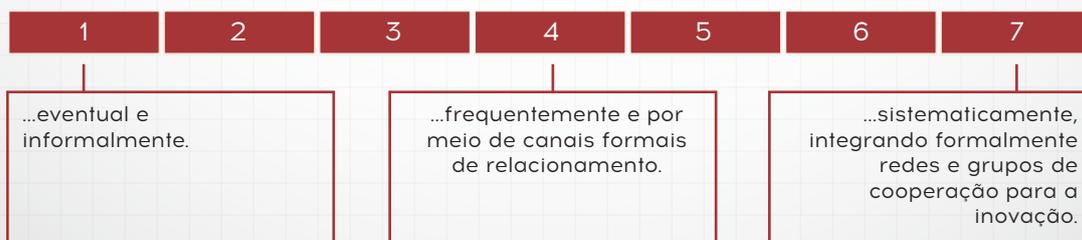
10.3 Relacionamento com fornecedores

A empresa troca informações com seus fornecedores...



10.4 Atuação em redes de conhecimento externas

A empresa estabelece relações com outras empresas, associações industriais, consultores, universidades, centros de pesquisa etc. para desenvolver seus conhecimentos e competências...



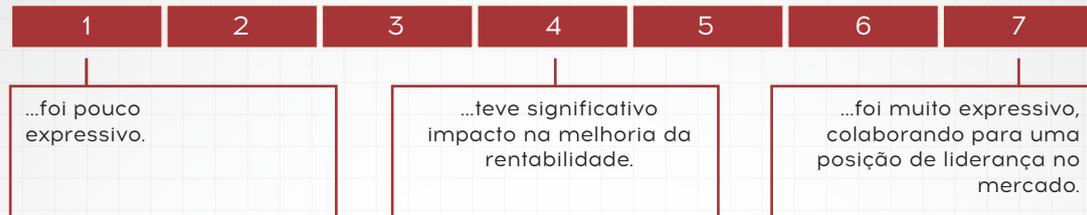
RESULTADOS DA INOVAÇÃO

1. Competição, demanda e mercados

Definição: Refere-se aos principais tipos de resultados em termos de ciclo de vida dos produtos, diversificação dos portfólios ou esforços para aumentar a parcela de mercado detida pela empresa.

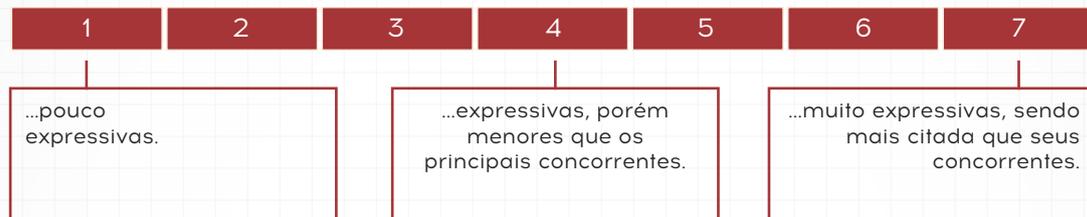
1.1 Aumento da gama de bens e serviços

Nos últimos dois anos, o percentual de novos produtos (bens ou serviços) em relação ao portfólio pela empresa...



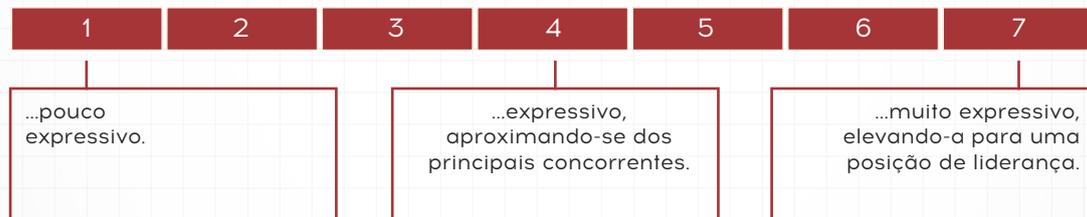
1.2 Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos

Nos últimos dois anos, as menções positivas sobre a marca ou produtos (bens ou serviços) da empresa nas mídias sociais foram...



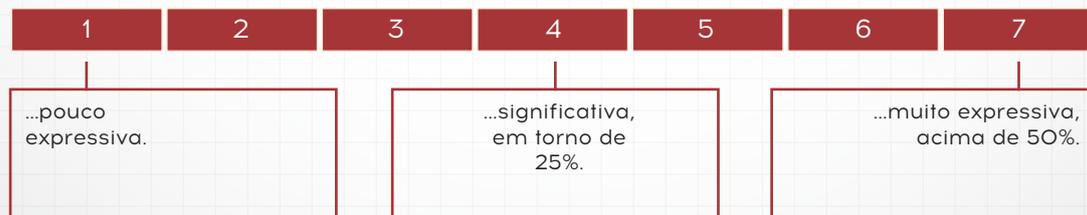
1.3 Aumento ou manutenção da parcela de mercado

Devido às inovações lançadas nos últimos dois anos, a parcela de participação da empresa em seu principal mercado apresentou aumento...



1.4 Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente

Nos últimos dois anos, a parcela de produtos (bens ou serviços) ecologicamente corretos, em relação ao total ofertado foi...



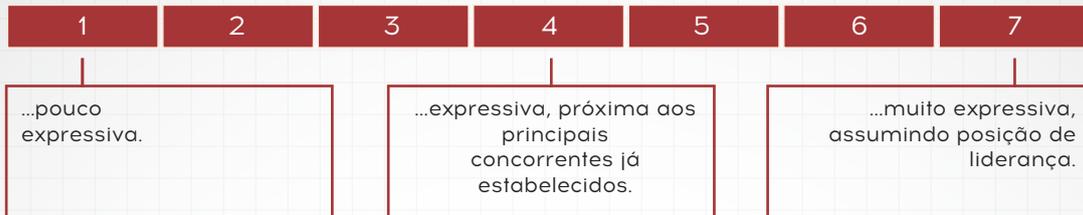
RESULTADOS DA INOVAÇÃO

1. Competição, demanda e mercados

Definição: Refere-se aos principais tipos de resultados em termos de ciclo de vida dos produtos, diversificação dos portfólios ou esforços para aumentar a parcela de mercado detida pela empresa.

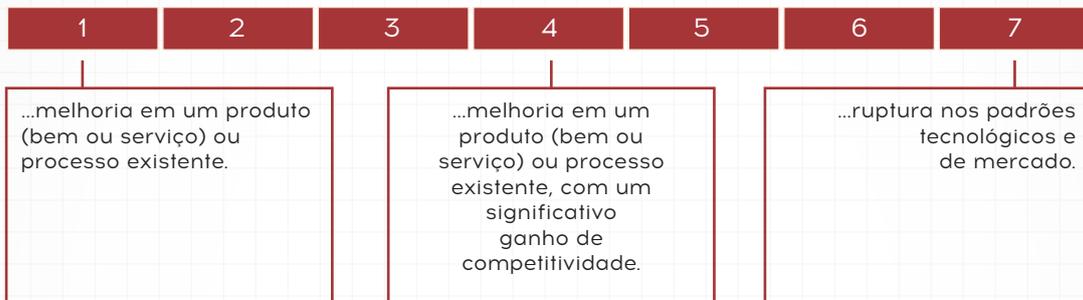
1.5 Entrada em novos mercados

Devido às inovações lançadas nos últimos dois anos, a empresa acessou um novo mercado obtendo uma participação...



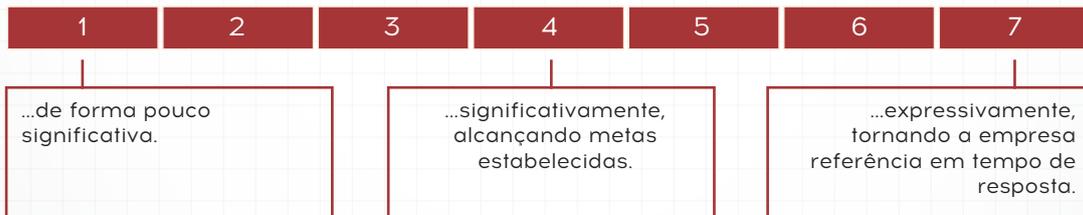
1.6 Grau de novidade dos novos produtos (bens ou serviços)

A principal inovação lançada pela empresa nos últimos dois anos representou uma...



1.7 Tempo reduzido de resposta às necessidades dos consumidores

Nos últimos dois anos, o tempo médio entre a identificação de uma oportunidade no mercado e a entrega de um novo produto (bem ou serviço) reduziu...



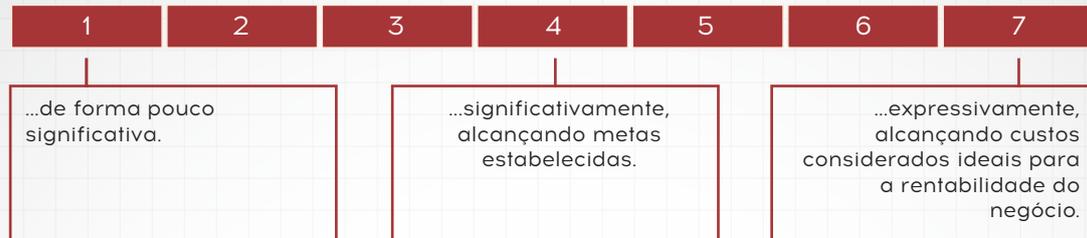
RESULTADOS DA INOVAÇÃO

2. Produção e distribuição

Definição: Refere-se aos tipos de resultados que melhoraram a qualidade, flexibilidade, eficiência ou reduzem custos.

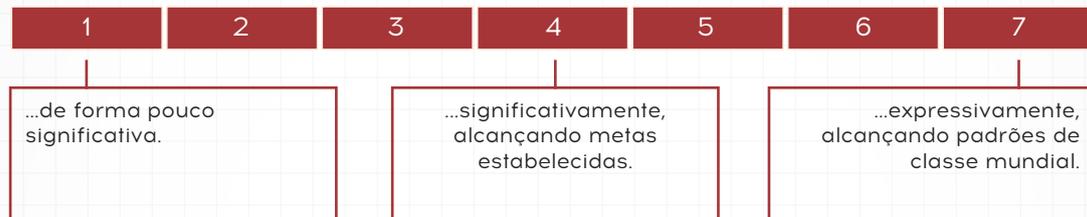
2.1 Redução dos custos de concepção dos produtos (bens ou serviços)

Nos últimos dois anos, os custos médios no desenvolvimento de produtos (bens ou serviços) reduziram...



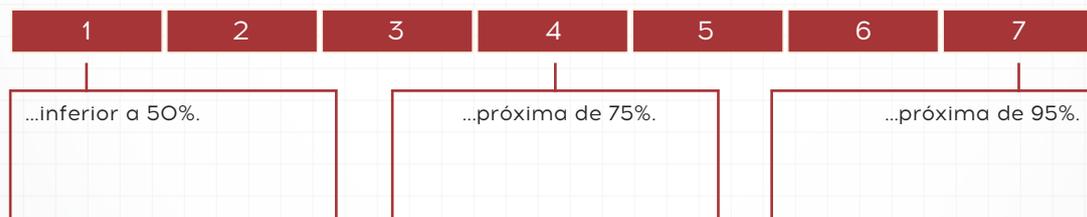
2.2 Aumento da capacidade de produção de bens ou fornecimento de serviços

Nos últimos dois anos, a produtividade média por trabalhador aumentou...



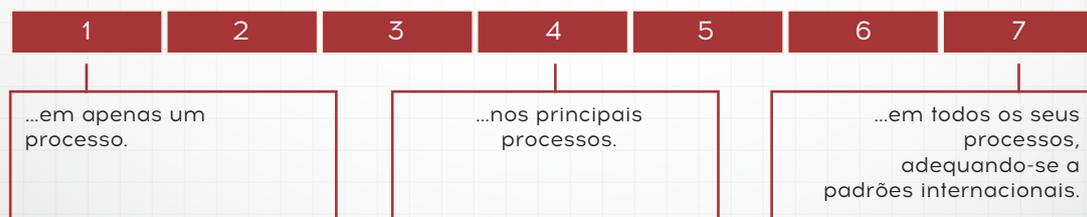
2.3 Aumento da eficiência ou da velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens ou serviços

Nos últimos dois anos, a taxa de pedidos que a empresa atendeu dentro do prazo, em relação ao total de pedidos, foi...



2.4 Obtenção dos padrões técnicos de produção ou fornecimento de serviços

Nos últimos dois anos, a empresa obteve certificações ou atendeu a normas técnicas que tenham reconhecida relevância para o mercado...



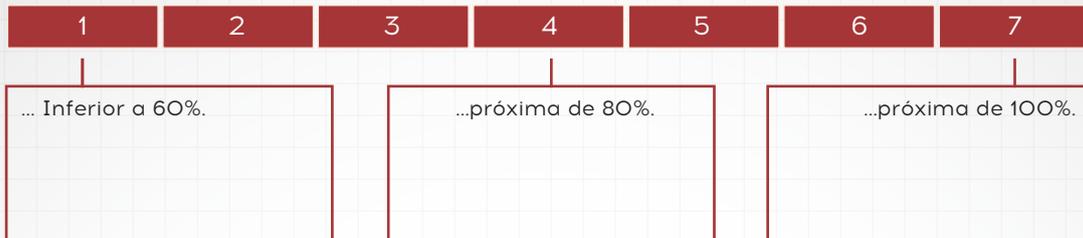
RESULTADOS DA INOVAÇÃO

2. Produção e distribuição

Definição: Refere-se aos tipos de resultados que melhoraram a qualidade, flexibilidade, eficiência ou reduzem custos.

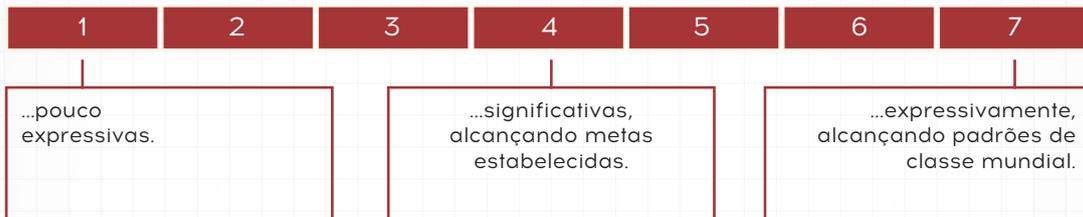
2.5 Aumento da qualidade dos bens e serviços

Nos últimos dois anos, a taxa de satisfação dos clientes em relação aos produtos (bens ou serviços) ofertados foi...



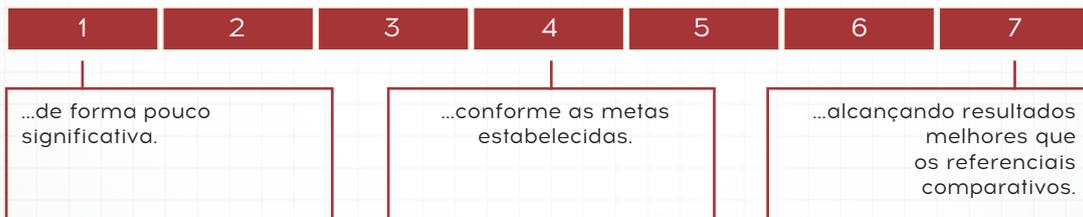
2.6 Redução do consumo de recursos para a produção de bens ou fornecimento de serviços

Nos últimos dois anos, as reduções no consumo ou desperdício de energia ou materiais usados na produção de bens ou fornecimento de serviços foram...



2.7 Redução dos custos operacionais para produção de bens ou fornecimento de serviços

Nos últimos dois anos, a empresa reduziu os custos operacionais para a produção de bens ou o fornecimento de serviços...



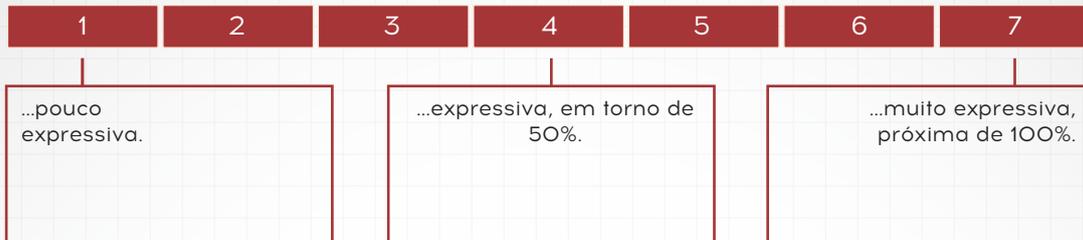
RESULTADOS DA INOVAÇÃO

3. Organização do local de trabalho

Definição: Refere-se aos tipos de resultados que decorrentes das mudanças organizacionais, em termos de relações com consumidores, eficiência operacional ou compartilhamento de conhecimentos.

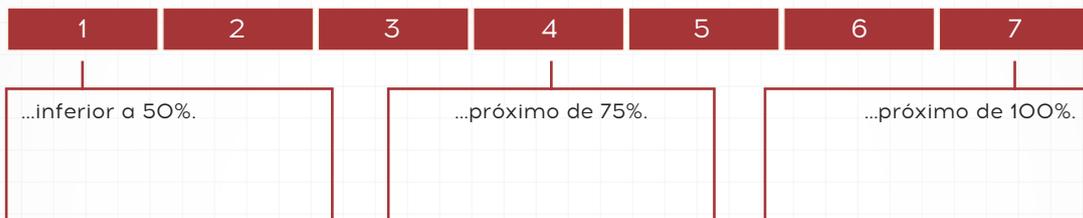
3.1 Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores

Nos últimos dois anos, os produtos (bens ou serviços) e processos desenvolvidos pela empresa de forma colaborativa com consumidores representaram, em relação ao total, uma parcela...



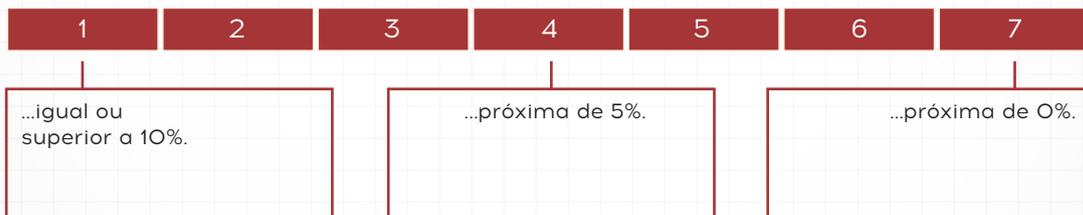
3.2 Melhoria das condições de trabalho

Nos últimos dois anos, a empresa melhorou de forma significativa as condições de trabalho, obtendo um nível de satisfação dos funcionários...



3.3 Melhoria da saúde e da segurança

Nos últimos dois anos, a empresa melhorou as condições de saúde e segurança, obtendo uma taxa de acidentes e doenças do trabalho...



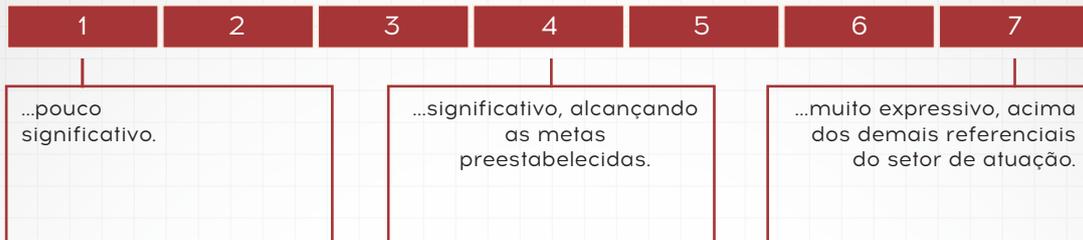
RESULTADOS DA INOVAÇÃO

4. Aspectos financeiros

Definição: Refere-se aos tipos de resultados que influenciaram positivamente os aspectos financeiros da empresa, em termos de lucro operacional, pesquisa e desenvolvimento e sucesso de projetos.

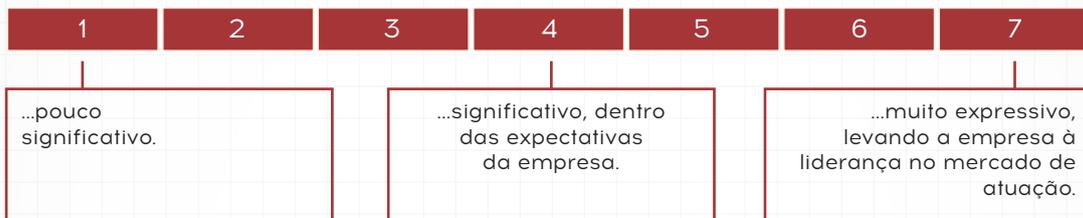
4.1 Aumento do lucro operacional

No último ano-calendário a empresa obteve, decorrente de inovações, um aumento em seu lucro operacional em relação ao ano anterior...



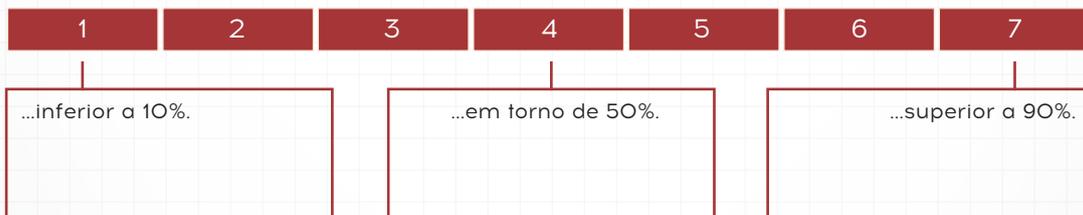
4.2 Retorno com P&D

No último ano-calendário, o retorno decorrente dos projetos de pesquisa e desenvolvimento foi...



4.3 Sucesso de projetos

Nos últimos dois anos, o percentual dos projetos de pesquisa e desenvolvimento que cumpriram os orçamentos, cronogramas e resultados planejados foi...



CNI

Superintendência

Gianna Sagazio
Superintendente

Gerência de Políticas Públicas

Suely Lima Pereira
Gerente de Inovação

Coordenação e Comitê Gestor

Mirelle dos Santos Fachin
Analista de Desenvolvimento Industrial

Orientação

Patrícia Regina Sobral Braga
UnB e Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.

ClinEmp e Universidade Federal Fluminense - Consultoria de apoio

Rodolfo Cardoso
Ramon Baptista Narcizo.
Carlos Eduardo Lopes da Silva
Fernanda Eirado Souza
Mariana de Oliveira Vale Coutinho
Rhebert Machado Barcellos Da Costa

Diretoria de Comunicação - DIRCOM

Carlos Alberto Barreiros
Diretor

Gerência Executiva de Publicidade e Propaganda - GEXPP

Carla Gonçalves
Gerente-Executiva de Publicidade e Propaganda

Primata Criativo Serviços de Design
Produção Editorial

DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS - DSC

Fernando Augusto Trivellato
Diretor de Serviços Corporativos

Área de Administração, Documentação e Informação - ADINF

Maurício Vasconcelos de Carvalho
Gerente-Executivo de Administração, Documentação e Informação

Alberto Nemoto Yamaguti
Normalização

SEBRAE

Diretoria Técnica
Heloísa Regina Guimarães de Menezes
Diretora-Técnica

Unidade de Acesso à Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade - UAITS

Célio Cabral de Sousa Júnior
Gerente

Unidade de Atendimento Setorial Indústria -UASIN

Kelly Cristina Valadares de Pinho Sanches
Gerente

Comitê Gestor

Marcus Vinícius Lopes Bezerra
Gerente Adjunto da UAITS

Analuiza de Andrade Lopes
Gerente Adjunto da UASIN

Adriana Dantas Gonçalves
Analista Técnico

Hugo Lumazzini Paiva
Analista Técnico

INICIATIVA



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

REALIZAÇÃO



Especialistas em Pequenos Negócios



Confederação Nacional da Indústria

CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA



Prêmio Nacional de Inovação

INICIATIVA



mei

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL
PELA INOVAÇÃO

REALIZAÇÃO



Especialistas em Pequenos Negócios



Confederação Nacional da Indústria
CNI. A FORÇA DO BRASIL INDÚSTRIA