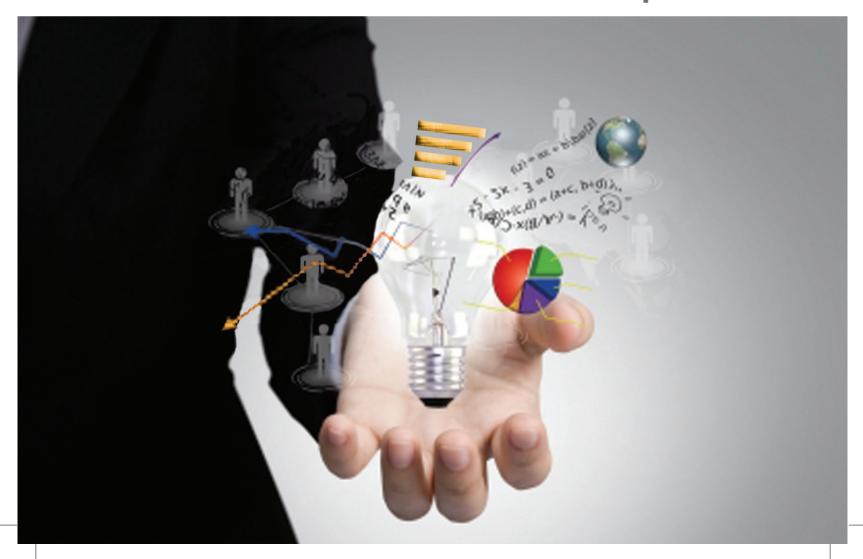


# **GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Inovar para competir

# **Manual do Participante**



© 2012. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

#### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

#### **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Unidade de Capacitação Empresarial SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – 70.200-904 – Brasília-DF Telefone: (61) 3348-7230 www.sebrae.com.br

#### Presidente do Conselho Deliberativo

Roberto Simões

#### **Diretor-Presidente**

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

#### Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

#### Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

#### Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial

Mirela Malvestiti

#### Gerente da Unidade de Inovação e Acesso a Tecnologia

**Enio Duarte Pinto** 

#### Coordenação Nacional

Alessandra Cunha Souza

#### Equipe técnica

Danyela de Souza Pires – SEBRAE RS João Bosco Cabral Freire – SEBRAE RN Maria de Lourdes da Silva – SEBRAE NA

#### **Consultores Conteudistas**

Dálcio Roberto dos Reis – IBQP Hélio Gomes de Carvalho – IBQP Márcia Beatriz Cavalcante – IBQP

#### **Consultora Educacional**

Eliana Pessoa

#### Tratamento de Linguagem

Digital SK

#### Editoração Eletrônica

Digital SK

R375ge Carvalho, Hélio Gomes de.

Gestão da inovação: inovar para competir: manual do participante / Dálcio Roberto dos Reis, Hélio Gomes de Carvalho, Márcia Beatriz Cavalcante; consultoria educacional, Eliana Pessoa. – Brasília: SEBRAE, 2012

168 p. : il.

1. Gestão da inovação. 2. Competitividade empresarial. 3. Boa práticas de inovação. 4. Avaliação da inovação. I. Reis, Dálcio Roberto dos. II. Cavalcante, Márcia Beatriz. III. Pessoa, Eliana. IV. Título.

CDU 330.341.1

# Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Unidade de Capacitação Empresarial

# **GESTÃO DA INOVAÇÃO**

**Inovar para Competir** 

**Manual do Participante** 

Brasília – DF SEBRAE 2012

# Sumário



#### Apresentação Geral



#### Encontro 1 Inovação e Competitividade



Atividade 1 - Inovação e seus impactos	
na Competitividade	-13
Atividade 2 - Tipos de Inovação	-18
Atividade 3 - Proposições de Inovações	.34
Resumo	36

#### Encontro 2 Processo de Gestão da Inovação



Atividade 1 - Processo de Gestão da Inovação	41
Atividade 2 - Etapas do Processo de	• • •
Gestão da Inovação na Prática	42
Atividade 3 - Implantação de Gestão da	
Inovação na Empresa	59
Resumo	64

#### Encontro 3 Boas Práticas de Inovação



Atividade 1 - Boas Práticas de Estímulo	
à Inovação	- 72
Atividade 2 - Práticas de Estímulo à	
Inovação	.77
Atividade 3 - Adoção de Práticas de	
Estímulo à Inovação na empresa	89
Resumo	-93

#### Encontro 4 Avaliação da Inovação na Empresa



Atividade 1 - Importância dos indicadores	
empresariais de inovação	- 98
Atividade 2 - Indicadores de esforço, processo,	,
estímulo e resultados	100
Atividade 3 - Autodiagnóstico da Empresa	120
	144

#### Encontro 5 Implantação da Inovação na Empresa



Atividade 1 - Instrumentos e Órgãos de	
Apoio à Inovação	148
Atividade 2 - Adoção dos Instrumentos	
Rumo à Empresa Inovadora	152
Atividade 3 - Plano de Ação de Inovação	o1 <b>57</b>
Resumo	162

Referências Bibliográficas



# Apresentação



#### Bem vindo (a)!

Todos os dias nos são apresentados novos produtos e serviços. Na televisão, no rádio, na internet ou mesmo caminhando pelas ruas ou shoppings, encontramos uma grande quantidade e variedade de novos bens de consumo. A velocidade com que esses novos produtos e serviços são lançados no mercado tem sido cada vez maior propiciando ao consumidor um conjunto enorme de possibilidades de escolha. Essa escolha pode ser por preço, qualidade, marca ou, principalmente, pela novidade em relação ao que já existe no mercado.

A expressiva concorrência que temos hoje no âmbito das pequenas empresas deve servir de estímulo à criação e lançamento de novidades quase que continuamente. Quando um novo produto ou serviço é lançado e o consumidor percebe para si o valor agregado, a chance desse produto ou serviço ser um sucesso é grande.

Nesse novo contexto competitivo de amplitude global, as empresas podem ter na inovação um dos seus alicerces para garantir um futuro duradouro. Dessa forma, compete ao empresário agarrar esta oportunidade e fazer da **Gestão da Inovação** parte integrante da cultura de sua empresa.

No entanto, vários questionamentos podem surgir no momento em que queremos implantar a gestão da inovação em nossas empresas.

- A inovação contribui de que maneira na competitividade da minha empresa?
- Quais são os principais tipos de inovações?
- Quais as estratégias de inovação que podem ser utilizadas na minha empresa?
- Quais as formas de acesso que minha empresa possui para desenvolver inovações?
- É caro inovar?
- Como estimular a inovação? Como tornar a minha empresa uma empresa inovadora?
- Como implantar a Gestão da Inovação na minha empresa?

#### **APRESENTAÇÃO**

Essas e outras perguntas neste curso serão abordadas, para que possam servir de reflexão e apoio na implantação da **Gestão da Inovação** na sua empresa.

O curso apresentará conceitos e exemplos dos mais diferentes tipos de inovação lançadas recentemente no mercado, destacando as possibilidades que existem para a pequena empresa também inovar constantemente para aumentar a sua competitividade. Serão abordados também exemplos para proteger o conhecimento da sua empresa, bem como as boas práticas que podem levar a sua empresa a tratar a inovação como uma prática diária.

O curso possibilitará, ainda, a você empresário, elaborar um conjunto de ações práticas para o incentivo à inovação na sua empresa. Esse conjunto de ações poderá ser a base para que você possa adotar a inovação como estratégia de aumento da sua competitividade, ou seja, estabelecer a cultura da inovação na sua empresa.

As atividades do curso foram estabelecidas de forma a permitir a interação entre os participantes e o educador, por meio de atividades individuais e em grupo. Além da reflexão sobre a realidade da sua empresa, você terá oportunidades para troca de experiências.

Você observará que diversas planilhas serão preenchidas neste manual no decorrer do curso. Pelo menos o preenchimento deverá ser iniciado para que seja compreendido. Ao final do curso você receberá um CD contendo as mesmas planilhas para serem preenchidas, com mais tempo, na sua empresa. Essas planilhas preenchidas deverão ser mostradas ao consultor antes da realização da consultoria pós-curso.

Este curso foi elaborado com o objetivo de criar condições para que você possa desenvolver competências para:

- Compreender os conceitos relativos à inovação e aos processos de gestão da inovação no contexto da pequena empresa.
- Tomar consciência da importância da inovação para a competitividade da sua empresa.
- Implantar estratégias para estímulo à inovação na sua empresa.

#### Carga Horária

São 15 horas divididas em cinco Encontros de três horas cada. Os Encontros estão organizados por tema e se encontram assim distribuídos:

Encontro 1: Inovação e competitividade

Encontro 2: Processo de Gestão da Inovação

Encontro 3: Boas Práticas de inovação

Encontro 4: Avaliação da inovação na empresa

Encontro 5: Implantação da inovação na empresa

Durante o curso, orientado por um Educador, você realizará atividades individuais e em grupo, planejadas especialmente com foco nas competências a serem desenvolvidas.

Após o curso, haverá uma consultoria de 3 horas por empresa.

#### Algumas dicas importantes para facilitar o seu aprendizado:

- Tenha sempre em mente a sua realidade e a da sua empresa, e como você poderá aplicar os novos conceitos de Gestão da Inovação no seu dia-a-dia.
- Participe ativamente das atividades, pois são ferramentas importantes para a compreensão do conteúdo.
- Aproveite para trocar idéias, ampliar as possibilidades de inovação e sua rede de contatos.

Desejamos sucesso a você nesta jornada!

9

# Inovação e Competividade



O foco deste Encontro é a apresentação e discussão dos conceitos correlacionados com inovação, apoiados por exemplos de pequenas empresas. Você conhecerá o conceito de inovação, segundo o Manual de Oslo¹, bem como os diferentes tipos de inovação. Pretende-se que você perceba as possibilidades de introdução de inovações de produto, serviço, processo, marketing e organizacional na sua empresa.

Neste Encontro serão criadas as condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer os conceitos e aspectos relativos à inovação e competitividade na pequena empresa.
- Reconhecer o potencial e a possibilidade da utilização da inovação como estratégia de competitividade na sua empresa.
- Propor oportunidades para inovação na sua empresa.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> O Manual de Oslo é uma publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) com o objetivo de orientar e padronizar conceitos e metodologias para a coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras. A versão atual que foi publicada recentemente em português pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é de 2005. Fonte: www.finep.gov.br

# Roteiro de atividades

#### ATIVIDADE 1 – INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA COMPETITIVIDADE

Exposição dialogada para compreensão do impacto da inovação na competitividade das empresas e para propiciar a identificação das possibilidades de inovações nas pequenas empresas.

#### ATIVIDADE 2 - TIPOS DE INOVAÇÃO

Exercício em grupo para a identificação dos tipos de inovação e aspectos inovativos dos negócios em algumas empresas.

#### ATIVIDADE 3 – PROPOSIÇÃO DE INOVAÇÕES

Exercício em grupo para identificação de possíveis inovações a serem criadas ou introduzidas na sua empresa.

# ATIVIDADE 1 – INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA COMPETITIVIDADE

A competitividade é o fator de desenvolvimento socio-econômico de um país e também elemento transformador do cidadão em suas relações humanas e sociais. A inovação, por sua vez, é elemento intrínseco da competitividade, pois a inovação permite que as empresas, focos da transformação econômica e social de um país, utilizem conhecimentos e recursos da melhor forma para enfrentar um mundo cada vez mais globalizado e dinâmico.

Participe agora de uma exposição dialogada para que você possa compreender o impacto da inovação na competitividade das pequenas empresas.

# Inovação e seus impactos na competitividade

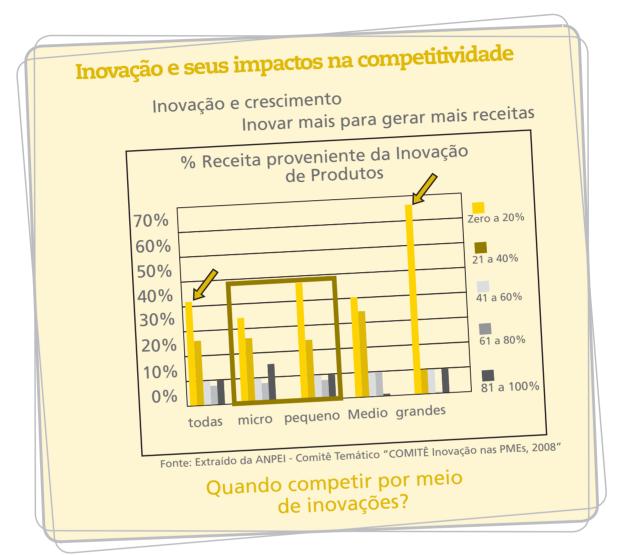
Crescer Evoluir Sobreviver



- · Concorrência global
- · Redução de custos
- · Agregação de Valor pela Inovação
- · Diferenciação de produtos sobrevivência
- · Inovação e Competitividade

**S1E1** 







**S2E1** 

Registre no quadro abaixo a resposta à pergunta: Quando competir por meio de inovações?

# Inovação e seus impactos na competitividade

Empresa	Resultados		
Empresa de detecção de metais industriais	25% de incentivos governamentais (MCT-Sepin, CNPq) tem gerado 75% de caixa da empresa.		
Indústria de fabricação de chocolates	Investimento em máquinas e em duas unidades fabris aumentou a produtividade em uma tonelada de chocolate/		
Empresa de serviços de TV Corporativa	Investimento em desenvolvimento e em telecomunicações propiciou um crescimento em média de 65% ao ano.		

O que as tornam bem sucedidas?

**S3E1** 



Registre no espaço abaixo:

"O que é comum a essas empresas?"

"O que as tornam bem sucedidas?"



**S4E1** 



# ATIVIDADE 2 – TIPOS DE INOVAÇÃO

As inovações que as empresas podem introduzir e/ou implantar são dos seguintes tipos: produto (bem ou serviço), processo, marketing e organizacional. Participe agora de uma atividade em grupo para que você possa compreender os vários tipos de inovações existentes nas empresas e quais os aspectos que tornam seus produtos e processos diferenciados. Aquarde as orientações do Educador.

Texto de apoio - Tipos e Exemplos de Inovação

#### Inovação de Produto (Bem):

É a introdução de <u>um bem novo</u> ou <u>significativamente melhorado</u> no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

#### **Dicas**

Há uma diferença entre um bem "novo" ou "significativamente melhorado". Uma pequena mudança não é suficiente para caracterizar a inovação de um produto.

A inovação de produto pode estar nas características e funcionalidades totalmente novas, mas que também pode estar na sua forma de utilização.

Um produto já existente na empresa e que começa a ser vendido para um novo mercado para atender a um novo uso, também é inovação de produto.

#### **Exemplos**

Uma empresa de <u>panificação</u>, ao melhorar significativamente o sabor de um determinado produto, está realizando a inovação de produto, pois haverá maior consumo e vendas.

Uma empresa de <u>artesanato</u>, ao melhorar significativamente o acabamento do produto, está fazendo inovação de produto, pois isso agrega valor para o cliente que adquirirá mais produtos.

Uma empresa <u>fabricante de calçados</u>, quando adota um novo tipo de couro que agrega valor aos seus produtos, permitindo o lançamento de calçados com maior durabilidade, está fazendo inovação de produto.

Uma empresa <u>produtora de mel</u>, que vendia muito bem o seu produto ao longo de muitos anos com o enfoque alimentação natural e saudável, começou a vender o

seu produto para uso como cosmético. Isso abriu um novo mercado, com um novo uso para um produto já existente na empresa. Como resultado teve o aumento de produção e de faturamento.

Uma empresa fabricante de sistemas de alarmes <u>fabricava alarmes</u> residenciais tradicionais que, ao dispararem, discavam um número pré-ajustado. A empresa incorporou um software ao alarme que permite, além da discagem, o acesso via internet a um sistema de câmeras instalado na residência. Essa inovação agregou valor e aumentou o faturamento da empresa.

#### **Inovação de Produto (Serviço):**

É a introdução de um <u>serviço novo</u> ou <u>significativamente melhorado</u> no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

#### **Dicas**

Uma pequena mudança em um serviço já oferecido não é o suficiente para caracterizar a inovação de serviço.

A inovação de serviço tem que ter agregado valor aos serviços oferecidos pela empresa.

#### **Exemplos**

Um <u>estúdio fotográfico</u> que inovou com serviços de revelação de fotos enviadas via internet e com entrega via *motoboy*. Essa inovação de serviço agrega valor ao trazer maior comodidade ao cliente.

Uma <u>academia de ginástica</u> que inovou com serviços de beleza e estética disponível para o cliente após a realização dos exercícios. Essa inovação permite maior bem estar ao cliente.

Uma <u>loja de confecções</u> que inovou com serviços de *delivery* limitados a 1h a partir da solicitação do cliente via internet. Essa inovação agregou valor à loja ao propiciar maior comodidade ao cliente.

Um <u>salão de beleza</u> que inovou ao oferecer o serviço de massagem combinado com o tratamento de beleza no mesmo local. Essa inovação agregou valor ao aproveitar a mesma visita do cliente para disponibilizar um serviço adicional.

#### Inovação de Processo:

É a implementação de um <u>método de produção</u> ou <u>distribuição novo</u> ou <u>significativamente melhorado</u>. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

#### **Dicas**

Uma pequena mudança em um processo já oferecido não é o suficiente para caracterizar a inovação de um processo.

A inovação de processo pode estar na implantação de uma nova técnica de produção de um produto, na melhoria significativa em um equipamento do processo produtivo, na melhoria significativa de um software de controle dos processos de produção ou ainda a melhoria de um processo de distribuição dos produtos junto aos varejistas.

A inovação de processo deve adicionar valor aos processos produtivos da empresa.

#### **Exemplos**

Uma empresa de <u>alimentos congelados</u>, ao implantar um novo processo de congelamento que acelera o tempo de produção dos produtos já comercializados, estará introduzindo uma inovação de processo, pois haverá um ganho de tempo e, consegüentemente, redução de custos de fabricação.

Uma <u>empresa de Buffet</u>, ao introduzir um novo software de gerenciamento de eventos, terá um melhor controle de recursos humanos, infra-estrutura, fornecedores e assim por diante. A implantação desse software melhorará os processos internos do buffet e contribuirá fortemente para controlar e diminuir custos, aumentando a margem de lucro das atividades.

Uma <u>casa de sucos</u>, ao ter adquirido e implantado um novo extrator de suco industrial, com maior capacidade de extração, diminui o tempo de atendimento do cliente, o que aumenta a sua satisfação. Essa inovação de processo agregou valor para a empresa e para o consumidor.

Uma <u>empresa de confecção de roupas esportivas</u>, ao adquirir e implantar uma máquina de overlock computadorizada, com maior capacidade de produção, aumenta a produção e diminui os custos por produto produzido. Essa inovação de processo permite à empresa agregar valor aos seus processos produtivos.

#### **Inovação de Marketing:**

É a implementação de um <u>novo método de marketing</u> com mudanças significativas na <u>concepção do produto</u> ou em sua <u>embalagem</u>, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

#### Dicas

Qualquer pequena mudança em anúncios ou propagandas já oferecidas não é o suficiente para caracterizar a inovação de *marketing*.

Ainovação de *marketing* pode estarna implantação de uma nova técnica de promoção de um produto, na melhoria significativa na embalagem ou *design* de um produto.

A inovação de *marketing* tem que ter agregado valor aos produtos da empresa ou à forma de divulgação, promoção e venda.

#### **Exemplos**

Uma <u>escola de informática</u> que contratou uma celebridade para fazer a divulgação dos seus cursos. Esse endosso de uma celebridade é caracterizado como uma inovação de marketing.

Uma f<u>abricante de cosméticos</u> que desenvolveu um recipiente em formato totalmente novo para uma loção para o corpo. Esse formato do recipiente, ao trazer uma percepção nova ao cliente e agregar valor ao produto, constitui-se em inovação de marketing.

Uma <u>mercearia</u> que disponibiliza um método que permite ao cliente escolher, via internet, as especificações desejadas de uma cesta de produtos básicos com preço diferenciado.

Uma <u>fabricante de sabonetes</u> que aromatizou a embalagem para atrair a atenção do consumidor.

#### **Inovação Organizacional:**

É a implementação de um <u>novo método organizacional</u> nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

#### **Dicas**

Qualquer pequena mudança de *layout* ou estrutura organizacional da empresa não é o suficiente para caracterizar a inovação organizacional.

A inovação organizacional pode estar na implantação de um novo modelo de negócio, na forma como a empresa compartilha o conhecimento e o aprendizado no interior da empresa, na implementação de práticas novas para desenvolvimento dos colaboradores, na implementação de uma forma mais "enxuta" de produzir, na implantação de sistemas de gerenciamento da qualidade, na integração entre a área de compras com a área de produção ou nas novas formas de relacionamento com outras empresas.

#### **Exemplos**

Uma <u>farmácia de manipulação</u> que desenvolveu uma bancada mais ergonômica de manipulação dos medicamentos pelos funcionários, permitindo-lhes mais qualidade de vida no trabalho e segurança de produtos.

Uma <u>loja de material de construção</u> que reorganizou o posicionamento dos produtos de forma a facilitar a visualização, pelos clientes, dos produtos de maior margem. Isso contribuiu para aumentar as vendas de produtos de maior rentabilidade.

Um <u>restaurante natural</u> que estabeleceu relações estreitas e apoio aos seus fornecedores, de forma a garantir a entrega de insumos de qualidade. Essa inovação organizacional permitiu maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo restaurante, o que lhe proporcionou maiores vendas e rentabilidade.

Uma <u>pizzaria</u> que implementou um método de compartilhamento de informações e conhecimento entre o mestre pizzaiolo e os seus assistentes, de forma a melhorar o nível de especialização destes. A empresa ganhou potenciais pizzaiolos com a mesma qualidade do mestre, contribuindo com a formação desses.

Após a leitura dos textos, realize o exercício para identificação dos tipos de inovação e aspectos inovativos dos negócios nas empresas selecionadas para seu grupo.

## Grupo 1

Leia o caso das duas empresas e identifique junto com seus colegas o nome da inovação, o tipo de inovação e os aspectos que caracterizam a inovação de cada uma das empresas. Registrem suas conclusões e preparem para apresentação dos resultados para a turma.

Durante a apresentação dos grupos, anote as respostas nas tabelas que acompanham cada caso.

#### **Empresa A**

O alambique de Cachaça da Empresa A está localizado em um sítio no estado do Espírito Santo.

Criada em 1942, a Cachaça é feita do mesmo jeito, como há cem anos. Seu processo de produção segue o tradicional método de fermentação e destilação, dentro de um alambique de cobre, com cana de açúcar em alto teor de sacarose.

No entanto, novos equipamentos e processos foram adquiridos preservando o sabor e aperfeiçoando a produção. A introdução do controle do processo de análises físico-químicas da cachaça melhorou a qualidade e finalização da bebida.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

#### **Empresa B**

A Empresa de Calçados B atua no mercado calçadista brasileiro há 10 anos e tem como objetivo principal elevar o nome dos principais pólos calçadistas do país. Hoje, a pequena cidade de 50 mil habitantes tem como uma das principais fontes de renda o trabalho na área calçadista, gerando mais de 4500 empregos.

Os pontos que se destacam na empresa são: a contínua busca por capacitação empresarial, qualidade do produto, preço, design e pontualidade na entrega.

Na Empresa B, há um diálogo e troca de opiniões entre seus administradores, consultores e colaboradores. São realizadas, também, pesquisas de opinião periódicas junto aos clientes. A empresa investe em qualificação profissional, em novos equipamentos e em processos inovadores. Participam, ativamente, em feiras e exposições, o que contribui para manter a empresa sempre atualizada. Os calçados possuem design e conforto para atender desde o produtor rural até praticantes de atividades esportivas e lazer. São produzidos 8.000 pares por mês.

Recentemente, contrataram um estilista famoso atrelando a marca à história da bela região turística e colonial em que está localizada.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

## Grupo 2

Leia o caso das duas empresas e identifique junto com seus colegas o nome da inovação, o tipo de inovação e os aspectos que caracterizam a inovação de cada uma das empresas. Registrem suas conclusões e preparem para apresentação dos resultados para a turma.

Durante a apresentação dos grupos, anote as respostas nas tabelas que acompanham cada caso.

#### **Empresa C**

A farmacêutica Rita criou, junto com os pais, uma empresa de produtos cosméticos em meados de 2004 em Passo Fundo. A idéia foi de unir o aroma à gastronomia em forma de sabonetes. Seus produtos cosméticos inovadores possuem a forma de *mousses*, manjares, sorvetes, tortas e frutas. Sua linha de produtos envolve sabonetes artesanais, sabonetes líquidos, desodorantes *Roll-on*, óleos de banho, hidratantes e cremes, além de produtos específicos para datas especiais. Os sabonetes em formato de torta de frutas aproveitam o visual e o aroma de torta para atrair novos consumidores.

A Empresa C nasceu para unir qualidade com criatividade. Preocupando-se com o bem estar do dia-a-dia das pessoas, desenvolve seus produtos com matérias-primas de alta qualidade. Existe ampla variedade de cores e modelos de seus sabonetes artesanais, os quais agradam das clássicas às mais exóticas preferências.

Os sabonetes glicerinados são mais suaves para a pele, fazem uma espuma cremosa e emoliente deixando uma sensação muito agradável para quem usa.

Os sabonetes são produzidos artesanalmente e por isso podem ocorrer mínimas modificações em sua coloração e formato, mas não deixam de manter sempre a mesma qualidade. Os produtos são vendidos diretamente para lojas e/ou através de consultoras domiciliares.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

#### **Empresa D**

Os irmãos Rodrigues, apaixonados por jogos de computadores, os games, criaram a empresa D em 2000, para fazer o próprio jogo, o DetonoX. Seu grande parceiro é uma empresa de grande porte que fornece computadores. A sede funciona em um espaço de uma incubadora e o fundo de investimento TW já investiu mais de R\$ 10 milhões na iniciativa. A empresa ocupa uma das salas do pólo de empresas de um parque tecnológico de Natal, no alto de uma colina plantada entre a praia e uma reserva ambiental. O cenário é de caos controlado. Em meio a mesas que transbordam de miniaturas de personagens de desenho animado, mais de 50 pessoas, em sua maioria jovens de *jeans*, trabalham em ritmo acelerado. Além de desenvolverem jogos, também usaram a criatividade com seus clientes. Criaram um modelo de colaboração através de uma rede de relacionamento entre jogadores e seus desenvolvedores, que permite a contribuição na evolução gráfica e na criação de novos elementos que incrementam funções operacionais do jogo. Dessa maneira, os clientes colaboram com as melhorias e são beneficiados por elas.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

## Grupo 3

Leia o caso das duas empresas e identifique junto com seus colegas o nome da inovação, o tipo de inovação e os aspectos que caracterizam a inovação de cada uma das empresas. Registrem suas conclusões e preparem para apresentação dos resultados para a turma.

Durante a apresentação dos grupos, anote as respostas nas tabelas que acompanham cada caso.

#### **Empresa E**

Empresa jovem, em operação desde 2002, a Empresa E nasceu nos Estados Unidos, no estado da Califórnia, onde seu fundador e diretor Rodrigo estava terminando seu doutorado. Ao invés de estudar, Rodrigo decidiu montar um laboratório de comunicação avançada dentro do dormitório da faculdade, aproveitando a mão-de-obra altamente qualificada da região, o acesso rápido e fácil às novas tecnologias, e a abundância de acessos a Internet. O resultado foi o desenvolvimento de uma plataforma de comunicação extremamente sofisticada, mas flexível, capaz de suprir todas as necessidades de comunicação avançada que sua empresa tem com o mercado.

O WX é o mais novo serviço oferecido pela Empresa E e promete facilitar a comunicação de empresas com seus clientes internacionais. O novo serviço oferece a disponibilidade de obter números telefônicos das principais cidades do mundo e receber ligações com uma tarifa reduzida no seu telefone (fixo ou móvel) no Brasil. O grande benefício oferecido pelo WX é fazer com que a empresa esteja presente em qualquer lugar do mundo e oferecer mais uma forma de acesso para clientes e fornecedores do exterior. Após sua programação, as ligações são direcionadas para o telefone da empresa.

O sistema de pagamento é pré-pago e possui uma interface com o histórico de uso para melhor controle do usuário. O WX é o primeiro serviço a ser oferecido pelo portal da empresa.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

#### **Empresa F**

A Empresa F iniciou a fabricação de pão de queijo em 1980 na cidade de São Paulo de maneira artesanal. Com a expansão de suas atividades, em 1992, iniciou a fabricação de pão de queijo congelado e também de outras linhas de produtos. Salgados: como croissant, pão de batata, pastel de forno, folhados. Lanches: cheeseburger, cheesefrango e bauruzinho. A empresa tem atuação de destaque principalmente no segmento de Food Service (padarias, cafeterias, escolas, quiosques, lanchonetes etc.), seguido pela atuação no Varejo (redes de supermercados). Item ideal para incrementar as vendas de sua loja, o pão de queijo Fofo, com alto teor de proteínas da soja, principal produto nutricional da empresa, é saboroso, leve e acima de tudo prático, basta assar e servir. Após assado, a formulação específica do pão de queijo permite ser mantido na estufa do seu estabelecimento sem perder a maciez e o sabor. A empresa F aumenta a família de Pão de Queijo em 2004, que além do sabor tradicional, lança a linha Sabores: Bacon, Ervas Finas, Alho e Cebola, para aperitivos. Em 2005, com toda a qualidade do Pão de Queijo Tradicional, ela lança o Pão de Queijo no Palito, uma inovação no mercado. Trata-se de um produto prático e delicioso, onde a massa de pão de queijo é assada no formato de um crepe e pode ser recheado com presunto, cheddar, chocolate, goiaba e outros. Produto ideal para lanches rápidos, festas infantis e áreas recreativas. Atualmente a empresa F tem distribuição de seus produtos para as cidades de São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro, com entrega em outras regiões mediante consulta.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

### Grupo 4

Leia o caso das duas empresas e identifique junto com seus colegas o nome da inovação, o tipo de inovação e os aspectos que caracterizam a inovação de cada uma das empresas. Registrem suas conclusões e preparem para apresentação dos resultados para a turma

Durante a apresentação dos grupos, anote as respostas nas tabelas que acompanham cada caso.

#### **Empresa G**

A Empresa G foi elaborada por meio do espírito empreendedor de um empresário nordestino que há dez anos colocou no mercado uma idéia inovadora para com o estado de Santa Catarina. Um segmento de alpargatas. Foi assim que nasceu a empresa, que enfrentou diversas dificuldades, mas que foi se tornando mais forte e melhor; e é por meio de uma visão empreendedora que ela vem crescendo a cada dia.

A empresa começou pequena, em busca de um sonho que aos poucos foi se concretizando. Em 2002 a empresa mudou suas instalações para o novo prédio, justamente na época em que começava a consolidar sua imagem no mercado local como um produto natural, 100% nacional, e que garantia calçado durável e confortável. No início de suas atividades, a empresa só possuía uma área de produção com pouco mais que 16m² contando com a ajuda de apenas um (01) funcionário, sendo que as mesmas eram fabricadas manualmente. Hoje possui uma área de produção, contando com a ajuda de dez (10) funcionários que trabalham com máquinas industriais, com uma infra-estrutura e instalações modernas que possibilitam uma produção de até 1500 pares/dias.

Além desta ampliação, ela comprou uma nova máquina de costura industrial que permitiu melhorar o acabamento do produto final. Bonita de se ver, a empresa G se transformou numa celebridade no mercado local possibilitando assim uma expansão de sua produção, buscando assim parcerias com os mercados vizinhos. Nos últimos anos, além de investir fortemente na melhoria da qualidade de sua marca, ela vem agindo na qualidade e treinamento técnico para com seus funcionários, formando uma equipe competente e eficaz com o objetivo de buscar cada vez mais a qualidade do produto a ser utilizado. Desta forma, assegura assim o compromisso de sempre satisfazer os clientes internos e externos.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação	

#### **Empresa H**

A empresa H foi pioneira no lançamento do lençol de malha no Brasil. Em 1991 trouxe a novidade, depois de uma longa viagem de pesquisa pelos Estados Unidos, onde o lençol de malha já garantia o seu espaço. Depois de exaustivos testes, ela conseguiu desenvolver uma malha adequada para ser usada como lençol. Os produtos são fabricados em tecido maleável, especial para roupas de cama, produzidos com puríssimo fio penteado com acabamento esmerado e que dispensam o uso de ferro. Além da introdução de novos tecidos e novas cores de acordo com as estações do ano, a utilização de uma loja virtual para comércio eletrônico permitiu que houvesse aumento de vendas mediante uma forma virtual de comercialização, onde entre outros recursos de atração e fidelização de clientes, são utilizados depoimentos de compradores da Empresa H.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

## Grupo 5

Leia o caso das duas empresas e identifique junto com seus colegas o nome da inovação, o tipo de inovação e os aspectos que caracterizam a inovação de cada uma das empresas. Registrem suas conclusões e preparem para apresentação dos resultados para a turma.

Durante a apresentação dos grupos, anote as respostas nas tabelas que acompanham cada caso.

#### **Empresa I**

O empreendedor Augusto concebeu uma máquina automática para a seleção e venda de livros. O negócio existe desde 2000 e está em expansão para se tornar franqueador. São máquinas baseadas em *software* que selecionam e comercializam livros de bolso a preços populares em várias estações de ônibus e metrôs por todo o país. Cada máquina tem de 30 a 40 títulos e 200 livros, todos de uma editora popular localizada no Paraná. A venda mensal por máquina gira em torno de 350 exemplares e há um reabastecimento uma vez por dia. O surpreendente deste novo modelo de negócio é que a máquina de livros tornou possível a leitura entre consumidores de baixa renda com acesso rápido e barato em pontos movimentados de capitais, o que diminuiu o valor unitário dos livros.

Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação
	Tipo da Inovação

#### **Empresa J**

Seguindo uma tendência de negócios cada dia mais comum na Europa e Estados Unidos, a empresa oferece um centro de negócios – uma estrutura projetada para oferecer todas as ferramentas e a infra-estrutura necessárias ao funcionamento de uma empresa: instalações, recursos materiais e humanos, serviços diversos (administrativos, operacionais, assessoria contábil, fiscal e jurídica etc.). Em atividades desde 1994, a empresa J dispõe, atualmente, de quatro unidades distribuídas em Manaus e Rondônia e conta com uma carteira composta por 1500 clientes ativos, o que a coloca na posição de maior centro de negócios da América Latina e uma das maiores do mundo. Além disso, a empresa do cliente pode obter endereços empresariais (Domicílio Fiscal) em várias capitais brasileiras através da "Rede Nacional de Escritórios Virtuais (RENEV)".

O público da empresa J é composto principalmente por profissionais liberais e pequenas e micro empresas, além de escritórios de representação e segmentos específicos de grandes corporações – em outras palavras: empreendimentos e setores de negócios que não dependem do espaço físico de um escritório para funcionarem, porém carecem de toda a infra-estrutura operacional e administrativa ligada a um negócio: endereço comercial, atendimento telefônico, serviço de secretariado, recepção de correspondência, sala de reunião.

Nome da Inovação	Tipo da Inovação	Aspectos da Inovação

# ATIVIDADE 3 – PROPOSIÇÃO DE INOVAÇÕES

Agora é o momento de refletir sobre os tipos de inovações e identificar oportunidades, inicialmente para uma empresa fictícia e, posteriormente, para a sua empresa.

Primeiro, em grupo, elaborem 5 sugestões de inovações (pode ser para uma empresa fictícia) e registre como "Oportunidades de inovação" na 1ª linha do Formulário 1. As oportunidades devem ser discutidas e acordadas pelo grupo.

Elaborem uma sugestão para cada um dos tipos de inovação apresentados, ou seja:

- 1 inovação de produto (bem);
- 1 inovação de produto (serviço);
- 1 inovação de processo;
- 1 inovação de marketing;
- 1 inovação organizacional.

Tenha em mente que as sugestões aqui apresentadas serão ainda objeto de discussão nos próximos Encontros.

Em seguida, registre na 2ª linha do Formulário 1 as oportunidades de inovação (minhas idéias) passíveis de serem introduzidas ou implantadas na sua empresa.

Esperamos que você participe ativamente na construção dos conhecimentos de forma a colocar em prática na sua empresa os conhecimentos aqui adquiridos.

### Formulário 1: Oportunidades de inovação (Exemplo)

	Inovação de Produto (Bem)	Inovação de Produto (Serviço)	Inovação de Processo	Inovação de Marketing	Inovação Organizacional
Idéias do grupo	1) Pão de queijo instantâneo para Microondas.	2) Dicionário eletrônico de inglês.	3) Implementação de lavagem a seco.	4) Quiosques de degustação em shoppings.	5) Parceria com futuros clientes para degustação de produtos.
Minhas idéias	Cestas de café da manhã com produtos diet.	Entrega personalizada de cestas de café da manhã com confirmação subseqüente via celular para o cliente que fez a encomenda.	Implementação de um novo processo de secagem de folhas e flores para decoração de cestas.	Implementa- ção de um processo de divulgação das Cestas Diet via internet.	Parceria com academias de ginástica de terceira idade para oferecer as Cestas <i>Diet</i> .

## Formulário 1: Oportunidades de inovação

	Inovação de Produto (Bem)	Inovação de Produto (Serviço)	Inovação de Processo	Inovação de Marketing	Inovação Organizacional
Idéias do grupo					
Minhas idéias					

#### **RESUMO**

Motivações para que a pequena empresa se torne competitiva por meio de inovações. Quando fazer o que sempre foi feito não trouxer mais resultado.

Quando os clientes não escolherem a sua empresa entre as suas preferidas.

Quando a qualidade não é mais diferenciadora.

Quando a imagem da empresa estiver associada ao passado. Quando o curto prazo impedir a formulação de uma

estratégia e uma visão de futuro.

Ações para que a empresa continue competitiva. Acrescentar funções que atraiam consumidores em busca de comodidade (simplicidade, conveniência de uso) ou atraiam aqueles que não estavam bem servidos.

Adotar modelos de negócio não tradicionais, que se sofisticam com a entrada de concorrentes.

Entrar em nichos de mercado que os concorrentes não se atentaram.

Tipos de inovações que podem ser geradas ou introduzidas **Produto:** Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.

**Processo:** Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

**Marketing:** Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

**Organizacional:** Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.



## Processo de Gestão da Inovação



Neste Encontro você compreenderá os conceitos e a prática do processo de gestão de inovação na pequena empresa. Você conhecerá as etapas principais bem como as atividades envolvidas no processo de gestão da inovação na sua empresa.

Você também irá propor ações adequadas para a implantação do processo de gestão de inovação na sua empresa, de acordo com a adequação das atividades apresentadas com a sua realidade de negócios.

Neste Encontro serão criadas as condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer as etapas e estratégias de implantação do processo de gestão da inovação na empresa.
- Compreender a importância da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento para a inovação na empresa.
- Envolver-se na busca de possíveis ações para implantação de gestão da inovação em sua empresa.
- Propor ações adequadas para a implantação do processo de gestão da inovação na sua empresa.

## Roteiro de atividades

## Atividade 1 – Processo de Gestão da Inovação

Exposição dialogada para compreensão do processo de gestão da inovação tradicional, suas etapas, atividades e ferramentas principais.

## Atividade 2 – Etapas do Processo de Gestão da Inovação na Prática

Exercício em grupo para identificar as atividades do processo, simulando as etapas de gestão de inovação: Levantamento, Seleção, Definição de Recursos, Implementação e Aprendizagem.

## Atividade 3 – Implantação de Gestão da Inovação na Empresa

Exercício individual para reflexão de ações possíveis para a implantação da gestão da inovação na sua empresa.

## ATIVIDADE 1 – PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

O nosso ambiente é repleto de mudanças e, com elas, surgem inúmeras oportunidades. Dentre elas, a inovação é um dos imperativos para a competitividade, mas como incorporá-la de forma que faça parte da gestão da minha empresa?

Participe agora de uma apresentação dialogada sobre o processo, etapas e atividades principais deste processo para que você possa compreender e refletir sobre as possibilidades de utilização na sua empresa.





Acompanhe o exemplo da etapa de **Levantamento**.

#### Empresa

# Empresa que atua no desenvolvimento e comercialização de soluções tecnológicas para a área médicohospitalar.

#### Exemplo de ação de Levantamento

Por meio do levantamento e da interação permanente com os hospitais, verificou que o mercado estava carente de uma solução que possibilitasse a integração, transmissão, gerenciamento e armazenamento dos dados provenientes dos leitos hospitalares.

**Resultado:** Levantou a necessidade de um sistema de monitoramento de medicamentos endovenosos aplicados em pacientes.

Acompanhe o exemplo da etapa de Seleção.

#### **Empresa**

## Restaurante de massas com o serviço rápido de atendimento.

#### Exemplo de ação de Seleção

Priorizou, juntamente com os colaboradores, os aspectos críticos para que a "cozinha" ficasse "à mostra" em serviços de atendimento para oferecer refeições de acordo com pedidos customizados do cliente.

Os colaboradores decidiram instituir regras de segurança alimentar, o uso adequado de insumos para evitar desperdícios e a seleção dos fornecedores.

**Resultado:** Selecionou um serviço onde os clientes participam da elaboração dos pratos.

Acompanhe o exemplo da etapa de **Definição de Recursos**.

#### **Empresa**

#### Exemplo de ação de Definição de Recursos

## Empresa de Soluções para Internet

Ao planejar a introdução de um novo sistema de ecommerce no mercado, identificando a escassez da mão de obra de TI, buscou várias alternativas para desenvolvê-lo, avaliando o custo/benefício entre a contratação, parceirização e a subcontratação. A decisão de parceria com instituto de desenvolvimento permitiu elevar a qualidade e confiabilidade do sistema, com envolvimento de especialistas da área de arquitetura de sistemas.

**Resultado:** Definiu os recursos necessários para desenvolver um sistema de e-commerce, bem como a forma de acesso, que foi estabelecer parceria com um instituto de desenvolvimento.

Acompanhe o exemplo da etapa de Implementação.

#### **Empresa**

#### Exemplo de ação de Implementação

Empresa de Produção de Gessos

Ao estabelecer formas de acompanhamento para o lançamento de sua inovação no custo e prazo adequados, a empresa conseguiu reduzir o consumo da matéria prima, o valor de sua mão de obra, economizando 30% na validação de seu protótipo.

**Resultado:** Introduziu uma inovação, um gesso ecológico, no prazo e custo adequado ao mercado antes de sua concorrente.

# Algumas Práticas de Gestão do Conhecimento

- · Memória organizacional
  - · Lições aprendidas
  - · Mural de avisos
  - · Portal de compartilhamento





**S2E2** 



Acompanhe o exemplo da etapa de **Aprendizagem**.

Empresa	Exemplo de ação de Aprendizagem
Empresa de Produção de Gessos	Ao introduzir um produto no mercado para a construção civil, observou falhas nas etapas de gestão, reuniu a equipe para discutir e registrar quais aspectos foram mal sucedidos e como poderiam melhorá-los. Ao documentar as lições aprendidas, pode lançar um novo produto significativamente melhorado e bem direcionado para seu foco.
	<b>Resultado:</b> Aprendeu a melhorar os seus processos de criação e lançamento de produtos a partir de experiências anteriores, o que lhe permitiu lançar produtos mais rapidamente.

## ATIVIDADE 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO NA PRÁTICA

Vimos na atividade 1 as etapas do processo de gestão da inovação. Mas como aplicálas na prática? Participe agora uma atividade em grupo. Aguarde orientações do Educador.

Nome da Empresa:			

### 1ª Etapa – Levantamento

Vocês se recordam de como foi o processo de busca de idéias e sugestões para as propostas de oportunidades de inovação do Encontro 1? Será que foram consideradas todas as ações da Etapa de Levantamento do processo de gestão da inovação?

Desta forma, que tal analisarmos as <u>cinco opções de oportunidades de inovação</u> propostas para a empresa fictícia no Encontro 1 com base em algumas questões que são apresentadas no Formulário 1 a seguir? Para isso:

- a) Escrevam na 1ª linha as 5 oportunidades de inovação propostas pelo grupo no Encontro 1
- b) Respondam atentamente cada uma das questões propostas em relação a cada uma das oportunidades de inovação propostas.
- c) Busquem um consenso no grupo sobre: descarte da proposição; manutenção como foi proposta; melhoria da proposição ou substituição por outra oportunidade de inovação. Marque um x na opção do grupo.
- d) Registrem as oportunidades de inovação após revisão do grupo, transformandoas em oportunidades que podem efetivamente ser convertidas em bons negócios para sua nova empresa.

Lembre-se de registrar todas as informações no seu Manual.

futuros clientes para em profundidade para degustação 5) Parceria com futuros clientes 5) Parceria com ( ) Substituida ( ) Descartada ( ) Melhorada degustação de de produtos (X) Mantida em parte em parte produtos Formulário 1 - Levantamento de dados para a Revisão das Oportunidades de Inovação (Exemplo) parcial pource não não Eis E de degustação em shoppings 4) Quiosques ( ) Descartada (X) Melhorada ( ) Substituida 4) Quiosques em eventos ( ) Mantida temáticos Sim Sim Sim Sim Sim sim sim Sim Sim 3) Implementação de lavagem a seco Implementação ( ) Descartada ( ) Substituida de lavagem a ( ) Melhorada (x) Mantida em parte Oportunidades de inovação (do Encontro 1) não não não não E sim Sim Sim seco (X) Substituida ( ) Descartada ( ) Melhorada Dicionário eletrônico 2) Tradução ( ) Mantida de inglès on line via não não não Sim não não não sim Sim web instantâneo para 1) Pão de queijo instantaneo para 1) Pão de queijo ( ) Descartada ( ) Substituida ( ) Melhorada em parte (X) Mantida Microondas Microondas Sin Sim E Eis Sin Sim sim Sim termos de qualidade, tempo de entrega inovação para eliminar desperdícios de Ameaças e novos negócios que podem Contribuições dessa oportunidade de Comparações com a concorrência em processos, serviços negócios a partir tempo, espaço, energia, materiais? Características fundamentais para Perspectivas para novos produtos, Possibilidades de aumento da Contexto e mercado atual? viabilizar a oportunidade? Revisão das oportunidades Necessidades do cliente? Oportunidades revisadas impactar na empresa? desta oportunidade? Cenários futuros? concorrência? considerados Foram (SE)

Formulario 1 - Levantamento de dados para a Revisão das Oportunidades de Inovação(EZF1)	ento de dados par	a a Kevisao da	s Oportunidades	de Inovação(E2	F1)
	Oportunidades de inovação (do Encontro 1)	inovação (do E	contro 1)		
Foram considerados (as)					
Contexto e mercado atual?					
Cenários futuros?					
Perspectivas para novos produtos, processos, serviços negócios a partir desta oportunidade?					
Necessidades do cliente?					
Características fundamentais para viabilizar a oportunidade?					
Ameaças e novos negócios que podem impactar na empresa?					
Possibilidades de aumento da concorrência?					
Contribuições dessa oportunidade de inovação para eliminar desperdícios de tempo, espaço, energia, materiais?					
Comparações com a concorrência em termos de qualidade, tempo de entrega etc.?					
Revisão das oportunidades	( ) Descartada ( ) Mantida ( ) Melhorada ( ) Substituída	( ) Descartada ( ) Mantida ( ) Melhorada ( ) Substituída	( ) Descartada ( ) Mantida ( ) Melhorada ( ) Substituída	( ) Descartada ( ) Mantida ( ) Melhorada ( ) Substituída	( ) Descartada ( ) Mantida ( ) Melhorada ( ) Substituída
Oportunidades revisadas	(1)	2)	3)	4)	5)

## 2ª Etapa – Seleção

A Seleção permite avaliar a viabilidade das oportunidades, priorizando-as de acordo com um conjunto de critérios.

Primeiro leiam, individualmente, o texto "Instruções para preenchimento do Formulário 2 (Seleção das Oportunidades de Inovação)".

Instruções p	Instruções para preenchimento do Formulário 2:				
a) Critérios de Avaliação	Este campo deve ser preenchido com fatores-chave que apóiam os empresários na tomada de decisão, trazendo maior assertividade nas escolhas das oportunidades de inovação.  Exemplos de critérios:  Contribuição na redução de custos;  Contribuição na redução de prazos;  Aceitação pelo cliente;  Tamanho do mercado a ser atendido;  Facilidade de financiamento do desenvolvimento;  Relação Lucro/Investimento.				
b) Avaliação	O campo "Avaliação das Oportunidades" deve conter a nota atribuída a cada uma das oportunidades de inovação sob análise, sendo:  1 = Baixa 3 = Favorável 5 = Alta				
c) Motivação Principal	É a justificativa sobre a motivação que fundamenta a escolha da nota atribuída em cada inovação avaliada.				
d) Somatório Final	É o somatório das notas dadas a cada oportunidade de inovação. Caso haja empate, discuta com seu grupo e reavalie				

Observe um exemplo preenchido do Formulário 2 a seguir.

Formulário 2 - Seleção das Oportunidades de Inovação (Exemplo)

#### **Oportunidades de inovação revisadas (do Formulário 1)**

		oportumudues de movação revisadas (do rormalario 17								
Critérios de avaliação	qu ins pa	Pão de eijo stantâneo ra croondas		radução line via o	taç	mplemen- ão de agem a seco	en	Quiosques n eventos máticos	coi clid	Parceria m futuros entes para gustação produtos
Aceitação pelo cliente	5	-Clientes têm solicitado	3	- Somente para clientes que têm Internet	5	- Deixará de haver umidade no ambiente após a limpeza	5	- Cliente aprecia ver a nossa marca exposta	5	- Cliente gosta de ser valorizado e participar
Relação Lucrol investi- mento	1	- A margem é pequena, mas constante	3	- O valor das traduções vem subindo no mercado	1	- Melhorará o processo de limpeza, mas não afetará o preço do produto	3	- Contribuirá com o aumento das vendas	3	- Teremos que investir no design de em um local apropriado para a degustação
Facilidade de desenvol- ver/ implantar/ produzir	3	- Maioria dos ingredien- tes já está disponível.	3	- Infra- estrutura já está disponível - Tem que treinar o atendente	5	- Depende apenas de aquisição dos equipamen- tos e capacitação do pessoal	3	- Primeira vez que utilizare- mos, o que pode acarretar algumas dificuldades	5	- Temos fornecedo- res para viabilizar
Somatório	9		9		11		11		13	

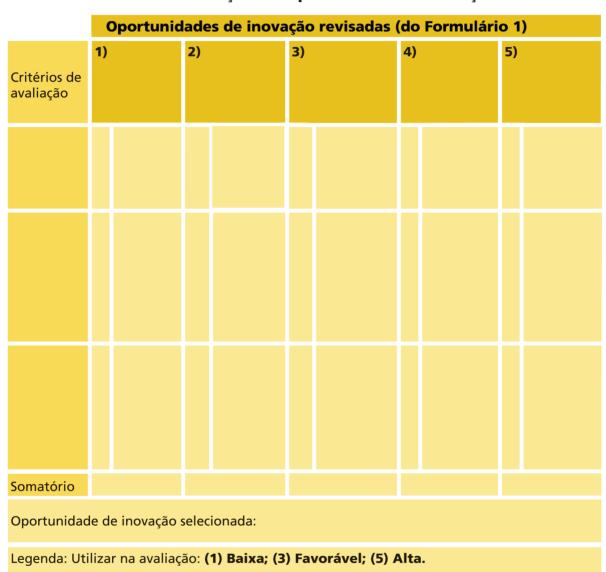
Oportunidade de inovação selecionada: Parceria com futuros clientes para degustação de produtos

Legenda: Utilizar na avaliação: (1) Baixa; (3) Favorável; (5) Alta.

Agora vocês podem proceder a análise e seleção das oportunidades de inovação registradas na Etapa de Levantamento.

Lembrem-se que a atividade deverá ser realizada em grupo.

Formulário 2 - Seleção das Oportunidades de Inovação



Ao concluir esta etapa, aguarde instruções do seu Educador!

## 3ª Etapa - Definição de Recursos

Nesta etapa definiremos o conjunto de recursos (humanos, financeiros, infraestrutura, tecnologias, etc.) necessários para introduzir e/ou implementar a oportunidade de inovação anteriormente selecionada, bem como a(s) forma(s) de acessá-lo(s).

"Quais as formas de acesso adequadas para implementar a oportunidade de inovação selecionada? Irei contratar pessoas ou sub-contratar uma empresa? Compro, desenvolvo ou faço parcerias para desenvolver a inovação?"

Portanto, leiam, primeiramente, o quadro "Definição de Recursos e Formas de Acesso".

#### Definição de Recursos e Formas de Acesso

As principais atividades da Etapa de Definição de Recursos são:

- Definir o conjunto de recursos (humanos, financeiros, infra-estrutura, tecnologias etc.) necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades anteriormente escolhidas;
- Compatibilizar o conjunto de recursos necessários com a base de competências disponível internamente;
- Saber comprar, licenciar, contratar novidades fora da empresa;
- Identificar as **formas de acesso** adequadas.

Principais Formas de Acesso	Definições
Compra	É a compra de insumos, de máquinas e de equipamentos (industriais) que pode ser por catálogo ou através de especificação do produto ou processo. A compra de bens e/ou serviços beneficia empresas no acesso aos meios para "modernizar" as suas estruturas produtivas, de desenvolvimento e/ou de serviços.
Subcontratação	É a contratação pela empresa de serviços ou processos específicos. A empresa deve ter competência para fornecer as suas demandas (especificações, instruções de uso, testes etc.) e assume o custo direto do serviço ou processo subcontratado.
Formação de pessoal próprio	É o fomento, no âmbito da própria empresa, para que os funcionários sejam continuamente treinados, aperfeiçoados e adquiram sempre mais conhecimento. Hoje, já é necessário investir mais na formação das pessoas do que na compra de equipamentos, pois o sucesso de uma empresa está associado ao desempenho de seus funcionários.

Contratação de especialistas	É a contratação de pessoal altamente qualificado dentro de uma disciplina específica que exige acesso a um conjunto de conhecimentos, que muitas vezes não são acessíveis. Muitas vezes estes conhecimentos são fundamentais ao domínio de uma área estratégica da empresa.
Associações, alianças estratégicas ou redes de empresas	É uma forma de utilizar uma estrutura comum entre empresas similares ou de complementar conhecimentos quando o custo para formá-los ou adquiri-los é muito alto. A primeira forma de associação é a sociedade. Por exemplo, duas ou mais empresas decidem utilizar a estrutura comum de distribuição de produtos. Outra forma de associação, a "joint venture", é indicada quando busca-se a complementaridade de conhecimentos.
Importação explícita de tecnologia	É uma forma de adquirir serviços tecnológicos e recursos mais avançados através do relacionamento com empresas de capital estrangeiro detentoras das inovações.
Cópia	A cópia é a adaptação criativa que advém da observação das fontes de informações mercadológicas ou tecnológicas. É facilmente aplicável a pequenos e médios "produtos", mas extremamente difícil de copiar "processos". Ao aderir ao processo de cópia, a empresa deve agregar valor real ao produto copiado, para que tenha um diferencial de sucesso.
Licenciamento	É a concessão de uma licença para explorar uma determinada tecnologia. Pode ocorrer, quando a tecnologia é gerada em uma empresa "A" que não tem interesse no produto gerado, repassando esta atribuição a uma empresa "B".
Criação de um setor para tratar especificamente das inovações	É a criação de um setor específico, com pessoas e infra- estrutura voltadas exclusivamente para desenvolver e lançar inovações no mercado. Esse setor deverá se articular com as demais áreas da empresa como marketing, vendas e produção.

Agora, observem o exemplo preenchido do Formulário 3 e preencham, em grupo, o Formulário Recursos e Formas de Acesso à Oportunidade de Inovação a seguir.

Formulário 3 - Recursos e Formas de Acesso à oportunidade de inovação (Exemplo)

**Oportunidade de inovação:** Parceria com futuros clientes para degustação de produtos Descrição/Estimativa **Formas de Acesso** 1- Tecnólogo em Alimentos 2- Técnico em Informática Contratação de especialistas **Recursos Humanos** 1- Analista bioquímico 1- Especialista em Marketing Sala ambiente Ar condicionado Móveis artesanais Infra-estrutura Compra Equipamentos portáteis de acompanhamento e monitoramento Tecnologia da informação para Formação de pessoal registro adequado dos processos Tecnologia(s) próprio de degustação **Recursos Financeiros** Próprios: R\$ 50.000,00 (Recursos próprios/ Financiamento: R\$ 30.000,00 financiamentos/fomento)

Formulário 3 - Recursos e Formas de Acesso à oportunidade de inovação

Oportunidade de inovação:			
	Descrição/Estimativa	Formas de Acesso	
Recursos Humanos			
Infra-estrutura			
Tecnologia(s)			
Recursos Financeiros (Recursos próprios/ financiamentos/fomento)			

Ao concluir esta etapa, aguarde instruções do seu Educador!

## 4ª Etapa – Implementação

Vocês agora já sabem qual a oportunidade de inovação mais viável e as melhores formas de acesso aos recursos necessários para implementá-las!

### Chegou a grande hora!

Registrem as suas conclusões no Formulário 4 a seguir e preparem-se para a apresentação. Orientem-se pelo exemplo preenchido.

### Dica de preenchimento do Formulário 4 – Implementação:

<Nome da Empresa do Grupo>

#### Oportunidade de Inovação < Nome da Oportunidade de Inovação >

•	
Escopo da inovação	Especificar algumas funcionalidades e características da oportunidade de inovação a ser introduzida no mercado ou implementada na empresa.
Benefícios para a empresa	Benefícios econômicos tangíveis ou intangíveis presentes na oportunidade de inovação.
Custos	Estimativa dos custos de desenvolver a oportunidade de inovação.
Recursos financeiros	Recursos próprios, financiamento, fomento etc.
Formas de acesso	As formas de acesso aos recursos que serão utilizados.
Retorno esperado	Especificação da previsão do retorno econômico ou não-econômico da oportunidade.
Prazo para desenvolver	Estimativa de meses para ter a oportunidade pronta para vender ou utilizar.
Interação com os clientes durante o desenvolvimento	Forma ou a possibilidade de interação com os clientes para testar a oportunidade preliminarmente, ainda durante o desenvolvimento.
Lançamento provável	A data limite para lançamento da inovação no mercado.
Alinhamento com vendas e Marketing	Formas de participação e preparação do pessoal de vendas e Marketing para aumentar o sucesso da oportunidade de inovação.

Formulário 4 – Implementação (Exemplo)

Nome da Empresa	Sabor da Vida
Oportunidade de Inovação	Parceria com futuros clientes para degustação de produtos.
Escopo da inovação	Futuros clientes, identificados por perfil de consumo, convidados para degustação acompanhada de produtos alimentícios de alta qualidade recém-lançados no mercado.
Benefícios para a empresa	Maior confiabilidade nos resultados de avaliação de produtos.
Custos	R\$ 80.000,00.
Recursos financeiros	Próprios: R\$ 50.000,00. Financiamento: R\$ 30.000,00.
Formas de acesso	Contratação de especialistas, compras e formação de pessoal .
Retorno esperado	Retorno de 20% ao ano, após 2º ano.
Prazo para desenvolver	Prazo para desenvolver: 4 meses.
Interação com clientes durante o desenvolvimento	Contato com futuros clientes para melhor identificação do ambiente mais propício para a degustação.
Lançamento provável	O ambiente para degustação deverá estar disponível em meados de maio, de forma a aproveitar o Dia das Mães.
Alinhamento com vendas e Marketing	O pessoal de vendas participará desde o início do desenvolvimento. Marketing participará da fase final pré- lançamento.

### Formulário 4 – Implementação

Nome da Empresa	
Oportunidade de Inovação	
Escopo da inovação	
Benefícios para a empresa	
Custos	
Recursos financeiros	
Formas de acesso	
Retorno esperado	
Prazo para desenvolver	
Interação com clientes durante o desenvolvimento	
Lançamento provável	
Alinhamento com vendas e Marketing	

## 5ª Etapa: Aprendizagem

Como já passamos pelas primeiras quatro etapas do Processo de Gestão da Inovação, vamos refletir, avaliar e registrar a nossa experiência até o momento.

Vamos avaliar o que ocorreu, o que deu certo, o que deu errado, o que foi aprendido e assim por diante.

Registrem, individualmente, as suas reflexões no Formulário 5 a seguir. Oriente-se pelo exemplo preenchido.

Formulário 5 – Aprendizagem (Exemplo)

	110 5 - Aprendizagem (Exemplo)
Empresa	Sabor da Vida
Oportunidade de Inovação	Parceria com futuros clientes para degustação de produtos.
O que se destacou durante o Levantamento?	Não conhecer em detalhes o mercado, dificultou a geração de idéias. Sugere-se que, no próximo Processo de Gestão da Inovação, seja realizada uma pesquisa mais aprofundada antecipadamente.
O que se destacou durante a Seleção?	O número de critérios para a tomada de decisão tem que ser padronizado para as próximas oportunidades de inovação.
O que se destacou durante a Definição dos Recursos?	O acesso a internet facilita bastante a busca e definição de recursos para desenvolver a oportunidade de inovação.
O que se destacou durante a Implementação?	A participação de vendas e Marketing deve ocorrer desde o início do desenvolvimento da oportunidade.
O que deu certo?	A participação do cliente com sugestões para o desenvolvimento da oportunidade de inovação.
O que deu errado?	A identificação de clientes com tempo disponível para participar da degustação.
Quais são as principais lições aprendidas?	Buscar entender, com mais profundidade, o perfil dos futuros clientes.
Como deve ser comunicado esse aprendizado aos colaboradores?	Todas as etapas foram registradas passo a passo. Após dois meses de funcionamento da parceria para degustação, será feita uma reunião com os colaboradores para discutir e repassar os principais pontos de aprendizado.

### Formulário 5 – Aprendizagem

Empresa	
Oportunidade de Inovação	
O que se destacou durante o Levantamento?	
O que se destacou durante a Seleção?	
O que se destacou durante a Definição dos Recursos?	
O que se destacou durante a Implementação?	
O que deu certo?	
O que deu errado?	
Quais são as principais lições aprendidas?	
Como deve ser comunicado esse aprendizado aos colaboradores?	

## ATIVIDADE 3 – IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO NA EMPRESA

Você terá oportunidade, agora, de refletir, individualmente, sobre a sua realidade na busca de ações do processo de inovação que são aplicáveis em sua empresa.

#### Formulário 6 - Ações do Processo de Gestão da Inovação a serem implantadas

Assinale com um "X", na coluna à direita, as ações do Processo de Gestão da Inovação mais relevantes e exequíveis para sua empresa.

Levantamento					
i evaluamento	10	110	ハナコ	m	nta
	1 -	va	1110	11116	

Buscar novos mercados, novos produtos, novos processos, novos serviços.

Perceber novos canais para distribuição de produtos e serviços e novos modelos de negócio.

Identificar necessidades do cliente

Compreender as ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado.

Identificar sinais que podem implicar em mudanças.

Identificar oportunidades de eliminar desperdícios (tempo, energia etc.) de forma sustentável.

Efetuar comparações com os concorrentes.

Buscar fontes de informação confiáveis como feiras, revistas, jornais etc

#### Selecão

Entender os parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.

Entender o diferencial das suas competências, do conhecimento disponível na empresa.

Analisar as possíveis opções/oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.

Escolher, baseado em critérios, uma ou mais opções/oportunidades de inovação.

Definir a estratégia de inovação mais adequada.

Passar a visão do novo produto/processo para a sua equipe destacando os benefícios.

Envolver os fornecedores-chave e usuários-líderes no início do processo de inovação.

Envolver todas as pessoas da empresa em etapas do processo de inovação.

#### Definição de Recursos

Compatibilizar os recursos necessários com as competências internas.

Saber comprar, licenciar, contratar novidades fora da empresa.

Identificar as formas de acesso aos recursos. Por exemplo: a compra de insumos, tecnologias, serviços, parcerias com Institutos, Universidades ou Centros de Excelência, cópia, contratação de especialistas, associações e alianças estratégicas etc.

Implementação
Definir o escopo do projeto da inovação a ser introduzida e/ou implementada.
Estabelecer datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade).
Adquirir os recursos previstos.
Preparar o lançamento da inovação.
Compartilhar a visão com os demais funcionários.
Alinhar as atividades de introdução da inovação com todos os funcionários.
Aprendizagem
Refletir sobre o processo de inovação como um todo.
Registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda.
Utilizar o aprendizado já obtido no lançamento de produtos/serviços.

Agora preencha o Formulário 7, destacando algumas das ações do processo de gestão da inovação que você pretende implantar na sua empresa. É muito importante que você preencha este Formulário e encerre esta atividade na sua empresa! Será essencial no Encontro 3 que você tenha registrado as ações que você pretende implantar em sua empresa. Oriente-se pelo exemplo preenchido.

Utilizar novas formas de disseminação de informação e conhecimento na empresa

Compartilhar com colaboradores a experiência adquirida

Formulário 7: Proposta para implantação de Gestão da Inovação na Empresa (Exemplo)

Levantamento	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Identificar necessidades do cliente.	Estabelecer rotina de pesquisa de necessidades.
Buscar fontes de informação confiáveis, como feiras, revistas, jornais etc.	Organizar um <i>check list</i> de fontes confiáveis e consultá-las regularmente.

Seleção	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Escolher, baseado em critérios, uma ou mais opções/oportunidades de inovação.	Estabelecer uma planilha com critérios e pesos, fazendo simulações para aprimoramento.
Envolver todas as pessoas da empresa em etapas do processo de inovação.	Disseminar o processo de inovação por toda a empresa e explicar o papel de cada um nesse processo.
Definição de Recursos	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Saber comprar, licenciar, contratar novidades fora da empresa.	Preparar pessoal que tenha um perfil de intra- empreendedor e que goste de novidades.
Implementação	
•	Former de language a (COMOS)
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Definir o escopo do projeto da inovação a ser introduzida e/ou implementada.	Preparar pessoal em elaboração e gerenciamento de projetos.
Adquirir os recursos previstos.	Preparar pessoal para agilizar o processo de aquisição de materiais e equipamentos.
Aprendizagem	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Refletir sobre o processo de inovação como um todo.	Estabelecer oficinas de avaliação das inovações introduzidas.

Premiar os participantes de projetos de inovação que registrem adequadamente o passo a passo do desenvolvimento.

Estabelecer seminários internos de

compartilhamento.

Registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda.

Compartilhar com colaboradores a

experiência adquirida.

Formulário 7: Proposta para implantação de Gestão da Inovação na Empresa

Levantamento	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Seleção	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Definição de Recursos	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)

Implementação	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)
Aprendizagem	
Ação (O QUE?)	Forma de Implantação (COMO?)

#### **RESUMO**

O Processo de Gestão da Inovação É um processo que gera um fluxo contínuo de oportunidades de inovação e assemelha-se a um "funil", no qual idéias são captadas, avaliadas, escolhidas e implementadas. O objetivo é fazer com que a empresa busque desenvolver sistematicamente novas oportunidades de negócio, alavancando competências existentes, não se limitando a regras pré-estabelecidas, sempre de olho no novo.

#### Etapas do Processo de Gestão da Inovação

**Etapa 1- Levantamento**: é a busca sistemática de oportunidades de inovação (idéias) que permitem antecipar tendências de novos produtos, novos processos e serviços, observando sinais de mudança no ambiente competitivo

#### Como?

- Enxergar além do que está visível, aparente, agindo de forma pró-ativa, na busca de novos mercados, produtos, processos, serviços etc.
- Perceber novos canais para distribuição de seus produtos e serviços, e novos modelos de negócio (ex.: marketing pela Internet, vendas associadas a outros serviços etc.).
- Identificar necessidades do cliente, criando formas de escuta sistemática em sua empresa.
- Compreender as ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado.
- Identificar sinais que podem implicar em mudanças nos seus produtos e no seu negócio (aumento da concorrência, novos insumos etc.).
- Identificar oportunidades de eliminar desperdícios de forma sustentável: tempo, espaço, materiais, energia.
- Efetuar comparações com os concorrentes em aspectos críticos de serviço, qualidade, custo, tempo de entrega etc.
- Buscar fontes de informação confiáveis como: feiras, revistas, jornais etc.

**Exemplo:** Empresa que atua no desenvolvimento e comercialização de soluções tecnológicas para a área médico-hospitalar que, por meio do levantamento e interação permanente com os hospitais, verificou que o mercado estava carente de uma solução que possibilitasse a integração, transmissão, gerenciamento e armazenamento dos dados provenientes dos leitos hospitalares.

**Resultado**: Levantou a necessidade de um sistema de monitoramento de medicamentos endovenosos aplicados em pacientes.

**Etapa 2 - Seleção**: é a seleção de uma ou mais das oportunidades de inovação, procurando analisar as opções disponíveis para a definição da estratégia de inovação mais adequada.

#### Como?

- Entender os parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.

... continuação

- Entender o diferencial das suas competências, do conhecimento disponível na empresa, bem como onde pode ser adquirido o conhecimento complementar.
- Analisar as possíveis opções/ oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.
- Escolher com critério uma ou mais opções/oportunidades de inovação.
- Definir a estratégia de inovação mais adequada.
- Passar a visão do novo produto/processo para a sua equipe destacando os benefícios.
- Envolver todas as pessoas da empresa em etapas do processo de inovar.
- Envolver os fornecedores-chave e usuários-líderes no inicio do processo de inovar.

**Exemplo:** Restaurante de massas com o serviço rápido de atendimento que priorizou, juntamente com os colaboradores, os aspectos críticos para que a "cozinha" ficasse "à mostra" em serviços de atendimento para oferecer refeições de acordo com pedidos customizados do cliente. Os colaboradores decidiram instituir regras de segurança alimentar, o uso adequado de insumos para evitar desperdícios e a seleção dos fornecedores. **Resultado:** Selecionou um serviço onde os clientes participam da elaboração dos pratos.

**Etapa 3 - Definição de Recursos:** é a definição dos recursos (humanos, financeiros, infraestrutura, tecnologias) necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades de inovação selecionadas, identificando as formas de acesso (financiamento, compra etc.).

#### Como?

- Definir o conjunto de recursos (humanos, financeiros, infra-estrutura, tecnologias etc.) necessários para introduzir e/ou implementar as oportunidades escolhidas na etapa anterior.
- Compatibilizar os recursos necessários com as competências internas.
- Saber comprar, licenciar, contratar novidades fora da empresa.
- Identificar as formas de acesso aos recursos.
- Compra de insumos, tecnologias, serviços.
- Parcerias com Institutos, Universidades ou Centros de Excelência.
- Cópia.
- Importação explícita de tecnologia.
- Subcontratação.
- Formação de pessoal próprio.
- Contratação de especialistas.
- Associações e alianças estratégicas etc.

**Exemplo:** Empresa de Soluções em Internet que ao planejar a introdução de um novo sistema de e-commerce no mercado, identificando a escassez da mão de obra de TI, buscou várias alternativas para desenvolvê-lo, avaliando o custo/benefício entre a contratação, parceirização e a subcontratação.

... continuação

A decisão de parceria com instituto de desenvolvimento permitiu elevar a qualidade e confiabilidade do sistema, com envolvimento de especialistas da área de arquitetura de sistemas.

**Resultado:** Definiu os recursos necessários para desenvolver um sistema de *e-commerce*, bem como a forma de acesso, que foi estabelecer parceria com um instituto de desenvolvimento.

**Etapa 4 - Implementação:** É a execução dos projetos de inovação, através do acompanhamento de seu desenvolvimento em termos de prazo, custos e qualidade, alinhado às necessidades de outros setores da empresa (marketing e vendas, por exemplo).

#### Como?

- Definir o escopo do projeto da inovação a ser introduzido e/ou implementado.
- Adquirir os recursos previstos.
- Estabelecer datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade).
- Preparar o lançamento da inovação.
- Compartilhar a visão com os funcionários.
- Alinhar as atividades de introdução da inovação de produto com marketing e vendas

#### **Ferramentas**

**Gestão de Projetos:** Especificamente as suas fases de execução, controle e encerramento dos projetos de inovação da empresa (levando em consideração, principalmente, escopo, prazos, custos e qualidade).

**Exemplo:** Empresa de Produção de Gessos que, ao utilizar os princípios de gestão de projetos, instituindo formas de acompanhamento para o lançamento de sua inovação no custo e prazo adequados, conseguiu reduzir o consumo da matéria prima, o valor de sua mão de obra, economizando 30% na validação de seu protótipo.

**Resultado:** Introduziu uma inovação, um gesso ecológico, no prazo e custo adequado ao mercado antes de sua concorrente.

**Etapa 5 - Aprendizagem:** é a reflexão do processo de gestão da inovação como um todo, revisando etapas e registrando as lições aprendidas.

#### Como?

- Refletir sobre o processo de inovação como um todo – o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, novas idéias etc.

#### **Ferramentas (Práticas)**

**Gestão do Conhecimento:** Conjunto de atividades e práticas que permitem à empresa criar, registrar, compartilhar, proteger e usar os conhecimentos mais importantes para gerar inovações e trazer benefícios econômicos para a empresa;

... continuação

- Registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda sempre que for iniciar outras idéias.;
- Lançar novos produtos e processos, já refletindo sobre mudanças necessárias a partir do aprendizado;
- Estimular o reinício do processo (reinovação).

**Memória organizacional:** captação e disseminação de uma forma sistemática das representações de conhecimento da organização (lista de projetos e resultados, informações de patentes, resposta a clientes etc.).

**Lições aprendidas:** registro de relatos de aprendizado do processo de gestão da inovação de maneira central e compartilhada para os colaboradores;

**Mural de avisos:** compartilhamento de idéias através de quadro de avisos, relacionadas aos temas de importância no processo de inovação (aprendizado das idéias que viraram negócios, prêmios em função de apoio no processo de transferência de conhecimento etc.).

**Portal de compartilhamento:** publicação de informações de relevância para o processo de aprendizagem e melhoria em sistema baseado na Internet.

**Exemplo:** Empresa de Produção de Gessos que, ao introduzir um produto no mercado para a construção civil, observou falhas nas etapas de gestão, e reuniu a equipe para discutir e registrar quais aspectos foram mal sucedidos e como poderiam melhorá-los. Ao documentar as lições aprendidas, pode lançar um novo produto significativamente melhorado e bem direcionado para seu foco.

**Resultado:** Aprendeu a melhorar os seus processos de criação e lançamento de produtos, o que lhe permitiu lançar produtos mais rapidamente.

## Leitura Complementar

### Estratégias de Inovação

Hoje, com uma economia global, aumentar a participação no mercado é determinada por seis variáveis críticas: produtividade, qualidade, preço, flexibilidade, tempo apropriado e marketing. As estratégias de inovação dependem dos elementos que configuram as estruturas de mercado e os padrões de concorrência, além dos fatores relativos às políticas públicas. São, basicamente, <u>6 tipos</u> distintos de <u>estratégias</u>:

Estratégia	Definição
Ofensiva  Gillette  Gillette	Poucas empresas utilizam esta estratégia, geralmente na busca por liderança de mercado. É característica da pequena empresa, pela necessidade de velocidade e capacitação elevadas. Muitas vezes requer a valorização da proteção de patentes. O RH é altamente qualificado.  Um exemplo de estratégia ofensiva é o da empresa Gillete, cujos produtos da linha recarregáveis, descartáveis e de higiene são confundidos com o próprio nome da marca da empresa.
Defensiva	As empresas aproveitam-se dos erros de pioneiros, lançando seus produtos pouquíssimo tempo depois de seus concorrentes. São favoráveis à incorporação de inovações, desde que desenvolvidas com custos inferiores. Elas procuram defender as suas cotas de mercado.  Um exemplo de utilização de estratégia defensiva foi o lançamento do Chocottone pela empresa Visconti, que fabrica pães e bolos, aproveitando-se do lançamento de novos produtos de suas principais concorrentes.
Imitadora	As empresas que usam esta estratégia apóiam-se em custos inferiores de produção ou em vantagens organizacionais em relação aos concorrentes. Acompanham os líderes à distância. Um exemplo de estratégia imitadora, são as empresas que lançam produtos com nomes semelhantes às marcas famosas, como as imitações da linha de produtos da Ray-Ban.



Normalmente, são empresas sub-contratadas que respondem às flutuações que afetam as empresas contratantes. Também se diz estratégia de inovação de mútua dependência, entre o contratante e o contratado. Inovam, principalmente, a partir de especificações técnicas que são geradas pelas contratantes.

Um exemplo é a empresa Faurecia, altamente inovadora, que

Um exemplo é a empresa Faurecia, altamente inovadora, que produz bancos de automóveis a partir de especificações técnicas dadas pelas montadoras de automóveis.



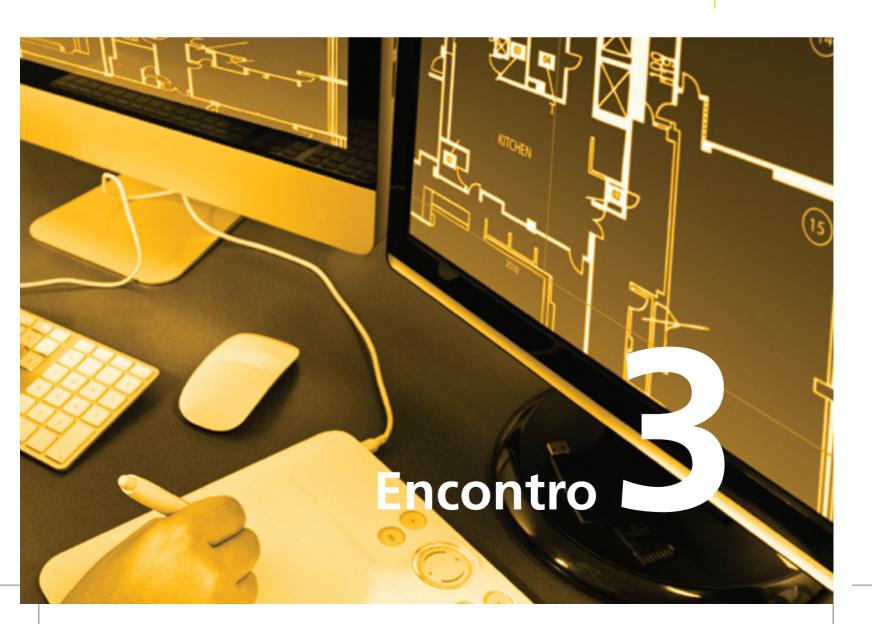
São empresas que mantêm seus produtos-chave originais e imutáveis. Inovam na diversificação, criando novos produtos em torno do produto original. Um exemplo de estratégia tradicional é a empresa Perfumarias Phebo S/A, com o sabonete Phebo, desenvolvido e vendido no Brasil desde a década de 30. Mesmo com a venda da empresa para grandes grupos, o sabonete permanece com as essências originais características da marca.



São empresas que atuam em espaços de mercado específicos e particulares, descobrindo nichos antes não atendidos. Um exemplo de estratégia oportunista é o da empresa Suprasoy, que possui uma linha de produtos (barras de cereais, alimentos em pó) sem lactose, com alto valor protéico e a base de soja, lançada para um público que se beneficia de suas propriedades (mulheres e intolerantes a lactose).

Existem várias empresas que adotam um ou mais tipos de estratégias, muitas vezes combinadas.

## Boas Práticas de Inovação



Neste Encontro, você conhecerá as principais práticas de estímulo à inovação, bem como o passo a passo de sua implantação na sua empresa. Você também irá propor práticas a serem adotadas na sua empresa, de acordo com a sua realidade de negócio.

Neste Encontro, serão criadas as condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer as boas práticas para estímulo à inovação na empresa;
- Predispor-se a aceitar e adotar práticas de estímulo à inovação na empresa;
- Elaborar práticas de estímulo à inovação mais adequadas para a empresa.

## Roteiro de atividades

### ATIVIDADE 1 – BOAS PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

Exercício em duplas para identificação das práticas de estímulo à inovação adotadas por uma pequena empresa de sucesso.

## Atividade 2 – Práticas de Estímulo à Inovação

Exposição dialogada sobre as práticas de estímulo à inovação, a saber: criatividade, comunicação, reconhecimento e recompensa e capacitação.

## Atividade 3 – Adoção de Práticas de Estímulo à Inovação na Empresa

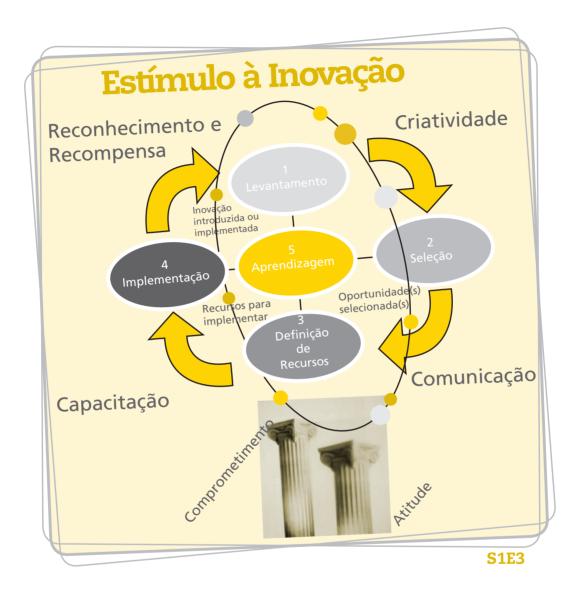
Exercício individual para a identificação de ações para implantação das práticas de estímulo à inovação na sua empresa.

## Encontro Boas Práticas da Inovação

## ATIVIDADE 1 – BOAS PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

O processo de gestão da inovação pode ser implantado em todas as empresas e o seu sucesso é potencializado se forem instituídas na empresa boas práticas de estímulo à inovação: criatividade, comunicação, reconhecimento, recompensa e ainda a capacitação. Todas elas devem ser bem amparadas pelo comprometimento e atitude de todos os colaboradores da empresa.

Participe agora de uma apresentação dialogada para compreender a influência das práticas de estímulo à inovação no processo de gestão da inovação e como a sua empresa pode se tornar ainda mais inovadora.





# Encontro Boas Práticas da Inovação

#### ESTUDO DE CASO – O SABOR DO SUCESSO

Nesta atividade você irá conhecer quais as boas práticas que o Getúlio adotou de forma a estimular, continuamente, a inovação no seu restaurante de comida japonesa, o Yakiniku. Leia o texto com atenção e responda às questões em dupla.

Participe agora de uma atividade em dupla. Aguarde orientações do Educador.

#### ESTUDO DE CASO – O SABOR DO SUCESSO

A gastronomia sul-mato-grossense é recheada de sabores, aromas e tons. Especialidades da cultura indígena, das culinárias paraguaia, boliviana e dos vários estados brasileiros compõem a diversidade da alimentação. Getúlio Takahashi, filho de uma família de agricultores, inspirou-se nesse cenário para investir em um restaurante especializado em comida japonesa, o Yakiniku.



Mesmo fazendo sucesso, Getúlio percebeu que o mercado local estava mudando e exigia uma postura mais profissional dos empresários da cidade. Ele precisava conhecer melhor os processos de sua empresa.

Atendendo às necessidades de adequação às normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), implantou melhorias significativas na higiene e manipulação de alimentos, além de capacitar seus colaboradores no preparo dos alimentos, chegando até a mudar o layout e aperfeiçoar a logística de sua cozinha.

Um dos diferenciais do restaurante de Getúlio era a inovação constante de seu cardápio. Os clientes degustavam pratos com ingredientes regionais da gastronomia sul-mato-grossense adaptados à cozinha japonesa como, por exemplo: o sushi de manga e o sashimi de tilápia.

Mas não parava por aí. No ano de 2006, Getúlio participou do curso



"Desenvolvimento Interpessoal", que explorou a integração, a confiança, o fortalecimento e a construção do aprendizado junto à sua equipe de trabalho.

O curso estimulou Getúlio a comunicar mais os resultados alcançados para a equipe de trabalho. Desta forma, os próprios colaboradores participaram de uma palestra sobre "Motivação", que apresentou conceitos sobre o diferencial competitivo no mercado de trabalho e os princípios básicos para a realização profissional. Com o treinamento de "Garçom", surgiu outra oportunidade de melhoria nos serviços prestados ao cliente. Getúlio explicou a toda a equipe que o treinamento traria ganhos para a vida profissional de cada um.

Segundo Getúlio, os resultados alcançados após a capacitação permitiram que o atendimento ao cliente fosse mais rápido e profissional, e os colaboradores se viram mais comprometidos e envolvidos com o trabalho. Em um processo sistemático de tomada de decisão e muito comprometimento com resultados já alcançados, decidiu pela constituição de um criatório de peixes, onde passou a realizar criação intensiva, em tanques, dos peixes: tilápia, pacu, pintado e matrinxã. Para isso, observou tendências, necessidades de consumo do restaurante e, principalmente, a preocupação com o meio ambiente durante a retirada de peixes dos rios.



Devido à industrialização, procurou maior profissionalização para se manter no mercado. O despertar para essa necessidade levou Getúlio a participar de novos cursos, palestras, e eventos em geral. Essas experiências melhoraram os processos de administração da empresa e Getúlio aprendeu que estar aberto

para o novo é sempre um bom negócio. Ele passou a considerar o conhecimento como um fator fundamental para o sucesso.

Adaptado de: ANDRADE, Michele Oliveira de Almeida. Histórias de sucesso: Dekasseguis Empreendedores: yakiniku: o sabor do sucesso.

Brasília: SEBRAE, 2007.

1. Quais as praticas que o empreendedor e seus colaboradores adotaram para melhorar os resultados da empresa?
2. Quais práticas adicionais você sugeriria?
3. Quais características do perfil do empreendedor foram determinantes para o sucesso do negócio?
4. Quais as lições aprendidas com esse caso de sucesso?
5. Quais recomendações você faria para estimular ainda mais a inovação nos produtos e serviços? Por quê?
1103 productos o servições i or que i

# ATIVIDADE 2 – PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO

Vimos na atividade 1 como o Getúlio e sua empresa se beneficiaram das práticas de estímulo à inovação. Mas como implantá-las? Então, participe agora de uma apresentação mais detalhada!



**S2E3** 

# CRIATIVIDADE

Não há uma solução única para um problema

Novas idéias podem ser exploradas

É válido questionar os colegas

Não inibir idéias aparentemente ruins

**S3E3** 



# CRIATIVIDADE: Como implantar?

- 1.Busque oportunidades para inovação.
- 2.Defina o objetivo a atingir.
- 3.Envolva seus colaboradores nas sugestões.
- 4.Ouça as idéias que surgirem.
- 5. Estimule a participação.
- 6.Organize as idéias.
- 7. Analise as idéias mais viáveis.
- 8. Selecione as idéias de acordo com objetivos.
- 9.Dê retorno aos colaboradores.



**S4E3** 



Empresa	Exemplo de Aplicação de Criatividade
Empresa de Serviços de Manutenção de Residências	Os sócios:  1 - Definiram como objetivo lançar novos serviços a cada três meses, através da detecção de oportunidades junto aos clientes existentes.  2 - Reuniram as funcionárias de limpeza e convidaram-nas para um café informal onde foram realizadas gincanas para que fossem propostas idéias criativas de prestação de serviços residenciais.  3 - Selecionaram as melhores com a participação de todas na avaliação e as premiaram, informando as razões por terem sido selecionadas.  Resultado: As sessões de criatividade passaram a fazer parte da rotina da empresa com reuniões a cada trimestre, sempre organizadas pelas colaboradoras.

# comunicação

Comunicação clara e frequente

Maneiras diferentes de comunicar-se

Concentrar para direcionar a informação

Proteção de informações críticas

S5E3



# comunicação: Como implantar?

- 1.Defina informações importantes a serem comunicadas no processo de inovação.
- 2.Defina meios para divulgá-las.
- 3.Estabeleça períodos de atualização.
- 4.Estipule o "prazo de validade" da informação.
- 5. Garanta que os receptores entenderam as mensagens.



6. Avalie se os meios foram adequados.

**S6E3** 



## Encontro Boas Práticas da Inovação

Empresa	Exemplo de Aplicação da Comunicação
Indústria de Bebidas – Água Gaseificada	Os colaboradores:  1-Comunicaram em um mural a quantidade de idéias que foram selecionadas, criando charadas para que todos os colaboradores adivinhassem o número mais próximo.  2-Divulgaram o número correto no mural, completando com informações-críticas sobre as idéias (nome, autor e resultado para a empresa).  3-Nomearam o colaborador que acertou a charada para cuidar da forma de comunicação das próximas idéias.
	<b>Resultado</b> : Todos os colaboradores foram envolvidos no processo de comunicação e constantemente estimulados, levando em consideração que a informação tem validade.

Reconhecimento & Recompensa





Reconheçer esforço pessoal e em equipe

Estabelecer objetivos claros

Determinar formas de mensuração

**S7E3** 



O reconhecimento das idéias inovadoras poderá ser realizado através de diversas formas de recompensa. Observe no quadro abaixo as vantagens e desvantagens de cada tipo de recompensa:

# Encontro Boas Práticas da Inovação

Quadro 1 - Formas de Reconhecimento da Equipe:

Recompensas	Vantagens	Desvantagens
Financeiras	<ul><li>- Valores objetivos;</li><li>- É fácil de comprovar;</li><li>- Decide-se como vai utilizar.</li></ul>	<ul> <li>Usadas com freqüência,</li> <li>podem ser confundidas como</li> <li>parte integrante do salário;</li> <li>Pode interpretar que o valor</li> <li>não é o suficiente.</li> </ul>
Presentes	- Tem o valor de um troféu.	<ul><li>Devem ter em estoque;</li><li>Preferência distinta pelo recompensado.</li></ul>
Placas/Troféus	<ul><li>Diretamente ligado ao comportamento desejado;</li><li>Não se desgasta;</li><li>Personalizada.</li></ul>	<ul> <li>- Podem não ser</li> <li>valorizada pelo</li> <li>recebedor;</li> <li>- Usualmente não é</li> <li>útil.</li> </ul>
Comunicações Publicadas	<ul> <li>Podem ser muito específicas;</li> <li>Recebem ampla distribuição;</li> <li>Meio barato de premiação;</li> <li>Resistem ao tempo.</li> </ul>	- Não possuem valor tangível; - Podem reduzir a cooperação e causar inveja.
Comunicação Verbal	<ul> <li>- Muito pessoal;</li> <li>- Pode ser feita quando o comportamento desejado é realizado.</li> </ul>	<ul><li>Não é tangível;</li><li>Não tem nenhum reforço visual;</li><li>Pode ser mal interpretada.</li></ul>
Privilégios Especiais	<ul> <li>-O recompensado pode ser envolvido na seleção;</li> <li>- Atendem às necessidades únicas do colaborador;</li> <li>- São altamente valorizadas.</li> </ul>	<ul> <li>Podem causar inveja;</li> <li>Podem exercer impacto sobre a operação da organização quando o indivíduo não estiver disponível;</li> <li>Podem ser dispendiosas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

# Reconhecimento & Recompensa

# Como implantar?

- 1.Defina os meios para obtenção da recompensa (ex: financeira, placas, troféus, comunicações, viagens etc.).
- 2.Defina o conjunto de indicadores/ metas e prazo de execução do sistema de recompensa, alinhados ao alcance de objetivos claros (rentabilidade, fluxo de caixa, qualidade, inovação etc.).
- 3. Vincule metas estratégicas ao processo de recompensa para equipes e indivíduos.
- 4. Avalie o desempenho dos colaboradores.
- 5. Reconheça-os de acordo com a recompensa estabelecida.





**S8E3** 



## Encontro Boas Práticas da Inovação

Empresa	Exemplo de Aplicação do Reconhecimento e Recompensa
Empresa de Hotelaria	Os gerentes:
	1-Convidaram todos os colaboradores a sugerirem um sistema de reconhecimento baseado no desempenho coletivo. 2-Nomearam um responsável para consolidar as sugestões bem como adotar o programa na empresa. 3-Avaliaram o desempenho individual e em grupo, comunicando como seriam recompensados. 4-Definiram uma data fixa para o evento de premiação das recompensas com ênfase no desempenho do grupo.
	<b>Resultado</b> : Todos os colaboradores foram envolvidos no processo de comunicação e constantemente estimulados, levando em consideração a validade da informação disseminada.

# A Capacitação:

Amplia a capacidade dos colaboradores a fazerem melhor uso dos recursos da empresa (infra-estrutura, pessoas, sistemas de TI etc.).



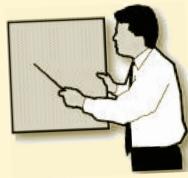
evolui a capacidade da empresa em desenvolver/ produzir produtos e serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc.

**S9E3** 



# Capacitação: Como implantar?

- 1. Identifique capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas.
- 2.Estabeleça grupos de capacitação como parte de um programa de educação continuada.
- 3.Envolva seus colaboradores nas escolhas de fornecedores .
- 4. Avalie se a capacitação supriu as necessidades.
- 5. Estimule o uso dos conhecimentos na prática dos negócios.
- 6. Estimule o compartilhamento do conhecimento.
- 7. Desenvolva o hábito da aprendizagem.



S10E3



Empresa	Exemplo de Aplicação da Capacitação
Empresa de Desenvolvimento de Software	1-Realizaram uma auto-avaliação das capacidades técnicas existentes e avaliaram a lacuna entre o conhecimento da equipe e o que o mercado estava demandando. 2-Selecionaram os cursos que supriam as necessidades identificadas e elaboraram um plano de evolução de suas competências. 3-Avaliaram os resultados dos cursos realizados, observando o grau de aplicação dos conhecimentos nas atividades de desenvolvimento de software.  Resultado: O grupo de desenvolvedores diminuiu em 15% as falhas e re-trabalhos no desenvolvimento de programas de computadores.

# ATIVIDADE 3 – ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO NA EMPRESA

Agora é o momento de propor práticas de estímulo à inovação na sua empresa!

Preencha individualmente o Formulário 1 a seguir, elaborando práticas que possam ser adotadas e implantadas na sua empresa.

Preencha o formulário de acordo com os campos a seguir:

Prática	Quando?	Quem?
Nome da Prática.	Informar qual o prazo para início da adoção da prática.	Informar quem será responsável por garantir a sua implantação na empresa.

Registre nas linhas em branco os passos para a implantação desta prática de acordo com a sua empresa:

#### Formulário 1 - Práticas de Estímulo à Inovação (Exemplos)

1	Criatividade	Quando?	Quem?
	Apóia a transformação de idéias em práticas.	12/02/2009	Patrícia

Captar sugestões dos clientes, colocando uma caixa na entrada da loja e estimulando a participação com um brinde.

No final do mês reunir as vendedoras para organizar as idéias e analisá-las, estipulando um sistema de avaliação baseado em dois critérios: retenção de novos clientes e lucratividade.

Analisar as idéias com as vendedoras e selecionar as mais viáveis.

2	Comunicação	Quando?	Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.	01/03/2009	Luiz Carlos

Informar os colaboradores sobre as tendências do setor de serviços de atendimento ao cliente. Divulgar por meio de uma carta pessoal, solicitando a opinião de todos por meio de perguntas.

Receber as opiniões e reunir o grupo para dar retorno traçando um panorama de serviços de atendimento para a nossa empresa.

3	3	Reconhecimento e Recompensa	Quando?	Quem?
		Valoriza os colaboradores de forma estratégica.	12/01/2009	Líderes

Definir o sistema de reconhecimento a ser adotado, escolhendo dois colaboradores para a construção do processo, já definindo limites financeiros possíveis para a recompensa a ser destinada.

Explicar aos líderes o funcionamento do sistema de reconhecimento e estipular o prazo de 1 mês para adoção por todas as equipes de trabalho.

4	Capacitação	Quando?	Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores	15/02/2009	Victor e Alice

Estabelecer as competências necessárias a serem aprimoradas pelos colaboradores envolvidos no setor de assistência técnica, informando toda a equipe.

Avaliar os cursos disponíveis que supram estas necessidades e estimular as inscrições pelos colaboradores.

Ao concluir esta etapa, aguarde instruções do Educador!

# Formulário 1 – Práticas de Estímulo à Inovação

1	Criatividade	Quando?	Quem?
	Apóia a transformação de idéias em prática.		
Regis	stre aqui os passos para a implantação desta prática de acordo com a s	ua empresa:	
2	Comunicação	Quando?	Quem?
2	Comunicação  Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.	Quando?	Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da		Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.		Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.		Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.		Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.		Quem?
	Capta e leva as informações para dentro e fora da empresa.		Quem?

## Formulário 1 – Práticas de Estímulo à Inovação (continuação)

3	Reconhecimento e Recompensa	Quando?	Quem?
	Valoriza os colaboradores de forma estratégica.		
Regi	stre aqui os passos para a implantação desta prática de acordo com a s	ua empresa:	
4	Capacitação	Quando?	Quem?
4	Capacitação  Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores	Quando?	Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e		Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores		Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores		Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores		Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores		Quem?
	Amplia a capacidade de usar melhor os recursos e desenvolver produtos e serviços inovadores		Quem?

#### Resumo

Resumo		
Práticas de Estímulo à Inovação	O que são?	
Criatividade	Apóia a transformação de idéias em prática, através da resolução criativa de problemas, favorecendo a busca de novas perspectivas.	
Comunicação	Possibilita captar informações e levá-las para dentro da empresa, ou dela para os seus clientes e fornecedores, sob uma perspectiva compartilhada e transparente.	
Reconhecimento e recompensa	Possibilita valorizar os colaboradores que equalizam os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa, de forma objetiva e alinhada à personalidade e cultura da organização.	
Capacitação	Amplia a capacidade dos colaboradores de fazerem melhor uso dos recursos da empresa (infra-estrutura, pessoas, sistemas de TI etc). Evolui a capacidade da empresa em desenvolver produtos e serviços com inovações em <i>design</i> , qualidade, desempenho etc.	
Práticas de Estímulo à Inovação	Como implantar?	
Criatividade	<ol> <li>1.Busque oportunidades para inovação.</li> <li>2.Defina o objetivo a atingir.</li> <li>3.Envolva seus colaboradores nas sugestões.</li> <li>4.Ouça as idéias que surgirem.</li> <li>5.Estimule a participação.</li> <li>6.Organize as idéias.</li> <li>7.Analise as idéias mais viáveis.</li> <li>8.Selecione as idéias de acordo com objetivos.</li> <li>9.Dê retorno aos colaboradores quanto às idéias que não foram aceitas.</li> </ol>	
Comunicação	<ol> <li>Defina informações importantes a serem comunicadas no processo de inovação.</li> <li>Defina meios para divulgá-las.</li> <li>Estabeleça períodos de atualização.</li> <li>Estipule o "prazo de validade" da informação.</li> <li>Garanta que os receptores entenderam as mensagens.</li> <li>Avalie se os meios foram adequados.</li> </ol>	

## Encontro Boas Práticas da Inovação

Reconhecimento e Recompensa	<ol> <li>1.Defina os meios para obtenção da recompensa (ex.: financeira, placas, troféus, comunicações, viagens).</li> <li>2.Defina o conjunto de indicadores/metas e prazo de execução do sistema de recompensa, alinhados ao alcance de objetivos claros (rentabilidade, fluxo de caixa, qualidade, inovação etc.).</li> <li>3.Vincule metas estratégicas ao processo de recompensa para equipes e indivíduos.</li> <li>4.Avalie o desempenho dos colaboradores.</li> <li>5.Reconheça-os de acordo com a recompensa estabelecida.</li> </ol>
Capacitação	<ol> <li>1.Identifique capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas.</li> <li>2.Estabeleça grupos de capacitação como parte de um programa de mudança.</li> <li>3.Envolva seus colaboradores nas escolhas de fornecedores.</li> <li>4.Avalie se a capacitação supriu as necessidades.</li> <li>5.Estimule o uso dos conhecimentos na prática dos negócios.</li> <li>6.Estimule o compartilhamento do conhecimento.</li> <li>7.Desenvolva o hábito da aprendizagem.</li> </ol>
Base para todas as práticas	Comprometimento e Atitude.



# Avaliação da Inovação na Empresa



Neste Encontro você conhecerá os indicadores que permitirão avaliar o grau de inovação da sua empresa. Você conhecerá um conjunto de indicadores e terá condições de fazer a auto-avaliação de sua empresa, permitindo comparações com outras empresas. Poderá, ainda, identificar onde pode desenvolver melhorias ou implantar novas ações.

Você também irá identificar o estágio em que a sua empresa está e poderá estabelecer metas para o futuro.

Neste Encontro serão criadas as condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer os indicadores empresariais de inovação;
- Avaliar a sua empresa em relação aos indicadores empresariais de inovação;
- Reconhecer a importância de avaliar o grau de inovação de sua empresa;

Realizar um auto-diagnóstico de sua empresa com base nos indicadores empresariais de inovação.

## Roteiro de atividades

#### Atividade 1 – Importância dos indicadores empresariais de inovação

Exposição dialogada e apresentação de um vídeo para compreensão da importância de se avaliar o grau de inovação na empresa.

## Atividade 2 – Indicadores de esforço, processo, estímulo e resultados

Exposição dialogada dos vários conjuntos de indicadores, da correlação entre eles e um exercício individual de avaliação dos indicadores de inovação da sua empresa.

#### ATIVIDADE 3 – AUTO-DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Exposição dialogada dos diferentes estágios rumo à empresa inovadora e um exercício individual para avaliação do estágio em que a sua empresa se encontra e estabelecimento de metas para os próximos anos.

### Encontro Avaliação da Inovação na Empresa

# ATIVIDADE 1 – IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES EMPRESARIAIS DE INOVAÇÃO

Para estabelecer aonde se quer chegar, precisa-se saber onde se está. Portanto, é muito importante que se avalie a situação atual da gestão da inovação na sua empresa. Para uma avaliação de como está a gestão da inovação na empresa, são necessários indicadores de esforços, de processo, de estímulos e de resultados. São esses indicadores que você irá conhecer e utilizar neste Encontro.

Participe agora de uma exposição dialogada sobre a importância dos indicadores empresariais de inovação.



Assista ao vídeo com informações complementares sobre as empresas
1.Qual das empresas é a mais inovadora?
2.Qual a justificativa para a sua escolha?



# ATIVIDADE 2 – INDICADORES DE ESFORÇO, PROCESSO, ESTÍMULO E RESULTADOS

Indicadores são muito importantes para se saber como se está, como estão os outros e no que se pode melhorar na empresa. Fique atento, agora, à apresentação dos diferentes conjuntos de indicadores que vão permitir uma melhor avaliação da sua empresa.



**S2E4** 

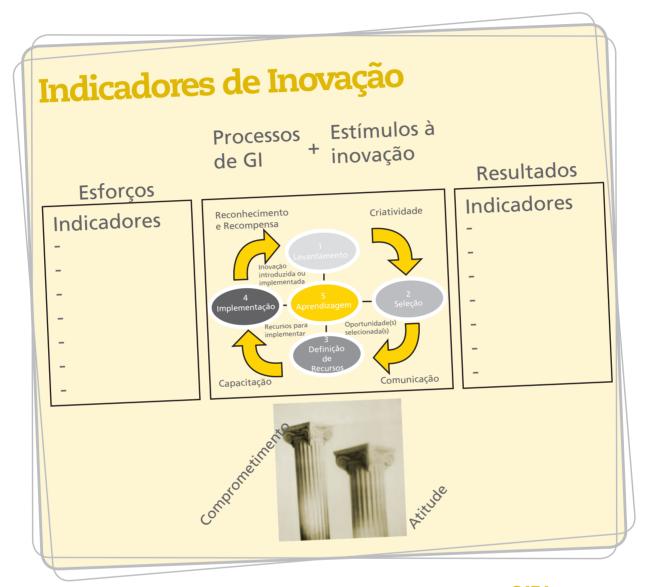


### Encontro Avaliação da Inovação na Empresa



**S3E4** 





**S4E4** 



#### Encontro Avaliação da Inovação na Empresa

Após conhecer os indicadores, agora você irá avaliar a sua empresa.

Preencha, individualmente, os formulários 1 a 4 a seguir, marcando ao final a opção que melhor retrata aquele conjunto de indicadores na sua empresa. Após a avaliação, você terá respostas para:

- 1-Como estão os meus esforços para a inovação?
- 2-Como está o processo de gestão da inovação na minha empresa?
- 3-Como estão as práticas de estímulo à inovação na minha empresa?
- 4-Como estão os <u>resultados</u> de inovação na minha empresa?

Oriente-se pelos exemplos dos formulários preenchidos.

Ao concluir esta etapa, aguarde instruções do Educador!

#### Formulário 1: Indicadores de Esforço para a Inovação (Exemplo)

#### Instruções de preenchimento:

Responda às questões 1.1, 1.2 e 2.2 indicando números.

Na questão 2.1, escolha uma das alternativas de "a" a "e".

Na questão 3, numere com (1) o investimento mais realizado, com (2) o segundo mais realizado e assim por diante, enquanto houver.

Na última questão, marque com "x" a opção que melhor retrata os ESFORÇOS da empresa.

Nome da Empresa:		
1	RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA	
1.1	Qual é o número de colaboradores da empresa	32
1.2	Quantos dos colaboradores dedicam algum tempo para criar, desenvolver ou implementar inovações?	8
2	INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
2.1	Qual é o faturamento anual da empresa (média considerando os últimos três anos)?	
	a Até R\$ 240.000,00	
	b R\$ 240.000,01 a R\$ 500.000,00	
	c R\$ 500.000,01 a R\$1.200.000,00	X
	d R\$ 1.200.000,01 a R\$2.400.000,00	
	e R\$ 2.400.000,01 a R\$ 3.600.000,00	
2.2	Qual a percentagem (estimativa) do faturamento anual que, no último ano, foi destinada à criação ou desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços/mercados inovadores?	2%
3	INTENSIDADE DE INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
	ntre os investimentos realizados pela empresa para criar, desenvolver ou aplementar inovações, quais os mais realizados?	
*  n	Numere de 1 (investimento mais realizado) até 11 (investimento menos realizado) ou até o úmero que corresponda aos itens em que houve investimento. Caso não tenha realizado gum dos investimentos indicados, deixe-os em branco.	
3.1	Em compra de máquinas e equipamentos.	2
3.2	Em capacitação de colaboradores para a inovação.	
3.3	Em formas de ouvir o cliente para identificar oportunidades de inovação.	5
3.4	Em participação em feiras e congressos.	6
3.5	Em informatização da empresa.	1
3.6	Em pesquisa e desenvolvimento próprio.	7
3.7	Em pesquisa e desenvolvimento em parceria.	
3.8	Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo nacional.	3
3.9	Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo importado.	8

## Encontro Avaliação da Inovação na Empresa

3.10	Em reconhecimento e recompensa de idéias e sugestões de colaboradores.	4	
3.11	Outros (especifique).		
4 INO	4 INDIQUE COM (X) OS PARTICIPANTES QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DA EMPRESA:		
4.1	Socioproprietário(a).	Х	
4.2	Gerente geral.	Х	
4.3	Outros colaboradores.		
4.4	Responsável técnico.	Х	
4.5	Ninguém na empresa.		
4.6	Fornecedores.		
4.7	Clientes.		
4.8	Parceiros ou redes de empresas.		
4.9	Outros (especifique).		
	Marque com um "x" a opção que, na sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para inovação na sua empresa (reflexo dos indicadores acima).		
	a) Inexistem esforços para inovação na minha empresa.		
	b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.		
	c) Existem esforços, mas pouco formalizados.	X	
	d) Existem esforços e estão formalizados.		

#### Formulário 1: Indicadores de Esforço para a Inovação

#### Instruções de preenchimento:

Responda às questões 1.1, 1.2 e 2.2 indicando números. Na questão 2.1, escolha uma das alternativas de "a" a "e". Na questão 3, numere com (1) o investimento mais realizado, com (2) o segundo mais realizado e assim por diante, enquanto houver.

Na última questão, marque com "x" a opção que melhor retrata os ESFORÇOS da

Nome da Empresa:		
1	RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA	
1.1	Qual é o número de colaboradores da empresa	
1.2	Quantos dos colaboradores dedicam algum tempo para criar, desenvolver ou implementar inovações?	
2	INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
2.1	Qual é o faturamento anual da empresa (média considerando os últimos três anos)?	
	a Até R\$ 240.000,00	
	b R\$ 240.000,01 a R\$ 500.000,00	
	c R\$ 500.000,01 a R\$1.200.000,00	
	d R\$ 1.200.000,01 a R\$2.400.000,00	
	e R\$ 2.400.000,01 a R\$ 3.600.000,00	
2.2	Qual a percentagem (estimativa) do faturamento anual que, no último ano, foi destinada à criação ou desenvolvimento de novos produtos/processos/serviços/mercados inovadores?	
3	INTENSIDADE DE INVESTIMENTO PARA CRIAÇÃO DE INOVAÇÕES	
	ntre os investimentos realizados pela empresa para criar, desenvolver ou aplementar inovações, quais os mais realizados?	
*Numere de 1 (investimento mais realizado) até 11 (investimento menos realizado) ou até o número que corresponda aos itens em que houve investimento. Caso não tenha realizado algum dos investimentos indicados, deixe-os em branco.		
3.1	Em compra de máquinas e equipamentos.	
3.2	Em capacitação de colaboradores para a inovação.	
3.3	Em formas de ouvir o cliente para identificar oportunidades de inovação.	
3.4	Em participação em feiras e congressos.	
3.5	Em informatização da empresa.	
3.6	Em pesquisa e desenvolvimento próprio.	
3.7	Em pesquisa e desenvolvimento em parceria.	
3.8	Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo nacional.	
3.9	Em cópia/adaptação de produto/serviço/processo importado.	

## Encontro Avaliação da Inovação na Empresa

3.10	Em reconhecimento e recompensa de idéias e sugestões de colaboradores.		
3.11	Outros (especifique).		
4 INO	4 INDIQUE COM (X) OS PARTICIPANTES QUE CONTRIBUEM NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DA EMPRESA:		
4.1	Socioproprietário(a).		
4.2	Gerente geral.		
4.3	Outros colaboradores.		
4.4	Responsável técnico.		
4.5	Ninguém na empresa.		
4.6	Fornecedores.		
4.7	Clientes.		
4.8	Parceiros ou redes de empresas.		
4.9	Outros (especifique).		
	Marque com um "x" a opção que, na sua opinião, melhor retrata os ESFORÇOS para inovação na sua empresa (reflexo dos indicadores acima).		
	a) Inexistem esforços para inovação na minha empresa.		
	b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados.		
	c) Existem esforços, mas pouco formalizados.		
	d) Existem esforços e estão formalizados.		
	a) Inexistem esforços para inovação na minha empresa. b) Existem alguns esforços, mas não estão formalizados. c) Existem esforços, mas pouco formalizados.		

## Formulário 2: Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na empresa (Exemplo)

#### Instruções de preenchimento do Formulário 2:

Para cada uma das atividades listadas nas 5 etapas, indique com um "x" a melhor opção que retrata, hoje, a sua empresa.

## Legenda:

(I) – inexistente; (NF) – existente, mas não formalizada; (PF) – existente, mas pouco formalizada; e (F) – formalizada

Na linha "somatório", some o número de "x" em cada uma das colunas. O total da linha tem que ser 30. Na última questão, marque com "x" a opção que melhor retrata o **PROCESSO DE INOVAÇÃO** na empresa.

Levantamento	1	NF	PF	F
Busca de novos mercados, produtos, processos e serviços.			X	
Percepção de novos canais para distribuição de produtos e serviços, e novos modelos de negócio.			X	
Identificação de necessidades do cliente.			X	
Compreensão das ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado.			x	
Identificação de sinais que podem implicar em mudanças.				X
Identificação de oportunidades de eliminar desperdícios (tempo, energia, etc.) de forma sustentável.			X	
Comparações com os concorrentes.		x		
Busca de fontes de informação confiáveis como feiras, revistas, jornais, etc				X
Seleção	1	NF	PF	F
Entendimento dos parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.				X
Entendimento do diferencial das suas competências, do conhecimento disponível na empresa.		x		
Análise das opções/oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.		x		
Escolha, baseada em critérios, de uma ou mais opções/oportunidades de inovação.	X			
Definição da estratégia de inovação mais adequada.				X
Comunicação da visão do novo produto/processo para a sua equipe destacando os benefícios.		X		
Envolvimento dos fornecedores-chave e usuários-líderes no início do processo de inovação.			X	

Envolvimento de todas as pessoas da empresa nas etapas do processo de inovação.			X	
Definição de Recursos	1	NF	PF	F
Alinhamento dos recursos necessários com as competências internas.		X		
Realização da compra, licenciamento, contratação e novidades fora da empresa.	X			
Identificação das formas de acesso aos recursos, por exemplo: a compra de insumos, tecnologias, serviços, parcerias com Institutos, Universidades ou Centros de Excelência, cópia, contratação de especialistas, associações e alianças estratégicas			X	
Implementação	1	NF	PF	F
Definição do escopo do projeto da inovação a ser introduzida e/ou implementada.				х
Estabelecimento de datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade).	X			
Aquisição dos recursos previstos.		X		
Preparação do lançamento da inovação.			X	
Compartilhamento da visão com os demais funcionários.		X		
Alinhamento das atividades de introdução da inovação com todos os funcionários.	X			
Aprendizagem	1	NF	PF	F
Reflexão sobre o processo de inovação como um todo.			X	
Registro das lições aprendidas, evitando reinventar a roda.			X	
Utilização do aprendizado já obtido no lançamento de produtos/serviços.	X			
Compartilhamento da experiência adquirida com os colaboradores.		X		
Utilização de novas formas de disseminação de informação e conhecimento na empresa.				X
Somatório	5	8	11	6

Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de inovação, como um todo, na sua empresa, observando as respostas com maior incidência.

a) Inexiste um processo de inovação na minha empresa.

b) Existem algumas atividades, mas não estão formalizadas.

c) Existem diversas atividades, mas pouco formalizadas.

X

d) Existe um processo de inovação e está formalizado.



## Formulário 2: Indicadores do Processo de Gestão da Inovação na empresa

## Instruções de preenchimento do Formulário 2:

Para cada uma das atividades listadas nas 5 etapas, indique com um "x" a melhor opção que retrata, hoje, a sua empresa.

#### Legenda:

(I) – inexistente; (NF) – existente, mas não formalizada; (PF) – existente, mas pouco formalizada; e (F) – formalizada.

Na linha "somatório", some o número de "x" em cada uma das colunas. O total da linha tem que ser 30. Na última questão, marque com "x" a opção que melhor retrata o **PROCESSO DE INOVAÇÃO** na empresa.

Levantamento	1	NF	PF	F
Busca de novos mercados, produtos, processos e serviços.				
Percepção de novos canais para distribuição de produtos e serviços, e novos modelos de negócio.				
Identificação de necessidades do cliente.				
Compreensão das ameaças e oportunidades sinalizadas pelo mercado.				
Identificação de sinais que podem implicar em mudanças.				
Identificação de oportunidades de eliminar desperdícios (tempo, energia, etc.) de forma sustentável.				
Comparações com os concorrentes.				
Busca de fontes de informação confiáveis como feiras, revistas, jornais, etc				
Seleção	-	NF	PF	F
Entendimento dos parâmetros-chave (preço, qualidade, velocidade, regulamentação) de competitividade do setor.				
Entendimento do diferencial das suas competências, do conhecimento disponível na empresa.				
conhecimento disponível na empresa.  Análise das opções/oportunidades de inovação, oferecendo				
conhecimento disponível na empresa.  Análise das opções/oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.  Escolha, baseada em critérios, de uma ou mais				
conhecimento disponível na empresa.  Análise das opções/oportunidades de inovação, oferecendo alternativas para a tomada de decisões e de ações.  Escolha, baseada em critérios, de uma ou mais opções/oportunidades de inovação.				

Envolvimento de todas as pessoas da empresa nas etapas do processo de inovação.				
Definição de Recursos	1	NF	PF	F
Alinhamento dos recursos necessários com as competências internas.				
Realização da compra, licenciamento, contratação e novidades fora da empresa.				
Identificação das formas de acesso aos recursos, por exemplo: a compra de insumos, tecnologias, serviços, parcerias com Institutos, Universidades ou Centros de Excelência, cópia, contratação de especialistas, associações e alianças estratégicas				
Implementação		NF	PF	F
implementação				
Definição do escopo do projeto da inovação a ser introduzida e/ou implementada.				
Estabelecimento de datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade).				
Aquisição dos recursos previstos.				
Preparação do lançamento da inovação.				
Compartilhamento da visão com os demais funcionários.				
Alinhamento das atividades de introdução da inovação com todos os funcionários.				
Aprendizagem	1	NF	PF	F
Reflexão sobre o processo de inovação como um todo.				
Registro das lições aprendidas, evitando reinventar a roda.				
Utilização do aprendizado já obtido no lançamento de produtos/serviços.				
Compartilhamento da experiência adquirida com os colaboradores.				
Utilização de novas formas de disseminação de informação e conhecimento na empresa.				



Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata o PROCESSO de inovação, como um todo, na sua empresa, observando as respostas com maior incidência.

- a) Inexiste um processo de inovação na minha empresa.
- b) Existem algumas atividades, mas não estão formalizadas.
- c) Existem diversas atividades, mas pouco formalizadas.
- d) Existe um processo de inovação e está formalizado.

Legenda: I - inexistente; NF - existente e não formalizada; PF - existente e pouco formalizada; F-formalizada.

#### Formulário 3: Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação (Exemplo)

#### Instruções de preenchimento do Formulário 3:

Para cada uma das práticas de estímulo à inovação, indique com um "x" a melhor opção que retrata, hoje, a empresa.

**Legenda:** (I) – inexistente; (NF) – existente, mas não formalizada; (PF) – existentes, mas pouco formalizadas; e (F) – formalizadas.

Na linha "somatório", some o número de "x" em cada uma das colunas. O total da linha tem que ser 5. Na última questão, marque com "x" a opção que melhor retrata a existência de **PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO** na empresa.

Assinale, com um X, a alternativa que mais representa a realidade da sua empresa. 1 Criatividade NF Apóia a transformação de idéias em prática, através da resolução criativa de problemas, favorecendo a busca de novas perspectivas. 2 Processos de Comunicação NF Captam informações e levam-nas para dentro da empresa, ou dela para os seus X clientes e fornecedores, sob uma perspectiva compartilhada e transparente. 3 Reconhecimento e recompensa NF Valoriza os colaboradores que equalizam os seus interesses profissionais com X os interesses estratégicos da empresa, de forma objetiva e alinhada à personalidade e cultura da organização. 4 Capacitação de Recursos Humanos NF PF 4.1 Amplia a capacidade dos colaboradores de fazerem melhor uso dos X recursos da empresa (infra-estrutura, pessoas, sistemas de TI etc.). 4.2 Amplia a capacidade da empresa em desenvolver/produzir produtos e serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc. Somatório Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata a existência de PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO na sua empresa. a) Inexistem práticas de estímulo à inovação na minha empresa. b) Existem algumas práticas, mas não estão formalizadas. X c) Existem diversas práticas, mas pouco formalizadas. d) Existem todas as práticas de estimulo à inovação e estão formalizadas. Legenda: I - inexistente; NF - existente e não formalizada; PF - existente e pouco formalizada; F - formalizada.



#### Formulário 3: Indicadores de Práticas de Estímulo à Inovação

#### Instruções de preenchimento do Formulário 3:

Para cada uma das práticas de estímulo à inovação, indique com um "x" a melhor opção que retrata, hoje, a empresa.

**Legenda:** (I) – inexistente; (NF) – existente, mas não formalizada; (PF) – existentes, mas pouco formalizadas; e (F) – formalizadas.

Na linha "somatório", some o número de "x" em cada uma das colunas. O total da linha tem que ser 5. Na última questão, marque com "x" a opção que melhor retrata a existência de **PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO** na empresa.

Assinale, com um X, a alternativa que mais representa a realidade da sua empresa. 1 Criatividade NF Apóia a transformação de idéias em prática, através da resolução criativa de problemas, favorecendo a busca de novas perspectivas. 2 Processos de Comunicação NF Captam informações e levam-nas para dentro da empresa, ou dela para os seus clientes e fornecedores, sob uma perspectiva compartilhada e transparente. 3 Reconhecimento e recompensa NF PF Valoriza os colaboradores que equalizam os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa, de forma objetiva e alinhada à personalidade e cultura da organização. 4 Capacitação de Recursos Humanos NF 4.1 Amplia a capacidade dos colaboradores de fazerem melhor uso dos recursos da empresa (infra-estrutura, pessoas, sistemas de TI etc.). 4.2 Amplia a capacidade da empresa em desenvolver/produzir produtos e serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc. Somatório Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata a existência de PRÁTICAS DE ESTÍMULO À INOVAÇÃO na sua empresa. a) Inexistem práticas de estímulo à inovação na minha empresa. b) Existem algumas práticas, mas não estão formalizadas. c) Existem diversas práticas, mas pouco formalizadas. d) Existem todas as práticas de estimulo à inovação e estão formalizadas. Legenda: I - inexistente; NF - existente e não formalizada; PF - existente e pouco formalizada; F - formalizada.

## Formulário 4: Indicadores de Resultados Advindos da Inovação (Exemplo) Instruções de preenchimento do Formulário 4: Responda às questões, indicando um número para o percentual solicitado. Sempre que possível, dê exemplos. Que percentual (fração) do faturamento da empresa advém de produtos/servicos inovadores lancados nos últimos 3 anos? Quais são esses produtos/serviços e qual a abrangência de cada um (mundial, nacional, regional ou intra-empresarial)? Um novo tipo de sabonete em forma de frutas e tortas que foi novidade no mercado regional. % 2 Qual o percentual de redução de custo é decorrente de inovações de processos nos últimos 3 anos. 5 Quais foram esses processos? A introdução de uma nova máquina de corte, de maior precisão, reduziu em 5% as perdas. % 3 Qual o percentual de faturamento é decorrente de novos mercados (entrada em novo mercado, em uma nova cidade, em um outro estado) nos últimos 3 anos? **Quais foram esses novos mercados?** Foi aberto um novo mercado no nordeste, com os sabonetes em forma de frutas da região. % 4 Qual o percentual de economia decorrente de inovações organizacionais implementadas nos últimos 3 anos? Quais foram essas inovações? Foi estabelecida uma rede de parcerias, tanto para a fabricação como para a distribuição dos produtos. % 5 Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas 10 efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos? Quais foram essas inovações? Sabonete em forma de frutas e tortas. Sabonete líquido para retirada de odores das mãos. Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata os RESULTADOS obtidos a partir da inovação na sua empresa. a) Inexistem resultados advindos da inovação na minha empresa. b) Existem alguns resultados, mas não estão formalizados. X c) Existem diversos resultados, mas pouco formalizados. d) Existem resultados e estão formalizados.



F	ormulário 4: Indicadores de Resultados Advindos da Inovação	
Res	struções de preenchimento do Formulário 4: sponda às questões, indicando um número para o percentual solicitado. mpre que possível, dê exemplos.	
1	Que percentual (fração) do faturamento da empresa advém de produtos/serviços inovadores lançados nos últimos 3 anos?	%
	Quais são esses produtos/serviços e qual a abrangência de cada um (mundial, naci regional ou intra-empresarial)?	onal,
2	Qual o percentual de redução de custo é decorrente de inovações de processos nos últimos 3 anos.	%
	Quais foram esses processos?	
3	Qual o percentual de faturamento é decorrente de novos mercados (entrada em novo mercado, em uma nova cidade, em um outro estado) nos últimos 3 anos?	%
	Quais foram esses novos mercados?	
4		
4	Qual o percentual de economia decorrente de inovações organizacionais implementadas nos últimos 3 anos?	%
4		<b>%</b>
5	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?	%
	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas	
	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos?	
	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos?	%
	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata os RESULTADOS obtidos a para	%
	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata os RESULTADOS obtidos a parinovação na sua empresa.	%
	implementadas nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Qual o percentual de oportunidades de inovação que foram transformadas efetivamente em inovação de produto/serviço/processo nos últimos 3 anos?  Quais foram essas inovações?  Escolha a opção que, na sua opinião, melhor retrata os RESULTADOS obtidos a parinovação na sua empresa.  a) Inexistem resultados advindos da inovação na minha empresa.	%

Quadro 1: Resumo da avaliação (Exemplo)

	Avaliação	•		
	Availação			
Escala	Esforços	Processo	Estímulos	Resultados
a) Inexistente(s)				
b) Existe(m), mas não formalizado(s)			X	X
c) Existe(m), mas pouco formalizado(s)	х	X		
d) Existe(m) formalizado(s)				

# Quadro 1: Resumo da avaliação

Avaliação						
Escala	Esforços	Processo	Estímulos	Resultados		
a) Inexistente(s)						
b) Existe(m), mas não formalizado(s)						
c) Existe(m), mas pouco formalizado(s)						
d) Existe(m) formalizado(s)						

# ATIVIDADE 3 – AUTODIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Agora você já tem uma boa idéia de como está a sua empresa. Isso facilitará para você tomar decisões sobre quais atividades proceder melhorias ou quais as que deverá implantar para que os seus indicadores melhorem ao longo do tempo. Nesta atividade, você estabelecerá o estágio de gestão da inovação no qual se encontra e o Grau de Inovação da sua empresa. Além disso, definirá metas de médio e longo prazo, como uma orientação para aonde deverá estar no futuro a sua empresa.





# Estágios rumo à empresa inovadora - Quadro Síntese

Conscientização	A empresa percebe a importância da inovação para os seus negócios. É onde ela se convence de que a inovação é algo importante e necessário para a sua sobrevivência.
Disseminação	A empresa já entendeu os conceitos e já está em condições de disseminálos entre seus colaboradores.
Inovação como estratégia	A empresa já está incorporando no planejamento e no seu dia-a-dia as questões correlacionadas com a inovação. Ela deverá estar pensando de forma pró-ativa e voltada a gerar inovações de produtos, serviços, processos, métodos de marketing e organizacionais de forma permanente.
Parcerias	A empresa já estabelece cooperação com outras empresas, com universidades, institutos etc. É o estágio em que ela tem consciência de que as suas chances de crescimento aumentam significativamente quando desenvolve inovações nas mais diferentes formas de parceria, principalmente com os próprios clientes e com os seus colaboradores.
Estruturação	A empresa tem uma definição clara quanto à sua infra-estrutura, recursos financeiros (ou a forma de acesso a eles), recursos gerenciais e os recursos humanos necessários para a inovação, mesmo que ainda não totalmente de forma organizada.
Processo de GI	A empresa entende claramente o papel de cada uma das etapas do processo de inovação e estabelece formas de funcionamento e sistematização. É quando coloca em prática todos os elementos apresentados neste curso.
Capacidade de Inovar	A empresa já "roda" um processo formalizado e organizado e, portanto, tem condições de aprender e aprimorar sua capacidade de inovação. A empresa, nesse estágio, já consegue estabelecer uma capacidade permanente de inovar e lançar produtos e serviços novos com bastante regularidade.
Acompanha- mento	A empresa já está em condições de identificar com clareza os seus esforços e resultados obtidos com a inovação. É o estágio no qual o processo está implantado e é gerenciado.

## Quadro 2 - Rumo à empresa inovadora (Exemplo)

Sua empresa <b>hoje</b> está no estágio de	Disseminação
<b>Daqui a dois anos</b> você pretende estar no estágio de	Parcerias
<b>Daqui a cinco anos</b> você pretende estar no estágio de	Acompanhamento
Quadro 2 - Rumo à	a empresa inovadora
Sua empresa <b>hoje</b> está no estágio de	
<b>Daqui a dois anos</b> você pretende estar no estágio de	
<b>Daqui a cinco anos</b> você pretende estar no estágio de	

# Dimensões do Grau de Inovação

	Dimensões
Α	Dimensão Oferta (itens 1 a 6)
В	Dimensão Plataforma (itens 7 e 8)
С	Dimensão Marca (itens 9 e 10)
D	Dimensão Clientes (itens 11 a 14)
Е	Dimensão Soluções (itens 15 e 16)
F	Dimensão Relacionamento (itens 17 e 18)
G	Dimensão Agregação de Valor (itens 19 e 20)
Н	Dimensão Processos (itens 21 a 26)
1	Dimensão Organização (itens 27 a 30)
J	Dimensão Cadeia de fornecimento (item 31)
K	Dimensão Presença (itens 32 e 33)
L	Dimensão Rede (item 34)
M	Dimensão Ambiência Inovadora (itens 35 a 42)

**S6E4** 





## Formulário 5 - Grau de inovação da empresa (Exemplo)

## Instruções de preenchimento do Formulário 5:

Para cada um dos itens, identifique a afirmativa que mais se aproxima da realidade da sua empresa. Se for a primeira, preencha o espaço à direita com o número 5, se for a segunda, marque 3, se for a última, marque 1.

A - Oferta	1 - Novos Mercados	A empresa tem uma sistemática (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos  A empresa identificou um ou mais mercados para seus produtos  A empresa não identificou novos mercados para seus produtos	5
	2 - Novos produtos	A empresa lançou, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.  A empresa lançou, com sucesso, um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.  A empresa não lançou, com sucesso, qualquer produto no mercado nos últimos 3 anos.	3
	3 - Ousadia	Nos últimos 3 anos, a empresa lançou mais de um produto que não deu certo.  Nos últimos 3 anos, a empresa lançou apenas um produto que não deu certo.  Nos últimos 3 anos, a empresa não lançou nenhum produto que não deu certo.	5
	4 - Resposta ao meio ambiente	A empresa mudou características de mais de um produto por razões ambientais (ecológicas).  A empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).  A empresa não mudou qualquer característica de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	3
	5 - Design	A empresa <b>fez</b> mudanças significativas na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em <b>mais de um</b> dos produtos.  A empresa <b>fez alguma</b> mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em pelo menos <b>um</b> dos produtos.  A empresa <b>não fez</b> qualquer mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em <b>nenhum</b> produto.	3
	6 - Inovações Tecnológicas	A empresa adotou mais de uma das seguintes inovações de produto: uso de novos materiais - uso de novos produtos intermediários - uso de novas peças funcionais - uso de tecnologia radicalmente nova.  A empresa adotou pelo menos uma das seguintes inovações de produto: - uso de novos materiais - uso de novos produtos intermediários.  A empresa não adotou pelo menos uma das seguintes inovações de produto: uso de novos materiais.	3

ma	7- Sistemas de produção	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos.	
Plataforma		Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a <b>uma famí- lia</b> de produtos.	
B- Pla		Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a <b>apenas um</b> produto.	1
	8 - Versões de produtos	O mesmo produto ou serviço é oferecido <b>em mais de duas</b> versões, para atingir mercados ou nichos diferentes.	
		Algum produto ou serviço é oferecido em <b>duas</b> versões, para atingir mercados ou nichos diferentes.	3
-		Cada produto ou serviço é oferecido em <b>uma</b> única versão.	
	9 - Proteção de marca	A empresa tem <b>uma ou mais</b> marcas registradas.	
	Marca	A marca da empresa <b>não é</b> registrada.	1
arca		A empresa <b>não tem</b> uma marca.	
C- Marca	10 -Alavanca- gem	A empresa <b>usa</b> sua marca <b>em outros</b> tipos de produtos ou negócios.	
-	da marca	A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos.	1
		A empresa <b>não</b> usa sua marca nos produtos ou negócio.	
	11- Identifica- ção de necessida-	A empresa tem uma <b>sistemática</b> para colher informações sobre as necessidades dos clientes.	
	de necessida- des	Nos últimos 3 anos, a empresa <b>identificou</b> ao menos uma necessidade de seus clientes.	3
ntes	Nos últimos 3 anos , a e sidade de seus clientes.	Nos últimos 3 anos , a empresa <b>não identificou</b> qualquer nova necessidade de seus clientes.	3
D- Clientes	12 - Identifica- ção de merca- dos	A empresa tem uma <b>sistemática</b> para identificar novos mercados para seus produtos.	
	403	Nos últimos 3 anos, a empresa <b>identificou</b> aos menos um novo mercado para seus produtos.	5
		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não identificou</b> qualquer novo mercado para seus produtos.	

	13 - Uso das manifestações dos clientes -	A empresa faz <b>uso sistemático</b> de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	
	Processo	A empresa faz <b>uso eventual</b> de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	3
		A empresa <b>não usa</b> as manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	
	14- Uso das manifestações dos clientes -	A empresa lançou <b>mais de um</b> novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, <b>em decorrência</b> de informações sobre necessidades dos clientes.	
	Resultado	A empresa lançou <b>apenas um</b> novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, <b>em decorrência</b> de informações sobre necessidades dos clientes.	5
		A empresa <b>não lançou</b> nenhum novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, <b>em decorrência</b> de informações sobre necessidades dos clientes.	
S	15 - Soluções complemen- tares	Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou <b>mais de um</b> novo produto complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita.	
Soluções		Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou <b>um novo</b> produto complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita.	3
ம்		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não ofertou</b> qualquer novo produto complementar i.e. fora de seu negócio central.	
	16 - Integração de recursos	Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu mais de uma nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>ofereceu uma</b> nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	3
		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não ofereceu</b> novas soluções a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	<i>J</i>
	17- Facilidades e amenidades	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
mento		Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
F- Relacionamento		Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	3
	18 - Informatiza- ção	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática (web site, e-mail, CD, etc.) para se relacionar com os clientes.	3

		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>adotou um novo</b> recurso de informática ( <i>web site, e-mail, CD, etc.</i> ) para se relacionar com os clientes.  Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não adotou</b> qualquer novo recurso de informática ( <i>web site, e-mail, CD, etc.</i> ) para se relacionar com os clientes.	
io de valor	19 - Uso dos recursos existentes	A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou novas formas de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.	1
G- Agregação de valor	20 - Uso das oportunidades de interação	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.	1
- Processos	21 1- Melhoria dos processos	A empresa sistematicamente modifica seus processos (ou compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.  Nos últimos 3 anos, a empresa alterou pelo menos um processo interno (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.  Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou qualquer de seus processos (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.	1
H-H	22 - Sistemas de gestão	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou <b>pelo menos três</b> novas práticas de gestão como: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou <b>pelo menos uma</b> nova prática de gestão como: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.  Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não adotou</b> qualquer nova prática de gestão como: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.	1

23 - Certificações	Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA 8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não recebeu qualquer certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA 8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).	3
24 - Software de gestão	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	3
25 - Aspectos ambientais (ecológicos)	Nos últimos 3 anos, a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).	
	Nos últimos 3 anos, a empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).	1
	Nos últimos 3 anos, a empresa não modificou nenhum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).	
26 - Gestão de resíduos	Nos últimos 3 anos, a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita.	
	Nos últimos 3 anos, a empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros.	1
	Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.	ı
27 - Reorganização	A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens nos últimos 3 anos, com: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, casual day, trabalho em casa etc, para melhoraseus resultados.	3

Ização		Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou adotou pelo menos uma nova abordagem com: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, casual day, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados.  Nos últimos 3 anos, a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.	
l- Organização	28- Parcerias	Nos últimos 3 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores e mais completos.  Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma parceria com outra organização, para fornecer produtos melhores e mais completos.  Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores e mais completos.	3
	29 - Visão externa	Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo (com fornecedores, concorrentes ou clientes) para desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de novos mercados.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	1
	30 - Estratégia competitiva	Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.  Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estratégia competitiva.  Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.	3
Cadeia de fornecimento	31- Cadeia de fornecimento	A empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o curso do transporte ou dos estoques de matéria-prima.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.	1

K- Presença	32 - Pontos de venda	Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.  Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.  Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.	3
	1	unerentes dos existentes anteriormente.	
-	33 - Novos mercados	Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados para os produtos fornecidos.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados para ela.	1
		Nos últimos 3 anos, a empresa não vendeu seus produtos em novos mercados.	
ede	34 - Diálogo com o cliente	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.	
L- Rede		Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.	3
		Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.	
	35- Fontes externas de conhecimento	A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como a RETEC.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, mpresas-júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como a RETEC.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como a RETEC.	3
		Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, em	o apoio npre-

	Nos últimos 3 anos, a empresa não realizou qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado.	
41- Financiamento	A empresa <b>já utilizou</b> algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	
da inovação	A empresa <b>já solicitou</b> algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	1
	A empresa <b>nunca utilizou</b> qualquer dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.	
42 - Coleta de idéias	A empresa tem um <b>sistema formal</b> para colher sugestões dos colaboradores, inclusive com alguma forma de reconhecimento.	
	A empresa tem um <b>sistema informal</b> para colher sugestões dos colaboradores.	7
	A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.	7

## Formulário 5 - Grau de inovação da empresa

## Instruções de preenchimento do Formulário 5:

Para cada um dos itens, identifique a afirmativa que mais se aproxima da realidade da sua empresa. Se for a primeira, preencha o espaço à direita com o número 5, se for a segunda, marque 3, se for a última, marque 1.

	1 - Novos Mercados	A empresa tem uma <b>sistemática</b> (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos	
		A empresa identificou um ou mais mercados para seus produtos	
		A empresa não identificou novos mercados para seus produtos	
	2 - Novos produtos	A empresa lançou, com sucesso, <b>mais de um</b> novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	
		A empresa lançou, com sucesso, <b>um</b> novo produto no mercado nos últimos 3 anos.	
		A empresa <b>não lançou,</b> com sucesso, qualquer produto no mercado nos últimos 3 anos.	
	3 - Ousadia	Nos últimos 3 anos, a empresa lançou <b>mais de um</b> produto que não deu certo.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa lançou <b>apenas um</b> produto que não deu certo.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não lançou</b> nenhum produto que não deu certo.	
- Oferta	4 - Resposta ao meio ambiente	A empresa <b>mudou</b> características de <b>mais de um</b> produto por razões ambientais (ecológicas).	
- A		A empresa <b>mudou</b> alguma característica de <b>um</b> de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	
		A empresa <b>não mudou</b> qualquer característica de seus produtos por razões ambientais (ecológicas).	
	5 - Design	A empresa <b>fez</b> mudanças significativas na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em <b>mais de um</b> dos produtos.	
		A empresa <b>fez alguma</b> mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em pelo menos <b>um</b> dos produtos.	
		A empresa <b>não fez</b> qualquer mudança significativa na estética, desenho ou outra mudança subjetiva em <b>nenhum</b> produto.	
	6 - Inovações	A empresa adotou <b>mais de uma</b> das seguintes inovações de produto:	
	Tecnológicas	uso de novos materiais - uso de novos produtos intermediários - uso de novas peças funcionais - uso de tecnologia radicalmente nova.	
		A empresa adotou <b>pelo menos uma</b> das seguintes inovações de	
		produto: - uso de novos materiais - uso de novos produtos intermediários.	
		A empresa <b>não adotou</b> pelo menos uma das seguintes inovações de produto: uso de novos materiais.	

B- Plataforma	7- Sistemas de produção	Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos.  Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a uma família de produtos.  Os sistemas (linhas) de produção ou atendimento servem a apenas um produto.	
	8 - Versões de produtos	O mesmo produto ou serviço é oferecido <b>em mais de duas</b> versões, para atingir mercados ou nichos diferentes.  Algum produto ou serviço é oferecido em <b>duas</b> versões, para atingir mercados ou nichos diferentes.  Cada produto ou serviço é oferecido em <b>uma</b> única versão.	
rca	9 - Proteção de marca	A empresa tem <b>uma ou mais</b> marcas registradas.  A marca da empresa <b>não é</b> registrada.  A empresa <b>não tem</b> uma marca.	
C- Marca	10 -Alavanca- gem da marca	A empresa <b>usa</b> sua marca <b>em outros</b> tipos de produtos ou negócios.  A empresa <b>usa</b> sua marca exclusivamente em <b>seus produtos</b> .  A empresa <b>não</b> usa sua marca nos produtos ou negócio.	
ntes	11- Identificação de necessidades	A empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.  Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade de seus clientes.  Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.	
D- Clientes	12 - Identifica- ção de merca- dos	A empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados para seus produtos.  Nos últimos 3 anos, a empresa identificou aos menos um novo mercado para seus produtos.  Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos.	

	13 - Uso das manifestações dos clientes - Processo	A empresa faz <b>uso sistemático</b> de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.  A empresa faz <b>uso eventual</b> de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.  A empresa <b>não usa</b> as manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.) para apoiar o desenvolvimento de novos produtos.	
	14- Uso das manifestações dos clientes - Resultado	A empresa lançou mais de um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.	
		A empresa lançou <b>apenas um</b> novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, <b>em decorrência</b> de informações sobre necessidades dos clientes.	
		A empresa <b>não lançou</b> nenhum novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, <b>em decorrência</b> de informações sobre necessidades dos clientes.	
Se	15 - Soluções complemen- tares	Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou <b>mais de um</b> novo produto complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita.	
E- Soluções		Nos últimos 3 anos, a empresa ofertou <b>um novo</b> produto complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita.	
ய்		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não ofertou</b> qualquer novo produto complementar i.e. fora de seu negócio central.	
	16 - Integração de recursos	Nos últimos 3 anos, a empresa ofereceu <b>mais de uma</b> nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>ofereceu uma</b> nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	
		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não ofereceu</b> novas soluções a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços.	
	17- Facilidades e amenidades	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
amento		Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
F- Relacionamento		Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.	
	18 - Informatiza- ção	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou <b>mais de um novo</b> recurso de informática ( <i>web site, e-mail, CD, etc.</i> ) para se relacionar com os clientes.	

		Nos últimos 3 anos, a empresa <b>adotou um novo</b> recurso de informática ( <i>web site, e-mail, CD, etc.</i> ) para se relacionar com os clientes.  Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não adotou</b> qualquer novo recurso de informática ( <i>web site, e-mail, CD, etc.</i> ) para se relacionar com os clientes.
io de valor	19 - Uso dos recursos existentes	A empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou novas formas de gerar receita usando os produtos e processos já existentes.
G- Agregação de valor	20 - Uso das oportunidades de interação	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de "vender" oportunidades de interação com seus clientes e parceiros.
Processos	21 1- Melhoria dos processos	A empresa sistematicamente modifica seus processos (ou compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.  Nos últimos 3 anos, a empresa alterou pelo menos um processo interno (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.  Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou qualquer de seus processos (ou comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção.
H - Proc	22 - Sistemas de gestão	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou <b>pelo menos três</b> novas práticas de gestão como: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou <b>pelo menos uma</b> nova prática de gestão como: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.  Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não adotou</b> qualquer nova prática de gestão como: GQT, SCM, PNQ, <i>Just in Time</i> , reengenharia, Manual de Boas Práticas etc.

## 23 -Certificações

Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).

Nos últimos 3 anos, a empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA 8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).

Nos últimos 3 anos, a empresa não recebeu qualquer certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS 18001, SA 8001, PBQP-H etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico etc.).

# 24 - Software de gestão

Nos últimos 3 anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.

Nos últimos 3 anos, a empresa adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.

Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo software para a

gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.

# 25 - Aspectos ambientais (ecológicos)

Nos últimos 3 anos, a empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).

Nos últimos 3 anos, a empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).

Nos últimos 3 anos, a empresa não modificou nenhum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos).

# 26 - Gestão de resíduos

Nos últimos 3 anos, a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita.

Nos últimos 3 anos, a empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros.

Nos últimos 3 anos, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.

# Reorganização

A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens nos últimos 3 anos, com: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, casual day, trabalho em casa etc, para melhoraseus resultados.

l- Organização		Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou adotou pelo menos uma nova abordagem com: grupos de solução de problemas, CCQ, horário flexível, casual day, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados.  Nos últimos 3 anos, a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.
	28- Parcerias	Nos últimos 3 anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores e mais completos.  Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma parceria com outra organização, para fornecer produtos melhores e mais completos.
		Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores e mais completos.
	29 - Visão externa	Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo (com fornecedores, concorrentes ou clientes) para desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de novos mercados.
		Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.
		Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.
	30 - Estratégia competitiva	Nos últimos 3 anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.
		Nos últimos 3 anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estratégia competitiva.
		Nos últimos 3 anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.
to	31- Cadeia de fornecimento	A empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o curso do transporte ou dos estoques de matéria-prima.
Cadeia de fornecimento		Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.
a de fo		Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova solução para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima.

K- Presença	32 - Pontos de venda	Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.  Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.  Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.
	33 - Novos mercados	Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados para os produtos fornecidos.  Nos últimos 3 anos, a empresa vendeu seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados para ela.  Nos últimos 3 anos, a empresa não vendeu seus produtos em novos mercados.
L- Rede	34 - Diálogo com o cliente	Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.  Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.
		Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação.
	35- Fontes externas de conhecimento	A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como a RETEC.  Nos últimos 3 anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, mpresas-júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como a RETEC.  Nos últimos 3 anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAI, SESI, IEP, universidades, empresas-júnior, sindicatos patronais, etc. ou de serviços como a RETEC.

M- Ambiência Inovadora	36 - Fontes externas de conhecimento II	A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.  A empresa eventualmente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.  A empresa não busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.
	37 - Fontes externas de conhecimento III	A empresa <b>tem por prática</b> buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.  Nos últimos 3 anos, a empresa <b>absorveu</b> algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.  Nos últimos 3 anos, a empresa <b>não absorveu</b> qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.
	38 - Fontes externas de conhecimento IV	A empresa, sistematicamente, adquire informações técnicas, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências.  Nos últimos 3 anos, a empresa adquiriu informações técnicas, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorveu know-how e competências.  Nos últimos 3 anos, a empresa não adquiriu informações técnicas,
	39 - Propriedade intelectual	pagando taxas ou <i>royalties</i> por invenções patenteadas, ou absorveu <i>know-how</i> e competências.  A empresa tem mais de uma patente em vigor ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade aprovados.  A empresa tem alguma patente em vigor, solicitou depósito de patente ou, ainda, fez algum registro de desenho industrial ou modelo de utilidade.  A empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente ou registro de desenho industrial ou modelo de utilidade.
	40 - Ousadia inovadora	Nos últimos 3 anos, a empresa realizou mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.  Nos últimos 3 anos, a empresa realizou um projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado que acabou abandonado.

		Nos últimos 3 anos, a empresa não realizou qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto ou processo tecnologicamente novo ou aprimorado.
	41- Financiamento da inovação	A empresa <b>já utilizou</b> algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.
		A empresa <b>já solicitou</b> algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.
		A empresa <b>nunca utilizou</b> qualquer dos programas de apoio do gover- no (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.
	42 - Coleta de idéias	A empresa tem um <b>sistema formal</b> para colher sugestões dos colaboradores, inclusive com alguma forma de reconhecimento.
		A empresa tem um <b>sistema informal</b> para colher sugestões dos colaboradores.
		A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.

Formulário 6 - Cálculo do Grau de Inovação da Empresa (Exemplo)				
	Dimensões	Média		
А	Dimensão Oferta (itens 1 a 6)	3,7		
В	Dimensão Plataforma (itens 7 e 8)	2,0		
С	Dimensão Marca (itens 9 e 10)	1,0		
D	Dimensão Clientes (itens 11 a 14)	4,0		
Е	Dimensão Soluções (itens 15 e 16)	3,0		
F	Dimensão Relacionamento (itens 17 e 18)	3,0		
G	Dimensão Agregação de Valor (itens 19 e 20)	1,0		
Н	Dimensão Processos (itens 21 a 26)	1,7		
I	Dimensão Organização (itens 27 a 30)	2,5		
J	Dimensão Cadeia de fornecimento (item 31)	1,0		
К	Dimensão Presença (itens 32 e 33)	2,0		
L	Dimensão Rede (item 34)	3,0		
M	Dimensão Ambiência Inovadora (itens 35 a 42)	1,8		
	Grau de Inovação (média das médias das 13 Dimensões)	2,3		

O valor máximo que pode ser obtido é 5,0.

Formulário 6 - Cálculo do Grau de Inovação da Empresa				
	Dimensões	Média		
А	Dimensão Oferta (itens 1 a 6)			
В	Dimensão Plataforma (itens 7 e 8)			
С	Dimensão Marca (itens 9 e 10)			
D	Dimensão Clientes (itens 11 a 14)			
E	Dimensão Soluções (itens 15 e 16)			
F	Dimensão Relacionamento (itens 17 e 18)			
G	Dimensão Agregação de Valor (itens 19 e 20)			
Н	Dimensão Processos (itens 21 a 26)			
I	Dimensão Organização (itens 27 a 30)			
J	Dimensão Cadeia de fornecimento (item 31)			
K	Dimensão Presença (itens 32 e 33)			
L	Dimensão Rede (item 34)			
M	Dimensão Ambiência Inovadora (itens 35 a 42)			
	Grau de Inovação (média das médias das 13 Dimensões)			

O valor máximo que pode ser obtido é 5,0.

## Resumo

Indicadores		Exemplos
Esforço	Servem para avaliar o quanto a empresa está dedicando à inovação. Estão relacionados com os ivestimentos, recursos alocados e estrutura que a empresa disponibiliza para tal. São avaliados em termos de proporcionalidade em relação ao tamanho da empresa.	<ul> <li>Número de colaboradores que se dedicam à inovação.</li> <li>Faturamento anual.</li> <li>Percentual de investimentos realizados em inovação</li> <li>Qualidade dos investimentos realizados.</li> <li>Participantes do processo de inovação.</li> </ul>
Processo	Servem para avaliar o quanto a empresa possui, pratica e formaliza atividades de Gestão da Inovação. São avaliados em termos de grau de existência e de formalidade na empresa.	- Atividades de Levantamento, de Seleção, de Definição de Recursos, de Imprlementação e de Aprendizagem.
Estímulo	Servem para avaliar o quanto a empresa possui, pratica e formaliza esses estímulos. São avaliados em termos de grau de existência e de formalidade na empresa.	<ul><li>Criatividade.</li><li>Processo de comunicação.</li><li>Reconhecimento e recompensa.</li><li>Capacitação de RH.</li></ul>
Resultados	Servem para avaliar o quanto está sendo obtido pela empresa a partir do esforçõ, do processo e dos estímulos. Esses indicadores, normalmente, estão relacionados com precentuais de ganho em uma determinada abordagem.	<ul> <li>Percentual de faturamento advindo de inovações recentes.</li> <li>Percentual de economia decorrente de inovações.</li> </ul>

#### **PINTEC**

A pesquisa PINTEC tem como objetivo levantar informações sobre aspectos do processo de inovação tecnológica nas empresar brasileiras que permitem elaborar perfis regionais e nacionais para comparar com a realidade internacional. Essa pesquisa já foi realizada em três momentos, sendo a última referente a 2005 e publicada em 31/07/2007, e permitiu perceber como as empresas brasileiras estão tratando as atividades de inovação. A pesquisa foi encaminhada a todas as empresas com dez ou mais pessoas ocupadas, registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do Ministério da Fazenda, e que no cadastro do IBGE constam ter atividade principal compreendida nas seções C e D (indústrias extrativas e indústrias de transformação, respectivamente), no grupo 64,2 (telecomunicações) e nas divisões 72 e 73 (atividades de informática e serviços relacionados e pesquisa e desenvolvimento, respectivamente). Na Pesquisa realizada em 2005, a população foi cerca de 91 mil empresas industriais e 4,2 mil de serviços, localizadas em todo o território nacional. Dessa população, participaram da pesquisa, aproximadamente, 14.300 empresas. (http://www.pintec.ibge.gov.br/)

# Implantação da Inovação na Empresa



Neste Encontro você conhecerá as fontes disponíveis de recursos financeiros, técnicos, gerenciais e humanos para a implantação da inovação na empresa, bem como conhecer as organizações que apóiam a inovação.

Você também irá identificar os instrumentos nacionais e estaduais de apoio à inovação que poderão ser aplicados em suas empresas, bem como planejar ações práticas de forma a incorporar a inovação na rotina de seu empreendimento.

Neste Encontro serão criadas as condições para que você desenvolva competências para:

- Conhecer as fontes disponíveis de recursos financeiros, técnicos, gerenciais e humanos para a implantação da inovação na empresa;
- Conhecer as organizações que promovem apoio à inovação;
- Predispor-se a buscar orientações e recursos para a implantação da inovação na sua empresa;

Elaborar um conjunto de ações práticas para incorporar a inovação na rotina das empresas.

## Roteiro de atividades

### ATIVIDADE 1 – INSTRUMENTOS E ÓRGÃOS DE APOIO À INOVAÇÃO

Exercício em Grupo para identificação dos instrumentos e órgãos de apoio à inovação.

# Atividade 2 – Adoção dos Instrumentos de Apoio Rumo à Empresa Inovadora

Exercício individual de avaliação e seleção das fontes de apoio que podem auxiliar a sua empresa em direção às metas estabelecidas rumo à Empresa Inovadora.

### ATIVIDADE 3 – PLANO DE AÇÃO DE INOVAÇÃO

Exercício individual para elaboração de um plano de ações práticas para incorporar a inovação na rotina da empresa.

# ATIVIDADE 1 – INSTRUMENTOS E ÓRGÃOS DE APOIO À INOVAÇÃO

Você participará de uma atividade para conhecer as principais fontes disponíveis de recursos financeiros, técnicos, gerenciais e humanos para a implantação da inovação na sua empresa. Irá conhecer também os órgãos que promovem apoio à inovação.

Aguarde Instruções do Educador!

## Tipos de Instrumentos de Apoio à Inovação:

#### **Financeiros**

#### Incentivos Fiscais:

Propiciam possibilidades de deduções ou até isenção de impostos, através de sistemas de compensação, investindo em projetos de inovação que sejam atrativos para as empresas. Muitas vezes requerem uma habilitação das empresas, de forma a comprovar a sua enquadrabilidade nas leis que regulamentam estes incentivos.

#### **Bolsas para Recursos Humanos:**

São programas de concessão de bolsas para recursos humanos capacitados para atividades estratégicas de inovação nas empresas. As empresas podem empregar especialistas envolvidos em projetos de desenvolvimento, treiná-los e possibilitar que participem de projetos de pesquisas.

#### Financiamentos:

São créditos concedidos a empresas que demonstrem capacidade para desenvolver projetos de inovação, onde os prazos de carência e amortização variam de acordo com características do projeto e a instituição tomadora de crédito. Os principais são:

- Linhas Permanentes de Financiamento:
- Programas Especiais de Financiamento;
- Programas de Financiamento com Prazos de Vigência.

#### Fundos de investimento:

São fundos de investimentos que possuem como principais objetivos a capitalização de empresas de base tecnológica e as exportadoras, estimulando o desenvolvimento e a inovação nas empresas.

#### **Fundos Setoriais:**

São instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação relativos a setores específicos e estratégicos no país, sendo que o potencial maior de utilização pelas pequenas empresas são os projetos de cooperação com universidades e institutos de pesquisa.

#### **Técnicos**

#### Portais e Redes de Informação Tecnológica:

São redes de relacionamento cujo objetivo é integrar a demanda e a oferta de oportunidades de inovação ou ainda serviços e competências tecnológicas entre agentes econômicos, sociais e institucionais contribuindo para estreitar e constituir parcerias para o desenvolvimento de projetos entre empresas e ICTIS (instituições de ciência, tecnologia e inovação). As redes podem ser amparadas ainda por portais ou sistemas de informação que estão disponíveis na internet.

#### Programa de Apoio Tecnológico à Exportação:

São assistências tecnológicas atreladas a apoio financeiro necessários para melhorar o desempenho das empresas nos mercados externos, através de adaptações em qualidade, processo produtivo, custos, normas, design e embalagens de produtos.

#### Programa de apoio tecnológico às MPE:

São consultorias e capacitações tecnológicas necessárias para melhoria de processos produtivos das empresas de pequeno porte visando o aumento da competitividade

por meio da inovação nas áreas de Design, Qualidade, Certificações, Gestão Ambiental, Produção mais Limpa, Alimento Seguro, Metrologia, Segurança e Saúde, Eficiência Energética.

#### **Gerenciais**

#### Serviços de apoio às Empresas:

São instituições que desenvolvem ações, projetos, produtos e serviços visando prover informações fundamentais para garantir uma gestão competitiva, eficiente e inovadora nas empresas.

#### Agências de Inovação:

São instituições que oferecem serviços de apoio para incrementar as parcerias das ICTIs (instituições de ciência, tecnologia e inovação) com empresas, órgãos do governo e organizações da sociedade, criando oportunidades para que as atividades de pesquisa e ensino bem como conhecimentos sejam utilizados nas práticas de negócio para um melhor desenvolvimento econômico e social do país.

#### Sistema das Federações das Indústrias:

São organizações que permitem representar as indústrias em seus estados bem como promover o desenvolvimento para que as empresas possam crescer. Também congrega uma série de serviços de apoio a gestão e aprendizagem às empresas, desde aprendizagem industrial até serviços e consultorias especializadas.

#### **Humanos**

#### Instituições de Ensino:

São organizações que promovem uma educação empreendedora e inovadora, fomentando uma interação profícua entre o ensino acadêmico e a prática das empresas. Estas instituições podem ser representadas por universidades, faculdades, centros universitários vinculados a federações ou associações bem como representações de serviços de apoio às empresas.

#### Centros de Pesquisa & Desenvolvimento:

São pólos de pesquisa em setores específicos, geralmente fundações ou instituições

sem fins lucrativos, constituídos por pesquisadores e profissionais altamente qualificados em diversas áreas do conhecimento. O acesso a tecnologias e competências específicas destes centros confere às empresas benefícios na realização de parcerias para aquisição de conhecimentos-chave.

Quadro 1 - Tipos, Instrumentos e Órgãos de Apoio à Inovação

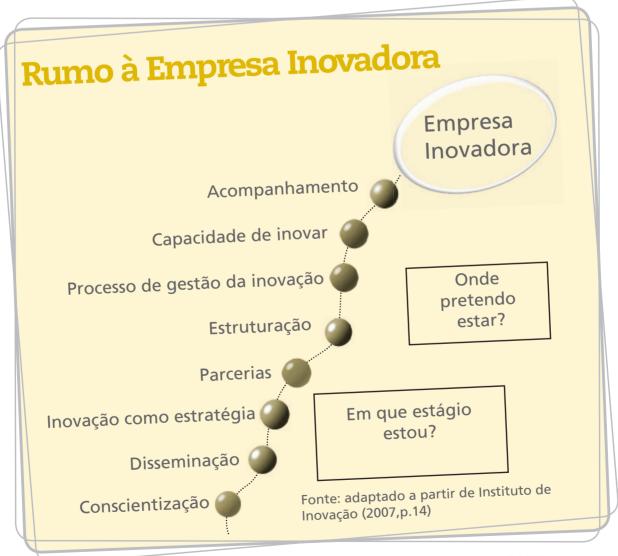
	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
Tipos	Instrumentos e Órgãos de Apoio à Inovação
Financeiros	
Técnicos	
Gerenciais	
Humanos	



# ATIVIDADE 2 – ADOÇÃO DOS INSTRUMENTOS RUMO À EMPRESA INOVADORA

Você fará um exercício individual para avaliação e seleção das fontes de apoio que podem auxiliar a sua empresa rumo a inovação.

Os estágios atuais e pretendidos rumo à empresa inovadora definem os instrumentos de apoio à inovação mais adequados para a sua empresa:





Identifique e preencha no Formulário 1 a seguir, quais os instrumentos de apoio que podem ajudá-lo a chegar no estágio pretendido. Para isso, você deve:

a-Assinalar o estágio atual e a meta pretendida para sua empresa;

b-Avaliar as opções de instrumentos de apoio à inovação:

- > Nacionais (apresentados na atividade 1);
- > Estaduais (cópias distribuídas pelo seu Educador).



Formulário 1- Identificação dos Instrumentos de Apoio rumo à Empresa Inovadora

Assinal	Estagio rumo a Empresa inovadora: Assinale o estágio atual e a meta pr	e a n	adora: neta pretendida para a sua empresa (ver Quadro 3 do Encontro 4):	sua empres	sa (ver Quadr	o 3 do Enc	contro 4):		
Atual	Conscientização	áo Disseminação	Inovação como estratégia	Parcerias	Estruturação	Processo de Gl	Capacidade de Inovar	Acompanhamento	
Meta	Conscientização	áo Disseminação	Inovação como estratégia	Parcerias	Estruturação	Processo de GI	Capacidade de Inovar	Acompanhamento	
Opções	Opções de Instrumentos de A	tos de Apoio à Ir	poio à Inovação:						
Avalie a	Avalie algumas das opções de in: mais se ajustam a sua realidade.	Avalie algumas das opções de instrumentos de apoio à inovação abaixo sugeridas, assinalando com um "x" aquelas que mais se ajustam a sua realidade. Registre nos espaços em branco os apoios estaduais pertinentes à sua empresa.	strumentos de apoio à inovação abaixo sugeridas, assinalando com um "x" aqu Registre nos espaços em branco os apoios estaduais pertinentes à sua empresa.	vação abaix ranco os ap	o sugeridas, ass oios estaduais p	sinalando c oertinentes	om um "x" ac s à sua empres	quelas que a.	
Financeiros	eiros	Técnicos		Gerenciais	ıciais		Humanos		
Lei de Inc Inovação	Lei de Incentivos à Inovação	Portal Inovação	ão	Sebrae	4)		CEFET		
FINEP – Financiamento Reembolsável	amento olsável	SBRT		IBQP			Universidade	e e	
FINEP –	FINEP – Juro Zero	Consultoria Tecnológica	ecnológica	ANPEI			Instituto		
BNDES	BNDES Automático	FINEP - PROGEX	EX				Centro		
Banco c Comerci	Banco do Brasil – Comercial e Serviços	IANI							

Os instrumentos de apoio à inovação são dinâmicos e devem ser monitorados de forma contínua. A seguir, são apresentados alguns sites complementares aos instrumentos já apresentados.

# Links Complementares

Apex - Agência de promoção de Exportações e Investimento - www.apexbrasil.combr

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - <u>www.sebrae.com.br</u>

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Cientifico e Tecnológico- www.cnpq.br

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - www.fnq.com.br

IEL - Instituto Euvaldo Lodi - www.iel.org.br

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial-<u>www.inmetro.gov.br</u>

MCT - Ministerio da Ciencias e Tecnologia - www.mct.gov.br

MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústrial e Comércio

Exterior - www.desenvolvimento.gov.br

PROTEC - Sociedade Brasileira Pró-Inovação Tecnológica - www.protec.org.br

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - www.senai.br

SOFTEX - programa para Promoção da Excelência do

Software Brasileiro - www.abipti.org.br

MBC - Movimento Brasil Competitivo - www.mbc.org.br

ABIPTI - Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica - <u>www.abipti.org.br</u>

**S2E5** 



## ATIVIDADE 3 – PLANO DE AÇÃO DE INOVAÇÃO

Sua empresa já pode usufruir de instrumentos de apoio à inovação, sejam eles financeiros, técnicos, gerenciais ou humanos. A definição de ações práticas para incorporar a inovação na rotina de suas empresas deverá considerar o uso destes instrumentos como facilitadores do processo de implantação de gestão da inovação em suas empresas.

Nesta atividade, você reunirá os resultados das principais atividades realizadas nos Encontros anteriores para orientá-lo no planejamento de ações de incorporação da inovação na rotina empresarial.

Preencha o Formulário 2- Plano de Ação de Inovação -, conforme exemplo preenchido a seguir:



Dica de Preenchimento – Exemplo 1 Formulário 2: Plano de Ação de Inovação

Plano de Ação de Inovação Ação: Implantar o Levantan	novação – Em Levantament	Plano de Ação de Inovação – Empresa: Sabor da Vida Ação: Implantar o Levantamento de Oportunidades de Inovação	ovação		
		A 4: .: January		Como?	Onando?
Objetivos	, wan	Atividades	Quem?	(Diretriz Principal)	(Data-Limite)
Aumentar o conhecimento	Pedro Henrique	Identificar as empresas-chave	Pedro	Pesquisar empresas nas principais revistas do setor e na internet	18/12/2008
sobre experiências de empresas líderes		Definir modelo a seguir baseado no levantamento das empresas	Luiz	Desenvolver modelo de fluxo de levantamento baseado na pesquisa	15/01/2009
Melhorar a satisfação dos	Victória	Definir o responsável pelo levantamento	Pedro	Comunicar aos clientes colaboradores quem levantará oportunidades de inovação	06/01/2009
melhorias no serviço provenientes do		Definir a forma de captação das oportunidades	Victória	Pesquisar ferramentas para captar oportunidades com apoio do SebraeTec	15/01/2009
levantamento de oportunidades de inovação do mercado		Definir as formas de avaliar e selecionar as oportunidades	Victória	Elaborar listas de critérios de avaliação e seleção de oportunidades	30/01/2009
		Capacitar os colaboradores nas práticas de estímulo à inovação	Luiz	Enviar os colaboradores para capacitação sobre empreendedorismo e inovação no Sebrae	02/02/2009
Testar o levantamento de	Eduardo	Captar as oportunidades e avaliá-las	Victória	Implantar a ferramenta de Ievantamento de oportunidades junto aos clientes	08/04/2009
		Obter retorno dos envolvidos	Eduardo	Ir aos pontos de venda e recolher os resultados mensalmente	25/04/2009
		Corrigir o fluxo e consolidar nova forma	Eduardo	Revisar o fluxo de levantamento de acordo com os resultados avaliados	01/05/2009

Dica de Preenchimento – Exemplo 2 Formulário 2: Plano de Ação de Inovação

	Onando?	cipal) (Data-Limite)	Pesquisar taxa de retorno da maior 02/03/2009 concorrente	Pesquisar qual a pertinência de cada indicador para utilizar na empresa	Medir o indicador e estabelecer meta futura	Definir e dar autonomia ao 02/03/2009 responsável	Elaborar a pesquisa de satisfação e operacionalizar com apoio da associação	Pontuar as sugestões que têm impacto no % de incremento 25/04/2009 do retorno financeiro	o sistema de 01/05/2009 om aiustes	
	Como?	Quem? (Diretriz Principal)	Pesquisar tax concorrente	Pesquisar qua cada indicado empresa	Medir o indic meta futura	Definir e dar responsável	Elaborar a pe operacionaliz associação	Pontuar as sugestões impacto no % de incr do retorno financeiro	Realimentar o sistema de indicadores com ajustes	
		Quem?	Gabriel	Laura	Laura	Luciano	Laura	Gabriel	Luciano	
Plano de Ação de Inovação – Empresa: Saúde Viva Ação: Implantar Indicadores de Inovação	A 4.1	Atividades	Definir o % de incremento no retorno financeiro	Definir quais indicadores de resultados serão utilizados com base na pesquisa de satisfação do cliente	Informar o valor atual do indicador e estabelecer metas futuras	Definir o responsável pela pesquisa de satisfação de clientes	Aplicar a pesquisa e avaliar os resultados	Priorizar sugestões que tenham impacto no % de incremento no retorno financeiro	Revisar a meta do indicador de resultado	
Inovação – Er ndicadores de		, mem	Laura			Luciano				
Plano de Ação de Inovação – Empresa: Sa Ação: Implantar Indicadores de Inovação		Melhorar os resultados econômicos advindos dos esforços de inovação				Melhorar o valor percebido da empresa com relação à inovação				

Formulário 2: Plano de Ação de Inovação

Plano de Ação de Inovação – Empresa:		Quem? Atividades Quem?					
	Como?	(Dire					
	Quando?	(Data-Limite)					

(Data-Limite) Quando? (Diretriz Principal) Como? Formulário 2: Plano de Ação de Inovação Quem? **Atividades** Plano de Ação de Inovação - Empresa: \_ Ação: Quem? **Objetivos** 

**161** 

### **RESUMO**

	RESUIVIO					
Instrumentos de Apoio à Inovação	O que são?					
	Incentivos Fiscais:					
	Propiciam possibilidades de deduções ou até isenção de impostos,					
	através de sistemas de compensação, investindo em projetos de					
	inovação que sejam atrativos para as empresas.					
Financeiros	Bolsas para Recursos Humanos:					
	São programas de concessão de bolsas para recursos humanos					
	capacitados para atividades estratégicas de inovação nas					
	empresas. As empresas podem empregar especialistas envolvidos					
	em projetos de desenvolvimento, treiná-los e possibilitar que					
	participem de projetos de pesquisas.					
	Financiamentos:					
	São créditos concedidos a empresas que demonstrem capacidade					
	para desenvolver projetos de inovação, onde os prazos de carência					
	e amortização variam de acordo com características do projeto e a					
	instituição tomadora de crédito.					
	Fundos de investimento:					
	São fundos de investimentos que possuem como principais					
	objetivos a capitalização de empresas de base tecnológica e as					
	exportadoras, estimulando o desenvolvimento e a inovação nas					
	empresas.					
	Fundos Setoriais:					
	São instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa,					
	desenvolvimento e inovação relativos a setores específicos e					
	estratégicos no país, sendo que o potencial maior de utilização					
	pelas pequenas empresas são os projetos de cooperação com					
	universidades e institutos de pesquisa.					
	Portais e Redes de Informação Tecnológica:					
	São redes de relacionamento cujo objetivo é integrar a demanda e					
	a oferta de oportunidades de inovação entre agentes econômicos,					
	sociais e institucionais.					

### Programa de Apoio Tecnológico à Exportação:

São assistências tecnológicas atreladas a apoio financeiro necessários para melhorar o desempenho das empresas nos mercados externos, através de adaptações em qualidade, processo produtivo, custos, normas, design e embalagens de produtos.

#### Programa de Apoio tecnológico às MPE:

São consultorias e capacitações tecnológicas necessárias para melhoria de processos produtivos das empresas de pequeno porte visando o aumento da competitividade através da inovação nas áreas de Design, Qualidade, Certificações, Gestão Ambiental, Produção mais Limpa, Alimento Seguro, Metrologia, Segurança e Saúde, Eficiência Energética.

#### Serviços de apoio às Empresas:

São instituições que desenvolvem ações, projetos, produtos e serviços visando prover informações fundamentais para garantir uma gestão competitiva, eficiente e inovadora nas empresas.

#### Agências de Inovação:

São instituições que oferecem serviços de apoio para incrementar as parcerias das ICTIs (instituições de ciência, tecnologia e inovação) com empresas, órgãos do governo e organizações da sociedade.

#### Sistema das Federações das Indústrias:

São organizações que permitem representar as indústrias em seus estados bem como promover o desenvolvimento para que as empresas possam crescer.

#### Instituições de Ensino:

São organizações que promovem uma educação empreendedora e inovadora, fomentando uma interação profícua entre o ensino acadêmico e a prática das empresas. Estas instituições podem ser representadas por universidades, faculdades, centros universitários vinculados a federações ou associações bem como representações de serviços de apoio às empresas.

#### **Técnicos**

#### Gerenciais

## Humanos

#### Centros de Pesquisa & Desenvolvimento:

**Humanos** 

São pólos de pesquisa em setores específicos, geralmente fundações ou instituições sem fins lucrativos, constituídos por pesquisadores e profissionais altamente qualificados em diversas áreas do conhecimento. O acesso a tecnologias e competências específicas destes centros conferem às empresas benefícios na realização de parcerias para aquisição de conhecimentos-chave.

Parabéns por você ter concluido o curso de Gestão da Inovação. Convidamos você a participar de outras soluções do SEBRAE.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras. **Como Alavancar a Inovação Tecnológica nas Empresas.** São Paulo: 2004. Disponível em: <a href="http://www.anpei.org.br/download/">http://www.anpei.org.br/download/</a> estudo\_fundo\_anpei.pdf. Acesso em 21/07/2008.

COTEC. **TEMAGUIDE** - Technology Management Guide for Companies. Valência (ES): Fundação COTEC, 1998. Disponível em <a href="http://www.cotec.es">http://www.cotec.es</a>. Acesso em 25/11/2008.

DUARTE, Renata Barbosa de Araújo (org). **Histórias de sucesso: experiências empreendedoras**. Brasília: Sebrae, 2004.

Instituto Inovação. **Onde está a Inovação no Brasil?** Belo Horizonte: 2007. Disponível em <a href="http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/">http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/</a> Onde\_esta\_a\_inovacao\_no\_Brasil-2007.pdf. Acesso em 21/07/2008.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.** São Paulo: Editora IEGE, 1996.

LACERDA, A. C. et al: **Tecnologia: Estratégia para a Competitividade.** São Paulo: Editora Nobel, 2001.

MATTOS, João Roberto Loureiro de. **Gestão da Tecnologia e Inovação.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MBC - Movimento Brasil Competitivo. **Kit metodológico para a inovação empresarial.** Fernando Mattos, Cláudio Gastal, Liliane Rank, Gustavo Emediato, Héctor Hernán González Osorio, coordenadores. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível em <a href="http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/">http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/</a> biblioteca/1211294710.9966A.pdf>. Acesso em 21/07/2008.

MBC - Movimento Brasil Competitivo. **Manual de Inovação**. Fernando Mattos, Cláudio Gastal, Liliane Rank, Gustavo Emediato, Héctor Hernán González Osorio, coordenação. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível em <a href="http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1211294320.5957A.pdf">http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1211294320.5957A.pdf</a>>. Acesso em 21/07/2008.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico -. **Manual de Oslo**, 3ª Ed.,(tradução FINEP), 2005. Disponível em http://www.mct.gov.br/upd\_blob/0011/11696.pdf. Acesso em 21/07/2008.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

SBRAGIA, Roberto (coord. geral). **Inovação - como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Clio Editora, 2006.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.













Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

www.sebraemais.com.br 0800 570 0800