

MPE Brasil
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

DESTAQUE DE BOAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

CICLO 2014

Guia de Práticas de Inovação.

DESTAQUE DE BOAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO MPE BRASIL

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

GUIA MPE - PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

1ª Parte – Inovação e Gestão da Inovação

2ª Parte – Questionário de Autoavaliação Destaque Práticas de Inovação

3ª Parte – Questionário Destaque de Boas Práticas de Inovação -
ETAPA NACIONAL - Visita do Avaliador

REALIZAÇÃO

Este material foi desenvolvido pelos realizadores do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

MISSÃO

Promover o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas (MPE), disseminando os conceitos e as práticas de gestão, por meio de um processo de reconhecimento.

VISÃO

Ser referência nacional no processo de reconhecimento às micro e pequenas empresas.

COMITÊ EXECUTIVO

Francisco Teixeira Neto
Isabel Reis
Joana Bona Pereira
Luiz Eduardo Teixeira Malta
Nikelma Moura
Plínio César Marques

COMITÊ GESTOR

Andrei Martinez
Andréia Ferreira Neres
Claudia do Nascimento Pereira
Etelvina Glae Olimpio Costa
Francisco Teixeira Neto
Isabel Reis
Joana Bona Pereira
Júlia de Gasperi Scarati
Lucimeire Dias
Luiz Eduardo Teixeira Malta
Maria Isabella Pinto Bezerra
Marta Romilda Paula de Lima
Nikelma Moura
Plínio César Marques
Roseli Martins da Rosa

COMITÊ TÉCNICO

Alessandra Cunha Souza
Andrei Martinez
Carmen Lúcia Lima de Sousa
Eliane Lobato Peixoto Borges
Francisco Teixeira Neto
Gênia Angélica Porto
Giovana Ribeiro
Hélio Carvalho
Hugo Henrique Roth Cardoso
Isabel Reis
Jailson Ribeiro
Joana Bona Pereira
Marcus Vinicius Lopes Bezerra
Nathaniel Pereira
Rita Patussi
Rogério Allegretti
Sérgio Schaumloeffel

PRODUÇÃO GRÁFICA

Kamila Mota

AGRADECIMENTOS

Os realizadores agradecem a todos que enviaram críticas e sugestões para a melhoria do Questionário de Autoavaliação – Ciclo 2014 – do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.

Sugestões: envie sua sugestão ou crítica pelo portal do Prêmio: www.premiompe.sebrae.com.br

SUMÁRIO

1ª Parte	Inovação e Gestão da Inovação	6
I	Contexto da inovação	6
II	Inovação – conceito e tipos	10
III	Gestão da Inovação	14
IV	Considerações Finais	15
2ª Parte	Questionário de Autoavaliação - Destaque de Boas Práticas de Inovação	18
3ª Parte	Questionário Destaque de Boas Práticas de Inovação - ETAPA NACIONAL - Visita do Avaliador	27
1	Preparação da Visita da Etapa Nacional	27
2	A Visita da Etapa Nacional	28
3	Aspectos a serem observados na Visita	29
4	As Boas Práticas de Inovação na Empresa, Esforço Permanente para o Sucesso	37

1ª PARTE - INOVAÇÃO E GESTÃO DA INOVAÇÃO

“Aqueles países que aproveitarem a inovação e o empreendedorismo como motores para novas fontes de crescimento estarão mais aptas a sair ou ficar fora da recessão”. (tradução livre do autor a partir de OECD (2010, p.27)

“O mundo vive num ritmo cada vez mais acelerado de revolução tecnológica. Ela se processa tanto na decifração de códigos desvendadores da vida quanto na explosão da comunicação e da informática. Temos avançado na pesquisa e na tecnologia, mas precisamos avançar muito mais. Meu governo apoiará fortemente o desenvolvimento científico e tecnológico para o domínio do conhecimento e a inovação como instrumento da produtividade.” (discurso de posse da Presidente Dilma Rousseff em 01/01/2011)

“Inovação é uma necessidade e deve fazer parte da cultura empresarial. É preciso fazer diferente para fazer melhor. Isso é que vai determinar a posição do Brasil na competitividade global. O grande desafio é trabalhar em rede, com foco na inovação nessa agenda mais qualitativa e mais sofisticada e que vai gerar mais competitividade, emprego, renda e bem-estar social”. Carlos Alberto dos Santos – Diretor Técnico do SEBRAE (matéria para Agência SEBRAE, publicada em 07/06/2011).

I CONTEXTO DA INOVAÇÃO

O governo vem buscando, ao longo dos últimos anos, uma maior atuação para que a inovação possa ser incorporada no dia a dia e aumentar a produtividade e competitividade das empresas, bem como proporcionar os desejados benefícios sociais. A inovação tem sido considerada um caminho, com riscos inerentes, mas gerenciáveis, para a sobrevivência ou consolidação das empresas em seus mercados. Além disso, a inovação pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador, bem como para as questões de sustentabilidade. Em função desses aspectos, cada vez mais tem ficado claro que a inovação é indissociável da competitividade e do desenvolvimento e crescimento sustentável do país.

Em âmbito mundial, a posição do Brasil no *ranking* de inovação tem variado ao longo dos últimos anos. No *The Global Innovation Index* (GII), o país estava na 50ª colocação em 2009, caiu para a 68ª em 2010, avançou para a 47ª em 2011 (entre 125 países) e, mais recentemente, no relatório referente a 2012, ocupa a 58ª colocação¹ entre 141 países.

Obstante a instabilidade da colocação obtida, observa-se que ocupamos uma posição intermediária, que nos aponta desafios em diversas áreas, para que tenhamos uma melhora expressiva nas métricas utilizadas (ver Quadro 1).

¹ O relatório completo está disponível em <http://www.globalinnovationindex.org/gii/>.

Quadro 1: O Brasil no ranking do GII 2012

INDICADOR	BRASIL (RANKING)
1. Instituições	84
1.1 Ambiente político	62
1.2 Ambiente regulatório	48
1.3 Ambiente de negócios	127
2. Capital humano e pesquisa	83
2.1 Educação	73
2.2 Educação Superior	115
2.3 Pesquisa e desenvolvimento	47
3. Infraestrutura	49
3.1 Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)	47
3.2 Infraestrutura geral	81
3.3 Sustentabilidade ecológica	54
4. Sofisticação do mercado	82
4.1 Crédito	108
4.2 Investimento	42
4.3 Comércio e competição	108
5. Sofisticação dos negócios	42
5.1 Trabalhos do conhecimento	48
5.2 Cooperação para inovação	57
5.3 Absorção de conhecimento	38
6. Conhecimento e tecnologia	55
6.1 Criação de conhecimento	67
6.2 Impacto do conhecimento	63
6.3 Difusão do conhecimento	44
7. Produtos criativos	54
7.1 Intangíveis	67
7.2 Bens e serviços criativos	47
7.3 Criatividade <i>on-line</i>	49

Fonte: traduzido e adaptado a partir de GII (2012, p.195)

O GII foca, principalmente, o “ambiente propício à inovação” e não a inovação em si mesma. Há limitações nessa abordagem, principalmente nos posicionamentos ao longo do *ranking*, no qual países como Estados Unidos (10º colocado), Alemanha (15º), França (24º) e Japão (25º), sabidamente “locomotivas da inovação mundial”, aparecem atrás de países como Suíça (1º), Irlanda (9º) e Estônia (19º). Outra limitação da pesquisa é abordar o país como um todo e não considerar as diferenças setoriais e regionais. Os resultados da pesquisa, entretanto, nos permitem identificar mais detalhadamente nossos pontos de melhoria, como o “Ambiente de Negócios” e a “Educação Superior” e, a partir disso, estabelecer políticas de governo.

Em se tratando de inovação tecnológica, no Brasil temos a Pesquisa de Inovação (PINTEC)², realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). A PINTEC objetiva a construção de indicadores setoriais e nacionais, que sejam comparáveis com os de outros países. O foco está nos fatores que influenciam o comportamento inovador da empresa, nas estratégias adotadas, nos esforços para inovar, nos incentivos, obstáculos e resultados da inovação. Já foram realizadas quatro PINTEC (2000, 2003, 2005 e 2008) estando, atualmente, em fase de análise de dados da coleta realizada em 2011 (publicação prevista para meados de 2013). Os últimos resultados disponíveis (ver Tabela 1) permitem às empresas se compararem às demais do setor ou região e também orienta o governo no estabelecimento de políticas que permitam avançarmos em relação aos países mais desenvolvidos.

Tabela 1 - Participação percentual do número de empresas que implementaram inovações, segundo as faixas de pessoal ocupado Brasil - período 2006-2008

Faixas de pessoal ocupado	Taxa de inovação			Produto			Produto novo para o mercado nacional		
	Indústria	Serviços selecionados	P&D	Indústria	Serviços selecionados	P&D	Indústria	Serviços selecionados	P&D
Total	38,1	46,2	97,5	22,9	37,4	85,0	4,1	9,1	72,5
De 10 a 29	36,9	45,6	66,7	21,7	36,9	33,3	3,3	7,7	33,3
De 30 a 49	35,2	46,5	0,0	20,9	36,5	0,0	3,2	13,1	0,0
De 50 a 99	40,1	40,8	100,0	24,0	34,9	83,3	4,6	9,8	50,0
De 100 a 249	43,0	54,4	100,0	26,7	43,5	72,7	6,4	12,4	63,6
De 250 a 499	48,8	56,2	100,0	31,8	44,1	100,0	9,0	16,4	100,0
Com 500 e mais	71,9	67,2	100,0	54,9	54,6	100,0	26,9	24,3	83,3

Faixas de pessoal ocupado	Processo			Processo novo para o setor no Brasil		
	Indústria	Serviços selecionados	P&D	Indústria	Serviços selecionados	P&D
Total	32,1	30,9	82,5	2,3	2,8	60,0
De 10 a 29	30,7	29,9	66,7	2,0	1,7	33,3
De 30 a 49	30,6	31,0	0,0	1,6	1,5	0,0
De 50 a 99	33,7	27,6	66,7	2,2	5,7	33,3
De 100 a 249	36,9	39,8	81,8	3,1	5,2	54,5
De 250 a 499	40,1	42,3	87,5	4,5	10,9	75,0
Com 500 e mais	64,0	54,2	91,7	18,1	22,5	75,0

Fonte: traduzido e adaptado a partir de Gil (2012, p.195)

² Os dados e informações das pesquisas já realizadas encontram-se em www.pintec.ibge.gov.br.

Mais de 100.000 empresas participaram do levantamento, e 38.299 implementaram um produto e/ou processo novo ou significativamente melhorado no período de 2006-2008. Entretanto, apenas 3.232 desenvolveram produtos ou processos inovadores para o mercado nacional e 267 para o mercado mundial. Por sua vez, comparando os dados da PINTEC 2008 com os das PINTEC anteriores, houve um aumento na taxa de inovação de 31,5% (2000) para 38,1% (2008). Os dados mais preocupantes na Tabela 1 são as taxas para o segmento das micro e pequenas empresas.

A partir desses diferentes indicadores disponíveis, o governo federal tem estabelecido políticas e apoiado ações, como por exemplo: o Plano Brasil Maior³, que por meio de diferentes medidas, também busca aperfeiçoar o marco regulatório da inovação; Programa de Incentivo à inovação nas Empresas Brasileiras – Inova Brasil⁴ – promovido pelo MDIC e operado pela FINEP; a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII), voltada mais especificamente para a indústria, com o objetivo de ser a EMBRAPA da indústria; a Rede de Núcleos de Inovação (RNI) no âmbito da Mobilização Empresarial para a Inovação (MEI), articulada e liderada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI); Núcleos de Apoio à Gestão da Inovação (NAGI)⁵ em diversos estados, com recursos MCT/FINEP; apoio à inovação disponibilizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); entre outras iniciativas.

É importante destacar que as primeiras discussões amplas, envolvendo os diferentes atores da sociedade, ocorreram ainda durante a I Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia⁶ e o surgimento do próprio Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em 1985. De lá para cá, houve outras três conferências: 2001, 2005 e 2010. Entre os documentos produzidos nessas conferências estão o Livro Branco de Ciência e Tecnologia (2001) e o Livro Azul (2010).

Para as MPE, especificamente, foi discutida e criada recentemente uma Agenda Nacional de Desenvolvimento e Competitividade das Micro e Pequenas Empresas. Coordenado pelo MDIC e dentro da Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios (PNEN)⁷, o trabalho será dividido em seis eixos principais: Comércio Exterior, Compras Governamentais, Investimento e Financiamento, Tecnologia e Inovação, Informação e Capacitação e Desburocratização e Desoneração, e permite que os micro e pequenos empresários tenham competitividade não só no mercado nacional, mas também no internacional.

Ainda para as MPE, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem desenvolvido um conjunto de ações de disseminação, estímulo, capacitação e apoio direto à inovação nas MPE. Entre esses, podem ser destacados o curso de Gestão da Inovação, dentro do Programa SEBRAE Mais Empresas Avançadas; *workshops* “Como sua empresa pode lucrar com a inovação”, em parceria com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI); Programa SEBRAETEC, instrumento de acesso a conhecimentos tecnológicos; Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) de acompanhamento direto às MPE; entre outros.

Como se pode ver, a busca de meios, arranjos e recursos para a transformação de conhecimento em inovação, não é tarefa exclusiva do governo. Todos os demais atores, como a academia, o setor empresarial, entidades de classe, organizações não governamentais, setor financeiro, devem estar envolvidos.

Outros marcos relevantes na evolução e inserção do tema no Brasil:

- criação do Prêmio FINEP de Inovação em 1998;
- criação dos Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia em 1999;
- promulgação da Lei da Inovação (Lei nº 10.793, de 2 de dezembro de 2004), sua posterior regulamentação por meio do Decreto nº 5.563, de 11 de outubro de 2005, que viabilizou a Subvenção Econômica;
- lançamento da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI) pela CNI, em 2009;

³ Ver www.brasilmaior.mdic.gov.br.

⁴ Ver http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=programas_inovabrasil.

⁵ No Paraná, por exemplo, o empresário pode acessar o NAGI em <http://nagipr.org.br/>.

⁶ Informações completas sobre os conteúdos produzidos em todas as quatro conferências até aqui realizadas podem ser acessadas em <http://cncti4.cgee.org.br/>

⁷ Ver <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3560>.

- criação do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil em 2008 (antigo Prêmio Talentos Empreendedores) e inserção da categoria “Destaque de Inovação” em 2011;
- criação do Prêmio Nacional de Inovação em 2011 (antigo Prêmio CNI);
- transformação do MCT em Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTi) em agosto de 2011.

Diante de todo esse contexto, o **MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas** é uma oportunidade de reconhecimento, divulgação e aprendizagem, e o **Destaque de Boas Práticas de Inovação** permite à empresa demonstrar os seus esforços para inovar, o seu processo de Gestão da Inovação, as práticas e estímulo e de apoio, bem como os resultados advindos da internalização de conceitos e comportamentos pró-ativos. Para as empresas premiadas, é um reconhecimento de sua capacidade de inovar; para as empresas não inovadoras, é um estímulo para a incorporação da inovação no seu dia a dia.

II INOVAÇÃO – CONCEITO E TIPOS

O conceito de inovação advém dos trabalhos de Joseph Schumpeter publicados em seu livro *The theory of economic development*, revisado e publicado, originalmente em inglês, em 1934. Schumpeter destacava a importância da “destruição criativa” como forma de gerar inovações e proporcionar o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982).

Há diferentes percepções e abordagens sobre o que é inovação. No Quadro 2, apresentamos algumas delas.

Quadro 2 – Conceitos de Inovação sob a ótica de diferentes autores

AUTOR	CONCEITO
C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)	Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia.
Ernest Gundling (3M)	Inovação é uma nova ideia implantada com sucesso, que produz resultados econômicos.
Giovanni Dosi (Universidade de Pisa)	Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais.
Martin Bell e Keith Pavitt (Universidade de Sussex)	A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional.
Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)	As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos.

Fonte: Adaptado de Simantob e Lippi (2003, p.14).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 86) destacam a importância de não confundir inovação com invenção, pois “a inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”. Para tanto, esses autores resgatam alguns teóricos com os quais compartilham essa visão e que cabe aqui destacar:

A inovação é a exploração de novas ideias. (Unidade de Inovação, Departamento de Comércio e Indústria, Reino Unido, 2004)

A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado). (Chris Freeman, 1982)

A inovação não implica, necessariamente, apenas a comercialização de grandes avanços tecnológicos (inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças de know-how tecnológico em pequena escala (melhoria ou inovação por incremento). (Roy Rothwell & Paul Gardiner, 1985)

A inovação é a ferramenta específica de empreendedores, por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços. É passível de ser apresentada como uma disciplina, passível de ser aprendida, passível de ser praticada. (Peter Drucker, 1985)

As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas. (Michel Porter, 1990)

Um negócio inovador é aquele que vive e respira fora dos padrões. Não se trata apenas de boas ideias, mas de uma combinação das mesmas com uma equipe motivada e uma compreensão instintiva sobre o que seu cliente necessita. (Richard Branson, 1998)

Embora haja diversos conceitos e abordagens para inovação, algumas agências e organismos do governo (FINEP, CNPq e BNDES), bem como o próprio SEBRAE, optaram por utilizar a conceituação presente no Manual de Oslo, 3ª edição (2005). O Manual⁸, traduzido para o português pela FINEP, é uma publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e tem se tornado o documento de referência a respeito dos conceitos e atividades correlacionadas com inovação.

O Manual de Oslo estabelece que:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE; FINEP, 2005)

A FINEP também destaca a importância da implementação no conceito que utiliza:

Inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor. (FINEP, 2011)

Primeiro aspecto importante está em separar com clareza os conceitos de ideias de invenção e de inovação. A ideia, por si só, não é uma invenção e muito menos uma inovação. Normalmente, a ideia é fruto da criatividade individual ou coletiva. Para se transformar em inovação, é essencial que essa ideia seja uma novidade, seja implementada e traga resultados e/ou benefícios para a empresa. Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), a implementação com resultados é essencial para caracterizar a inovação. Essa implementação deve ocorrer na própria empresa (inovações de processo ou organizacional) ou absorção pelo mercado (inovações de produto, serviço ou marketing).

Para fazer essa caracterização da inovação, pode-se partir de um descritivo resumido ou de um estrato de um projeto executivo e utilizar o instrumento (Quadro 3) proposto no trabalho de Furtado (2012).

⁸ O Manual de Oslo está disponível para *download* em http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf

Quadro 3: Instrumento de apoio à avaliação e caracterização da inovação.

Descrição da oportunidade de inovação:

BLOCO A - AVALIAÇÃO DA DESCRIÇÃO DE INOVAÇÃO			
De acordo com a descrição apresentada, percebe-se que haverá ou houve:	Pequena/ Média	Alta/ Significativa	SD
1 ...melhoria nas características do produto ou serviço (algo que o distingue dos existentes).			
2 ... melhoria na forma como a empresa se relaciona externamente.			
3 ... possibilidade para empresa ampliar seu mercado ou atingir novos mercados.			
4 ... melhoria nas técnicas, equipamentos ou <i>softwares</i> do processo produtivo da empresa.			
5 ... melhoria nas especificações técnicas do produto ou serviço.			
6 ... agregação de valor para os produtos ou serviços.			
7 ... melhoria na organização do local de trabalho.			
8 ... melhoria nos usos previstos do produto ou serviço ou em sua funcionalidade.			
9 ... possibilidade de órgão/agência de fomento ou financiamento apoiarem a realização do objeto descrito, com aporte de recursos.			
10 ... melhoria no posicionamento do produto ou serviço.			
11 ... implementação de um novo método de produção para aumentar a produtividade de um produto já existente.			
12 ... aumento da competitividade da empresa.			
13 ... melhoria nos componentes ou materiais do produto ou serviço.			
14 ... melhoria na forma de promoção do produto ou serviço.			
15 ...melhoria no faturamento da empresa.			
16 ... implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios.			
17 ... melhoria na concepção estética do produto ou em sua embalagem.			
18 ... redução de custos que represente ganhos de competitividade.			
19 ... implementação de um novo método de distribuição.			
20 ... melhoria na forma de fixação de preços de produtos ou serviços.			
21 ... melhoria na produtividade da empresa.			
22 ... melhoria nas características, funções, ou forma como os serviços são oferecidos.			
23 ... melhoria na estratégia de atuação e/ou processos da empresa, visando ao aumento dos aspectos de sustentabilidade.			
24 ... implementação de novos produtos ou serviços totalmente diferentes dos oferecidos pela empresa no momento.			

Fonte: Adaptado de Furtado (2012, p. 89).

A caracterização de algo novo, normalmente, é mais simples. A dificuldade tem sido em relação à distinção entre “significativamente melhorado” e uma simples melhoria. Isso tudo para se evitar que uma simples melhoria em um produto, por exemplo, seja confundida com inovação.

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcanti (2011), temos que:

Inovação é diferente de invenção!
Nem toda invenção se transforma em inovação.
Pode-se inventar sem inovar!
Pode-se inventar e, posteriormente, inovar!
Pode-se não inventar e inovar!

A inovação pode ser de produto (bem), serviço, processo, marketing ou organizacional⁹. Segundo a FINEP (2005):

Uma inovação de produto é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado 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. (OCDE, FINEP, 2005)

Inovações de produto têm como foco principal aumentar a receita das vendas ou redução de custos, para aumentar a margem de lucro.

A inovação de serviços, por sua vez, é:

... a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, *softwares* incorporados ou outras características funcionais. (OCDE, FINEP, 2005)

As inovações de serviço focam mais em aumentar a receita de vendas e reduzir os custos em busca de maior eficiência, agilidade ou interação com clientes.

A inovação de processos ocorre, normalmente, no ambiente interno da empresa e é caracterizada como:

... a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. As inovações de processo podem visar a reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. (OCDE, FINEP, 2005)

Uma inovação de marketing é:

... a 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. (OCDE, FINEP, 2005)

Os principais objetivos da empresa, ao implementar inovações de marketing, são aumentar o volume de vendas e sua fatia de mercado, mudar o seu posicionamento e melhorar a marca.

O último tipo de inovação é a organizacional, cujo foco principal são as pessoas, a organização do trabalho na empresa e a forma como a empresa se organiza. Também pode estar voltada para a redução de custos administrativos, de suprimentos e melhoria nas competências. A criação de novos modelos de negócio caracteriza-se melhor como inovações organizacionais.

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (OCDE, FINEP, 2005)

⁹ O glossário da Cartilha de Apoio à Inovação do BNDES possui uma série de exemplos e contra exemplos de todos os tipos de inovação. Está disponível para *download* em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/cartilha/cartilha_apoio_inovacao.pdf.

Há casos de fronteira, em que há dificuldades para uma caracterização mais exata. Nessas situações, destaca-se, normalmente, o tipo que se julga predominante e dá-se um destaque menor, complementar, para o segundo tipo. Por exemplo, pode-se ter uma inovação que melhor se caracteriza como de processo, embora também tenha alguns elementos da inovação organizacional. Essa caracterização é importante, principalmente frente a órgãos de fomento e financiamento. Outro aspecto importante a se destacar está em que uma inovação raramente ocorre de forma isolada na empresa. Ela tem, via de regra, outras inovações associadas (de outros tipos inclusive) que a viabilizam. Por exemplo, uma inovação de produto pode vir a necessitar de inovações de processo e inovações de marketing.

III GESTÃO DA INOVAÇÃO

Tão importante quanto caracterizar a inovação em si, é observar os esforços, o processo utilizado na sua geração e implementação, o ambiente (práticas de estímulo e apoio aos colaboradores) e os resultados obtidos.

Os **esforços** para inovar são caracterizados como os investimentos financeiros, recursos utilizados para ouvir os clientes e para a identificação de oportunidades. Participações em feiras, congressos e eventos correlatos, bem como a capacitação e treinamentos, são caracterizados como esforços. Mostram a predisposição do empresário em investir, arriscar para obter lucros diferenciados no futuro.

De forma a evitar que a empresa inove apenas uma vez, ou de forma errática, é importante que haja um **Processo de Gestão da Inovação**, que garanta uma geração contínua e sistemática de inovações. Esse processo é composto de cinco etapas principais: Levantamento de ideias, Seleção de ideias, Alocação/Definição de recursos, Implementação e Aprendizagem (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2009).

Para que surjam ideias, é necessário que haja o **Levantamento de informações** (principalmente **do ambiente externo**), **compartilhamento** dessas informações na empresa, **comunicação** contínua (fácil e direta) entre as áreas e um ambiente que estimule a **criatividade** para o surgimento de ideias também no ambiente interno. As parcerias com fornecedores e clientes também podem contribuir com a geração de ideias.

É fundamental que haja um estímulo à criatividade e o levantamento e organização das ideias geradas (DAVID, CARVALHO e PENTEADO, 2011). Essa organização é fundamental para uma análise, avaliação e seleção adequada das melhores ideias ou oportunidades de inovação, que é a segunda etapa do Processo de Gestão da Inovação. A **Seleção** tem que ser sistemática, utilizar métodos e critérios bem definidos e ter a participação dos colaboradores, de forma a aumentar a corresponsabilidade e o alinhamento estratégico.

Após selecionadas, as ideias devem ser apoiadas pelos dirigentes e ter uma **Alocação** adequada de **recursos**, além de ser permitida a experimentação ou piloto.

A próxima etapa é a de **Implementação**. Nessa etapa, a ideia selecionada, já com recursos alocados, será viabilizada na forma de uma oportunidade de inovação mais concreta, por meio de um projeto (ou um conjunto mínimo de atividades sistematizadas de gerenciamento de projetos), até ser disponibilizada para os clientes. Devem ser documentados os elementos mínimos que compõem um projeto (CANDIDO et al., 2012), de forma a facilitar o acompanhamento das atividades previstas. Entre os indicadores que podem ser utilizados para acompanhar a inovação no mercado, estão a satisfação dos clientes e a aceitação pelo mercado, entre outros.

A última etapa, que na realidade pode ocorrer em paralelo desde a primeira, é a Aprendizagem. Nessa etapa, ou nesse momento, a empresa busca promover a discussão, reflexão e registro sobre o que deu certo, o que deu errado, o que pode ser melhorado e as lições aprendidas no Processo de Gestão da Inovação. O registro e o compartilhamento sistematizado da aprendizagem constituem o embrião da Gestão do Conhecimento na empresa (STRAUHS et al., 2012).

Um ambiente adequado permite à empresa estimular a geração, o compartilhamento de ideias e inovar a partir dos seus colaboradores ou das redes que ela estabelece com o ambiente externo, dentro de uma perspectiva de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; LINDEGAARD, 2011). Nesse ambiente propício à inovação, têm que estar presentes práticas como reconhecimento e recompensa, capacitação, trabalho em equipe e divulgação das inovações geradas e sua contribuição.

Em ambientes inovadores, o colaborador inovador espera ser reconhecido e, na maioria das vezes, recompensado. Portanto, possuir um programa formal de **reconhecimento** com critérios bem definidos auxilia na consolidação do ganha-ganha da inovação (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

A **capacitação** permanente para a inovação passa por cursos, oficinas, eventos e palestras de motivação, técnicas e ferramentas de gestão da inovação, entre outras possibilidades. A capacitação, além de regular e frequente, deve se dar tanto nas capacidades técnicas como humanas. Um programa formal de educação continuada contribui fortemente para o comprometimento do colaborador com a geração e implementação de inovações na empresa.

As ideias até podem surgir de forma isolada, mas devem ser trabalhadas em equipe, assim como a implementação da inovação. Em **equipe**, os colaboradores geram mais e melhores ideias, criam um ambiente mais estimulante e agradável, bem como aumentam a capacidade de inovação da empresa. Programas formais de estímulo ao trabalho em equipe fortalecem a cultura da inovação.

A empresa deve garantir transparência quanto aos benefícios e resultados advindos da inovação na empresa. Para tanto, deve realizar a **divulgação das inovações** às partes interessadas e utilizar indicadores tanto para o ambiente interno (colaborador) como externo (clientes).

Como já foi pontuado anteriormente, a inovação precisa de **resultados/benefícios** para ser caracterizada. Alguns indicadores, baseados na Pesquisa PINTEC (IBGE, 2010), podem ser destacados para servir de avaliação e identificação de como está a contribuição da inovação para a empresa.

Entre os indicadores de avaliação dos resultados, tem-se:

- número de inovações geradas nos últimos três anos;
- percentual de faturamento do último ano que advém de produtos/serviços inovadores lançados nos últimos três anos;
- percentual de redução de custos decorrente das inovações de processos realizadas nos últimos três anos;
- percentual do faturamento do último ano decorrente de novos mercados nos últimos três anos;
- percentual da economia em decorrência das inovações organizacionais/gestão implementadas nos últimos três anos.

Na medida em que a empresa acompanha, por meio de indicadores, os **resultados** decorrentes dos **esforços**, de um **Processo de Gestão da Inovação** contínuo e sistemático e das **práticas de estímulo e apoio** implementadas, pode ir conhecendo detalhes sobre os benefícios proporcionados, como: aumento da produção, aumento da produtividade, aumento do faturamento, aumento da capacidade de reinvestimento, entre outros.

IV CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção da inovação na estratégia ou no dia a dia das empresas ainda é um desafio para toda a nossa sociedade. Esforços do governo, ações das entidades de classe, parcerias com a academia e todo o arcabouço de financiamento e fomento que está sendo disponibilizado não terá sentido caso a empresa não internalize a importância da inovação para ela própria e para a sociedade como um todo. Empresas mais inovadoras serão empresas mais competitivas. Oferecerão melhores salários e serão lugares melhores para se trabalhar.

Mas, para tudo isso, há estágios de maturidade pelos quais a empresa terá que passar ao longo da sua trajetória. O Prêmio MPE vem contribuir com a identificação (por meio do questionário) e melhoria (por meio das devolutivas) do patamar das empresas participantes. Com bons diagnósticos e boas devolutivas, estaremos contribuindo para as empresas serem mais inovadoras e para o país ser mais justo e sustentável.

“Inovação é essencialmente um ‘estado de espírito’ – um mix de processos, atitudes, comportamentos e práticas – que leva uma empresa ou organização a desenvolver uma capacidade dinâmica de mudança”. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 133)

REFERÊNCIAS

- CANDIDO, R. et al. **Gerenciamento de Projetos**. Curitiba: Editora Aymar, 2012.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Mrcia Beatriz; REIS, Dlcio Roberto dos. **Gestão da Inovao: inovar para competir. Guia do Educador**. Brasília: SEBRAE, 2009.
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dlcio Roberto dos; CAVALCANTE, Mrcia Beatriz. **Gestão da Inovao**. Curitiba: Aymar, 2011.
- CHESBROUGH, H. W. The era of Open Innovation. **Mit Sloan Management Review**. v.44, n.2, 2003.
- DAVID, D.E.H.; CARVALHO, H.G.; PENTEADO, R.S. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Editora Aymar, 2011.
- DUTTA, Soumitra. **The Global Innovation Index 2012**. France: INSEAD/WIPO, 2012. Disponível para *download* em <http://www.globalinnovationindex.org/gii/>
- FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS - FINEP. **Glossário de termos e conceitos**. Disponível em: <www.finep.gov.br>.
- FINEP/OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretao de dados sobre inovao. 3 ed., 2005.
- FURTADO, Ilka M. Toyomoto. **Proposta de um processo de análise para caracterizar a inovao e seus diferentes tipos**. 2012. 112p. Dissertao (Mestrado em Tecnologia) Programa de Pós-Graduao em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.
- IBGE. **Pesquisa de inovao tecnológica: 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- LINDEGAARD, Stefan. **A revoluo da inovao aberta**. São Paulo: vora, 2011.
- ORGANIZAO PARA A COOPERAO E DESENVOLVIMENTO ECONMICO - OCDE. **Manual de Oslo**. 3 ed. Paris, OCDE: 2005.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econmico: uma investigao sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econmico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SIMANTOB, M; LIPPI, R. C. **Guia Valor Econmico de inovao nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.
- STRAUHS, F.R. et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizaoes**. Curitiba: Editora Aymar, 2012.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovao**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES

- A UTFPR disponibiliza a Coleção UTFInova, dez livros em formato digital em temas correlatos com inovação, para **download gratuito**. Acesse: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/diretoria-da-agencia-de-inovacao-1/livros-2>.
- BURGELMAN, Robert A.; CHRISTENSEN, Clayton M.; WHEELWRIGHT, Steven C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa** / Hélio Gomes de Carvalho... [et al.]. -- Brasília: SEBRAE, 2009. Disponível para *download*.
- Confederação Nacional da Indústria. Mobilização Empresarial pela Inovação: **Cartilha: Gestão da Inovação** / José Fernando Mattos, Hiparcio Rafael Stoffel, Rodrigo de Araújo Teixeira. – Brasília, 2010. Disponível para *download* em <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF8080812CEBBEF4012CEBD63B3F19B1.htm>. Acessado em 04/03/2011.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline F. (orgs). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHISTENSEN, Clayton M. O Dilema da Inovação. São Paulo: Makron Books, 2001.
- COTEC. **TEMAGUIDE - Technology Management Guide for Companies**. Valência (ES): Fundação COTEC, 1998. Disponível em <<http://www.cotec.es>>.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FAYET, Eduardo A. (org). **Gerenciar a Inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - Guia de Responsabilidade Social**. FNQ, 2012, 40p.
- GOVINDARAJAM, Vijay. **O outro lado da inovação: a execução como fator crítico de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Editora IEGE, 1996.
- LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.
- MATTOS, João Roberto Loureiro de. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MBC – Movimento Brasil Competitivo: **Kit Metodológico para a inovação empresarial**. <http://www.mbc.org.br/mbc/portal/>, 2008.
- MBC. **Manual de Inovação**. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008. Disponível para *download* em www.mbc.org.br.
- REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2008.
- SBRAGIA, Roberto (coord. geral). **Inovação - como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selestre. **Gestão da Inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SERAFIM, Luiz. **O Poder da Inovação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- TERRA, J. C. **10 Dimensões da Gestão da Inovação**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

2ª PARTE - QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO - DESTAQUE DE BOAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO

Os conceitos, práticas de gestão e indicadores de inovação estão em processo de convergência junto aos diferentes atores que atuam no tema. Após a FINEP, o SEBRAE e o BNDES terem adotado o Manual de Oslo 3ª edição como referência para os seus programas, editais, capacitações, premiações e mecanismos de financiamento, alguns termos foram se consolidando.

Esse percurso está refletido no **Questionário de Autoavaliação do Prêmio MPE Brasil – Destaque de Boas Práticas de Inovação**, que, desde sua elaboração inicial, tem evoluído, seguindo a própria dinâmica da Inovação no Brasil. Na versão do Prêmio MPE Brasil 2012, as questões abordavam a informação e os conhecimentos externos, o ambiente favorável e o surgimento de ideias, a experimentação, a implementação e divulgação, os esforços e os benefícios e o reconhecimento. Nesta versão, as questões foram reorganizadas e ampliadas, para serem mais convergentes com os diagnósticos utilizados pelos Agentes Locais de Inovação, pelos cursos de Gestão da Inovação do SEBRAE e com a própria PINTEC.

Para tanto, as doze questões¹⁰ (Quadro 4) que compõem a Parte IV – Práticas de Inovação, estão organizadas de forma a permitir o diagnóstico de todos os tópicos e temas apresentados e que podem contribuir com o aumento da capacidade de inovação das MPE.

Quadro 4: Temas, tópicos e questões da parte IV – Práticas de Inovação MPE

TEMA	Q	TÓPICO	QUESTÕES
Esforços	1	Esforços para a inovação	1- A empresa realiza esforços para inovar?
	2	Informação e conhecimento ambiente externo	2- As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?
	3	Surgimento de ideias ambiente interno	3- É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar inovações?
Processo de Gestão da Inovação	4	Seleção de ideias de forma sistematizada	4- São analisadas, avaliadas e selecionadas as ideias ou oportunidades de inovação?
	5	Definição/alocação de recursos	5- Os dirigentes apoiam e estabelecem recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações?
	6	Acompanhamento da implementação	6- A implementação das inovações é acompanhada?
	7	Aprendizagem sobre o processo de inovação	7- É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?
Práticas de Estímulo/ Apoio ao Processo de Inovação	8	Reconhecimento e recompensa	8- Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?
	9	Capacitação para inovação	9- Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?
	10	Trabalho em equipe	10- O trabalho em equipe é estimulado para a geração de oportunidades de inovação?
	11	Divulgação das inovações	11- As inovações são divulgadas às partes interessadas?
Resultados	12	Avaliação de Benefícios	12- São avaliados os benefícios da implementação das inovações?

Fonte: os autores.

¹⁰ As questões 2 (ambiente externo) e 3 (ambiente interno) referem-se à Etapa de Levantamento.

QUESTÃO 1

1. A empresa realiza esforços para inovar?

A empresa que deseja ser inovadora realiza e dimensiona o esforço de manter as atividades de inovação, como a busca de informações e o estímulo às ideias criativas. Realiza esforços para obtenção de recursos financeiros e gerenciais para realizar as inovações e acompanha as atividades de implementação. Os esforços podem ser representados por investimentos financeiros, como compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a informatização da empresa, a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/serviços nacionais ou estrangeiros. Os esforços também são representados por investimento em pessoas, como capacitação, treinamentos, número de colaboradores que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras etc. Além disso, os investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing também são considerados esforços para a obtenção de inovações.

Esta questão está relacionada com os Critérios 1-Liderança e 2-Estratégias e Planos.

Esforço também está relacionado ao fundamento Visão de Futuro, pois os esforços para a inovação caracterizam uma visão de médio e longo prazo.

Para tanto, é necessária uma liderança com um comportamento pró-ativo em termos de inovação e que tenha sensibilidade e respaldo para planejar estrategicamente investimentos em infraestrutura, em pessoas, em capacitação, em estratégias de marketing para criar um círculo virtuoso de esforços-inovações-resultados-esforços.

O papel da liderança também está em levar a visão do que é inovação para a empresa e a sua importância. A própria inserção da inovação na Missão ou na Visão caracteriza um esforço da empresa.

Os esforços variam em função da característica do negócio da empresa. É importante que haja essa predisposição para investir, que denota o grau de risco calculado que o líder está disposto a correr para inovar.

Mesmo que os esforços sejam inicialmente pequenos, devem ser estimulados para se consolidarem ao longo do tempo.

QUESTÃO 2

2. As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?

A informação sobre o que está acontecendo de novo no ambiente externo, o levantamento e busca de ideias e oportunidades ocorrem muitas vezes de forma aberta, isto é, com a participação de muitas pessoas e entidades. É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Workshops temáticos, visitas a empresas do setor e participação em feiras, por exemplo, são fontes de informação e de ideias para oportunidades de inovação. Novos conhecimentos e descobertas podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente em clientes e fornecedores. Assim, as oportunidades para implementar inovações permitem estabelecer uma cooperação com outras entidades e o compartilhamento do conhecimento, a fim de reforçar as ideias de melhorias significativas que podem ser implementadas pela empresa.

Esta questão está relacionada com os Critérios 1-Liderança, 3-Clientes e 5-Informações e Conhecimento.

O papel da liderança é fundamental, para que a empresa e seus colaboradores possam ter acesso a informações e conhecimentos do ambiente externo de forma ética. É a liderança que, por meio da sua prática diária, estimula esse acesso e utilização, bem como o compartilhamento entre todos na empresa. É a liderança que dará o sentimento coletivo de pertencer a um grupo que inova, como um agente interno de inovação.

Com o estímulo ao acesso e ao compartilhamento de informações, aumenta o comprometimento dos colaboradores com a identificação de oportunidades de inovação de qualidade e com alto potencial de gerar resultados.

O foco das informações para a inovação tem que levar em conta os clientes, suas expectativas e necessidades. Um bom conhecimento sobre os clientes permitirá inovar de forma incremental nos produtos já existentes e tentar inovar de forma radical, lançando produtos que criem um novo padrão ou um novo mercado. O próprio registro de reclamações pode ser uma excelente fonte de informações para oportunidades de melhoria ainda não identificadas e exploradas.

Para que o Processo de Gestão da Inovação ocorra de forma adequada, deve haver um fluxo de informações e conhecimentos entre os colaboradores em todas as cinco etapas, para que esses possam refletir, analisar e tomar melhores decisões sobre as possibilidades levantadas.

QUESTÃO 3

3. É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?

A capacidade da empresa de se adaptar criativamente às mudanças envolve a comunicação e a contribuição de seus dirigentes e colaboradores. Um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são estimulados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Quando os colaboradores apresentam sugestões e acompanham os esforços de implementação de ideias criativas, a contribuição tende a continuar acontecendo.

Esta questão está relacionada com os Critérios 5-Informações e Conhecimento e 6-Pessoas.

Toda ideia surge a partir de um dado ou informação anterior (tanto do ambiente externo como do ambiente interno). Portanto, para que surjam mais e mais ideias, é necessário um ambiente que estimule a criatividade e que permita uma comunicação entre dirigentes e colaboradores, por meio de fluxos sistemáticos de informações e conhecimentos.

Um Sistema de Informações que contenha e disponibilize os registros do marketing, da produção etc. também pode ser uma ferramenta de apoio ao Processo de Gestão da Inovação da empresa, pois facilita a armazenagem, a recuperação e uso da informação que já está disponível internamente.

As pessoas são o elemento essencial em qualquer processo criativo e de geração de ideias. No momento em que as pessoas estão satisfeitas, que a empresa lhes garante um bem-estar, satisfação e segurança, elas estarão mais dispostas a compartilhar o seu conhecimento e propor ideias, sentindo-se parte da empresa. É importante que a empresa destaque para os seus colaboradores que esses, independente de função, também podem e devem inovar.

Atualmente, observa-se na maioria das solicitações feitas por empresas em busca de novos colaboradores, que esses tenham um perfil empreendedor e inovador. Ou seja, essa competência de gerar ideias vem sendo valorizada fortemente.

QUESTÃO 4

4. São analisadas, avaliadas e selecionadas as ideias ou oportunidades de inovação?

Além de proporcionar um ambiente propício para a geração de ideias, a empresa deve estabelecer um método sistematizado para analisar as oportunidades apresentadas pelos colaboradores. Para isso, deve estimular a busca e troca de informações mais aprofundadas sobre regulamentação do setor, diferencial a ser proporcionado, caso a ideia seja selecionada, conhecimentos que serão necessários, entre outras. É fundamental a empresa ter critérios bem estabelecidos e discutidos em grupo para poder ser feita uma avaliação sobre os mais diferentes aspectos de cada uma das ideias apresentadas. A seleção de uma ou mais oportunidades com a participação dos colaboradores faz com os mesmos tenham um compromisso maior com o desenvolvimento e sucesso dos potenciais novos produtos, processos ou serviços.

Esta questão está relacionada com os Critérios 5-Informações e Conhecimento e 7-Processos.

Para que a seleção seja mais efetiva e aumente a chance de escolha e de acerto da ideia selecionada, os colaboradores precisam de informações adicionais para avaliar cada um dos critérios estabelecidos.

A seleção é um momento crucial no Processo de Gestão da Inovação e depende de informações para a tomada de decisão. Essas informações adicionais devem ser compartilhadas por outras áreas (marketing, vendas, produção etc.) com o grupo de colaboradores que está selecionando o portfólio de ideias.

A seleção de uma ou mais ideias a partir de um grande conjunto é uma atividade que exige uma sistematização, ou seja, um processo com etapas e critérios bem definidos. Esse processo precisa ser padronizado, para que se tenha clareza do porquê das escolhas. Ou seja, a seleção de ideias é uma atividade de agregação de valor.

Escolhas equivocadas ou com pouco embasamento podem conduzir a estratégias e produtos de baixo valor para o mercado. A seleção adequada impacta diretamente o indicador de número de produtos lançados com sucesso pela empresa.

QUESTÃO 5

5. Os dirigentes apoiam e estabelecem recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações?

A inovação, para ser implementada, requer trabalho diferenciado e persistente. A implementação deve considerar os ajustes continuados para proveito das novas atividades, projetos e produtos, até uma solução viável ser encontrada. Esse esforço organizado requer apoio dos interessados e condições adequadas, que incluem novos métodos de trabalho, participação de equipes e, por vezes, adoção de novos materiais, domínio de novas tecnologias, introdução ou adaptação de equipamentos. Os registros de avanços são importantes para manter o foco na melhoria esperada e no acompanhamento dos progressos realizados, permitindo que a empresa alcance as inovações em alinhamento com a sua estratégia.

Esta questão está relacionada com os critérios 1-Liderança e 2-Estratégias e Planos.

Após a seleção de ideias, os dirigentes devem exercer a sua liderança e apoiar a ideia selecionada. Esse apoio deve ocorrer na forma de disponibilização dos recursos necessários, bem como da autonomia necessária para a ideia selecionada se transformar em um projeto de oportunidade de inovação.

Para essa alocação de recursos, a empresa precisa ter regras claras e um comportamento ético e transparente, para evitar ruídos de comunicação.

Algumas empresas determinam um conjunto específico de recursos para serem utilizados em atividades de inovação, de forma a estimular experimentações pelos colaboradores.

As ideias selecionadas devem estar alinhadas com o posicionamento estratégico da empresa. Quando há uma Visão clara da empresa, em termos de inovação, as estratégias e planos normalmente incorporam o apoio e os recursos para a experimentação.

Na medida em que há recursos específicos para a experimentação e implementação de inovações, demonstra a estratégia da empresa de viabilizar a execução do Processo de Gestão da Inovação. Com isso, as ideias selecionadas serão colocadas em prática, o que estimula o colaborador a continuar contribuindo com a empresa.

QUESTÃO 6

6. A implementação das inovações é acompanhada?

A inovação, para tornar-se um benefício na empresa e satisfazer necessidades de clientes, do mercado e internamente, deve ser acompanhada, ou seja, os processos, produtos ou outras inovações devem ser consolidados nas áreas envolvidas. Para isso, deve-se, permanentemente, verificar e ajustar os desvios, a fim de manter a consistência e atratividade por mais tempo. A sustentação continuada de cada realização inovadora, alinhando os recursos necessários com as competências internas, ajuda a criar as condições de implementação e incentiva a adoção da solução. Entre as possíveis formas de acompanhar a implementação da inovação, está o controle dos cronogramas de desenvolvimento, dos recursos financeiros, do nível de satisfação dos clientes, da aceitação pelo mercado (vendas) etc.

Esta questão está relacionada com o Critério 7-Processos.

A implementação é a etapa na qual a ideia selecionada, a oportunidade de inovação, é desenvolvida pelos colaboradores e implementada no mercado (inovação de produtos, serviços ou marketing), ou implementada na própria empresa (inovação de processos ou organizacional).

Para ser acompanhada de forma efetiva, a implementação deve estar padronizada na forma de um processo, com um mínimo de atividades previstas. Essas atividades podem também ser formalizadas, desde o formato de um projeto bem simplificado até um projeto com todos os itens preconizados na literatura.

Independente da complexidade, a implementação deve ter padrões de documentos e ser controlada por meio de indicadores.

QUESTÃO 7

7. É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?

A empresa inovadora sabe a importância de refletir sobre o processo de inovação como um todo, o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, as novas ideias etc. Isso é importante porque possibilitará o aproveitamento dessas reflexões para apoio às decisões futuras que envolvam os mesmos temas. É importante aprender sobre o que houve de correto ou de equivocado durante a fase de levantamento de ideias, durante a seleção das ideias, durante a busca de recursos e durante a execução do projeto de inovação. Aprender como foram resolvidos esses problemas. A empresa reconhece a importância do registro das lições aprendidas, para utilizar esse aprendizado já obtido no lançamento de outros produtos/serviços. A empresa sabe compartilhar a experiência adquirida com os colaboradores e utilizar as formas de disseminação de informação na empresa. Dessa forma, aprenderá a importância de registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda sempre que for iniciar outras ideias. Isso é importante, porque o registro e a documentação permitirão que a empresa resolva mais facilmente os futuros problemas que forem similares aos que já foram registrados. Ao lançar novos produtos e processos, já refletindo sobre mudanças necessárias, a partir do aprendizado anterior, certamente permitirá que a empresa lance novos produtos quando as eventuais dificuldades possam ser antecipadas e contornadas. Além de tudo, o aprendizado permitirá estimular o reinício do processo (re-inovação), ou seja, a possibilidade de contornar as dificuldades com conhecimento prévio da solução estimula, sem dúvida, o reinício do processo em busca de inovações.

Esta questão está relacionada com o Critério 5-Informação e Conhecimento.

O conhecimento individual que os colaboradores adquirem ao participar de processos criativos de levantamento, geração, seleção e implementação de ideias e oportunidades de inovação devem ser compartilhados para garantir o conhecimento organizacional. Isso evita perdas de conhecimento por motivo de desligamento da empresa.

Para a aprendizagem, é essencial a reflexão e o registro dos acertos, dos erros e das lições aprendidas. Esses registros de aprendizado podem ser compartilhados com todos os colaboradores, de forma a garantir para a empresa um maior domínio sobre o Processo de Gestão da Inovação.

A forma do compartilhamento pode ir desde reuniões específicas de aprendizado coletivo até sistemas informatizados na intranet da empresa. O importante está na forma sistematizada de registrar e distribuir as informações e os conhecimentos para reuso dos colaboradores, de forma a permitir que esses gerem novos conhecimentos e novas ideias.

QUESTÃO 8

8. Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?

A empresa inovadora sabe reconhecer os colaboradores que contribuem com ideias criativas e que se dispõem a enfrentar os desafios de mudanças. Nessa empresa, existe um processo de reconhecimento e recompensa por ideias inovadoras dadas por colaboradores. A contribuição de cada colaborador envolvido com as inovações conquistadas, quando reconhecido pela empresa, redobra a busca por novas informações e conhecimentos, bem como pela capacidade realizadora. É importante compartilhar uma parte dos resultados das inovações com os colaboradores, no sentido de reforçar o ambiente favorável para a afirmação do caráter inovador da empresa. Isso pode ser feito criando um sistema de reconhecimento e recompensa, como valorização dos colaboradores que dão ideias para inovar, equalizando os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa. Existem diversas formas de reconhecimento da contribuição dos colaboradores para a inovação, tais como financeiras, presentes, placas, troféus, elogios por escrito e verbais, concessão de privilégios especiais. É importante também definir os indicadores para a recompensa e a avaliação de desempenho.

Esta questão está relacionada com o Critério 6-Pessoas.

Para que o colaborador contribua continuamente com ideias e se sinta estimulado a implementar inovações, é fundamental que ele esteja satisfeito e em um ambiente que lhe propicie um bem-estar na empresa. A participação, o engajamento e a contribuição para a inovação no dia a dia da empresa devem ser reconhecidos e até recompensados.

Quando a empresa possui um Programa de Reconhecimento e Recompensas bem estruturado e discutido com os colaboradores, com critérios muito bem definidos de premiação, esses buscam sempre mais informações para poderem continuar sendo reconhecidos.

QUESTÃO 9

9. Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?

A empresa reconhece a importância da capacitação dos seus colaboradores em inovação e em gestão da inovação. Capacitar pessoas em Gestão da Inovação significa capacitá-las em técnicas de criatividade para gerar ideias, em processos de seleção de ideias, na busca de recursos financeiros e gerenciais para conseguir inovar, nas formas de gerenciar os projetos de implantação das inovações e mesmo nas práticas de aprendizagem. A empresa reconhece que a capacitação das pessoas em gestão da inovação amplia a capacidade da empresa em desenvolver ou produzir produtos/serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc. A empresa sabe identificar, através de indicadores, as capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas, para que o colaborador seja um inovador. Estabelece grupos de capacitação em gestão da inovação como parte de um programa de educação continuada. Estimula o uso dos conhecimentos adquiridos sobre inovação e gestão da inovação no dia a dia da empresa. Estimula o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento do hábito da aprendizagem em termos de gestão da inovação.

Esta questão está relacionada com os Critérios 1-Liderança e 6-Pessoas.

A capacitação da empresa para a inovação deve começar pelos próprios dirigentes. A participação desses em palestras, capacitações de curta duração, *workshops*, seminários etc. caracteriza a importância para a empresa da busca constante por novos conhecimentos. A capacitação do dirigente, além do desenvolvimento pessoal, contribui para a disseminação e aplicação de conhecimentos novos por toda a empresa.

A capacitação dos colaboradores para um melhor desempenho de suas funções, por sua vez, deve ser uma ação permanente. Entretanto, além de capacitar para as funções tradicionais, a empresa precisa capacitar para as funções transversais e que perpassam mais de um setor, que é o caso da inovação.

A capacitação para a inovação deve contemplar conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação e um colaborador mais criativo e inovador, que se habitue a compartilhar para inovar. Para tanto, a própria capacitação para a inovação e Gestão da Inovação tem que ser inovadora, por meio de técnicas e atividades que estimulem o engajamento do colaborador dentro de um “espírito da inovação”.

Esse engajamento é maior, na medida em que as necessidades e expectativas do colaborador se aproximam das necessidades e expectativas da empresa. E a capacitação pode contribuir para essa aproximação.

QUESTÃO 10

10. O trabalho em equipe é estimulado para a geração de oportunidades de inovação?

O trabalho em equipe permite que ideias, oportunidades de inovação e solução sejam pensadas e discutidas a partir de diferentes abordagens e experiências individuais. O estímulo a equipes com pessoas de diferentes áreas imprime uma lógica de visão sistêmica da empresa, o que lhes permite um maior fluxo de informações. Diferentes pessoas pensando e desenvolvendo juntas propiciam uma sinergia que aumenta a produtividade de geração e implementação de ideias, de forma corresponsável, pois todos têm clareza dos seus papéis, para que a ideia passe do estágio de oportunidade para se transformar realmente em inovação.

Esta questão está relacionada com o Critério 6-Pessoas.

Muitas vezes, o colaborador, a partir das suas informações, das atividades no dia a dia e do seu contexto, tem ideias originárias da sua percepção de importância, valor e contribuição para a empresa. Quando essas ideias são tratadas dentro de uma equipe em busca de inovações, surgem diversas reflexões e abordagens, que se complementam devido às diferentes visões e experiências dos participantes. A mescla dessas visões e experiências é que permite observar, identificar diversas nuances de uma oportunidade que, de forma isolada, poderia não ser percebida.

O trabalho em equipe, portanto, é fundamental para o desenvolvimento de oportunidades de inovação em que os colaboradores sintam-se corresponsáveis.

Para um bom trabalho em equipe, inicialmente as pessoas devem conhecer as suas funções e responsabilidades individuais. O conhecimento dessas responsabilidades deixa clara a contribuição de cada colaborador para a empresa e permite uma maior sinergia para o trabalho em equipe.

O estímulo ao trabalho em equipe pode ocorrer já na seleção do colaborador, nos diferentes treinamentos que a empresa oferece e também ser exercitado em pequenos projetos e atividades em equipe de baixa complexidade.

Ao longo do tempo, a empresa pode ir aumentando a complexidade (número de pessoas na equipe, abrangência, importância estratégica etc.), para que os colaboradores ganhem experiência e conforto ao trabalhar em equipe.

QUESTÃO 11

11. As inovações são divulgadas às partes interessadas?

Para uma ideia se transformar em uma inovação, ela deve ser implementada e aceita, ou seja, usada, pela parte interessada. Externamente à empresa, a parte interessada são os clientes. Internamente são os próprios colaboradores. As inovações de produtos, de serviços e de marketing são, normalmente, voltadas para os clientes externos. No caso de inovações de processo ou de gestão (organizacionais), normalmente, a parte interessada é interna, ou seja, são os próprios colaboradores. Para que essa aceitação, ou uso da inovação, ocorra, a inovação deve ser fortemente divulgada para as partes interessadas, internas ou externas, de forma a possibilitar sua aceitação crescente. Os reconhecimentos internos ou externos criam expectativas para o surgimento de inovações subsequentes. Os reconhecimentos podem ser mensurados, quando internamente pelas resistências à mudança e externamente pelas vendas do produto ou serviço inovador.

Esta questão está relacionada com os Critérios 3-Clientes e 5-Informações e conhecimento.

Deve haver uma estratégia de divulgação dos produtos e serviços da empresa para os clientes atuais, de forma a manter a imagem de empresa enquanto inovadora e garantir, com isso, a sua fidelização. Essa divulgação contribui para melhorar o relacionamento com os clientes atuais.

Para os clientes potenciais, a estratégia de divulgação serve para estimulá-los a experimentar os produtos e serviços. A empresa pode desenvolver mecanismos adequados para mapear e agrupar esses clientes quando da divulgação de inovações.

Por outro lado, para os colaboradores que participaram do processo que levou ao lançamento de uma inovação, a empresa deve proporcionar o *feedback* da contribuição deles, destacando a importância da participação e fazendo o devido reconhecimento. Para tanto, é importante a utilização de sistemas de informação e de compartilhamento de conhecimentos que garantam uma comunicação adequada entre os dirigentes e todos colaboradores.

Esse tipo de comportamento da empresa contribui para aumentar a segurança do colaborador e para sua contínua participação na geração de novas ideias e identificação de oportunidades. Inclusive, aqueles que ainda não participam, podem se sentir estimulados a participar.

Quanto mais sistematizadas e organizadas as informações sobre inovações da empresa, mais fácil será a sua divulgação às partes interessadas.

QUESTÃO 12

12. São avaliados os benefícios da implementação das inovações?

A empresa inovadora sabe lidar com a mudança que pode gerar valor para os negócios. Ela identifica e avalia os benefícios que vieram da inovação como, por exemplo, o aprimoramento de processos, o aumento da produção, da produtividade por colaborador, do faturamento, a redução de custos, o lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento, a conquista de novos mercados. Ela levanta mais informações, desenvolve controle, que inclui verificação dos resultados da implementação das inovações, e cria indicadores, que permitem avaliar benefícios em comparação com outras soluções disponíveis no mercado.

Esta questão está relacionada com os Critérios 1-Liderança, 2-Estratégias e Planos, 3-Clientes, 4-Sociedade, 6-Pessoas e 8-Resultados.

A primeira abordagem é a avaliação dos benefícios para a própria empresa, seus dirigentes e colaboradores.

Os benefícios e o desempenho do processo de Gestão da Inovação devem ser analisados sistematicamente pelos dirigentes, para que sejam observadas as metas e objetivos estratégicos planejados. Os resultados dessa análise devem ser compartilhados entre os dirigentes e os demais colaboradores, de forma a aumentar o comprometimento de todos com a empresa.

A partir desses resultados, os dirigentes devem estabelecer estratégias para promover a melhoria dos produtos, serviços, processo e métodos de gestão da empresa. Os benefícios devem ser pensados também em termos de diminuição de impactos ambientais na empresa e daqueles provocados por ela no meio ambiente.

Para a comparação da empresa com outras do seu setor ou região, a empresa deve estabelecer indicadores próprios ou utilizar os indicadores de pesquisas como a PINTEC. Essa comparação permite um posicionamento relativo, que auxilia nas reorientações e mudanças que se façam necessárias.

A avaliação dos benefícios para os clientes da empresa, em termos de satisfação, atendimento e superação de suas necessidades e expectativas contribui para aumentar a sua fidelização.

Algumas inovações, como de processo e organizacional, podem trazer diversos benefícios para os colaboradores. Esses benefícios, embora nem sempre tangíveis, devem ser considerados, pois contribuem para o bem-estar e satisfação do colaborador.

Para se caracterizar uma inovação, é importante observar se houve implementação e se essa gerou resultados e benefícios para a empresa. Os resultados mais relevantes em termos de inovação são os comparativos dos últimos três e a sua contribuição para a margem de lucro.

3ª PARTE - QUESTIONÁRIO DESTAQUE DE BOAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO - ETAPA NACIONAL - VISITA DO AVALIADOR

A inovação é, hoje, o principal componente do aumento da produtividade e da melhoria da competitividade das economias modernas. Novos produtos, novos processos, novos modelos de negócios são as formas que as empresas encontraram para conquistar ou sustentar suas posições no mercado. Ao inovar, as empresas aumentam a eficiência dos processos, abrem novos mercados, reduzem custos, desenvolvem, aprimoram ou incorporam novas tecnologias. Assim, a inovação tornou-se parte essencial da agenda econômica das empresas e dos países atentos a essa nova configuração da economia. (Carlos Calmanovici, Presidente da ANPEI, editorial da Revista Engenhar, ano XVIII, nº 2, mar/abr 2012)

Inicialmente, é necessário lembrar que as empresas indicadas para visita e seleção Etapa Nacional do **Questionário de Autoavaliação do Prêmio MPE Brasil – Destaque de Boas Práticas Inovação** são vencedoras em seus estados e passam por análise prévia do Comitê Técnico do MPE Brasil até chegar a Etapa da visita Nacional. Essa etapa aprofunda, esclarece e atualiza as informações da empresa.

Dessa forma, a visita e o Relatório de Avaliação (RA) realizados pelos Avaliadores Nacionais visam a subsidiar a Banca de Juízes na seleção do **Destaque de Boas Práticas de Inovação**, por isso, a necessidade de conhecer o objetivo do Prêmio e do Questionário de Avaliação, assim como, estar atento para que a visita e o RA sejam imparciais, objetivos, esclarecedores, atualizem os dados e retratem a performance da empresa, desde sua inscrição até o momento da visita.

O texto a seguir visa a elucidar e orientar o avaliador da Etapa Nacional, entretanto, é importante para boa execução dessa etapa a leitura prévia da **2ª Parte – Questionário de Autoavaliação Destaque de Boas Práticas de Inovação**, deste Guia.

1 PREPARAÇÃO DA VISITA DA ETAPA NACIONAL

A visita da Etapa nacional envolve as orientações do Comitê Técnico, a análise do *Relatório de Avaliação da Etapa Estadual*, os acordos e combinações com o colega Avaliador e o planejamento da visita.

O *Relatório de Avaliação da Etapa Estadual* contemplará o Questionário de Gestão, o Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social e o Destaque de Boas Práticas de Inovação. Para visita, são necessárias a leitura e análise dos dois primeiros, pois conterão as informações necessárias para o planejamento e realização da visita, evidenciando aspectos possíveis de aprofundamento, esclarecimento e atualização. Contudo, deve-se ter claro que o Questionário de Gestão servirá de apoio e seu conteúdo não será objeto de análise na visita, apenas o Questionário do Destaque de Boas Práticas de Inovação. É necessária a análise do Radar de pontuação, em especial as pontuações dos critérios Liderança, Pessoas, Processos e Resultados, preferencialmente deve haver um equilíbrio entre os mesmos e a pontuação acima da média.

Deve-se ainda estar atento às “informações adicionais” referentes à parte I (Questionário de Gestão), em particular às respostas das Questões 7, 9 e 28. Além dessas, atenção especial deve ser dada aos dados quantitativos das Questões 1 (Esforços) e 12 (Resultados). O conjunto dessas respostas e dados permitirá estimar a capacidade de inovação da empresa. A dupla de avaliadores deverá analisar e discutir sobre o conteúdo do *Relatório de Avaliação da Etapa Estadual*, estabelecendo os principais aspectos a serem abordados e as estratégias para fazê-lo, tendo claro que a visita não é uma auditoria e sim um momento de conferência das informações, verificação das evidências, atualização e oportunidade de aprendizado da empresa.

É indicado que os avaliadores cheguem juntos à visita e tenham definido seus papéis e participações.

2 A VISITA DA ETAPA NACIONAL

Na visita de avaliação, existem alguns aspectos a serem observados que extrapolam o conteúdo do Questionário MPE e são fundamentais para esclarecer ou aprofundar informações, contribuindo na composição do cenário a ser avaliado.

O avaliador, ao se apresentar, deverá promover um clima de cordialidade e confiança, deixando os representantes da empresa confortáveis no andamento da visita.

As empresas têm formas distintas de se preparar para a visita, algumas deixam à vista documentos e materiais com as evidências para consulta, outras preparam uma apresentação. Dependendo do segmento do negócio e do número de colaboradores, a visita pode ocorrer com a participação da equipe. Há também as empresas que reúnem um grupo representativo, ou ainda, os avaliadores podem ser recebidos pelo proprietário ou um dos sócios.

Independente do que a empresa programou para a visita, os avaliadores podem seguir seu planejamento a partir da situação encontrada, sem necessariamente confrontá-la, contudo, direcionando os assuntos de acordo com o estabelecido previamente em seu planejamento.

No caso de serem recebidos somente pelo empresário, é interessante observar se isso é consequência do tipo de negócio ou do tamanho da empresa, se existe confiança e se a empresa estimula a participação e a autonomia dos colaboradores.

Aspectos gerais a serem observados e verificados na visita:

- A empresa, em especial seus gestores, tem compreensão da totalidade de aspectos que envolvem as Práticas de Inovação, os esforços que são necessários, as diferentes atividades do processo de Gestão da Inovação, as diferentes práticas de apoio e estímulo a um ambiente inovador, bem como os resultados já obtidos com a inovação;
- A empresa realiza diagnósticos e prospecção identificando cenários externos e internos, em busca de ideias e oportunidades, promove a participação dos seus colaboradores e parceiros, levantando necessidades e sugestões, para então definir estratégias e planos de ação voltados à inovação;
- Existe um profissional ou área responsável pela Gestão da Inovação na empresa ou pelas ações de estímulo e apoio à criação de um ambiente inovador;
- No planejamento e plano de ação, consta o investimento (recursos materiais, financeiros e pessoas) nas ações voltadas a gerar e desenvolver oportunidades de inovação, práticas de inovação, com cronograma físico-financeiro, acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos;
- A empresa analisa e seleciona os seus parceiros em função a contribuição que esses podem dar para a capacidade de inovação da empresa, em especial, fornecedores e clientes;
- A empresa, mesmo sendo familiar ou com sócios-proprietários, estimula a participação dos colaboradores na geração de ideias e oportunidades de inovação;
- O gestor/liderança não fica alheio às Práticas de Inovação, lidera, estimula, participa e dá exemplos que estimulam a criatividade, assim como valoriza a tentativa e o erro como elementos de aprendizagem, sem punir fracassos;
- A empresa tem sistema de avaliação, com indicadores e acompanhamento sistemático das Práticas de Inovação e dos seus resultados, realizando registro e análise dos mesmos;
- Os resultados do Processo de Gestão da Inovação na empresa e das Práticas de Inovação são informados e se tornam fonte de aprendizagem e conhecimento, subsidiando ações futuras, tanto para continuidade quanto para revisão e adequações;
- A empresa estimula a criatividade e reconhece a contribuição dos colaboradores, destacando e premiando aqueles que mais contribuem com ideias;
- Os colaboradores são convidados a participar de trabalhos em equipe, de forma multidisciplinar, voltadas à discussão e reflexão sobre Práticas de Inovação, sendo respeitadas as diferentes opiniões ou a decisão de não participar de atividades inovadoras;

- Existe mecanismo de reconhecimento formal, de reconhecimento e recompensa pela contribuição do colaborador na geração e no sucesso de inovações;
- A empresa demonstra predisposição para implantar formalmente, ou para consolidar, um processo de gestão da inovação sistemático e contínuo;
- A empresa reconhece a importância e o impacto proporcionado pela adoção de práticas de estímulo à inovação, sendo consideradas como regra e não como exceção;
- A empresa possui parceiros para a inovação (outras empresas, universidades, institutos etc.) como uma rede que a auxilia na geração e no desenvolvimento de oportunidades;
- A empresa estimula e valoriza a boa comunicação como base para um fluxo de informações adequado entre os colaboradores;
- A capacitação é algo permanente e alinhado com as estratégias de inovação da empresa;
- A empresa gerencia adequadamente a sua marca, seus direitos de propriedade intelectual e industrial, bem como se preocupa em proteger suas ideias e patentes.

3 ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS NA VISITA

Na visita, além da entrevista com o proprietário/sócios e colaboradores, as evidências das informações podem ser obtidas por registros impressos, vídeos, áudios ou observação.

Na sequência, seguem as questões do Questionário de Destaque Boas Práticas de Inovação e sugestões do **tipo e forma de coleta de informações e dados**.

QUESTÃO 1

1. A empresa realiza esforços para inovar?

A empresa que deseja ser inovadora realiza e dimensiona o esforço de manter as atividades de inovação, como a busca de informações e o estímulo às ideias criativas. Realiza esforços para obtenção de recursos financeiros e gerenciais para realizar as inovações e acompanha as atividades de implementação. Os esforços podem ser representados por investimentos financeiros, como compra de máquinas e equipamentos, recursos despendidos para ouvir clientes e identificar oportunidades, recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos, para a Informatização da empresa, a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/serviços nacionais ou estrangeiros. Os esforços também são representados por investimento em pessoas, como capacitação, treinamentos, número de colaboradores que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras etc. Além disso, os investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing também são considerados esforços para a obtenção de inovações.

As informações desta questão podem ser obtidas nos relatórios de investimentos financeiros, nos documentos de compra de máquinas e equipamentos. Pode-se antever alguma dificuldade para obtenção de informações sobre recursos despendidos para ouvir clientes e identificar oportunidades. Nesse caso, conversas e observação podem ser necessárias.

No setor contábil da empresa, devem estar registrados os recursos para participação em feiras, congressos e outros eventos. Os dispêndios para a informatização da empresa, para a pesquisa e desenvolvimento próprio ou em parceria, para realizar adaptação de produtos/serviços nacionais ou estrangeiros, para a capacitação de pessoas normalmente são contabilizados, portanto, não será difícil a verificação.

Já o número de pessoas que se dedicam à inovação, recursos para recompensar colaboradores por ideias inovadoras, investimentos em novos métodos de gestão e em novas estratégias de marketing podem não estar formalizados, sendo necessário obter tais informações em conversas e observações.

A estrutura também pode ser um indicador de esforço para inovação sob dois aspectos: a) estrutura organizacional favorável a um ambiente inovador (poucos níveis hierárquicos, autonomia dos colaboradores etc.); b) estrutura física com ambiente mais específico voltado a atividades de inovação (área física para pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e serviços etc.).

QUESTÃO 2

2. As informações e conhecimentos são obtidos nos ambientes externos para identificar oportunidades de inovação e, posteriormente, compartilhados com os colaboradores?

A informação sobre o que está acontecendo de novo no ambiente externo, o levantamento e busca de ideias e oportunidades, ocorre muitas vezes de forma aberta, isto é, com a participação de muitas pessoas e entidades. É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Workshops temáticos, visitas a empresas do setor e participação em feiras, por exemplo, são fontes de informação e de ideias para oportunidades de inovação. Novos conhecimentos e descobertas podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente em clientes e fornecedores. Assim, as oportunidades para implementar inovações permitem estabelecer uma cooperação com outras entidades e o compartilhamento do conhecimento, a fim de reforçar as ideias de melhorias significativas que podem ser implementadas pela empresa.

Durante a visita, o avaliador deve verificar como são obtidas as informações e o conhecimento, quais são os meios utilizados e a forma da busca. Pode-se antever que essas informações não estarão formalizadas ou mesmo organizadas. Caso isso se configure, deve-se, na conversa com o empresário, reforçar as possíveis formas de acesso apresentadas, como *workshops* temáticos, visitas a empresas do setor e participação em feiras, por exemplo.

Verificar se são feitos relacionamentos, mesmo informais, com universidades e centros de pesquisa, participação em associações, sindicatos e em redes de relacionamento. Lembrar ao empresário que os clientes e fornecedores são fontes importantes de informações e conhecimento e indagá-lo se realiza essa prática.

A partir de conversa com o empresário, procurar evidências da relevância da busca de informações e conhecimento para o segmento. Inquirir quem participa da busca de novidades e verificar com que frequência essas informações e conhecimentos são buscados. O avaliador deve observar como as informações e conhecimentos são compartilhados com os colaboradores. As tecnologias da informação disponíveis na empresa são um bom indicador desse compartilhamento.

QUESTÃO 3

3. É promovido um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre colaboradores para implementar as inovações?

A capacidade da empresa de se adaptar criativamente às mudanças envolve a comunicação e a contribuição de seus dirigentes e colaboradores. Um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são estimulados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações. Quando os colaboradores apresentam sugestões e acompanham os esforços de implementação de ideias criativas, a contribuição tende a continuar acontecendo.

Criar ambientes favoráveis e estimulantes para o surgimento de ideias não é, infelizmente, uma prática muito usual e, muito menos, formalizada. Algumas práticas que poderiam ser identificadas são: a existência de canais para a expressão das ideias dos colaboradores, programas de recompensas por ideias, momentos dedicados à criação livre, estrutura organizacional que facilite o acesso aos decisores para apresentação de ideias etc.

É importante salientar que essa informação deverá ser obtida tanto sob o ponto de vista do dirigente quanto dos colaboradores. Pode ser, eventualmente, que as impressões sobre o ambiente propício ou não sejam diferentes nesses dois grupos.

Observar a resposta dada à questão 3 na folha de respostas e buscar evidências do estímulo ao surgimento de ideias criativas. Práticas formais ou informais de comunicação entre colaboradores para troca de ideias são provas de que o ambiente favorável de estímulo realmente existe na empresa.

Observar o comportamento da empresa frente à tentativa e erro em novos projetos e como é tratado o fracasso de uma ideia sugerida por um colaborador. Esse comportamento indica como a empresa percebe (se aceita ou não) o risco inerente à inovação.

QUESTÃO 4

4. São analisadas, avaliadas e selecionadas as ideias ou oportunidades de inovação?

Além de proporcionar um ambiente propício para a geração de ideias, a empresa deve estabelecer um método sistematizado para analisar as oportunidades apresentadas pelos colaboradores. Para isso, deve estimular a busca e troca de informações mais aprofundadas sobre regulamentação do setor, diferencial a ser proporcionado caso a ideia seja selecionada, conhecimentos que serão necessários, entre outras. É fundamental a empresa ter critérios bem estabelecidos e discutidos em grupo, para poder ser feita uma avaliação sobre os mais diferentes aspectos de cada uma das ideias apresentadas. A seleção de uma ou mais oportunidades, com a participação dos colaboradores, faz com que os mesmos tenham um compromisso maior com o desenvolvimento e sucesso dos potenciais novos produtos, processos ou serviços.

Além de mecanismos de proposição de ideias, avaliados na questão 3, a empresa deve possuir mecanismos de análise, avaliação e seleção dessas ideias. As ações relacionadas a este item precisam envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão, destacando os benefícios dos novos produtos e serviços. Deve-se observar se a empresa utiliza critérios na análise e seleção, tais como:

- Contribuição na redução de custos. Quanto mais a oportunidade de inovação reduzir os custos, melhor para a empresa.
- Contribuição na redução de prazos. Quanto mais a oportunidade de inovação reduzir os prazos, melhor para a empresa.
- Aceitação pelo cliente. Se os clientes estão pedindo a inovação, então é ótimo.
- Tamanho do mercado a ser atendido. Quanto maior o mercado a ser atendido pela oportunidade de inovação, melhor para a empresa.
- Facilidade de financiamento do desenvolvimento. Se existe financiamento para aquela oportunidade de inovação, isso pesa na escolha.
- Facilidade de desenvolvimento/implantação/produção. Quanto mais a empresa tem facilidade em desenvolver a oportunidade de inovação, melhor.
- Relação Lucro/Investimento. Quanto maior a relação entre o lucro e o investimento, melhor para a empresa.

Caso a empresa tenha alguns desses critérios, procure investigar se são atribuídos pesos diferenciados. Isso pode facilitar a identificação de como a empresa avalia uma oportunidade.

QUESTÃO 5

5. Os dirigentes apoiam e estabelecem recursos e condições de experimentação de novas ideias para implementação de inovações?

A inovação, para ser implementada, requer trabalho diferenciado e persistente. A implementação deve considerar os ajustes continuados para proveito das novas atividades, projetos e produtos, até uma solução viável ser encontrada. Esse esforço organizado requer apoio dos interessados e condições adequadas, que incluem novos métodos de trabalho, participação de equipes e, por vezes, adoção de novos materiais, domínio de novas tecnologias, introdução ou adaptação de equipamentos. Os registros de avanços são importantes para manter o foco na melhoria esperada e no acompanhamento dos progressos realizados, permitindo que a empresa alcance as inovações em alinhamento com a sua estratégia.

O avaliador deve observar se a empresa apresenta ações como:

- Definir o conjunto de recursos (humanos, financeiros, infraestrutura, tecnologias etc.) necessários para experimentar, desenvolver e, posteriormente, introduzir e/ou implementar as oportunidades de inovação escolhidas. Isso é importante, pois possibilita que se possa antever as necessidades e a busca por esses recursos.
- Compatibilizar os recursos necessários com as competências internas. Isso é importante, pois aqueles recursos que a empresa já dispõe não precisarão ser buscados, promovendo custos mais reduzidos para a implantação da oportunidade de inovação.
- Saber comprar, licenciar, contratar novidades fora da empresa, pois isso permitirá maximizar a lucratividade.
- Definir as formas de acesso à tecnologia mais adequadas, como compra, produção própria ou parcerias, por exemplo.

Nesta questão, novamente deve ser observado como a empresa lida com a experimentação e o fracasso, quando esse ocorre. O nível de aceite desse fracasso, oriundo da experimentação, permite avaliar como a empresa trata o risco, que é inerente à inovação. Se houver punição, a empresa demonstra que só estimula oportunidades de baixo risco, o que leva o colaborador a ser mais resistente à geração de ideias e sua colocação em prática.

QUESTÃO 6

6. A implementação das inovações é acompanhada?

A inovação, para tornar-se um benefício na empresa e satisfazer necessidades de clientes, do mercado e internamente, deve ser acompanhada, ou seja, os processos, produtos ou outras inovações devem ser consolidados nas áreas envolvidas. Para isso, deve-se, permanentemente, verificar e ajustar os desvios, a fim de manter a consistência e atratividade por mais tempo. A sustentação continuada de cada realização inovadora, alinhando os recursos necessários com as competências internas, ajuda a criar as condições de implementação e incentiva a adoção da solução. Algumas possíveis formas de acompanhar a implementação da inovação é controlar os cronogramas de desenvolvimento, os recursos financeiros, o nível de satisfação dos clientes, a aceitação pelo mercado (vendas) etc.

O avaliador deve perceber se o empresário está ciente de que a ideia selecionada (oportunidade de inovação) somente será, de fato, uma inovação, se for implementada internamente (inovação de processo ou organizacional) ou implementada no mercado (inovação de produto, de serviço ou marketing). Isso requer verificar os conhecimentos que a empresa tem sobre gerenciamento de projetos. Alguns itens que podem ser verificados pelo avaliador dizem respeito a se a empresa sabe:

- Definir, claramente, o escopo do projeto da inovação a ser introduzido e/ou implementado. É importante conhecer o escopo, uma vez que o escopo é a abrangência do projeto, ou seja, a clarificação do que será feito. Isso é fundamental para a obtenção do sucesso.
- Adquirir os recursos previstos. Sem os recursos, não há como fazer o projeto acontecer.
- Estabelecer datas e formas de acompanhamento (prazo, custos e qualidade). Isso é importante, porque essa definição permitirá um gerenciamento e um controle eficaz do projeto.
- Preparar o lançamento da inovação, o que é importante para lançar a inovação de forma bem planejada, para não colocar tudo a perder.
- Alinhar as atividades de introdução da inovação de produto com marketing e vendas, o que é importante, porque, somente quando o produto ou serviço for aceito pela sociedade, é que de fato ele vira inovação. Marketing e Vendas têm um papel importante nesse processo de aceitação da novidade.
- Considerar a importância do gerenciamento de projetos das inovações de forma adequada, acompanhando prazos, qualidade e custos. É importante, porque o gerenciamento permanente e contínuo corrige eventuais alterações de escopo e permite que se corrijam desvios de tempo, custos etc.

QUESTÃO 7

7. É promovido o aprendizado sobre o processo de inovação?

A empresa inovadora sabe a importância de refletir sobre o processo de inovação como um todo, o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, as novas ideias etc. Isso é importante, porque possibilitará o aproveitamento dessas reflexões para apoio às decisões futuras que envolvam os mesmos temas. É importante aprender sobre o que houve de correto ou de equivocado durante a fase de levantamento de ideias, durante a seleção das ideias, durante a busca de recursos e durante a execução do projeto de inovação. Aprender como foram resolvidos esses problemas. A empresa reconhece a importância do registro das lições aprendidas, para utilizar esse aprendizado já obtido no lançamento de outros produtos/serviços. A empresa sabe compartilhar a experiência adquirida com os colaboradores e utilizar as formas de disseminação de informação na empresa. Dessa forma, aprenderá a importância de registrar as lições aprendidas, evitando reinventar a roda sempre que for iniciar outras ideias. Isso é importante, porque o registro e a documentação permitirão que a empresa resolva mais facilmente os futuros problemas que forem similares aos que já foram registrados. Ao lançar novos produtos e processos, já refletindo sobre mudanças necessárias a partir do aprendizado anterior certamente permitirá que a empresa lance novos produtos quando as eventuais dificuldades forem antecipadas e contornadas. Além de tudo, o aprendizado permitirá estimular o reinício do processo (re-inovação), ou seja, a possibilidade de contornar as dificuldades com conhecimento prévio da solução estimula, sem dúvida, o reinício do processo em busca de inovações.

A empresa deve continuamente refletir sobre todo o processo de inovação. Revisar etapas, ações e ferramentas, além de registrar as ações aprendidas. O avaliador deve observar se a empresa:

- Reflete sobre o processo de inovação como um todo – o que aconteceu, o que funcionou bem, o que não deu certo, os resultados obtidos, novas ideias etc. É importante, porque isso possibilitará o aproveitamento dessas reflexões para apoio a decisões futuras que envolvam os mesmos temas.
- Registra e compartilha as lições aprendidas, evitando reinventar a roda sempre que for iniciar outras ideias. É importante, porque o registro e a documentação permitirão que a empresa resolva mais facilmente os futuros problemas que sejam similares aos que já foram registrados.
- Lança novos produtos e processos, já refletindo sobre mudanças necessárias a partir do aprendizado anterior. Certamente o aprendizado anterior, registrado, permitirá que a empresa lance novos produtos quando as eventuais dificuldades forem antecipadas e contornadas.
- Estimula o reinício do processo (re-inovação). A possibilidade de contornar as dificuldades com conhecimento prévio da solução estimula, sem dúvida o reinício do processo em busca de inovações.

QUESTÃO 8

8. Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à inovação?

A empresa inovadora sabe reconhecer os colaboradores que contribuem com ideias criativas e que se dispõem a enfrentar os desafios de mudanças. Nessa empresa, existe um processo de reconhecimento e recompensa por ideias inovadoras dadas por colaboradores. A contribuição de cada colaborador envolvido com as inovações conquistadas, quando reconhecido pela empresa, redobra a busca por novas informações e conhecimentos, bem como pela capacidade realizadora. É importante compartilhar uma parte dos resultados das inovações com os colaboradores, no sentido de reforçar o ambiente favorável para a afirmação do caráter inovador da empresa. Isso pode ser feito, criando um sistema de reconhecimento e recompensa, como valorização dos colaboradores que dão ideias para inovar, equalizando os seus interesses profissionais com os interesses estratégicos da empresa. Existem diversas formas de reconhecimento da contribuição dos colaboradores para a inovação, tais como financeiras, presentes, placas, troféus, elogios por escrito e verbais, concessão de privilégios especiais. É importante também definir os indicadores para a recompensa e a avaliação de desempenho.

O avaliador deverá observar se o empresário, além de possibilitar que os colaboradores contribuam com ideias, possui programas ou ações que reconheçam a contribuição dada que gerou benefícios (inclusive financeiros) para a empresa, por meio de recompensas. Para isso, observar se a empresa:

- Define os critérios (impacto, resultado etc.) e meios para obtenção da recompensa (financeira, placas, troféus, comunicações, viagens etc.). Com isso, o colaborador já sabe qual será a recompensa pelo seu trabalho, motivando-o e, talvez, evitando frustrações.
- Define o conjunto de indicadores/metas e prazo de execução do sistema de recompensa, alinhados ao alcance de objetivos organizacionais claros (rentabilidade, fluxo de caixa, qualidade, inovação etc.). Essa atitude padroniza o processo, evitando “regras” diferentes para situações semelhantes.
- Vincula metas estratégicas ao processo de recompensa para equipes e indivíduos. Os indivíduos e/ou equipes só serão recompensados caso as metas estratégicas definidas sejam alcançadas.
- Avalia o desempenho dos colaboradores. Essa avaliação permite conhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores de forma justa.
- Reconhece-os de acordo com a recompensa estabelecida. É fundamental que o reconhecimento ou a recompensa seja o que foi estabelecido, para não banalizar o processo ou não frustrar o colaborador.

QUESTÃO 9

9. Os colaboradores são capacitados para a inovação e para a gestão da inovação?

A empresa reconhece a importância da capacitação dos seus colaboradores em inovação e em gestão da inovação. Capacitar pessoas em Gestão da Inovação significa capacitá-las em técnicas de criatividade para gerar ideias, em processos de seleção de ideias, na busca de recursos financeiros e gerenciais para conseguir inovar, nas formas de gerenciar os projetos de implantação das inovações e mesmo nas práticas de aprendizagem. A empresa reconhece que a capacitação das pessoas em gestão da inovação amplia a capacidade da empresa em desenvolver ou produzir produtos/serviços com inovações em design, qualidade, desempenho etc. A empresa sabe identificar, através de indicadores, as capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas, para que o colaborador seja um inovador. Estabelece grupos de capacitação em gestão da inovação como parte de um programa de educação continuada. Estimula o uso dos conhecimentos adquiridos sobre inovação e gestão da inovação no dia a dia da empresa. Estimula o compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento do hábito da aprendizagem em termos de gestão da inovação.

Além de verificar a veracidade das respostas dadas na “folha de respostas” desta questão, o avaliador deve identificar, por meio de documentos ou de conversas, se a empresa:

- Identifica capacidades técnicas e humanas a serem aprimoradas no que concerne à inovação, tais como técnicas de criatividade, geração de ideias, recursos financeiros para inovação, gerenciamento de projetos de inovação etc. Essa identificação contribui para que as capacitações sejam focadas nas reais necessidades da empresa e dos colaboradores.
- Estabelece grupos de capacitação como parte de um programa de educação continuada. Estabelecer grupos com necessidades similares ou complementares e criar programas de educação continuada otimizam o processo.
- Envolve seus colaboradores na escolha dos fornecedores da capacitação no que concerne à inovação. A confiança dos colaboradores no fornecedor da capacitação aumenta as chances dessa ser bem-sucedida.
- Estimula o uso dos conhecimentos na prática dos negócios. É fundamental que o conhecimento adquirido na geração e implementação de inovações seja utilizado no dia a dia e gere novos negócios.
- Estimula o compartilhamento do conhecimento. Manter o conhecimento só para si pouco adianta e, ao compartilhá-lo, evita-se que o conhecimento seja perdido.
- Desenvolve o hábito da aprendizagem. A aprendizagem contínua permite que o conhecimento seja sempre atualizado como base para outras inovações.

QUESTÃO 10

10. O trabalho em equipe é estimulado para a geração de oportunidades de inovação?

O trabalho em equipe permite que ideias, oportunidades de inovação e soluções sejam pensadas e discutidas a partir de diferentes abordagens e experiências individuais. Estímulo a equipes com pessoas de diferentes áreas imprimem uma lógica de visão sistêmica da empresa, o que lhes permite um maior fluxo de informações. Diferentes pessoas pensando e desenvolvendo juntas, propiciam uma sinergia que aumenta a produtividade de geração e implementação de ideias de forma corresponsável, pois todos têm clareza dos seus papéis, para que a ideia passe do estágio de oportunidade para se transformar realmente em inovação.

Para identificar esse aspecto, o avaliador deve identificar a presença de algumas ações e comportamentos, tais como:

- As pessoas reconhecem a sua interdependência e entendem que, quer os objetivos pessoais, quer os objetivos da equipe, são mais bem cumpridos com apoio mútuo.
- As pessoas não perdem tempo com esforços na “corrida” ou tentativa de ganho pessoal à custa dos outros.
- As pessoas contribuem para o sucesso da empresa, utilizando o seu talento e conhecimentos para conseguir os objetivos da equipe.
- As pessoas têm um sentido de propriedade em relação ao seu trabalho e à empresa, porque estão empenhadas em objetivos que ajudaram a estabelecer.
- As pessoas trabalham num clima de confiança e são encorajadas a exprimirem abertamente as suas ideias, opiniões, desacordos e sentimentos.
- Na equipe, as perguntas são bem aceitas. As pessoas têm uma comunicação aberta e franca.
- As pessoas esforçam-se para compreender o ponto de vista dos outros membros.
- As pessoas são encorajadas, na equipe, a desenvolver capacidades e a aplicar o que aprenderam.
- As pessoas recebem o apoio de outros membros da equipe continuamente.
- As pessoas reconhecem que o conflito é um aspecto normal da interação humana e veem tais situações como uma oportunidade para novas ideias e criatividade. Esforçam-se para resolver os conflitos rápida e construtivamente.
- As pessoas participam em decisões que afetam a equipe, mas compreendem que o seu líder deve ter a última palavra, sempre que a equipe não é capaz de decidir ou quando há uma emergência. Os resultados positivos da equipe como um todo, e não a conformidade, são o objetivo.
- Os colaboradores são estimulados a atuar em equipes com pessoas de diferentes áreas e formação. As equipes são, via de regra, multidisciplinares.

QUESTÃO 11

11. As inovações são divulgadas às partes interessadas?

Para uma ideia se transformar em uma inovação, ela deve ser implementada e aceita, ou seja, usada pela parte interessada. Externamente à empresa, a parte interessada são os clientes. Internamente, são os próprios colaboradores. As inovações de produtos, de serviços e de marketing são, normalmente, voltadas para os clientes externos. No caso de inovações de processo ou de gestão (organizacionais), normalmente a parte interessada é interna, ou seja, são os próprios colaboradores. Para que essa aceitação, ou uso da inovação, ocorra, a inovação deve ser fortemente divulgada para as partes interessadas, internas ou externas, de forma a possibilitar sua aceitação crescente. Os reconhecimentos internos ou externos criam expectativas para o surgimento de inovações subsequentes. Os reconhecimentos podem ser mensurados, quando internamente pelas resistências à mudança e externamente pelas vendas do produto ou serviço inovador.

O avaliador deve observar se a empresa divulga adequadamente as inovações implementadas às principais partes interessadas (internamente: colaboradores; externamente: clientes). Alguns dos aspectos dessa divulgação podem ser observados por meio da identificação de (dos):

- Meios e mídias utilizados para disseminar entre os colaboradores as inovações lançadas pela empresa e que foram oriundas de ideias surgidas internamente;
- Meios e mídias utilizados para divulgar entre os clientes e potenciais clientes as inovações lançadas;
- Nível de aceitação, ou velocidade de disseminação e venda, das inovações lançadas no mercado. Normalmente, a velocidade de disseminação tem relação com a qualidade/quantidade de divulgação às partes interessadas.
- Nível de resistência dos colaboradores em participar de processos de mudança na empresa. Quando é divulgada e valorizada a participação do colaborador, esse se sente prestigiado e reconhecido junto a seus pares. Esse reconhecimento contribui para a diminuição da resistência a mudanças.
- Ações de marketing (recordes, prêmios etc.) que valorizam a própria empresa como empresa inovadora no seu setor ou região.

QUESTÃO 12

12. São avaliados os benefícios da implementação das inovações?

A empresa inovadora sabe lidar com a mudança que pode gerar valor para os negócios. Ela identifica e avalia os benefícios que vieram da inovação como, por exemplo, o aprimoramento de processos, o aumento da produção, da produtividade por colaborador, do faturamento, a redução de custos, o lançamento de novos produtos ou capacidade de reinvestimento, a conquista de novos mercados. Ela levanta mais informações, desenvolve controle, que inclui verificação dos resultados da implementação das inovações e cria indicadores, que permitem avaliar benefícios em comparação com outras soluções disponíveis no mercado.

O avaliador deve buscar identificar, inicialmente, as ações que a empresa desenvolve para a avaliação dos resultados. Entre essas ações, tem-se:

- Utilização sistemática de indicadores de inovação da empresa, como por exemplo:
 - Inovações implementadas nos últimos três anos;
 - Percentual de faturamento advindo da inovação;
 - Percentual de redução de custos decorrentes de inovações de processo;
 - Melhoria do clima organizacional decorrente de inovações organizacional;
 - Aumento da participação de mercado, entre outras.

- Relatórios ou estudos de acompanhamento das inovações no mercado, por meio de expectativas atendidas do cliente, satisfação do cliente etc.;
- Relatórios comparativos da evolução do faturamento proporcionado pelas inovações;
- Estudos comparativos do desempenho da empresa em relação a outras do setor ou segmento;
- Estudos comparativos da empresa em relação a estudos como PINTEC, por exemplo.

A avaliação dos indicadores permite estabelecer o nível de benefício proporcionado pela inovação para a empresa, seus dirigentes e colaboradores. Esses benefícios devem ser compartilhados e disseminados por toda a empresa, de forma a aumentar o entendimento e comprometimento de todos em relação à inovação.

O avaliador pode identificar, também, os benefícios proporcionados pelas inovações implementadas e que estejam correlacionadas com o meio ambiente e a sustentabilidade. Esse tipo de benefício ajuda a demonstrar o comprometimento da empresa com o seu entorno.

4 AS BOAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NA EMPRESA, ESFORÇO PERMANENTE PARA O SUCESSO

Entre a inscrição da empresa no Prêmio MPE Brasil e a visita da Etapa Nacional, passaram-se alguns meses. As práticas e as informações quanto a esforços, processo de Gestão da Inovação, práticas de apoio e estímulo, bem como de benefícios e resultados relatadas provavelmente se referem ao ano anterior à inscrição. Assim, o tempo entre as informações fornecidas no questionário e a visita pode ultrapassar 12 meses.

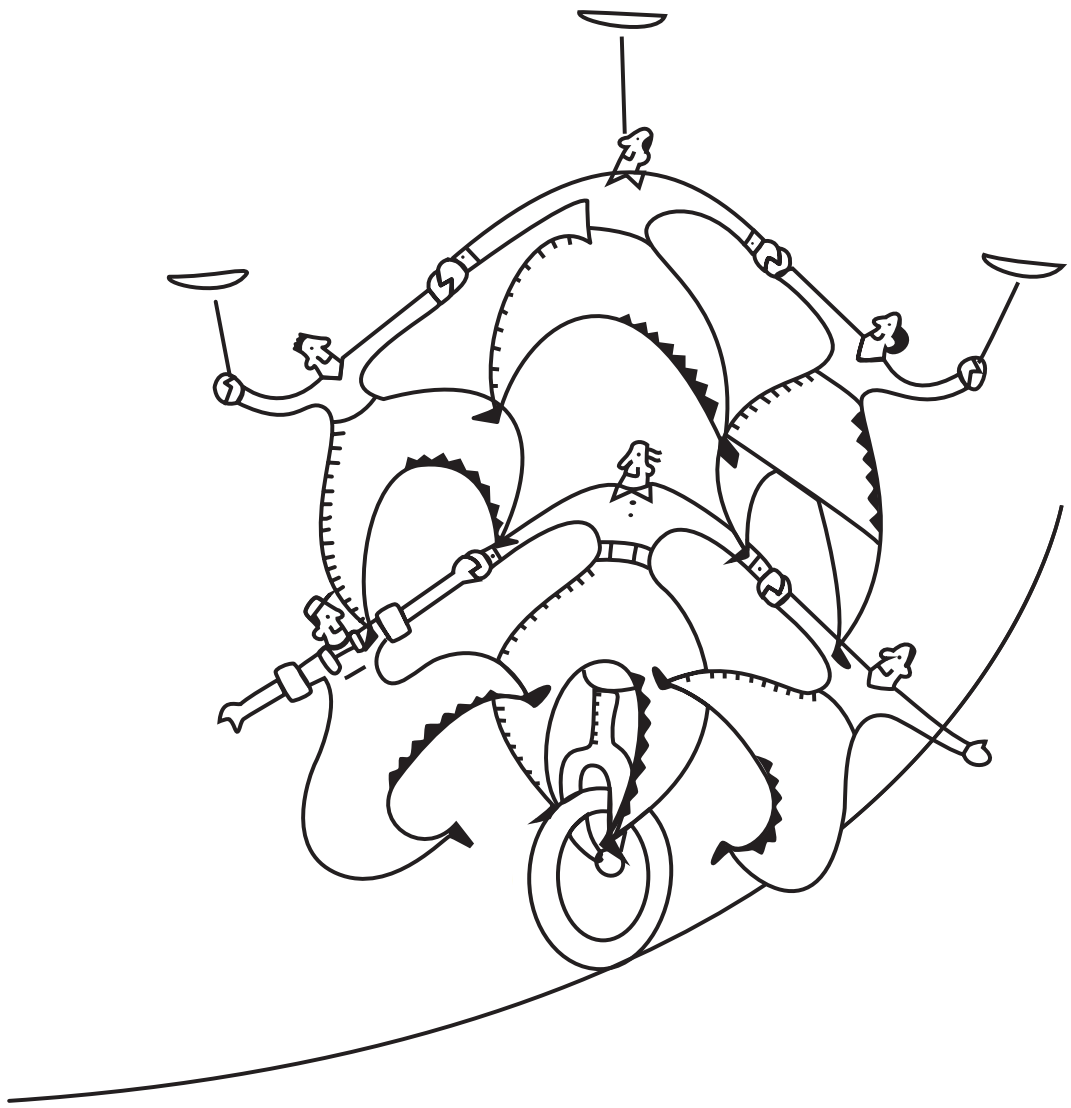
Na visita, é importante buscar informações e verificar a situação atual, a evolução ou eventual diminuição ou suspensão de esforços, de atividades do processo de Gestão da Inovação e de práticas de apoio e estímulo que subsidiaram o preenchimento do **Questionário de Autoavaliação do Prêmio MPE Brasil – Destaque de Boas Práticas de Inovação**. É fundamental observar, portanto, em detalhes, os esforços (seus número, principalmente), o processo de Gestão da Inovação, as práticas de apoio e estímulo ao ambiente inovador e os resultados quanto a inovações implementadas na empresa ou no mercado.

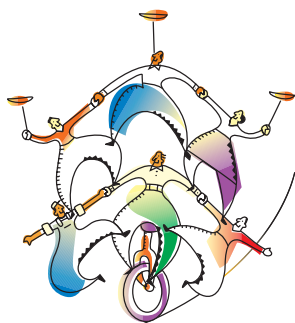
Algumas empresas demonstram evoluir e ampliar suas práticas de inovação, contudo, é possível também que tenha havido o cancelamento ou suspensão temporária de algumas práticas, e o avaliador deve estar atento, solicitar evidências e registrar as informações no Relatório de Avaliação (RA), ou seja, quais as motivações que levaram à manutenção, ampliação e/ou suspensão das mesmas.

Igualmente, o avaliador deve verificar quais os planos futuros, como a inovação está contemplada no planejamento estratégico, no tácito e no operacional. Se esses refletem o acompanhamento e a avaliação realizada no exercício anterior. Se há dotação orçamentária, calendário de execução e/ou divulgação para os parceiros e partes interessadas envolvidas nos planos e projetos futuros.

O processo de inovação exige um capital, do qual o Brasil continua carente: o recurso humano. Mesmo com uma academia forte e o avanço na formação de mestres e doutores, o país ainda é deficiente no atendimento a essa demanda. 'O problema não é a capacidade de inovação. Temos condições econômicas para isso. O grande gargalo ainda é a educação', resume Marcos Vasconcellos, coordenador do fórum de inovação da Fundação Getúlio Vargas. Verdadeiro funil para aprimorar as cadeias de negócios, a falta de formação técnica e científica funciona como um freio para a inovação. O desafio é inundar, em pouco tempo, o mercado com profissionais moldados com a cultura da inovação e preparados para questionar acadêmicos sobre novas tecnologias. (Mão de Obra qualificada ainda é o maior entrave. Ediane Tiago, Revista Valor – Especial – Inovação de alto a baixo, junho 2012, pp24-25).

O avaliador, ao visitar as empresas e questioná-las, **certamente estará contribuindo para o processo de disseminação de boas práticas e da cultura da inovação** nas MPE brasileiras.





MPE Brasil

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apoio Técnico:



Realização:



Apoio institucional:



Patrocinador Nacional:

