



Prêmio Nacional
de Inovação

Iniciativa:



ANEXO A - QUESTIONÁRIO EMPRESA

Seja bem-vindo(a),

O questionário possui 70 questões que avaliarão os fundamentos, práticas, métodos e ferramentas que dão suporte ao desenvolvimento de inovações da empresa. Serão 30 questões (parte 1) que avaliam o nível de aderência da empresa aos Resultados da Inovação e 40 questões (parte 2) que avaliam a Gestão da Inovação.

Você deve preencher cada uma das assertivas (frase afirmativa), levando em consideração a real situação da empresa no período de avaliação do prêmio. Importante ressaltar que a avaliação será baseada nas informações recebidas nesse preenchimento. Portanto, quanto maior o detalhamento das evidências maior a probabilidade de entendimento dos avaliadores.

O complemento à assertiva é realizado a partir da seleção de uma única posição numa escala crescente de sete pontos, que varia entre os rótulos (textos explicativos complementares) da posição mínima (Nível 1), central (Nível 4) e máxima (Nível 7). Em cada questão, os rótulos apresentarão informações textuais descrevendo as características desejadas dessa posição, permitindo ao respondente identificar aquele que mais se aproxima da realidade do ecossistema, movendo-se para cima ou para baixo em função da superação ou lacunas desse rótulo.

Sugere-se que o respondente inicie pelo rótulo da posição mínima, caso esteja nessa situação ou pior deve marcar a escala 1. Se estiver melhor, observar o rótulo central e verificar se está exatamente nessa posição, em condição melhor ou pior. Se estiver naquela condição deve marcar a escala 4, se estiver pior sua posição é entre a escala 2 ou 3, de acordo com sua maior proximidade a um dos dois rótulos lidos (mínimo ou central). Se estiver melhor que o rótulo central, deve-se ler o rótulo superior e repetir a mesma operação anterior.

A empresa deverá justificar as respostas cujos posicionamentos nas escalas foram iguais ou superiores ao Nível 4.

Os campos de justificativa possuem espaço para textos que devem conter no mínimo 100 caracteres, sendo fundamental que essas informações sustentem com práticas, processos, fatos e dados a nota selecionada na autoavaliação. Um arquivo com um tamanho máximo de até 18 MB, nos formatos pdf, jpg, png ou zip, pode ser anexado para complementar as informações, mas esse não substitui, em hipótese alguma, a necessidade de justificativa para as assertivas. Caso seja fornecido um texto inferior a 100 caracteres, o sistema não considerará a justificativa como válida.

É importante lembrar que será necessário que a empresa finalize a inscrição, submetendo sua candidatura para garantir a sua continuidade no processo de premiação.

Ao finalizar a inscrição, a empresa receberá o seu posicionamento em um Perfil de Inovação, com base nas informações enviadas, com percentual de aderência à metodologia de avaliação. Para garantir o adequado encerramento da participação da empresa na Autoavaliação, é fundamental que a empresa realize o preenchimento das questões de Autoavaliação e da pergunta aberta apresentada na tela do Perfil de Inovação (após resposta em todas as questões).

Atenciosamente,

Equipe do Prêmio Nacional de Inovação
contato@premionacionaldeinovacao.com.br
Suporte Técnico: (22) 2219-4934 [Ligação/Whatsapp]
Comitê Gestor: (61) 3317-9765 / (61) 3317-8980

Realização:

RESULTADOS DA INOVAÇÃO

Realização:

1. Desempenho dos produtos

Definição: Diz respeito ao grau de contribuição das inovações de produtos para o desempenho de mercado e financeiro da empresa, considerando o percentual das vendas, a margem de lucro e o sucesso e a parcela de mercado.

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
1.1. Percentual das vendas decorrente de inovações de produtos Nos últimos dois anos, o percentual das vendas totais da empresa devido a inovações de produtos foi...	...inferior ou igual a 1%. ...cerca de 30%. ...igual ou superior a 60%.						
1.2. Percentual de inovações de produto Nos últimos dois anos, desconsiderando pequenas variações ou mudanças em um mesmo produto, o percentual de inovações de produto lançadas pela empresa em relação ao total de produtos comercializados foi...	...inferior ou igual a 1%. ...cerca de 30%. ...igual ou superior a 60%.						
1.3. Sucesso de mercado de inovações de produtos Nos últimos dois anos, o percentual de inovações de produtos que atendeu às expectativas gerais de desempenho da empresa em relação às metas estabelecidas para o aumento das vendas ou dos lucros foi...	...inferior ou igual a 5%. ...cerca de 50%. ...igual ou superior a 95%.						
1.4. Margem de lucro relativa da mais importante inovação de produto Nos últimos dois anos, o percentual da margem de lucro da mais importante inovação de produto lançada pela empresa nesse período em relação à margem de lucro média dos outros produtos da empresa foi...	...inferior ou igual a 5%. ...cerca de 50%. ...igual ou superior a 95%.						
1.5. Parcela de mercado da mais importante inovação de produto Nos últimos dois anos, a parcela de mercado obtida pela mais importante inovação de produto lançada pela empresa nesse período, considerando todas as vendas no mercado de produtos similares, incluindo as vendas de produtos concorrentes, foi...	...pouco expressiva. ...expressiva, aproximando-se dos principais concorrentes. ...muito expressiva, elevando-a para uma posição de liderança.						

2. Desempenho dos processos de negócio

Definição: Diz respeito ao grau de contribuição das inovações em processos de negócio para o desempenho organizacional e financeiro da empresa, considerando o percentual de colaboradores positivamente afetados, a redução de custos e as melhorias na pontualidade e qualidade.

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>2.1. Percentual de colaboradores positivamente afetados pelas inovações em processos de negócio Nos últimos dois anos, o percentual de colaboradores positivamente afetados pelas inovações em processos de negócio implementadas pela empresa nesse período foi...</p>	<p>...inferior ou igual a 5%.</p> <p style="text-align: center;">...cerca de 50%.</p> <p style="text-align: right;">...igual ou superior a 95%.</p>						
<p>2.2. Percentual das vendas diretamente afetadas por inovações em processos de negócio Nos últimos dois anos, o percentual das vendas que foram diretamente afetadas pelas inovações em processos de negócio relacionados à produção, entrega e/ou logística implementadas pela empresa nesse período foi...</p>	<p>...inferior ou igual a 1%.</p> <p style="text-align: center;">...cerca de 5%.</p> <p style="text-align: right;">...igual ou superior a 10%.</p>						
<p>2.3. Redução de custos decorrente de inovações em processos de negócio Nos últimos dois anos, desconsiderando as reduções de custos relacionadas a mudanças de escala decorrentes do aumento ou da diminuição da produção ou das operações, o percentual da redução de custos por unidade de produção ou operação decorrente de inovações em processos de negócio implementadas pela empresa nesse período foi...</p>	<p>...inferior ou igual a 1%.</p> <p style="text-align: center;">...cerca de 10%.</p> <p style="text-align: right;">...igual ou superior a 20%.</p>						
<p>2.4. Melhorias na pontualidade devido a inovações em processos de negócio Nos últimos dois anos, a evolução da taxa de produtos entregues no prazo como decorrência de inovações em processos de negócio implementadas pela empresa nesse período foi...</p>	<p>...inferior ou igual a 1%.</p> <p style="text-align: center;">...cerca de 10%.</p> <p style="text-align: right;">...igual ou superior a 20%.</p>						
<p>2.5. Melhorias na qualidade devido a inovações em processos de negócio Nos últimos dois anos, a evolução da taxa de satisfação dos clientes como decorrência de inovações em processos de negócio implementadas pela empresa nesse período foi...</p>	<p>...inferior ou igual a 1%.</p> <p style="text-align: center;">...cerca de 10%.</p> <p style="text-align: right;">...igual ou superior a 20%.</p>						

3. Posicionamento no mercado

Definição: Diz respeito ao grau de contribuição das inovações para o posicionamento da empresa no mercado, considerando o foco em segmentos de mercado distintos (especialização), o estabelecimento de um novo modelo de negócio e seu posicionamento perante os concorrentes.

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>3.1. Fortalecimento da posição em segmentos de mercado distintos</p> <p>Nos últimos dois anos, como consequência da especialização, diversificação ou customização proporcionada pelo escopo das inovações de produtos lançadas nesse período, a empresa...</p>	<p>...manteve-se estável no seu posicionamento competitivo em todos os segmentos.</p> <p>...aproximou-se das metas de posicionamento competitivo no principal segmento de mercado.</p> <p>...superou as metas de posicionamento competitivo nos principais segmentos de mercado.</p>						
<p>3.2. Inovações de bens ou serviços pioneiros no mercado</p> <p>Nos últimos dois anos, considerando os mercados ou as regiões geográficas em que atua, a empresa lançou inovações de produtos que foram consideradas pelos concorrentes como pioneiras...</p>	<p>...em nível local.</p> <p>...em nível nacional.</p> <p>...em nível mundial.</p>						
<p>3.3. Imitação ou adaptação das inovações dos concorrentes</p> <p>Nos últimos dois anos, a empresa lançou inovações de produtos que imitam ou adaptam os produtos lançados por concorrentes em mercados ou regiões geográficas distintos aos seus de forma...</p>	<p>...esporádica, sem relevância competitiva.</p> <p>...periódica, permitindo reduzir perdas significativas de mercado.</p> <p>...ágil, mantendo-se competitivamente próxima aos líderes de mercado.</p>						
<p>3.4. Estabelecimento de novo modelo de negócio</p> <p>Nos últimos dois anos, como consequência do lançamento de inovações de produtos ou da implementação de inovações em seus processos de negócio, modelo de negócio da empresa...</p>	<p>...se manteve sem mudanças.</p> <p>...sofreu mudanças significativas.</p> <p>...sofreu mudanças radicalmente novas que contribuíram para a competitividade.</p>						
<p>3.5. Liderança em design</p> <p>Nos últimos dois anos, considerando os mercados ou as regiões geográficas em que atua, a empresa lançou inovações de produtos que definiram as características de projeto, de estética ou de funcionalidade empregados pelos seus concorrentes...</p>	<p>...em nível local.</p> <p>...em nível nacional.</p> <p>...em nível mundial.</p>						
<p>3.6. Liderança em tecnologia</p> <p>Nos últimos dois anos, considerando os mercados ou as regiões geográficas em que atua, a empresa lançou inovações de produtos ou implementou inovações em processos de negócio que definiram e/ou influenciaram padrões técnicos ou tecnologias empregados pelos seus concorrentes...</p>	<p>...em nível local.</p> <p>...em nível nacional.</p> <p>...em nível mundial.</p>						
<p>3.7. Liderança em qualidade ou eficiência produtiva</p> <p>Nos últimos dois anos, considerando os mercados ou as regiões geográficas em que atua, a empresa lançou inovações de produtos ou implementou inovações em processos de negócio que definiram padrões de qualidade ou de eficiência produtiva empregados pelos seus concorrentes...</p>	<p>...em nível local.</p> <p>...em nível nacional.</p> <p>...em nível mundial.</p>						
<p>3.8. Primeira no mercado a usar inovações em processos de negócios</p> <p>Nos últimos dois anos, considerando os mercados ou as regiões geográficas em que atua, a empresa implementou inovações em processos de negócio que se tornaram processos-padrão ou processos de referência empregados pelos seus concorrentes...</p>	<p>...em nível local.</p> <p>...em nível nacional.</p> <p>...em nível mundial.</p>						

4. Capacidades internas e organização

Definição: Diz respeito ao grau de contribuição das inovações para o desempenho das capacidades internas e de organização da empresa, considerando as melhorias nos níveis de habilidade dos colaboradores, os métodos mais eficientes ou eficazes para organizar atividades de inovação e para gerenciar riscos, e os métodos para melhoria das condições de segurança e saúde do trabalho.

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>4.1. Atualização das competências dos colaboradores</p> <p>Nos últimos dois anos, como consequência das inovações de produtos ou em processos de negócio implementadas nesse período, os colaboradores da empresa desenvolveram novas competências ou novos conhecimentos que impactaram a produtividade ou o desempenho organizacional de modo...</p>							
	...pouco significativo ou não mensurável.			...significativo, porém mensurado apenas qualitativamente.			...elevado, mensurado e demonstrado por indicadores.
<p>4.2. Organização das atividades de inovação</p> <p>Nos últimos dois anos, como consequência das inovações em processos de negócio implementadas nesse período, a empresa obteve um ganho de desempenho na organização, no asseguramento e na gestão dos recursos necessários (pessoal, financeiro etc.) às suas atividades de inovação de modo...</p>							
	...pouco significativo ou não mensurável.			...significativo, porém mensurado apenas qualitativamente.			...elevado, mensurado e demonstrado por indicadores.
<p>4.3. Gerenciamento dos riscos que podem impedir a inovação</p> <p>Nos últimos dois anos, como consequência das inovações em processos de negócio implementadas nesse período, a empresa mitigou riscos de segurança, cibernéticos ou outros, potencialmente impeditivos ou limitantes às suas atividades de inovação, de modo...</p>							
	...pouco significativo ou não mensurável.			...significativo, porém mensurado apenas qualitativamente.			...elevado, mensurado e demonstrado por indicadores.
<p>4.4. Melhoria da saúde e da segurança</p> <p>Nos últimos dois anos, a empresa melhorou as condições de saúde e segurança, obtendo uma taxa de acidentes e doenças do trabalho...</p>							
	...igual ou superior a 10%.			...próxima de 5%.			...próxima de 0%.

5. Desempenho social e ambiental

5. Desempenho social e ambiental							
Definição: Diz respeito ao grau de contribuição das inovações para o desempenho social e ambiental da organização, relevantes para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), considerando aspectos como a qualidade de vida, os benefícios sociais, a diversidade, a diminuição de desigualdades, a redução no consumo de recursos e as melhorias na gestão dos impactos climáticos.							
Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
5.1. Qualidade de vida dos colaboradores Nos últimos dois anos, os resultados positivos de indicadores representativos sobre bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores decorrentes das inovações foram...	...inferiores ou iguais a 50%.		...cerca de 70%.			...iguais ou superiores a 90%.	
5.2. Benefícios sociais produzidos para a comunidade Nos últimos dois anos, os impactos positivos gerados pelas inovações da empresa para melhoria na educação, saúde, no emprego ou na infraestrutura de comunidades aumentaram de forma...	...pouco significativa, sem resultados expressivos.		...significativa, seguindo as boas práticas e referências reconhecidas, alcançando as metas estabelecidas.			...muito significativa, superando práticas e referências reconhecidas, alcançando resultados melhores que os referenciais comparativos.	
5.3. Diversidade e igualdade Nos últimos dois anos, a empresa aumentou, decorrente das inovações, a promoção da diversidade e igualdade entre pessoas, internamente e externamente, de forma...	...pouco significativa, sem resultados expressivos.		...significativa, seguindo as boas práticas e referências reconhecidas, alcançando as metas estabelecidas.			...muito significativa, superando práticas e referências reconhecidas, alcançando resultados melhores que os referenciais comparativos.	
5.4. Engajamento na diminuição de desigualdades Nos últimos dois anos, os resultados gerados pela empresa para a redução da desigualdade, da pobreza ou da insegurança alimentar, decorrentes das inovações, resultaram em melhoria...	...pouco significativa, sem resultados expressivos.		...significativa, seguindo as boas práticas e referências reconhecidas, alcançando as metas estabelecidas.			...muito significativa, superando práticas e referências reconhecidas, alcançando resultados melhores que os referenciais comparativos.	
5.5. Combate as mudanças climáticas Nos últimos dois anos, os resultados das iniciativas inovadoras da organização para o combate as mudanças climáticas foram...	...pouco significativos, sem resultados expressivos.		...significativos, seguindo as boas práticas e referências reconhecidas, alcançando as metas estabelecidas.			...muito significativos, superando práticas e referências reconhecidas, alcançando resultados melhores que os referenciais comparativos.	
5.6. Promoção do consumo consciente Nos últimos dois anos, a empresa aumentou a promoção do consumo consciente por meio de ações informativas ao mercado, gerando menções positivas sobre sua marca ou seus produtos de forma...	... pouco expressivas.		... expressivas, porém menores que os principais concorrentes.			... muito expressivas, sendo mais citada que seus concorrentes.	
5.7. Benefícios para o solo e a água Nos últimos dois anos, o percentual de poluição reduzida ou de impacto evitado para o solo, rios, oceanos, lençóis freáticos e demais recursos hídricos, incluindo reuso de água, decorrentes das inovações, foi...	...inferior ou igual a 1%.		...cerca de 30%.			...igual ou superior a 60%.	
5.8. Consumo de recursos Nos últimos dois anos, o percentual de reduções no consumo ou no desperdício de recursos decorrente das inovações da empresa foi...	...inferior ou igual a 1%.		...cerca de 20%.			...igual ou superior a 40%.	

FUNDAMENTOS DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Realização:

1. Liderança comprometida com a inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
1.1. Liderança inovadora A liderança está comprometida com o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos...							
...de maneira informal e eventualmente.				...formalmente, com metas associadas.			...sistematicamente, com metas estabelecidas, empregando processos e práticas de gestão.
1.2. Inspiração para os colaboradores A liderança inspira a criatividade dos colaboradores a partir de...							
...ações informais e eventuais.				...ações formalizadas e periódicas.			...interações sistemáticas suportadas por processos e práticas de gestão institucionalizados.
1.3. Valorização da criatividade A liderança valoriza os colaboradores criativos e empreendedores...							
...informal e eventualmente.				...formalmente, reconhecendo sucessos.			...sistematicamente, por meio de um programa de reconhecimento e recompensa.
1.4. Reconhecimento da importância da mudança A liderança reconhece que mudanças são importantes para o futuro da empresa...							
...informalmente.				...formalmente, analisando o passado.			...sistematicamente, por meio de avaliação de impacto nos resultados e propondo ações.

2. Cultura de inovação

Definição: A cultura e o clima organizacional têm sido enfatizados como fatores determinantes para o sucesso de um modelo de gestão da inovação. Entre os componentes subjacentes à cultura e ao clima podemos citar a tolerância à ambiguidade, a diversidade, o empoderamento das pessoas, a disponibilidade de tempo para iniciativas pessoais, a disposição para correr riscos calculados, entre outros. Uma das melhores formas para desenvolver uma cultura inovadora e aberta é respeitar, confiar e investir nas pessoas. O empoderamento, por exemplo, promove um ambiente que estimula os colaboradores a sentirem que possuem certo grau de autonomia e sejam menos constrangidos por aspectos técnicos ou vinculados a regras. Além disso, está intimamente associado ao conceito de estruturas organizacionais descentralizadas e com um alto grau de envolvimento e comprometimento das pessoas.

Parâmetro de avaliação	Escala																				
	1	2	3	4	5	6	7														
2.1. Planejamento da mudança A empresa estimula que os colaboradores invistam parte do seu tempo planejando mudanças...	...eventualmente, com foco nos erros do passado.							...frequentemente, buscando melhorias nos resultados.							...sistematicamente, como decorrência de objetivos estratégicos de longo prazo.						
2.2. Estímulo à autoconfiança A empresa estimula a autoconfiança de seus colaboradores permitindo que desenvolvam iniciativas próprias...	...eventualmente, apenas para os principais líderes.							...frequentemente, para um conjunto de pessoas específicas.							...sistematicamente, para todas as pessoas, dentro de níveis estabelecidos de autonomia.						
2.3. Estímulo para novas ideias As pessoas são estimuladas a sugerirem novas ideias para produtos (bens ou serviços) ou processos...	...eventual e informalmente.							...frequentemente, a partir de orientações formais estabelecidas.							...sistematicamente, por meio de mecanismos de incentivo, avaliação e reconhecimento.						
2.4. Tomada de riscos A empresa permite que, para a busca de novas soluções, riscos calculados sejam assumidos...	...eventualmente, apenas pela alta liderança.							...frequentemente, pelos níveis gerenciais.							...sistematicamente, para todos os níveis da organização com base em regras preestabelecidas de autonomia.						

3. Aprendizagem organizacional

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
3.1. Acesso ao conhecimento A empresa fornece a seus colaboradores acesso ao conhecimento necessário à realização de algo novo...	...informalmente.			...formalmente, por meio de capacitações previamente planejadas.			...sistematicamente, por meio de um processo institucional de gestão do conhecimento.
3.2. Aprendizado contínuo A empresa é capaz de aprender a partir dos seus erros e de outras organizações...	...informalmente.			...formalmente, analisando as causas e propondo melhorias.			...sistematicamente, por meio de processos estruturados de aprendizado e expansão do conhecimento.
3.3. Revisão dos projetos A empresa analisa e revisa seus projetos...	...informalmente, e apenas quando apresentam problemas.			...empregando técnicas e ferramentas de análise de cronograma, custos e qualidade.			...de modo integrado ao portfólio, empregando técnicas e ferramentas de análise de cronograma, custos, qualidade e riscos.
3.4. Gestão dos ativos intelectuais A empresa gerencia seus ativos intelectuais (tecnologias próprias, processos, conhecimentos, técnicas, licenças, patentes, marcas etc.)...	...informalmente, limitando-se a conhecê-los tacitamente.			...formalmente, por meio de registros e estudos de oportunidades.			...sistematicamente, com processo de desenvolvimento, exploração e proteção, visando a vantagem competitiva.

4. Estratégia orientada à inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
4.1. Antecipação tecnológica A empresa avalia o impacto de novos desenvolvimentos tecnológicos na sua estratégia...	...informalmente, apenas reagindo às mudanças.			...formalmente, estudando novos progressos e avanços da tecnologia.			...sistematicamente, antecipando tendências e explorando oportunidades.
4.2. Alinhamento estratégico Os projetos para novos produtos (bens ou serviços) ou processos desenvolvidos pela empresa...	...estão ocasionalmente alinhados às expectativas de resultados futuros.			...são desdobramentos estratégicos do negócio.			...são desenvolvidos a partir de uma visão holística que integra oportunidades latentes, cenários futuros e objetivos de negócio.
4.3. Clareza de objetivos Os objetivos para a contribuição dos novos produtos (bens ou serviços) e processos nos resultados são definidos pela empresa...	...informalmente.			...formalmente, com metas de curto prazo.			...sistematicamente, com metas desdobradas do planejamento estratégico.
4.4. Pioneirismo estratégico Nos últimos dois anos, a empresa implementou decisões estratégicas...	...reativas, para se adequar aos seus concorrentes.			...para diferenciar-se dos concorrentes de mercado.			...pioneiras, exigindo respostas de seus concorrentes.

5. Estrutura favorável à inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>5.1. Acesso a recursos A empresa, para o surgimento e a implantação de novas ideias com potencial de sucesso, disponibiliza os recursos não financeiros (humanos, infraestrutura, equipamentos etc.) necessários...</p>	...eventualmente, de forma não planejada.		...frequentemente, priorizando projetos de acordo com o planejamento.			...sistematicamente, com processo de análise do risco e da capacidade de retorno.	
<p>5.2. Mecanismos de avaliação A empresa analisa a contribuição dos colaboradores para a inovação usando...</p>	...ações informais.		...um processo de avaliação estruturado.			...um processo de avaliação sistemático com indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos.	
<p>5.3. Comunicação aberta A empresa possui uma estrutura que suporta a comunicação, o compartilhamento e a disseminação de informações...</p>	...entre funcionários de uma mesma área.		...entre áreas afins.			...integrada e ágil entre todas as áreas e níveis da organização.	
<p>5.4. Equipes interdisciplinares A empresa possui uma estrutura que estimula e promove o trabalho em equipe...</p>	...apenas entre colaboradores de uma mesma área.		...entre colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos.			...de modo multidisciplinar, além das fronteiras funcionais e organizacionais.	

6. Recursos financeiros disponíveis para a inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>6.1. Política de investimento financeiro Nos últimos dois anos, a política de investimento financeiro da empresa esteve focada...</p>	...essencialmente em seus produtos (bens ou serviços) tradicionais.		...em significativa parcela de produtos (bens ou serviços) inovadores.		...em um planejado balanceamento entre produtos (bens ou serviços) tradicionais e inovadores alinhados aos objetivos estratégicos.		
<p>6.2. Captação de financiamento As diferentes fontes de recursos financeiros necessários para que a empresa adquira novas tecnologias ou desenvolva novos produtos (bens ou serviços) ou processos são...</p>	...conhecidas e eventualmente utilizadas.		...monitoradas regularmente e acessadas quando necessário.		...monitoradas usando ferramentas de análise financeira e de risco, e acessadas regularmente.		
<p>6.3. Alocação eficiente de recursos financeiros A empresa é capaz de alocar os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos ou tecnologias...</p>	...de modo não planejado, mediante necessidades.		...de modo planejado, avaliando expectativas de retorno financeiro.		...com métricas definidas e implementadas, que integram diferentes perspectivas de retorno ao negócio.		
<p>6.4. Medidas de desempenho A empresa é capaz de avaliar a contribuição das inovações para seu desempenho financeiro...</p>	...informal e qualitativamente.		...formalmente, por meio dos resultados financeiros.		...proativamente, com medidas de desempenho que consideram as incertezas e diferentes perspectivas de retorno.		

7. Pessoas orientadas à inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
7.1. Equipes de trabalho Os projetos realizados na empresa possuem líderes e equipes de trabalho definidos...	...informalmente, caso a caso, durante sua execução.			...formalmente, com ênfase nas atribuições individuais.			...formalmente, a partir de um programa institucional que integra objetivos, competências e responsabilidades.
7.2. Equipes capacitadas A empresa é capaz de estruturar equipes de trabalho que dispõem do tempo, das ferramentas e dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de projetos...	...eventualmente, sem método definido.			...frequentemente, com base nas atividades a serem desempenhadas.			...sistematicamente, com base no planejamento estratégico, com monitoramento contínuo.
7.3. Diversidade A empresa estrutura equipes de trabalho cujos integrantes apresentam pluralidade de costumes, crenças e ideias...	...eventualmente e de forma não planejada.			...frequentemente, objetivando o aprendizado e o fortalecimento de relações.			...sistematicamente, a partir de um método institucional de gestão da diversidade e do conhecimento.
7.4. Agilidade das decisões Os colaboradores da empresa são capazes de tomar decisões com agilidade e eficácia...	...apenas quando ocupam cargos gerenciais.			...em todos os níveis, sujeitos à aprovação dos níveis superiores.			...em todos os níveis, a partir de princípios institucionalizados orientados à autonomia.

8. Marketing para a inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
8.1. Estudo e conhecimento do ambiente A empresa coleta informações sobre mudanças no mercado, nas ações dos concorrentes e atitudes dos clientes...	...eventualmente, em decorrência de resultados adversos.		...frequentemente, monitorando o ambiente externo.		...sistematicamente, empregando métodos para transformá-las em estratégias de negócios.		
8.2. Oferta de valor A empresa é capaz de identificar e analisar novas exigências e preferências de clientes atuais e potenciais...	...eventualmente e sem um método estruturado.		...frequentemente, usando ferramentas e procedimentos.		...sistematicamente, usando processos e práticas de gestão para transformá-las em oferta de valor.		
8.3. Lançamento de novos produtos A empresa é capaz de lançar novos produtos (bens ou serviços) empregando ações de marketing...	...eventuais e desestruturadas.		...frequentes e estruturadas.		...sistemáticas, visando seu melhor aproveitamento competitivo.		
8.4. Capacidade de resposta ao mercado A empresa é capaz de responder ao lançamento de novos produtos (bens ou serviços) pela concorrência...	...desestruturada e tardiamente.		...rapidamente, seguindo os líderes de mercado.		...ágil e sistematicamente, garantindo manutenção da posição competitiva desejada.		

9. Processos habilitadores da inovação

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>9.1. Vigilância tecnológica A empresa é capaz de antecipar o surgimento de novos produtos (bens ou serviços) ou processos...</p>	<p>...informal e desestruturadamente.</p> <p>...formalmente, buscando atender requisitos futuros.</p> <p>...sistematicamente, empregando métodos de vigilância tecnológica alinhados aos objetivos estratégicos.</p>						
<p>9.2. Sofisticação tecnológica A empresa mantém-se competitiva utilizando novas tecnologias em seus produtos (bens ou serviços) e processos...</p>	<p>...informalmente.</p> <p>...formalmente, com um processo de comparação às referências de mercado.</p> <p>...sistematicamente, empregando métodos de análise e assimilação tecnológica.</p>						
<p>9.3. Gestão de projetos de desenvolvimento A empresa conduz o desenvolvimento de um novo produto (bem ou serviço) ou processo...</p>	<p>...informalmente, sem método definido.</p> <p>...formalmente, planejando e priorizando a alocação dos recursos.</p> <p>...sistematicamente, usando práticas de gestão de projetos e portfólios de pesquisa e desenvolvimento.</p>						
<p>9.4. Flexibilidade Os processos implantados pela empresa estão caracterizados...</p>	<p>...pela baixa flexibilidade, com lentidão nas revisões das atividades.</p> <p>...pela definição das atividades para atender aos requisitos atuais.</p> <p>...pelo alto nível de flexibilidade, viabilizando rápidas adaptações em decorrência das necessidades futuras.</p>						

10. Relacionamentos com ambiente externo

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

Parâmetro de avaliação	Escala						
	1	2	3	4	5	6	7
<p>10.1. Abertura externa A empresa troca conhecimento com o ambiente externo (fornecedores, clientes, outras empresas, consultores, universidades, instituições de pesquisa)...</p>	...eventual e informalmente.			...frequentemente, encorajando a colaboração.			...sistematicamente, empregando o modelo de inovação aberta.
<p>10.2. Colaboração com clientes A empresa, ao desenvolver novos produtos (bens ou serviços) ou melhorias, envolve seus clientes nesse processo...</p>	...eventualmente e sem método definido.			...consultando-os sobre suas preferências.			...sistematicamente, empregando um método cooperativo de criação.
<p>10.3. Colaboração com fornecedores A empresa troca informações com seus fornecedores...</p>	...informalmente.			...por meio de canais formais de relacionamento.			...sistematicamente, em processos conjuntos de desenvolvimento.
<p>10.4. Atuação em redes de conhecimento externas A empresa estabelece relações com outras empresas, associações industriais, consultores, universidades, centros de pesquisa etc. para desenvolver seus conhecimentos e competências...</p>	...eventual e informalmente.			...frequentemente e por meio de canais formais de relacionamento.			...sistematicamente, integrando formalmente redes e grupos de cooperação para a inovação.