

**UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA. PORTO**
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

Gestão

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

Avaliação dos benefícios da certificação em
inovação: estudo de caso de uma empresa

Nome Aluno

Luís Miguel Amaral Pinheiro Coelho

Data

04/2012



Trabalho Final de Mestrado orientado por:

- Professora Doutora Marlene Amorim – Universidade de Aveiro
- Dr.^a Marta Cunha – Empresa A

O presente Trabalho Final de Mestrado foi elaborado e submetido para a obtenção do grau de Mestre em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa.

RESUMO

A inovação é uma das principais preocupações das empresas de todo o mundo nos dias de hoje e, como tal, estas vêm-se obrigadas a definir estratégias para o seu desenvolvimento. A certificação em inovação é uma ferramenta recente que obriga as empresas a definir, planear, executar e avaliar a sua estratégia de inovação.

O presente trabalho final de mestrado tem como principal objectivo a avaliação dos benefícios da certificação em inovação para a Empresa A, com o intuito de se determinar até que ponto esta será uma mais-valia na persecução dos seus objectivos e, assim, ajudar na tomada de decisão sobre a sua implementação.

Para o desenvolvimento da investigação foi realizado um estudo exploratório e qualitativo suportado num estudo de caso, a Empresa A.

Através de diversos meios foi realizada uma análise à norma que regula a certificação em inovação e uma caracterização da empresa e do seu estado na área de inovação. Foi, também, feito um mapeamento dos processos, actividades e tarefas existentes na empresa para se perceber qual o nível de adequação desta à norma.

Após o levantamento e tratamento da informação necessária ao desenvolvimento do estudo constatou-se que a Empresa A possui um nível elevado de adequação à norma que rege a certificação em inovação. No entanto, o esforço que falta fazer para cumprir todos os requisitos da norma poderá trazer benefícios significativos, superiores às desvantagens, que ajudarão a colmatar lacunas encontradas na empresa na área de inovação. É, assim, recomendado que a empresa implemente a certificação ou melhore as lacunas detectadas através de outros meios.

Este estudo contribui para que as empresas que queiram avaliar a implementação da certificação em inovação tenham uma ferramenta que possam utilizar nessa avaliação. No entanto, o carácter exploratório deste estudo, assim como as especificidades do caso estudado, limitam a sua generalização.

Palavras-chave: certificação, NP 4457:2007, inovação, serviços, retalho, estratégia.

ABSTRACT

Innovation is a major concern for companies around the world nowadays and, as such, they are forced to define strategies for its development. The NP 4457:2007 certification, in innovation, is a tool that compels companies to define, plan, implement and evaluate their innovation strategy.

This study has the primary aim of assessing the benefits of NP 4457:2007 certification for Empresa A, in order to determine to what extent this will be an asset in the pursuit of its objectives and thus help in making the decision on its implementation.

To this effect, was conducted a qualitative and exploratory study supported by a case study – Empresa A.

Through different means was performed an analysis to NP 4457:2007 certification and a characterization of the company and its status in the area of innovation. It was also done a mapping of the processes, activities and tasks in the company to evaluate the level of suitability to NP 4457:2007.

After collecting and processing information necessary to the study it was found that Company A has a high level of suitability to NP 4457:2007. However, the effort remaining to meet all requirements of the standard could bring significant benefits, outweighing the disadvantages, which will help to fill the gaps found in the company in this area. It is therefore recommended that the company implements the certification or improve the gaps identified by defining strategies to address them.

This study contributes to companies wishing to evaluate the implementation of this certification by giving them a tool they can use in the evaluation. However, the exploratory nature of this study, as well as the specifics of the case studied, limits its generalization.

Keywords: certification, NP 4457:2007, innovation, services, retail, strategy.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem o contributo inestimável de um conjunto de pessoas às quais não podia deixar de prestar um sentido agradecimento.

Em primeiro lugar aos meus pais, que sempre me apoiaram, compreenderam e depositaram uma confiança inabalável na concretização deste trabalho e aos quais estarei eternamente grato.

À Dr.^a Marta Cunha pelo acompanhamento permanente, pela simpatia, pelo rigor e pelo contributo importantíssimo que tornou, sem margem para qualquer dúvida, este trabalho mais rico.

Ao Dr. Norberto Amaral pela grande ajuda na integração, pelos bons momentos vividos ao longo do desenvolvimento do trabalho e pela eficácia na resolução de obstáculos.

Ao Dr. João Amaral pela assertividade nos seus comentários e pela sua enorme visão e conhecimento da Empresa A e do mercado.

À Professora Doutora Marlene Amorim pela orientação, acompanhamento e contributo académico valioso para a concretização deste estudo.

A todos os colaboradores da Empresa A pela grande disponibilidade em participar com o seu contributo no meu estudo.

A todos os meus amigos, colegas, professores e todos aqueles que de alguma forma contribuíram com o seu conhecimento, incentivo e de outras formas, o meu muito obrigado.

“To generate ideas is to be creative; to convert ideas to results is to be innovative. Being innovative in an organized and user-oriented fashion is the essential competitive parameter of the 21st century”

Steve Jobs, Apple Inc.



ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	3
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	3
ÍNDICE DE TABELAS	4
GLOSSÁRIO	5
1. INTRODUÇÃO	7
2. METODOLOGIA	9
3. REVISÃO DE LITERATURA	12
A inovação	12
Inovação vs Invenção.....	14
Modelos de inovação	15
Inovação em serviços.....	23
Inovação, sustentabilidade e competitividade	25
4. A CERTIFICAÇÃO EM INOVAÇÃO	32
A IDI.....	32
Tipos inovação.....	34
Grau de inovação	35
Requisitos.....	37
5. EMPRESA A	41
Missão	41
Valores	41
Estrutura.....	41
Estratégia corporativa	43
Estratégia de negócio	44
Information, Systems & Innovation.....	45



6. A INOVAÇÃO NA EMPRESA A	48
Modelo de inovação	48
Estruturas de inovação	48
Estado da inovação	51
7. RESULTADOS.....	57
Certificação em inovação na Empresa A	57
Redefinição de âmbito.....	57
Mapeamento da NP 4457:2007 na ISI	58
Impacto financeiro	71
Impacto nos RH	72
Vantagens.....	73
Desvantagens	74
Projectos analisados	75
8. CONCLUSÃO.....	77
Cenário Alternativo.....	78
Acções/sugestões a ter em conta na implementação	79
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
10. ANEXOS.....	88
Anexo 1 – Descrição dos mecanismos de gestão de ideias	88
Anexo 2 – Descrição de elementos referidos ao longo do trabalho.....	90



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Artigos académicos com “Inovação” no título (por 10.000 artigos)	12
Gráfico 2 – Principais desafios que as empresas enfrentarão nos próximos anos	14
Gráfico 3 – Valor acrescentado do sector dos serviços no PIB (%)	23
Gráfico 4 – Evolução da taxa de emprego por sector (%)	24
Gráfico 5 – Investimento das empresas em sustentabilidade e planos para o futuro.	27
Gráfico 6 – Principais benefícios da sustentabilidade	30
Gráfico 7 – Principais obstáculos à sustentabilidade	30
Gráfico 8 – Recursos humanos afectos a IDI* na área de retalho da Empresa A	55
Gráfico 9 – Investimento IDI* na área de retalho da Empresa A	56

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelos <i>technology-push</i> e <i>market-pull</i>	15
Ilustração 2 – Coupling model of innovation	16
Ilustração 3 – Integrated model of innovation	18
Ilustração 4 - Systems integration and networking model	19
Ilustração 5 – “The Closed Innovation Model”	20
Ilustração 6 – “The Open Innovation Model”	21
Ilustração 7 – Estrutura do Grupo Mãe	42
Ilustração 8 – Área de retalho da Empresa A	43
Ilustração 9 – Organigrama ISI	46
Ilustração 10 - Lifecycle dos projectos na Empresa A	94



ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de inovação encontradas na literatura.....	13
Tabela 2 – Respostas de executivos à pergunta “É a sustentabilidade necessária para ser competitivo?”	27
Tabela 3 – Exemplos ilustrativos das várias dimensões de inovação na Empresa A (considerando o mercado do retalho em Portugal)	36
Tabela 4 – Principais resultados do <i>Innovation scoring</i> em 2010	53
Tabela 5 – Recursos humanos afectos a IDI na área de retalho da Empresa A	54
Tabela 6 – Investimento IDI da área de retalho da Empresa A (milhões de euros) ..	54
Tabela 7 – Escala de quantificação do potencial de melhoria para a empresa	59
Tabela 8 – Mapeamento da NP 4457:2007 na ISI	60
Tabela 9 – Impacto da certificação na Empresa A	73



GLOSSÁRIO

ADM – *Application Development & Maintenance*

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

ASSOFT – Associação Portuguesa de *Software*

BOE - *Boletín Oficial del Estado*

BP – *Business Partner*

CC – Centros Comerciais

CDTI – Centro para o Desenvolvimento Tecnológico Industrial

CE – Comissão Executiva

CI – Comité de Inovação

CIO – *Chief Information Officer*

CIS – Community Innovation Survey

CPP – Certificação de Passagem a Produção

CPSa – Certificação de Passagem a Suporte

CPS – *Creative Problem Solving*

CSII – *Center Serviços II*

eiC – Empresa Internacional de Certificação

ENAC – Entidade Nacional de Acreditação

FINCO - Grupo consultivo de sistemas de informação e comunicações

FINOV – Fórum de inovação

FTE – *Full Time Equivalent*

GPEARI – Gabinete de planeamento, estratégia, avaliação e relações internacionais

iCSI – *I Can Solve It*

ID – Investigação e Desenvolvimento

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IDICT – Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho

IFRC – *Innovation Facilitation, Reporting & Control*

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPCTN – Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional

IRC – Imposto sobre o Rendimento das pessoas Colectivas



- IRS – Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares
- ISI – *Information, Systems & Innovation*
- ISO – *International Organization for Standardization*
- IVA – Imposto sobre o valor acrescentado
- KIBS – Knowledge Intensive Business Services
- KPI – *Key Performance Indicator*
- MITC – Ministério da Indústria, Turismo e Comércio (Espanha)
- NP – Norma Portuguesa
- PAR – Plano de Acções e Recursos
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- PR – Propriedades de Retalho
- QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
- R&D – Research and Development
- RA – Retalho Alimentar
- RE – Retalho Especializado
- RFID – *Radio frequency identification*
- RH – Recursos Humanos
- ROI – *Return On Innovation*
- SA – Sociedade Anónima
- SGIDI – Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
- SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais
- SGS – *Société Générale de Surveillance*
- SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento
Empresarial
- TFM – Trabalho Final de Mestrado
- TI – Tecnologias de Informação
- UNE 166000 – *Una Norma Española 166000*
- UNE 166002 - *Una Norma Española 166002*



1. INTRODUÇÃO

O presente TFM, desenvolvido em contexto empresarial, tem como principais objectivos os listados a seguir:

- Perceber a certificação em inovação e identificar quais os seus objectivos
- Compreender o Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Empresa A e quais os esforços empreendidos para a concretização da sua estratégia de inovação
- Identificar quais as vantagens e desvantagens da implementação da certificação na empresa estudada
- Avaliar se a certificação em inovação permitirá à Empresa A melhorar o desempenho do seu SGIDI acrescentando, assim, valor à empresa

A inovação, conceito tão antigo como a origem humana, é actualmente uma área de importância fundamental, tanto para o meio académico como para o meio empresarial. É utilizado por muitas empresas como principal factor de ganho de vantagem competitiva (Porter, 1990; Haanaes et al, 2011).

Sendo um dos principais factores críticos de sucesso nos dias de hoje, a inovação está na agenda das principais empresas de todo o mundo (Haanaes et al, 2011) e tem vindo a ser cada vez mais discutida na comunidade científica (Fagerberg, 2006).

A Empresa A encara a inovação como um dos seus valores fundamentais fazendo mesmo parte da sua missão “levar os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas”. Assim, e decorrente da importância que a inovação tem para a Empresa A, existe a necessidade de ter um sistema eficaz de gestão da IDI que esteja em melhoria permanentemente.

A certificação em inovação, regulada pela NP 4457:2007, é um mecanismo recente, criado em Portugal em 2007, que as empresas têm ao dispor para sistematizarem e estruturarem as suas actividades de IDI. Este modelo afirma-se como uma ferramenta para potenciar a eficácia dessas actividades (NP 4457:2007).

Para avaliar se a certificação em inovação poderá acrescentar valor à Empresa A far-se-á, posteriormente à revisão de literatura, uma análise à norma que rege a certificação em inovação, assim como a descrição da empresa e do estado da inovação na mesma.



Depois da análise à norma e da descrição da empresa, assim como da importância que a inovação tem para esta, é feito um mapeamento das actividades existentes na Empresa A, face aos requisitos da norma, para se perceber o que existe e o que falta para a adequação completa aos requisitos da NP 4457:2007. É também analisado o impacto que a certificação terá na Empresa A a nível de processos, recursos humanos e financeiro.

A fase final do trabalho contempla uma discussão das vantagens e desvantagens da implementação da certificação na Empresa A assim como um plano preliminar de implementação, com sugestões orientadoras, caso se decida avançar neste sentido.

A elaboração deste trabalho foi suportada por um conjunto de entrevistas semi estruturadas (conduzidas pessoalmente sob a forma de reuniões, conversas telefónicas, via email ou através de *Office Communicator*). O trabalho envolveu também a consulta de documentação interna fornecida pela Empresa A, documentação externa fornecida por actores relevantes, documentação pública e a observação directa de processos da empresa no decorrer do estágio realizado pelo autor na empresa em questão.

Como limitações do presente estudo apresentam-se a limitação de tempo, 4 meses é um período reduzido para estudar a fundo todos os procedimentos de uma empresa com a dimensão da Empresa A, e a limitação no acesso a informação na posse das empresas auditoras pois estas vivem da assimetria de informação existente no mercado.

A Empresa A é uma empresa dinâmica cuja estrutura está em permanente evolução. A informação considerada no presente relatório é a disponível até ao limite temporal de 31 de Dezembro de 2010, salvo indicação em contrário.



2. METODOLOGIA

O presente TFM é um estudo exploratório (Malhotra & Birks, 2006) e qualitativo (Miles & Huberman, 1994; Malhotra & Birks, 2006), suportado por um estudo de caso (Yin, 1994), que pretende identificar as principais vantagens e desvantagens da certificação em inovação e assim ajudar a Empresa A na tomada de decisão sobre a sua implementação.

Como a certificação em inovação é um tema muito recente, de uma complexidade elevada e sobre o qual existe muito pouca bibliografia disponível e conhecimento por parte dos profissionais, optou-se por um estudo exploratório qualitativo pois já vários autores o utilizaram quando presentes num contexto em que pouco se sabia do objeto de estudo (Amaral & Sousa, 2009; Babbie, 2010). É suportado num estudo de caso pois o autor realizou um estágio na empresa em questão e teve, durante o período de estágio, acesso aos recursos da mesma.

Devido às limitações de tempo, à dimensão da Empresa A e ao facto de esta actuar em diversas geografias e sectores de actividade redefiniu-se, estrategicamente, o âmbito inicial de estudo. Transitou-se de um âmbito mais lato – o estudo da certificação na Empresa A – para a análise da certificação em inovação numa área específica da Empresa A onde o autor desenvolveu o seu estágio e onde se concluiu que era mais adequado realizar o estudo – Information Systems & Innovation. Uma justificação mais aprofundada sobre a redefinição do âmbito é dada no capítulo 7 (subcapítulo “Redefinição de âmbito”) e a descrição desta área, assim como o seu organigrama, encontra-se no capítulo 5 (subcapítulo “Information, Systems & Innovation”).

O estudo dividiu-se em 4 fases principais:

1. Análise da norma NP 4457:2007 e de documentação pública sobre inovação
2. Construção de uma matriz para recolha de informação com o intuito de identificar o estado de adequação da ISI relativamente à norma
3. Realização de entrevistas não estruturadas, consulta de documentação privada, da Empresa A e de actores relevantes na área de estudo, e consulta de documentação pública para exploração da empresa e da norma
4. Entrevistas semi-estruturadas e observação directa de processos, actividades e ferramentas da empresa, para preenchimento da matriz elaborada



As 21 entrevistas semi-estruturadas internas levadas a cabo para o desenvolvimento do estudo variaram nas questões específicas de cada entrevista (alínea e, da descrição a seguir efectuada) mas seguiram o mesmo guião elaborado pelo autor:

- a) Identificação do autor
- b) Confirmação da identificação do entrevistado (nome, função)
- c) Informação ao entrevistado do contexto do estudo, dos objectivos do mesmo e de alguns conceitos importantes relativamente ao estudo
- d) Informação ao entrevistado dos objectivos da entrevista
- e) Informação de que todos os dados recolhidos na entrevista seriam passíveis de ser incluídos no estudo, sendo no entanto descaracterizados, se necessário, para não ser possível a identificação da empresa
- f) Concretização das questões específicas de cada entrevista
- g) Agradecimento pela disponibilidade e apoio no estudo

As questões específicas de cada entrevista (alínea e, do guião) foram elaboradas de forma a poder completar-se os vários pontos das matrizes construídas para o mapeamento da norma. Como tal, foram seleccionados os colaboradores das áreas que afectam directamente os pontos da norma, ou colaboradores que possuíssem conhecimentos sobre essas áreas, sendo que foram entrevistados colaboradores dos vários níveis hierárquicos para tornar a amostra o mais representativa possível. Assim, foi utilizada a amostragem teórica (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994; Babbie, 2010) pois os entrevistados foram seleccionados de acordo com um pressuposto teórico: o de representarem alguma área da empresa que impactasse a norma. Este tipo de amostragem é o que melhor serve os objectivos dos estudos qualitativos (Lamnek, 2005 apud Rothkopf, 2009). As áreas abordadas foram as seguintes (ver organigrama no capítulo 5):

- Portfolio, Capacity, Communication & Security
- Management Control & Purchasing
- Innovation Facilitation, Reporting & Control
- Strategy
- BP – RA
- BP – RE



- BP – Common Functions
- Operation & Support Services
- Marketing RA
- Recursos Humanos Corporativos
- Departamento Legal Corporativo

Tratando-se de entrevistas semi-estruturadas o guião sofreu, naturalmente, alterações em algumas entrevistas devido às informações prestadas e ao facto de o autor entender, em determinados momentos, ser mais relevante seguir outro caminho, que não o previsto, para o alcance dos objectivos das entrevistas. Várias questões não planeadas tiveram que ser endereçadas aos entrevistados. Tal necessidade surgiu do desenrolar das próprias entrevistas.

Utilizou-se a técnica de codificação (Miles & Huberman, 1994; Bauer & Gaskell, 2002) pois foi elaborada uma matriz, após um estudo detalhado da norma, com campos para preenchimento com a informação recolhida através das várias fontes. A informação recolhida, principalmente através de entrevistas, foi categorizada e distribuída pelos campos da matriz. Esta técnica foi já utilizada em estudos qualitativos e mostrou-se adequada ao propósito (Amaral & Sousa, 2009).

As siglas utilizadas ao longo do trabalho estão identificadas no glossário. Os termos utilizados que não sejam de compreensão imediata são descritos nos anexos.

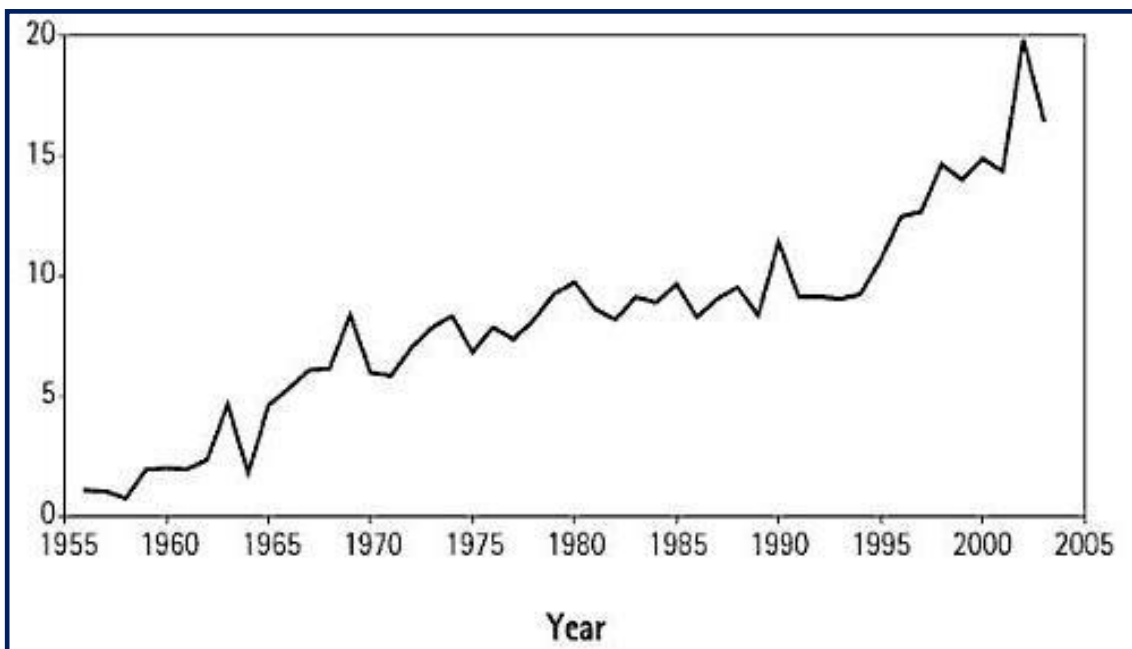
A partir do mapeamento da norma na ISI, que permitiu aferir o grau de adequação da ISI à norma, e das especificidades da empresa identificaram-se as vantagens e desvantagens da implementação da norma e inferiu-se sobre se esta acrescentaria valor à ISI, e conseqüentemente à empresa.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A inovação

A inovação, apesar de ser um tema tão antigo como a humanidade, é um tema que, aplicado ao sector empresarial, apenas recentemente tem vindo a ser debatido na comunidade científica e que tem vindo a ganhar relevância crescente nos últimos anos (gráfico 1). Tal facto prende-se com o aumento acelerado da competitividade e da incerteza dos mercados, diminuição cada vez mais acentuada do ciclo de vida dos produtos devido à exigência crescente dos consumidores e à necessidade que as empresas têm de acompanhar o mercado e as tendências cada vez mais de consumo rápido o que obriga a uma inovação constante de produtos, serviços e processos (Qualls et al, 1981; Haanaes et al, 2011).

Gráfico 1 – Artigos académicos com “Inovação” no título (por 10.000 artigos)



Fonte: Fagerberg, 2006

Várias definições de inovação são encontradas na literatura. A tabela 1 agrega várias definições propostas por vários autores, sendo que ao longo do tempo a definição de inovação foi evoluindo.



Tabela 1 – Definições de inovação encontradas na literatura

Autores	Definição
Schumpeter (1934)	Novas combinações de conhecimento, recursos, equipamentos e outros, conduzidas em contexto económico e com finalidade comercial
Drucker (1985)	Uma mudança que permite uma nova dimensão na performance
Kline & Rosenberg (1986)	Uma série de mudanças não só de <i>hardware</i> mas também de processos, instalações e conhecimento assim como respostas a alterações no mercado e ao contexto em que a organização se encontra inserida
Tidd, Bessant, Pavitt (1997)	Processo de transformar oportunidades em uso prático
Manual Oslo, 2005	Implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo, método de <i>marketing</i> , ou método organizacional nas práticas de negócios, local de trabalho ou nas relações externas
Carlson & Wilmot (2006)	Processo de criar e entregar novo valor para o consumidor, no mercado
Norma NP 4457:2007	Implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de <i>marketing</i> , com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento

Fonte: Esquematização própria

Encarando a inovação de uma perspectiva mais empresarial, quando instados a escolher os três principais desafios que as suas empresas iriam enfrentar nos próximos anos, executivos de todo o mundo destacaram a inovação como o principal (gráfico 2).

Gráfico 2 – Principais desafios que as empresas enfrentarão nos próximos anos



Fonte: adaptado de Haanaes et al, 2011

Sendo um dos principais factores críticos de sucesso nos dias de hoje, a inovação está na agenda das principais empresas de todo o mundo e de toda a comunidade científica.

Inovação vs Invenção

A distinção entre inovação e invenção tem sido amplamente discutida na comunidade científica e várias distinções são encontradas na literatura.

Michael Porter (1990) define inovação como “uma nova maneira de fazer as coisas que seja comercializada”. A invenção não precisa de resultar em algo tangível ou de ser comercializada.

Na mesma linha de pensamento, Fagerberg (2003), define invenção como a primeira vez que uma ideia ocorre para um novo produto ou processo enquanto que inovação é a primeira comercialização da ideia. Estando as duas intimamente relacionadas nem sempre é fácil a distinção entre ambas, no entanto, entre uma e outra, passam, não raras vezes, anos ou décadas.

Como as invenções têm um carácter mais simples, são passíveis de surgir, frequentemente, em meios como as universidades. Já as inovações possuem uma complexidade maior e necessitam de variados recursos, tais como financeiros, humanos,

diferentes *skills* e competências, conhecimentos de várias áreas ou vários recursos físicos por exemplo, para o seu desenvolvimento. Devido a esta maior complexidade, as inovações são desenvolvidas, maioritariamente, nas empresas e o papel do inventor é distinto, muitas vezes, do papel do inovador ou empreendedor (Schumpeter, 1934; Fagerberg, 2003).

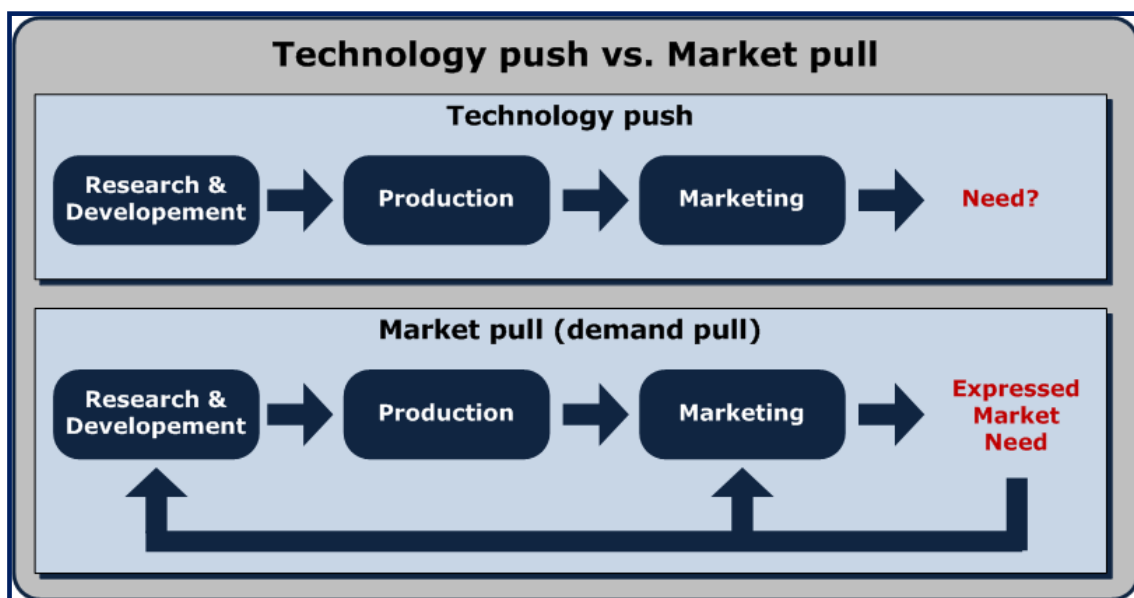
Modelos de inovação

O presente subcapítulo identifica e descreve os principais modelos de inovação referenciados na literatura e permite perceber qual a evolução dos mesmos ao longo do tempo.

Technology-push e Market-pull

Uma abordagem possível a modelos de inovação é analisando a origem da inovação. Nesta abordagem surgem dois modelos, o *technology-push* e o *market-pull* (ilustração 1).

Ilustração 1 – Modelos *technology-push* e *market-pull*



Fonte: Adaptado de Martin, 1994

O modelo *technology-push*, também conhecido como a primeira geração de inovação, tem como base o conceito “mais R&D mais novos produtos de sucesso”. A inovação começa com pesquisa interna pelo R&D que culmina numa invenção e que,

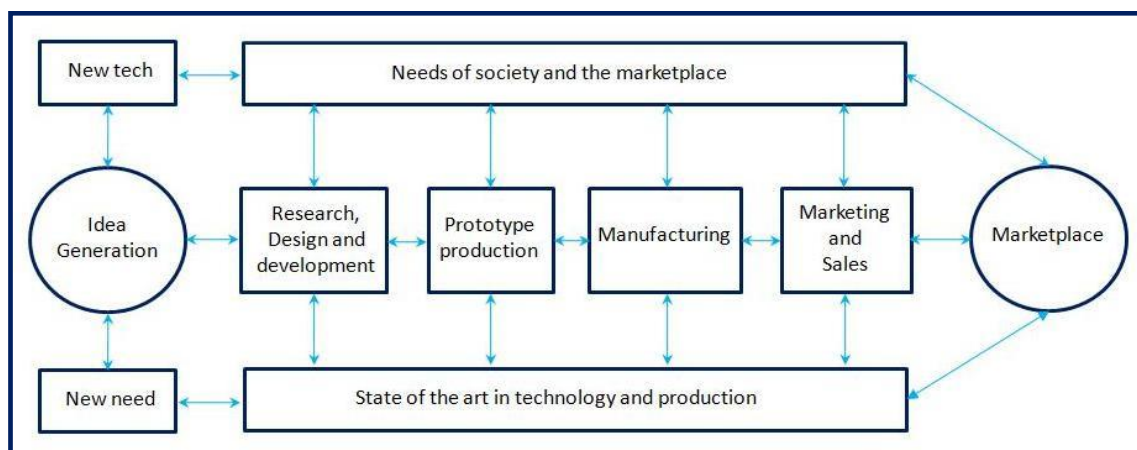
após passagem pela produção, é “empurrada” para o mercado pelo *marketing* sem ter em consideração se existe necessidade desse produto no mercado. O mercado é encarado como um “repositório” para os frutos do R&D e a ênfase está no R&D (Martin, 1994; Rothwell, 1994, Dodgson & Hinze, 2000).

No *market-pull*, denominada de segunda geração de inovação, o departamento de R&D encara a inovação como mecanismo de resposta a uma necessidade expressa pelo mercado e detectada pelo *marketing*, ou seja, a lógica é inversa: no primeiro a inovação tem origem no seio da empresa, é interna, no segundo tem origem no mercado, é externa. Neste último modelo a ênfase está no *marketing* (Martin, 1994; Rothwell, 1994; Dodgson & Hinze, 2000).

The “coupling” model of innovation

Considerando que os dois modelos anteriores eram exemplos extremos e variações raras de um processo mais geral em que existiam interacções entre o R&D e as necessidades de mercado surgiu o “Coupling model of innovation” (ilustração 2) – terceira geração de inovação. Neste modelo as diversas actividades dão feedback umas às outras e, assim, a empresa integra informação externa e informação interna – combinação dos modelos *technology-push* e *market-pull* em que o R&D e o marketing estão mais integrados (Rothwell, 1994; Dodgson & Hinze, 2000).

Ilustração 2 – Coupling model of innovation



Fonte: Adaptado de Rothwell, 1994



Para este modelo ter sucesso considerava-se que dois grupos de factores deviam ser respeitados e balanceados entre si, não sendo suficiente ter uma grande *performance* em apenas alguns (Rothwell, 1994):

- Factores de execução de projectos
 - Boa comunicação interna e externa: acesso a *know-how* exterior
 - Encarar a inovação como uma tarefa global (corporativa): coordenação interna eficaz, bom balanceamento das funções
 - Planeamento meticuloso e procedimentos de controlo de projecto
 - Eficiência no desenvolvimento do trabalho e produção de alta qualidade
 - Forte orientação para o marketing: ênfase na satisfação dos clientes e na criação de valor para eles
 - Fornecer bom e claro serviço técnico: educação eficaz do cliente
 - Produtos vencedores eficazes e *gatekeepers* tecnológicos
 - Alta qualidade e gestão *open-minded*: compromisso no desenvolvimento do capital humano
 - Obtenção de sinergias e aprendizagens entre projectos
- Factores a nível corporativo
 - Compromisso e suporte da gestão de topo à inovação
 - Estratégias definidas a longo prazo com associação a estratégias tecnológicas
 - Compromisso de longo prazo com projectos de grandes dimensões
 - Flexibilidade corporativa reactividade à mudança
 - Aceitação de risco por parte da gestão de topo
 - Cultura de aceitação da inovação e empreendedorismo

Neste modelo, recursos humanos com elevada qualidade e habilidade, propensão para o empreendedorismo e forte compromisso com a inovação eram o motor do sucesso. A ênfase está na integração do R&D com o marketing (Rothwell, 1994; Dodgson & Hinze, 2000).

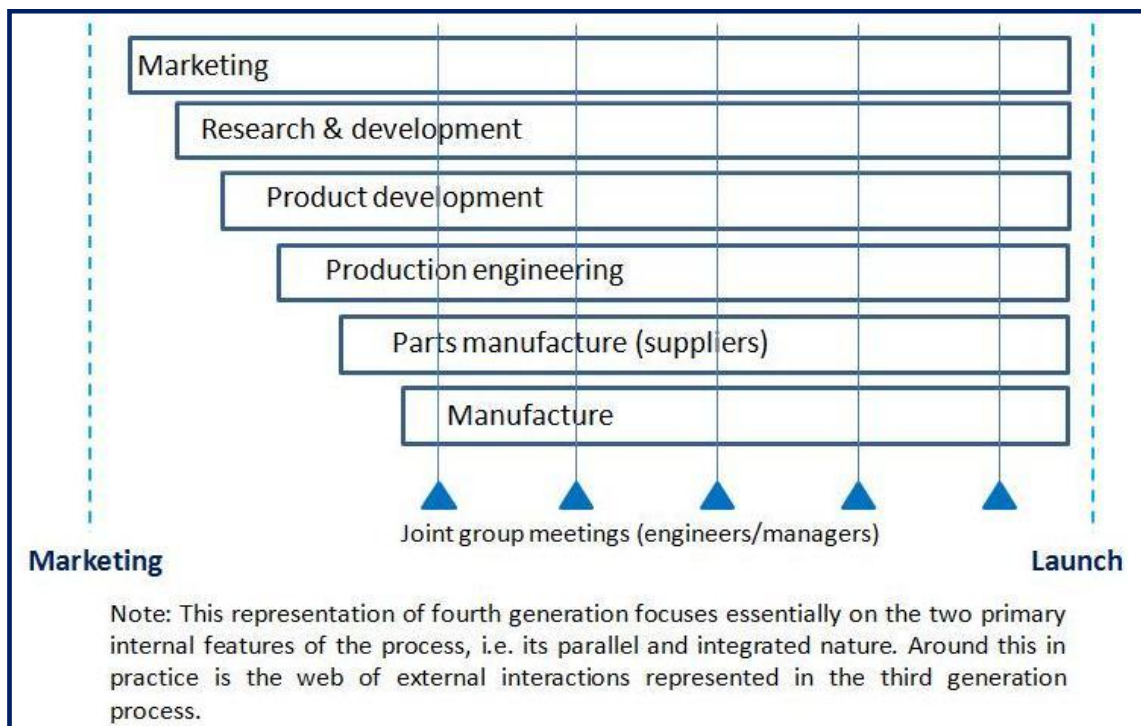
Integrated model of innovation

Com a redução do ciclo de vida dos produtos a rapidez de desenvolvimento de produtos ganhou uma importância crescente no panorama competitivo das empresas. Neste aspecto as empresas japonesas eram altamente competitivas e o seu sucesso baseava-se em relações JIT com os fornecedores e em procedimentos eficientes e orientados para a qualidade (Rothwell, 1994; Dodgson & Hinze, 2000).

A integração dos fornecedores nas etapas iniciais do processo de desenvolvimento de produto e a execução das diferentes actividades, dos diversos departamentos que trabalhavam nos projectos, paralelamente em vez de sequencialmente, como nos modelos anteriores, permitiu às empresas japonesas atingir uma eficiência elevada e rapidez na sua produção. Para o atingir, era necessária uma troca intensa de informação intra e inter-departamental, estabelecimento de relações com os principais clientes e fornecedores para perceber as suas necessidades e possibilidades, respectivamente. Era muito comum a criação de alianças entre empresas.

Nesta quarta geração (ilustração 3) a ênfase está na integração entre o R&D e a produção – “design for manufacturability” (Rothwell, 1994; Dodgson & Hinze, 2000).

Ilustração 3 – Integrated model of innovation



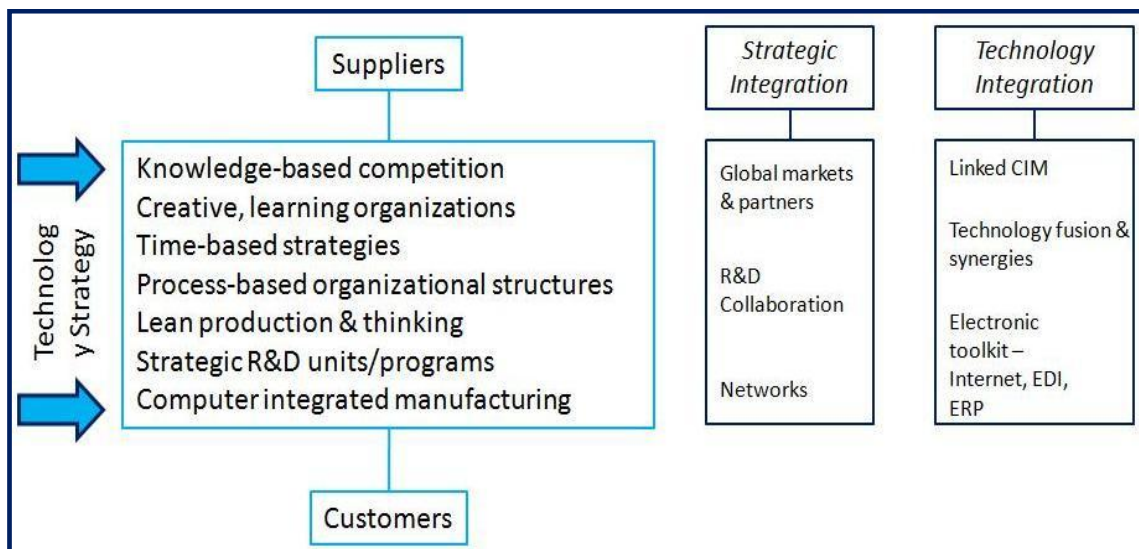
Fonte: Adaptado de Rothwell, 1994

Systems integration and networking model (SIN)

Nesta quinta geração de inovação, muitos dos factores de importância da quarta geração continuam a ser cruciais para o sucesso. A rapidez de inovação era um factor determinante para a competitividade das empresas e a habilidade de a poder controlar era uma das competências *core*.

Este modelo é, na sua maioria, um desenvolvimento do anterior, onde a integração dos fornecedores e clientes e a execução de actividades em paralelo continuam importantes, mas com uma ênfase maior no *networking* interno e externo e na flexibilidade da estrutura organizacional para aumentar a rapidez de decisão que, por sua vez, se traduzia em maior rapidez no lançamento de produtos novos. A esquematização deste modelo encontra-se na ilustração 4.

Ilustração 4 - Systems integration and networking model



Fonte: Adaptado de Rothwell, 1994

Open and Closed Models

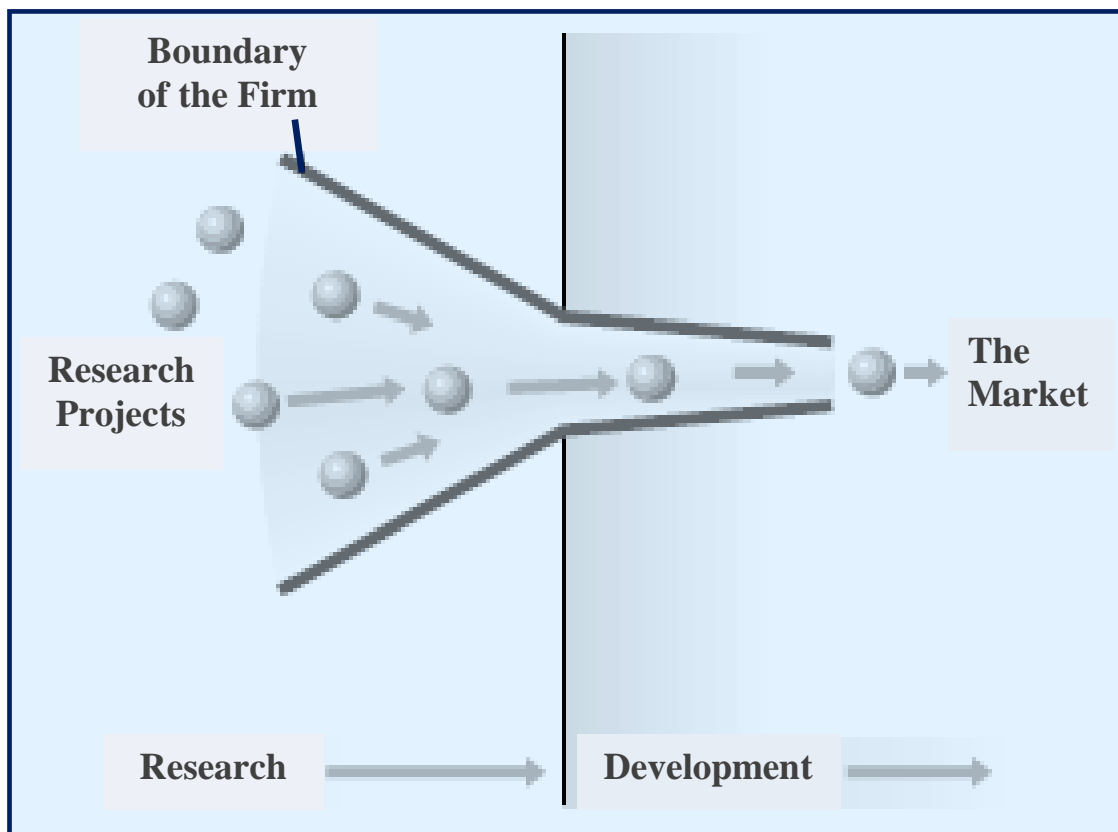
Considerando a forma como as inovações são desenvolvidas e o grau de abertura à involvência encontram-se dois modelos: *The Closed Innovation model* e *Open Innovation model*.

Durante grande parte do século 20 as empresas adoptaram o *The closed Innovation Model* (ilustração 5) que era um modelo de inovação que resultava bem na altura. Este modelo utiliza a permissão “*If you want something done right, you’ve got to do it*

yourself” e a lógica é contratar os melhores profissionais e investir mais que os concorrentes em R&D o que permitia às empresas gerar uma grande quantidade de ideias com qualidade, o que por sua vez lhes possibilitava serem os primeiros a lançar a inovação no mercado e consequentemente capitalizá-la melhor que a concorrência e arrecadar lucros avultados.

A fronteira da empresa com o meio envolvente é impermeável – não existem trocas de informação e conhecimento com o exterior. Importantes, neste modelo, são os direitos de Propriedade Intelectual para proteger as inovações da concorrência. Este tipo de modelo é usado, principalmente, em indústrias *high tech* como a farmacêutica, aeronáutica, tecnológica (*hardware* e *software* computadores), entre outras, e menos em indústrias *low tech* como a alimentar, de vestuário ou têxtil por exemplo. Tipicamente, os lucros gerados pela inovação eram reinvestidos novamente em inovação havendo continuidade do “ciclo de inovação” (Chesbrough, 2003).

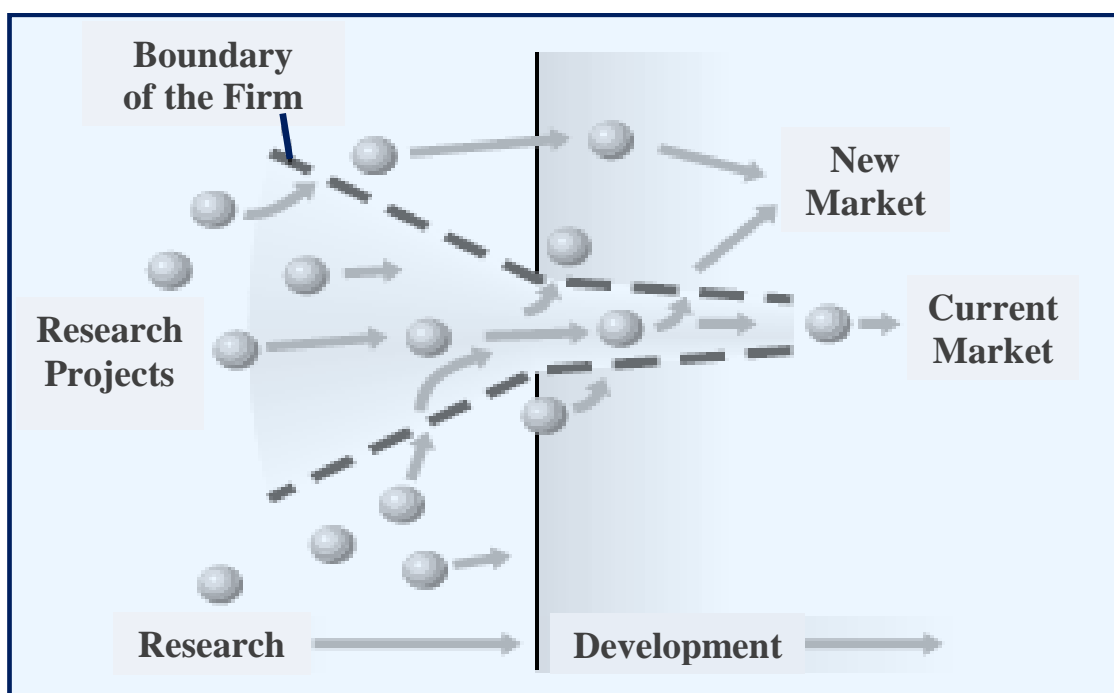
Ilustração 5 – “The Closed Innovation Model”



Fonte: Chesbrough, 2003

No final do século 20, muito devido ao aumento do número de trabalhadores qualificados e à sua crescente mobilidade entre empresas, tornou-se cada vez mais difícil às empresas manter dentro de portas o seu capital intelectual (conhecimento e *know-how*, inovações e colaboradores associados a elas). Adicionalmente, o crescente número de empresas de capital de risco tornou mais fácil o financiamento de novas empresas que pretendiam aproveitar as inovações de outras empresas, quando estas se libertavam da sua esfera corporativa, quer por falta de *timing* no aproveitamento da ideia quer por não registo ou término de patentes por exemplo. Assim, qualquer profissional envolvido na inovação poderia pegar nela e, tendo acesso mais fácil a financiamento, desenvolvê-la numa *startup* (o que acontecia recorrentemente). Muitas das empresas a actuarem nestes moldes alcançaram resultados bastante favoráveis, como a Cisco Systems, Inc., e os lucros gerados eram investidos em novas comercializações de descobertas de outras empresas. Resumindo, as empresas que investiam em R&D não capitalizavam as suas inovações e empresas que não o faziam conseguiam obter lucros significativos com elas que, por sua vez, não reinvestiam em R&D quebrando assim o ciclo de inovação tradicional, abrindo espaço para o “The Open Innovation Model” representado na ilustração 6 (Chesbrough, 2003).

Ilustração 6 – “The Open Innovation Model”



Fonte: Chesbrough, 2003



Neste último modelo as empresas criam mecanismos de vigilância ao seu meio envolvente (concorrência, universidades, fornecedores, *startups*, entre outras organizações) e tanto ideias externas como internas são válidas para desenvolvimento – possuem uma fronteira com o meio exterior mais “permeável” a troca de informação ou estabelecimento de sinergias e por vezes criam-se mesmo parcerias para desenvolvimento de produtos ou serviços como faz a Procter & Gamble através do seu modelo “Connect and develop”. Em 2006, seis anos após transitar do modelo fechado de inovação para o modelo aberto, a percentagem de produtos que possuem algum tipo de componente originária do meio exterior passou de 15% para 35% e as iniciativas de R&D provenientes de alguma ideia externa situavam-se nos 45%. A produtividade do departamento de R&D aumentou 60% e a taxa de sucesso de inovação aumentou mais de 100% com os custos de inovação associados a diminuírem gradualmente (Chesbrough, 2003; Huston & Sakkab, 2006).

Tanto um modelo como outro tem grandes preocupações com a eliminação de más ideias que inicialmente pareciam ter valor (“falsos positivos”) mas o “The Open Innovation Model” preocupa-se em ir buscar os “falsos negativos” (projectos com potencial mas que pareciam não ter valor) tanto da própria empresa como de fontes externas. As empresas que adoptam o modelo fechado têm tendência a possuir muitos “falsos negativos” pois estes caem fora da esfera do negócio da empresa ou necessitam de ser complementados com recursos de outras empresas, fazendo com que sejam descartados como aconteceu com a Xerox que decidiu focar-se em fotocopiadoras e impressoras, abandonando os investimentos já feitos em hardware e software de computadores que foram aproveitados pela Apple Inc. e Microsoft Corporation proporcionando-lhes receitas significativas (Chesbrough, 2003).

Tendo existido, ao longo do tempo, uma evolução natural dos modelos de inovação pode-se afirmar que os modelos mais utilizados no contexto actual integram os vários departamentos na persecução da inovação e utilizam o máximo de fontes disponíveis para alcançá-la. A inovação é uma tarefa diária e de todos os que pertencem às organizações.

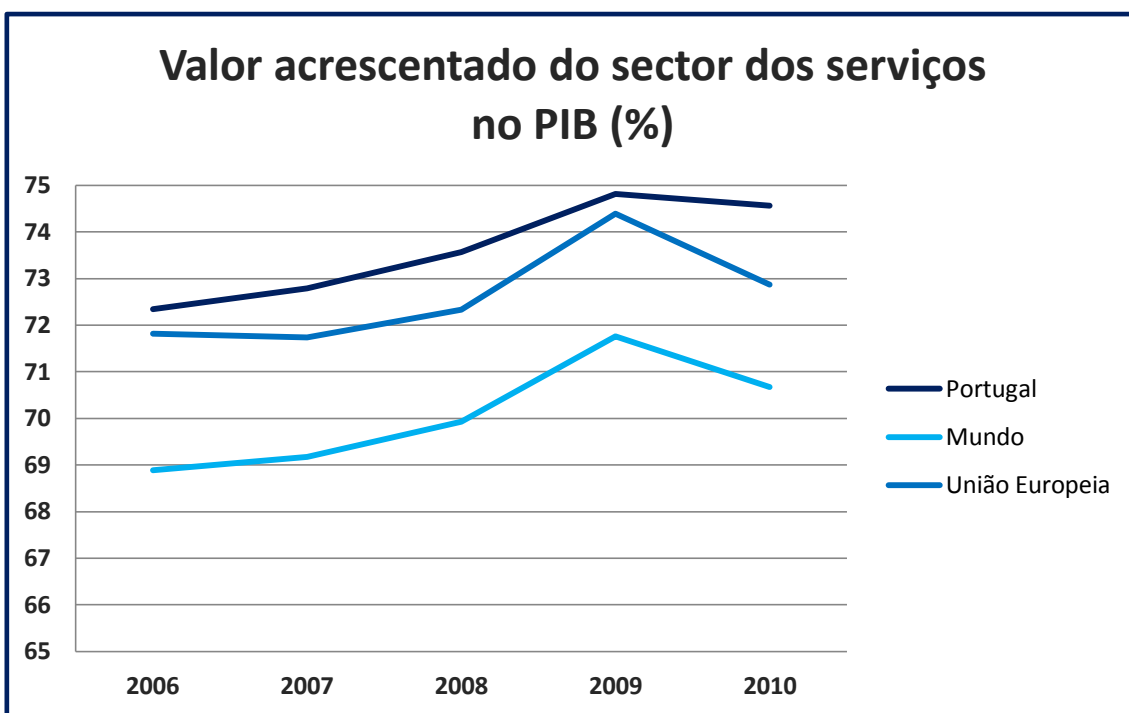


Inovação em serviços

O sector dos serviços possui um papel fundamental nas economias mundiais tendo o seu peso nos PIBs vindo a aumentar progressivamente nos últimos anos, com uma ligeira queda em 2010, e sendo responsável por aproximadamente 2/3 do emprego mundial.

Em 2010, o sector dos serviços possuía um peso de 71% no PIB mundial, 73% no PIB da União Europeia e 75% no PIB de Portugal, como se pode constatar no gráfico 3 (www.worldbank.org).

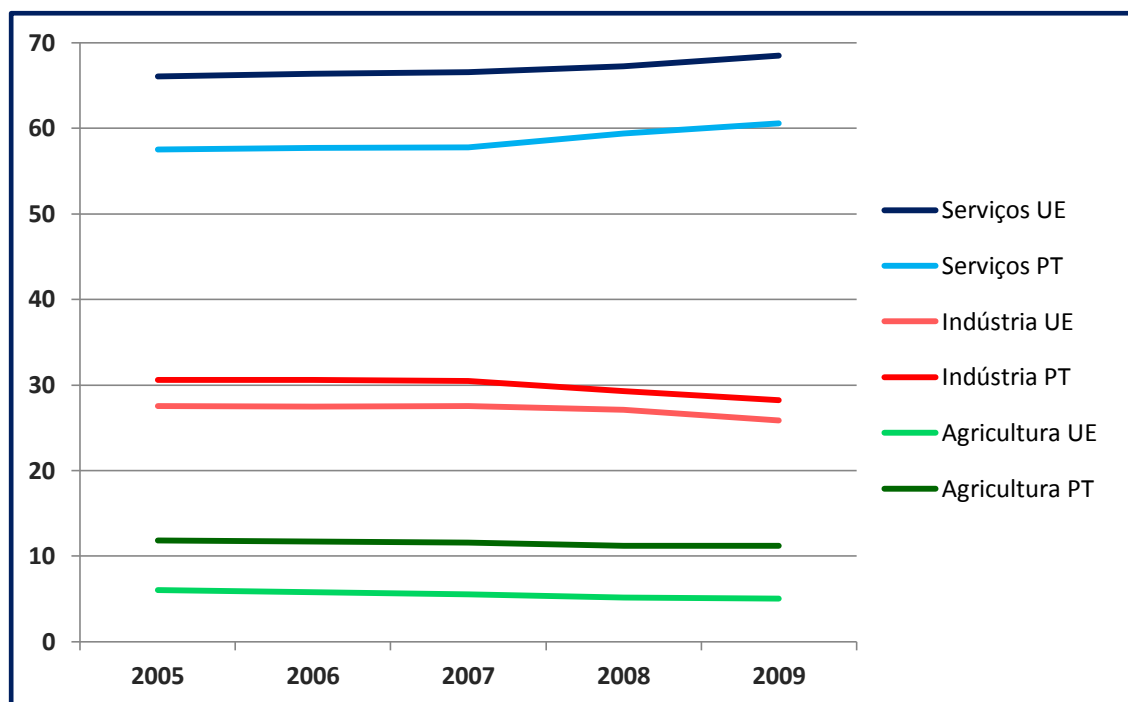
Gráfico 3 – Valor acrescentado do sector dos serviços no PIB (%)



Fonte: Banco Mundial

Em 2009, o sector dos serviços era responsável por 68,5% do emprego na União Europeia e por 60,6% em Portugal (gráfico 4).

Gráfico 4 – Evolução da taxa de emprego por sector (%)



Fonte: Banco mundial

Assim, importa perceber a forma como a inovação contribui para este crescimento dinâmico do sector dos serviços na economia actual e como se distingue da inovação na indústria, principalmente.

A inovação nos serviços está intimamente relacionada com vantagem competitiva. Bons exemplos desta afirmação são o Citibank que, ao ser o primeiro banco a oferecer o serviço ATM (*automated telling machinery*), se afirmou no mercado como líder em tecnologia e o Bank of America que, através da experimentação de novas tecnologias e das constantes inovações organizacionais na sua rede de agências, consolidou a sua imagem como empresa inovadora em serviços e se tornou um *case study* mundial na área de inovação (Bessant & Davies, 2007).

No entanto, importa relembrar que a vantagem competitiva ganha através destas inovações se perde à medida que os concorrentes, ou outros actores, vão imitando as inovações. Daqui resulta a necessidade de a inovação ser parte fundamental e constante da estratégia empresarial (Bessant & Davies, 2007; Haanaes et al, 2011).



Várias diferenças entre a inovação em serviços e inovação na indústria são apontadas por vários autores. Howells & Tether (2004) identificam as seguintes diferenças:

- Enquanto o foco da indústria é na inovação de produtos e processos, o foco dos serviços é na inovação organizacional;
- Os serviços relevam a qualificação e profissionalismo do staff como principal força na inovação, ideia também suportada por Licht et al (1999). A indústria considera a adaptabilidade às necessidades do mercado como principal força para a inovação;
- As actividades de R&D assumem uma importância determinante na indústria enquanto que nos serviços tal não acontece;

Arundel et al (2007), através de uma análise aos dados do CIS, afirmam que outra das diferenças significativas é que as empresas do sector da indústria solicitam mais registos de patentes, de design e marcas enquanto que as empresas do sector dos serviços registam mais direitos de autor, principalmente devido aos KIBS. Tal está relacionado com o foco da indústria ser a inovação de produtos e processos.

Ainda no mesmo estudo é realçado que as empresas inovadoras do sector da indústria têm uma taxa de colaboração com universidades e entidades governamentais mais elevada do que as empresas inovadoras do sector dos serviços. Esta diferença é ainda mais acentuada se não se tiverem em conta os KIBS. Também a percentagem de empresas inovadoras do sector da indústria que recebe apoios públicos para a inovação é bastante superior à percentagem de empresas inovadoras do sector dos serviços, diferença mais uma vez atenuada devido aos KIBS (Arundel et al, 2007).

Assim, e devido à natureza distinta dos serviços e indústria, a inovação num sector e no outro são diferentes sendo que se tocam em alguns pontos.

Inovação, sustentabilidade e competitividade

Desenvolvimento sustentável é, actualmente, definido como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades. Tem em conta considerações ambientais, sociais e económicas – *Triple Bottom Line* – e compreende dois conceitos chave (Brundtland, 1987; Elkington, 1998; Colombo, 2006; Berns et al, 2009; Lins & Zylbersztajn, 2010;):



- O conceito de “necessidade”, particularmente as necessidades essenciais dos mais pobres às quais deve ser dada prioridade;
- O conceito de limitações, devidas à tecnologia e às organizações, do meio ambiente satisfazer as necessidades presentes e futuras.

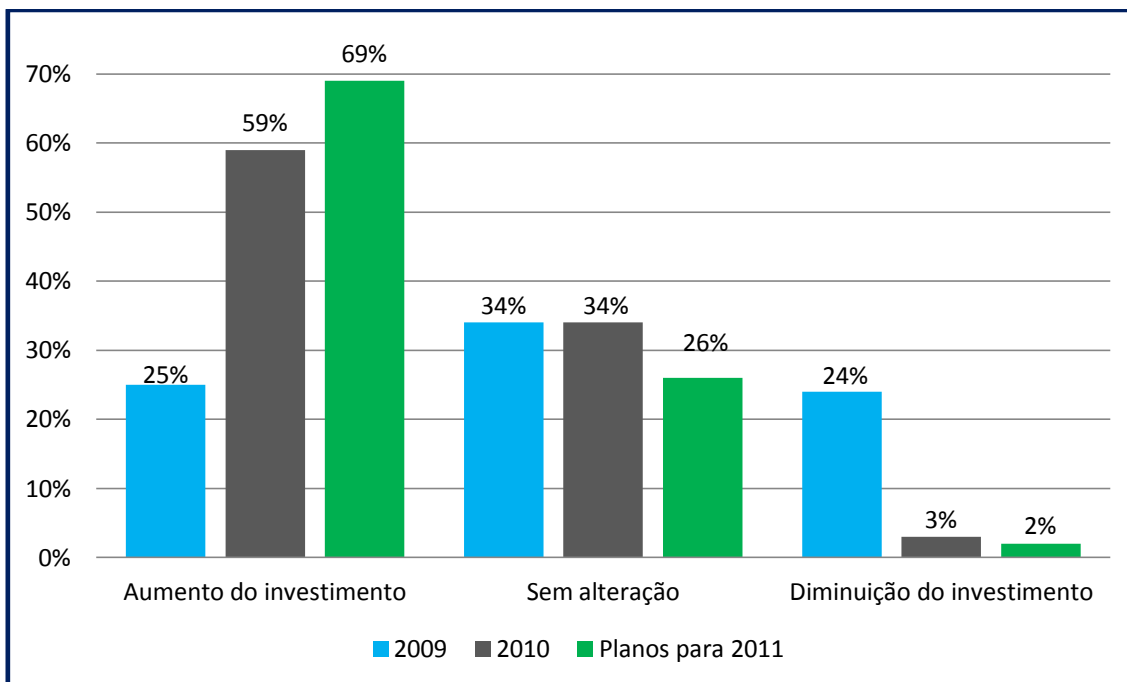
Devido ao contexto actual de crise económica e financeira, aumento do risco e incerteza dos mercados, escassez crescente de recursos naturais e aumento de legislação ambiental, à exigência e preocupações com o ambiente cada vez maiores por parte dos consumidores, investidores e credores, a sustentabilidade ganha, nos dias de hoje, uma importância fundamental na estratégia das empresas.

A comprová-lo estão vários factores:

- O aumento de empresas que investiram mais em sustentabilidade no último ano, com a perspectiva de aumentarem ainda mais os investimentos em 2011 como ilustra o gráfico 5;
- O facto de 86% dos executivos partilhar a ideia de que a sustentabilidade é necessária para se ser competitivo ou vai ser no futuro, tabela 2;
- A correlação positiva que existe entre políticas de sustentabilidade, valor para o accionista e performance bolsista (Rigby, 2008; Mahler, 2009; Haanaes, 2011);
- Cerca de 50% dos principais 50 retalhistas e 70% das 50 principais empresas de comercialização de produtos de consumo, de todo o mundo, publicam relatórios de sustentabilidade por iniciativa própria (Rigby, 2008).

É de realçar que alguns estudos apontam que estes efeitos da sustentabilidade só são sentidos pelas empresas quando estas estão realmente comprometidas com estratégias de sustentabilidade de longo prazo e não numa óptica puramente de melhoria da sua imagem. As empresas que adoptam esta posição mais “táctica” relativamente à sustentabilidade, devido ao contexto de crise em que se encontram, quando se vêem forçadas a cortar custos tendem a abandonar projectos relacionados com sustentabilidade pois estes não trazem, geralmente, proveitos no curto prazo. No entanto, esta perspectiva de curto prazo pode trazer resultados indesejáveis no médio e longo prazo e na confiança dos investidores (Declercq, 2008; Rigby, 2008; Mahler, 2009).

Gráfico 5 – Investimento das empresas em sustentabilidade e planos para o futuro



Fonte: Adaptado de Haanaes et al. 2011

Tabela 2 – Respostas de executivos à pergunta “É a sustentabilidade necessária para ser competitivo?”

“É a sustentabilidade necessária para ser competitivo?”	
Sim	54%
Não, mas vai ser no futuro	32%
Não	8%
Não sabe	5%

Fonte: Adaptado de Haanaes et al. 2011

Em 2005, a maior parte das 150 maiores empresas mundiais possuíam executivos de sustentabilidade, muitas vezes com um cargo de CSO – *Chief Sustainability Officer* (Willard, 2005).

Vários exemplos são encontrados na literatura ilustrando a relação entre inovação e sustentabilidade. Entre eles destacam-se alguns como a DuPont que, com um investimento de \$100.000 em inovação, conseguiu poupar mais de \$5 milhões anuais em energia e a STMicroelectronics que, com o seu compromisso de ser neutra em emissões de carbono até 2010, conseguiu potenciar um dos seus pilares estratégicos – a



inovação – e ainda assim poupar biliões de dólares (Willard, 2005). Também a Johnson & Johnson, com um corte de 32% em desperdícios através de inovações, conseguiu reduzir os custos em energia e, conseqüentemente, dos seus produtos. A Procter & Gamble, através de inovações ao nível da sua tecnologia e processos, conseguiu passar a emitir consideravelmente menos emissões de carbono e assim reduzir custos e passar uma imagem de empresa amiga do ambiente aos seus clientes (Haanaes et al, 2011).

Assim, como benefícios da sustentabilidade podem enumerar-se (Willard, 2005; Haanaes et al, 2011):

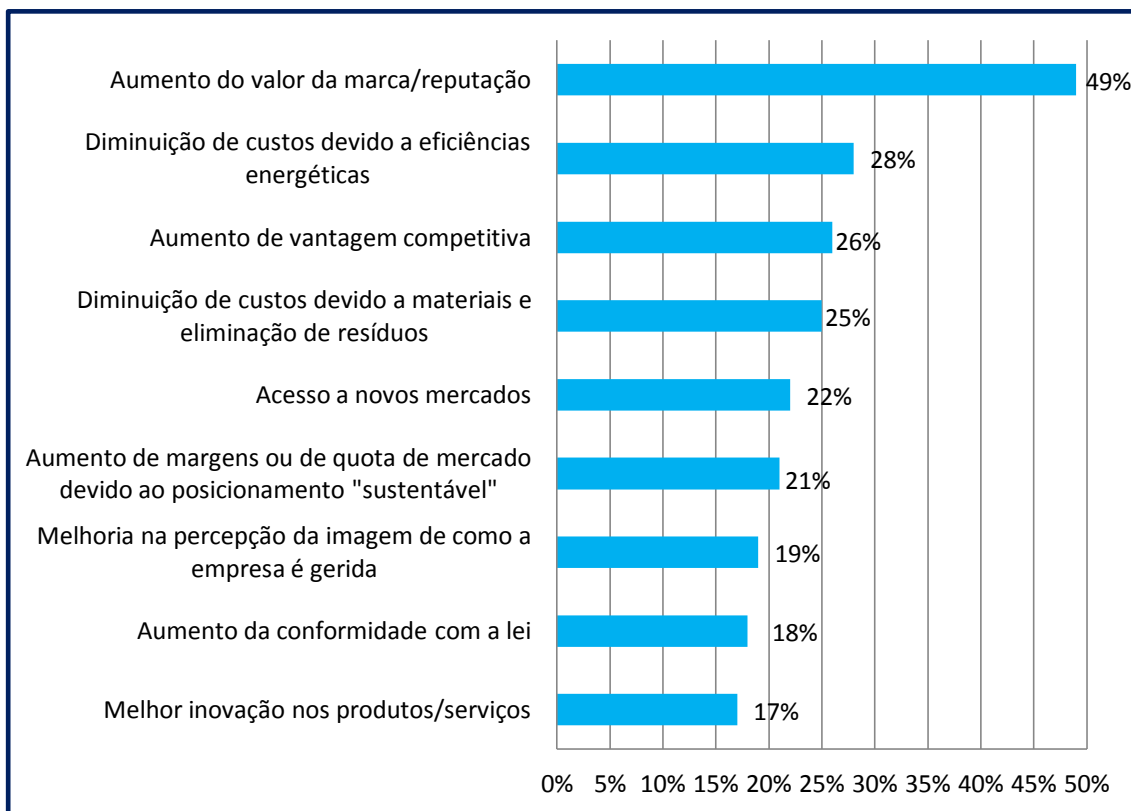
- Diminuição de custos e de desperdícios. Sendo que estes podem ser devido a melhorias na eficiência energética, na escolha de materiais ou na eliminação de resíduos, por exemplo;
- Aumento do valor da marca/reputação, que é um dos principais activos das empresas. Ter uma marca valiosa pode influenciar a retenção e recrutamento de profissionais talentosos, potenciar as receitas e o desempenho em bolsa da empresa. Estudos mostram que uma variação de 5% no valor da marca pode afectar 1 a 5% no valor de mercado da empresa (Willard, 2005) e CEO's de 1000 das maiores empresas mundiais afirmam que a reputação tem um peso de 40% no valor total de mercado da empresa. Outros estudos demonstram que a proporção de valor da empresa que deriva de activos intangíveis aumentou de 17%, em 1981, para 71%, em 1998 (Willard, 2005);
- Aumento de vantagem competitiva, através da possibilidade de descida de preços conseqüente das diminuições de custos ou aumento de eficiência ou através da diferenciação dos produtos/processos decorrente de alterações ou inovações com origem na sustentabilidade;
- Acesso a novos mercados. Melhorias a nível ambiental ou ecológico conduzem a uma “pegada ambiental” menor e tal facto permite entrar em mercados com legislação mais rigorosa nesta área;
- Aumento das margens e quota de mercado, através da introdução de novos produtos ou alterando os já existentes, que permitem aos consumidores poupar energia ou que foram produzidos de uma forma mais “verde” ou com menos custos de produção o que permite alcançar segmentos de mercado com mais preocupações ambientais;



- Melhoria da imagem de como a empresa é gerida. Existe a percepção que as empresas que têm a sustentabilidade como preocupação constante são melhor geridas que aquelas que não têm a sustentabilidade na sua agenda;
- Aumento da conformidade com as leis vigentes. Se a sustentabilidade for um factor constante na agenda da empresa, a necessidade de adaptação a legislação cada vez mais apertada de carácter social, ambiental e ecológico é menor e a conformidade com a lei é, naturalmente, maior pois os esforços são feitos gradualmente e por iniciativa da empresa;
- Melhor inovação nos produtos/serviços. A constante procura da sustentabilidade obriga as empresas a inovar na busca de novos produtos, serviços, processos o que eleva o seu índice e potencial de inovação.

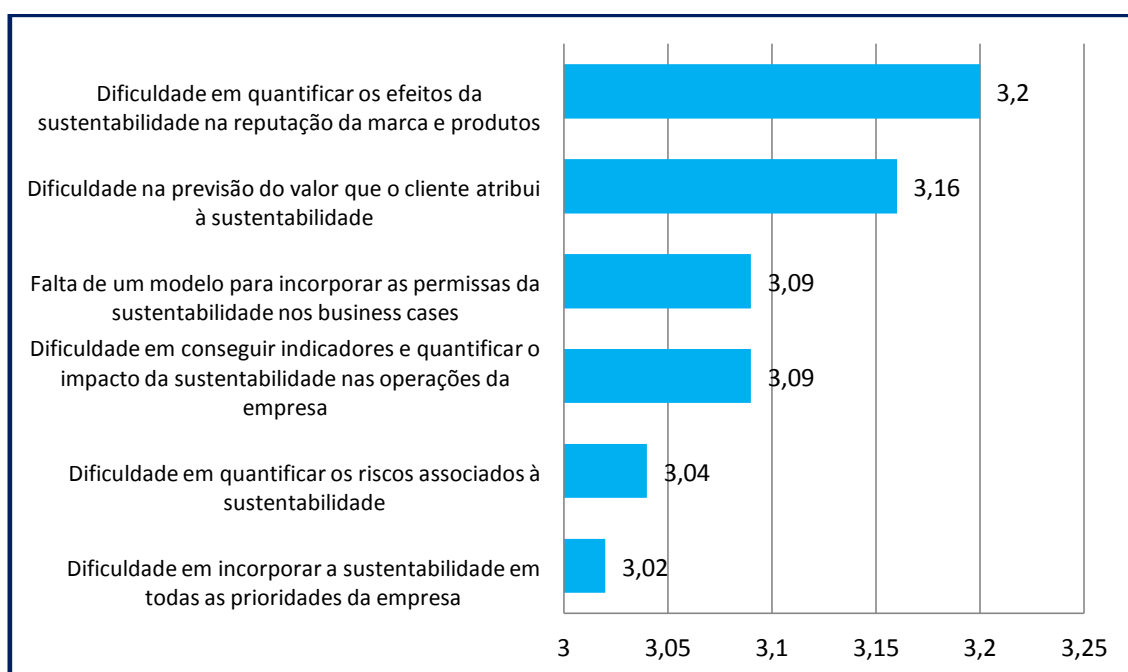
De acordo com um estudo endereçado a 3000 executivos de empresas presentes em todo o mundo e nas principais indústrias, e tendo pedido a cada um para escolher três, os principais benefícios da sustentabilidade são os encontrados no gráfico 6. Os principais obstáculos à sustentabilidade são os representados no gráfico 7 – foi pedido a cada executivo para classificar de 1, menos significativo, a 5, mais significativo, os diversos obstáculos (no gráfico estão as médias das respostas).

Gráfico 6 – Principais benefícios da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Haanaes et al, 2011

Gráfico 7 – Principais obstáculos à sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Haanaes et al, 2011



Pela análise da bibliografia relevante sobre o tema pode-se inferir que muitas das grandes empresas de todo o mundo estão a encarar cada vez mais a sustentabilidade como uma oportunidade estratégica de negócio e não como uma obrigação moral apenas a ser cumprida e que a inovação desempenha um papel importante no seu alcance.



4.A CERTIFICAÇÃO EM INOVAÇÃO

A certificação em inovação, apesar de ser um mecanismo relativamente recente em Portugal (desde 2007), tem vindo a ganhar um lugar cada vez mais de destaque no panorama nacional – com um crescimento do número total de empresas certificadas de 73,3% em 2009 (passando de 15 a 26) e de 88,5% em 2010 (passando de 26 a 49, Fonte: Cotec) – e internacional nos últimos anos.

Tal facto deve-se não só à crescente importância que a inovação tem no contexto económico actual mas também à necessidade que as empresas têm de possuir um modelo sistemático, estruturado e sustentado de actividades de IDI para responderem aos desafios constantes e cada vez mais exigentes dos mercados e dos seus clientes. Já Drucker (1985) referia que a inovação deveria ser sistematizada e organizada.

A certificação em inovação surge como resposta a estes desafios assumindo-se como um modelo que potencia a eficácia nas actividades de IDI, acrescentando, assim, valor à empresa.

A norma que rege esta certificação é a NP 4457:2007 e tem suporte na NP 4456:2007. Estas normas foram elaboradas tendo como referenciais a 3ª Edição do Manual de Oslo e as normas espanholas UNE 166000 e UNE 166002.

A certificação em inovação tem validade durante um período de 3 anos. Tipicamente são necessárias duas auditorias para a concessão da certificação e dois acompanhamentos nos anos seguintes, para verificação da manutenção das condições que permitiram a emissão da certificação e do acompanhamento das acções correctivas. Em Portugal existem 5 entidades acreditadas para atribuir a certificação em inovação: APCER, Bureau Veritas, eIC, LUSAENOR e SGS.

Neste capítulo serão apresentadas as definições principais das normas e os principais requisitos a serem cumpridos.

A IDI

Dentro do âmbito IDI distinguem-se três conceitos distintos mas relacionados entre si: Investigação, Desenvolvimento e Inovação. Seguidamente serão apresentadas as definições constantes da norma NP 4456:2007.



Investigação

Entende-se por investigação a “indagação original e planificada que pretende descobrir novos conhecimentos e uma maior compreensão no âmbito científico ou tecnológico”. Existem dois tipos de investigação:

- **Investigação fundamental ou básica.** Consiste na “ampliação dos conhecimentos gerais ou científicos e técnicos não relacionados directamente com produtos ou processos industriais ou comerciais”.

Exemplo: visitas feitas pelos colaboradores.

- **Investigação aplicada.** Aquela que é “direccionada para adquirir novos conhecimentos com vista à sua exploração no desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou para suscitar melhorias importantes de produtos ou processos existentes”.

Exemplo: estagiários dos programas *Call for solutions universities*, que são recrutados para solucionar, ou ajudar a solucionar, problemas ou questões concretas do quotidiano da empresa.

Desenvolvimento

“Trabalho sistemático desenvolvido com a utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos ou significativamente melhorados materiais, produtos, processos ou serviços, inovações de marketing ou inovações organizacionais”.

Exemplo: desenvolvimento de novos modelos de negócio (franchising p.e)

Inovação

“A Inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento” (Norma NP 4456:2007).

Os vários tipos de inovação são abordados e descritos, com exemplos, no subcapítulo seguinte, “Tipos de inovação”.



Tipos inovação

De acordo com a 3ª Edição do manual de Oslo, documento de referência das normas portuguesas 4456:2007 e 4457:2007, quatro tipos de inovação são considerados: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional.

Inovação de produto/serviço

Introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais.

Exemplos de produtos: câmaras fotográficas nos telemóveis, GPSs em automóveis, roupa fabricada com novos tecidos (à prova de água p.e.).

Exemplos de serviços: introdução de entrega ao domicílio, introdução de serviços *self-service*, oferta de serviços por internet.

Inovação de processo

É a implementação de novos ou significativamente melhorados, processos de fabrico, logística e distribuição. Inclui alterações significativas nas técnicas, equipamento e/ou software.

Exemplos: automatização de processos de produção, introdução de códigos de barras ou tecnologia RFID para identificação de produtos ou materiais.

Inovação de marketing

Implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

Exemplos: novas embalagens para os mesmos produtos, novos canais de publicidade (internet, televisão, estádios etc), introdução de um novo método de fixação de preço consoante a procura, introdução de novos meios de apresentação de produtos (showrooms).



Inovação organizacional

Implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas.

Exemplos: implementação de repositórios de conhecimento, introdução de programas de formação específicos para colaboradores, introdução de parcerias com actores externos (faculdades p.e.).

Quando persistirem dúvidas sobre a distinção dos vários tipos de inovação deverá ser consultado o Manual de Oslo, 3ª Edição (págs 53-56) onde são dados exemplos práticos sobre distinção dos diferentes tipos de inovação e onde a temática é explorada mais exaustivamente.

Grau de inovação

Considerando o grau de inovação, três classificações são atribuídas: novo para a empresa, novo para o mercado e novo para o mundo.

Novo para a empresa

O requisito mínimo para uma inovação é ser nova para a empresa. Um produto, processo, método de marketing ou organizacional que já tenha sido implementado por outras empresas mas que seja novo para a empresa (ou no caso dos produtos e processos: significativamente melhorados) é uma inovação para essa empresa.

Como se infere a partir do ponto 4.1.1 da NP 4456:2007, este é o tipo de inovação considerado para efeitos de certificação. No entanto, a partir de dados recolhidos junto de empresas já certificadas, foi relatado que existe preocupação por parte dos auditores em verificar se, principalmente a nível de produto/serviço, existem inovações “novas para o mercado”. Tal facto está relacionado com o ponto 4.3.3 da NP 4457:2007 – pretende-se comprovar que, no planeamento, o estado da arte (ponto 4.2.7, NP 4456:2007) foi analisado e que a vantagem competitiva que o projecto irá trazer foi estudada.



Novo para o mercado

Uma inovação é nova para o mercado quando a empresa é a primeira, no seu mercado, a introduzi-la. O mercado é definido pela empresa e inclui a própria empresa e os seus concorrentes e pode ser delimitado por região ou linha de produtos/serviços.

Novo para o mundo

Uma inovação é nova para o mundo quando a empresa é a primeira a introduzi-la em todos os mercados e indústrias, doméstica e internacionalmente.

Um conceito associado com este tipo de inovação é o de inovação disruptiva. É definida como uma inovação que tem um impacto significativo num mercado e na actividade económica das empresas desse mercado.

Com o intuito de exemplificar as várias dimensões de inovação abordadas até agora são dados na tabela 3 alguns exemplos práticos da Empresa A. Na coluna “I/D/i” identifica-se se o exemplo é investigação, desenvolvimento ou inovação. Nas colunas seguintes identifica-se qual o tipo de inovação (produto/serviço, processo, marketing ou organizacional) e o grau de inovação (novo para a empresa, para o mercado ou para o mundo).

Tabela 3 – Exemplos ilustrativos das várias dimensões de inovação na Empresa A (considerando o mercado do retalho em Portugal)

Exemplo	I/D/i	Tipo de inovação	Grau de inovação
Compre e siga	I+D+i	Serviço, processo	Novo para a empresa
<i>Personal shopper</i> de nutrição	i	Serviço	Novo para o mercado
Automatização do entreposto de congelados	D+i	Processo	Novo para a empresa
Cartões cliente	I+D+i	Marketing	Novo para a empresa
iCSI	I+D+i	Processo/Organizacional	Novo para a empresa

Fonte: Empresa A



Requisitos

A norma NP 4457:2007 define uma série de requisitos que as empresas devem cumprir para receberem a certificação em inovação. Esses requisitos estão a seguir listados com a numeração da norma e ao lado são identificados os objectivos de cada requisito de maneira a ter-se uma compreensão global da norma . O ponto 4.1 não é mencionado pois é referente a generalidades sobre a norma.

Requisito	Objectivo
4.2 – Responsabilidades da gestão	
4.2.1 – Política de IDI	Definição das intenções e princípios orientadores da organização relativamente à IDI. Divulgação desses princípios e funcionar como âncora para desenvolvimento das metas e objectivos da IDI
4.2.2 – Responsabilidade e autoridade	
4.2.2.1 – Gestão de topo	Definir a estratégia, objectivos e metas para a IDI. Garantir o envolvimento dos recursos necessários ao funcionamento adequado do SGIDI e à sua melhoria constante
4.2.2.2 – Representante da gestão	Garantir a operacionalização e execução do SGIDI. Acompanhar regularmente as actividades de IDI e acertar com a gestão de topo a sua melhoria constante
4.2.3 – Revisão pela gestão	Assegurar que o SGIDI se mantém actualizado, adequado e eficaz e que evolui consoante as necessidades da empresa



Requisito	Objectivo
4.3 – Planeamento da IDI	
4.3.1 – Gestão das interfaces e da produção do conhecimento	Garantir a circulação e transferência de conhecimento dentro da empresa e entre a empresa, o meio tecnológico e o mercado
4.3.2 – Gestão das ideias e avaliação de oportunidades	Captar ideias que se apresentem como oportunidades de inovação
4.3.3 – Planeamento de projectos de IDI	Garantir o sucesso dos projectos e permitir apurar/evitar desvios de custos, tempo ou performance

Requisito	Objectivo
4.4 – Implementação e operação	
4.4.1 – Actividades de gestão da IDI	Identificação de todas as actividades de gestão necessárias ao desenvolvimento da IDI
4.4.2 – Competência, formação e sensibilização	Assegurar que o pessoal que realiza actividades de IDI tem as competências necessárias ao desenvolvimento das mesmas
4.4.3 – Comunicação	Garantir que a organização possui canais para uma comunicação eficaz, interna e externa
4.4.4 – Documentação	Permitir o planeamento, operação e controlo eficazes dos processos e actividades de IDI. Facilitar aos colaboradores o acesso a informação. Criar evidências para auditorias
4.4.5 – Controlo dos documentos e registos	
4.4.5.1 – Controlo dos documentos	Dotar a empresa de uma organização maior no controlo dos seus documentos e registos e permitir, quando adequado, o suporte das decisões em evidências físicas
4.4.5.2 – Controlo dos registos	



Requisito	Objectivo
4.5 – Avaliação de resultados e melhoria	
4.5.1 – Avaliação de resultados	Apurar desvios nos resultados (face ao planeado) e tomar medidas para que o conhecimento adquirido seja utilizado no futuro. Garantir que o SGIDI está em constante melhoria
4.5.2 – Auditorias internas	
4.5.3 – Melhoria	

Apesar de a norma ser constituída por uma série de requisitos que as empresas devem respeitar, os pontos 4.2.1 (política de IDI) e 4.3 (planeamento da IDI) são os elementos fundamentais da mesma, funcionando os restantes como suporte e ajuda na concretização destes requisitos principais. Como tal, seguidamente aprofunda-se com mais detalhe estes dois pontos cruciais da norma.

O ponto 4.2.1 obriga a que as empresas definam e divulguem activamente as suas intenções e princípios relativamente à IDI. A política de IDI deve ser o referencial que enquadra a actuação da empresa na área de IDI e da qual se desdobram os objectivos e metas de IDI.

O ponto 4.3 divide-se em três pontos distintos mas relacionados entre si: gestão de interfaces e produção de conhecimento, gestão das ideias e avaliação de oportunidades e planeamento da IDI.

Dentro da gestão de interfaces e produção de conhecimento (ponto 4.3.1) existem dois pontos principais a considerar:

- A existência de três interfaces
 - Interface tecnológica (alínea d). A empresa deve possuir mecanismos para realizar vigilância tecnológica e garantir a troca de conhecimentos entre ela e os actores desta interface (universidades, fornecedores, parceiros, feiras e meio científico por exemplo)
 - Interface de mercado (alínea e). Os mecanismos para a vigilância do mercado devem ser assegurados. Dentro dos actores a considerar nesta interface encontram-se os clientes, concorrentes, fornecedores,



entidades reguladoras e financeiras, associações, entidades governamentais etc.

- Interface organizacional (alínea f). A troca de informação e conhecimento dentro da própria organização deve ser assegurada. Para tal devem ser utilizadas actividades de criatividade interna e ferramentas de gestão do conhecimento. O actor é a organização e os seus colaboradores.
- A necessidade de garantir os recursos necessários para a vigilância destas interfaces (alínea g) e criar mecanismos para a difusão e partilha de informação e conhecimento resultante dessa actividade (alínea i)

O ponto 4.3.2 (gestão das ideias e avaliação de oportunidades) indica que a empresa deverá possuir procedimentos para captar ideias que possam constituir oportunidades de inovação e critérios, consistentes com a política de IDI, para as avaliar.

O último ponto (4.3.3) do planeamento da IDI refere que as organizações devem desenvolver planeamento dos projectos de IDI, e seguir as seguintes fases:

- “Invenção, desenho básico ou concepção do serviço”;
- “Desenho detalhado ou piloto”;
- “Redesenho, demonstração ou teste e produção”;
- “Comercialização ou implementação”.

Assim, e após uma análise da norma, conclui-se que esta possui dois elementos principais (política de IDI e planeamento da IDI) aos quais todos os outros dão suporte e potenciam a sua concretização.



5.EMPRESA A

A Empresa A é uma empresa global presente em 41 países, distribuídos pelos cinco continentes, com actividade nos mais diversos mercados e áreas de negócio.

Missão

Pela análise da missão “Criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” deduz-se que a inovação é uma das principais preocupações do dia-a-dia da empresa A.

Valores

Ética e confiança

Pessoas no centro do sucesso

Ambição

Inovação

Responsabilidade social

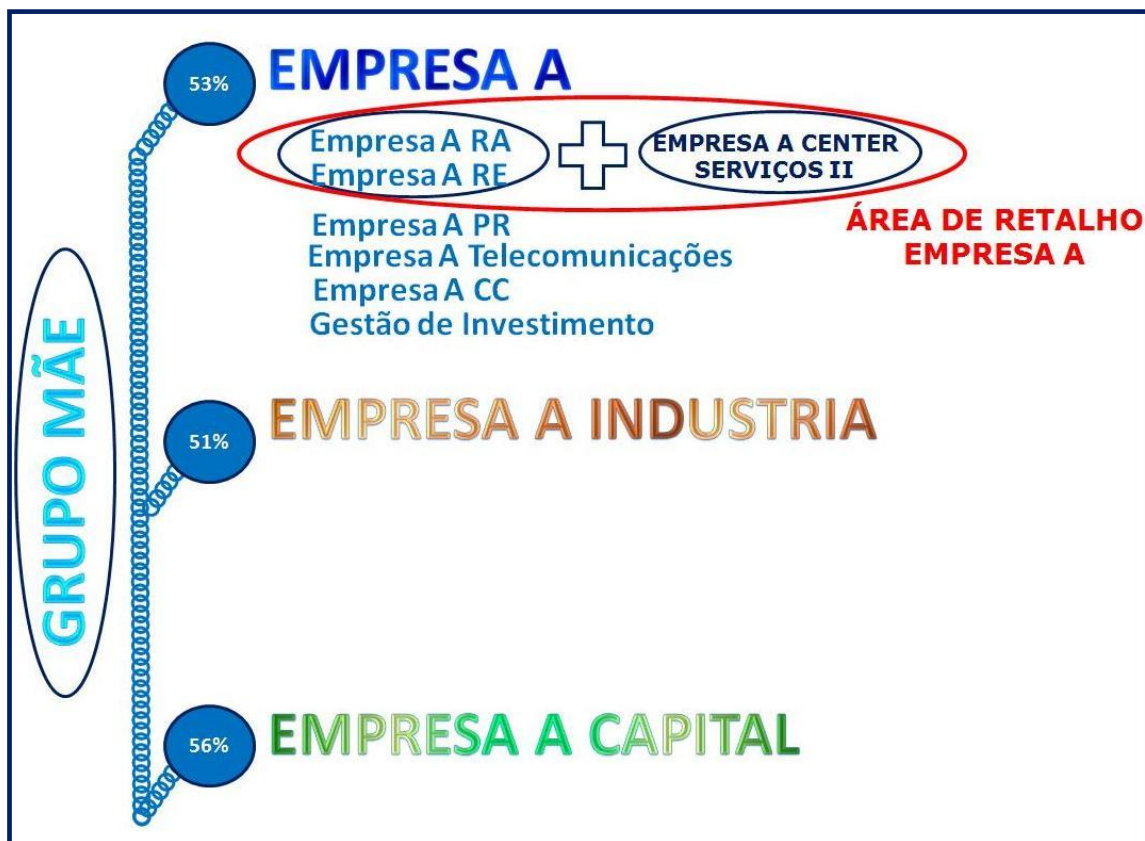
Frugalidade e eficiência

Cooperação e independência

Estrutura

A Empresa A Investimentos SGPS, SA é detida maioritariamente, 53.1%, pelo Grupo Mãe. Este grupo possui, ainda, participações maioritárias na Empresa A Indústria e Empresa A Capital (ilustração 7).

Ilustração 7 – Estrutura do Grupo Mãe

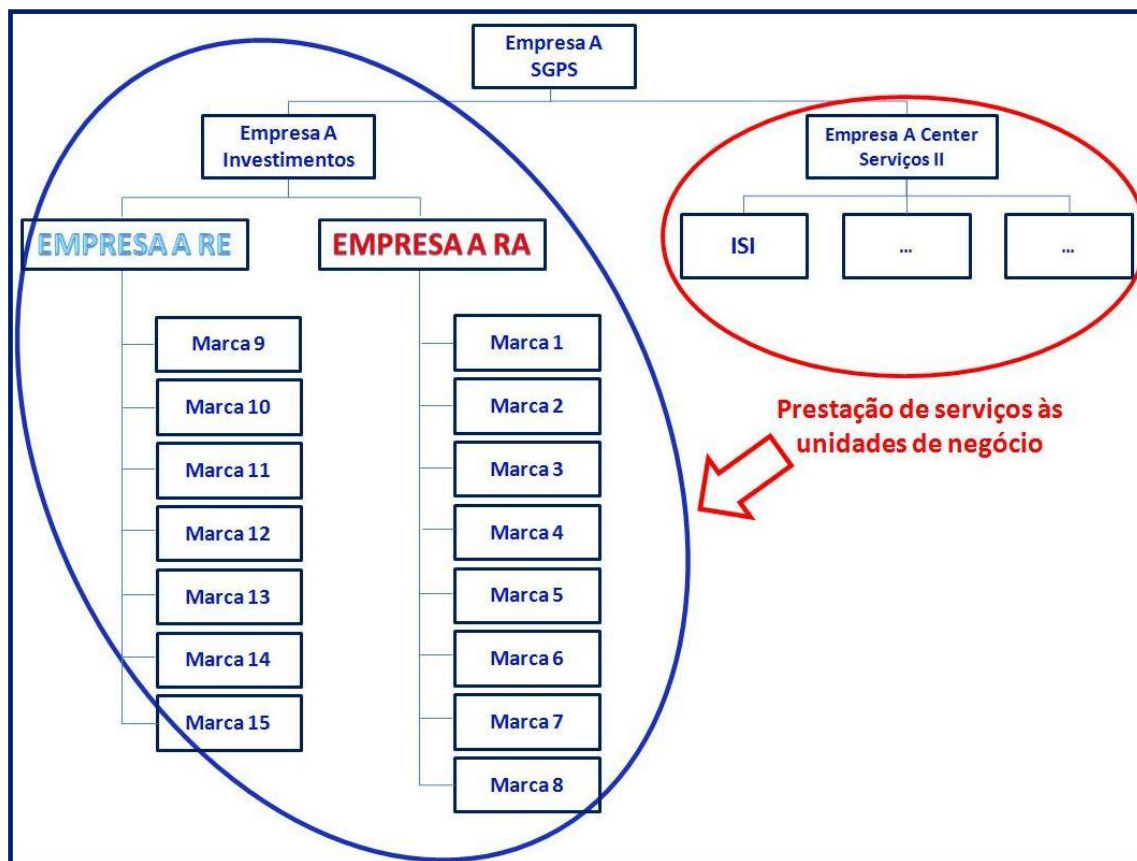


Fonte: Empresa A

O presente estudo tem como âmbito apenas o sector do retalho – Empresa A RA, Empresa A RE e Empresa A Center Serviços II (ilustração 7).

Dentro da área de retalho da Empresa A (ilustração 7) existem dois grupos que representam os “Negócios Core” da Empresa A: Empresa A RA no retalho alimentar e Empresa A RE no retalho especializado (Moda, Desporto e Electrónica). Com o objectivo de prestar serviços a estas duas empresas existe ainda a Empresa A Center Serviços II. Dentro da Empresa A RA e Empresa A RE encontram-se as insígnias representadas na ilustração 8.

Ilustração 8 – Área de retalho da Empresa A



Fonte: Empresa A

Estratégia corporativa

A estratégia corporativa passa pela diversificação geográfica – internacionalização – como forma de distribuição do risco por diversos países. A comprová-lo está, por exemplo, a duplicação do número de lojas da Empresa A RE fora de Portugal com um crescimento associado de 60% no volume de negócios, os 63% do volume de negócios provenientes do exterior da Empresa A Tecnologias ou a entrada em novos mercados com potencial de crescimento – Brasil – da Empresa A CSII e da Empresa A RA – Angola.

Também numa lógica de diversificação, a Empresa A aposta em vários estilos de investimento adoptando o mais adequado para cada caso: negócios detidos a 100%, Parcerias, Participações minoritárias. Assim, tem aumentado o número de *Joint-ventures*, *franchisings* e parcerias para investimentos.



O aumento e aproveitamento da vasta base de activos (carteira de clientes, activos fixos, capital intelectual/*know-how* por exemplo) que a empresa possui em Portugal para exploração de novos negócios também é um pilar da estratégia delineada para alcançar e alavancar o crescimento económico e social.

Os novos negócios devem possuir as características seguintes: (i) potencial claro de internacionalização; (ii) níveis atractivos de rentabilidade potencial; (iii) permitem tirar proveito das grandes tendências globais; (iv) representarem o reforço da posição competitiva; (v) terem potencial para se tornarem negócios de grande dimensão no médio prazo. O *follow up* de novos negócios tem que ser executado desde o início para se detectarem sinais de sucesso ou fracasso o mais precocemente possível e, assim, se tomarem decisões de reinvestimento, desinvestimento ou fusão o mais rápido possível.

Estratégia de negócio

- O quê?** Produtos e serviços de consumo
- A quem?** A um número crescente de pessoas
- Como?** Oferecendo uma gama alargada de produtos e serviços para que os seus clientes possam satisfazer todas as necessidades nas suas lojas

A Empresa A segue uma estratégia de diferenciação (Porter, 1980) uma vez que oferece ao seu cliente uma gama alargada de produtos aos melhores preços associado a um serviço de qualidade.

Para o atingir aposta forte numa imagem de marca sólida e sustentável que é capitalizada através de publicidade agressiva, num serviço de elevada qualidade, em inovação e criatividade para potenciar a sustentabilidade e no desenvolvimento dos seus colaboradores que são o motor do sucesso da empresa (relatório sustentabilidade 2010, Empresa A).

Também os investimentos avultados em inovação, 53 milhões de euros em 2010, e em serviços inovadores no seu mercado de actuação são uma forma clara de diferenciação da concorrência. Dentro destes serviços podem citar-se, por exemplo, o “Compre e siga”, o “*personal shopper* de nutrição” ou os vários serviços *online* como o “Enólogo *online*”, “*Chef online*”, “Universo de receitas”, “Dicas para poupar”, entre outros (livro de inovação 2010, Empresa A).



Os cartões cliente são ferramentas indispensáveis que a empresa utiliza intensivamente para conhecer os seus clientes. É através destes que são recolhidas as informações que permitem as promoções direccionadas e que alavancam a lealdade dos clientes. Estes cartões também funcionam como uma forte ferramenta de *marketing*. No mercado nacional, a Empresa A é a empresa que mais investe neste tipo de estratégia e que se diferencia por isso mesmo da concorrência, nomeadamente da Jerónimo Martins.

Na persecução desta diferenciação não é esquecida a frugalidade e eficiência nos processos, a ambição e o constante elevar da fasquia para desafiar constantemente os limites da empresa. Valores como ética e confiança nas relações estabelecidas com os diversos *stakeholders* também são parte importante da estratégia com o intuito de manter relações de longo prazo que sustentem o crescimento económico e social. A Empresa A preza a independência relativamente ao poder central e local mantendo, no entanto, abertura para cooperar na persecução do bem-estar social (relatório sustentabilidade 2010, Empresa A).

Assim, analisando a estratégia adoptada pela Empresa A constata-se que a inovação desempenha um papel fundamental no seu sucesso.

Information, Systems & Innovation

A ISI está inserida na Empresa A Center Serviços II (ilustração 8). Esta empresa tem como objectivo principal a prestação de serviços às empresas de retalho.

Missão

Garantir soluções e serviços de TI, de forma consistente e alinhada com as expectativas e necessidades dos negócios, ao melhor custo.

Visão

Retail driven IT

Gestão de Sistemas a partir do negócio de retalho. Toda a equipa (e cadeia de valor de TI) alinhada e orientada numa lógica de serviço

Sustentabilidade

Racionalização contínua com actuação em dois planos: custo e eficiência.

Padronização, Qualidade e Instrumentação.

Desenvolvimento de competências.

Networking (interno e externo).

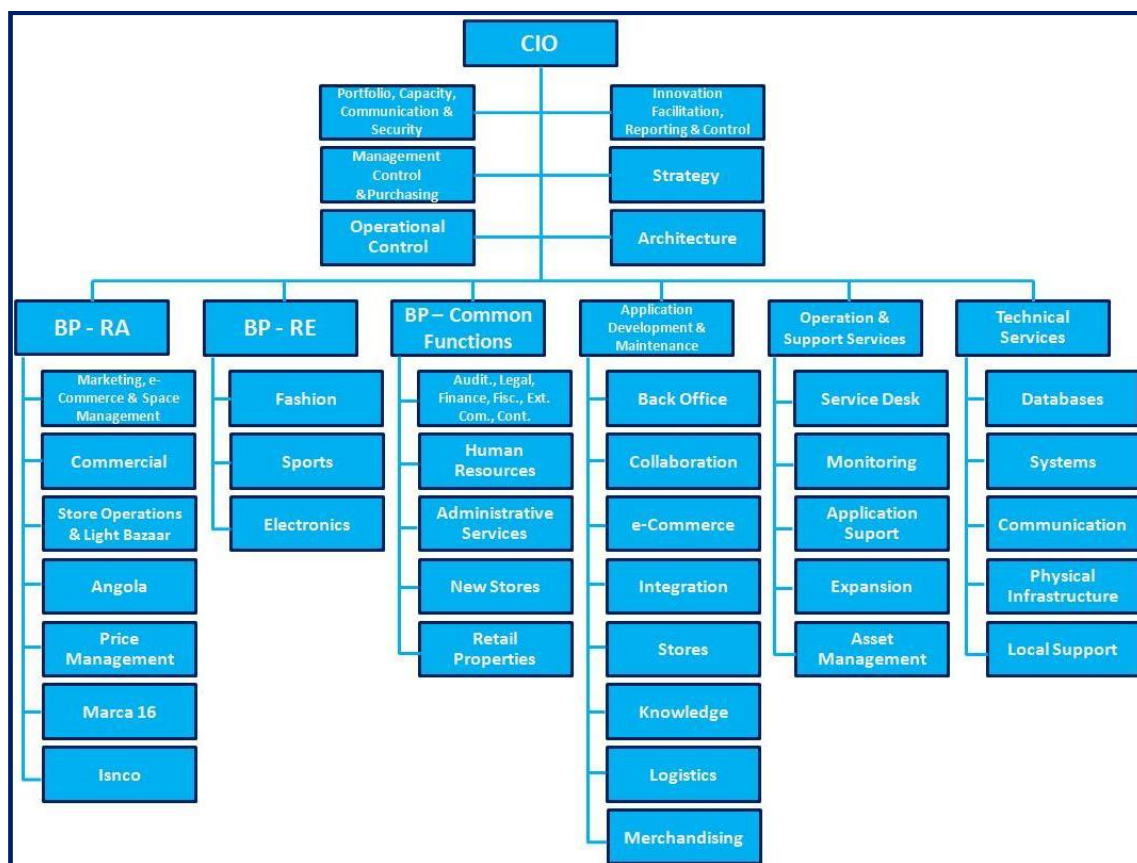
Geração de Valor

Criar espírito empreendedor e alargá-lo para além da Empresa A. Desenvolver produtos e competências passíveis de serem comercializados

Estrutura

Na ilustração 9 apresenta-se o organigrama da ISI para se perceber quais as estruturas existentes nesta área, funções e hierarquias.

Ilustração 9 – Organigrama ISI



Fonte: Empresa A

Analisando a missão e valores da ISI, e tendo em conta a sua estrutura, onde existe uma área dedicada a 100% à inovação (IFRC) reportando directamente ao CIO, e



designação “*Information, Systems & Innovation*”, percebe-se que talvez falte dar ênfase à inovação na sua missão e valores uma vez que é um dos valores fundamentais pelo qual a Empresa A conduz a sua actividade.

A ISI, conforme referido atrás, é uma área que presta, essencialmente, serviços às empresas de retalho. O seu dia-a-dia é constituído pelo desenvolvimento de projectos para satisfazer as necessidades destas empresas, como se constata pelo CAE (70220 – Outras actividades de consultoria para os negócios e a gestão) da empresa onde está inserida – Empresa A *Center Serviços II*. Assim, esta área possui uma vasta experiência no desenvolvimento de projectos.



6.A INOVAÇÃO NA EMPRESA A

Sendo a inovação uma das prioridades estratégicas definidas pela Empresa A, existem vários mecanismos e recursos a ela alocados para se pôr em prática o modelo de inovação da organização.

Neste capítulo será caracterizado o modelo de inovação utilizado pela empresa A, as principais estruturas de inovação e será realizada uma análise do estado actual da inovação.

Modelo de inovação

A inovação é responsabilidade de todos e de todas as áreas e unidades de negócio. O modelo de inovação é descentralizado com facilitação central pelo IFRC.

A organização definiu para o presente ciclo temporal que o seu modelo de inovação seria de “*Open innovation*” (Chesbrough, 2003). Para o concretizar são realizadas as seguintes acções:

- Desenvolvimento de projectos em parceria com entidades externas (Cotec por exemplo);
- Trocas de experiências, através de visitas e eventos, com retalhistas e outros parceiros de todo o mundo;
- Concursos de inovação dirigidos a actores externos à empresa (desafios de inovação lançados através da Rede Contacto, por exemplo).

Estruturas de inovação

Dos recursos alocados à inovação realçam-se, desde logo, o *Innovation Facilitation, Reporting & Control* (IFRC) e o Comité de inovação que desempenham um papel activo e fundamental no desenvolvimento da inovação. No entanto, visto que o modelo de inovação é descentralizado, todas as áreas e unidades de negócio possuem a responsabilidade de a concretizar e pôr em prática.



Innovation Facilitation, Reporting & Control

O IFRC conta, actualmente, com dois colaboradores dedicados a 100% à gestão de inovação que respondem directamente ao director da equipa (que acumula outras funções) que, por sua vez, responde directamente ao CIO. Este departamento tem como principais responsabilidades:

- Participação no planeamento da área de Inovação;
- Execução do plano operacional/actividades definido anualmente;
- Promover uma cultura de geração de ideias;
- Facilitar a selecção e priorização de ideias;
- Dinamizar o comité de inovação;
- Consolidar *reportings*/aferição da inovação (innovation reporting/measurement);
- Potenciar/permitir o *networking*;
- Publicidade e promoção da inovação na Empresa A;
- Vigilância do *state-of-the art* na inovação;
- Facilitação das candidaturas ao SIFIDE;
- Gestão da experimentação.

Comité de Inovação

O Comité de Inovação é constituído por 42 membros e, através destes, todas as áreas de negócio estão representadas. Tem como principal função a divulgação, promoção e sensibilização para a inovação nas diferentes áreas de negócio, reunindo 4 vezes por ano. As suas responsabilidades são:

- Promover a cultura de inovação junto das áreas respectivas;
- Partilhar os principais projectos e experiências entre as áreas de negócio;
- Avaliar e encaminhar para implementação as ideias de inovação;
- Centralizar o *reporting* da actividade de inovação;
- Desenvolver redes de conexão interna e externa.



Unidades de negócio

As diversas unidades de negócio (“Percíveis”, “e-commerce”, “Têxtil” ou “Bazar Ligeiro” por exemplo) elaboram os seus PARs de inovação que serão consolidados pelo IFRC para executar o planeamento anual de inovação. Dentro das responsabilidades das unidades de negócio consta fomentar a inovação. Para o assegurar, é nomeado um gestor de inovação. Pretende-se que o gestor de inovação dedique 2 dias/mês (10%) para o desempenho das suas funções. Seguidamente descreve-se a missão e responsabilidades do gestor de inovação.

Missão:

- Dinamização da Inovação nas respectivas áreas funcionais;
- Gestão da Inovação em articulação com o IFRC.

Responsabilidades:

- Participar activamente no Comité de Inovação para partilhar ideias;
- *Networking*, na área da inovação, com as outras unidades de negócio e Comité de Inovação;
- Preencher os inquéritos de inovação;
- Apoio à montagem e dinamização do sistema de gestão de inovação (incluindo a participação nos grupos de trabalho);
- Dinamização do sistema de gestão de ideias;
- Filtragem e primeira avaliação das ideias atribuídas à respectiva área;
- *Follow-up* do ciclo de vida das ideias e respectivos projectos da sua área;
- Dinamização e organização de workshops temáticos e/ou acções de formação sobre inovação;
- Realizar estudos de exequibilidade, levantamento de requisitos e experimentação em projectos de inovação;
- Recolha (e articulação) de informação relacionada com projectos, ideias, publicações ou prémios de inovação;
- Fomentar a discussão e a partilha de informação obtida em *networking* (eventos, fornecedores, concorrentes, etc.);
- Planear as actividades de inovação e gestão de inovação;
- Implementar plano de *follow up*.



Estado da inovação

No presente subcapítulo far-se-á uma análise ao estado da inovação na Empresa A através da análise dos resultados de algumas ferramentas como o *innovation scoring*, da Cotec, e IPCTN, do GPEARI.

O *innovation scoring* servirá para realizar um diagnóstico geral do estado da inovação na empresa, o IPCTN para efectuar uma análise aos gastos em inovação e aos recursos humanos afectos a IDI. A relevância desta análise ancora no facto de, posteriormente, se tentar perceber até que ponto a certificação em inovação pode ajudar a melhorar as lacunas da empresa na área da inovação.

Innovation scoring

O *innovation scoring* (www.innovationscoring.pt) é uma ferramenta, em forma de questionário, elaborada pela Cotec que permite às organizações o diagnóstico e medição do potencial e desempenho em inovação permitindo, assim, que estas desenvolvam inovação de uma forma mais sistemática, eficiente e eficaz. Depois de aplicado o questionário internamente nas empresas, os resultados são enviados para a Cotec. Esta publica apenas, em conferência anual, os resultados das PME's.

Este diagnóstico é realizado através de 43 questões em 4 áreas principais: Condições, Recursos, Processos e Resultados. Não existem *guidelines* que digam quem deve responder aos inquéritos sendo que algumas empresas optam por nomear um gestor de topo (CFO p.e.) enquanto que outras passam-no a todos os colaboradores. Na Empresa A este inquérito é respondido pelo CI e pelos grupos funcionais de G1 a G4 da Empresa A RA, RE, CSII, PR e Gestão de Investimentos pois a Empresa A Telecomunicações e a Empresa A CC preenchem o seu próprio *innovation scoring* devido à especificidade dos sectores onde actuam. Em 2011 foram recolhidas e validadas 79 respostas. É de realçar esta boa prática de identificar previamente quem são os actores relevantes na área da inovação, endereçando-lhes o questionário, e não cair no erro de o tornar responsabilidade apenas da gestão de topo como algumas empresas fazem. Assim, os resultados ganham representatividade e tornam-se mais fidedignos. Isto é importante pois a empresa utiliza esta ferramenta como um dos principais meios de avaliação do seu SGIDI aproveitando-a para detectar oportunidades de melhoria e para estabelecer



acções correctivas. Esta análise é feita anualmente pelo CI e, posteriormente, posta em prática pelas unidades de negócio e IFRC.

A Empresa A tem obtido bons resultados nesta ferramenta ao longo dos últimos anos e 2011 não foi excepção, estando nos patamares de excelência da Cotec com um resultado de 710/1000. No entanto, existem algumas lacunas, apontadas por esta ferramenta, que podem ser melhoradas no futuro. A tabela 4 ilustra os principais resultados desta ferramenta em 2010.



Tabela 4 – Principais resultados do *Innovation scoring* em 2010

Grupo	Score	Pontos fortes	Pontos a melhorar
Condições	2,8/4	Os valores promovem adaptabilidade, experimentação, abertura internacional	Estímulo ao empreendedorismo e riscos, sem penalização dos fracassos
		A gestão de topo transmite uma visão inovadora e assume responsabilidades na gestão da inovação	Partilha da estratégia de inovação, objectivos e planos
Recursos	2,8/4	Estímulo à criatividade e inovação	Política de formação orientada para criatividade
		Competências técnicas de marketing e prestação de serviços	Avaliação das competências
		Acções de cooperação com entidades externas	Estruturas de gestão de conhecimento
Processos	2,6/4	Processos que cobrem todas as fases dos projectos de IDI	Processo de gestão de ideias e conceitos de novos produtos
		Mecanismos de adopção de boas práticas e de incorporação de aprendizagens obtidas	Processos de avaliação e decisão de protecção do capital intelectual
Resultados	3,1/4	Desempenho financeiro	Evolução do peso dos novos serviços e produtos
		Quota de mercado e expansão	
		Imagem e prestígio	
		Sector de actividade	
		Desenvolvimento sustentável	

Fonte: Empresa A



IPCTN

O IPCTN é um inquérito anual feito pelo GPEARI, às empresas nacionais, que recolhe informação sobre os recursos humanos e financeiros afectos a actividades de ID. De salientar que a Empresa A, ao recolher a informação para esta ferramenta, considera as despesas e colaboradores afectos a IDI e não só ID. Através dessa informação são elaborados rankings anuais. A Empresa A ocupa, no último ranking divulgado (2009), o 2º lugar sendo que, para o efeito, são consideradas todas as empresas da esfera Empresa A (Empresa A, Empresa A Industria, Empresa A Capital). A partir da informação recolhida para este inquérito identificaram-se os dados presentes na tabela 5 e 6 relativamente à área de retalho da Empresa A.

Tabela 5 – Recursos humanos afectos a IDI na área de retalho da Empresa A

	2009	2010	Variação
Colaboradores	1262	1924	52%
FTEs	227	356	57%

Fonte: Empresa A

Tabela 6 – Investimento IDI da área de retalho da Empresa A (milhões de euros)

	2009	2010	Variação
Despesa Intramuros	26.1	29.1	12%
Despesa Extramuros	25.6	24.8	-3%
Despesa Global	51.7	53.9	4%

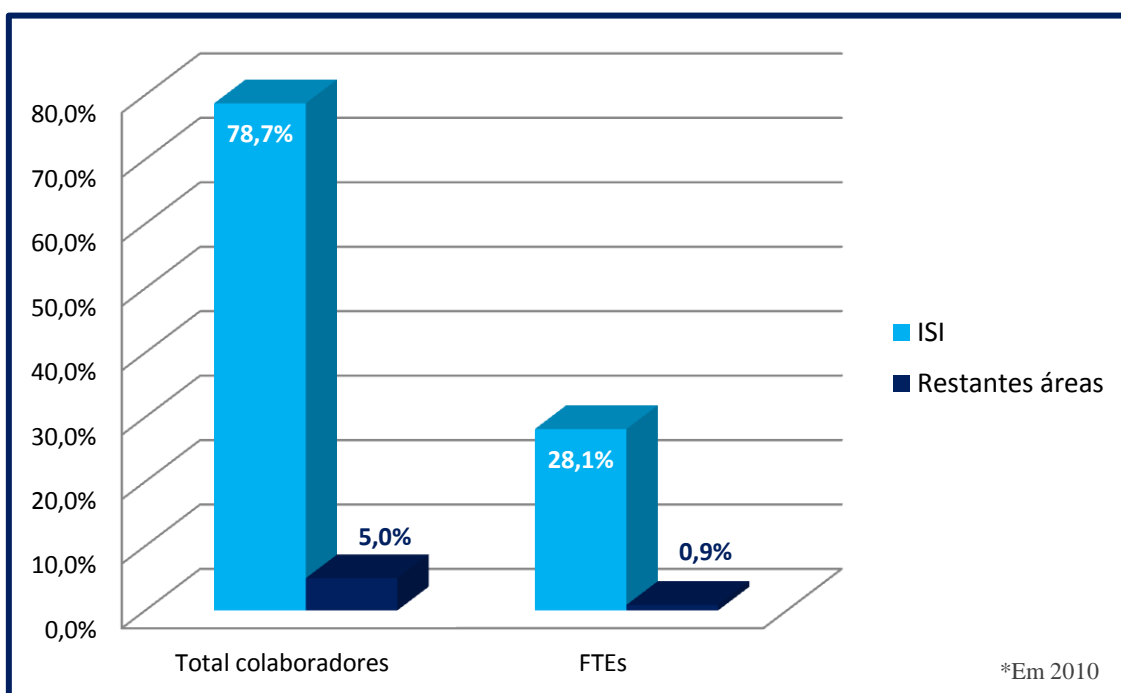
Fonte: Empresa A

Relativamente ao pessoal afecto a IDI (FTEs) constata-se um aumento significativo (57%), superior ao aumento do número de colaboradores (52%). Verifica-se, também, um aumento da despesa global em IDI (4%) atribuível ao aumento da despesa IDI intramuros (12%) visto que a despesa extramuros diminuiu ligeiramente (-3%). Este dado está relacionado com o aumento de pessoal afecto a IDI.

Os dados analisados vão de encontro à estratégia intencional de aposta na inovação como factor de desenvolvimento sustentável.

Da desagregação dos dados da tabela 5 resulta que, em 2010, a ISI teve 78,7% de colaboradores que desenvolveram algum tipo de actividades IDI enquanto que nas restantes áreas este número é de 5,0%. Considerando o total de colaboradores da ISI no ano de 2010 (183) e das restantes áreas (35.686), a ISI possui 28,1% de FTEs, e as restantes áreas da Empresa A retalho apenas possuem 0,9% (gráfico 8).

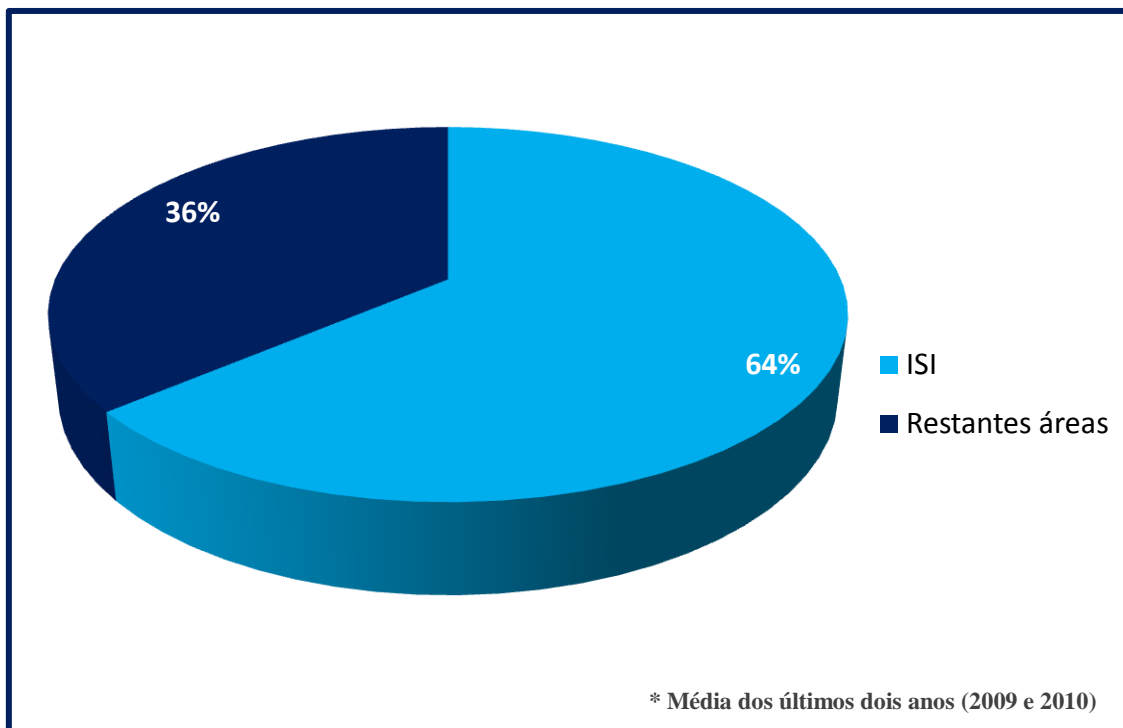
Gráfico 8 – Recursos humanos afectos a IDI* na área de retalho da Empresa A



Fonte: Empresa A

Relativamente ao investimento em IDI nos últimos dois anos, a ISI foi responsável ou teve directamente associada a 64% desse investimento sendo que os restantes 36% se dividem pelas restantes áreas da Empresa A retalho (gráfico 9). Não foram utilizados dados de 2009 no gráfico 8 pois não estava disponível o nº total de colaboradores da ISI nesse ano.

Gráfico 9 – Investimento IDI* na área de retalho da Empresa A



Fonte: Empresa A

Da análise feita aos dados presentes neste capítulo infere-se que a Empresa A pensa, planeia e executa eficazmente a inovação, através das várias acções detalhadas no presente capítulo, e que para o fazer fornece os recursos financeiros e humanos necessários.



7. RESULTADOS

Certificação em inovação na Empresa A

A inovação é uma parte crucial da estratégia da Empresa A, como atestam os mais de 53 milhões gastos, no ano fiscal de 2010, em IDI, e um dos valores fundamentais pelo qual a Empresa A conduz a sua actividade e a relação com os seus parceiros. Assim, torna-se absolutamente vital que exista um modelo que potencie a IDI de forma contínua, sustentada e coerente. Isto sem nunca esquecer que a satisfação do cliente é a pedra basilar de toda a estratégia e o que justifica a constante inovação.

Pretendendo a Empresa A ser referência na área de inovação, a certificação afigura-se como um meio previsivelmente atractivo para o atingir. O presente capítulo servirá de base para avaliar se a certificação em inovação poderá ser esse modelo.

Para o fazer será mapeada a norma na empresa para se perceber qual o impacto esta terá e serão analisados dois casos práticos para ilustrar este impacto pois achou-se pertinente complementar as informações recolhidas através das entrevistas e documentos com a exemplificação de alguns projetos de IDI, até porque os projectos de IDI são um dos principais pontos da norma.

Redefinição de âmbito

Após uma análise inicial, não muito aprofundada, à estrutura Empresa A e aos processos existentes em cada uma das empresas da área do retalho, através de entrevistas informais e semi-estruturadas aos colaboradores, constatou-se que a adequação à norma NP 4457:2007 era superior na ISI, quando comparada com as restantes áreas da Empresa A CSII e da Empresa A RA e RE, nomeadamente nos requisitos relacionados com gestão de projectos. Esta diferença deve-se, em grande parte, ao facto de na Empresa A CSII existir e ser utilizado um software de gestão para registo de actividade de projectos (Artemis) enquanto que na Empresa A RA e Empresa A RE tal não acontece, perdendo-se muita da informação.

A este facto acresce que a área de retalho da Empresa A possui uma dimensão bastante vasta (32.699 trabalhadores), 58,3% dos colaboradores da ISI desenvolvem actividades de IDI, a maior parte do investimento em IDI (64%, aproximadamente) é da



responsabilidade desta área e é na ISI que existe a “área de inovação” da Empresa A – IFRC.

Decorrente dos factos supracitados, o âmbito do trabalho é, aqui, redefinido e passa a ser: “Avaliação dos benefícios da certificação em inovação na ISI”. Contudo, convém não esquecer a importância que esta poderá ter nas áreas onde o impacto da certificação poderá ser maior – Empresa A RA e RE. Assim sendo, na análise seguinte – mapeamento das práticas da ISI relativamente à NP 4457:2007 – o âmbito considerado para efeitos de certificação será apenas o da área referida. No entanto, alguns procedimentos ou ferramentas corporativas são consideradas pois a norma assim o permite. Esta redefinição de âmbito está também associada ao curto período de tempo para recolha de dados na empresa – 4 meses – e tal obrigou a que se redefinisse uma área de análise diferente da prevista inicialmente (Área de retalho) pois esta era demasiado extensa. A área de retalho da Empresa A engloba empresas a actuarem em sectores de actividade distintos (retalho alimentar e especializado), com direcções distintas e que, na sua globalidade, possui uma dimensão demasiado extensa para uma análise de 4 meses.

As vantagens associadas a uma implementação faseada poderão superar as vantagens de uma implementação global: melhor gestão da mudança através da aprendizagem, servir de exemplo às áreas com mais resistência aos requisitos desta certificação através da demonstração das vantagens decorrentes da certificação e o ganho de *know how* permitirá uma implementação mais eficaz nas outras áreas da companhia.

Mapeamento da NP 4457:2007 na ISI

Empresa: Empresa A Center Serviços II, S.A. – Information Systems & Innovation

Âmbito: Investigação, Desenvolvimento e Inovação na prestação de serviços aos negócios de retalho (alimentar e especializado).

Com o intuito de identificar, face à norma, o que existe e o que falta à ISI para estar adequada aos requisitos da mesma, no presente capítulo é feito um mapeamento representado na tabela 8. Devido à quantidade elevada de requisitos da norma, esta tabela encontra-se repartida pelas páginas seguintes. Através da análise da adequação à norma é identificado o potencial de melhoria, decorrente da norma, e o impacto que terá



na ISI. A coluna “adequação à norma” representa a visão do autor, a coluna “intervalo” representa o grau de erro possível na análise sendo que quanto menor o intervalo, menor o grau de erro assumido. A lógica da tabela é: quanto menor a adequação à norma, maior o potencial de melhoria para a empresa e mais benefício poderá trazer. Os pontos em que a adequação à norma é reduzida e não existe potencial de melhoria para a empresa significam que o autor entende que esses pontos não acrescentam benefício significativo à empresa.

Uma vez que a norma refere, no ponto 4.4.4, que os principais elementos do SGIDI devem estar descritos e documentados, em anexo estão descritos alguns desses elementos. Esta descrição pode funcionar como ponto de partida para a sua documentação caso a Empresa A decida avançar para a certificação.

Os pontos que não obedecem à estrutura das tabelas elaboradas seguidamente são apresentados em formato de texto corrido posteriormente às tabelas. A tabela referente às interfaces, devido à sua especificidade, tem a sua própria estrutura (diferente das restantes).

A medição do potencial de melhoria tem a escala apresentada na tabela 7.

Tabela 7 – Escala de quantificação do potencial de melhoria para a empresa

Escala do Potencial de Melhoria
0: Nulo
+: Positivo Reduzido
++: Positivo Moderado
+++ : Positivo Forte

Fonte: elaboração própria

A partir do ponto 4.3 serão mencionadas várias fases (de S1 a S10) do lifecycle dos projectos usado na Empresa A. Este lifecycle representa todas as fases de desenvolvimento dos projectos e está representado no anexo 2. Os restantes termos que não sejam de compreensão imediata estão, também, descritos em mais pormenor nos anexos.

Tabela 8 – Mapeamento da NP 4457:2007 na ISI

Requisitos	O que existe	O que falta	Adequação à norma	Intervalo	Potencial de melhoria (para a empresa)	Impacto na empresa (decorrente da norma)	
4.2.1 – Política de IDI	(a) Documentação e implementação (b) Comunicação (c) Ser o referencial para o estabelecimento dos objectivos e metas de IDI (d) Ser revista periodicamente (e) Adequação à NP 4457 (f) Deve perseguir o aumento da eficácia do SGIDI	PAR, Comité de Inovação, Actas no site do Comité de Inovação, Fórum de Inovação	Definir, documentar e divulgar a política de IDI	60%	50-80%	+++	Permitirá minimizar a lacuna detectada pelo <i>innovation scoring</i> "ter uma estratégia de inovação clara e partilhada". Este requisito assume importância acrescida pelo facto de ser muito testado pelos auditores de certificação. Ajudará na melhor compreensão da política e no comprometimento maior dos colaboradores com a estratégia de inovação da empresa
4.2.2.1 – Responsabilidades da gestão de topo	(a) Definir, aprovar e divulgar a política de IDI (b) Criar condições para a promoção de uma cultura de inovação, para a criatividade interna e para a gestão do conhecimento (c) Nomear o representante da gestão (d) Estabelecer e rever os objectivos de IDI (e) Aprovar e disponibilizar os recursos necessários, nomeadamente os RH e aptidões específicas, os recursos técnicos, organizacionais e financeiros (f) Rever periodicamente os resultados e o sistema de IDI	PAR, Fórum Inovação, CEs Orçamento, Comité Inovação, Formação em inovação, organigrama Organigrama, memorandos enviados às unidades com as alterações em RH PAR, Reflexões Estratégicas Orçamento, PARs <i>Dashboard</i> , Fórum Inovação, Comité Inovação, Reflexões Estratégicas	Criar um documento com a política, responsáveis pela aprovação, e modo de divulgação. - - Ligar à política e estabelecer objectivos do género "criação de valor para os nossos clientes" Este ponto só estará a 100% quando existir um planeamento efectivo da gestão de inovação pois só assim se conseguirá disponibilizar os recursos necessários -	60% 100% 80% 70% 60% 100%	50-80% 90-100% 70-90% 70-100% 50-80% 80-100%	+++ 0 0 + ++ 0	Permitirá minimizar a lacuna detectada pelo <i>innovation scoring</i> "ter uma estratégia de inovação clara e partilhada". Este requisito assume importância acrescida pelo facto de ser muito testado pelos auditores de certificação. Obriga a empresa a avaliar continuamente os KPIs e a redefini-los quando necessário

	Requisitos	O que existe	O que falta	Adequação à norma	Intervalo	Potencial de melhoria (para a empresa)	Impacto na empresa (decorrente da norma)
4.2.2.2 – Representantes da gestão	(a) Assegurar que o sistema de gestão da IDI é estabelecido, implementado e mantido, em conformidade com os requisitos da presente norma	Dashboard (permite monitorizar) – falta acção: funções gestão inovação p.e, Plano anual actividades, KPIs	Acrescentar, nas funções, requisitos do género: “Conhecer a norma e agir para garantir que os seus requisitos são respeitados”. Adicionar ao dashboard indicadores objectivos/indicadores relativos à norma – Auditorias p.e	30%	0-30%	++	Ao adequar o SGIDI à norma beneficiar-se-á de todas as vantagens decorrentes da aplicação da norma (assim como das desvantagens)
	(b) Acompanhar regularmente as actividades de IDI, verificando que estas decorrem em consonância com a política e os objectivos de IDI	Dashboard	Acompanhamento dos objectivos/indicadores relacionados com a norma	80%	70-80%	+	Ao acompanhar os indicadores relacionados com a norma conseguirá obter-se a informação para se avaliar se os objectivos traçados estão a ser alcançados
	(c) Garantir a execução das acções de promoção de criatividade interna e de gestão do conhecimento	Dashboard, Manual funções	Elaborar/validar "manual funções" da gestão de inovação	80%	70-90%	+/0	
	(d) Relatar à gestão de topo o desempenho do sistema de gestão da IDI, para efeitos de revisão, incluindo recomendações para melhoria	Dashboard, KPIs, Ptos Situação	Evidências das recomendações	90%	80-100	0	
4.2.3 – Revisão pela gestão	(a) Avaliação dos resultados de IDI	Dashboard (Avaliação dos resultados de gestão de IDI)	Avaliação dos resultados de projectos de IDI	60%	50-70%	++	Avaliando os resultados dos projectos de IDI poderá obter-se e partilhar-se informação valiosa a ser usada no futuro para futuros projectos
	(b) Resultados das auditorias internas e acções de seguimento	KPIs	Elaborar planos e relatórios de auditorias (a ligar com 4.5.2)	20%	0-20%	+++	Através das auditorias internas pode-se obter informação relevante para acções de melhoria
	(c) Informações resultantes do acompanhamento de acções propostas em anteriores revisões	PAR, Fórum Inovação, CEs	-	50%	40-60%	0/+	
	(d) Factos que alterem as circunstâncias ou outras informações relevantes que possam afectar o sistema de gestão de IDI e a política	PAR, Orçamentos	-	50%	40-60%	0/+	Maior organização
	(e) Recomendações para melhoria	Feedback, Pontos Situação	Evidências das recomendações	60%	50-70%	0/+	

	Requisitos	O que existe	O que falta	Adequação à norma	Intervalo	Potencial de melhoria (para a empresa)	Impacto na empresa (decorrente da norma)
4.3.1 - Interfaces	g) Determinar e assegurar os recursos necessários	Orçamentos, PAR, Organigrama	Este ponto só estará a 100% quando existir a certeza de um planeamento efectivo	80%	70-90%	+	Ao colocar o ónus do planeamento IDI em cada uma das áreas de negócio, havendo posteriormente uma consolidação pelo IFRC, estas áreas vão identificar à priori que áreas necessitam de intervencionar e o IFRC poderá realizar um planeamento mais adequado destas actividades e gerir melhor os seus recursos permitindo às áreas retirar mais benefício das mesmas.
	h) Definir e documentar as responsabilidades e autoridades dos colaboradores/áreas da empresa que asseguram as diferentes interfaces	Organigrama, manual funções	Documentação das responsabilidades das áreas/colaboradores que asseguram as interfaces	50%	40-60%	+	O benefício que a documentação das responsabilidades poderá trazer prende-se com uma melhor interiorização das funções por parte dos colaboradores. Esta vantagem será real, principalmente, em casos de novos colaboradores.
	i) Estabelecer os procedimentos para a recolha, documentação, análise e tratamento, difusão e valorização da informação	Intranet	Mecanismos para registo e divulgação de informação	50%	40-60%	+++	Uma das lacunas percebidas através das entrevistas a colaboradores da ISI foi a falta de partilha de informação resultante das actividades de networking e dos processos do dia-a-dia. Este facto está intimamente relacionado com uma das lacunas identificadas pelo innovation scoring - "Estruturas de conhecimento". Como tal, através da criação de estruturas para a partilha da informação poderia-se minimizar esta falha e aumentar o conhecimento explícito à custa da diminuição do conhecimento tácito.
4.3.2 - Gestão das Ideias	Possuir procedimentos para captação, análise, avaliação e pré-selecção de ideias. Possuir critérios, consistentes com a política de IDI, para avaliação e selecção de ideias	Fórum de ideias Call for solutions CPSs Ideias informais Ideias da gestão de topo	-	90%	70-90%	+	Ao criar consistência nos critérios de selecção de ideias transmitir-se-á uma imagem mais adequada aos colaboradores o que fomentará a sua iniciativa.

	Requisitos	O que existe	O que falta	Adequação à norma	Intervalo	Potencial de melhoria (para a empresa)	Impacto na empresa (decorrente da norma)
4.3.3 – Planeamento de projectos de IDI	a) Descrição do projecto, incluindo a identificação do problema a resolver, da melhoria, da vantagem competitiva ou dos benefícios expectáveis	Lifecycle dos Projectos, Artemis:S2	Standardização a todos os projectos de IDI, nomeadamente a identificação da vantagem competitiva e benefícios expectáveis	90%	80-100	+	Deverá existir o cuidado de se estender a todos os projectos estes procedimentos pois os auditores, nos momentos de auditoria, poderão seleccionar projectos aleatoriamente e confirmar se estão a ser aplicados os procedimentos
	b) Identificação da equipa, recursos necessários e prazos estimados para a realização do projecto, mencionando os resultados esperados (milestones)	Lifecycle dos Projectos, Artemis:S2, S4	Standardização a todos os projectos na utilização dos procedimentos (Milestones)	90%	80-90%	+	
	c) Actividades de verificação e validação, incluindo, quando apropriado, critérios de revisão, selecção e aprovação de resultados	Lifecycle dos Projectos, Artemis:Checklists CPP, CPSa	-	100%	90-100%	0	
	d) Método de controlo das alterações	Lifecycle dos Projectos, Artemis:Go/No go controls (milestones) e post controls (post mortem e lessons learned)	-	100%	90-100%	0	Aumento da percepção dos mecanismos de protecção de PI que resultará no aumento do resultado do innovation scoring
	e) Identificação dos resultados esperados	Lifecycle dos Projectos - deliverables, S2	-	100%	90-100%	0	
	f) Documentação das disposições relativas à protecção da propriedade intelectual	"Gestão de Contratos: processo, intervenientes e responsabilidades", Clausulas relativas à PI	Considerando os resultados do innovation scoring parece existir pouca percepção da empresa relativamente aos mecanismos existentes para a protecção de PI	90%	80-100%	+	

	Requisitos	O que existe	O que falta	Adequação à norma	Intervalo	Potencial de melhoria (para a empresa)	Impacto na empresa (decorrente da norma)
4.5.1.1 – Avaliação de resultados de Gestão de IDI	a) Avaliação dos resultados do processo de inovação, incluindo os resultados da gestão das interfaces e da produção de conhecimento, da gestão de ideias, avaliação de oportunidades e dos projectos concluídos e em curso	Dashboard (GI), KPIs	-	100%	80-100%	++	Obriga à revisão frequente dos KPIs (Efacec p.e)
	b) O planeamento e a realização das actividades de avaliação nas etapas apropriadas e os respectivos registos	PAR (planeamento), Dashboard (avaliação), Plano Anual Actividades	-	100%	80-100%	0	
	c) Identificação e o registo de desvios nos resultados esperados	Dashboard (GI), KPIs	-	100%	80-100%	0	
	d) Planeamento das disposições relativas à avaliação dos resultados após comercialização ou implementação	Acompanhamento reactivo de algumas actividades	Planeamento sistemático destas actividades	20%	10-30%	++	Ao planear a avaliação dos resultados após implementação, a probabilidade de esta ser feita aumenta, o feedback sobre as actividades é maior o que se traduz num maior retorno de informação que permitirá um ajustamento mais adequado destas actividades
4.5.1.2 – Avaliação de resultados de IDI	a) Avaliação dos resultados do processo de inovação, incluindo os resultados da gestão das interfaces e da produção de conhecimento, da gestão de ideias, avaliação de oportunidades e dos projectos concluídos e em curso	S10 (Lifecycle Projectos)	Implementar efectivamente o modelo	80%	70-90%	+	
	b) O planeamento e a realização das actividades de avaliação nas etapas apropriadas e os respectivos registos	Lifecycle Projectos (responsabilidades) S4, S10	Implementar efectivamente o modelo	80%	70-90%	+	
	c) Identificação e o registo de desvios nos resultados esperados	Artemis, pontos de situação	-	100%	90-100%	0	
	d) Planeamento das disposições relativas à avaliação dos resultados após comercialização ou implementação	Post mortem	Implementar efectivamente o modelo. Algumas avaliações financeiras são feitas reactivamente (caso dos ROIs de 4 projectos realizados pela Deloitte)	30%	20-40%	+++	Apenas são utilizados os inquéritos, falta dar o passo seguinte: "Lessons Learned". Ao fazê-lo, a probabilidade de essa informação ser usada em projectos futuros aumentará - ligação ao post mortem.

Actor (a)		O que existe	Responsável (b)	Periodicidade (c)	O que falta	Adequação à norma	Intervalo	Potencial de melhoria (para a empresa)	Impacto na empresa (decorrente da norma)	
4.3.1.1 - Interface Tecnológica (d)	Meio académico	Universidades	Call for solutions Universities, Call for You	RH ou Todos (na medida em que têm que detectar uma necessidade e propor a realização de um call)	Anual	-	100%	80-100%	0/+ Obriga a empresa a identificar periodicamente os actores relevantes para a sua actividade e a geri-los efectivamente Ganhos de eficiência devido à maior circulação de informação	
			Actividades de networking (com inquéritos satisfação posteriores)	Todos	Ongoing	-	100%	80-100%		
			Programas doutoramento	Área onde o programa é desenvolvido	Ongoing	-	100%	80-100%		
	Meio científico/tecnológico	Feiras	Actividades de Networking	Todos	Ongoing (algum planeamento?)	Assegurar que a informação obtida nos eventos é transformada em conhecimento explícito e posta à disposição da empresa (criar procedimentos para o efeito – i)	70%	50-70%		
										Congressos
Seminários	Análise de fontes de informação externa – papers, revistas, livros, publicações, redes sociais?	Todos	Ongoing	-	90%	80-100%				
Fornecedores							Publicações	-	-	-
Associações Sectoriais	Empresas A RA, Empresa A RE, Empresa A CSII	PARs, Reuniões periódicas (CPE)	BPs	Anual	-	-				
Cientes							Empresas software, empresas de equipamento,	Inquéritos (checklist CPSa)	ADM	Final da S9 (Ciclo vida projectos)
Fornecedores	Consultoras	-	-	-	-	-				
Concorrentes							Empresas do sector do retalho alimentar e especializado e outros relevantes	Observatório do retalho	Comité Inovação	Ongoing
Associações Sectoriais	Cotec	Projectos desenvolvidos em parceria	Gestão de Inovação	Quando é detectada uma oportunidade de melhoria	-	-				
Entidades reguladoras							Assoft	Procedimentos para auditorias Assoft	Dep. Legal, Segurança de Informação	Ongoing
Entidades reguladoras	IDICT, ASAE, Governo	Funções dos departamentos envolvidos	Dep. Legal, Dep. Fiscal	Ongoing	-	-				
4.3.1.3 - Interface Organizacional (f)							Organização	Prémios	Empresa A Innovation Awards	CE, Comité Inovação
	Chairman's Awards	Chairman; FINOV, Comité Inovação	Anual							
	FINOV	-	-							
	Comité de Inovação	Gestão Inovação	Mensal							
	Eventos	Experiences	Fórum de Inovação	-	Ongoing (planeamento anual)					
BizShare	Gestão da Inovação	Anual	-	-						
Fórum de inovação	Fórum de Inovação	Anual	-	-						
Convenção Quadros	CEs	Anual	-	-						



Notas sobre a interface de mercado: A nível de clientes identificam-se dois níveis de clientes para a ISI: cliente final (consumidor final) e o cliente intermédio (Empresa A RA, RE e restantes áreas da Empresa A Center Serviços II). Estando inserida num grupo que actua no sector do retalho, a ISI nunca pode perder de vista o cliente final do grupo e actuar sempre no sentido de o satisfazer ainda que os seus clientes directos sejam as empresas mencionadas no mapeamento.

Na ISI encontram-se dois grupos funcionais distintos: *Business Partners* (BP) e pessoal técnico/operacional (ADM). Os primeiros têm a responsabilidade de estabelecer a ponte entre o cliente intermédio (Empresa A RE, Empresa A RA e Empresa A CSII) e a área técnica, definindo com os seus clientes os projectos a executar. Os segundos têm a responsabilidade de desenvolver os projectos em articulação com os BPs. O BP e o cliente intermédio reúnem para o último transmitir as suas necessidades para o período seguinte e se definirem os projectos a desenvolver. Desafiar os clientes com propostas de projectos faz parte das funções dos BPs, daí que a ligação deste ao cliente final (consumidor) seja de importância elevada.

A circulação e partilha de informação também se garante com o cruzamento de funções – direcções de 1ª linha participam nas reuniões de negócio estratégicas, de projecto e globais.

As associações sectoriais são desafiadas muitas vezes pela ISI/Empresa A a desenvolver projectos conjuntos para criação de sinergias na persecução de determinados objectivos – caso da Cotec com o projecto ROI p.e.

Na gestão das entidades reguladoras existem procedimentos instituídos para responder, por exemplo, às auditorias conduzidas por estes – caso da ASSOFT. O departamento legal é o responsável pela gestão das relações com a ASAE e IDICT.

Notas sobre a interface tecnológica: Visto que faz parte das responsabilidades da ISI desafiar os negócios com propostas de novos projectos, a vigilância tecnológica assume uma importância fundamental e é responsabilidade de toda a gente, incluindo BPs e pessoal operacional, pois só assim conseguem estar a par do que de melhor se faz neste meio e dos desenvolvimentos mais recentes para desafiarem os clientes com projectos inovadores.



As responsabilidades do RH nesta interface são dinamizar os programas e assegurar o seu correcto desenvolvimento, não estando no entanto documentadas. A vigilância do meio científico e tecnológico é responsabilidade de todos. A principal lacuna nesta interface é a ausência de partilha e difusão da informação (alínea i do ponto 4.3.1) adquirida nas actividades de *networking*.

Notas gerais sobre a gestão de interfaces: Em todas as interfaces é necessário documentar as responsabilidades das áreas/colaboradores que asseguram a sua gestão. Verifica-se que neste ponto, face aos responsáveis identificados, faltam documentar as responsabilidades dos BPs, ADM, Dep. Legal, Dep. Fiscal, CIO, Segurança de informação. As autoridades depreendem-se a partir do organigrama.

A identificação dos actores deverá ser revista anualmente sendo que a melhor altura para o fazer será, apesar da escassez de tempo, no momento de elaboração dos PARs e orçamentos. Isto porque é nesta altura que a ISI pensa e planeia quais os actores, internos e externos, com que vai interagir.

O passo seguinte à identificação dos actores poderá ser a sua classificação. A título ilustrativo poderá ser feita a classificação dos fornecedores para perceber quais os melhores em cada área. Poderá também ser feita a classificação das universidades por áreas: quais as melhores faculdades na área da tecnologia, da inovação, financeira etc para se perceber com quem se quer estabelecer parcerias em cada uma dessas áreas.

4.4.2) Competência, formação e sensibilização

A inovação é garantida e fomentada nos recursos humanos em quatro etapas distintas: Recrutamento e Selecção, Integração, Avaliação de desempenho e Formação. Ao monitorizar de perto estas quatro etapas espera-se que os colaboradores aumentem as suas competências, nas áreas chave necessárias, e assim acrescentem valor à empresa.

Na fase de recrutamento e selecção são procuradas características e competências que estejam alinhadas e relacionadas com a visão da empresa – Inovação, criatividade, ambição, espírito *open mind*, dinâmica, proactividade e curiosidade intelectual. Ao procurar as características desejadas logo nas primeiras fases de contacto com novos potenciais colaboradores Empresa A aumenta-se a probabilidade de estes as



demonstrarem no desempenhar da sua função e garante-se que os candidatos escolhidos possuem as competências necessárias e desejadas para a sua função.

Visto que as pessoas estão no centro do sucesso da empresa, a integração dos colaboradores é encarada como uma etapa importantíssima para um desenvolvimento adequado no seio da empresa. Assim, existem dois tipos distintos de integração: para os novos quadros da empresa – “*On boarding day*” – e para os estagiários vindos de programas de estágio “*Call*”, sem vínculo definitivo à empresa – “*Welcome Call*”. Nestes momentos de integração são transmitidos os valores da empresa, fomenta-se o espírito de equipa e o pensamento “fora da caixa” para incentivar a inovação.

Incentivar e potenciar a inovação através da avaliação de desempenho é, também, muito importante pois é através desta etapa que se avalia, efectivamente, se os colaboradores estão a agir de acordo com os valores e objectivos da empresa, entre os quais a inovação. Este processo é feito através do “*Improving our people*” – modelo de avaliação de desempenho usado – que integra vários indicadores de desempenho específicos de cada unidade e alguns transversais como os relativos à inovação. Existe uma avaliação 180° em que as chefias e os subordinados se avaliam mutuamente (*top down* e *bottom up*). Os KPIs de inovação podem ou não afectar directamente a remuneração, através dos prémios p.e., e afectam a progressão na carreira.

Também com o intuito de garantir que os colaboradores estão aptos para darem resposta às exigências das suas funções é realizado um plano anual de formação que visa colmatar lacunas ou exigências novas que surgem aos seus colaboradores. Neste plano são incluídas formações – tanto de competências técnicas como comportamentais – sugeridas pelos directores de 1ª linha e pelo RH com a premissa de que as ideias e opiniões dos colaboradores sob chefia dos directores de 1ª linha são tidas em conta por estes. Assim, depois de reunidas as opções formativas disponíveis para o ano seguinte, é elaborado um inquérito individual com essas opções para os colaboradores escolherem quais pretendem frequentar. Depois de reunidas as respostas aos inquéritos, estas são tratadas, em reunião de diagnóstico de necessidades de formação, e é realizado o plano anual de formação que contém: as acções, as competências técnicas e comportamentais a desenvolver, o *target*, a duração, a descrição das acções (percurso pedagógico), a calendarização e o custo. Aqui incluem-se as formações relativas às ferramentas de gestão de projectos que são fornecidas aos colaboradores. Assim, as formações ou



acções realizadas pelos colaboradores resultam de uma necessidade da empresa e os registos associados são mantidos.

A Empresa A investe, em média, 13,7M€ anuais em formação sendo que estes gastos aumentaram em média 1%, com o número de horas de formação a decrescer 4%, nos últimos três anos. No entanto, o número de horas de formação relacionadas com criatividade e inovação decresceu bastante mais – em média 45% desde 2008 com os custos associados a decrescerem 20% (fonte: Empresa A).

A preocupação com as pessoas que integram a estrutura Empresa A reflecte-se nos inquéritos de satisfação, confidenciais, realizados periodicamente (4 em 4 anos), a quase 80% dos colaboradores, que mostram um elevado índice de satisfação. Também a opinião dos colaboradores sobre a forma como a empresa aborda a inovação tem bons resultados sendo que, no último inquérito, a média das respostas relacionadas com inovação é de 3,6 (numa escala de 1 a 5).

Ao aplicar estas práticas de RH, aliadas ao *empowerment* dos colaboradores, às condições favoráveis criadas para o desenvolvimento da inovação e à cultura existente, os colaboradores interiorizam o valor da inovação no contexto da empresa, agem na sua persecução e esta é, assim, alavancada.

4.4.3) Comunicação

Depreendeu-se pela reunião do CI (pessoas com alto contacto com todas as áreas) que existe muito pouca divulgação das inovações de várias áreas da empresa. “Sabia que” com muito pouca actualidade e informação com pouco impacto. Apesar deste ponto estar adequado à norma, pois existem vários mecanismos de comunicação interna e externa, a comunicação deverá ser usada de uma forma mais eficiente.

4.4.3.1 – Comunicação Interna

A Empresa A privilegia o uso da intranet para comunicação com os seus colaboradores sendo que existem vários meios para o fazer.

Estão ao dispor dos colaboradores várias ferramentas de comunicação:

- *Office Communicator*
- *email*
- Empresa A *bytes*
- “Sabia que”
- Livro de inovação



- Apresentações internas
- *Conference call* – mecanismo bastante comum de comunicação e que permite evitar muitos custos com deslocações

4.4.3.2 – Comunicação externa

A comunicação voltada para o exterior da empresa é feita de acordo com o *target*, pode ser dirigida a clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes, sendo utilizados vários meios para o efeito:

- Apresentações
- *email*
- FINOV
- Comité de Inovação
- Página do Comité de Inovação no Empresa A *circle* (intranet)
- *Conference calls*

A política de IDI deve ser divulgada através dos meios de comunicação ao dispor da empresa.

Apesar de existir uma adequação elevada da ISI neste ponto, devem reformular e dinamizar-se alguns destes canais como o “Sabia que” e o “Empresa A Circle”.

4.5.2 – Auditorias Internas

Deverá ser realizado um plano de auditorias para certificar que o SGIDI está adequado à norma e às pretensões da organização e que o planeado está a ser executado e os resultados são os esperados.

Este plano de auditorias deverá especificar:

- Os critérios das auditorias
- O âmbito
- A periodicidade
- Os métodos de auditoria
- Os auditores
 - Devem assegurar a objectividade e imparcialidade do processo
 - Não podem/devem auditar o seu próprio trabalho

As não conformidades detectadas nas auditorias e as suas causas devem ser eliminadas, nos prazos estabelecidos, através de acções empreendidas pela gestão da



área auditada. As acções empreendidas devem ser verificadas e os resultados que delas decorrem, reportados.

Devem ser criados registos das actividades de planeamento e realização das auditorias, assim como das acções correctivas.

4.5.3 – Melhoria

Através de todos os pontos anteriores, a organização deve tentar melhorar continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da IDI.

Analisando o mapeamento feito conclui-se que a ISI, na sua globalidade, tem um grau de adequação médio-alto a esta norma.

Impacto financeiro

Neste capítulo serão abordados os custos associados à preparação, implementação e acompanhamento da certificação em inovação.

Sendo que existirão vários tipos de custos, os mais relevantes para a organização serão os associados ao consumo dos seus recursos humanos, à obtenção da certificação (com a empresa certificadora) e os relativos às necessidades de consultoria. O presente relatório tem, também, como objectivo diminuir os custos de consultoria, na preparação da implementação da norma, na medida em que define quais os passos a dar para alcançar a conformidade com a referida norma.

Custos de certificação

Tendo a ISI 203 colaboradores pertencentes aos quadros, 41 subcontratados e 3 estagiários, e tendo por base os valores de 2010 relativamente ao número de colaboradores IDI (146) estima-se que os custos com a certificação, considerando que a empresa não requererá nenhum produto adicional ao estipulado nos pacotes *standard*, se situarão entre os 10.000€ - 15.000€.

Este valor inclui as auditorias de concessão (duas) e os dois acompanhamentos que serão feitos nos dois anos seguintes para manutenção da certificação. Também inclui os custos com acompanhamento administrativo.



Custos com consultoria

Relativamente a consultoria aconselha-se que, depois de efectuadas as mudanças necessárias identificadas no mapeamento, a Empresa A contrate, apenas, uma auditoria prévia com a entidade que seleccionar para implementar a certificação. Estima-se que esta consultoria tenha um custo a rondar os 1000€.

Impacto nos RH

Sendo necessário ajustar, criar e documentar vários procedimentos em vários departamentos e afectar recursos humanos à certificação (implementação e *follow up*) existirá, naturalmente, um custo associado.

Devido à complexidade e dimensão da empresa em causa, estes custos são difíceis de calcular mas terão, certamente, um peso considerável.

Tipicamente, o tempo de implementação da certificação varia entre 3 a 12 meses com 1 ou 2 colaboradores a despenderem 70 a 80% do seu tempo na certificação. Dependendo sempre da importância/prioridade que a Empresa A atribuir a este projecto, estima-se que, caso haja decisão de implementação, afectando 1 colaborador a 80% ou 2 a 50-60% a certificação seja possível de alcançar num prazo de, aproximadamente, 6 meses.

Aos recursos humanos que serão responsáveis pelo projecto de implementação acrescem os recursos humanos que terão que despender tempo para ajuste e elaboração de procedimentos.

Depois da implementação os responsáveis internos da certificação terão que despender 20-30% do seu tempo para o desempenho de funções necessárias à certificação (acompanhamento das acções correctivas, realização de auditorias internas e acompanhamento das auditorias externas).

Na tabela 9 encontram-se resumidos os principais impactos que a certificação terá na Empresa A.

Tabela 9 – Impacto da certificação na Empresa A

Custos Certificação	Auditoria Prévia (consultoria)	Auditorias Concessão	Auditorias Acompanhamento
	10.000€-16.000€		
Recursos Humanos (internos)	Acompanhamento	Acompanhamento	Acompanhamento
	1 colaborador a 80% / 2 a 50-60%		De 1 colaborador a 20% até 2 a 30%

Fonte: elaboração própria

Vantagens

Os principais benefícios que poderão surgir da certificação em inovação listam-se seguidamente:

- Detecção precoce de falhas e oportunidades de melhoria no funcionamento da empresa e consequente resolução das mesmas ou melhoramento numa fase mais inicial pois obriga a empresa a planear as actividades de IDI;
- Diferenciação face à crescente concorrência nacional e internacional, pois será a primeira a implementar a certificação nos seus sectores de actuação;
- Ferramenta que permite ultrapassar o facto de os mercados estarem estagnados ou com crescimento reduzido pois permite a diversificação geográfica e de negócio (vertical e horizontal) através das inovações de produto, processo, marketing e organizacionais;
- Minimiza o problema dos ciclos de vida dos produtos serem cada vez menores, o que deriva da exigência e sofisticação cada vez maiores dos consumidores, pois através dos vários tipos de inovação permite aumentá-los e criar produtos novos cada vez mais rapidamente;
- Facilita o acesso a financiamento através da organização da informação de IDI – SIFIDE e QREN por exemplo;
- Consolidação de uma imagem de empresa que aposta forte em inovação – através da divulgação da certificação em inovação;



- Acelerador de iniciativas de inovação e melhor acompanhamento dos projectos de IDI assim como a medição dos seus resultados;
- Melhorar e estimular os mecanismos de análise da componente externa à empresa (adequação à estratégia de “*Open innovation*” definida);
- Mais envolvimento e comprometimento do capital humano na inovação. Apesar de haver um esforço grande de envolvimento dos colaboradores para com a inovação, a certificação obriga que a inovação faça parte do quotidiano de todos;
- Ajuda a sistematizar a inovação e a torná-la cada vez mais constante;
- Ajuda a criar barreiras à entrada no sector (quanto mais inovadoras forem as empresas do sector mais difícil é a entrada de novos *players* pois necessitam de mais *know how*);
- Melhorar a relação com o cliente ao apresentar-lhe novos benefícios;
- Melhora a imagem da empresa ao apresentar-se como uma empresa activa, moderna e inovadora.

Desvantagens

Apesar das vantagens que a certificação em inovação possibilita às empresas existem alguns contras que não podem deixar de ser tidos em conta:

- Decorrente do aumento de projectos de inovação resulta uma maior dificuldade em identificar e seleccionar os melhores projectos para a empresa;
- Necessidade de mais recursos – conhecimento e competências (através de contratação ou aumento dos existentes) para a gestão da IDI;
- Dificuldade de acesso a recursos especializados na área devido a ser um tema relativamente recente;
- Custos associados à certificação (formações, subcontratação de consultoria, empresa certificadora, consumo de recursos humanos internos, custo de oportunidade).

A certificação não deve ser vista como um fim mas um meio para atingir ou potenciar uma cultura de inovação e melhoria contínua no longo prazo.



Projectos analisados

Com o intuito de testar, na prática, qual o impacto que a certificação poderia ter na empresa analisaram-se dois casos (incluindo 3 projectos de IDI) para poder aferir onde a certificação poderia impactar, ou não, os processos actuais.

Caso 1 – Projecto *Front office*

O projecto *Front office* teve como principal objectivo aumentar a eficiência de processos *front office* e estava integrado no “macro projecto” *Kaizen*.

Estando este projecto integrado numa estratégia de melhoria continua (*Kaizen*) e tendo sido nomeado um gestor de projecto recém-chegado à empresa, este teve que agendar 4 reuniões para se integrar dos desenvolvimentos até à data e para esclarecer conceitos relativos ao *Kaizen* pois existia divergência, nos membros do projecto, em alguns deles.

Olhando para a norma, ponto 4.3.1 alínea i), esta obriga a que se documente, valide e divulgue conhecimento. Ao possuir um mecanismo deste género e ao obrigar os colaboradores a colocarem informação relevante num determinado local (intranet por exemplo), quando persistirem dúvidas, como foi o caso, poder-se-á recorrer a estas ferramentas e, assim, evitar-se replicação de custos com reuniões escusadas, perda de tempo e com deslocações dos colaboradores. Se a informação que o recém-nomeado gestor de projecto necessitava estivesse publicada na intranet da empresa, tinham-se evitado todos estes custos e ganho em eficiência.

Caso 2 – Projecto *Tech 1.0* e projecto *Leilões online*

O projecto *Tech 1.0* teve como objectivo automatizar processos manuais na gestão de activos. O projecto foi desenvolvido pela direcção de gestão de activos.

A fase de desenvolvimento do projecto foi subcontratada à empresa “+ Tecnologias” (nome fictício) que também ficou com a responsabilidade de dar suporte à solução adoptada após implementação durante os dois anos seguintes. No mesmo ano da implementação da solução e após surgir um problema não previsto, a + Tecnologias demorou 8 dias a resolvê-lo o que significou uma quebra num processo que não pode estar suspenso por mais de um dia. A empresa subcontratada quebrou o nível de serviço contratado pela Empresa A.



O projecto Leilões *online* consistiu na implementação de um processo eletrónico de leilões para as compras aos fornecedores. O desenvolvimento do projecto foi da responsabilidade da direcção comercial de perecíveis.

A solução tecnológica usada para o efeito foi subcontratada à mesma empresa que desenvolveu o projecto Tech 1.0. assim como a assistência nos dois anos seguintes que incluía cláusulas de actualização de *software* para acompanhamento de outros sistemas de informação que estavam integrados com a solução adoptada. No ano seguinte à implementação da solução, problemas de compatibilidade com outros sistemas de informação, entretanto actualizados, começaram a surgir e aos quais a +Tecnologias não conseguiu dar resposta quebrando mais uma vez o nível de serviço contratado pela Empresa A.

O ponto 4.5.1.2 da norma refere que a empresa tem de avaliar os resultados dos projectos de IDI. Tendo os dois projectos sido desenvolvidos em parceria com a mesma empresa tecnológica, se tivesse existido uma avaliação efectiva do primeiro projecto pela direcção que o desenvolveu (direcção gestão de activos), e essa informação tivesse sido posta à disposição da empresa, a direcção que subcontratou a +Tecnologias no segundo projecto (direcção comercial de perecíveis) já estaria na posse da informação que esta empresa tinha quebrado o nível de serviço contratado no passado e, assim, evitaria contratá-la pela segunda vez.

Pegando nestes casos práticos da Empresa A pode-se constatar que ao implementar a certificação estes problemas poderiam ser evitados.



8. CONCLUSÃO

Apesar das limitações inerentes a este trabalho foi possível conduzir um estudo que permitiu atingir os objectivos propostos de perceber qual a importância que a certificação terá para a Empresa A.

Em primeiro lugar conclui-se que a ISI tem um grau de adequação à NP 4457:2007 médio-alto.

Através da análise do impacto da certificação em inovação na Empresa A esta parece fazer sentido e adequar-se à cultura e pretensões da empresa. Para chegar a esta conclusão balancearam-se as principais vantagens e desvantagens listadas previamente.

Um dos principais objectivos da norma é obrigar a empresa a olhar para o seu contexto (interno e externo) e a definir mecanismos para gerir esse contexto. Considerando o planeamento estratégico definido para o próximo ciclo temporal, a certificação adequa-se perfeitamente à estratégia de *Open Innovation* e até pode funcionar como potenciadora da mesma (através da criação de parcerias para auditorias recíprocas dos SGIDI com outras empresas por exemplo).

Sobrepondo o mapeamento da norma com os principais pontos a melhorar (identificados pelo *innovation scoring*) verifica-se que a maior parte dos últimos podem ser melhorados pela certificação (partilha da estratégia de inovação, estruturas de gestão de conhecimento, mecanismos de protecção de propriedade intelectual, evolução do peso dos novos serviços e produtos).

A certificação em inovação obriga a que a empresa avalie e melhore constantemente os seus processos e resultados de inovação o que se traduz na sistematização de procedimentos de inovação, objectivo perseguido pela Empresa A.

No contexto actual, a partilha interna de conhecimento assim como com o exterior tem uma importância fundamental para a evolução das empresas uma vez que permite diminuir custos e aumentar eficiência. Sendo este um dos pontos a melhorar pela Empresa A, a certificação terá um papel importante nesta área ao ditar que a empresa terá que possuir mecanismos de partilha de conhecimento eficazes, tanto ao nível da gestão de IDI como dos projectos de IDI.

Um factor importante, também decorrente de uma possível certificação, será um comprometimento maior dos colaboradores com a inovação pois no final de cada



período existirá uma auditoria externa que obrigará à demonstração de acções correctivas e de melhoria.

Tendo a Empresa A, nos últimos tempos, apostado forte em inovação, como comprova o investimento crescente na área, a certificação em inovação permitirá que esta se afirme ainda mais no mercado como empresa inovadora e que capitalize, através da divulgação e publicitação da certificação em inovação, o “*first mover advantage*” nos seus sectores de actuação. A certificação permitirá um *networking* maior à Empresa A na área de inovação o que também contribuirá para a afirmação da Empresa A como empresa inovadora.

As principais desvantagens da certificação passam mesmo pelos custos associados à mesma uma vez que, para além dos custos de certificação, obrigará a afectar sistematicamente recursos à sua gestão. Terá que existir disponibilidade da empresa para alocar recursos a esta ferramenta, tanto para a implementação como para o *follow up* (nos períodos seguintes).

Considerando que a inovação é um dos principais fundamentos pelos quais a Empresa A conduz a sua actividade, e através do balanceamento das vantagens e desvantagens, a certificação em inovação parece ser um caminho adequado para consolidar a sua estratégia na área de inovação e, assim, alavancar o seu desempenho global.

Cenário Alternativo

Tendo em conta os custos e as desvantagens identificadas, a Empresa A poderá considerar a implementação da norma, nomeadamente dos pontos que trarão mais impactos positivos à empresa, sem pedir a certificação.

Esta alternativa teria a vantagem de permitir focar nos pontos que trariam, efectivamente, vantagens à empresa minimizando a importância dos restantes que teriam menor/nenhum impacto positivo e que em caso de certificação também teriam que ser, obrigatoriamente, tidos em conta. Ao optar por esta solução os custos com auditoras e consultoras seriam reduzidos a zero.

Não obstante ser possível optar por esta alternativa algumas das vantagens da certificação perdem-se. Entre elas constam a impossibilidade de capitalizar a certificação em publicidade para cimentar a imagem de empresa inovadora e um



comprometimento bastante mais reduzido dos colaboradores com as acções a implementar pois não existirá uma entidade externa a auditar os procedimentos e acções correctivas e de melhoria. Este facto poderá ser minimizado com a possibilidade de estabelecer parcerias com outras entidades para avaliação mútua dos SGIDI (sugestão abordada no capítulo seguinte) sem nunca ter, no entanto, o mesmo impacto que teria a avaliação por uma entidade auditora. Outra alternativa para aumentar o comprometimento dos colaboradores relativamente às acções da certificação é associá-las a KPIs que afectem a remuneração ou a progressão na carreira.

No contexto actual de crise económica e financeira, com um elevado grau de incerteza e com a estagnação dos mercados, as empresas têm necessariamente que procurar a inovação para evoluírem e manterem-se fortes nos mercados onde actuam. Da forma como abordarem este facto dependerá o sucesso no médio e longo prazo do seu desempenho.

Acções/sugestões a ter em conta na implementação

Caso decida avançar para a certificação, a Empresa A deverá delinear um plano detalhado para a sua implementação, podendo seguir o seu “*Lifecycle* de projectos”. Seguidamente serão dadas algumas sugestões, que podem ser incluídas nas várias fases do projecto, para uma implementação adequada e que sirva os propósitos da empresa.

1) Comprometimento da gestão de topo. Em primeiro lugar dever-se-á alinhar com a gestão de topo a visão sobre esta norma e a importância que terá para a organização. Espera-se que, através do comprometimento da gestão de topo, a organização se abra à implementação da certificação, lhe atribua a devida importância e que a sensibilização dos colaboradores, etapa seguinte, seja mais eficaz. Na sequência do comprometimento da gestão de topo deve-se elaborar um planeamento com prazos e atribuição de responsabilidades para a implementação da certificação.

2) Selecção do responsável do projecto e formação. Apesar de a certificação envolver todos os colaboradores, será útil nomear um (ou mais caso seja necessário) responsável que acompanhe mais de perto todo o processo. O colaborador seleccionado deverá ter formação na NP4457:2007 de forma adquirir um conhecimento elevado das



normas aplicáveis. Também deverá ter um conhecimento preciso das intenções e objectivos da empresa, estratégia de inovação e da empresa, na sua globalidade, para defender sempre, junto dos auditores, os interesses da organização.

3) Definir importância do projecto e alocação de recursos. Nas empresas certificadas analisadas o tempo de implementação varia entre 3 meses e 1 ano. Tendo em conta esta informação, a Empresa A deverá definir que prioridade quer atribuir ao projecto, estipular prazos para as *milestones* definidas e afectar os recursos necessários para a sua consecução.

4) Plano de sensibilização. Sendo a certificação um processo que lida, fundamentalmente, com processos e pessoas é absolutamente vital que se trace um plano de sensibilização dos intervenientes na certificação (colaboradores ISI e recursos humanos). No plano de sensibilização, além da explicitação clara das mudanças necessárias, deverão ser transmitidas as informações mais relevantes das normas a aplicar (NP 4456:2007 e NP 4457:2007):

- Desmistificação dos principais termos e definições através de workshops, formação ou reuniões. Estas sessões devem ser preferencialmente presenciais e dirigidas a grupos de colaboradores com características comuns, no que diz respeito à norma (sessão dirigida a colaboradores com responsabilidades na identificação e gestão de actores – gestão interfaces p.e.), para aumentar a sua discussão e conseqüente eficácia.
- Ilustração das principais vantagens decorrentes da aplicação da norma.
- Passar a mensagem que se deve ir para além da norma.
- Divulgação clara da política de IDI e objectivos.

5) Acções correctivas. Paralelamente à sensibilização dos colaboradores podem-se pôr em prática as acções, identificadas no mapeamento, para adequação à norma. Ao fazer estas duas actividades simultaneamente, o impacto positivo poderá ser estimulado, pois ao explicar, no momento, as razões das mudanças necessárias a quem irá ter que lidar com elas, os colaboradores envolvidos perceberão melhor o enquadramento global da certificação e, assim, terão mais motivação para agir de acordo com os seus



requisitos, havendo uma optimização de tempo, comparativamente a fazerem-se estas duas actividades sequencialmente.

6) Avaliação das acções correctivas e do SGIDI. Depois de implementadas as mudanças necessárias para a adequação da empresa à norma, deverá ser feita uma avaliação, das mudanças introduzidas, para perceber se elas estão a produzir os efeitos esperados, e do SGIDI na sua globalidade. Neste ponto, podem considerar-se as seguintes opções:

- Ponderar-se a possibilidade de estabelecer parcerias, com entidades relevantes para a Empresa A, para se avaliar mutuamente os SGIDI. Para tal, a empresa deverá identificar quais as entidades mais adequadas e com as quais poderá estabelecer tais parcerias (algumas sugestões: Efacec pela proximidade geográfica, pelas boas relações mantidas entre as duas instituições e por se adequar à estratégia de *Open Innovation* traçada para o ciclo de 2012; Empresa A Tecnologias e Euroresinas pois pertencem à esfera Empresa A). Esta possibilidade tem a vantagem de se absorver informação exterior que pode ser relevante para a ISI, de se ter mais independência nas auditorias e por não ser necessária formação, na norma, a estes parceiros pois já possuem experiência nela.
- Identificar internamente quais os colaboradores mais adequados para exercerem funções de auditores internos. Apresentam-se como opções lógicas o IFRC (ISI) pelo conhecimento elevado que possui do SGIDI, o Desenvolvimento Organizativo (ISI) por exercer funções semelhantes às necessárias para as auditorias e a Auditoria e Gestão de Procedimentos (Empresa A Center Serviços II) pela experiência em auditorias e pela independência relativamente à ISI. Nas duas primeiras opções existe menor independência relativamente às actividades a serem auditadas. Também se poderá optar por uma solução intermédia, em que os projectos poderão ser auditados por actores que não participaram neles (Auditoria e Gestão de Procedimentos ou pelo IFRC p.e). e as actividades do IFRC auditadas pelo Desenvolvimento Organizativo p.e. Esta opção intermédia exigirá à



organização formar mais pessoal nas normas de inovação mas aumentará a independência das partes que auditarão os processos necessários.

7) Requisição da auditoria de certificação. A Empresa A deverá avaliar, dentro das disponíveis no mercado português (SGS, APCER, Bureau Veritas, LUSAENOR, eiC), que entidade poderá servir melhor os seus interesses tendo em conta que a empresa com quem tem mantido relações na área das certificações é a SGS. Um factor que deverá ser usado na abordagem a estas empresas é o facto de, seguidamente a esta certificação, poderem seguir-se outras. Sugere-se que seja requisitada uma auditoria prévia à certificação para perceber que pontos ainda poderão necessitar de algum ajuste. Esta auditoria prévia suprirá as necessidades de consultoria.

8) Acompanhamento do processo de certificação. A equipa afecta ao projecto de implementação da certificação, que acompanhará os auditores, deverá estar consciente de uma série de factos que acontecem recorrentemente nas auditorias.

Um dos pontos repetidos frequentemente por empresas já certificadas foi que os auditores têm uma tendência elevada para seguirem as suas “receitas” de certificação. O responsável deverá ter este facto em conta e evitar implementar sugestões que não acrescentem valor à empresa, pois o objectivo da certificação é “aumentar a eficácia do desempenho inovador”, e direccionar, sempre que necessário, a visão dos auditores para o interesse da empresa. Outro dos pontos que este responsável deve evitar é cair em excesso de documentação e a salvaguardar que essa documentação é elaborada em suporte informático para se evitar acumulação de papel que exigirá espaço físico, factores também apontados, por algumas empresas certificada, como já exigidos por auditores. Apesar de existir uma ideia generalizada que a norma exige pouca documentação, se esta for levada à risca muitos documentos precisam de ser elaborados e, efectivamente, existem alguns relatos de que a certificação exigiu bastante documentação. O que o responsável deve procurar é apelar ao bom senso dos auditores explicando que nem sempre essa “burocracia” traz vantagens para a empresa.



9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramson, M. A., & Littman, I. D. 2002 *Innovation*. Maryland, USA: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Amaral, P., & Sousa, R. 2009. Barriers to internal benchmarking initiatives: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4): 523-542.
- Arundel, A., Kanerva, M., Cruysen, A. V., & Hollanders, H. 2007. *Innovation Statistics for the European Service Sector*. *Innovation*. Pro Inno Europ. Inno metrics.
- Babbie, E. 2010. *The Practice of Social Research* (12th ed.). Belmont, USA: Wadsworth Cengage Learning, Inc.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. 2002. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Berns, M. et al. 2009. Sustainability and competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*. 51, 1-26
- Bessant, J., & Davies, A. 2007. Innovation in Services. *DTI Innovation Review*, 21(4): 61-95.
- Blayse, A.M., & Manley, K. 2004. Key influences on construction innovation. *Construction Innovation*, 4(3): 143-154.
- Brundtland, G. 1987. *Our common future*. Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press.
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. 2006. Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want. *Journal of Product Innovation Management*: 368. New York: Crown Business.
- Chesbrough, H. W. 2003. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3): 35-42. Sage Publications Ltd.



- Colombo, B. 2006. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis.
- Coombs, R., Saviotti, P., & Walsh, V. 1987. *Economics and technological change* (D. Gallie, Ed.). New Jersey: Rowman & Littlefield Publishers.
- Cotec, 2011. *Certificação da Gestão em Inovação*. Disponível em www.cotec.pt (2011/07/18; 21H 37M).
- Declercq, F., Cardoso, C. 2008. *Crescimento ambientalmente sustentável*. São Paulo: Bain & Company.
- Dodgson, M., & Hinze, S. 2000. Indicators used to measure the innovation process: defects and possible remedies. *Research Evaluation*, 8(2): 101-114.
- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Elkington, J. 1998. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. BC Canada: New society Publishers.
- Eris, E. D., & Saatcioglu, O. Y. 2006. A system look for technological innovation: Firm based perspective. *Information Systems Journal*, 1-9.
- Fagerberg, J. 2003. *Innovation: a guide to the literature*. Working paper, Centre for Technology, Innovation and Culture. University of Oslo.
- Fagerberg, J., Mowery, D.C. e Nelson, R.R. 2006. *The Oxford handbook of innovation*. New York, USA: Oxford University Press.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. 2004. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank quarterly*, 82(4): 581-629.



- Haanaes, K. et al. 2011. Sustainability: The “Embracers” Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 52(3): 3-27.
- Howells, J., & Tether, B. 2004. Innovation in Services : Issues at Stake and Trends. *Contract*, 3(1): 1-140. Elsevier.
- Hristov, L., & Reynolds, J. 2007. Innovation in the UK Retail Sector. *The oxford Istitute of Retail Management Report for NESTA*, (December).
- Huston, L., Sakkab, N. 2006. Connect and Develop, Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, 84(3): 58–66.
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. 1986. An overview of innovation. (R. Landau & N. Rosenberg, Eds.). *European Journal of Innovation Management*. National Academy Press.
- Licht, G., Ebling, G., Janz, N., & Niggemann, H. 1999. *Innovation in the Service Sector – Selected Facts and Some Policy Conclusions*. Center for European Economic Research Mannheim.
- Lins, C., & Zylbersztajn, D. 2010. *Sustentabilidade e geração de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Lundvall, B. 2010. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London, UK: Anthem Press.
- Mahler, D., Barker, J., Belsand, L., & Schulz, O. 2009. *Green winners: the performance of sustainability-focused companies during the financial crisis*. A.T.Kearney.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. 2006. *Marketing Research An Applied Approach* (3rd ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Martin, J. F. 2007. How companies approach innovation : A McKinsey Global Survey. *Innovation*.



- Martin, M. J. 1994. *Managing innovation and entrepreneurship in technology – based firms*. New York: John Wiely & Sons, Inc.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analisys* (2nd ed.). California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Norma NP 4456:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). *Terminologia e definições das actividades de IDI*.
- Norma NP 4457:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). *Requisitos do sistema de gestão da IDI*.
- Norma NP 4458:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). *Requisitos de um projecto de IDI*.
- Norma NP 4461:2007. Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI). *Competência e avaliação dos auditores dos sistemas de gestão da IDI e dos auditores de projectos de IDI*.
- OCDE & Eurostat.. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OCDE Publishing.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: The Free Press
- Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations* (1st ed.). New York, USA: The Free Press.
- Qualls, W., Olshavsky, R., & Michaels, R. 1981. Shortening of the PLC: An Empirical Test. *Journal of Marketing*, 45 (4): 76-80.
- Rigby, D. 2008. *Growth through sustainability*. Governors meeting for consumer industries, World Economic Forum.
- Rothkopf, M. 2009. *Innovation in Commoditized Service Industries: An empirical case study*. Germany: LIT Verlag.



- Rothwell, R. 1994. Towards the fifth – generation innovation process. *International marketing review*, 11(1): 7-31.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Pavitt, K. 1997. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (1st ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tornatsky, L. G. & Klein, K. J. 1982. Innovation Characteristics and Innovation – Adoption – Implementation: A meta analysis of findings. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 29(1): 28-45.
- Willard, B. 2005. *The next sustainability wave* (1st ed.). Canada: New Society Publishers.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.



10. ANEXOS

Anexo 1 – Descrição dos mecanismos de gestão de ideias

Fórum de ideias

Esta ferramenta consiste numa plataforma online onde todos os colaboradores podem aceder através da intranet e dar as suas sugestões para inovações em qualquer área da empresa. Depois de submetida, a ideia passa por vários filtros até se tornar, eventualmente, num projecto.

Existe um moderador que tem a responsabilidade de filtrar, primariamente, todas as ideias submetidas. Seguidamente são encaminhadas para quem tem o poder de tomada de decisão que irá aprovar ou não a ideia e atribuir um owner. O owner tem a responsabilidade de estudar a viabilidade da ideia e, em caso positivo, transformar a ideia num projecto.

Quando o projecto passa a Artemis existe um campo onde tem que se definir qual o grau de inovação do projecto e o tipo de inovação (“run, improve, change”). No entanto não existe uma validação desta informação por alguém e, portanto, a informação introduzida pode ser errada. Poderá corrigir-se o problema introduzindo algum tipo de validação desta informação ou explicitando claramente quais os critérios para classificar os projectos. Esta última opção acarreta mais riscos pois existe sempre a possibilidade de não existir uma compreensão clara dos critérios. Esta classificação correcta dos projectos será útil para sistematizar *a priori* a informação que será usada para candidaturas a incentivos fiscais.

iCSI – I Can Solve It

É uma ferramenta de geração de ideias *online* como resposta (via Fórum de Ideias) a um desafio lançado por alguém, que terá que avaliar os resultados desse *Call*. Trata-se de um mecanismo direccionado de solução de problemas.

Creative Problem Solving (CPS)

As CPSs são sessões criativas de geração de ideias, em forma de *brainstormings*, para resolução de problemas que afectam o quotidiano da empresa.



Estas sessões podem ser originadas de três formas: os donos do problema a resolver comunicam o problema à ISI (IRFC), a ISI (IFRC) detecta algum problema e toma a iniciativa de organizar a sessão, o Comité de Inovação propõe a realização de uma sessão para resolver algum problema que tenha detectado. Quando é decidida a realização da CPS, a ISI (IFRC), na pessoa dos gestores de inovação, organiza as sessões para resolver o problema comunicado. Para a organização destas sessões, os gestores de inovação definem o número de participantes, convidam colaboradores (normalmente internos, ocasionalmente externos) a quem possa interessar o problema e dão-lhes a possibilidade de convidarem parceiros que possam ter interesse, definem o local mais adequado, em parceria com os donos do problema muitas vezes, para a sessão e são responsáveis por fornecer aos participantes as condições ideais para estimular a criatividade na resolução dos problemas. As regras, responsabilidades e mecânica das CPSs estão definidas em documento próprio.

Ideias sugeridas informalmente

Através da cultura da empresa, dos fortes incentivos à inovação e da aposta na desburocratização da inovação, os colaboradores podem e são encorajados a partilhar ideias com os seus pares, de uma forma mais informal, para acelerar o processo de inovação e para fomentar o espírito crítico sobre a actividade da empresa.

Constata-se que alguns dos projectos de IDI existentes surgem de ideias que nascem informalmente e assim são desenvolvidos sem entrarem nos mecanismos instituídos de gestão de ideias. Assim sendo, os incentivos à inovação instituídos e o proporcionar de condições adequadas para tal (cultura de abertura e informalidade) possuem uma importância acrescida.



Anexo 2 – Descrição de elementos referidos ao longo do trabalho

Artemis

É o *software* de gestão usado na empresa. Todos os projectos são inseridos neste *software* para, posteriormente, se fazerem os registos nele e assim existir a monitorização dos mesmos. Ferramenta apenas usada na ISI.

Bizshare

Sessões internas de partilha de ideias, conhecimento e *best practices* entre as várias áreas de negócio da empresa através de reuniões presenciais com intervenientes que tenham interesse ou *know-how* nos temas.

Call for solutions universities

É um programa destinado a finalistas de mestrado a quem são propostos desafios, em contexto de trabalho, para serem desenvolvidos na sua tese final de mestrado com o objectivo de potenciar sinergias entre a empresa e o contexto académico. Serve também para a detecção de talento para os quadros da empresa.

Call for you

Estágio destinado a recém-graduados do ensino superior, 1º ou 2º ciclo, que serve para a detecção de colaboradores com perfil adequado para a empresa. Os estagiários são colocados nas áreas que propuserem desafios e estes serão desenvolvidos pelos estagiários em articulação com as áreas onde estiverem inseridos.

Chairman's awards

Prémio destinado ao reconhecimento dos principais resultados individuais de inovação. É atribuído anualmente no evento “Fórum de inovação”, pelo *chairman*, a um único colaborador, no universo de todas as empresas pertencentes à esfera da empresa, que se tenha distinguido pela capacidade de empreendedorismo e inovação.



Convenção de quadros

Reunião anual dos quadros da empresa onde são apresentados os objectivos estratégicos do ano seguinte. Evento também muito vocacionado para o *networking* interno.

Dashboard

Este é o instrumento usado para monitorização dos KPIs. Permite aferir o grau de realização de cada um dos KPIs, das várias áreas, através da comparação do alcançado com o previsto.

Empresa A bytes

Newsletter digital dirigida aos colaboradores que partilha informação sobre outros retalhistas.

Empresa A innovation awards

Prémio destinado ao reconhecimento dos principais resultados colectivos de inovação em cada uma das empresas pertencentes à esfera da empresa. É atribuído anualmente, no evento “Fórum de inovação” e por deliberação das CE de cada uma das empresas.

Evento fórum de inovação

Evento anual de estímulo à inovação organizado pelo FINOV e destinado aos quadros superiores da empresa. Tem sempre um tema associado e são convidados oradores com reputação internacional na área para discursar sobre os temas escolhidos. Serve também para entregar os prémios “Empresa A *innovation awards*” e “*Chairman’s innovation awards*”.

Experiences

Evento interno, anual, coordenado pelo FINOV e FINCO destinado à partilha de informação sobre temas nas áreas de inovação e sistemas de informação. Geralmente em forma de conferências e destinado a todos os colaboradores da Empresa A sendo que os colaboradores da Empresa A CSII são quem mais participa.



FINCO

Grupo consultivo de sistemas de informação e comunicações. Constituído por membros das várias *sub-holdings* para discussão e planeamento de acções na área de tecnologias de informação e comunicações.

Fórum de inovação

É um grupo de trabalho criado com o intuito de implementar e estimular a inovação na cultura da empresa com vista à maior criação de valor e à detecção de oportunidades de colaboração entre as diversas empresas. É constituído pelos directores de inovação das várias *sub-holdings* da Empresa A.

FTE

Full time equivalent. Significa o grau de envolvimento dos colaboradores em determinadas actividades. Um FTE de 1 significa que esse trabalhador está dedicado a 100% à actividade em causa. Um valor de FTEs de inovação igual a 28,1% numa determinada área é sinónimo a dizer que 28,1% dos colaboradores dessa área estão dedicados a 100% à inovação.

Grupos funcionais

As categorias de carreira na Empresa A estão divididas nos seguintes grupos funcionais:

- G1 – Group Senior Executives
- G2 – Senior Executives
- G3 – Executives
- G4 – Senior Manager
- G5 - Manager
- G6 – Team Leader
- G7 – Project Team Specialist
- G8 – Team Contributor
- G9 – Team Member
- NQ – Não quadros



Lifecycle dos projectos

É o documento que caracteriza todas as fases do ciclo de vida dos projectos na empresa. Está representado na ilustração 10.

Livro de inovação

Publicação anual que funciona como relatório de actividade de inovação da Empresa A. Concentra informação relativa à inovação e é distribuído a todos os colaboradores e publicado no site da empresa, estando por isso disponível a qualquer pessoa que o queira consultar.

Observatório do retalho

Plataforma informática de partilha de informações sobre retalhistas de todo o mundo. Todos os colaboradores podem fornecer ou visualizar conteúdos em forma de relatórios, apresentações, fotografias, vídeos ou outros conteúdos digitais.

Office communicator

Plataforma semelhante ao MSN que permite a comunicação em tempo real, por escrito ou por videochamada, e o envio de ficheiros.

Página do Comité de Inovação no Empresa A *circle* (intranet)

Serve para divulgação de todo o tipo de informação que possa ser útil aos colaboradores (procedimentos, informação sobre a empresa, sector onde opera). É da responsabilidade do Comité de Inovação.

PAR

O plano de acções e recursos é a ferramenta de planeamento anual utilizada pelas diversas unidades de negócio. Serve para identificar o que se quer fazer no próximo ciclo temporal e como o fazer. O orçamento é, também, parte integrante do PAR. Existe um template que as unidades de negócio seguem para a sua elaboração.



Plano anual de actividades

É o documento onde estão previstas todas as actividades que irão ser desenvolvidas no ciclo temporal a que dizem respeito.

Pontos de situação

Reuniões previstas e planeadas para se debater o que foi feito, se necessita de alguma alteração e para se acertar o que irá ser realizado no futuro.

Post mortem

Consiste na avaliação do que correu bem e mal no projecto para se retirarem lições para o futuro. Em forma de reuniões e inquéritos.

Ilustração 10 - Lifecycle dos projectos na Empresa A

Lifecycle dos Projectos			Empresa A
Deliverables			
Fase	Status	Deliverables	Execução
Ideia	Sistematização		
Caracterização	S1-Levantamento de requisitos e aprovação prévia	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de Abertura Comprovativo de aprovação prévia 	BP
	S2- Caracterização detalhada de negócio	<ul style="list-style-type: none"> BRD (Business Requirement Document) 	
	S3-Proposta de solução técnica e Recolha de aprovação	<ul style="list-style-type: none"> RFP (Request for Proposal) Proposta solução técnica Dossier partilha negócio Evidência de aprovação final em Artémis 	SM BP
Prioritização	S4-Em prioritização	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma dos projectos (com datas) Mapa de alocação de pessoas 	PCM
Execução	S5-Preparação do projecto	<ul style="list-style-type: none"> Plano de Gestão do Projecto 	
	S6-Especificação	<ul style="list-style-type: none"> FRD/TRD (Functional / Technical Requirements Document) 	ADM
	S7-Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Release notes 	
	S8-Testes de aceitação	<ul style="list-style-type: none"> Relatório testes aceitação 	BP
	S9-Implementação	<ul style="list-style-type: none"> Certificação de passagem a produção Certificação de passagem a suporte 	ADM
Conclusão	S10-Avaliação final	<ul style="list-style-type: none"> Inquéritos – cliente, interno e fornecedor 	BP

Fonte: Empresa A



Proposta oferta de valor

São reuniões anuais de 20 minutos onde os fornecedores propõem aos BPs soluções, principalmente tecnológicas, que possam interessar à Empresa A.

Rede Contacto

Rede social da Empresa A onde estudantes do ensino superior e recém-graduados podem conhecer melhor a empresa, procurar oportunidades de trabalho e responder a desafios relevantes para a empresa. Serve fundamentalmente como uma ferramenta de recrutamento. No entanto os vários desafios lançados nesta plataforma são, constantemente, na área de inovação.

Reflexões estratégicas

São reuniões anuais entre colaboradores G1 e G2 para discussão de todo o tipo de assuntos que impactem o desempenho da Empresa A. Pretende-se que saiam destas reuniões planos de acção para a melhoria dos resultados da empresa.

Return on innovation

O projecto ROI consiste na definição de uma metodologia de cálculo do retorno da inovação de alguns projectos IDI realizados na empresa.

“Sabia que”

Newsletter electrónica quinzenal dirigida aos colaboradores que serve para divulgar as inovações mais recentes da Empresa A.