

## Estudos de caso da série ISO 5600x

## Informação do documento

Convenção de subvenção #	<b>2021-1-LV01-KA220-VET-000033281</b>
Acrónimo do Projeto	<b>TIMS</b>
Título do Projeto	<b>Formação em Sistema de Gestão da Inovação para Sustentáveis PME</b>
Data de Início do Projeto	<b>28/02/2022</b>
Resultado do Projeto	<b>4</b>
Tarefa(s) relacionada(s)	<b>PR4.2</b>
Organização líder	<b>Rede de Negócios Sigma</b>
Data de submissão	
Nível de Disseminação	<b>Público</b>

## Histórico do documento

Data	Enviado por	Avaliado por	Versão (Notas)
23/5/2024	Christiana Stasa	Theodora Ntinou	1º Rascunho

### Declaração de exoneração de responsabilidade:

O TIMS é um projeto cofinanciado pelo Programa Erasmus+ da UE, no âmbito da Ação-chave 2: Parcerias de cooperação no ensino e formação profissionais.

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um endosso do conteúdo, que reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

# Índice

Introdução .....	1
Estudo de caso da ISO 56001 e ISO 56002 .....	2
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	2
Mapeamento para ISO 56001 e ISO 56002 .....	2
Descrição da empresa.....	2
Resultados da Implementação da Gestão da Inovação .....	4
Conclusões .....	4
Estudo de caso da ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007.....	4
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	4
Parte da ISO 5600x .....	5
Descrição da empresa.....	5
Resultados da Implementação do Programa de Inovação.....	7
Conclusões .....	7
<i>Estudo de caso da ISO 56003 (I)</i> .....	7
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	7
Mapeamento para ISO 56003 .....	8
Descrição da empresa.....	8
Resultados da Implementação do Programa de Inovação.....	9
Conclusões .....	10
Outros recursos .....	10
Estudo de caso da ISO 56003 (II) .....	11
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	11
Mapeamento para ISO 5600x .....	11
Descrição da empresa.....	11
Resultados da Implementação do Programa de Inovação.....	12
Conclusões .....	13
Outros recursos: .....	14
Estudo de caso da ISO 56005 .....	14
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	14
Parte da ISO 5600x .....	14
Descrição da empresa.....	14
Resultados da Implementação do Programa de Inovação.....	15
Conclusões .....	15
Estudo de caso da ISO 56006 .....	16
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	16

Parte da ISO 56006 .....	16
Descrição da empresa.....	16
Resultados da Implementação do Programa de Inovação.....	16
Conclusões .....	18
Referências.....	19
Estudo de caso da ISO 56007 (I) .....	19
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	19
Mapeamento para ISO 5600x .....	20
Introdução .....	20
Descrição da Empresa.....	20
Análise de Situação.....	21
Gestão de Ideias, Pessoas e Organização: Principais Motores para a Inovação .....	21
Conclusão.....	21
Estudo de caso da ISO 56007 (II) .....	23
Nome da Organização do Estudo de Caso .....	23
Mapeamento para ISO 56007 .....	23
Descrição da empresa.....	23
Resultados da Implementação do Programa de Inovação.....	25
Conclusões .....	25
Avaliação da Inovação – ISO 56004.....	25
Período de tempo .....	26
Conexão TIMS / ISO 56000 .....	26
Equipa Principal & Participantes Externos .....	29
Origens.....	30
Decidir o foco.....	30
Finanças .....	33
Resultados obtidos até à data .....	33
Estratégia IMS – Análise de Competências Centrais.....	33
Período de tempo .....	34
Conexão TIMS / ISO 56000 .....	34
Equipa Principal & Participantes Externos .....	35
Origens.....	35
Decidir o foco.....	36
Finanças .....	37
Resultados obtidos até à data .....	37

## Introdução

As organizações operam em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Isso cria a necessidade de antecipar a mudança, influenciar o ambiente e tomar decisões oportunas e informadas para garantir que os objetivos de negócios sejam continuamente alcançados e que a organização esteja avançando para o seu futuro. A gestão da inovação e da inovação parece ser uma chave neste esforço.

Segundo ISO56000 família, a Inovação é uma "entidade nova ou alterada" e/ou "realização ou redistribuição de valor". Nesta definição, "entidade" pode ser produto, serviço, processo, modelo (por exemplo, modelo organizacional, comercial, operacional ou de realização de valor), método ou uma combinação destes. As entidades podem ser materiais (por exemplo, um motor), imateriais (por exemplo, um plano de projeto) ou imaginárias (por exemplo, o estado futuro da organização).

A Gestão da Inovação consiste num conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à inovação, através do estabelecimento de estratégias, políticas e objetivos e processos para alcançar esses objetivos.

Um sistema de gestão da inovação torna-se cada vez mais importante a cada dia para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas modernas. No entanto, o know-how em matéria de gestão da inovação é quase inexistente na maioria das empresas, independentemente do seu setor.

O projeto TIMS apresenta-se como uma resposta possível para ajudar as PME a gerir sucessivamente a inovação, concebendo um programa de EFP inovador, digital e de acesso aberto com um prático "Manual para Agentes de Inovação" e "Ferramenta de Autoavaliação para a Inovação do TIMS" e proporcionará uma visão holística da liderança e da inovação, incluindo competências de gestão, interpessoais e reflexivas que serão depois aplicadas na construção de modus operandi inovador nas PME europeias com base na série ISO 56000 normas para a gestão da inovação.

O projeto TIMS visa:

- Ajudar as organizações que necessitam de escalar o sistema de gestão da qualidade existente para o sistema de gestão da inovação para o lançamento da estratégia competitiva.
- Promover a inovação nas PME como principal ferramenta para facilitar a sustentabilidade, a aprendizagem ao longo da vida e a adaptação às mudanças.
- Promover a ligação em rede transnacional e o intercâmbio entre empresas e prestadores de EFP a nível europeu, aplicando a teoria ao panorama empresarial europeu (e não só).

Este documento fornece vários estudos de caso demonstrando a implementação e os benefícios das normas ISO 5600x, com foco na gestão da inovação. Essas normas incluem ISO 56001, ISO 56002, ISO 56003, ISO56004, ISO 56005 e ISO 56006, abrangendo aspetos como liderança, planeamento, gestão de recursos, avaliação de desempenho e inteligência estratégica. Seguem-se os principais resumos de estudos de caso selecionados:

Esses estudos de caso ilustram coletivamente o papel crítico que as normas ISO 5600x desempenham na condução da inovação, na melhoria dos processos de negócios e na manutenção da vantagem competitiva em diversos setores.

# Estudo de caso da ISO 56001 e ISO 56002

## Nome da Organização do Estudo de Caso

Grapes

## Mapeamento para ISO 56001 e ISO 56002

Peças da norma: *ISO 56001, ISO 56002*

*Peças do modelo de processo: por exemplo, IMS.1 Liderança, IMS.2 Planejamento, IMS.3 Suporte, IMS.4. Funcionamento, IMS.5. Avaliação de Desempenho, IMS.6. Melhoria*

## Descrição da empresa

A Grapes foi fundada em 1992. Trazendo soluções feitas de fibra de vidro para as necessidades de diferentes indústrias, apoiando assim o crescimento econômico. As uvas aceitaram o desafio e enfrentaram-no com sucesso, apoiando o boom econômico e produtivo do país. As uvas estão entre as primeiras empresas do mundo a adotar os padrões ISO para Gestão da Inovação.

- A norma abrange todos os aspectos da gestão da inovação: desde a identificação das necessidades do negócio até à implementação de soluções inovadoras à escala global.
- Confirmação de que o modelo de inovação da Uva foi concebido para ser pioneiro nos mais elevados padrões internacionais.

Parte da série mais ampla de normas ISO 56000, a ISO 56001/2 abrange todos os aspectos da gestão da inovação: desde o início de uma ideia até a sua implementação em escala global. As uvas sucederam nisso. A adoção desta norma ajudou as organizações a consolidar a sua governação, aumentando a eficácia da inovação e, conseqüentemente, as oportunidades de negócio, criando as condições para uma cultura de inovação generalizada que estimula a criatividade dos colaboradores e stakeholders e fomenta o surgimento de novas propostas de valor em linha com a evolução do mercado. As uvas querem fornecer às partes interessadas mais uma confirmação do compromisso de longa data com a inovação de uma forma estruturada. Dotados de Sistema de Gestão da Inovação há já algum tempo, têm sido capazes de acompanhar cada vez mais os processos de desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis e medir o valor que geram.

A adoção das normas ISO 56001 e ISO56002 faz parte da implementação estratégica mais ampla dos planos de uvas para o futuro, abrange todos os processos e áreas de atividades da uva. Estas normas assentam em oito pilares: coerência com a visão sustentável; geração de valor através de ideias inovadoras; liderança orientada para o futuro e desafiando o status quo; cultura de inovação como ativo estratégico; desenvolvimento de inovação com base nas necessidades dos clientes; gestão de incertezas e mitigação de riscos; proatividade e resiliência; abordagem sistémica para uma avaliação sólida do desempenho.

**1. Coerência com a visão sustentável:** As uvas reconhecem os tempos e o ambiente em que estamos a trabalhar. Isso significa que temos de ter uma compreensão plena da situação, tanto no mundo em geral, como na região em que estamos a trabalhar. E temos que sentir nossos parceiros, nossos funcionários, nossos vizinhos, todos com quem estamos conectados. Somos parte da sociedade. Então a uva definiu sua cultura interna, colaboração. Há áreas claras que podemos e queremos gerir com o nosso Sistema de Gestão da Inovação.

**2. Geração de valor através de ideias inovadoras:** A chave está em reconhecer a relação simbiótica entre interno e externo, criando uma poderosa sinergia que impulsiona a geração de valor. Há um lugar para aprender com os pioneiros na área, outro fator importante é a agilidade e velocidade em relação às inovações, sempre tendo em mente a mitigação de riscos e a eficiência de custos. A colaboração e a expansão de contactos, o trabalho comum em projetos impulsiona o sistema de Gestão da Inovação das Uvas, mas tendo sempre em mente que as capacidades internas são aquelas que trazem valor à tona da empresa.

### **3. Liderança orientada para o futuro e desafiando o status quo:**

As uvas tiveram que mudar:

- Da concorrência como força motriz à cooperação para melhores resultados
- De um líder feliz a uma sociedade feliz
- Do controlo dos objetivos ao entendimento comum dos objetivos para os atingir
- Do cumprimento de requisitos fixos ao crescimento contínuo
- De trabalhar sem erros a aprender com os erros
- Da resolução de problemas individuais a uma abordagem complexa
- De planos de longo prazo a metas de curto prazo
- Dos benefícios a curto prazo aos benefícios a longo prazo

As uvas perceberam que aprender é um processo sem fim, que a gestão não controla processos nem instrui os funcionários, mas ajuda. A inovação requer colaboração – o que significa remover as barreiras à comunicação dentro de uma empresa.

**4. Cultura de inovação como ativo estratégico:** Para inovar, os colaboradores precisam de tempo e espaço para pensar além de suas tarefas atuais. As uvas provaram que o Sistema de Gestão da Inovação proporciona resultados melhores e mais rápidos do que antes, quando utilizavam apenas I&D interno. Ao capacitar as equipas para a prossecução de projetos com potencial comercial significativo, as uvas eliminam o risco das fases iniciais cruciais da inovação.

**5. Desenvolvimento de inovação com base nas necessidades do cliente:** A compreensão profunda das necessidades do cliente é a base para impulsionar a inovação de impacto. Ao ir além de requisitos superficiais e explorar as emoções, motivações e aspirações dos clientes, a Grapes cria soluções que ressoam profundamente e entregam valor verdadeiro, descobrem oportunidades ocultas, desafiam o status quo e impulsionam inovações.

**6. Gestão da incerteza e mitigação do risco:** O Sistema de Gestão da Inovação proporcionou a possibilidade de encontrar soluções inovadoras para a identificação de riscos, avaliação qualitativa e quantitativa de riscos, avaliar possíveis estratégias de gestão de riscos de projetos e tomar a decisão mais adequada para medidas de mitigação

de riscos.

**7. Proatividade e resiliência:** Graças ao Sistema de Gestão da Inovação, a Grapes aumentou a capacidade de antecipar e responder a oportunidades e ameaças, adquiriu capacidade de reconhecer e abordar vulnerabilidades, de coordenar técnicas para integrar as atuais disciplinas de gestão que apoiam a resiliência organizacional.

**8. Abordagem sistemática para uma avaliação de desempenho sólida:** Para implementar isso, a Grapes definiu metas claras, métricas de desempenho claras das metas, decidiu como elas serão avaliadas, qual será a carga de trabalho dos funcionários para alcançá-las. Existe uma análise de dados de apoio por detrás de todas as metas e uma apresentação clara dos resultados.

## Resultados da Implementação da Gestão da Inovação

Foram identificados vários benefícios para as uvas:

- Novos produtos e serviços.
- Melhorias em produtos ou serviços existentes.
- Modelos de negócio novos ou melhorados.
- Sistemas de produtos melhorados.
- Melhoria da estrutura empresarial.
- Melhoria dos processos corporativos.
- Melhor experiência do cliente.
- Melhoria das relações com os clientes.
- Melhoria da experiência dos colaboradores.

## Conclusões

Um sistema de gestão da inovação é uma ferramenta crítica para as organizações que procuram destacar-se na inovação de produtos e serviços. As normas ISO 56001/2 fornecem orientação sobre como implementar o sistema de Gestão da Inovação, incluindo o núcleo de todas as outras normas da série ISO 5600XX.

## Estudo de caso da ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007

### Nome da Organização do Estudo de Caso

*Otimização da Organização de Eventos da Conferência EuroSPI*

## Parte da ISO 5600x

**Peças da norma:** ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007

**Peças do Modelo de Processo:** IMS.1 Liderança, IMS.2 Planeamento, IMS.3 Gestão de Recursos, IMS.5 Implementação e Operação IMS, IMS.6 Avaliação de Desempenho

**Peças de Formação:** SA.3 Open Innovation / Networking, SA.7 Agile Leadership Strategy

## Descrição da empresa

**1. Introdução:** A conferência anual EurSPI conta com 10 vertentes de seminários, que normalmente acolhem cerca de 60 oradores de 24 países diferentes. Além disso, o evento atrai entre 150 a 200 participantes provenientes de 28 países todos os anos. São realizados extensos preparativos para garantir que tanto os oradores como os participantes tenham a melhor experiência possível no evento. Ao longo dos anos, a conferência tornou-se um encontro crucial para especialistas, pesquisadores e profissionais em vários domínios, incluindo software, sistemas, serviços, segurança, sustentabilidade, melhoria de processos, bem como campos relacionados, como normas, realidade virtual e sustentabilidade. O processo de preparação começa com o Call-for-Papers em fevereiro e termina com a geração de tags de nome, que só pode ser feita após o encerramento das inscrições, normalmente um dia antes do início da conferência. Entre esses dois pontos, inúmeras dependências e tarefas devem ser gerenciadas. Notavelmente, esta conferência combina exclusivamente artigos científicos e artigos da indústria, que são recolhidos, revisados e potencialmente publicados e apresentados se cumprirem os padrões exigidos. Este processo meticuloso arranca em fevereiro, antes do evento, e constitui parte integrante do conteúdo da conferência. Enquanto muitas outras conferências se concentram exclusivamente na investigação ou na indústria, a EuroSPI reúne ambos os sectores, resultando na publicação de um livro anual da SPRINGER.

**2. Problema e objetivo:** Nos últimos anos, a conferência evoluiu para ser um evento híbrido para participantes on-line e presenciais. Além disso, foi desenvolvida uma aplicação para substituir o programa impresso da conferência e outros materiais de marketing. Ao longo dos últimos 30 anos, a estrutura e o conteúdo da conferência alteraram-se de tal forma que tornaram o antigo guia de preparação quase inútil, com algumas exceções. Foi por isso que foi necessário definir um novo processo, que envolveu a gestão da mudança. O objetivo deste projeto é melhorar os preparativos para a conferência para prevenir situações estressantes para os funcionários e fornecer uma melhor experiência para os participantes da conferência. Para isso, marquei várias reuniões com todas as partes relevantes para mapear minuciosamente os detalhes. Usando esse conhecimento acumulado, primeiro criaremos um quadro Miro e, posteriormente, geraremos um quadro Jira que inclui tarefas, descrições detalhadas, responsabilidades atribuídas e suas respectivas datas de vencimento. Como uma empresa com experiência em desenvolvimento de software, nossa prática padrão para gerenciamento de tarefas envolve o uso de uma ferramenta de software chamada Jira, normalmente empregada em projetos de software. Esta ferramenta oferece a capacidade de controlar tarefas, cada uma com atributos distintos. Esses atributos incluem identificar o indivíduo responsável pela tarefa, estimar a duração da tarefa e especificar seu prazo de conclusão. Nas fases finais deste projeto, criei um quadro Jira na visão Kanban que englobará todas as tarefas necessárias, em colaboração com todas as partes interessadas. Este conselho servirá como um plano abrangente para os próximos anos.

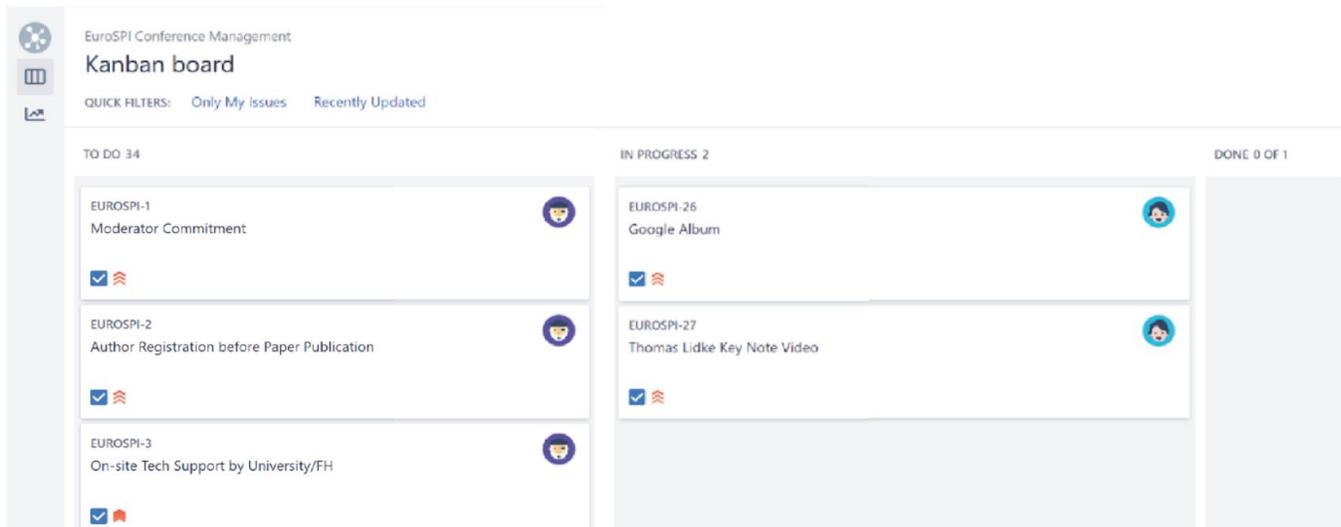
**3. Análise da situação:** Para me preparar melhor para a conferência, eu precisava analisar o status atual. Esta análise abrangeu todas as tarefas que precisavam ser concluídas antes do início do evento. Para facilitar este

processo de forma eficaz, foi dado um passo crucial – iniciei e liderei um debate que envolveu todas as partes interessadas. Eu forneci às equipes a infraestrutura necessária, como MS Teams e uma diretoria Miro, para documentar tudo o que precisava ser feito para a próxima conferência. Com a ajuda desta infraestrutura, compilámos várias tarefas e organizámo-las pelo departamento a que pertenciam. Você notará que há cinco cores em vez de apenas três, indicando tarefas que pertencem a dois departamentos com interdependências. Como você pode ver, os principais participantes neste esforço colaborativo compreenderam vários departamentos integrais, cada um desempenhando um papel fundamental na preparação e execução do evento. Estes departamentos incluíam o departamento técnico, encarregado de garantir o funcionamento contínuo de todos os aspetos técnicos da conferência, o departamento de marketing, responsável pela promoção do evento e tópicos relacionados, e o departamento administrativo, supervisionando as tarefas logísticas e administrativas da conferência. No slide a seguir, apresentarei uma visão geral das tarefas para cada departamento em 2023.

Why	Where to?	What?
The previous approach to conference organization no longer meets the requirements, especially after the conference transitioned into a hybrid event. The main goal of optimization is to minimize stressful situations for employees and provide a better experience for conference attendees.	The optimization will lead to improved task and responsibility organization, visualized through a Jira board using the Kanban view. This will enable effective monitoring of tasks by priority, progress, and dependencies, ultimately reducing stress-inducing situations.	The optimization encompasses the entire preparation phase of the conference, including identifying tasks and responsibilities, setting deadlines, and creating a transparent task-monitoring system.
How?	Who?	By what means?
The optimization process is initiated through a thorough analysis of the current state. This involves collaborating with various team members and partners, creating task lists, and clustering tasks by department. The tasks are then organized into a Jira board and will be monitored based on their priority and progress.	The optimization necessitates collaboration among multiple departments, including technical, marketing, and administrative. I also play a pivotal role in implementing these optimization efforts.	The optimization is made possible by introducing a Jira board as a task-monitoring tool. This tool makes tasks more transparent and promotes collaboration across departments. It improves task and deadline structuring, leading to smoother conference preparation.

## Resultados da Implementação do Programa de Inovação

Depois de analisar as tarefas necessárias, a próxima etapa envolveu organizá-las com base em suas datas de vencimento e outras dependências. Para melhorar a eficiência operacional, utilizamos um quadro Jira, que pode



ser apresentado como um quadro Kanban. Isso permite que os funcionários identifiquem facilmente a priorização de tarefas, acompanhem tarefas concluídas, identifiquem trabalhos pendentes e monitorem prazos.

## Conclusões

Neste caso, a gestão da mudança exigiu discussões com muitas partes interessadas diferentes para mudar a forma como as coisas são feitas como um todo. O esforço substancial e a análise meticulosa investidos nesta transformação provaram, sem dúvida, o seu valor no resultado final. Agora, as perguntas sobre o que precisa ser feito e quando foram reduzidas drasticamente, graças à utilização do Jira. Em todos os departamentos, a adoção da nova diretoria do Jira trouxe uma nova clareza sobre as tarefas em mãos para cada funcionário. Essa mudança melhorou significativamente a dinâmica colaborativa da equipe, pois agora existe uma visão holística de todas as tarefas pendentes relacionadas ao evento. Essa transparência recém-descoberta facilita o acompanhamento contínuo do progresso, evitando a necessidade de consultas interdepartamentais diárias. Este desenvolvimento é de grande importância porque os colaboradores remotos dependem muito destes canais de comunicação. Continua a ser imperativo realizar reuniões com todas as partes interessadas com o objetivo de rever e atualizar o conselho do Jira. Este exercício periódico garante que o conselho permaneça alinhado com os objetivos e prioridades organizacionais em evolução. No entanto, à luz do quadro estrutural estabelecido e do conhecimento acumulado sobre a promoção de sinergias colaborativas, esta tarefa anual transitará para um procedimento rotineiro, embora essencial.

## *Estudo de caso da ISO 56003 (I)*

### Nome da Organização do Estudo de Caso

Corticeira Amorim: Descortçar o futuro - Transformar um negócio de rolhas de cortiça numa empresa de

## Mapeamento para ISO 56003

**Partes da norma:** ISO 56003 – Ferramentas e métodos para parcerias de inovação - <https://www.iso.org/standard/68929.html>

**Peças do modelo de processo:** TamM1; Tam2; Tam3., Tam4. e Tam5

[https://docs.google.com/document/d/1OX4WPJ\\_MhRHHWm8UYBXO5xXcR2iDFuud/edit](https://docs.google.com/document/d/1OX4WPJ_MhRHHWm8UYBXO5xXcR2iDFuud/edit)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OCZC-N9QmSGkOt8A1uJ42kApxx7OX5C/edit#gid=641558069>

**Veja o estudo de caso completo:**

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1cjLaCOVlvFCX3Pmw5qqFZHHwnCHONvnI>

**Através da Internet:** <https://run.unl.pt/handle/10362/18894>

## Descrição da empresa

A Corticeira Amorim é, desde há muitos anos, líder mundial no fabrico de cortiça, ditando o ritmo e apontando o caminho a seguir no seu sector. No entanto, no final da década de 1990, o mercado das rolhas de cortiça, que sempre foi o principal produto da empresa, ficou seriamente ameaçado devido ao surgimento de um forte substituto – a rolha de plástico – pronto a destronar a rolha de cortiça.

As duas principais razões para o seu surgimento foram o enorme aumento do preço da cortiça, que triplicou entre 1994 e 2000, e as crescentes reclamações dos clientes sobre o TCA, considerado responsável por prejudicar o sabor do vinho em garrafas que utilizam rolhas de cortiça.

Isto instigou uma mudança organizacional e estratégica na Corticeira Amorim no início do século 21, convertendo-a de um negócio de rolhas de cortiça numa empresa de conhecimento, empenhada em acrescentar valor à cortiça independentemente do formato.

O facto de a empresa, apesar da sua grande dimensão, ser uma empresa familiar tem desempenhado um papel importante na sua evolução e opções estratégicas, ao longo de toda a sua história e nomeadamente neste momento crítico, que denota uma preocupação de longo prazo e merece análise.

O forte investimento em I&D e Inovação, e o crescente reconhecimento do conhecimento, nas suas diferentes formas, como potencial fonte de vantagem competitiva, também em sectores habitualmente menos tecnológicos, é outra perspectiva a debater.

Este contexto serviu de base para a elaboração de um estudo de caso pedagógico e de uma nota didática. O caso foi baseado no terreno, nomeadamente com entrevistas, como fonte de dados primária, e também compilado a partir de fontes publicadas, como fonte de data secundária. Destina-se a ser usado como base para discussão em classe e não como endosso, fonte de dados primários ou ilustração do tratamento eficaz ou ineficaz de uma situação de gestão.

O estudo de caso da Corticeira Amorim fornece uma ilustração abrangente de como a evolução estratégica da empresa se alinha com os princípios delineados na ISO 56003 para a gestão da inovação. Veja como cada parte do caso se relaciona com a ISO 56003:

1. **Compromisso da Liderança com a Inovação:** A Corticeira Amorim demonstra um forte compromisso da liderança com a inovação através de mudanças na governação corporativa e no planeamento estratégico, como destacado no caso. Isso está alinhado com a ISO 56003, que enfatiza a importância da liderança na condução de iniciativas de inovação dentro das organizações.

2. **Planeamento Estratégico e Gestão do Conhecimento:** A adoção do Balanced Scorecard e dos processos de planeamento estratégico reflete a abordagem sistemática da Corticeira Amorim na gestão dos esforços de inovação. A ISO 56003 enfatiza a importância de alinhar a inovação com os objetivos organizacionais e gerir eficazmente o conhecimento para apoiar as atividades de inovação.

3. **Cultura de Inovação:** A Corticeira Amorim fomenta uma cultura de inovação através de iniciativas como o programa interno de inovação, CORK IN, que incentiva a participação dos colaboradores na geração de novas

ideias. A ISO 56003 enfatiza a necessidade de as organizações criarem um ambiente que estimule a criatividade e apoie a inovação em todos os níveis.

4. **Colaboração e Parcerias:** O caso destaca as colaborações da Corticeira Amorim com centros de investigação externos e universidades, mostrando a importância das parcerias no acesso a conhecimento e recursos externos para apoiar os esforços de inovação. A ISO 56003 reconhece a colaboração como um facilitador fundamental da inovação, facilitando a troca de ideias e conhecimentos.

5. **Criação de Valor e Sustentabilidade:** A aposta da Corticeira Amorim na criação de produtos de cortiça de maior valor acrescentado e o seu compromisso com a sustentabilidade alinham-se com a ênfase da ISO 56003 na criação de valor e na consideração dos aspetos de sustentabilidade nas atividades de inovação. Os esforços da empresa para desenvolver aplicações inovadoras de cortiça, mantendo a responsabilidade ambiental e social, refletem uma abordagem holística à gestão da inovação.

O percurso da Corticeira Amorim, tal como descrito no estudo de caso, ilustra muitos dos princípios e práticas delineados na ISO 56003 para uma gestão eficaz da inovação dentro das organizações. Ao integrar o planeamento estratégico, promover uma cultura de inovação, alavancar a colaboração e parcerias e priorizar a sustentabilidade, a empresa posicionou-se com sucesso como líder na indústria da cortiça, ao mesmo tempo que impulsiona continuamente a inovação para satisfazer as exigências do mercado em evolução.

## Resultados da Implementação do Programa de Inovação

A gestão da inovação tem sido fundamental para o sucesso da Corticeira Amorim e tem resultado em vários benefícios para a empresa:

- **Diversificação do Portefólio de Produtos:** Através da gestão da inovação, a Corticeira Amorim alargou o seu portefólio de produtos para além das tradicionais rolhas de cortiça para incluir uma vasta gama de produtos e aplicações de cortiça. Esta diversificação permitiu à empresa atender a várias indústrias e mercados, reduzindo a sua dependência de qualquer categoria de produto.
- **Vantagem competitiva:** Ao inovar e desenvolver continuamente novos produtos de cortiça, a Corticeira Amorim tem mantido uma vantagem competitiva no mercado. A introdução de soluções inovadoras em cortiça, como as rolhas Twin Top® e a Helix®, diferenciou a empresa dos concorrentes e reforçou a sua posição no mercado.
- **Liderança de Mercado:** A gestão da inovação permitiu à Corticeira Amorim consolidar a sua posição como líder de mercado na indústria da cortiça. O foco da empresa em pesquisa e desenvolvimento, juntamente com parcerias e colaborações estratégicas, ajudou a empresa a se manter à frente das tendências emergentes e das preferências dos clientes.
- **Crescimento das receitas:** A introdução de novos produtos e aplicações em cortiça tem contribuído para o crescimento das receitas da Corticeira Amorim. Ao explorar novos mercados e atender às necessidades em evolução dos clientes, a empresa foi capaz de expandir seus fluxos de receita e impulsionar o desempenho financeiro.
- **Melhoria da Reputação da Marca:** A aposta da Corticeira Amorim na inovação e na qualidade tem potenciado a reputação e credibilidade da sua marca no mercado. Os clientes percebem a empresa como uma fonte fiável de soluções inovadoras em cortiça, levando a um aumento da confiança e lealdade entre as partes interessadas.
- **Sustentabilidade e Benefícios Ambientais:** A gestão da inovação também levou a avanços nas práticas sustentáveis nas operações da Corticeira Amorim. A aposta da empresa no desenvolvimento de produtos de cortiça amigos do ambiente e na melhoria da sustentabilidade dos montados tem implicações positivas tanto para o ambiente como para a sociedade.

- **Adaptabilidade e Resiliência:** Através de uma gestão eficaz da inovação, a Corticeira Amorim tem demonstrado a sua capacidade de adaptação às dinâmicas de mercado em mudança e de superação de desafios. O investimento da empresa em I&D, aliado a uma cultura de melhoria contínua, tornou-a resiliente às perturbações da indústria e às incertezas económicas.
- No geral, a gestão da inovação tem sido parte integrante do crescimento, competitividade e sustentabilidade da Corticeira Amorim. Ao promover uma cultura de inovação e alavancar a sua experiência em tecnologia da cortiça, a empresa posicionou-se como líder global na indústria da cortiça, ao mesmo tempo que gera valor para os seus stakeholders.

## Conclusões

A ISO 56003 fornece orientação sobre ferramentas e métodos para parcerias de inovação, delineando processos e estruturas para facilitar a colaboração efetiva entre as organizações. Esta estrutura ISO está alinhada com os processos mencionados neste estudo de caso:

- **Quadro de Parceria de Inovação TaM1:** Esta seção da ISO 56003 fornece uma estrutura abrangente para estabelecer e gerenciar parcerias de inovação. A colaboração da Corticeira Amorim com vários centros de investigação internacionais, universidades e outros parceiros para iniciativas de I&D está alinhada com este enquadramento. A ênfase da empresa no desenvolvimento de parcerias para impulsionar a inovação reflete seu compromisso em alavancar a experiência e os recursos externos para melhorar suas capacidades.
- **TaM.2 Entering an Innovation Partnership:** O envolvimento da Corticeira Amorim com parceiros como a Universidade de Cambridge exemplifica o processo de celebração de parcerias de inovação. A empresa procura ativamente colaborações com as principais instituições académicas e centros de investigação para aceder a conhecimentos especializados e competências relevantes para os seus objetivos de I&D. Este processo envolve a identificação de potenciais parceiros, o estabelecimento de canais de comunicação e a negociação de termos de colaboração.
- **TaM.3 Seleção de Parceiros:** Na seleção de parceiros, a Corticeira Amorim privilegia critérios como a especialização, reputação e alinhamento com os seus objetivos estratégicos. As parcerias da empresa com organizações conceituadas refletem uma abordagem ponderada na seleção de parceiros, garantindo que colabora com entidades capazes de contribuir para a sua agenda de inovação de forma eficaz.
- **TaM.4 Alinhamento de Parceiros:** Uma vez estabelecidas as parcerias, a Corticeira Amorim foca-se no alinhamento de objetivos, recursos e expectativas para maximizar os benefícios mútuos. Este processo envolve a definição de objetivos, papéis e responsabilidades claros para cada parceiro, bem como o estabelecimento de mecanismos de comunicação e coordenação. Ao se alinhar com parceiros como a Universidade de Cambridge, a empresa garante que os esforços colaborativos sejam direcionados para objetivos e resultados comuns.
- **TaM.5 Interação entre parceiros:** A interação e comunicação eficazes entre parceiros são essenciais para o sucesso das parcerias de inovação. A Corticeira Amorim mantém canais de comunicação regulares com os seus parceiros, facilitando a troca de ideias, informação e feedback ao longo de todo o processo de colaboração. Essa abordagem aberta e colaborativa permite que a empresa aproveite diversas perspetivas e insights para impulsionar a inovação.

No geral, a abordagem da Corticeira Amorim à parceria de inovação está estreitamente alinhada com os processos delineados na ISO 56003. Ao seguir as estruturas estabelecidas e as melhores práticas de colaboração, a empresa aumenta a sua capacidade de inovação e aproveita a experiência externa para alcançar os seus objetivos estratégicos de forma eficaz.

## Outros recursos

### Vídeos

António Rios Amorim – CEO, Corticeira Amorim - Histórias de Empresas Familiares [Parte 1]  
<https://youtu.be/hRNV1tGkl38>

António Rios Amorim – CEO, Corticeira Amorim - Histórias de Empresas Familiares [Parte 2]  
<https://youtu.be/OnGBBClvGiQ>

Raízes da Inovação

<https://youtu.be/cl0L5xhVDMU?si=ROELM-PtUvOp0p59>

## Artigos

EDP, Corticeira Amorim e Isigenere criam flutuador de cortiça para parque solar no Alqueva  
Construção e Infraestruturas Referência global em soluções de construção  
Quatro gerações, um destino: excelência

## Estudo de caso da ISO 56003 (II)

### Nome da Organização do Estudo de Caso

A Kodak inventou a câmara digital e a matou. Por que razão a inovação falha frequentemente

### Mapeamento para ISO 5600x

**Partes da norma:** ISO 56003 - Ferramentas e métodos para parcerias de inovação -

<https://www.iso.org/standard/68929.html>

**Peças do modelo de processo:** *TaM1; TaM2; TaM3., TaM4. e TaM5*

[https://docs.google.com/document/d/1OX4WPJ\\_MhRHHWm8UYBXO5xXcR2iDFuud/edit](https://docs.google.com/document/d/1OX4WPJ_MhRHHWm8UYBXO5xXcR2iDFuud/edit)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/10CZC-N9QmSGkOt8A1uJ42kApxx70X5C/edit#gid=641558069>

Veja o estudo de caso completo:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/18ST0Xb9R451rKv5hAfm3GddCfqAeYO5E>

Através da Internet: <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/leading-innovation-through-the-chicanes/>

### Descrição da empresa

A Kodak tinha uma longa história de cultivo e adoção de inovações arriscadas. George Eastman, fundador da empresa, reconheceu isso quando pivotou o negócio principal da Kodak de chapas secas para filme, e de preto e branco para cor, apesar de atingir linhas de produtos lucrativas no curto prazo.

Décadas mais tarde, a Kodak desperdiçou a chance de liderar a revolução da fotografia digital. Eles acertaram as coisas pela metade. O engenheiro da Kodak, Steve Sasson, inventou a câmara digital nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da empresa na década de 1970.

Seu salto em frente foi um produto da vontade da Kodak de investir em pesquisa de céu azul. Mas ter espaço e capital para a inovação não é suficiente. A liderança de uma empresa – e a cultura que ela cria – deve então estar disposta e ágil o suficiente para abraçar inovações.

Os anticorpos reacionários dentro da liderança da Kodak rejeitaram a câmera digital, temendo que ela canibalizasse os negócios existentes. Como Sasson disse mais tarde ao New York Times, "era uma fotografia sem filme, então a reação da gerência foi: 'isso é bonito - mas não conte a ninguém sobre isso'".

A gerência da Kodak também se concentrou nas falhas das primeiras câmeras digitais, com seu grande peso, tempos de processamento lentos e baixas resoluções. Eles não conseguiam ver a utilidade para milhões de potenciais consumidores da tecnologia de câmera digital "boa o suficiente".

Os rivais da Kodak aproveitaram a oportunidade, deixando o incumbente em frangalhos em busca de royalties de patentes. A patente da câmera digital Kodak da Sasson expirou em 2007. A Kodak pediu falência em 2012.

## **Resultados da Implementação do Programa de Inovação**

A gestão da inovação pode ser extremamente útil para empresas como a Kodak, mas requer uma abordagem holística e uma vontade de se adaptar.

Uma gestão eficaz da inovação ajuda as empresas a identificar tendências emergentes e avanços tecnológicos. A Kodak poderia ter aproveitado os processos de gestão da inovação para reconhecer o potencial da fotografia digital desde o início. Ao fazê-lo, poderiam ter aproveitado a oportunidade para liderar a revolução da fotografia digital em vez de ficarem para trás.

Fomentar uma Cultura de Inovação também é importante: a gestão da inovação envolve a promoção de uma cultura onde os colaboradores são incentivados a gerar e perseguir ideias inovadoras. A Kodak poderia ter se beneficiado ao nutrir uma cultura de inovação em que os funcionários se sentissem capacitados a explorar novas tecnologias e modelos de negócios. Isso teria criado um ambiente propício para desenvolver e implementar inovações disruptivas, como a câmera digital.

Os quadros de gestão da inovação também fornecem abordagens estruturadas para a tomada de decisões estratégicas relativas à alocação de recursos, avaliação de riscos e posicionamento no mercado. A Kodak poderia ter usado essas estruturas para tomar decisões informadas sobre o investimento em tecnologia de fotografia digital e a transição de seu modelo de negócios de acordo. Tal tê-los-ia ajudado a manterem-se à frente dos concorrentes e a adaptarem-se à evolução da dinâmica do mercado.

Também muito importante é a Colaboração e Parcerias: A gestão da inovação enfatiza a importância da colaboração e parcerias com partes interessadas externas, incluindo clientes, fornecedores e instituições de pesquisa. A Kodak poderia ter alavancado parcerias com empresas de tecnologia e investido em esforços colaborativos de pesquisa e desenvolvimento para acelerar a inovação em fotografia digital. A colaboração com parceiros externos poderia ter proporcionado acesso a conhecimentos e recursos complementares, aumentando a vantagem competitiva da Kodak.

Também é obrigatório ter um processo de melhoria contínua para refinar produtos, processos e modelos de negócios ao longo do tempo. A Kodak poderia ter se beneficiado da implementação de mecanismos de feedback e métricas de desempenho para avaliar o sucesso de suas iniciativas de inovação e identificar áreas de melhoria. Tal ter-lhes-ia permitido adaptar as suas estratégias em resposta à evolução das condições de mercado e às necessidades dos clientes.

No geral, uma gestão eficaz da inovação poderia ter ajudado a Kodak a antecipar as tendências do mercado, capitalizar as oportunidades emergentes e manter a relevância na era digital. As principais lições que a Kodak precisa aprender incluem a importância de adotar a inovação como um imperativo estratégico, promover uma cultura de criatividade e experimentação, tomar decisões estratégicas proativas, colaborar com parceiros externos e melhorar continuamente suas capacidades de inovação. Ao incorporar essas lições em sua abordagem

de gerenciamento da inovação, a Kodak poderia se posicionar para o sucesso a longo prazo em um cenário de mercado em rápida evolução.

## Conclusões

A ISO 56003 fornece diretrizes para ferramentas e métodos para parcerias de inovação, descrevendo processos como o Quadro de Parceria de Inovação, a entrada em uma parceria de inovação, a seleção de parceiros, o alinhamento de parceiros e a interação entre parceiros. Esses processos estão relacionados ao estudo de caso da Kodak:

### ➤ Quadro de Parceria para a Inovação (TaM1):

O Quadro de Parceria para a Inovação implica o estabelecimento de uma abordagem estruturada para a participação em parcerias destinadas a impulsionar a inovação. No caso da Kodak, eles tiveram a oportunidade de formar parcerias com empresas de tecnologia ou instituições de pesquisa para avançar em suas iniciativas de fotografia digital. No entanto, a liderança da Kodak não conseguiu abraçar a inovação da câmera digital internamente, muito menos buscar parcerias externas para desenvolver e comercializar ainda mais a tecnologia.

### ➤ Estabelecer uma parceria de inovação (TaM.2):

Este processo envolve a identificação de potenciais parceiros e o início de discussões para estabelecer a colaboração. A Kodak poderia ter explorado parcerias com empresas especializadas em tecnologia de imagem digital ou com instituições de pesquisa que realizam pesquisas relevantes. Ao firmar parcerias estratégicas, a Kodak poderia ter obtido acesso à experiência e aos recursos necessários para acelerar seus esforços de fotografia digital.

### ➤ Seleção de parceiros (TaM.3):

A seleção de parceiros envolve a avaliação de potenciais parceiros com base em suas capacidades, experiência e alinhamento com os objetivos organizacionais. A Kodak poderia ter avaliado potenciais parceiros com base em sua experiência em tecnologia de imagem digital, recursos de pesquisa e vontade de colaborar. Ao selecionar parceiros com pontos fortes complementares, a Kodak poderia ter aprimorado suas capacidades de inovação e mitigado os riscos associados ao desenvolvimento interno de novas tecnologias.

### ➤ Alinhamento de parceiros (TaM.4):

O alinhamento dos parceiros concentra-se em garantir que os objetivos, expectativas e recursos de todos os parceiros estejam alinhados para maximizar o sucesso da parceria. A Kodak precisaria se alinhar com os parceiros em objetivos estratégicos, alocação de recursos e direitos de propriedade intelectual. Ao estabelecer um alinhamento claro com os parceiros, a Kodak poderia ter promovido a colaboração e a sinergia no avanço de suas iniciativas de fotografia digital.

### ➤ Interação entre parceiros (TaM.5):

Este processo envolve o estabelecimento de mecanismos eficazes de comunicação e colaboração entre parceiros para facilitar a partilha de conhecimentos e a tomada de decisões. A Kodak poderia ter promovido interações regulares entre equipes internas e parceiros externos para trocar ideias, compartilhar insights e enfrentar desafios de forma colaborativa. Ao promover a comunicação aberta e a colaboração, a Kodak poderia ter acelerado o desenvolvimento e a comercialização da tecnologia de fotografia digital.

No geral, o estudo de caso da Kodak serve como um exemplo de como as organizações podem aproveitar as ferramentas e os métodos descritos na ISO 56003 para parcerias de inovação para impulsionar iniciativas estratégicas, como a transformação digital. Ao abraçar parcerias, selecionar os parceiros certos, alinhar objetivos e facilitar a interação efetiva, as organizações podem melhorar suas capacidades de inovação e alcançar um crescimento sustentável em mercados em rápida evolução.

## Outros recursos:

### Vídeos

[A queda da Kodak: ignorando a inovação \(3:15\)](#)

[Por que a Kodak ignorou voluntariamente o futuro da fotografia - Cheddar Examines \(7:25\)](#)

[A Ascensão e Queda da Kodak \(6:25\)](#)

[Kodak tenta se reinventar depois de lutar para se adaptar | WSJ \(08:11\)](#)

[Depois do momento Kodak | O New York Times \(05:53\)](#)

### Artigos

[A queda de Kodak não foi sobre tecnologia \(2016\)](#)

[O Momento Kodak – Um Fenômeno Criticamente Ameaçado \(2023\)](#)

[Conto de advertência da Kodak: navegando pela disrupção e abraçando a inovação \(2023\)](#)

[A Kodak inventou a câmera digital e a matou. Por que razão a inovação falha frequentemente \(2016\)](#)

## Estudo de caso da ISO 56005

### Nome da Organização do Estudo de Caso

NewMusicNow - Aplicação Black Binder

### Parte da ISO 5600x

ISO 56005 Gestão da Inovação

### Descrição da empresa

- Recursos para a implementação
- Resultado positivo ou negativo
- Como a ISO 5600X ajuda a empresa
- Qual é a inovação na empresa?
- Qual é o escopo para usar a ISO 5600X?

A empresa NewMusicNow foi fundada em 2013, depois de um músico profissional, um engenheiro informático e um especialista em gestão empresarial terem notado em 2011 os problemas e as desvantagens que os músicos enfrentavam quando usavam partituras "tradicionais". O seu principal foco era proporcionar aos músicos, precisamente aos instrumentistas, uma ferramenta que melhorasse a eficiência do seu trabalho e a qualidade das suas atuações. Assim, desenvolveram uma tecnologia de "rolagem sem página", que é um App disponível na Apple App Store, a fim de evitar virar páginas durante shows ou ensaios: Black Binder App.

A ISO 56005 ajudou a empresa a trabalhar intensamente no desenvolvimento de uma tecnologia proprietária procurando posicionar-se ainda mais no campo, participando em projetos de I&D nacionais e internacionais e desenvolvendo uma estratégia internacional de negócios e propriedade intelectual.

Considerando que o principal objetivo era que a aplicação se tornasse global, os principais desafios consistiam em identificar os diferentes tipos de ativos de PI envolvidos e escolher a forma mais adequada de proteger estes ativos incorpóreos – assegurando, por exemplo, a cobertura territorial adequada – a fim de explorar todo o seu potencial comercial.

## Resultados da Implementação do Programa de Inovação

- É útil?
- Os resultados são satisfatórios?
- O que a empresa ganhou com esse processo?

Dada a variedade de diferentes recursos e ativos IP correspondentes incorporados no produto, a NewMusicNow teve que criar uma estratégia holística abrangendo diferentes tipos de IP:

- patentes (tecnologia)
- Marcas registadas (nome e logótipo)
- Direitos de autor (software)
- segredos comerciais (saber-fazer).

Como a maioria destes direitos são territoriais, a empresa precisava de definir um conceito claro sobre a internacionalização da sua PI em linha com a sua estratégia global de negócio.

As ações da empresa:

- começaram a proteger a sua PI depositando um pedido de patente europeia no Instituto Europeu de Patentes (IEP),
- registou uma marca da União Europeia no Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO).
- apresentou uma proposta para a Fase I do Instrumento PME da Comissão Europeia, a fim de angariar fundos para o desenvolvimento de um protótipo.

Através do processo acima, os pedidos de patente e marca que tinham sido depositados antecipadamente ajudaram a empresa a ganhar a concessão, uma vez que a proteção já em vigor foi avaliada positivamente pelos avaliadores da Comissão Europeia. A posse dos direitos de PI também permitiu que os parceiros participassem e mostrassem o protótipo de forma segura.

## Conclusões

Em termos de proteção da PI, a NewMusicNow tem atualmente duas patentes concedidas pelo Instituto Europeu de Patentes (EP2919228B1 e EP3117427B1) validadas em cinco países com mercados relevantes para a educação e performance musical (Alemanha, França, Reino Unido, Itália e Espanha). A estratégia holística de PI e a Gestão de PI em linha com a estratégia global de negócios ajudaram-nos a alcançar o seu objetivo.

## Estudo de caso da ISO 56006

### Nome da Organização do Estudo de Caso

NETFLIX, Inc

### Parte da ISO 56006

ISO 56006 – Ferramentas e Métodos para Gestão de Inteligência Estratégica

<https://www.iso.org/standard/72621.html>

Peças do modelo de processo: SIM1, SIM2, SIM3

[https://docs.google.com/document/d/1iP8mUYkYTmQBD4\\_uEAoNevbRSLk1I6FQ/edit](https://docs.google.com/document/d/1iP8mUYkYTmQBD4_uEAoNevbRSLk1I6FQ/edit)

Veja o estudo de caso completo:

[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/86428/1/2021-Souza\\_etal\\_Netflix-ECIE21%20Proceedings-Vol-2.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/86428/1/2021-Souza_etal_Netflix-ECIE21%20Proceedings-Vol-2.pdf)

### Descrição da empresa

é uma empresa de mídia com sede em Los Gatos, Califórnia, fundada em 1997 pelos empresários americanos Reed Hastings e Marc Randolph. A empresa tem pressionado o envelope como um entregador de conteúdo desde a sua criação. A Netflix interrompeu pela primeira vez o modelo de aluguel de vídeos da Blockbuster; Em seguida, assumiu empresas de streaming de vídeo e de cabo, depois criadores de conteúdo e, a partir de 2023, emissoras.

Este estudo de caso tem como objetivo apresentar a Netflix como uma empresa inovadora que aplicou a inteligência estratégica da gestão da inovação. A Netflix é uma empresa que implementou uma inovação disruptiva e chocou o mercado empresarial com a sua forma de criar e entregar valor aos seus clientes, rompendo com a antiga forma de ver um filme em casa. Esta pesquisa consiste em uma descrição e análise das abordagens estratégicas utilizadas pela Netflix que explicam seu sucesso comercial e demonstram a tecnologia e o desenvolvimento de negócios feitos por um dos players mais importantes do serviço de streaming.

O processo de inovação da Netflix gira em torno de estruturas ágeis, que envolvem uma estreita colaboração entre desenvolvedores, líderes de equipe e alta administração. O foco central desta abordagem é o cliente, garantindo que as suas necessidades e preferências estão na vanguarda do fluxo de valor. Ao priorizar o foco no cliente, enfatizar a qualidade e alinhar os funcionários com objetivos estratégicos, a Netflix estabeleceu uma referência para outras empresas em todo o mundo que buscam promover uma cultura de inovação.

### Resultados da Implementação do Programa de Inovação

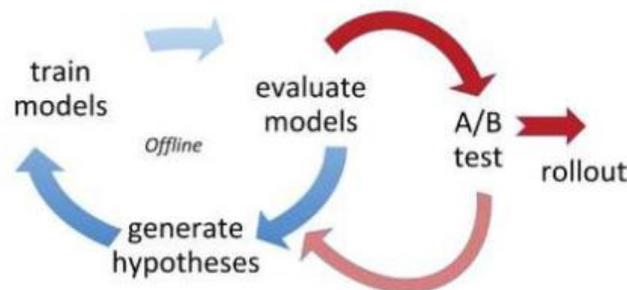
De acordo com The Brightline Initiative (2018), a Netflix emprega métodos flexíveis e adaptáveis para executar sua inteligência estratégica. A empresa incentiva os colaboradores a manterem-se ágeis, simplificando processos

e minimizando a complexidade. Além disso, a Netflix valoriza o compartilhamento de informações entre diferentes partes da organização, garantindo que todos os funcionários estejam ativamente envolvidos na tomada de decisões estratégicas (Blair et al., 2019; Iniciativa Brightline, 2018). Essas práticas, que promovem a interação dos funcionários e alinham o comportamento com a estratégia, são chamadas de abordagens e estruturas ágeis. Este estudo de caso tem como objetivo explorar as características do modelo de negócios inovador da Netflix destacado por vários autores e identificar as estruturas e métodos ágeis que sustentam a adaptação contínua e a inovação da empresa através de uma revisão abrangente da literatura.

Este projeto envolveu a realização de uma revisão de escopo sobre inovação disruptiva no âmbito dos modelos de negócios de tecnologia, incorporando o conceito de agilidade. (2014), esta metodologia aborda uma questão de pesquisa exploratória explorando e mapeando sistematicamente conceitos-chave, tipos de evidência e lacunas de pesquisa dentro de uma área ou campo definido.

Através de um processo sistemático de busca, seleção e síntese, a metodologia visa resumir e sintetizar de forma abrangente o conhecimento existente relativo a um tópico de pesquisa específico, com a intenção de informar e orientar futuros esforços de prática e pesquisa (Colquhoun et al., 2014).

A empresa de streaming investiu muito mais do que seus concorrentes no desenvolvimento de seu sistema de recomendação como um ativo. A Netflix criou um sistema de mineração de dados altamente poderoso que, em vez de depender apenas do consumo passado de um cliente para criar recomendações, também fornece padrões de uso de referência cruzada em todos os usuários para oferecer recomendações exclusivas (Gomez-Uribe & Hunt, 2016; Rayna & Striukova, 2016). O modelo de negócio modificou quase todos os elementos de criação de valor e proposta de valor, bem como elementos únicos de entrega de valor (canais de distribuição) e captura de valor (o modelo de receita) na criação do seu DVD-by-mail e, posteriormente, dos seus serviços de streaming de vídeo (Rayna & Striukova, 2016).



Fluxo de inovação da Netflix (Gomez-Uribe & Hunt, 2016)

Segundo McCord (2018), a agilidade estratégica, exemplificada pela Netflix, não é um conceito autônomo. É uma mistura de vários fatores, incluindo uma cultura de confiança, capacidades de entrega alinhadas, transparência radical e uma estrutura mutuamente benéfica.

(2020) sugerem que as equipes ágeis adaptam continuamente seus esforços inovadores aos ambientes em

evolução. Esta abordagem torna o desenvolvimento do seu produto menos rígido, reduz os tempos de ciclo e permite-lhes responder rapidamente às necessidades em mudança dos clientes (Grass et al., 2020; Modranský, Jakabová, Hanák, et al., 2020; Schwaber & Sutherland, 2020).

Nos últimos anos, a abordagem Lean-Kanban tornou-se mais popular no desenvolvimento de software. O Kanban é uma das ferramentas de Lean Management que ajudam na gestão das operações de produção.

## Conclusões

A ISO 56006 fornece diretrizes para ferramentas e métodos para inteligência estratégica de inovação, como conhecimento, coleta e análise de dados, interpretação, recomendações e validações, necessidades de inteligência estratégica, recomendações para a alta administração.

### ➤ Necessidades de inteligência estratégica

A inteligência estratégica desempenha um papel vital em ajudar a Netflix a tomar decisões informadas sobre aquisição de conteúdo, expansão de mercado, inovação tecnológica e retenção de assinantes, contribuindo em última análise para sua vantagem competitiva na indústria de streaming.

### ➤ Planeamento e controlo operacional

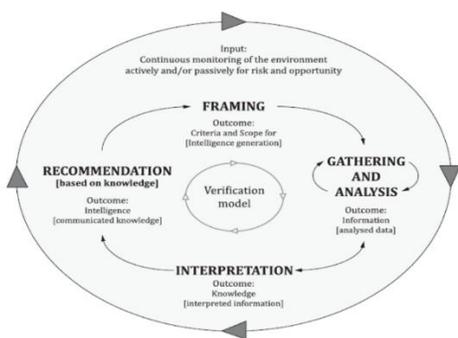


Figure 1 — Strategic intelligence cycle

De acordo com a Netflix, o ambiente ágil se resolve em torno de pessoas e resultados. Mas o método e as ferramentas básicas baseadas na ISO 56006 que incuem as etapas da inteligência estratégica.

### ENQUADRAMENTO – RECOLHA E ANÁLISE – INTERPRETAÇÃO – RECOMENDAÇÃO

A validação é o último passo, mas em qualquer caso o mais importante antes de a empresa tomar a decisão final. A Netflix, com seus mecanismos tecnológicos, passou necessariamente pela fase de validação antes de tomar qualquer decisão.

### ➤ Recomendações à gestão de topo

A gestão de inovação de topo pode impulsionar uma cultura de inovação na Netflix, levando ao desenvolvimento de produtos, serviços e experiências inovadores que encantam os clientes e impulsionam o crescimento a longo prazo. alguns exemplos: Promover uma cultura de experimentação, alavancar dados do usuário para inovação, investir em tecnologias emergentes, incentivar a colaboração multifuncional, abraçar a inovação aberta, priorizar a sustentabilidade e o impacto social, etc.

## Referências

Iniciativa Brightline. (2018). O sucesso da Netflix demonstra a importância da agilidade estratégica. World Finance - A Voz do Mercado. <https://www.worldfinance.com/strategy/netflixs-success-demonstrates-the-importance-of-strategicagility>

Blair, T., Burrer, T., Garcia, J., Hernandez, A., Li-Southwick, Q. Y., Logar, K., Orcutt, M., & Porter, L. (2019). Análise da empresa Netflix. <http://tessacreates.com/wp-content/uploads/pdfs/Netflix-CompanyAnalysis.pdf>

Colquhoun, H. L., Levac, D., O'Brien, K. K., Straus, S., Tricco, A. C., Perrier, L., Kastner, M., & Moher, D. (2014). Revisões de escopo: Tempo para clareza na definição, métodos e relatórios. *Jornal de Epidemiologia Clínica*, 67(12), 1291–1294. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2014.03.013>

Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2016). O sistema de recomendação da Netflix: algoritmos, valor comercial e inovação. *ACM Transactions on Management Information Systems (Transações ACM em Sistemas de Informação de Gestão)*, 6(4), 1–19. <https://doi.org/10.1145/2843948>

Rayna, T., & Striukova, L. (2016). Inovação de Modelo de Negócio 360°: Rumo a uma Visão Integrada da Inovação de Modelo de Negócio. *Gestão de Pesquisa-Tecnologia*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2016.1161401>

Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). Da Dinâmica de Empoderamento à Adaptabilidade da Equipe: Explorando e Conceptualizando o Processo Contínuo de Inovação Ágil da Equipe. *Jornal de Gestão da Inovação de Produto*, 37(4), 324–351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>

McCord, P. (2018). Poderoso: Construir uma Cultura de Liberdade e Responsabilidade. *Guilda do Silício*. <https://www.amazon.com/Powerful-Building-Culture-Freedom-Responsibility/dp/1939714095>

## Estudo de caso da ISO 56007 (I)

### Nome da Organização do Estudo de Caso

"Think Different" incentiva todos os funcionários a serem criativos.

Criar uma transformação tecnológica radical, aproveitando a criatividade dos colaboradores.

## Mapeamento para ISO 5600x

**Peças da norma:** ISO 56007 - Ferramentas e métodos para a Gestão de Ideias  
<https://www.iso.org/standard/75068.html>

**Peças do modelo de processo:** TIM.1, TIM.2, TIM.3 e TIM.4

[https://docs.google.com/document/d/1BEYJDTLqOzcmQJaR9WJFQqp-sjrDvG5Z/edit?usp=drive\\_link&oid=114710147875862726576&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1BEYJDTLqOzcmQJaR9WJFQqp-sjrDvG5Z/edit?usp=drive_link&oid=114710147875862726576&rtpof=true&sd=true)

**Veja o estudo de caso completo:**

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/18ST0Xb9R451rKv5hAfm3GddCfqAeYO5E>

**Através da Internet:**  
[https://www.researchgate.net/publication/364403068\\_Innovation\\_Management\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/364403068_Innovation_Management_Case_Study)

## Introdução

O caso discute o papel do fundador da Apple, Steve Job, como o principal inovador da empresa, que fomentou uma cultura de sigilo na Apple e inspirou os funcionários a criar produtos revolucionários pensando fora da caixa. De acordo com especialistas, foi a visão de Jobs de criar produtos "insanamente grandes" que estabeleceu a Apple como um ícone de inovação.

A empresa sempre foi supervisionada por líderes visionários, cujas estratégias eficazes ajudaram a moldar a Apple no que ela é hoje. Adotando uma abordagem de revisão sistemática, o objetivo deste estudo de caso é discutir os benefícios de inovação de gestão do modelo organizacional distinto e em constante mudança da Apple, na esperança de que seja útil para outras empresas que competem em ambientes em rápida mudança.

## Descrição da Empresa

(Apple) é uma das empresas mais valiosas do mundo em termos de capitalização de mercado. A Apple liderou o mercado global de tecnologia ao criar produtos inovadores, como Mac, iPod, iPhone e iPad, que redefiniram seus respectivos mercados. Este caso examina a abordagem da Apple à inovação e o papel do fundador para promover uma cultura de inovação e inspirar os funcionários a criar produtos revolucionários pensando fora da caixa.

**Dentro de um contexto organizacional, a inovação é a primeira aparição ou uso de uma determinada prática. É a exploração comercialmente bem sucedida de ideias.** Esta definição associa a inovação a um resultado tangível.

Uma inovação bem-sucedida tem a ver com a criação de valor e, como a taxa de crescimento da produtividade só aumenta quando as inovações são introduzidas, a inovação cria produtividade. Com base neste pressuposto, verifica-se que inovação e produtividade coexistem, e que a cultura organizacional tem muito a ver com o grau de novidade que as inovações possuem. **Assim, a cultura organizacional tem um impacto significativo na inovação e no desempenho, e influencia a forma como novos métodos, ideias e produtos são desenvolvidos.** Se uma empresa não conseguir promover uma cultura inovadora, é improvável que a empresa cresça, e o desempenho individual será prejudicado como resultado.

**Criar uma cultura corporativa de inovação requer a criação de equipes que compartilham as mesmas posições horizontais de poder, permitindo que cada membro dessa equipe desempenhe um papel teoricamente igual.** Isso contrasta com a organização hierárquica mais tradicional, que não trata os indivíduos de forma igual e cria uma falta de incentivo para inovar.

## **Análise de Situação**

A Apple Inc. É uma das maiores empresas que criou uma cultura organizacional de inovação e desempenho, reconhecendo que a criatividade e as competências de inovação são fundamentais para o sucesso futuro na vida e no trabalho. Jobs foi o principal inovador da Apple; ele estava fortemente focado em inovação desde que voltou para a Apple em 1996, e desempenhou um papel importante no processo de desenvolvimento de produtos. **Garantiu que as novas ideias estavam alinhadas com a visão da empresa.** Ele emergiu como um dos líderes empresariais mais inovadores do mundo. Falando sobre a luta da Apple para inovar em seus primeiros anos, de acordo com Jobs "Você precisa de uma cultura muito orientada para o produto, mesmo em uma empresa de tecnologia".

## **Gestão de Ideias, Pessoas e Organização: Principais Motores para a Inovação**

A cultura organizacional, a gestão de pessoas, a estratégia de inovação e as competências de inovação da Apple são todos facilitadores da capacidade de inovação. A Apple promove uma cultura inovadora em todos os níveis de gestão. A cultura de pensamento inovador da Apple também promove o processo de inovação. **Além disso, a liderança de Steve Jobs tem fortalecido a empresa, ele inspirou muitas ideias novas e ajudou a compartilhar as visões da empresa.** As operações da Apple têm sido suaves e transparentes, sem burocracia. A Apple foi capaz de desenvolver modelos de mudança e inovação usando grupos focados na teoria de sistemas, uma experimentação. **O lema da empresa, "Pensar Diferente", incentiva todos os colaboradores a serem criativos.**

A Apple reconhece, protege e incentiva todos os seus inovadores. Os inovadores na empresa também são recompensados, seja em dinheiro ou através de reconhecimento. A Apple tem investido fortemente em inovação porque requer financiamento significativo e a falta dele pode sufocar a criatividade. **A Apple incentiva a diversidade em sua força de trabalho porque pessoas de diferentes origens percebem as coisas de forma diferente, permitindo que novas interpretações e ideias surjam.** A inovação é incutida em todos os que trabalham na Apple, pois é o papel de todos.

**Os funcionários da Apple são qualificados, para que possam lidar com o risco, e também tenta aprender com seus erros rapidamente. Os recursos financeiros da Apple também ajudam a financiar a inovação da empresa.** A Apple tem os melhores recursos humanos disponíveis, o que os mantém à frente da concorrência, porque não há substituto para conhecimento e talento, a menos que a Apple inove e tente encontrar uma alternativa.

## **Conclusão**

A ISO 56007 fornece diretrizes para Ferramentas e Métodos para a Gestão de Ideias, delineando processos como a Preparação para a Gestão de Ideias, Pessoas e Organização, Processos e atividades de gestão de Ideias e Avaliação. Estes processos estão relacionados com o estudo de caso da Apple:

➤ Preparando-se para o Gerenciamento de Ideias (TIM.1):

É importante que as organizações se preparem para a gestão de Ideias para examinar adequadamente as Ideias. A Apple, enquanto se preparava para a Gestão de Ideias, criou uma cultura corporativa de inovação, criando uma equipa em todas as secções da organização que partilha a mesma posição horizontal de poder, permitindo que cada membro dessa equipa desempenhe um papel teoricamente igual, criando ideias que se alinham com a visão e missão da organização e usando as melhores ferramentas e métodos para a geração de Ideias.

➤ Pessoas e Organização (TIM.2):

As pessoas e a organização são uma parte importante de qualquer instituição e a Apple reconheceu este facto ao investir na sua força de trabalho através da aquisição de competências, diversificação da força de trabalho, remuneração e reconhecimento de dar água na boca. A Apple identifica o papel das pessoas e da organização como um fator determinante para se manter à frente como uma das principais empresas inovadoras no mundo da tecnologia, garantindo uma grande liderança que foi exercida por Steve Jobs. A cultura organizacional tem um impacto significativo na inovação e no desempenho, e influencia a forma como novos métodos, ideias e produtos são desenvolvidos.

➤ Processo e Atividades de Gestão de Ideias (TIM.3):

Isto envolve a abordagem sistemática para a gestão de Ideias; da Identificação da Ideia à Validação, da Criação do Conceito ao Teste e Seleção. A Apple foi capaz de identificar quais ideias são necessárias para criar uma transformação tecnológica radical que atenda às necessidades e desejos dos clientes, produzindo constantemente produtos aprimorados com diferentes recursos.

➤ Avaliação (TIM.4):

Os processos e atividades das ideias precisam ser avaliados para verificar continuamente os esforços de gestão para garantir a sua adequação, adequação e sucesso contínuos. A Apple verifica constantemente se o resultado esperado de uma ideia está em conjunto com os processos envolvidos na obtenção do resultado. Eles envolvem entidades e pessoas externas para realizar vários testes e experimentações para garantir que os produtos desenvolvidos atendam ao resultado ou resultado esperado.

No geral, o estudo de caso da Apple serve como um exemplo de como as organizações podem aproveitar as ferramentas e métodos descritos na ISO 56007 para Gestão de Ideias para maximizar o potencial dos funcionários para criar transformação tecnológica, também adotando uma abordagem de revisão sistemática dos benefícios de inovação de gestão do modelo organizacional distinto e em constante mudança da Apple, na esperança de que seja útil para outras empresas que competem em ambientes em rápida mudança.

## Estudo de caso da ISO 56007 (II)

### Nome da Organização do Estudo de Caso

Padronizar a gestão da inovação: uma oportunidade para as PME da indústria aeroespacial na Espanha. Pequena empresa inovadora que fornece metrologia industrial e serviços de qualidade é analisada.

### Mapeamento para ISO 56007

A Espanha é um dos países onde o quadro e as normas relacionadas com a inovação estão mais avançados. A Espanha engloba também um número significativo de PME que trabalham na indústria aeroespacial, bem como um dos dois principais construtores de aeronaves (Airbus). Isto faz deste estudo de caso um bom exemplo que descreve como uma PME pode permanecer competitiva num ambiente de cadeia de abastecimento cada vez mais complexo.

O principal objetivo é documentar a forma como decorre o processo de tomada de decisão relativamente à forma como uma PME pode abordar e gerir a I+D+i.

Peças;

ISO/AWI 56006 Gestão de inteligência estratégica. Orientações

ISO/AWI 56007 Orientações de gestão/avaliação de ideias

### Descrição da empresa

A InnoMet foi uma empresa criada em 2006 em contexto universitário como empresa de base tecnológica (TBC). A InnoMet presta serviços relacionados com metrologia e o seu objetivo inicial era transferir os resultados da investigação de um laboratório de metrologia universitário para a indústria. A força da InnoMet é fornecer suporte e gestão de calibração para empresas dos setores aeroespacial e naval. Hoje em dia, a InnoMet tornou-se uma empresa líder em Espanha, fornecendo serviços avançados de metrologia, mas também engenharia de qualidade industrial e soluções de TI. Com uma equipe atual de 35 funcionários até o momento, a empresa já trabalhou com mais de 100 clientes, calibrou mais de 30.000 instrumentos e lidou com mais de 50.000 calibrações. A qualidade dos serviços oferecidos pela InnoMet é comprovada em Espanha pelas seguintes acreditações e certificações.

Num mercado globalizado, a concorrência na indústria aeroespacial aumentou significativamente. Os produtores podem escolher entre muitos fornecedores. Estes fornecedores têm de cumprir mais requisitos e especificações técnicas, bem como assumir maiores responsabilidades que inicialmente cabiam aos produtores.

A adoção de práticas de investigação, desenvolvimento e inovação (I+D+i) provou trazer grandes benefícios para as empresas e permite-lhes obter vantagens competitivas significativas. No entanto, o processo de conceção, implementação e ensaio de processos relacionados com I+D+i não é simples, nem foi abordado na recente investigação sobre as PME. Neste estudo de caso de uma pequena empresa espanhola inovadora que fornece metrologia industrial e serviços de qualidade é analisado. Graças a um processo interno de tomada de decisão,

um sistema de gestão de I+D+i baseado na norma ISO 56000 acaba por ser adotado.

A partir do estudo de caso analisado, ficará claro que a empresa desenvolve atividades intensivas de I+D+i diariamente. Ainda assim, esta empresa será confrontada com um conjunto de alternativas voluntárias que lhe podem proporcionar um maior valor estratégico e competitivo. No entanto, estas alternativas devem ser cuidadosamente selecionadas para que sejam compatíveis com os sistemas de gestão já existentes.

O sistema de gestão de I+D+i tem permitido à empresa dinamizar as suas atividades de inovação, estabelecer objetivos para melhor alocar recursos essenciais, organizar unidades de inovação de alto desempenho dentro da estrutura organizacional, aumentar a confiança dos clientes, melhorar a competitividade da empresa, realizar vigilância tecnológica, obter mais tecnologia patentada, entre muitos outros.

Eles precisam priorizar seus investimentos e ter muito cuidado ao alocar o capital de seus processos. Em ambientes industriais, as empresas estão a ser aconselhadas a identificar precocemente os potenciais ganhos da Indústria 4.0 (I4.0) e a adaptarem-se constantemente para se manterem competitivas nos seus contextos operacionais, uma indústria em que as PME têm enfrentado estes desafios é o setor aeroespacial.

A maioria dos serviços oferecidos pela InnoMet são realizados através de operações rotineiras, essencialmente repetitivas. No entanto, esta empresa detetou novas oportunidades de negócio que envolviam cada vez mais a realização de atividades cada vez mais singulares. Embora estas novas áreas de negócio não tenham parecido críticas inicialmente, trouxeram mudanças substanciais no que diz respeito à forma como a InnoMet opera e ganha dinheiro. A InnoMet pode oferecer hoje em dia processos metrológicos de última geração através da transferência dos mais recentes desenvolvimentos em metrologia de investigação. Consolidaram também as suas inovações metrológicas em processos industriais emergentes, o que envolveu o reforço e alargamento das ligações da InnoMet com clientes atuais e novos.

Como primeiro passo, a InnoMet analisou-se a si própria e aos seus concorrentes de forma a compreender melhor as necessidades e expectativas dos seus clientes, especialmente nos sectores aeroespacial e naval. Estes clientes constituem a principal fonte de trabalho da InnoMet. A InnoMet concluiu que o inovador selo PME era um requisito estratégico porque as ajudaria a diferenciar-se dos seus rivais e a obter algumas vantagens competitivas. Além disso, permitir-lhes-ia explorar novos mercados nacionais, beneficiando simultaneamente de deduções fiscais e de prémios de pensão.

Tendo apresentado as três alternativas possíveis para obter um selo inovador atribuído pelo MINECO, restou apenas analisar qual era a opção mais adequada para a InnoMet. Para tomar uma decisão informada, a nossa PME decidiu recorrer a uma ferramenta de decisão segundo critérios múltiplos, neste caso.

Finalmente, foi realizada uma análise de sensibilidade. Esta análise consiste num estudo de como as alterações nos pesos dos critérios de decisão poderiam ter afetado os resultados da decisão,

## Resultados da Implementação do Programa de Inovação

- Para a PME, a obtenção de um selo inovador era um objetivo prioritário. Esta acreditação é o reconhecimento oficial para as PME espanholas após um foco de investigação intensivo. Traz também uma série de benefícios fiscais e de financiamento que conferem a estas empresas algumas vantagens competitivas adicionais que compensam parcialmente a sua menor dimensão.
- Do ponto de vista externo, a posse de um selo PME inovador permitiu à InnoMet realizar vigilância tecnológica e ser capaz de antecipar as necessidades dos seus clientes (por exemplo, propondo-lhes novos métodos metrológicos que melhorem a qualidade dos seus processos)
- O novo sistema de gestão de I+D+i da InnoMet padroniza e gera os processos intermédios necessários, desde a geração de ideias até à materialização de resultados protegíveis e utilizáveis.
- A InnoMet simplificou uma forma de compilar as necessidades e expectativas dos seus clientes, ao mesmo tempo que envolve os seus próprios fornecedores e parceiros no processo de reflexão.
- O sistema de gestão de I+D+i da InnoMet permitiu à empresa sistematizar e canalizar todas as suas atividades de I+D+i.

## Conclusões

Em resumo, o novo sistema de gestão de I+D+i da InnoMet capacitou a empresa e está a ser compensada pelos seus clientes.

O presente estudo deverá incentivar futuras análises que alarguem as etapas de implementação de sistemas de gestão de I+D+i em PME industriais. Esta área tem sido claramente carente em pesquisas recentes, mas vale a pena visitar no contexto I4.0. Outras recomendações para pesquisas futuras incluem a aplicação de métodos quantitativos de pesquisa para verificar e quantificar os resultados qualitativos e resultados encontrados nesta análise preliminar. Uma comparação das PME com as empresas de maior dimensão seria igualmente interessante para compreender quais as diferenças e semelhanças que podem ser encontradas entre os dois tipos de empresas.

## Avaliação da Inovação – ISO 56004

Avaliação da Inovação	
Quem:	Rede Europeia
Em que:	Em toda a Europa
Quando:	Avaliação 2023-2024
Porquê: ISO 56001/2	<i>Melhoria da Inteligência Estratégica ISO 56006</i>

## **A Iniciativa**

Aplicação de uma avaliação de inovação (ISO 56004) implementando a avaliação de capacidade dos processos IMS.x (IMS = Innovation Management System) e SIM,x (SIM = Strategic Intelligence Management). A avaliação da capacidade de inovação ajuda a comparar com a série de normas ISO 5600x e a obter pontos fortes e fracos. Especificamente os processos relacionados ao SIM e o aprendizado com as entradas da norma estavam no foco.

## **Período de tempo**

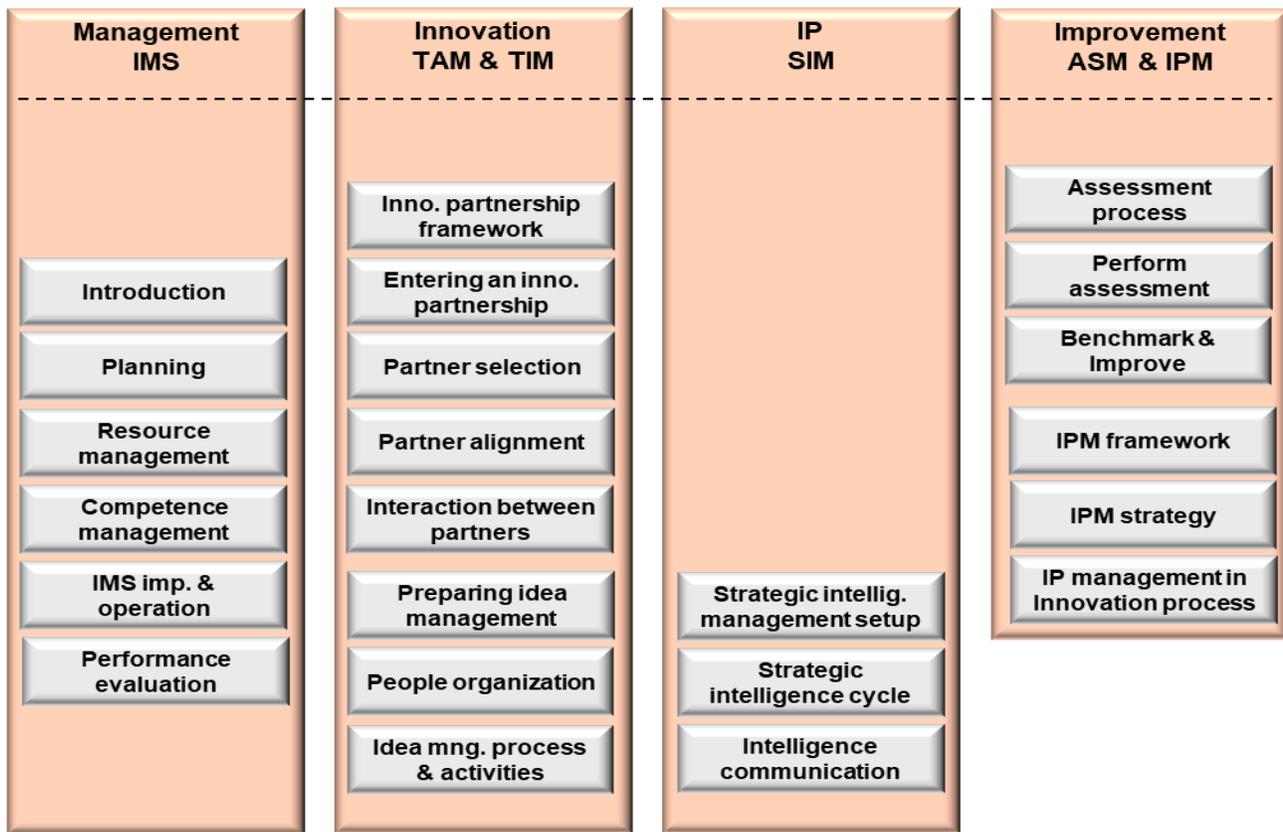
A avaliação da capacidade de inovação foi desenvolvida no âmbito do projeto TIMS (2023-2024) e é aplicada por parceiros da rede EuroSPI ([www.eurospi.net](http://www.eurospi.net)). A Thins envolve parceiros da indústria automotiva, de TI, aeroespacial, médica e de defesa.

Para não violar as questões da ADN, o estudo de caso usa as experiências públicas disponíveis (será publicado pela SPRINGER em setembro de 2024) da própria organização EuroSPI.

## **Conexão TIMS / ISO 56000**

Todas as partes da norma já disponíveis foram estruturadas em processos com um propósito, resultados, práticas básicas com base nas diretrizes da ISO 33004. A estrutura de medições de processo foi desenvolvida com base na ISO 33020.

Veja abaixo o cenário de processo usado atualmente, que será estendido mais uma vez as peças relacionadas à ISO 56000 serão publicadas.



IMS (Sistema de Gestão da Inovação) ISO 56001/56002

IMS.0 Introdução: O objetivo da Introdução ao Sistema de Gestão da Inovação é criar um ambiente organizacional para a inovação.

IMS.1 Liderança: O objetivo do processo de liderança pela alta administração, conforme descrito no ISO56002, é demonstrar liderança adequada e, ao mesmo tempo, implementar um sistema de gestão da inovação.

IMS.2 Planeamento: O objetivo do processo de planeamento é definir as oportunidades de inovação a planear para exploração, planear atividades para implementar a inovação e acompanhar os objetivos de inovação, e planear e implementar a inovação criando um portefólio de inovação para a organização.

IMS.3 Gestão de Recursos: O objetivo do processo de gestão de recursos é planejar, fornecer e manter recursos para a gestão da inovação considerando pessoas, tempo, orçamentos/financiamento, ferramentas e infraestrutura.

IMS.4 Gestão de Competências: O objetivo do processo de gestão de competências é analisar as lacunas de competências necessárias para a inovação e estabelecer uma matriz de competências que ilustre quem contribui com quais habilidades para o projeto de inovação. As partes interessadas e as equipas são envolvidas com base num plano de comunicação, autoridades e responsabilidades definidas e num conjunto de reuniões.

IMS.5 Implementação e Operação do SGI: O objetivo do processo de implementação e operação do SGI é estabelecer uma infraestrutura com ferramentas e gestão de documentação na qual os projetos e iniciativas de inovação possam ser planejados, acompanhados e implementados. Tal inclui também ferramentas e métodos de análise de informações estratégicas, procedimentos em matéria de DPI e a adaptação das opções de planos e processos aos diferentes tipos de inovação.

IMS.6 Avaliação de desempenho: O objetivo do processo de avaliação de desempenho é estabelecer uma série de indicadores de inovação mensuráveis, relatar os indicadores e acompanhar uma implementação bem-sucedida. As oportunidades de melhoria e ações corretivas derivadas da análise dos indicadores, auditorias internas ou externas e revisões gerenciais do sistema IMS são rastreadas para atualizar e melhorar continuamente o SGI.

#### TAM (Ferramentas e Métodos para Parcerias de Inovação) ISO 56003

TAM.1 Quadro de Parceria para a Inovação: O objetivo do processo do quadro de parceria para a inovação é estabelecer um quadro para identificar e estabelecer parcerias de inovação.

TAM.2 Entrando em uma Parceria de Inovação: O objetivo do processo de entrar em uma parceria de inovação é realizar uma análise de lacunas para identificar as competências, capacidades e lacunas de ativos e entrar em parcerias para preencher as lacunas.

TAM.3 Seleção de parceiros: O objetivo do processo de seleção de parceiros da TAM é identificar, avaliar e selecionar parceiro(s) de inovação.

TAM.4 Alinhamento de parceiros: O objetivo do processo de alinhamento de parceiros da TAM é criar um entendimento compartilhado da parceria em termos da oportunidade proposta para a inovação.

TAM.5 Interação entre parceiros: O objetivo do processo de interação entre parceiros da TAM é criar um acordo formal de parceria de inovação.

#### ASM (Avaliação da Inovação) ISO/TR 56004

ASM.1 Processo de Avaliação: O objetivo deste processo é estabelecer e definir um ciclo contínuo de avaliação e melhoria da gestão da inovação.

ASM.2 Realizar avaliações: O objetivo deste processo é avaliar os projetos de inovação aplicando o processo de inovação com base em uma avaliação de capacidade ISO 56000 (baseada na norma ISO 33020). Isto é baseado em entrevistas, listas de verificação de avaliação ou ferramentas, e um perfil de capacidade resultante com pontos fortes e fracos. Os pontos fracos são utilizados para definir planos de ação.

ASM.3 Benchmark and Improve: O objetivo deste processo é aferir os resultados da avaliação (perfis de

capacidade) interna e externamente e concluir a estratégia de avaliação e melhoria da organização.

#### IPM (Gestão da Propriedade Intelectual) ISO 56005

Estrutura IPM.1: O objetivo deste processo é estabelecer um quadro organizacional no qual a gestão da PI possa ser implementada.

IPM.2 IP Strategy: O objetivo deste processo é desenvolver e implementar uma estratégia de gestão de PI.

IPM.3 Gestão de PI em Processos de Inovação: O objetivo deste processo é implantar o processo de gestão de PI.

#### SIM (Gestão de Inteligência Estratégica) ISO 56006

SIM.1 Configuração da Gestão de Inteligência Estratégica: O objetivo deste processo é estabelecer e definir os itens-chave da Gestão de Inteligência Estratégica.

SIM.2 Ciclo de Inteligência Estratégica: O objetivo deste processo é descrever detalhadamente todas as etapas que precisam ser tomadas para controlar e gerenciar o Ciclo SI com sucesso.

SIM.3 Comunicação de Inteligência: O objetivo deste processo é determinar as etapas necessárias para a eficácia da inteligência estratégica.

#### TIM (Ferramentas e Métodos para Gestão de Ideias) ISO 56007

TIM.1 Preparando-se para o Gerenciamento de Ideias: O objetivo do processo de preparação da TIM para o gerenciamento de ideias é preparar e apoiar um gerenciamento holístico de ideias, incluindo esquema para categorizar e classificar ideias para tomar decisões de ir/não ir sobre ideias.

TIM.2 Pessoas e Organização: O objetivo do processo de pessoas e organização da TIM é considerar as funções e habilidades necessárias para a inovação, atribuir pessoal às funções e receber apoio da alta administração e apoio aos tomadores de decisão para criar um ambiente de inovação aberta.

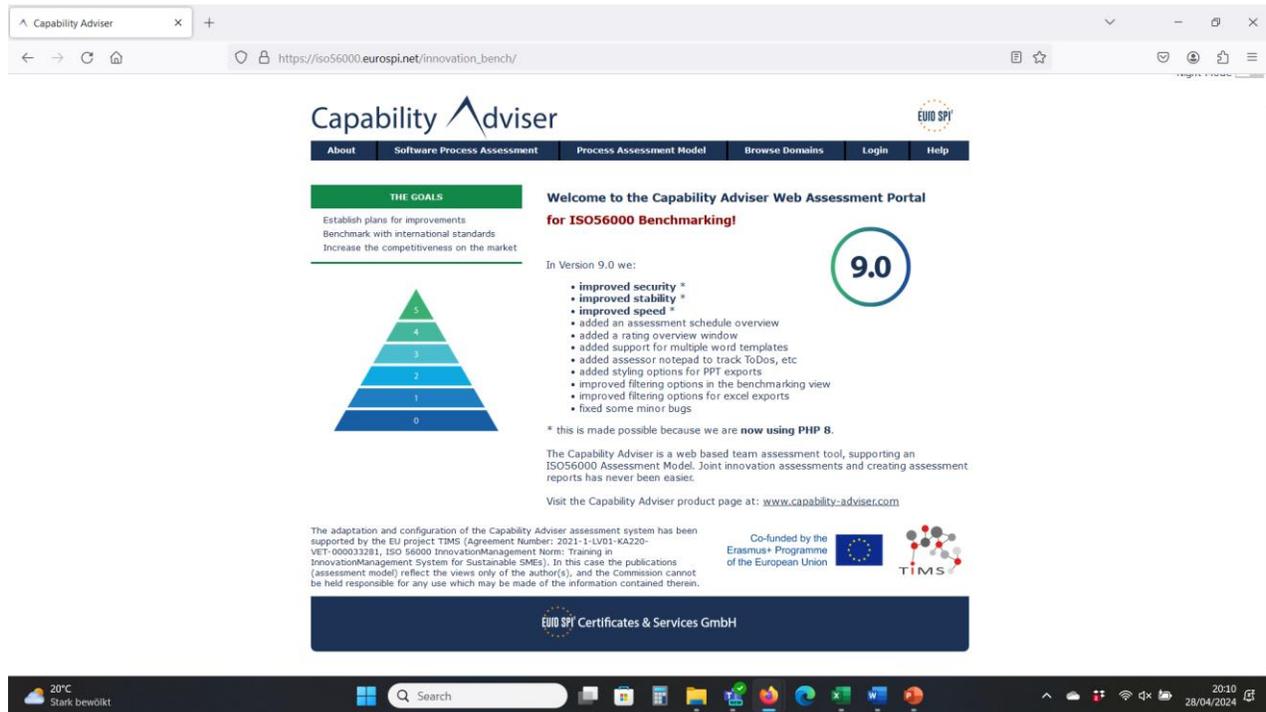
TIM.3 Processo e Atividades de Gestão de Ideias: O objetivo do processo de gestão de ideias e atividades da TIM é assegurar a definição e implantação de um modelo de processo eficaz para a gestão de ideias.

### **Equipa Principal & Participantes Externos**

No EuroSPI ([www.eurospi.net](http://www.eurospi.net)), em cooperação com o TIMS, foi criado um sistema de avaliação. Os parceiros da rede EuroSPI podem aceder e utilizar o portal e dar feedback à equipa.

Também o parceiro ASA (Automotive Skills Alliance) para as competências no programa Erasmus+ é um apoiante

e estabelecerá em 2024 um grupo de trabalho de agentes de inovação em Bruxelas, onde a utilização deste sistema de benchmarking será promovida a todos os fabricantes e fornecedores de automóveis.



## Origens

Como começou; problemas e perguntas que precisavam ser respondidos

Investir em inovação e melhoria futuras requer saber onde a organização tem lacunas e em que áreas uma melhoria é recomendada. Isto significa que é necessária uma avaliação comparativa dos processos.

Na ISO, esta abordagem começou em 1994 com a série ISO 15504, que foi a partir de 2001 utilizada pela indústria automóvel e aeroespacial e por volta de 2012 iniciou-se um retrabalho desta norma. Isso levou a uma nova série de normas ISO 330xx, onde a abordagem do perfil de pontos fortes e fracos (estrutura de medição de processos) foi estendida para apoiar todas as indústrias do mundo. Isso significa que a ISO 33002 é uma estrutura geral de como fazer essas avaliações, a ISO 33004 descreve como definir processos para avaliar um novo domínio da indústria e a ISO 33020 descreve como medir e comparar.

Esta abordagem normativa é amplamente utilizada em todos os continentes do mundo, como Europa, EUA, China, Índia, Japão, América do Sul, etc. e na TIMS desenvolvemos o primeiro modelo a aplicar a série ISO 330xx para avaliação da inovação.

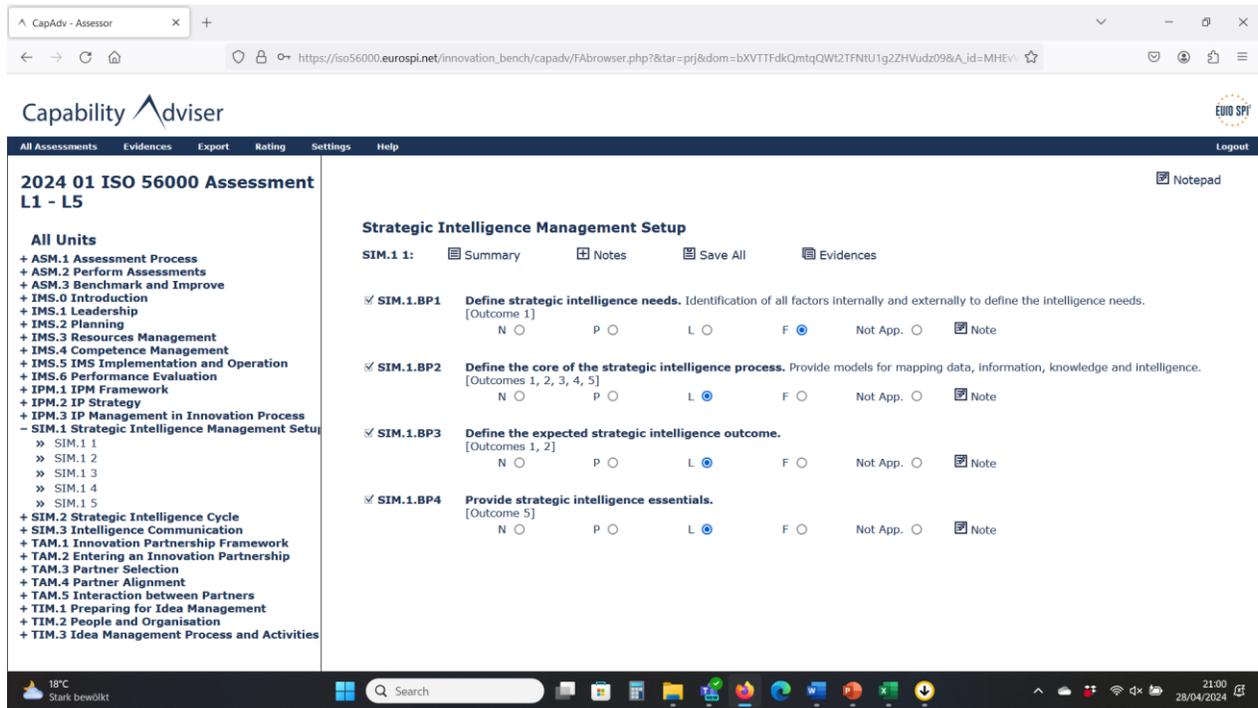
## Decidir o foco

Como/quem decidiu o foco a tomar; Como foi esse processo

No estudo de caso para a EuroSPI foram selecionados determinados processos em que se esperava aprender com

a avaliação comparativa com a norma. Por conseguinte, a EuroSPI decidiu, por exemplo, estabelecer uma referência com a SIM Strategic Intelligence Management.

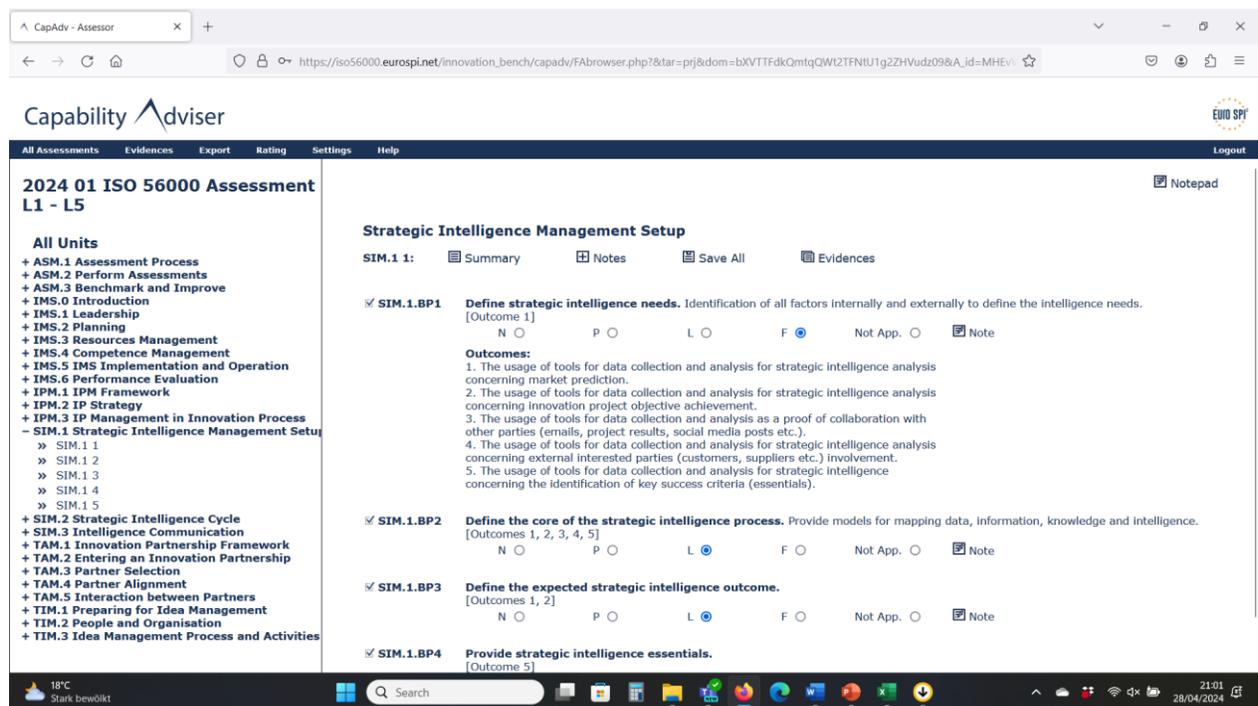
As práticas Bae dos processos SIM.x são classificadas.



The screenshot shows the 'Strategic Intelligence Management Setup' section of the CapAbility Adviser application. The left sidebar lists 'All Units' including various assessment and management processes. The main content area displays a table of practices under 'SIM.1 1: Strategic Intelligence Management Setup'. Each practice is checked and includes a description, outcome, and a set of radio buttons for classification (N, P, L, F, Not App.).

Practice	Description	Outcome	N	P	L	F	Not App.	Note
SIM.1.BP1	Define strategic intelligence needs. Identification of all factors internally and externally to define the intelligence needs.	[Outcome 1]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
SIM.1.BP2	Define the core of the strategic intelligence process. Provide models for mapping data, information, knowledge and intelligence.	[Outcomes 1, 2, 3, 4, 5]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
SIM.1.BP3	Define the expected strategic intelligence outcome.	[Outcomes 1, 2]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
SIM.1.BP4	Provide strategic intelligence essentials.	[Outcome 5]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Cada prática tem resultados esperados.



This screenshot shows the same 'Strategic Intelligence Management Setup' section, but with the 'Outcomes' for SIM.1.BP1 expanded. The outcomes are listed as a numbered list of five points, each describing a specific application of tools for data collection and analysis.

**Outcomes:**

1. The usage of tools for data collection and analysis for strategic intelligence analysis concerning market prediction.
2. The usage of tools for data collection and analysis for strategic intelligence analysis concerning innovation project objective achievement.
3. The usage of tools for data collection and analysis as a proof of collaboration with other parties (emails, project results, social media posts etc.).
4. The usage of tools for data collection and analysis for strategic intelligence analysis concerning external interested parties (customers, suppliers etc.) involvement.
5. The usage of tools for data collection and analysis for strategic intelligence concerning the identification of key success criteria (essentials).

Cada classificação é comentada (forças/fraquezas/comentários)

A escala de classificação é definida pela ISO 33020:

- N
**Not achieved 0% to 15 %**  
 “There is little or no evidence of achievement of the defined attribute in the assessed process.”
- P
**Partially achieved > 15 % to 50 %**  
 “There is some evidence of an approach to, and some achievement of, the defined attribute in the assessed process. Some aspects of achievement of the attribute may be unpredictable.”
- L
**Largely achieved > 50 % to 85 %**  
 “There is evidence of a systematic approach to, and significant achievement of, the defined attribute in the assessed process. Some weakness related to this attribute may exist in the assessed process.”
- F
**Fully achieved > 85 % to 100 %**  
 “There is evidence of a complete and systematic approach to, and full achievement of, the defined attribute in the assessed process. No significant weaknesses related to this attribute exist in the assessed process.”

Com base na avaliação comparativa, as insuficiências identificadas são utilizadas para estabelecer um plano de ação. Por exemplo, relacionado com o SIMS:

- Campanhas do LinkedIn também a serem implementadas para a Academia EuroSPI e o Consultor de Capacidades
- Aumentar o grupo de editores em cooperação com o ICSSP (ACM Journal)
- Análise da concorrência em falta, balanced scorecard: Métrica por estratégia 1-6 e criação de um dashboard para a acompanhar e analisar anualmente

## Finanças

De acordo com o Pacto de Competências para as Competências da ASA (Automotive Skills Alliance) no âmbito do programa Erasmus+, que estabelece um grupo de trabalho de agentes de inovação em Bruxelas, esta ferramenta é um método a aplicar pelos gestores de inovação e agentes de inovação numa empresa.

Para as empresas que já têm uma gestão da inovação e um processo de inovação estabelecidos, o esforço adicional está dentro do orçamento normal de inovação, apenas esta ferramenta facilita o planeamento da inovação e a tomada de decisões em matéria de inovação.

Para aqueles que estão começando de novo com inovação, a duração para tal avaliação é de aproximadamente 1 semana (2 horas por processo do modelo de avaliação) mais 3 dias para estabelecer um relatório e plano de melhoria.

## Resultados obtidos até à data

Valor acrescentado retirado da estratégia do estudo de caso.

A avaliação da capacidade de inovação fornece uma avaliação objetiva mostrando um perfil de pontos fortes e fracos em relação às seções da ISO 56000 (que foram estruturadas como processos que são avaliados). A escala de nível de capacidade permite uma estrutura de medição para comparar uma empresa com um perfil comparável (estrutura de medição da ISO 33020).

## Estratégia IMS – Análise de Competências Centrais

Estratégia IMS – Análise de Competências Centrais	
Quem:	Liderando a indústria automotiva de médio e grande porte
Em que:	Alemanha, EUA, França
Quando:	Estratégia IMS de 2009 - agora
Porquê:	<i>A indústria automóvel precisa de</i>
Norma	ISO <i>Mantenha-se competitivo</i>

**A Iniciativa**

**Análise de Competências Centrais e Organizações de Aprendizagem Focadas na Inovação**

A análise de competências essenciais ajuda-o a concentrar a sua inovação em áreas específicas onde cria mais valor para a organização e para o negócio. Com base nas competências essenciais identificadas, as equipas de aprendizagem, as estratégias de inovação aberta e os ciclos de feedback contínuo são construídos para sustentar nessas áreas a liderança do mercado.

**Período de tempo**

**Publicado em 2009 – amplamente utilizado**

Esta estratégia começou ao desenvolver novos sistemas inteligentes para a indústria, são criados conceitos de plataforma. Isso significa que, com o mesmo conjunto de funções principais, muitas variantes diferentes podem ser atendidas. A análise da função/competência central permite identificar uma estratégia em que, com um único conceito, podem ser apoiados muitos produtos ou serviços diferentes. Você pode ver isso em muitos tipos de realizações. Por exemplo, fabricantes de automóveis que implementam o mesmo conjunto de funções em muitos modelos e apenas ativam a função dependente do modelo. Ou a arquitetura da plataforma Android de um celular e muitos aplicativos que podem ser vendidos nele. As grandes organizações mais bem-sucedidas do mundo seguem esse conceito.

**Conexão TIMS / ISO 56000**

Pode encontrar nos materiais de formação do TIMS um conjunto mais elaborado de diapositivos para explicar o estudo de caso. O estudo de caso refere-se a:

O estudo de caso aborda quais elementos?		
IMS.0	Introdução	
IMS.1	Liderança	X
IMS.2	Planeamento	X
IMS.3	Gestão de Recursos	
IMS.4	Gestão de Competências	X
IMS.5	Implementação e Operação do SGI	X
IMS.6	Avaliação de Desempenho	

O estudo de caso aborda quais elementos?		
TAM.1	Quadro de Parceria para a Inovação	x
TAM.2	Aderir a uma Parceria de Inovação	
TAM.3	Seleção de parceiros	x
TAM.4	Alinhamento de parceiros	x
TAM.5	Interação entre parceiros	x
ASM.1	Processo de Avaliação	
ASM.2	Realizar avaliações	
ASM.3	Avaliar e melhorar	
IPM.1	Estrutura IPM	
IPM.2	Estratégia de PI	
IPM.3	Gestão de PI em Processo de Inovação	
SIM.1	Configuração de Gestão de Inteligência Estratégica	x
SIM.2	Ciclo de Inteligência Estratégica	x
SIM.3	Comunicação de Inteligência	
TIM.1	Preparando-se para o Gerenciamento de Ideias	
TIM.2	Pessoas e Organização	x
TIM.3	Processo e Atividades de Gestão de Ideias	
Parte 8	Medição	

## Equipa Principal & Participantes Externos

Na comunidade EuroSPI ([www.eurospi.net](http://www.eurospi.net)), diferentes empresas relataram suas experiências com essa abordagem. Exemplo: Organizações de aprendizagem dinâmicas que apoiam a criação de conhecimento para um design de produto competitivo e integrado, R Messnarz, G Spork, A Riel, S Tichkiewitch - Atas da 19th CIRP Design Conference, 2009

As competências essenciais são identificadas pelo agente de inovação. As equipas de aprendizagem com ciclos de feedback, incluindo os clientes, são construídas em torno das competências essenciais. Uma vez que cada empresa tinha competências essenciais diferentes, o princípio básico da arquitetura de cooperação para construir as organizações de aprendizagem era o mesmo, mas a configuração específica das equipas de aprendizagem era específica da empresa.

O TIMS inclui um conjunto de slides explicando a abordagem e fornecendo exemplos.

## Origens

Como começou; problemas e perguntas que precisavam ser respondidos

Se queres ser bem-sucedido precisas de conhecer as competências essenciais onde és mais forte do que os teus concorrentes, onde te diferencias dos teus concorrentes e onde tens parceiros para lançar isto no mercado num conjunto de serviços e produtos. Muitas vezes, as novas startups têm apenas uma nova ideia e, uma vez investido

dinheiro, percebem que outra já tem um produto ou serviço semelhante e melhor lançado no mercado. Para evitar esta situação, é necessária uma análise das competências essenciais.

## **Decidir o foco**

Como/quem decidiu o foco a tomar; Como foi esse processo

A análise foi utilizada pela principal indústria de médio e grande porte, mas também é aplicável a pequenas empresas.

Uma competência essencial é um campo de conhecimento da empresa

- Quando diferem dos concorrentes e são mais fortes do que outros concorrentes.
- Onde já criaram uma massa crítica de competências.
- Onde com um item de conhecimento / função muitos clientes podem ser atendidos (Re-usabilidade).
- Onde desde há anos dinamicamente o conhecimento é alargado, recém-criado e explorado.

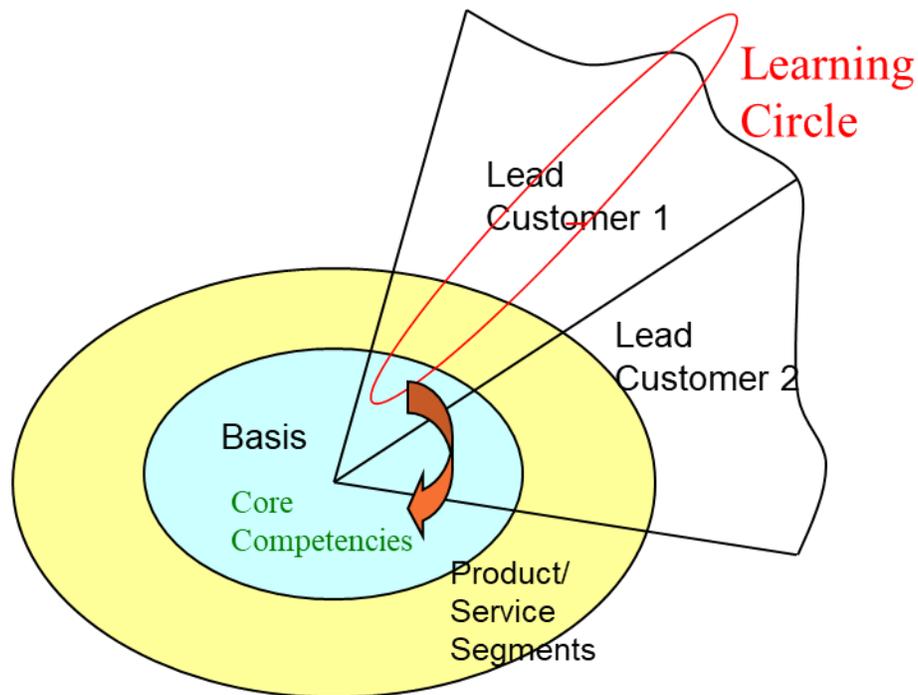
O próximo passo é identificar os clientes existentes que dão mais feedback atualmente ao seu conhecimento central identificado para crescer.

As etapas de design são:

- Identificar as principais competências
- Identificar os principais clientes para a aprendizagem.
- Viabilizar uma estratégia de aprendizagem contínua.

O próximo passo é construir estrategicamente loops de feedback com os clientes que mais contribuem para o crescimento da competência central identificada.

- Layer model of a learning organisation



## Finanças

Este conceito de inteligência estratégica de uma organização de aprendizagem é atualmente aplicado por quase todas as indústrias líderes no mundo. Foi desenvolvido no âmbito de um projeto da UE e publicado em revistas internacionais (ver revista CIRP). É aplicável a qualquer tamanho de uma organização.

O documento em anexo descreve um caso de um fornecedor automóvel líder mundial. O documento em anexo descreve um caso da Magna em que um conhecimento específico do núcleo de segurança funcional foi tornado reutilizável, multiplicado em vários produtos numa plataforma para um grupo de fabricantes de automóveis se tornar um fornecedor líder de produtos funcionais seguros no mercado.

No entanto, também foi utilizado por um padeiro numa cidade austríaca, onde a análise das competências essenciais resultou numa diferenciação em relação aos seus concorrentes ao (1) oferecer produtos biológicos, (2) em combinação com um café (mudar para uma organização de serviços que oferece os produtos biológicos) e (3= oferecer serviços a eventos (com produtos biológicos). Desta forma, o padeiro mudou de uma padaria para uma empresa de serviços com sucesso-

## Resultados obtidos até à data

Valor acrescentado retirado da estratégia do estudo de caso.

Esta abordagem tem sido amplamente referenciada, publicada e utilizada. O artigo CIRP referenciado é um

