

# **BARÓMETRO DE INOVAÇÃO COTEC**

**Vítor Corado Simões**

## O Problema

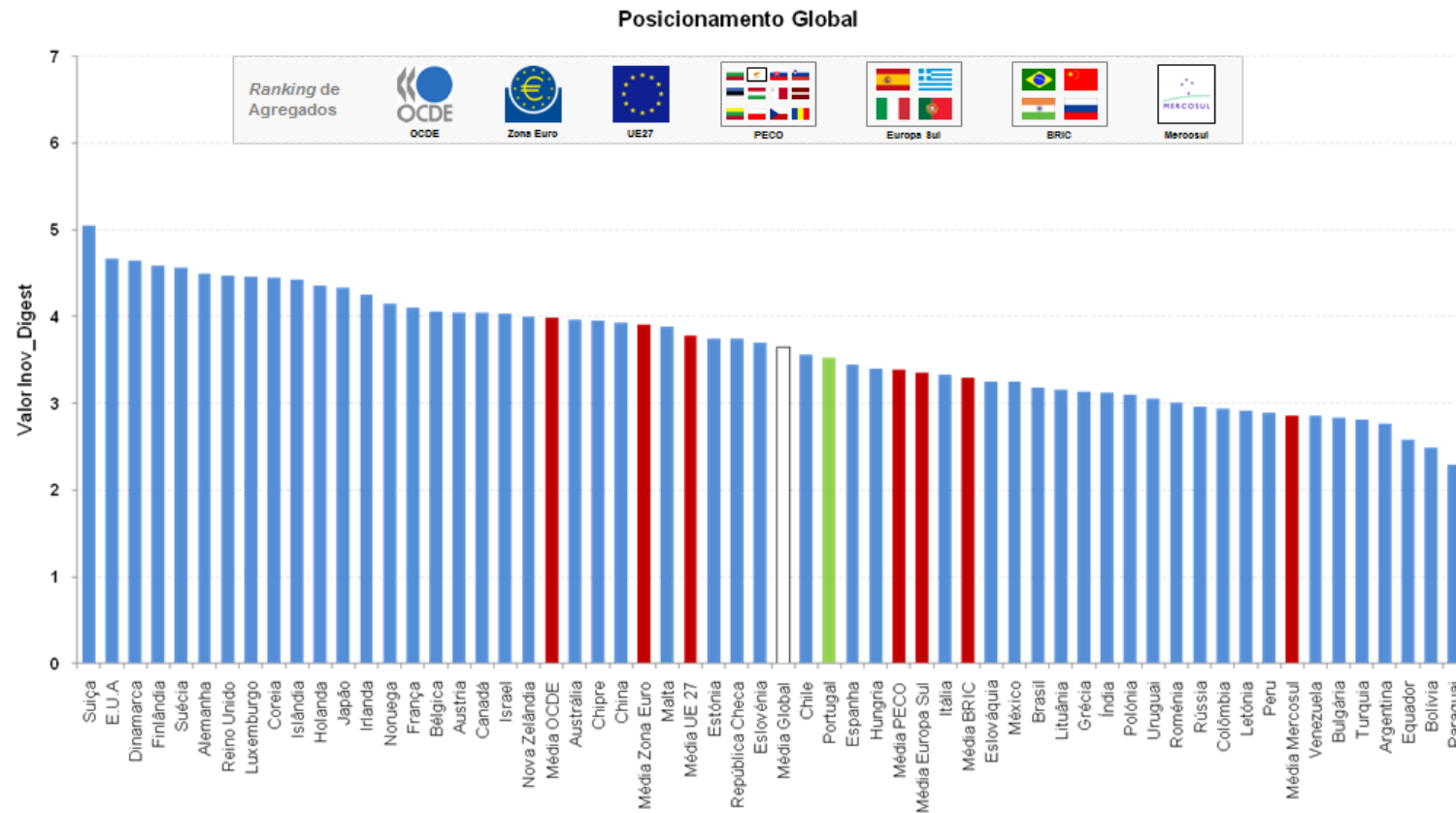
As Empresas Portuguesas têm uma baixa *performance* em inovação

# Barómetro Inovação

## Indicadores de Posicionamento relativo de Portugal e Análise de Base Empresarial

### Posicionamento Global

Globalmente, Portugal encontra-se posicionado na posição 29 de entre os 52 países analisados, com um valor de índice de 3,52, muito próximo da média global dos países analisados (3,65). Encontra-se abaixo das médias dos países da OCDE, Zona Euro, União Europeia e PECO, sendo o melhor posicionado dos países da Europa do Sul, superando Espanha (3,45).

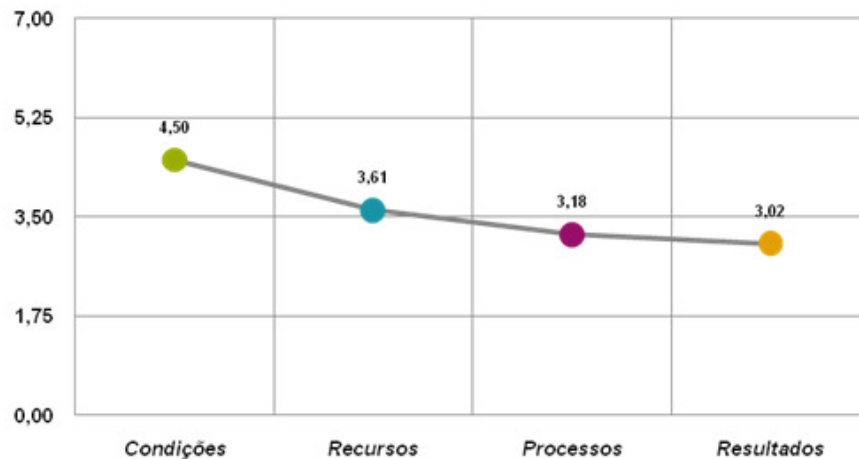


Somos Inovação

# Barómetro Inovação

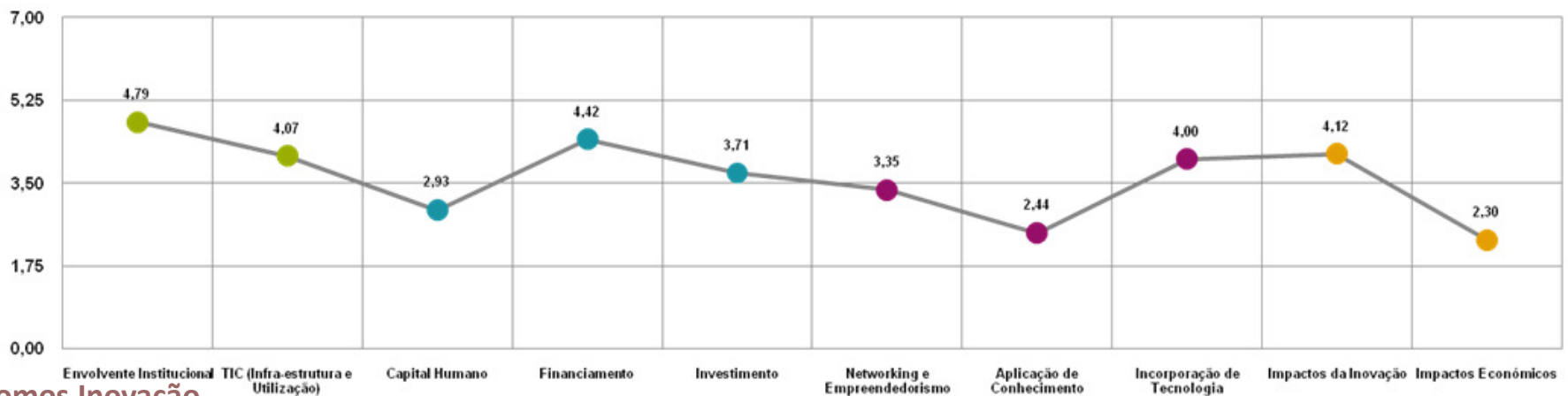
## Indicadores de Posicionamento relativo de Portugal e Análise de Base Empresarial Análise de Posicionamento – Conclusões para Portugal / Principais Destaques

### Análise de Posicionamento de Portugal - Dimensões



- Em termos do posicionamento verifica-se que, globalmente, **Portugal tem um desempenho muito perto da média dos 52 países analisados e que, em termos do agregado Europa do Sul, Portugal é o que se encontra melhor posicionado.**
- **No que diz respeito às 4 Dimensões analisadas, verifica-se, para o caso de Portugal, um decréscimo acentuado à medida que se caminha de Condições para Resultados (Condições > Recursos > Processos > Resultados).**
- **Portugal, possuindo as condições necessárias com vista à promoção de IDI, não consubstancia essas mesmas condições em outputs visíveis, da forma mais eficaz e eficiente.**
- Quando analisamos os resultados ao nível dos pilares verificamos algum grau de flutuação entre eles. Os **pilares com melhor desempenho são Envolvente Institucional, Financiamento e Impactos da inovação, e os com pior desempenho são Capital Humano, Aplicação de Conhecimento e Impactos Económicos.**

### Análise de Posicionamento de Portugal - Pilares



## Contexto nacional de inovação

Como melhorar o seu desempenho de  
inovação?

## Enquadramento da iniciativa para o DSIE

A iniciativa sobre **Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial** tem como objectivo central o de estimular e apoiar as empresas nacionais, em particular os Associados da COTEC, no **desenvolvimento da inovação de uma forma sistemática e sustentada**, com vista ao reforço das suas vantagens competitivas numa economia cada vez mais globalizada e assente no conhecimento.

A Iniciativa encontra-se dividida em duas etapas:  
a Fase I (2006-2008) e a Fase II (2008-2010).



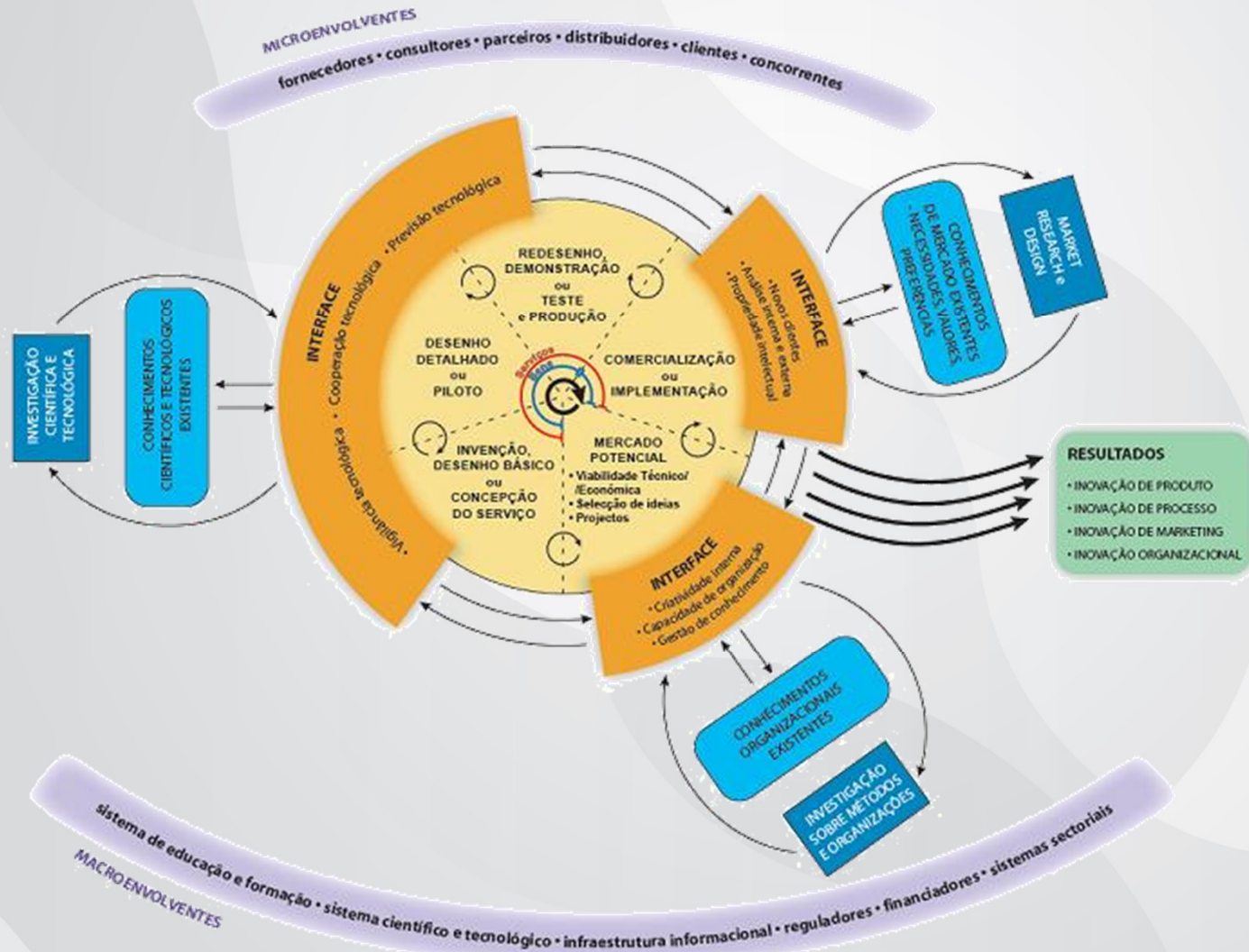
# Componentes básicas da DSIE – fase I

**Componente 1** - Identificação e difusão de modelos e mecanismos indutores de um desenvolvimento sustentado de inovação empresarial

- **Modelo de Interações em Cadeia**
  - Quatro tipos de inovação
  - Processo não linear de inovação
  - Inovação em rede (interna ou externa à empresa), requerendo adequadas interfaces
- **Diferentes tipos de inovação requeridos em diferentes estádios da vida das empresas**



# Modelo de interações em cadeia





## Componentes básicas da DSIE – fase I

**Componente 2** - Desenvolvimento de uma metodologia para classificação de actividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI)



# Componentes básicas da DSIE – fase I

## Componente 3 - Desenvolvimento de um Sistema de *Innovation Scoring*

- Manual para o preenchimento do Sistema de *Innovation Scoring* e Aplicação em 15 empresas-piloto



MARTIFER



# Componentes básicas da DSIE – fase I

## Componente 4 - Certificação acreditada da Gestão da IDI

- 4 Normas Portuguesas para a certificação em Gestão de IDI + Aplicação / Teste / Certificação acreditada em 15 empresas-piloto



MARTIFER



## Componentes básicas da DSIE – fase II

FASE II (2008-2010)



### Objectivo

Aplicar os instrumentos desenvolvidos na fase I a um conjunto de **mais de 500 empresas que operam em Portugal**, designadamente:

- Empresas **Associadas da COTEC**;
- Empresas integradas na Rede PME Inovação COTEC; e
- 500 Empresas (actualmente fora do "círculo COTEC").

## Contexto nacional de inovação



- Melhorar a capacidade de autodiagnóstico em inovação
- Encorajar o diálogo interno - "guião da inovação"
- Evidenciar inovações não consideradas
- Instrumento de gestão compatível, com outros instrumentos como o *Balanced Scorecard*
- Instrumento para *benchmarking*

# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

## 7 Propostas empresariais

- GR** Gartner Research
- S** Strategos
- IRI** Industrial Research Institute
- BAH** Booz Allen Hamilton
- CBI** Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation (CBI)
- TIP** The Innovation Practice LLC
- KA** Kaiser Associates

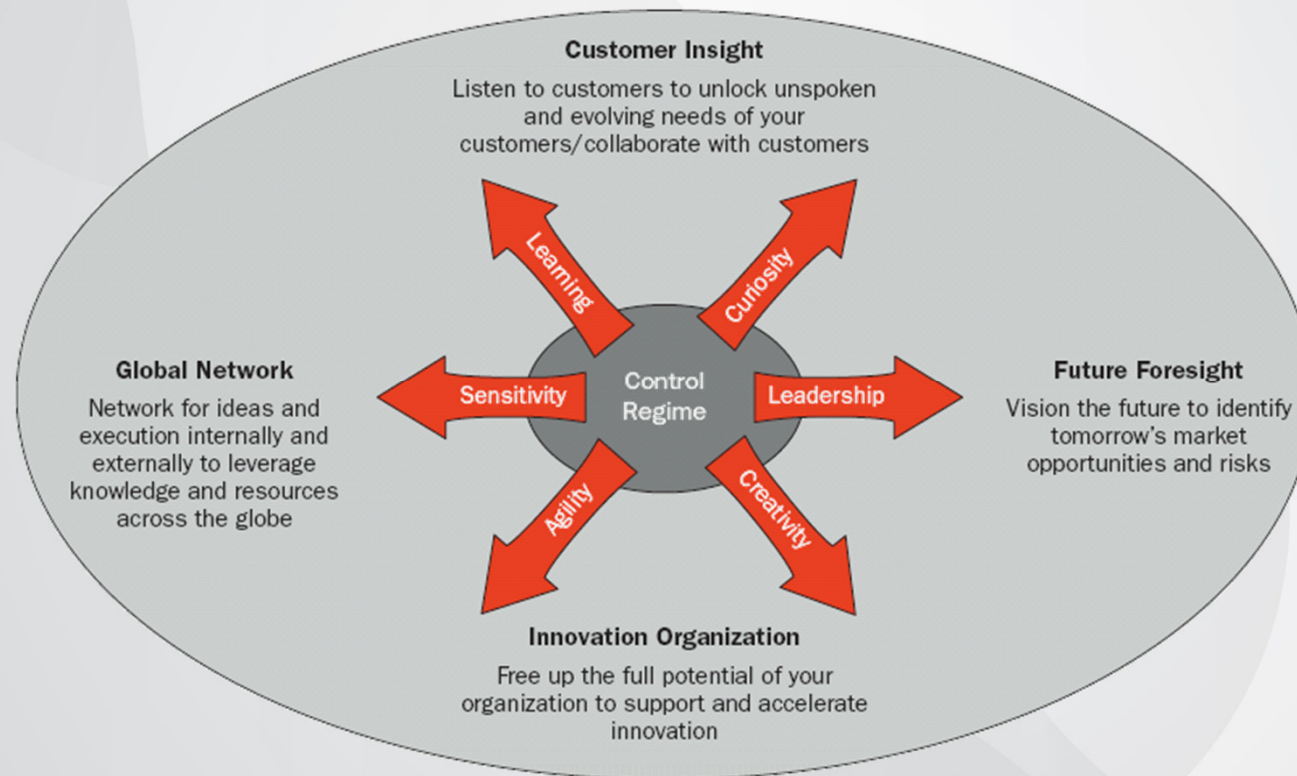
## 10 Casos nacionais

- SI** Singapura - Versão Inicial
- SII** Singapura - Versão Actual
- CV** Criar Valor - Portugal
- I+** INOVAR +' Diagnóstico da Inovação Tecnológica e Empresarial - Portugal
- IoL/PI** *Inovar On-Line*, Plataforma Inovar - COTEC/IAPMEI - Portugal
- B** Baldrige - USA
- CMID** Canada's Marketplace Innovation Directorate
- AIB** Australia Innovation for Business
- FG** Fraunhofer-Gesellschaft - Alemanha
- IE** Inovação Empresarial na Bélgica



# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

## The Four Dimensions of Intelligent Innovation



Source: Booz Allen Hamilton



# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

Innovation Value Chain Process Component	Scorecard		
	Yes ~ Points = 5	Usually ~ Points = 3	No/Don't Know ~ Points = 0
<b>Strategic Management</b> • Vision, values, mission • Strengths and competencies • Business drivers and strategies • Leadership	<input type="checkbox"/> Are failed experiments regarded as a source of learning? <input type="checkbox"/> Are business processes such as R&D explicitly focused on core competencies or stated business objectives? <input type="checkbox"/> Does the enterprise systemically encourage, explore and reward creative thinking? <input type="checkbox"/> Are strategic partners evaluated in the context of innovation capabilities and processes? <input type="checkbox"/> Are business unit leaders and partners held accountable to strategic innovation objectives?		
<b>Human Capital Management</b> • Strategic sourcing • Recruitment/retention • Performance mgmt. • Continuous learning and development	<input type="checkbox"/> Does the enterprise consciously hire for creative, adaptive capabilities in addition to skills? <input type="checkbox"/> Are workers expected to continuously develop and stretch their capabilities and systemically provided the opportunity to do so? <input type="checkbox"/> Is work performed in interdisciplinary, cross-organizational or cross-functional teams? <input type="checkbox"/> Do mechanisms exist to retain and exploit human capital and intellectual assets during periods of economic turmoil, in the event of mergers and acquisitions, and when developing strategic relationships? <input type="checkbox"/> Are human resources required and encouraged to share, rather than hoard, knowledge and information?		
<b>Knowledge Management</b> • Information capture, synthesis, sharing • Creative communities • Continuous learning • Relationship mgmt.	<input type="checkbox"/> Do skills systems exist for identifying, growing and allocating experts? <input type="checkbox"/> Do collaborative systems for information analysis, knowledge capture and sharing exist, and are they actively utilized? <input type="checkbox"/> Do workers consistently indicate the information and tools available to them actively assist, rather than hinder, their performance? <input type="checkbox"/> Are sources of knowledge and innovation (organizational and individual) and their outputs known, nurtured and systemically monitored? <input type="checkbox"/> Where strategic partners are integral to business process execution, do workers have ready access to cross-organizational data, knowledge, information systems and personnel?		
<b>Innovation Management</b> • Competitive intelligence • R&D • Collaborative systems • Learning	<input type="checkbox"/> Are downstream, non-R&D organizational units regularly consulted as potential sources of leveragable innovation? <input type="checkbox"/> Does the enterprise regularly monitor patenting activities of competitors, partners and key customers and use that information to help shape innovation and business strategy? <input type="checkbox"/> Is there an explicit process for discovering, evaluating and funding potentially leveragable innovations throughout their development life cycles? <input type="checkbox"/> Do tools and processes exist for mining data, information and knowledge repositories for potential innovation opportunities? <input type="checkbox"/> Are the capabilities of existing or potential partners considered in determining which innovations to pursue?		
<b>IC Life Cycle Management</b> • IC asset and portfolio mgmt. • IC valuation • Global value extraction policy • IC protection	<input type="checkbox"/> Does the enterprise attempt to describe and quantify the value of its intellectual assets and are the results made public? <input type="checkbox"/> Is a strategic organization tasked with maximizing the financial return of the IP portfolio on a continuous basis? <input type="checkbox"/> Are non-native industries, countries and markets continually assessed in evaluating an IP asset's potential? <input type="checkbox"/> Does the enterprise proactively consider adopting business strategies in the context of its asset portfolio, even if exploiting certain assets would take them outside their core competencies or business-value proposition? <input type="checkbox"/> Does the enterprise include process and business practice innovations in its IP management practices?		

Source: Gartner Research

# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

	Inputs	Processes	Outputs
Resource View <i>How much?</i>	What is the number of in-company entrepreneurs (people who have started a business in the company or before joining the company)?	Is there a process to generate and renew external and internal insights?	What is the "innovation revenue" per employee? (revenue from businesses that were created in the past 3 years)?
Capability View <i>How effectively?</i>	What percentage of employees have been trained in innovation?	How many different funding sources exist for innovation?	How many new competencies are being deliberately developed?
Leadership View	What percentage of employees recognize a strategic focus on innovation?	Is senior leadership directly accountable for the company's innovation processes?	What percentage of employees can identify the innovation targets?

Fase inicial (beginners)

Fonte: Strategos

# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

	Inputs	Processes	Outputs
Resource View <i>How much?</i>	How many "innovation mentors" are in your organization?	What is the average time from idea generation to venture launch?	What is the ratio of revenue from new businesses to revenue from established businesses?
Capability View <i>How effectively?</i>	How many incentive schemes are in place to support innovation?	How many new ideas enter the pipeline each month?	How many strategic options are being pursued today?
Leadership View	How often does the current business definition undergo reevaluation?	How much time is necessary for funding innovation decisions?	What is the dollar value of new opportunity domains relative to existing business revenue?

Fase cruzeiro (veterans)

Fonte: Strategos



# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

## Uma análise das empresas líderes na inovação revela cinco melhores práticas

Exemplos de líderes em inovação



Melhores práticas

1. Inovação assumida como prioridade estratégica ao mais alto nível
2. Estruturas organizativas dedicadas à inovação
3. Comunicação fluida ao longo de toda a organização
4. Utilização da rede de contactos e relações com o exterior
5. Conhecimento profundo das necessidades dos clientes

Fonte: McKinsey (adaptado)

# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação

## O Modelo de Excelência EFQM



Fonte: EFQM

# Análise de instrumentos de diagnóstico da inovação



Fonte: Spring Singapore

# O Innovation Scoring® COTEC

## Procedimento seguido pela equipa de projecto

Abr 07

- Conclusão da primeira versão do innovation scoring (52 Questões)

Mai 07

- Workshop com (25) especialistas

Jun 07

- Conclusão da segunda versão do innovation scoring
  - Identificação da Empresa
  - Dados Financeiros
  - 49 Questões
  - Exemplos práticos para cada questão
- Workshop com empresas piloto da iniciativa



## O Innovation Scoring® COTEC

O Manual de Apoio ao Preenchimento do Sistema de *Innovation Scoring* visa:

- Balizar e facilitar a aplicação deste instrumento pelas empresas ou organizações.
- Clarificar quais os aspectos que devem ser tidos em conta em cada entrada da grelha do *scoring*.
- Fornecer elementos de referência, destinados a facilitar a interpretação dos conceitos envolvidos no sistema e as respectivas avaliações.

## O Innovation Scoring® COTEC

Na resposta às questões das três primeiras dimensões (Condições, Recursos e Processos) é feita uma distinção entre:

- A **abordagem**, isto é, o modo como a organização encara cada tema e a sua perspectiva perante os diversos tópicos que lhe correspondem, e
- A **aplicação**, isto é, a forma como a organização actua de facto relativamente aos tópicos considerados.

Na resposta às questões da última dimensão (Resultados), não é necessária uma dupla avaliação, uma vez que o carácter desta dimensão implica uma resposta em conformidade com os resultados efectivamente obtidos em cada parâmetro de análise.

## O Innovation Scoring® COTEC

Esta pontuação corresponde ao valor mínimo das pontuações parciais atribuídas à Abordagem e à Aplicação na escala de 0 a 4



Abordagem	Índice numérico	Aplicação
inexistente	0	fraca
reactiva	1	pouco desenvolvida
definida	2	razoável
integrada	3	muito desenvolvida
excelente	4	excelente

Como se referiu anteriormente, na dimensão Resultados só se contempla a avaliação da aplicação, pelo que a resposta tem uma pontuação única.



# I. CONDIÇÕES

Esta dimensão respeita aos aspectos culturais e estratégicos susceptíveis de influenciar os comportamentos empresariais no que concerne à inovação.

São consideradas 3 vertentes:

- Cultura
- Liderança
- Estratégia

# O Innovation Scoring® COTEC

Condições	Cultura	75	220
	Liderança	70	
	Estratégia	75	





## II. RECURSOS

O objectivo desta dimensão é avaliar a contribuição dos diversos tipos de recursos de uma organização para fomentar uma maior dinâmica e desempenho inovador.

Apresenta 4 vertentes:

- Capital Humano
- Competências
- Relacionamentos Externos
- Estruturas

# O Innovation Scoring® COTEC



Condições	Cultura	75	220
	Liderança	70	
	Estratégia	75	
Recursos	Capital Humano	55	220
	Competências	90	
	Relacionamentos Externos	30	
	Estruturas	45	



## III. PROCESSOS

Esta dimensão pretende analisar os processos organizativos mais relevantes para a dinâmica inovadora na organização e o desempenho desta no plano da inovação.

São considerados 3 grupos de processos:

- Gestão de Actividades de IDI
- Aprendizagem e Melhoria Sistemática
- Protecção e Valorização de Resultados

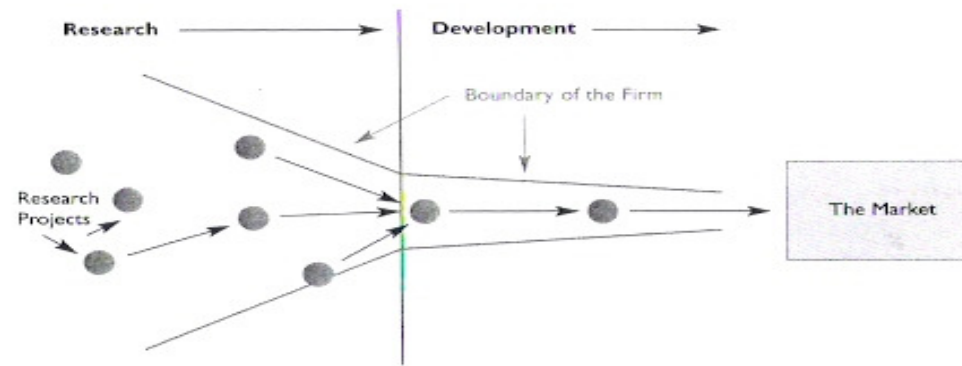
# O Innovation Scoring® COTEC



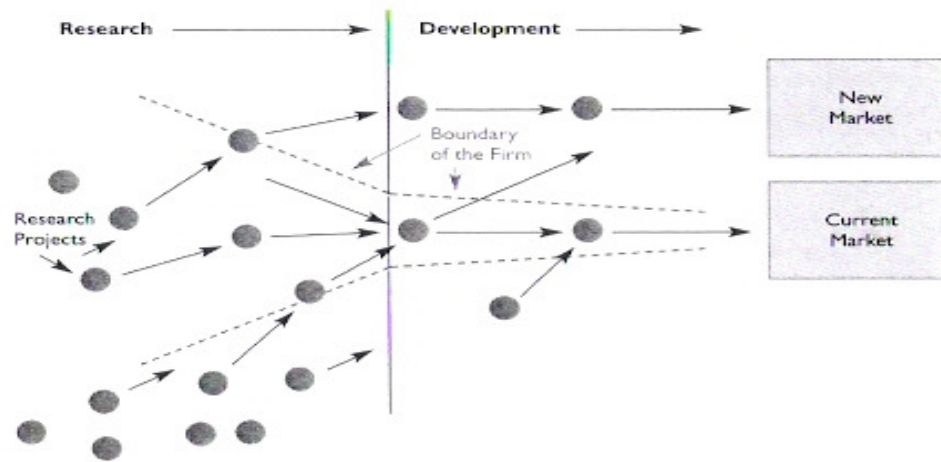
Condições	Cultura	75	220
	Liderança	70	
	Estratégia	75	
Recursos	Capital Humano	55	220
	Competências	90	
	Relacionamentos Externos	30	
	Estruturas	45	
Processos	Gestão de Actividades de IDI	190	260
	Aprendizagem e Melhoria Sistemática	45	
	Protecção e Valorização de Resultados	25	

# O Innovation Scoring® COTEC

**FIGURE 2.** The Closed Paradigm for Managing Industrial R&D

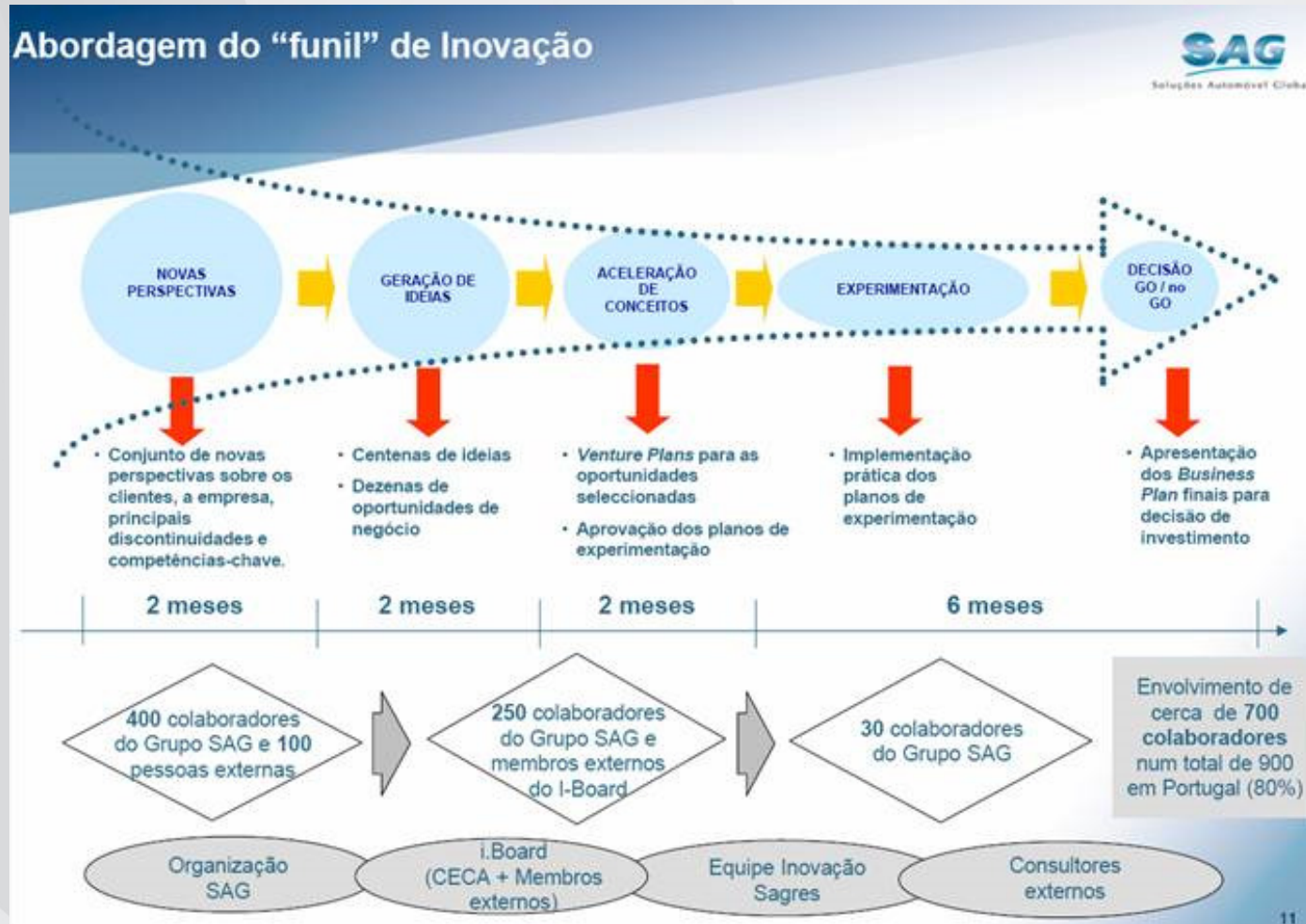


**FIGURE 4.** The Open Innovation Paradigm for Managing Industrial R&D



Fonte: H. Chesbrough (2003)

# O Innovation Scoring® COTEC





## IV. RESULTADOS

Esta dimensão tem o intuito de analisar em que medida as condições, os recursos e os processos orientados para a inovação se traduzem em resultados.

Os resultados são considerados sob 3 pontos de vista:

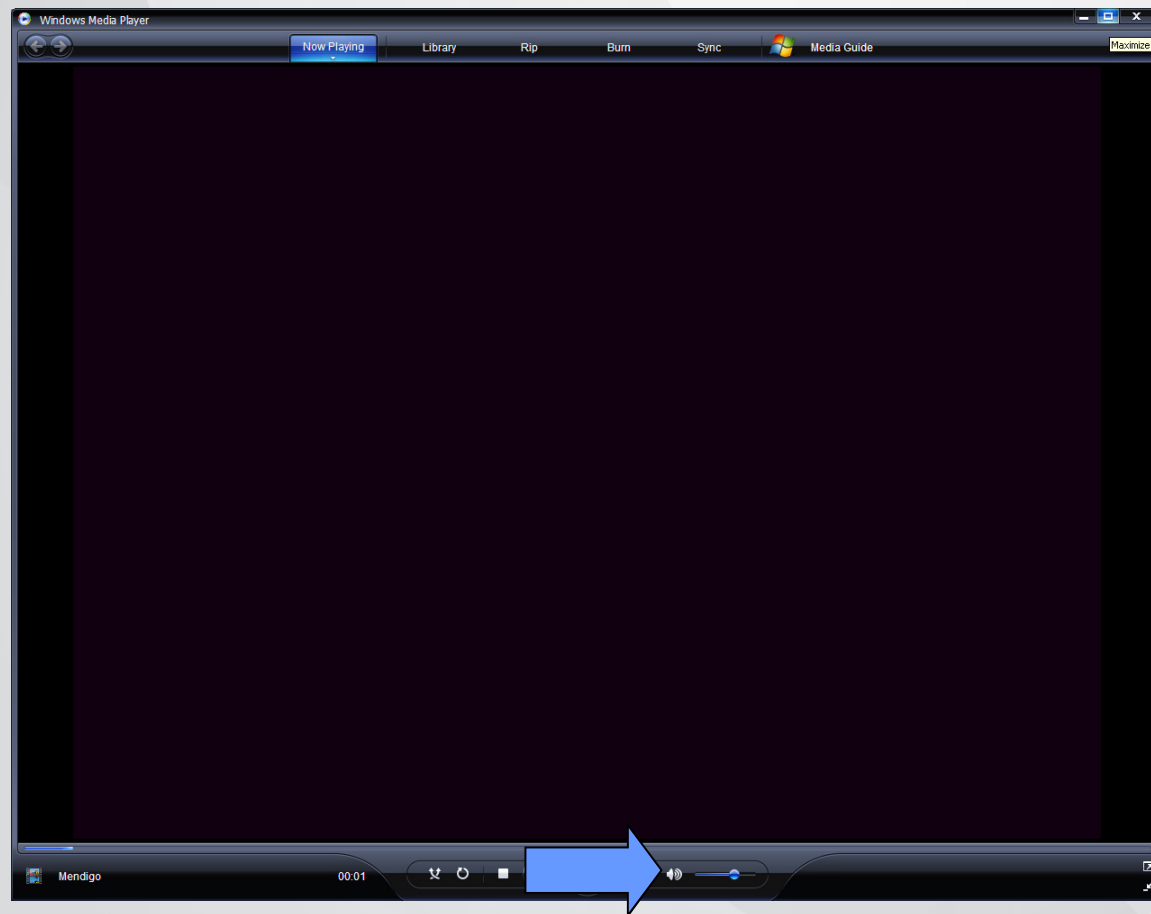
- Financeiros e Operacionais
- Mercado
- Sociedade

# O Innovation Scoring® COTEC



Condições	Cultura	75	220
	Liderança	70	
	Estratégia	75	
Recursos	Capital Humano	55	220
	Competências	90	
	Relacionamentos Externos	30	
	Estruturas	45	
Processos	Gestão de Actividades de IDI	190	260
	Aprendizagem e Melhoria Sistemática	45	
	Protecção e Valorização de Resultados	25	
Resultados	Financeiros e Operacionais	85	300
	Mercado	160	
	Sociedade	55	
		<b>Total: 1000</b>	

# O Innovation Scoring® COTEC





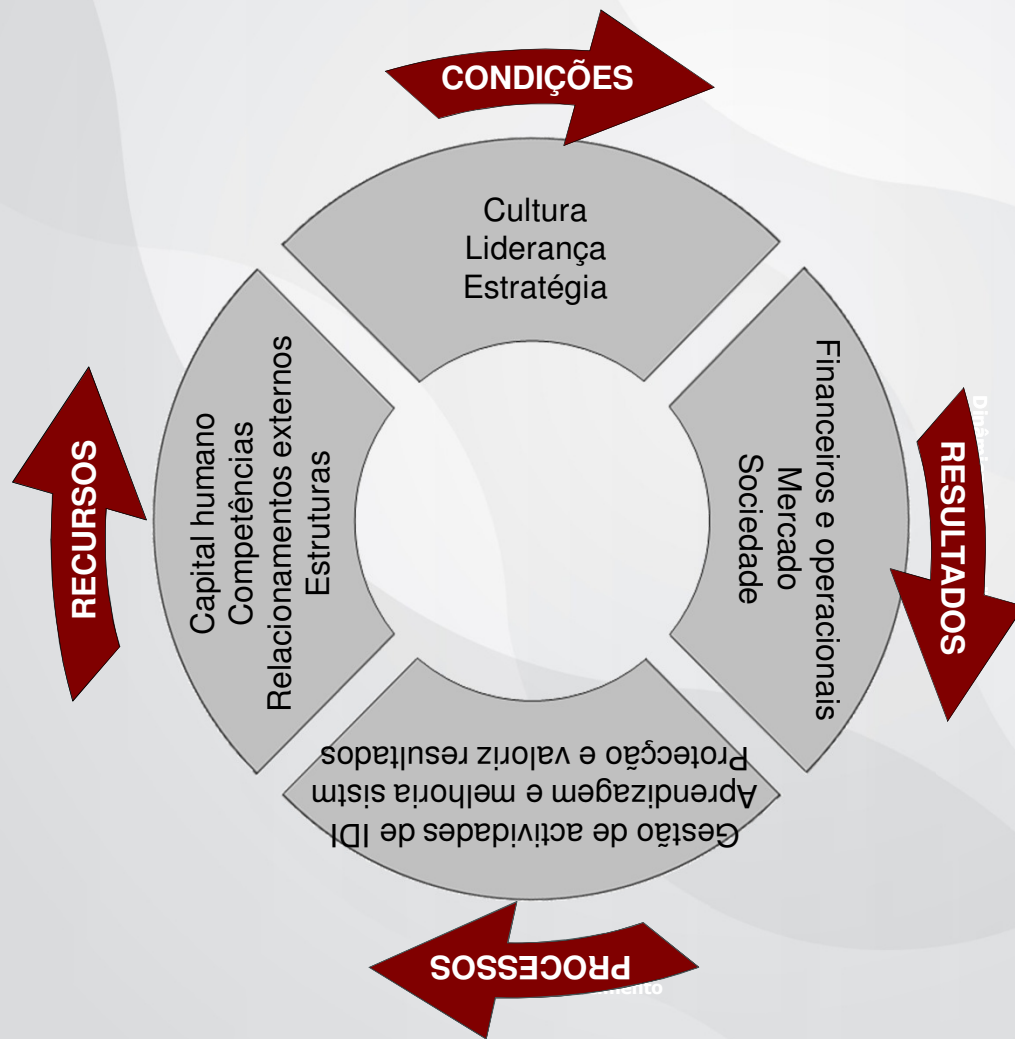
# Análise de uma empresa piloto da DSIE

	BALDRIGE	COTEC - INNOVATION SCORING	I-GNITE	INNOAUDIT
APPLICABLE TO ALL SUB-HOLDINGS?	<b>YES</b> It was developed for all industries	<b>YES</b> It was developed for all industries	<b>YES</b> Admit some business tailoring	<b>YES</b> It was developed for all industries
WIDE REACH TO ORGANIZATION?	<b>NO</b> Questioning is very time consuming	<b>YES</b> Short questionnaire, not requiring specific knowledge	<b>YES</b> Sierra has done it with all employees in 6 countries	<b>YES</b> Basic business knowledge required
REFERENCES TO QUANTITATIVE RESULTS?	<b>YES</b> Detailed performance coverage, in 6 questions 18 sub-questions	<b>YES</b> 2 questions on financial results and 4 on market	<b>NO</b> Focus on execution questions on innovation, ideation and performance	<b>YES</b> Detailed performance coverage
POTENTIAL FOR IMPROVEMENT	<b>YES</b> In a scale up to 1000	<b>YES</b> In a scale up to 1000	<b>YES</b> But current scoring would have to be altered as it doesn't provide a meaningful result (as questions are positive and negative)	<b>YES</b>
EVALUATION CAN TRIGGER ACTION?	<b>YES</b> Organization can look for processes and tools that better respond to the issues identified	<b>YES</b> Organization can look for processes and tools that better respond to the issues identified	<b>YES</b> Questions give hints on processes and tools to adapt	<b>YES</b>
MONITOR EVOLUTION?	<b>YES</b> Quantitative analysis	<b>YES</b> Quantitative analysis	<b>YES</b> Quantitative analysis	<b>YES</b> Assumption
CAN WE USE IT TO BENCHMARK?	<b>YES</b> Worldwide benchmark can be made	<b>?</b> Few companies have used it Unknown access	<b>NO</b> System use often is tailored to needs Benchmark is very limited	<b>YES</b> Large benchmarking database available

SOURCE: FINOV/SONAE

# O Innovation Scoring® COTEC

em resumo...



## Como utilizar?



[www.innovationscoring.pt](http://www.innovationscoring.pt)

cotec3@hotmail.com

password

# Como utilizar?



O que é o Innovation Scoring

Benefícios para as empresas

Como aceder

Orientações gerais

Documentos de apoio

Sistema de pontuação

Recomendações

Glossário

## Innovation Scoring

O *Innovation Scoring* é um instrumento de apoio às organizações nacionais que visa estimular as empresas a desenvolverem inovação de uma forma mais sistemática, eficiente e eficaz.

A aplicação desta ferramenta deve contribuir para a reflexão estratégica das empresas, ou outras organizações, sobre os seus processos de inovação, permitindo conhecer de forma mais aprofundada as diferentes dimensões que sustentam tais processos e identificar áreas de potencial melhoria.

Com base neste sistema, as organizações poderão diagnosticar, medir e questionar de uma forma mais adequada o seu desempenho e o seu potencial de inovação.

Espera-se, assim, contribuir para o reforço das suas vantagens competitivas, numa economia cada vez mais globalizada e assente no conhecimento.

Boas-vindas

Contactos

Sites úteis

[www.innovationscoring.pt](http://www.innovationscoring.pt)

# Como utilizar?



Login

e-mail

Password

OK

Indique o e-mail e password para iniciar sessão

Se ainda não se encontra registado, [registre-se aqui!](#)

[Recuperar a Password?](#)

[www.innovationscoring.pt/innovationscoring](http://www.innovationscoring.pt/innovationscoring)

# Como utilizar?

The screenshot shows the 'Innovation Scoring' platform interface. At the top, there are logos for 'innovation scoring', 'IAPMEI' (Partners for Growth), and 'cotec Portugal' (Association of Entrepreneurs for Innovation). Below the logos is a navigation menu with buttons for 'Inquéritos', 'Entrada', 'Informação de Caracterização', 'Índice de Inovação', 'Submeter', 'Relatório', 'Registo', and 'Sair'. The 'Entrada' button is highlighted in red.

**Entrada**

Bem-vindo à plataforma *innovation scoring*.  
Nesta área poderá assinalar as opções relativas ao(s) objectivo(s) do seu exercício de *innovation scoring*.  
Para tal, deverá pressionar sobre as *checkboxes* correspondentes.

Para realizar o exercício de *innovation scoring* deve preencher as áreas "Informação de Caracterização" e "Índice de Inovação".

**AUTODIAGNÓSTICO (REFLEXÃO ESTRATÉGICA)**

Análise do desempenho das empresas, com a identificação e avaliação das respectivas capacidades e fragilidades em termos de inovação

**INNOVATION SCORING PARA ASSOCIADOS COTEC**

Deve seleccionar esta opção se for Associado da COTEC

**CANDIDATURA AO PRÉMIO PME INOVAÇÃO COTEC-BPI, COM O APOIO DO JORNAL PÚBLICO**

Distinção da PME que, pela sua atitude e actividade inovadoras, mais se destacou no tecido económico Nacional (mais informação em [www.cotec.pt](http://www.cotec.pt))

**CANDIDATURA À REDE PME INOVAÇÃO COTEC**

Iniciativa criada para o desenvolvimento de competências de um grupo de PME inovadoras a operar em Portugal (mais informação em [www.cotec.pt](http://www.cotec.pt))

[www.innovationscoring.pt/innovationscoring](http://www.innovationscoring.pt/innovationscoring)



# Como utilizar?

Entrada | Informação de Caracterização | Índice de Inovação | Submeter | Relatório | Inquéritos | Registo | Sair

00 1000

**Índice de Inovação**

Condições  Recursos  Processos  Resultados  Cancelar Gravar Validar

00 260

O objectivo desta dimensão é o de analisar os processos organizacionais mais relevantes para a dinâmica inovadora da organização e para o desempenho desta no plano da inovação.

	ABORDAGEM	APLICAÇÃO	PONDERAÇÃO
	INEXISTENTE REACTIVA DEFINIDA INTEGRADA EXCELENTE	FRACA POUCO DESENVOLVIDA RAZOÁVEL MUITO DESENVOLVIDA EXCELENTE	

GE **Seleção de resposta mais adequada – escolha múltipla**

26 A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, organização, acompanhamento e controlo dos projectos de IDI. 35

Justificação (clique para diminuir) \*

**Justificação da selecção efectuada**

Cancel Gravar Validar

# Como utilizar?

INNOVATION  
SCORING



## 26 - A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, organização, acompanhamento e controlo dos projectos de IDI.

A existência de processos bem definidos para a avaliação ex-ante, a programação e o controlo dos projectos de IDI tem um papel relevante não só para aumentar a probabilidade de sucesso destes, mas também com vista a uma melhor afectação de recursos e a aproveitar as experiências obtidas para projectos futuros. Aspectos importantes são a validação dos recursos a afectar ao projecto e a avaliação de risco, que preveja e antecipe cenários de ameaças e vulnerabilidades do projecto. Para cada cenário importa estimar o tipo e o valor dos prejuízos associados a cada ameaça identificada e realizar uma análise custo/benefício.

No que diz respeito ao planeamento de projectos de inovação, convirá que a organização identifique os objectivos de inovação que o projecto de IDI visa atingir. Para tal, a organização deve procurar valorizar o conhecimento sistematizado através da gestão das interfaces, seguindo um conjunto de etapas:

- Descrever o estado da arte;
- Caracterizar as limitações do estado actual;
- Identificar os avanços que o projecto visa obter, quantificando sempre que possível; e
- Perspectivar os benefícios esperados do projecto.

Para cada projecto seleccionado, a organização deverá estabelecer um plano de projecto, identificando o conjunto de actividades a serem executadas, delimitando assim as suas fronteiras.

Nesta questão pretende-se avaliar se a organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, organização, acompanhamento e controlo dos projectos de IDI, seja de forma

Enquadramento genérico sobre o tema em análise

Como exemplos de aspectos a ter em conta na resposta podem referir-se: a existência de normas e procedimentos internos para a selecção e o planeamento de projectos de IDI; a realização de estudos de viabilidade, incluindo algoritmos de cálculo de risco; a definição e aplicação de normas e procedimentos de acompanhamento e controlo dos projectos, incluindo regras claras para controlo de prazos e orçamentos e para decisões de reorientação e de cancelamento de projectos; a utilização de pontos de referência (*milestones*) no acompanhamento e controlo de qualidade. Como indicadores de desempenho podemos sugerir os seguintes: o número de projectos concluídos e o de projectos iniciados.

Caracterização mais precisa da questão a avaliar

Exemplos e métricas para cada um dos tópicos

# Como utilizar?

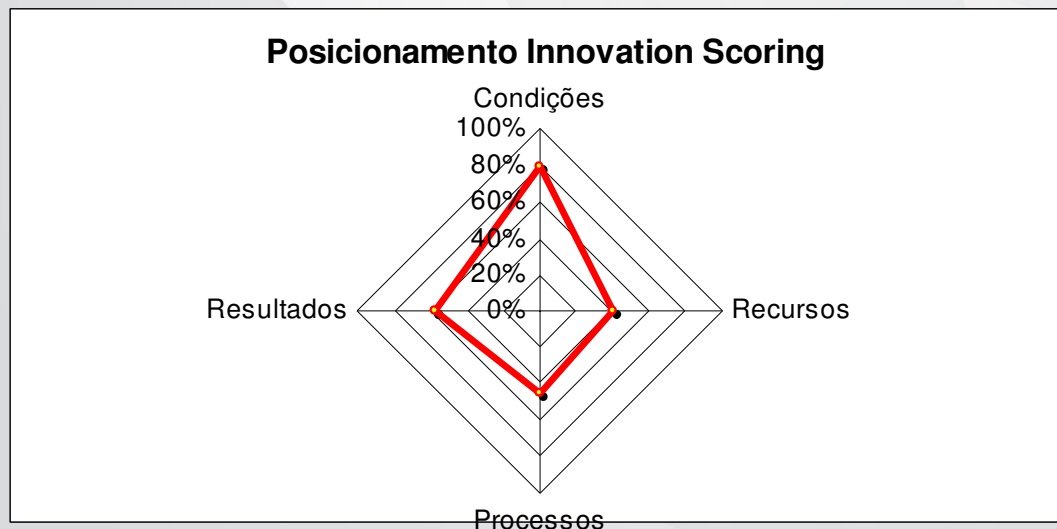
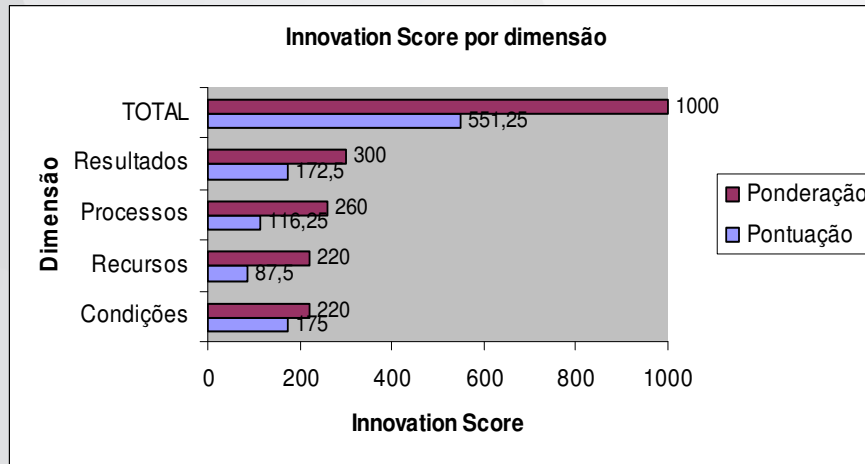
The screenshot shows the 'Innovation Scoring' web application. At the top, there are logos for 'innovation scoring', 'IAPMEI' (Parcerias para o Crescimento), and 'cotec Portugal' (Associação Empresarial para a Inovação). A navigation menu includes 'Entrada', 'Informação de Caracterização', 'Índice de Inovação', 'Submeter', 'Relatório', 'Registo', and 'Sair'. A progress bar shows a score of 464 out of 1000. Below this, a section titled 'Índice de Inovação' has sub-sections for 'Condições', 'Recursos', 'Processos', and 'Resultados', each with a checked checkbox. A 'Cancelar', 'Gravar', and 'Validar' button set is present. A progress bar for this section shows 100 out of 220. The main content area is titled 'CULTURA' and contains two items:

Esta dimensão respeita aos aspectos ambientais e estratégicos susceptíveis de influenciar as atitudes e comportamentos empresariais face à inovação.

	ABORDAGEM	APLICAÇÃO	PONDERAÇÃO
	INEXISTENTE REACTIVA DEFINIDA INTEGRADA EXCELENTE FRACA	POUCO DESENVOLVIDA RAZOÁVEL MUITO DESENVOLVIDA EXCELENTE	
<b>1</b> Os valores da organização promovem a adaptabilidade, a experimentação, a aprendizagem e a mudança contínua.	○ ○ ○ ● ○	○ ● ○ ○ ○	20
<b>2</b> Os valores da organização promovem a abertura internacional	○ ○ ○		

Item 1 includes a 'Clique para justificar' link. Item 2 has 'Cancelar', 'Gravar', and 'Validar' buttons.

# Como utilizar?



## Contactos

**[innovationscoring@cotec.pt](mailto:innovationscoring@cotec.pt)**

COTEC Portugal (Delegação de Lisboa)  
Rua Joshua Benoliel, 6 – 2ºB  
1250-133 Lisboa, Portugal  
Telefone: +351 21 318 33 50  
Fax: +351 21 318 33 59