

Relatório “Boas Práticas de IDI Inspiradoras de Ação nas Regiões Centro (Beira Interior Sul) e Alentejo (Alto Alentejo e Alentejo Central)”

Entidade executora:



Sociedade Portuguesa de Inovação

Projeto Co-financiado:



União Europeia
Fundos Europeus de Desenvolvimento Regional

Sumário Executivo

Sendo claramente considerada como um dos principais motivadores de evoluções económicas e sociais dos países que apostam no desenvolvimento, a inovação ocupa, cada vez mais, um lugar de grande destaque na construção de vantagens competitivas das empresas e na implementação de estruturas de mercado vantajosas para o desenvolvimento da economia nacional. Em Portugal, é assinalável o esforço realizado no apoio às atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) nos últimos anos. Contudo, embora a realidade seja prometedora, existem ainda regiões onde a aposta das empresas na IDI deve ser reforçada.

Neste contexto, a Associação Industrial Portuguesa-Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI) viu aprovadas duas candidaturas apresentadas ao Sistema de Incentivos às Ações Coletivas (SIAC), designadas “REIDI – Rede de valorização das capacidades de IDI nas PME” (Candidatura SIAC 23186) e “Mercados, Financiamento e Inovação” (Candidatura SIAC 23157). A primeira candidatura integra um conjunto de atividades que visam a conceção e implementação de um programa de valorização da capacidade inovadora local nas regiões do Centro (com enfoque na NUTS III Beira Interior Sul) e Alentejo (com enfoque nas NUTS III Alto Alentejo e Alentejo Central), que se constitua como um veículo relevante na fixação do conhecimento e na promoção da coesão territorial. Por outro lado, a segunda candidatura pretende contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que permita aproveitar as competências das unidades de investigação regionais, fomentar a incorporação da inovação nas empresas e melhorar a articulação entre estas e os centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Tendo em conta a complementaridade dos objetivos estratégicos previstos em ambas as candidaturas, a AIP-CCI está a implementá-las de forma integrada, através do presente projeto, denominado Redes de Inovação.

Tendo em consideração os objetivos acima definidos, a AIP-CCI contratou os serviços da Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) para o desenvolvimento de atividades chave deste projeto. A SPI combina um aprofundado conhecimento das realidades regionais com as competências e experiência adquiridas a nível nacional e internacional, permitindo à Empresa apresentar soluções inovadoras, com um elevado grau de exequibilidade.

O presente documento do projeto Redes de Inovação apresenta um **conjunto de estudos de caso de empresas regionais com boas práticas de IDI e de empresas nacionais com o Sistema de Gestão da IDI (SGIDI) certificado segundo a norma NP4457:2007**. Este trabalho pretende, assim, contribuir para a fixação do conhecimento na área da IDI e para promover a realização de novas ações nesta área, nas regiões do Alentejo e Centro.

O documento está estruturado em quatro capítulos distintos, apresentando-se em seguida um breve resumo de cada capítulo:

01. Para um correto enquadramento, é apresentado, no **Capítulo 1 (Enquadramento e objetivos)**, uma descrição do contexto em que se desenvolve o projeto, os seus objetivos, a metodologia adotada e os próximos passos.
02. No **Capítulo 2 (Estudos de caso: Parte 1 – Empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro)** é apresentado um conjunto de estudos de caso de empresas das regiões do Alentejo e Centro, nos quais se verifica a existência de boas práticas de IDI. Estes estudos de caso pretendem sensibilizar outras empresas regionais para a importância da IDI, inspirando-as para a implementação de ações relevantes nesta área.
03. No **Capítulo 3 (Estudos de caso: Parte 2 – Empresas nacionais certificadas segundo a NP 457:2007)** é apresentado um conjunto de estudos de caso de empresas nacionais, cujo SGIDI se encontra devidamente certificado de acordo com a norma portuguesa NP4457:2007. À semelhança dos estudos de caso de empresas regionais com boas práticas de IDI, estes estudos de caso pretendem sensibilizar as empresas das regiões do Alentejo e Centro para a importância da IDI e inspirá-las para a implementação de ações relevantes nesta área.
04. Por último, no âmbito do **Capítulo 4 do documento (Conclusões e recomendações)** são apresentadas as principais conclusões e recomendações que derivam da análise dos diferentes estudos de caso apresentados.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas e entidades que generosamente se disponibilizaram para o fornecimento de informação e para a discussão de temas relevantes para a elaboração do presente “Relatório de boas práticas de IDI inspiradoras de ação nas regiões do Alentejo e Centro”, contribuindo com a sua visão para uma análise multifacetada da realidade e facilitando significativamente a reflexão apresentada no presente documento.

Porto, Outubro de 2013

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Índice

Sumário Executivo	iii
Agradecimentos.....	v
Índice.....	vi
Lista de siglas.....	viii
1. Enquadramento e objetivos	2
2. Estudos de caso: Parte 1 – Empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro.....	8
2.1. AJEM Pastelarias, Lda.....	10
2.2. Amorim Isolamentos, S.A.....	14
2.3. Amândio José Lobo, Lda.....	18
2.4. Endowave, Unipessoal, Lda.....	22
2.5. Fábricas Lusitana – Produtos Alimentares, S.A.....	26
2.6. Fertiprado, Lda.....	30
2.7. FrontWave, Engenharia e Consultadoria, S.A.....	34
2.8. GetSocial, S.A.....	39
2.9. Incopil – Indústria e Comércio de Pimentão, S.A.....	43
2.10. Mecalbi – Atividades de Engenharia Unipessoal, Lda.....	49
2.11. NovaDelta, Comércio e Indústria de Cafés, S.A.....	53
2.12. Robcork – Valorização de Produtos de Cortiça, S.A.....	58
2.13. Silva Fabrício, Lda.....	62
2.14. Smartgeo Solutions, Lda.....	66
3. Estudos de caso: Parte 2 – Empresas nacionais certificadas segundo a NP4457:2007.....	72
3.1. Almadesign – Conceito e Desenvolvimento de Design, Lda.....	73
3.2. Frulact – Indústria Agro-alimentar, S.A.....	78
3.3. Playvest, S.A.....	83
3.4. Procifisc – Engenharia e Consultadoria, Lda.....	87
3.5. Ubiwhere, Lda.....	92
3.6. Vida Económica – Editorial, S.A.....	97
4. Conclusões e recomendações.....	104
ANEXO 1 – Guião de Entrevista - Empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro.....	107
ANEXO 2 – Guião de Entrevista - Empresas nacionais certificadas segundo a NP4457:2007.....	109

Índice de Figuras

Figura 1. Metodologia do projeto Redes de Inovação	3
Figura 2. Distribuição dos estudos de caso de boas práticas de IDI apresentados, de acordo com a dimensão e sector das empresas	104
Figura 3. Atividades de gestão da IDI comuns nas empresas analisadas	105
Figura 4. Vantagens da certificação do SGIDI, segundo a NP4457:2007	106

Lista de siglas

AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP-CCI: Associação Industrial Portuguesa-Câmara de Comércio e Indústria

APDC: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações

B2B: *Business to Business*

B2C: *Business to Consumer*

CATAA: Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar

CCDR: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CEIIA: Centro de Excelência e Inovação para a Indústria Automóvel

CENTIMFE: Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas e Plásticos

CETAC.MEDIA: Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação

CITEVE: Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal

CPD: Centro Português de Design

DEI: Departamento de Eletrónica Industrial

ESACB: Escola Superior Agrária de Castelo Branco

FAUP: Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto

FCTUC: Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

FCUP: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto

FEUP: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

GIMS: *Geographic Information Management System*

HACCP: *Hazard Analysis and Critical Control Points*

HORECA: Hotelaria, Restauração e Catering

I&D: Investigação e Desenvolvimento

I&DT: Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IBET: Instituto de Biologia Experimental e Tecnologia

IDI: Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IEETA: Instituto de Engenharia Eletrónica e Telemática de Aveiro

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

IMS IP: *Multimedia Subsystem*

INEGI: Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

INESC: Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores

INIA: Instituto Nacional de Investigação Agrária

INIAV: Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária

Inova-Ria: Associação de Empresas para uma Rede de Inovação

InovCluster: Associação do Cluster Agroindustrial do Centro

INOVISA: Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial

INRA: *Institut National de la Recherche Agronomique*

IPLeia: Instituto Politécnico de Leiria

IPN: Instituto Pedro Nunes

ISA: Instituto Superior de Agronomia

ISCTE-IUL: Instituto Universitário de Lisboa

Relatório “Boas Práticas de IDI Inspiradoras de Ação nas Regiões Centro (Beira Interior Sul) e Alentejo (Alto Alentejo e Alentejo Central)”

ISQ: Instituto de Soldadura e Qualidade

IST: Instituto Superior Técnico

IT: Instituto de Telecomunicações

ITeCons: Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências da Construção

ITQB: Instituto de Tecnologia Química e Biológica

LNEC: Laboratório Nacional de Engenharia Civil

MBMS: *Multimedia Broadcast Multicast Service*

PALOP: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PBS: *Porto Business School*

PME: Pequenas e Médias Empresas

PRODER: Programa de Desenvolvimento Rural

QoS: Qualidade de Serviço

QREN: Quadro de Referência Estratégico Nacional

SCT: Sistema Científico e Tecnológico

SGIDI: Sistema de Gestão da IDI

SI I&DT Co-promoção: Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico/Tipologia Projetos em Co-promoção

SI Inovação: Sistema de Incentivos à Inovação

SI Qualificação PME: Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME

SI: Sistema de Incentivos

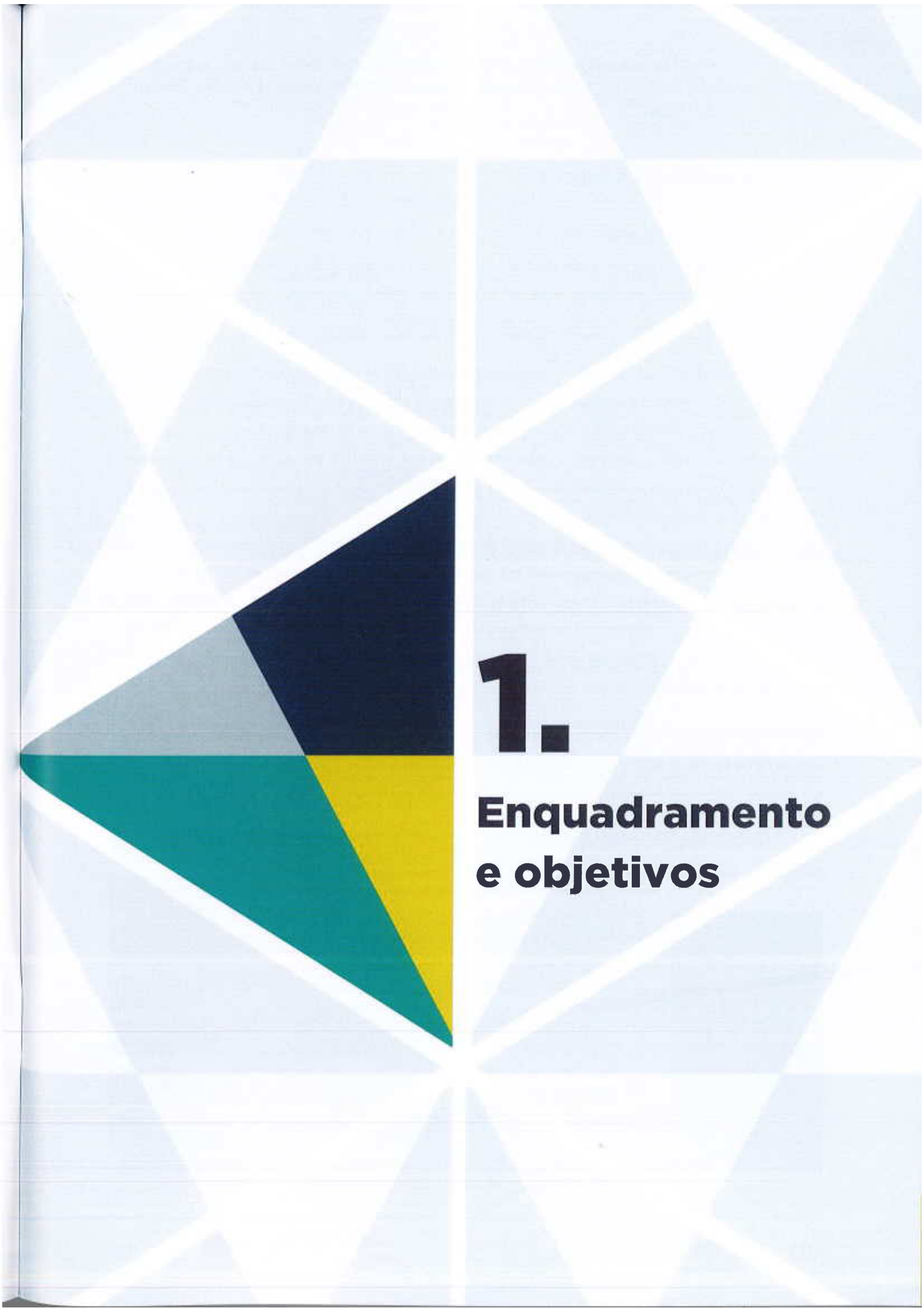
SIAC: Sistema de Incentivos às Ações Coletivas

SIFIDE: Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial

SIG: Sistemas de Informação Geográfica

SPI: Sociedade Portuguesa de Inovação

UE: União Europeia



1.

**Enquadramento
e objetivos**

1. Enquadramento e objetivos

A Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI) é uma entidade de utilidade pública sem fins lucrativos que tem como objetivo contribuir para o progresso das empresas e das associações nela filiadas, nos domínios económico, organizativo, comercial, técnico, tecnológico, associativo, cultural e social, dando natural prioridade às pequenas e médias empresas (PME).

A AIP-CCI viu aprovadas duas candidaturas apresentadas ao Sistema de Incentivos às Ações Coletivas (SIAC), designadas “REIDI – Rede de valorização das capacidades de IDI nas PME” (Candidatura SIAC 23186) e “Mercados, Financiamento e Inovação” (Candidatura SIAC 23157). A primeira candidatura integra um conjunto de atividades que visam a conceção e implementação de um programa de valorização da capacidade inovadora local nas regiões do Centro (com enfoque na NUTS III Beira Interior Sul) e Alentejo (com enfoque nas NUTS III Alto Alentejo e Alentejo Central), que se constitua como um veículo relevante na fixação do conhecimento e na promoção da coesão territorial. Por outro lado, a segunda candidatura pretende contribuir para o desenvolvimento de uma estratégia que permita aproveitar as competências das unidades de investigação regionais, fomentar a incorporação da inovação nas empresas e melhorar a articulação entre estas e os centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Tendo em conta a complementaridade dos objetivos estratégicos previstos em ambas as candidaturas, a AIP-CCI está a implementá-las de forma integrada, através do presente projeto, denominado Redes de Inovação.

A área geográfica de implementação do projeto Redes de Inovação foi definida de acordo com a reorganização administrativa territorial autárquica - Lei n.º 22/2012 de 30 de Maio e com a proposta final de reconfiguração das NUTS III do Centro de Portugal, apresentada pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) ao Governo em Fevereiro de 2013.

Desta forma, serão alvo de análise as seguintes NUTS III com a respetiva constituição:

Beira Interior Sul	Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor, Vila Velha de Ródão, Oleiros e Proença-a-Nova.
Alto Alentejo	Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre e Sousel.
Alentejo Central	Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa.

Relativamente à primeira NUTS III, segundo o mapa proposto que foi apresentado pela CCDRC, a designação deverá também ser alterada (possivelmente para Beira Baixa). No entanto, optou-se neste relatório por manter a designação que se encontra em vigor à data de realização do mesmo, ou seja, Beira Interior Sul.

O projeto Redes de Inovação tem como objetivo geral promover a competitividade das regiões Centro (com enfoque na NUTS III Beira Interior Sul) e Alentejo (com enfoque nas NUTS III Alto Alentejo e Alentejo Central), através da conceção e implementação de um programa integrado de promoção da inovação, que contribua para:

- Atrair e desenvolver nas regiões Centro e Alentejo iniciativas económicas e atividades inovadoras;
- Atrair para as regiões consideradas profissionais qualificados, e qualificar os protagonistas locais no sentido da criação de comunidades de conhecimento;
- Construir e consolidar sistemas regionais de inovação que valorizem as complementaridades existentes e estimulem fatores de diferenciação;
- Otimizar o potencial das infraestruturas e equipamentos, numa perspetiva de rede, potenciando a partilha de recursos e de conhecimento;
- Difundir e fixar, localmente e em rede, a produção de novos conhecimentos, do “saber-fazer” e das boas práticas;
- Desenvolver novas aplicações e serviços inovadores, através do reforço da ligação “oferta-procura” local de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI);
- Ganhar projeção e visibilidade nacional e internacional na área de inovação.

Neste contexto, e por forma a atingir os objetivos definidos, foi delineada uma metodologia de trabalho que compreende 7 Fases distintas (Figura 1), a saber:

Fase 1.	• Análise da capacidade inovadora e oportunidades para evolução nas regiões do Alentejo (Évora, Portalegre) e Centro (Castelo Branco)
Fase 2.	• Levantamento exaustivo da oferta científica e tecnológica nacional
Fase 3.	• Criação e dinamização de uma plataforma que facilite a ligação oferta procura local de IDI: “Bolsa de Inovação”
Fase 4.	• Criação do Observatório de Inovação – INOVATÓRIO
Fase 5.	• Preparação de uma mostra de Boas Práticas de IDI
Fase 6.	• Identificação e análise de atividades de IDI em empresas de referência nas regiões consideradas
Fase 7.	• Disseminação e dinamização de Comunidade de Prática

Figura 1. Metodologia do projeto Redes de Inovação

Relatório “Boas Práticas de IDI Inspiradoras de Ação nas Regiões Centro (Beira Interior Sul) e Alentejo (Alto Alentejo e Alentejo Central)”

O presente documento, **Relatório de boas práticas de IDI inspiradoras de ação nas regiões do Alentejo e Centro**, enquadrado na Fase 5 da metodologia do projeto Redes de Inovação, apresenta um conjunto de estudos de caso de empresas regionais com boas práticas de IDI e de empresas nacionais com o Sistema de Gestão da IDI (SGIDI) certificado segundo a norma NP4457:2007. Este documento pretende, assim, contribuir para a fixação do conhecimento na área da IDI e para promover a realização de novas ações nesta área, nas regiões do Alentejo e Centro.

A informação que consta do presente documento resulta, essencialmente, da interação estabelecida entre a Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) e um conjunto de empresas regionais e nacionais com atividades relevantes na área de IDI, a qual permitiu o desenvolvimento de 20 estudos de caso, agrupados da seguinte forma: estudos de caso de empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro (num total de 14); e estudos de caso de empresas nacionais com o SGIDI certificado segundo a norma portuguesa NP4457:2007 (num total de 6). Estes estudos de caso foram selecionados de acordo com os seguintes critérios:

Empresas regionais com boas práticas de IDI

- Empresas localizadas nas NUTS III identificadas no documento “Análise da capacidade inovadora dos territórios e oportunidades para a sua evolução nas regiões Centro (Beira Interior Sul) e Alentejo (Alto Alentejo e Alentejo Central)” do presente projeto (i.e. Beira Interior Sul, Alto Alentejo e Alentejo Central);
- Empresas com atividade nas áreas de especialização territorial identificadas no documento referido no ponto anterior (i.e. Agricultura, Produção Animal e Recursos Agroalimentares, Cortiça, Economia da Criatividade, Economia Social, Energia, Pedra Natural, Têxtil, TICE, Transporte e mobilidade e Turismo);
- Empresas com projetos aprovados no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), na tipologia Sistema de Incentivos à Investigação e de Desenvolvimento Tecnológico (SI I&DT);
- Empresas registadas na base de dados da AIP-CCI.

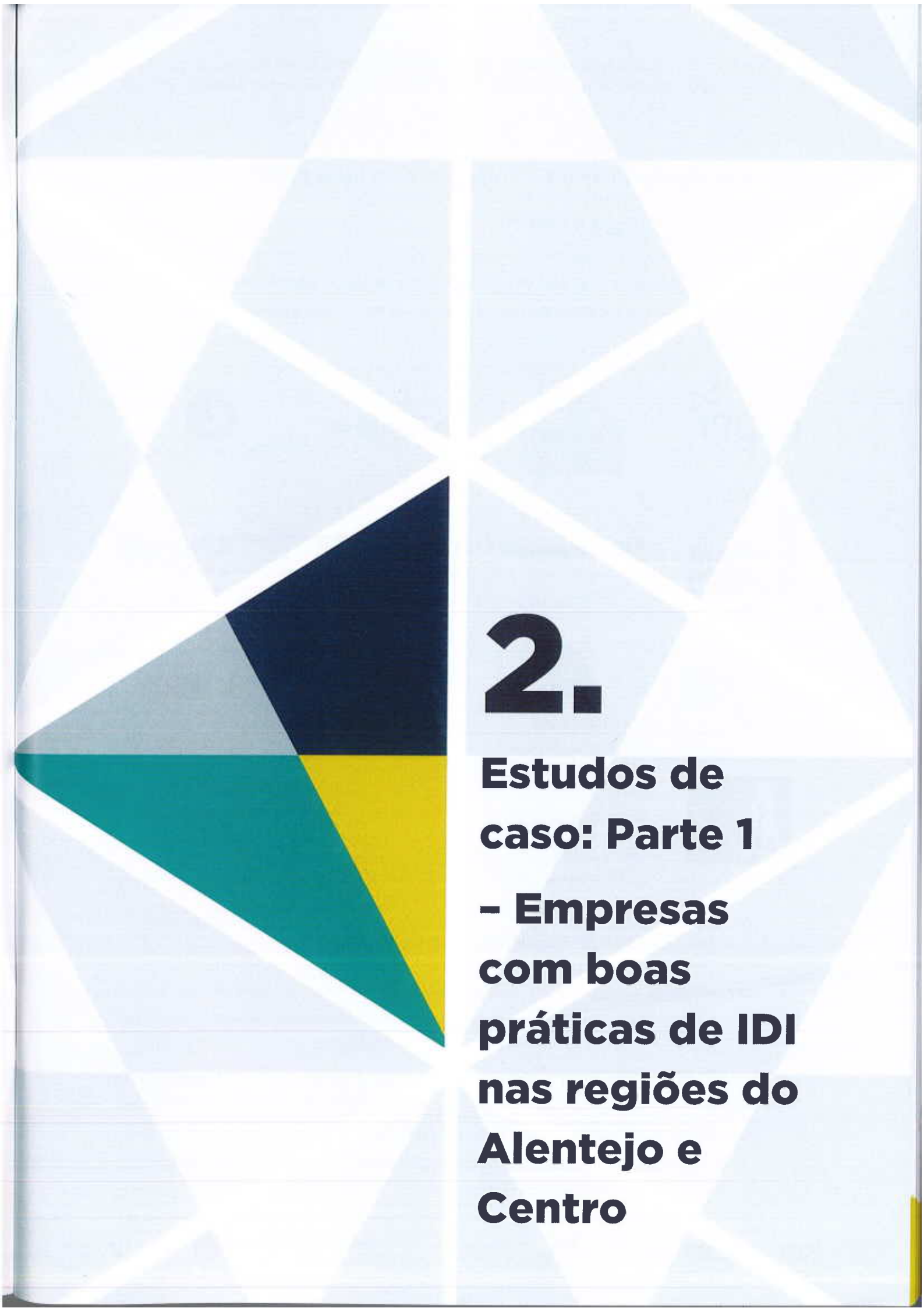
Empresas nacionais certificadas segundo a NP4457:2007

- Empresas localizadas nas regiões Centro (Beira Interior Sul) e Alentejo (Alto Alentejo e Alentejo Central) que tenham já obtido a certificação segundo a norma NP4457:2007;
- Empresas cuja dimensão (PME) se ajusta à realidade do tecido empresarial das regiões em análise (âmbito territorial definido no documento “Análise da capacidade inovadora dos territórios e oportunidades para a sua evolução nas regiões Centro (Beira Interior Sul) e Alentejo (Alto Alentejo e Alentejo Central)” do presente projeto);

- Empresas com atividade nas áreas de especialização territorial identificadas no documento referido no ponto anterior (i.e. Agricultura, Produção Animal e Recursos Agroalimentares, Cortiça, Economia da Criatividade, Economia Social, Energia, Pedra Natural, Têxtil, TICE, Transporte e mobilidade e Turismo).

No âmbito das sessões de trabalho realizadas entre a SPI e cada uma das empresas selecionadas, foram utilizados guiões de entrevistas para recolha de informação. Foram utilizados dois tipos de guiões diferentes, um para os estudos de caso de empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro e outro para os estudos de caso de empresas nacionais com o SGIDI certificado segundo a norma portuguesa (ver Anexo 1 e 2).

Os estudos de caso incluídos no presente documento estarão na base da preparação de conteúdos para o desenvolvimento de mostras de boas práticas de IDI, nas quais estes estudos de caso serão devidamente divulgados junto do tecido empresarial e de outras entidades (nomeadamente do Sistema Científico e Tecnológico (SCT)) das regiões do Alentejo e Centro.



2.

Estudos de caso: Parte 1

**- Empresas
com boas
práticas de IDI
nas regiões do
Alentejo e
Centro**

2. Estudos de caso: Parte 1 – Empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro

Neste capítulo são apresentados 14 estudos de caso de empresas das regiões do Alentejo e Centro nas quais se verifica a existência de boas práticas de IDI. Estes estudos de caso dizem respeito às seguintes empresas:

Cada estudo de caso é constituído por diferentes secções, abaixo identificadas:

- **Apresentação da Empresa** – breve apresentação da Empresa, incluindo alguns aspetos históricos (com destaque para o ano de constituição), dimensão, principais produtos/serviços e certificações existentes;
- **Evolução da estratégia de IDI da Empresa** – descrição dos principais aspetos relacionados com a estratégia de IDI da Empresa (seja esta formal ou informal), incluindo a identificação das principais atividades de IDI realizadas, vantagens e restrições associadas ao desenvolvimento dessas atividades e formas de financiamento a qua a Empresa recorre para o desenvolvimento dessas atividades;

- **A relação entre as atividades de IDI e de internacionalização** – breve referência à atividade internacional da Empresa (se existente) e descrição da relação recíproca entre essa atividade e a atividade desenvolvida na área de IDI;
- **Resultados alcançados** – resumo dos principais resultados decorrentes do desenvolvimento de atividades de IDI por parte da Empresa;
- **Lições e reflexões** – indicação da relevância do estudo de caso e dos principais aspetos que resultam da análise do mesmo;
- **Contactos** – Morada, telefone, fax, e-mail e website da Empresa.

2.1. AJEM Pastelarias, Lda.

Apresentação da Empresa



A AJEM Pastelarias, Lda. (AJEM Pastelarias) é uma PME que foi fundada em 2006 e que está localizada em Montemor-O-Novo (Distrito de Évora e NUTS III Alentejo Central).

A atividade da AJEM Pastelarias centra-se na bombonaria, pastelaria, cozinha e geladaria (com destaque para a primeira). Esta atividade está intimamente ligada com a atividade de uma outra empresa denominada Capri, Lda. (Capri), a qual tem como áreas de intervenção a distribuição de produtos alimentares, a formação profissional na área da pastelaria e a comercialização de software para pastelaria. Para além de ter colaboradores em comum com a AJEM Pastelarias (incluindo o fundador – António Melgão) e de se focar em áreas de atividade complementares, a Capri dá também o nome à marca dos produtos que a AJEM Pastelarias disponibiliza no mercado, motivo pelo qual se torna, por vezes, complexa a análise isolada das duas empresas. No sentido de garantir a elevada qualidade dos produtos que disponibiliza, a AJEM Pastelarias adotou o sistema de *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), relacionado com a segurança alimentar dos produtos.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

A AJEM Pastelarias não possui uma estratégia de IDI formalmente definida. Não obstante, a Empresa, ao contrário do que é comum na maioria das empresas que têm a mesma área de atuação, dedica-se com determinação ao desenvolvimento de atividades de IDI, as quais estão essencialmente relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos (bombons, em particular).

Há cerca de sete anos, o fundador da Empresa – António Melgão – iniciou o estudo aprofundado do processo de confeção de bombons, sendo atualmente reconhecido como um forte conhecedor deste processo, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Fruto deste estudo, António Melgão promoveu, em colaboração com a Empresa VG Software, o desenvolvimento de um software destinado ao canal de Hotelaria, Restauração e Catering (HORECA), comercializado pela Capri desde 2009. Este software, denominado Software Capri, é uma aplicação informática de gestão de receitas de bombonaria, pastelaria, cozinha e geladaria, possuindo um conjunto de funcionalidades abrangente e adequado a uma utilização por parte de profissionais ou de utilizadores domésticos mais avançados. Entre outras funcionalidades, este software permite estimar o valor do parâmetro “aw” (i.e. atividade da água), que está relacionado com a propensão do meio para o

desenvolvimento de microrganismos e, por consequência, com o período de validade do bombom.

Mais recentemente, em Setembro de 2013, a AJEM Pastelarias iniciou, em colaboração com o Instituto Superior de Agronomia (ISA) da Universidade de Lisboa, um projeto para o desenvolvimento de um produto inovador – um bombom com benefícios para a saúde e com maior durabilidade. Para o efeito, a parceria AJEM Pastelarias/ISA está a estudar diferentes possibilidades, que incluem, entre outras, a utilização de um filtro de quitosano como forma de garantir o aumento do período de validade do bombom, bem como a pesquisa e utilização de novos tipos de açúcar e a substituição de matéria-gorda por fibras e proteínas vegetais, como forma de reduzir o teor calórico do bombom e de torná-lo mais saudável. Pelo carácter inovador que está associado a este projeto, a parceria AJEM Pastelarias/ISA viu aprovada uma candidatura ao Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico/Tipologia Projetos em Co-promoção (SI I&DT Co-promoção) do QREN.

Para além do produto visado no projeto suprarreferido, a AJEM Pastelarias tem apostado no desenvolvimento de outros novos produtos na área da bombonaria, que exigem a experimentação/combinacão de novas matérias-primas (i.e. ingredientes). Neste contexto, destaca-se o projeto “Portugal Português”, no âmbito do qual a Empresa criou um conjunto de bombons com sabores pouco convencionais e de qualidade superior, designadamente: Queijo da Serra e Marmelada; Azeitona; Mel e Azeite; e Vinho do Porto.

O desenvolvimento de atividades de IDI na AJEM Pastelarias resulta essencialmente de dois fatores: por um lado, da curiosidade do fundador da Empresa que, por natureza, possui uma constante vontade de aprofundar os seus conhecimentos na sua área de especialização e em áreas complementares, estando permanentemente aberto ao estabelecimento de parcerias com outras entidades (incluindo entidades do SCT); por outro lado, da procura pela diferenciação em relação à concorrência. De facto, a Empresa está ciente de que a diferenciação é um fator crítico para o crescimento, não só a nível nacional, mas também a nível internacional. Numa área em que a oferta é tão vasta e uniforme, a criação de produtos inovadores é, no entender da AJEM Pastelarias, uma oportunidade que não deve ser ignorada.

Não obstante, as motivações e vantagens que resultam da realização de atividades de IDI, a Empresa considera que existem algumas barreiras que dificultam a implementação dessas atividades. Neste contexto, salienta-se a falta de abertura, por parte de muitas entidades, para a criação de parcerias que tragam benefícios a todas as partes envolvidas.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A atividade internacional da AJEM Pastelarias é, até ao momento, inexistente. Ainda assim, a Empresa vê na internacionalização uma prioridade de médio prazo, que deverá beneficiar do sucesso do projeto que esta está a desenvolver em colaboração com o ISA (referido anteriormente). De facto, a criação de um produto inovador como o que se perspetiva desenvolver com a implementação deste projeto será crucial para que a AJEM Pastelarias possa abordar mercados internacionais enquanto empresa inovadora e diferente da generalidade das empresas que exercem atividade na sua área de atuação.

Como mercados prioritários, a AJEM Pastelarias identifica, desde logo, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), devido a fatores como a proximidade linguística e o facto de serem países onde a durabilidade de produtos alimentares é um aspeto valorizado.

Adicionalmente, a Empresa, fruto da própria experiência do seu fundador (que participa, regularmente, em cursos e concursos internacionais), está ciente de que a internacionalização pode também contribuir para a geração de novas ideias, que visem o desenvolvimento de novos produtos. Existe, assim, uma forte consciência por parte da AJEM Pastelarias de que a interligação entre as áreas de IDI e de internacionalização é benéfica para o crescimento da Empresa, não devendo, por isso, ser descurada.

Resultados alcançados

Enquanto empresa que atua numa área onde o desenvolvimento de atividades de IDI não é, de todo, comum (especialmente no seio do tecido empresarial nacional que tem atividade na mesma área de atuação), a AJEM Pastelarias merece um reconhecimento especial pelos objetivos de IDI a que se propôs e pelos resultados que tem alcançado. Estes resultados (alguns dos quais já referidos anteriormente) são sistematizados de seguida:

- A AJEM Pastelarias é promotora de um projeto de IDI em parceria com o ISA, através do qual pretende desenvolver um produto inovador – um bombom com benefícios para a saúde e com maior durabilidade;
- O projeto anteriormente referido foi aprovado no âmbito de uma candidatura ao SI I&DT Co-promoção do QREN, estando previsto o registo de uma patente associado à utilização de um filtro de quitosano (solução considerada para o aumento da durabilidade do produto);
- A AJEM Pastelarias tem, na sua oferta, um conjunto de produtos inovadores, de entre os quais se destacam uma gama de bombons com sabores particularmente originais (Queijo da Serra e

Marmelada; Azeitona; Mel e Azeite; e Vinho do Porto), criados no âmbito de um projeto denominado “Portugal Português”.

Lições e reflexões

A AJEM Pastelarias é um caso muito evidente de que a IDI pode e deve ser parte integrante da estratégia de qualquer empresa (seja esta estratégia formal ou informal), independentemente da sua dimensão, setor/área de atuação e localização.

Como resultado da sua aposta na área de IDI, que privilegia o estabelecimento de parcerias com entidades detentoras de conhecimento em áreas complementares às da Empresa e que não descarta a existência de programas de financiamento de atividades desta natureza, a AJEM Pastelarias tem-se diferenciado no mercado e tem vindo a conquistar, gradualmente, um reconhecimento que deverá contribuir para o seu crescimento a nível nacional e para a sua entrada em mercados internacionais (onde ainda não está presente).

Contactos

Morada: Rua de Aviz, nº 34, 7050-090 Montemor-O-Novo

Telefone: 266 085 444 | Fax: 266 896 511

e-mail: caprilda@capri.pt | Website: www.capri.pt

2.2. Amorim Isolamentos, S.A.

Apresentação da Empresa



A Amorim Isolamentos, S.A. (Amorim Isolamentos) é uma empresa do Grupo Amorim – líder mundial na indústria da cortiça.

A Empresa foi criada em 1985 e localiza-se em Vendas Novas (Distrito de Évora e NUTS III Alentejo Central), uma região onde o sector da cortiça tem um peso relevante na economia regional.

A Amorim Isolamentos dedica-se à produção de materiais de isolamento a partir de matérias-primas 100% naturais e sustentáveis, como a cortiça e o coco, desenvolvendo soluções de isolamento térmico e acústico em aglomerados expandidos de cortiça, placas/rolos de fibra de coco e regranulados. As características únicas dos produtos da Empresa conferem-lhes um elevado grau de isolamento térmico, acústico e antivibrático, sendo por isso utilizados na construção de oleodutos, aeroportos, edifícios, adegas e na indústria da refrigeração, bem como em espaços de lazer.

A Amorim Isolamentos possui diversas certificações relacionadas com o controlo de qualidade, ambiente, higiene e segurança, assegurando, regularmente, auditorias externas e internas às suas unidades industriais, de modo a garantir o cumprimento das exigências relativas às normas segundo as quais é certificada. Neste contexto, destaca-se a norma EN 13170, específica para produtos de isolamento térmico.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

Enquanto empresa do Grupo Amorim, a Amorim Isolamentos atua de acordo com a política de IDI do Grupo, que se encontra formalmente definida.

A área de IDI da Amorim Isolamentos centra-se, acima de tudo, na conceção e desenvolvimento de novos produtos sustentáveis e com características técnicas superiores. São vários os produtos inovadores que integram a oferta da Amorim Isolamentos. Não obstante, destacam-se, a título de exemplo, os seguintes:

- CorkSorb – gama de produtos que absorvem óleos e solventes orgânicos sem absorver água (especialmente úteis para lidar com todo o tipo de derrames e fugas);
- Corkoco – produto que beneficia, simultaneamente, das excelentes características da cortiça e do

coco, as quais lhe conferem um ótimo desempenho, quer em termos de estabilidade dimensional e elasticidade, quer em termos acústicos.

Para o desenvolvimento de novos produtos, a Amorim Isolamentos trabalha, frequentemente, em parceria com entidades do SCT, tais como: o Instituto de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico em Ciências em Ciências da Construção (ITeCons) da Universidade de Coimbra; o Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL); a Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto (FAUP); e o Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC).

Não obstante o foco das atividades de IDI da Empresa estar na criação de novos produtos, a inovação é alargada a outras áreas. Destaca-se, neste contexto, o facto de a Empresa apostar na otimização do processo produtivo, nomeadamente através da aquisição de equipamentos mais flexíveis em relação aos requisitos dos clientes, que permitam um maior aproveitamento das matérias-primas e que contribuam para a redução do consumo energético.

Também ao nível do marketing se regista, na Amorim Isolamentos, a realização de iniciativas inovadoras. A mais relevante dessas iniciativas une as áreas de IDI, internacionalização e marketing e consiste na organização de um evento bienal que conta com oradores de renome nacional e internacional, tais como arquitetos e investigadores em áreas relevantes para o setor da Cortiça.

Ainda na área de marketing, merece particular destaque uma iniciativa recente (2013), levada a cabo pela Amorim Isolamentos – a Empresa participou na Concreta (Feira Internacional de Construção e Obras Públicas, realizada na Exponor) com um stand em cortiça que alia uma arquitetura moderna às características ecológicas da cortiça. Este stand, desenvolvido em parceria com o ISCTE-IUL e com a FAUP, foi integralmente construído com placas de aglomerado expandido de cortiça, tendo sido eleito o melhor stand do evento.

No sentido de garantir algum apoio financeiro para o desenvolvimento das suas atividades de IDI, a Amorim Isolamentos tira partido dos programas de financiamento existentes, nomeadamente no âmbito do QREN.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A Amorim Isolamentos é, desde a sua génese, uma empresa exportadora. Atualmente, a Empresa exporta cerca de 93% do que produz, tendo como principais mercados a Europa, a Ásia e o Médio Oriente.

No sentido de reforçar a sua atividade internacional, a Empresa participa regularmente em feiras internacionais (em países como Dubai, Itália, Dinamarca, República Checa, Reino Unido, entre outros), bem

como em workshops internacionais para públicos-alvo de interesse para o setor da Cortiça (em particular, da cortiça aplicada à Construção), tais como arquitetos. No que respeita a estes últimos, destaca-se que a Empresa participa, habitualmente, enquanto oradora convidada, dado o reconhecimento que tem a nível mundial.

Sendo uma empresa com uma atividade internacional tão acentuada, a Amorim Isolamentos não dissocia a área de internacionalização da área de IDI. De facto, estas duas áreas estão intimamente ligadas (como se pode, aliás, verificar pelo exemplo já referido anteriormente, relacionado com a organização do evento bienal da Empresa). Por um lado, a IDI contribui para que a Empresa desenvolva produtos adequados às necessidades dos mercados externos onde atua. Por outro lado, a internacionalização contribui para a geração de ideias com vista à melhoria contínua dos seus produtos. Um exemplo concreto desta relação diz respeito ao mercado do Médio Oriente onde existe uma elevada procura pelos produtos “antivibráticos” da Empresa, dada a vibração provocada pelos equipamentos de ar condicionado que abundam neste mercado.

Resultados alcançados

Fruto das atividades de IDI que desenvolve, alinhadas com a estratégia de IDI do Grupo Amorim, a Amorim Isolamentos possui uma vasta gama de produtos inovadores, sustentáveis e com características técnicas superiores às da concorrência. Como referido anteriormente, destaca-se, neste âmbito, a gama de produtos CorkSorb e o produto Corkoco.

A Empresa aposta também no registo da propriedade intelectual, tendo já várias patentes registadas (e.g. patente associada à gama de produtos CorkSorb) e outras patentes que pretende registar (e.g. patente associada a produto de cortiça para exterior).

Para além de patentes, a Amorim Isolamentos possui um conjunto alargado de marcas registadas, tais como:

- Amorim (marca institucional);
- Corkpan (marca para o mercado italiano);
- Corktherm 040 (marca para os mercados austríaco, alemão e suíço);
- Corkisol (marca para o mercado francês).

Tal como referido previamente, a Empresa tem diversos projetos financiados no âmbito do QREN (e.g. projeto que deu origem à gama de produtos CorkSorb), ao qual recorre como forma de reforçar as suas áreas de IDI e de internacionalização.

Lições e reflexões

A Amorim Isolamentos é um exemplo claro de como a aposta na IDI e a articulação desta com a internacionalização podem contribuir para o crescimento de uma empresa a nível nacional e internacional.

Adotando um modelo de IDI aberto à colaboração com entidades do SCT e procurando beneficiar dos incentivos financeiros disponíveis para a promoção desta área no tecido empresarial, a Amorim Isolamentos dá resposta às necessidades dos mercados externos em que atua, criando produtos de qualidade superior e altamente sustentáveis, num setor tão tradicional como é o setor da Cortiça.

A Empresa cultiva, assim, em Portugal e no Mundo, o gosto pela cortiça, apresentando ao mercado produtos que lhe conferem o estatuto de empresa de referência a nível internacional.

Contactos

Morada: Ameira de Cuncos | 7080 Vendas Novas

Telefone: 265 809 220 | Fax: N.A.

e-mail: geral.aisol@amorim.com | Website: www.amorimisolamentos.pt

2.3. Amândio José Lobo, Lda.

Apresentação da Empresa



A Amândio José Lobo (doravante A.J.Lobo) é uma PME criada em 1983, que iniciou a sua atividade numa pequena oficina de frezar e tornear peças, localizada no centro de Évora. Esta oficina foi criada como resposta a uma eventual saída de Portugal de uma empresa multinacional, onde vários dos fundadores da A.J.Lobo prestavam colaboração.

Entre os produtos que foram inicialmente ali desenvolvidos, encontravam-se pitões de alumínio para botas de futebol, invenção que patentearam e que foi comprada por uma multinacional. Com o lucro que obtiveram optaram por adquirir maquinaria que permitiu o crescimento da Empresa até à dimensão que tem hoje, a qual justificou a sua realocização para a Zona Industrial de Évora (NUTS III Alentejo Central). Entre os principais produtos que a A.J.Lobo fabrica estão:

- Componentes mecânicos de alta precisão;
- Componentes eletromecânicos;
- Módulos fotovoltaicos.

São vários os clientes que procuram os componentes de precisão fabricados pela A.J.Lobo, sendo de salientar algumas empresas da indústria automóvel e indústria aeronáutica, setores com algum impacto económico na NUTS III do Alentejo Central. O Grupo do qual a A.J.Lobo é a Empresa-Mãe engloba várias empresas, destacando-se, por desempenharem funções complementares à A.J.Lobo, as seguintes:

- Lobosolar, Energias Renováveis, Lda. Esta Empresa dedica-se exclusivamente à comercialização, projeto e instalação de sistemas fotovoltaicos em território nacional e espanhol;
- Open Renewables, S.A. (Open) Criada em 2006, esta Empresa é produto da autonomização da Divisão de Módulos Fotovoltaicos da A.J.Lobo e dedica-se ao desenvolvimento dos painéis solares, e à sua comercialização para mercados externos.

É importante referir que o Grupo A.J.Lobo tem demonstrado uma clara preocupação em obter certificações que garantam ao cliente um serviço de elevada qualidade. Entre as certificações obtidas estão as seguintes: ISO9100, ISO9001, ISO14001 e ISO18001.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

As atividades de IDI que a A.J.Lobo tem promovido tiveram, desde muito cedo, uma grande importância para o crescimento desta Empresa. De facto, tal como referido anteriormente, foi a capacidade visionária e de inovação dos promotores da A.J.Lobo que os levou a desenvolver e patentear um produto (pitons de alumínio) que permitiu o investimento necessário para o crescimento sustentado da Empresa.

Essa capacidade advém, em grande parte, da cultura de inovação que foi absorvida pelos fundadores da Empresa, quando estes eram colaboradores de uma empresa multinacional que se destacava nesse âmbito. Deste modo, a A.J.Lobo tem demonstrado ser, desde a sua criação, uma empresa com uma grande competência inovadora, destacando-se nesse aspeto as seguintes características/factos ao nível organizacional:

- Dão formação profissional na Empresa desde 1988, como forma de responder às suas necessidades ao nível dos recursos humanos;
- Os seus colaboradores estão organizados, desde 1987, em grupos que contêm elementos com funções específicas, como de coordenação ou porta-voz, seguindo alguns princípios kaizen (processo que pretende aliar o aumento da produtividade à humanização do ambiente de trabalho e à eliminação do desperdício) que foram adaptados à realidade portuguesa;
- A estratégia de inovação da Empresa é partilhada, ou seja, qualquer trabalhador ou grupo de trabalhadores pode ter uma ideia inovadora e, caso esta seja aceite, aplicá-la;
- Promovem a responsabilização e as respostas partilhadas. Por exemplo, quando é detetado um problema de qualidade ou no prazo de entrega são os colaboradores responsáveis que, em grupo, o devem resolver;
- Usam a metodologia 5S (que tem como objetivo promover a produtividade, segurança, a organização e a motivação dos colaboradores) há mais de 15 anos;
- As metas de aumento de produtividade são definidas em conjunto com os colaboradores;
- A Empresa desenvolve iniciativas que visam a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, destacando-se a possibilidade de ser prestado apoio jurídico ou financeiro aos trabalhadores que o solicitarem.

Em relação às atividades de IDI ao nível de produto, estas estão concentradas na Empresa Open, que se autonomizou da Empresa-Mãe há apenas 7 anos, e que possui os seus próprios laboratórios de investigação e desenvolvimento.

As motivações que levam a A.J. Lobo a utilizar práticas de IDI na Empresa estão muito relacionadas com dois aspetos. Por um lado, estas estão enraizadas na cultura da Empresa, isto é, não são pensadas com um propósito claro, mas como um processo natural que permite a sua evolução. Por outro lado, existe uma noção clara de que apenas conseguem ser competitivos no mercado global através da produção com elevada qualidade, uma vez que países como a China conseguem ter produtos competidores no mercado a preços muito baixos.

No entanto, a Empresa também identifica algumas dificuldades que limitam os resultados que a A.J.Lobo tem conseguido através da aplicação da sua estratégia de desenvolvimento. Entre elas, salientam-se as seguintes:

- A dificuldade de recrutamento de recursos humanos qualificados no interior do país;
- A ausência de um tecido empresarial forte na região, o que dificulta colaborações;
- A estratégia de internacionalização baseada em preços muito baixos que é seguida por muitas empresas asiáticas, o que tem provocado o desaparecimento de muitas empresas do setor;
- A dificuldade em obter autorizações das autoridades para efetuar as obras necessárias para um maior desenvolvimento da Empresa (foi construída uma central fotovoltaica na Empresa, mas foram precisos 10 anos para obterem a autorização);
- As decisões políticas incoerentes, que promovem programas de incentivos que se iniciam e terminam sem uma avaliação cuidada e sem uma estratégia definida a longo prazo;
- A má imagem externa portuguesa, que tem sofrido abalos sucessivos, e que torna mais difícil a venda de um produto inovador feito em Portugal.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A A.J.Lobo é uma empresa que se dedica maioritariamente à exportação. A sua produção tem como destino mercados externos. Como mercados tradicionais a Empresa refere os seguintes países: Alemanha, Holanda e Suécia. No entanto, uma vez que esses mercados se encontram em fase de contração, a A.J.Lobo tem estado também ativa nos países africanos e na região do Golfo.

Sendo uma empresa de cariz essencialmente exportador, a A.J.Lobo compete com empresas que se diferenciam pelos baixos preços praticados. Deste modo, é através das suas atividades de inovação a nível organizacional que a Empresa consegue registar importantes aumentos de produtividade e é através das práticas de IDI a nível de produto que a Empresa tem vindo a conseguir fabricar produtos de elevada qualidade que lhe permitem ser muito competitiva na relação qualidade/preço.

É importante também referir que a A.J.Lobo tem vindo a participar em alguns projetos e eventos muito relevantes a nível mundial como, entre muitos outros, a Feira de Munique, a Leipziger Land e o Floriade Park de Amsterdão.

Resultados alcançados

As políticas de inovação que foram implementadas pela A.J.Lobo permitiram que a Empresa alcançasse números e estatísticas muito interessantes. De facto, atualmente a Empresa produz cerca de 900 produtos diferentes, sempre com alta eficiência.

A A.J.Lobo não tem participado em candidaturas a programas nacionais ou internacionais de financiamento, uma vez que esta Empresa considera que apenas deve implementar os projetos quando tem disponíveis os recursos próprios para os executar.

Lições e reflexões

A A.J.Lobo é uma empresa que, ao longo dos seus 30 anos de existência, tem demonstrado o impacto que boas práticas de inovação organizacional podem ter ao nível dos resultados da Empresa. De facto, a adoção de medidas precoces de inovação a nível organizativo tem levado à redução constante do desperdício e ao aumento do bem-estar dos colaboradores, fatores que se traduziram em aumentos sucessivos de produtividade. A A.J.Lobo tem também demonstrado ao longo dos anos ter uma capacidade exemplar de aproveitar os seus resultados de IDI de modo a promover o seu crescimento sustentado e tem tido uma estratégia de exportação inteligente, participando em eventos de alcance global e diversificando não só o seu produto, mas também partindo à conquista de novos mercados.

Contactos

Morada: Zona Industrial Almeirim Norte, Rua Aníbal Tavares n.º 11, Apartado 492 | 7002-506 Évora

Telefone: 266 730 600 | Fax: N.A.

e-mail: geral@ajlobo.com | Website: www.ajlobo.com

2.4. Endowave, Unipessoal, Lda.

Apresentação da Empresa



A Endowave é uma empresa especializada no desenvolvimento e comercialização de soluções inovadoras, mais concretamente de dispositivos médicos, para aplicação em intervenções cirúrgicas, nomeadamente nas especialidades de cirurgia geral, urologia, ginecologia, cirurgia plástica e cirurgia torácica. A Empresa, sediada em Campinho (Reguengos de Monsaraz), foi constituída em finais de 2008.

Considerando a estratégia delineada, a Endowave tem vindo a criar parcerias internacionais com empresas que fornecem produtos de intervenção cirúrgica, possuindo hoje *know-how* e soluções para as mais diversas abordagens nesta área. Destaca-se uma vasta rede de fornecedores de dispositivos originários de regiões como a Turquia, a China e a Itália, sendo a Endowave o representante no mercado português. Estes parceiros fornecem formação sobre os seus produtos, possibilitando o desenvolvimento de competências na equipa da Empresa e a aquisição de conhecimento do mercado.

Apesar de ser constituída por uma equipa pequena – 5 pessoas com competências centradas nas áreas das engenharias mecânica e biomecânica – tem existido uma expansão significativa da Empresa, crescendo em termos financeiros e em dimensão operacional. Estes resultados são fruto de esforços ao nível do desenvolvimento de atividades de I&DT e do reforço das atividades de cariz comercial.

Assim, a Endowave aposta numa estratégia de crescimento assente numa política intensiva de inovação, na qual os seus projetos de I&DT contribuem para o desenvolvimento de uma indústria nacional de elevado valor acrescentado. Tendo já concluído em 2012 um primeiro projeto de I&DT financiado ao abrigo dos Sistemas de Incentivos do QREN e estando atualmente a desenvolver outros 4 projetos, a Empresa pretende alargar as suas competências de conceção e desenvolvimento de produtos para as áreas de química e biologia.

Recentemente, em 2013, a Empresa obteve a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a ISO 9001:2008. Este é um requisito para muitos clientes e, além disso, permite alcançar uma visibilidade significativa no exterior.

Evolução estratégica da Empresa

A Endowave iniciou a sua atividade em 2008 através da representação e comercialização em Portugal de soluções inovadoras para aplicação em intervenções cirúrgicas. Este passo permitiu aprofundar as realidades do mercado e identificar, junto dos seus clientes e outros intervenientes relevantes no mercado da saúde (nomeadamente de profissionais no sector, com destaque para os médicos e enfermeiros), preocupações relativamente ao desempenho e funcionalidades das soluções existentes.

As preocupações identificadas levaram à análise, dentro da Empresa, da possibilidade de investigar e desenvolver novos dispositivos médicos. Nesse sentido, a Endowave estabeleceu uma parceria para o desenvolvimento de projetos de I&DT com o Instituto de Soldadura e Qualidade (ISQ), com base no seu conhecimento técnico específico relevante para a área de atuação da Empresa e na sua experiência em candidaturas a projetos no âmbito do QREN. Assim, em 2010, a Empresa deu início às suas atividades de I&DT com o projeto LAPORT – Dispositivo multi-acesso de intervenção cirúrgica por laparoscopia com incisão única.

Este primeiro projeto, concluído em 2012 e financiado no âmbito do SI I&DT do QREN, revestiu-se de um elevado sucesso, tendo permitido o desenvolvimento de um dispositivo minimamente invasivo, em que se destaca a inovação pelo seu desenho funcional, que possibilita um desempenho superior a um custo inferior.

O conhecimento adquirido e os desenvolvimentos alcançados no LAPORT possibilitaram à Endowave encetar uma série de novos projetos. Como exemplo, salienta-se o projeto ANGLED, que visa desenvolver instrumentos angulares articulados para laparoscopia com incisão única, cuja conclusão se prevê para 2014.

Paralelamente ao desenvolvimento de projetos de I&DT, com o objetivo de crescer de forma sustentável, a Empresa tem implementado outras iniciativas, como a aposta nos recursos humanos, o estabelecimento de novas parcerias, a aquisição e proteção de novos conhecimentos e a melhoria contínua dos processos.

Assim, à medida que os projetos são aprovados, têm vindo a ser contratados novos recursos humanos que elevam o conhecimento da Empresa e contribuem para a realização, com sucesso, das atividades previstas. Adicionalmente, por forma a alargar o leque de conhecimentos, bem como a aceder a meios técnicos relevantes (como equipamentos de testes e ensaios), e com base nos excelentes resultados alcançados com a cooperação com o ISQ, a Empresa tem procurado identificar e estabelecer novas parcerias com entidades do SCT, como o Instituto Politécnico de Leiria (IPLEiria).

Com vista a assegurar a obtenção de informação o mais atualizada possível, a Endowave analisa informações de diversas fontes, em que os meios mais utilizados são as newsletters de bases de dados de materiais (incluindo as disponibilizadas pela AICEP) e as revistas especializadas em cirurgia laparoscópica, urologia, entre

outras. É também efetuada a monitorização de concursos públicos nas áreas de atuação da Empresa. Salienta-se também a associação ao Health Cluster Portugal, que providencia informação privilegiada através do acesso a seminários, apresentações e suporte técnico e jurídico. Contudo, a fonte de informação privilegiada continua a ser os clientes, com destaque para os médicos (alguns dos quais participam em projetos de I&DT da Endowave).

Ainda relativamente às parcerias, há a destacar ao nível da gestão da propriedade intelectual o apoio de um gabinete especializado que identifica patentes relevantes para as atividades de I&DT da Empresa, assegura que não são infringidas patentes e salvaguarda a proteção dos resultados alcançados nos projetos.

Por fim, é de assinalar novamente a recente certificação do Sistema de Gestão da Qualidade da Endowave, que vem reconhecer o esforço que tem vindo a ser realizado pela Empresa na melhoria dos seus processos com o objetivo de aumentar a sua competitividade.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A Empresa tem claras intenções de se expandir internacionalmente, consciente de que os produtos desenvolvidos têm valor a nível global. No entanto, os produtos desenvolvidos estão ainda em processo de validação pelo Infarmed para que possam ser comercializados.

A comprovar a inovação e competitividade dos novos produtos, alguns dos seus fornecedores já apresentaram interesse em distribuí-los, desde que não sejam seus concorrentes diretos.

Por último, é de referir a estratégia da Endowave em aproveitar as relações existentes com médicos portugueses que trabalham atualmente nos mercados externos. Alguns médicos já expressaram individualmente a intenção de apoiar o processo de internacionalização, dado reconhecerem a Empresa como um parceiro privilegiado para disponibilizar os melhores procedimentos médicos.

Resultados alcançados

Apesar da curta história da Empresa, contando apenas com 5 anos de atividade, a Endowave pode já orgulhar-se de ter alcançado vários resultados, salientando-se os seguintes:

- Estabelecimento de uma rede internacional extensa de parceiros (incluindo fornecedores de produtos e entidades do SCT);
- Aprovação de 4 projetos financiados no âmbito do SI I&DT, tanto em co-promoção como individuais, e submissão de uma nova candidatura com vista ao desenvolvimento de um novo projeto que irá abranger uma nova área de competência;

- Alcance de produtos inovadores em processo de validação pelo Infarmed, que permitirão à Empresa reforçar a sua posição no mercado nacional e expandir-se nos mercados internacionais;
- Consolidação de uma estrutura interna vencedora (nomeadamente através do desenvolvimento de um Sistema de Gestão da Qualidade), suportada por uma rede comercial altamente eficiente, orientada para a IDI, visando um crescimento sustentável da Empresa.

Lições e reflexões

A Endowave mostra como uma empresa pequena, inicialmente focada na comercialização, se pode distinguir no mercado. A aposta nos recursos humanos, o estabelecimento de parcerias, a aquisição e proteção de novos conhecimentos e a melhoria contínua dos processos permitem à Empresa desenvolver uma forte presença comercial que serve de base ao desenvolvimento dos seus próprios produtos.

Desta forma, com suporte financeiro e conhecimento tecnológico e de mercado assegurado, a Endowave pode continuar a investir no desenvolvimento de produtos inovadores que permitirão à Empresa explorar verdadeiramente o competitivo setor dos dispositivos médicos.

Concluindo, salienta-se a capacidade de gerir vários projetos de IDI com uma equipa interna de apenas 5 pessoas, só possível com as apostas anteriormente enunciadas.

Contatos

Morada: Rua Nova, nº 6 7200-532 Campinho (Reguengos de Monsaraz)

Telefone: 919 109 403

e-mail: info@endowave.pt | Website: www.endowave.pt

2.5. Fábricas Lusitana – Produtos Alimentares, S.A.

Apresentação da Empresa



A Fábricas Lusitana – Produtos Alimentares, S.A. (Fábricas Lusitana) é uma PME localizada em Alcains (Distrito de Castelo Branco e NUTS III Beira Interior Sul).

O fundador da Empresa – António Trigueiros de Aragão – iniciou a sua atividade empresarial nos anos 20, em Alcains, com uma fábrica de moagem de ramas à qual se seguiu uma fábrica de espoadas de trigo.

Em 1975 foi constituída a Sociedade Anónima, que permanece até aos dias de hoje e que comercializa, através das conhecidas e prestigiadas marcas Branca de Neve, Espiga e Monte Branco, uma extensa e variada gama de produtos, a saber:

- Branca de Neve – Farinhas de trigo, farinhas para pão e preparados para bolos;
- Espiga – Farinhas de trigo, farinha e sêmola de milho, especiarias e ervas aromáticas, pão ralado, “frita fácil”, amido de milho, chocolate em pó, azeite, óleo e óleo em spray;
- Monte Branco – Trigo tipo 55 e 65, trigo tipo 65 corrigida, trigo tipo 80 e 150 e centeio tipo 70.

Considerando a Qualidade um valor fundamental da sua atividade, a Fábricas Lusitana certificou, em 1996, o seu Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma ISO 9001.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

Enquanto empresa de referência no setor Agroindustrial nacional, a Fábricas Lusitana necessita de estar atenta às necessidades do mercado em que atua, no sentido de dar resposta imediata a essas necessidades. Neste contexto, o desenvolvimento de novos produtos assume particular relevância, sendo este o ponto central das atividades de IDI que a Empresa desenvolve.

Apesar de não possuir uma estratégia formalmente definida relativamente à IDI, a Fábricas Lusitana possui quatro colaboradores dedicados ao desenvolvimento de novos produtos e um laboratório para a realização de testes e ensaios às novas formulações concebidas.

Dos vários produtos desenvolvidos, destacam-se, pelo facto de se distanciarem do principal foco da atividade da Empresa (i.e. fabrico de farinhas para consumo doméstico), as farinhas para a indústria de panificação, as sobremesas (e.g. mousse, gelatinas, pudins), as especiarias e o óleo em spray (para untar formas), cujo desenvolvimento exigiu um esforço muito considerável, especialmente no que respeita à conceção de novas formulações de matérias-primas.

Para o desenvolvimento destes e de outros produtos (o qual resulta, frequentemente, do contacto entre a Empresa e os seus clientes e fornecedores – conhecedores das necessidades do mercado), a Fábricas Lusitana colabora com entidades do SCT, tais como o Instituto Politécnico de Castelo Branco, nomeadamente ao nível da realização de testes e ensaios que a Empresa não pode executar internamente.

A área de IDI da Fábricas Lusitana não se esgota, contudo, no desenvolvimento de novos produtos. De facto, a nível do processo produtivo, a Empresa está a realizar, atualmente, um estudo detalhado com vista à otimização de todo o processo, nomeadamente no que concerne ao aumento da eficiência energética, ao aumento da capacidade de armazenamento e à redução dos tempos de produção.

A nível de Marketing, a Empresa é também (e desde sempre) inovadora. Efetivamente, a farinha Branca de Neve foi um dos primeiros produtos nacionais a serem publicitados (pela atriz Laura Alves) e, mais tarde, outros produtos foram também divulgados por nomes famosos e queridos do povo Português (e.g. Marco Paulo, Herman José, Helena Isabel, Manuela Maria e Carlos Paião).

Em operações de *sampling*, a Fábricas Lusitana foi também pioneira – o filme com a atriz Laura Alves foi amplamente exibido nas salas de cinema de Lisboa e, no final das sessões, era oferecido a cada senhora um pacote de 1/2 quilo de farinha Branca de Neve.

Atualmente, a Empresa procura manter esta proximidade em relação ao consumidor, fazendo-o, quer através da publicação (quatro vezes por ano) da revista “Lusitana” (na qual faz a divulgação dos seus produtos, apresentada receitas e inclui vales de desconto), quer através da realização de campanhas de brindes para o consumidor.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A Fábricas Lusitana lidera o mercado nacional de farinhas de trigo para uso doméstico.

A nível internacional, a Empresa tem já também alguma atividade (correspondente a cerca de 3% do seu volume de negócios em 2012), exportando para países como Angola (especialmente produtos como azeite e

especiarias) e para o “mercado da saudade” – i.e. França, Suíça, Estados Unidos da América e Canadá (onde a procura incide, essencialmente, sobre os produtos mais “tradicionais” da Empresa). Importa salientar que, em França, dada a importância do setor da pastelaria neste país, a exportação dos produtos da Fábricas Lusitana dirige-se já a um público que vai um pouco além do âmbito do “mercado da saudade”.

Tendo em consideração que a atividade internacional da Fábricas Lusitana é ainda reduzida, não existe, para já, uma relação acentuada entre a área de internacionalização e a área de IDI da Empresa. Não obstante, a criação de sinergias entre estas duas áreas é uma das prioridades da Fábricas Lusitana para o futuro. De facto, a atividade internacional poderá fornecer à Empresa contributos/ideias para a criação de novos produtos, ao passo que a área de IDI poderá contribuir para que a Empresa responda de forma mais célere e adequada às oportunidades/necessidades detetadas nos mercados internacionais.

Por este motivo, a Fábricas Lusitana concorreu em 2013 ao SI Qualificação PME, com vista a reforçar a sua presença a nível internacional.

Resultados alcançados

Conforme referido anteriormente, a Fábricas Lusitana desenvolve diversas iniciativas na área de IDI, em colaboração com entidades do SCT (nomeadamente ao nível da realização de testes e ensaios). Estas iniciativas centram-se, sobretudo, na criação de novos produtos, a partir da conceção de novas formulações de matérias-primas. De entre os vários produtos desenvolvidos pela Empresa destacam-se as farinhas para a indústria de panificação, as sobremesas (e.g. mousse, gelatinas, pudins), as especiarias e o óleo em spray (para untar formas), que se distanciam um pouco do principal foco da Fábricas Lusitana (farinhas para consumo doméstico).

Adicionalmente, a Empresa possui um conjunto de marcas registadas e de qualidade reconhecida, sobretudo a nível nacional, a saber: Branca de Neve; Espiga; e Monte Branco. A primeira recebeu, inclusivamente, por várias vezes, o prémio Superbrands.

A nível de candidaturas a programas de financiamento, destaca-se o facto de a Fábricas Lusitana ter concorrido, em 2013, ao SI Qualificação PME, como forma de garantir apoio para reforçar a sua área de internacionalização e, por consequência, para estabelecer sinergias entre as áreas de internacionalização e IDI. Atualmente, a Empresa está presente em Angola e num conjunto de países que constituem o chamada “mercado da saudade” (i.e. França, Suíça, Estados Unidos da América e Canadá), pretendendo fortalecer a sua presença nestes mercados e manter, simultaneamente, a posição de liderança que ocupa a nível nacional.

Lições e reflexões

A Fábricas Lusitana é um exemplo claro de que a IDI contribui decisivamente para o crescimento das empresas, independentemente da dimensão das mesmas e do setor a que pertencem. Com efeito, a aposta no desenvolvimento de atividades de IDI (que, no caso da Fábricas Lusitana, se centra no desenvolvimento de novos produtos), a Empresa distancia-se da sua concorrência a nível nacional, dotando-a, gradualmente, das condições necessárias para fortalecer a sua presença nos mercados internacionais em que já atua e em novos mercados.

O desenvolvimento das atividades de IDI da Fábricas Lusitana é, maioritariamente, feito a nível interno. Contudo, a Empresa adota uma postura aberta à colaboração com outras entidades do SCT.

Contactos

Morada: Largo de Santo António | 6005 - 015 Alcains

Telefone: 272 900 250 | Fax: 272 900 500

e-mail: lusitana@lusitana.pt | Website: www.lusitana.pt

2.6. Fertiprado, Lda.

Apresentação da Empresa



Constituída em 1990 e sediada na Herdade Esquerdos, Monforte, a Fertiprado tem como filosofia desenvolver um conjunto de atividades de investigação, desenvolvimento, marketing e assistência técnica, que permitam levar ao agricultor soluções para a alimentação animal de qualidade superior, de acordo com as suas necessidades e vocação da exploração, contribuindo desta forma para a melhoria da rentabilidade das empresas agropecuárias. A Fertiprado tem, assim, um papel relevante no desenvolvimento do sector da Agricultura, Produção Animal e Recursos Agroalimentares na sua região (NUTS III Alto Alentejo).

A Fertiprado desenvolve produtos orientados para empresas que recorrem a pastagens e forragens, apostando na preservação do solo, ambiente e biodiversidade.

A sua origem tem base no conhecimento do Eng.º Agrónomo David Crespo, que dedicou parte da sua vida ao estudo de sistemas de produção animal baseados em pastagens e forragens como solução para a sustentabilidade dos sistemas agropecuários. A partir da Herdade dos Esquerdos, propriedade da família Crespo, foi possível validar os conceitos e adaptar técnicas de utilização e manejo, estimulando a criação da Empresa, como instrumento de partilha e divulgação das técnicas desenvolvidas.

De referir ainda que a Fertiprado é uma empresa pioneira e líder na tecnologia da pré-inoculação de sementes de leguminosas, destacando-se pelo incremento da proteína e o aumento da fertilidade e estrutura do solo em benefício do ambiente.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

A IDI é parte integrante da filosofia da Fertiprado, tendo a Empresa procurado desenvolver produtos adequados às necessidades específicas de cada nicho de mercado, combinando tecnologia e biodiversidade, de forma a oferecer uma resposta adaptada às necessidades dos seus clientes.

Tendo isto em conta, a Fertiprado tem feito um esforço significativo na sistematização das suas atividades de IDI. Com a criação, em 2009, de uma estrutura formal de Investigação e Desenvolvimento, com 6 colaboradores totalmente dedicados às atividades desta estrutura, o processo de consolidação das atividades

de IDI tem aumentado consideravelmente, através da implementação de metodologias e parâmetros para o planeamento destas atividades.

Adicionalmente, a estratégia da Fertiprado, especificada em objetivos trimestrais e anuais, reflete igualmente os trabalhos de Investigação e Desenvolvimento da Empresa. Durante a atividade de revisão dos objetivos definidos, a Fertiprado verifica se os projetos de IDI em curso refletem as prioridades estratégicas atribuídas para o período em causa e de que forma têm contribuído para os objetivos da Empresa, de forma a apoiar a tomada de decisão.

A Fertiprado mantém relações estreitas com institutos de investigação agrícola, como é o caso do Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária (INIAV), o Instituto de Tecnologia Química e Biológica (ITQB) e a Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial (INOVISIA), e outras entidades e associações relevantes no setor, tal como a Lactogal e a Rede Inovar. A Fertiprado promove ainda a realização de estágios, recebendo alunos de diferentes escolas agrárias a nível nacional.

De realçar que, fruto das atividades de cooperação que desenvolve, a Fertiprado teve a oportunidade, durante a realização de um projeto financiado, de aceder ao Banco Português de Germoplasma Vegetal (BPGV), passando assim a ter acesso a um grande número de novas variedades de sementes. No âmbito deste projeto específico, a Empresa realizou a avaliação dessas variedades, enriquecendo o BPGV e o seu próprio conhecimento interno.

A Fertiprado realiza, igualmente, várias atividades de acompanhamento de tendências de mercado e pesquisa de novas informações técnicas através da consulta de artigos científicos e participação em eventos relevantes, o que lhe permite antecipar tendências e identificar novas oportunidades de desenvolvimento de novos produtos a longo prazo.

É de realçar que parte significativa do trabalho de prospeção da Fertiprado envolve o esforço da equipa comercial, nomeadamente ao nível da identificação de potenciais clientes e da realização de estudos que identifiquem as características climatéricas e de solo relevantes para a Região, para além de reunir as necessidades de cada agricultor em particular. Esta informação é reportada diretamente à área de Investigação e Desenvolvimento, com vista à identificação de novas oportunidades de negócio.

A Empresa orgulha-se ainda de apresentar uma cultura organizacional que fomenta o convívio entre os seus colaboradores, nomeadamente através de atividades que promovem a aproximação dos colaboradores onde, inclusive, estes poderão ou não discutir sobre questões de trabalho. Salienta-se que qualquer oportunidade de reunir os responsáveis que estão, geralmente, mais distantes, é explorada como forma de reforçar laços e manter os canais de comunicação ativos.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A Fertiprado é já uma empresa estabelecida internacionalmente, com escritórios abertos em Espanha, Itália e Uruguai. Mais de metade da sua produção é escoada para os mercados externos.

Tendo em conta a sua atividade internacional, a participação em feiras internacionais é, naturalmente, uma atividade frequente por parte de alguns colaboradores da Empresa, nomeadamente das áreas Comercial e Investigação e Desenvolvimento. Os colaboradores da Fertiprado são, assim encorajados a acompanhar as tendências a nível mundial, paralelamente com a prospeção de novos mercados.

De forma complementar, a Fertiprado procura oportunidades para se associar aos centros de investigação mais prestigiados a nível internacional, como o *Institut National de la Recherche Agronomique* (INRA) de França, entre outros. Colaborando com diferentes especialistas, a Empresa procura, para além de desenvolver novas competências, beneficiar de programas de financiamento existentes a nível europeu.

A aposta em atividades de IDI de âmbito internacional, nomeadamente no acompanhamento de tendências, tem trazido benefícios inegáveis para a Empresa como um todo, de forma mais pronunciada na área Comercial. Os novos conhecimentos adquiridos a nível global têm dado origem a novos projetos de IDI, novos clientes e novas parcerias. A Fertiprado sublinha que só através de uma forte aposta nestas atividades, mantendo a Empresa na linha da frente da evolução do setor, se torna possível avançar com uma estratégia igualmente ambiciosa a nível internacional.

Resultados alcançadas

Dado o investimento realizado na área de IDI, a Fertiprado possui já um conjunto significativo de resultados, de entre os quais se destacam os seguintes:

- Implementação de procedimentos relacionados com a gestão de oportunidades comerciais e o planeamento e execução de projetos de IDI;
- Existência de um número apreciável de candidaturas aprovadas no âmbito do PRODER e do SIFIDE;
- Desenvolvimento de vários produtos próprios, fruto do esforço da Empresa na realização de atividades de IDI, que têm demonstrado forte rentabilidade no mercado;
- Forte presença no mercado internacional, fruto da interligação entre as estratégias de IDI e de internacionalização, e do desenvolvimento de projetos de IDI inseridos em consórcios internacionais, com outras empresas e com entidades do SCT.

Lições e reflexões

A Fertiprado, pela elevada importância que coloca à realização das atividades de IDI é um caso claro de que a IDI deve ser parte integrante da estratégia das empresas. A empresa considera que existe uma importância muito relevante na sistematização das atividades de IDI, principalmente por se tratar de uma empresa cuja estratégia é manter-se na linha da frente do seu setor de atuação, através do desenvolvimento de produtos adaptados aos diferentes nichos de mercado. Foi esta forte aposta na IDI que permitiu à Empresa distinguir-se da concorrência, tomando as atividades e resultados de investigação como sua responsabilidade.

A forma como a Fertiprado encarou a IDI, criando uma estrutura própria e abordando variadas entidades externas, com o intuito maior de absorver, de forma eficiente, o conhecimento mais relevante do seu setor, conduziu a um rápido estabelecimento de parcerias com instituições de referência em Portugal e no estrangeiro.

Salienta-se igualmente o facto de a Empresa recorrer a programas de financiamento, a nível nacional e internacional, destinados a promover a investigação e o desenvolvimento de projetos e produtos no setor agrícola, sem nunca descurar o financiamento próprio.

Contactos

Morada: Herdade Esquerdos 7450-250 Vaiamonte

Telefone: 245 569 000 | Fax: 245 569 103

e-mail: fertiprado@fertiprado.com | Website: www.fertiprado.pt

2.7. FrontWave, Engenharia e Consultadoria, S.A.

Apresentação da Empresa



A FrontWave, Engenharia e Consultadoria, S.A. (FrontWave) é uma PME criada em 2001 como spin-off do Instituto Superior Técnico (IST) da Universidade de Lisboa, que se encontra sediada em Borba (Distrito de Évora e NUTS III Alentejo Central), uma região onde o setor da Pedra Natural assume um papel de destaque no desenvolvimento económico e social.

No exercício da sua atividade, a FrontWave agrupa as suas competências e os produtos/serviços que disponibiliza em três áreas, designadamente:

- **Engenharia** – A FrontWave apresenta soluções personalizadas para: valorizar comercialmente os produtos de pedra natural, aglomerado de pedra e demais materiais compósitos (otimização do comportamento térmico, acústico e reforço estrutural); realizar projetos de aplicação de pedra em arquitetura (dimensionamento, projetos de fachada ventilada e acompanhamento de aplicações interiores e exteriores); proceder a inspeções utilizando técnicas de diagnóstico inovadoras e capacidade de análise de resultados reconhecida internacionalmente;
- **Consultadoria** – A FrontWave apoia os seus clientes na implementação de sistemas de certificação, segurança e saúde no trabalho, sistemas de acreditação, mentalidade “Lean Management” e marcação CE, bem como na otimização das suas atividades de IDI (nomeadamente através da realização de diagnósticos, da definição das vias para a procura de financiamentos para a realização dessas atividades e do aconselhamento técnico de enquadramento de projetos de IDI nesses financiamentos). A Empresa disponibiliza formações específicas no âmbito da Certificação e da Acreditação;
- **Inovação** – A FrontWave possui atualmente uma unidade de trabalho que, fruto da sua experiência e contactos nacionais e internacionais, lidera o desenvolvimento de novas ideias e conceitos no setor da Pedra Natural, muito relacionados com as tecnologias de produção utilizadas neste setor.

A qualidade dos produtos/serviços da FrontWave é reconhecida pelos seus clientes, estando o seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado de acordo com a norma ISO 9001. Para além desta certificação, a Empresa, que tem a IDI fortemente integrada na sua cultura, pretende certificar, no curto/médio prazo, o SGDI, segundo a norma NP 4457:2007.

Evolução estratégica da Empresa

A IDI faz parte da identidade da FrontWave. De facto, desde a sua génese, a Empresa possui uma estratégia para esta área, com objetivos definidos, que passam pelo desenvolvimento contínuo de projetos de IDI, especialmente destinados à criação de novos produtos/serviços. Uma das provas de que a IDI está, efetivamente, enraizada na atividade da FrontWave reside no facto de a Empresa ter constituído um Núcleo de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT) – i.e. uma equipa com características de permanência, dedicada a atividades de investigação, desenvolvimento e inovação. Adicionalmente, a FrontWave possui um laboratório devidamente equipado, onde procede à realização de testes e ensaios no âmbito dos diversos projetos que desenvolve, a título individual ou em parceria com outras empresas e entidades do SCT (nacionais e/ou internacionais).

De entre os vários projetos de IDI da FrontWave (desenvolvidos e em desenvolvimento) merecem particular destaque os seguintes:

- **Projeto PROVIPS** – neste projeto Europeu foi desenvolvido um sistema automático de classificação visual de ladrilhos e/ou chapas de pedra natural. Este projeto foi desenvolvido por um consórcio do qual fez parte a FrontWave e as seguintes entidades nacionais e internacionais: CNI Informática (Itália); MASERC (Portugal); FURRER (Itália); HELION (Alemanha); SPECIM (Finlândia); IST (Portugal); D'APPOLONIA S.P.A. (Itália); e FRAUNHOFER (Alemanha);
- **Projeto PRESSTONE** – neste projeto foi desenvolvido um sistema novo e inovador, pré-montado a partir de placas de pedra, que permite a aplicação de pedra em fachada e a monitorização online e em tempo real do estado da pedra na fachada. Este projeto foi desenvolvido em parceria com a Empresa Solancis e com o Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP);
- **Projeto CellAG** – este projeto visou o desenvolvimento de uma nova ferramenta online que resultou da necessidade de conhecer o resultado real que os processos de transformação de materiais induzem, quer nos materiais transformados (e.g. pedra natural, aglomerados de pedra, vidro ótico e de construção, entre outros), quer nos elementos de corte utilizados (usualmente ferramentas diamantadas e abrasivos). Neste projeto foram otimizados os processos produtivos de duas empresas (Keraben e Indo), nomeadamente, por via da redução do consumo energético e da seleção das melhores ferramentas;
- **Projeto ProTool** – este projeto teve como objetivo fundamental o desenvolvimento de um *software* baseado num algoritmo que, a partir do tratamento de parâmetros do processo de corte e/ou

polimento (e.g. consumo energético do equipamento, velocidade de trabalho, quantidade e tipo de material removido, desgaste da ferramenta, número de rejeições detetadas no processo, entre outros), permite: determinar exatamente em que momento da vida útil se encontra uma determinada ferramenta e em função do seu desgaste propor a sua substituição no momento oportuno; propor modificações dos parâmetros operatórios do processo de corte assim como o desenho das ferramentas para a otimização e controlo de ambos;

- **Projeto StoneID** – este projeto teve como grande objetivo o desenvolvimento de uma ferramenta online para seleção eco-eficiente de produtos em pedra natural. Para o efeito, foi necessário adquirir um conhecimento detalhado das características relativas à maioria dos materiais utilizados na aplicação dos produtos em pedra natural, desenvolver metodologias de ensaio para caracterização da interação entre a pedra natural e os materiais utilizados na sua aplicação e analisar e estabelecer uma correlação entre as propriedades e o comportamento, no sentido de desenvolver uma ferramenta preditiva para seleção de produtos em pedra natural.
- **Projeto LeanMachine** – este projeto visa o desenvolvimento de uma tecnologia de produção que se apresenta como a primeira solução industrial para a transformação integral de produtos de origem pétrea. Esta tecnologia combinará num só equipamento a capacidade de corte, maquinação, acabamento e identificação inequívoca do produto acabado a partir chapas cortadas de blocos e será uma plataforma de gestão integrada e inteligente de todos os processos. Para além da FrontWave, o projeto conta com o envolvimento da Zeugma, da Tecnibite e do IST.

Para o desenvolvimento dos seus projetos de IDI, a FrontWave procura tirar partido dos programas de financiamento existentes a nível nacional e comunitário, tendo vários aprovados no âmbito do SI I&DT do QREN. Alguns exemplos destes projetos são o projeto ProTool (supra-referido) e o projeto STONESCAN (recentemente aprovado e que visa o desenvolvimento de uma nova tecnologia de produção com recurso a sistemas de visão). A Empresa beneficia também do Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (SIFIDE), tendo visto aprovada no passado uma candidatura ao Sistema de Incentivos à Inovação (SI Inovação) do QREN, com vista à realização de investimentos de cariz produtivo.

Uma outra prática da FrontWave que merece destaque pelo seu carácter inovador está relacionada com a forma como a Empresa divulga os seus produtos/serviços. Tirando proveito do conhecimento técnico e científico existente, a FrontWave publica regularmente artigos científicos, em colaboração com entidades do SCT. Este aspeto é relevante, não apenas pela originalidade que lhe está associado, mas também por encaixar perfeitamente no modo como a FrontWave se posiciona no mercado – empresa cuja principal mais-valia é o seu *know-how* e que tem como valores essenciais a qualidade, a inovação e a excelência.

A aposta da FrontWave na IDI resulta, essencialmente, da sua vontade de se diferenciar em relação à concorrência. Nesta matéria, a Empresa tem sido bem-sucedida, uma vez que existe a perceção de que o mercado reconhece as suas competências e o seu conhecimento. Não obstante, a FrontWave considera que existe ainda um número relativamente alargado de clientes/potenciais clientes que revelam pouca abertura para o estabelecimento de parcerias, sendo este o principal obstáculo com o qual a Empresa se depara no desenvolvimento de atividades de IDI.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A FrontWave é já uma empresa internacional, tendo iniciado a sua atividade no mercado externo em 2005. Atualmente, a Empresa atua essencialmente em Espanha (mercado particularmente relevante dada a proximidade geográfica em relação a Portugal) e Itália, procurando reforçar a sua presença nestes e noutros países. Para o efeito, a Empresa participa em feiras internacionais (e.g. Marmomacc – Verona, Itália), onde apresenta os seus produtos/serviços, em relação aos quais tem recolhido opiniões bastantes favoráveis (especialmente no que respeita aos resultados dos projeto ProTool e PRESSTONE).

Para o reforço da sua presença internacional, a Empresa procura também beneficiar de programas de financiamento existentes, destacando-se, neste contexto, o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME (SI Qualificação PME) do QREN.

A aposta na internacionalização traz claros benefícios para a otimização da estratégia de IDI da FrontWave, na medida em que conduz à aquisição de novos conhecimentos e à perceção de novas necessidades/oportunidades de mercado, os quais podem dar origem ao desenvolvimento de novos projetos de IDI, muitas vezes realizados no âmbito de parcerias internacionais (como visto anteriormente). A aposta na IDI, por seu turno, permite que a Empresa reforce o seu conhecimento e a sua oferta de produtos/serviços, dotando-a, por isso, de uma maior capacidade para abordar os mercados internacionais, onde a concorrência é, naturalmente, mais intensa.

Resultados alcançadas

Fruto das atividades de IDI que realiza, a FrontWave alcançou já um conjunto apreciável de resultados, de entre os quais se destacam os seguintes:

- A Empresa possui uma estrutura interna (Núcleo de I&DT) dedicada a pensar e executar a IDI;

- A Empresa possui um conjunto alargado de projetos de IDI, salientando-se, pela relevância e carácter inovador dos produtos/serviços que originaram, os projetos ProTool e PRESSTONE;
- A Empresa tem um número apreciável de candidaturas aprovadas no âmbito do QREN (destacando-se o SI I&DT – projetos ProTool e STONESCAN) e do SIFIDE;
- A Empresa possui marcas (e.g. Tool Selector – ferramenta resultante do projeto ProTool) e patentes registadas (designadamente no âmbito do projeto PRESSTONE), estando também previsto o registo de patente no âmbito do projeto STONESCAN;
- Fruto da interligação entre as estratégias de IDI e de internacionalização, a Empresa está presente no mercado internacional (com destaque para Espanha e Itália) e tem desenvolvido projetos de IDI inserida em consórcios internacionais, com empresas e entidades do SCT.

Lições e reflexões

A FrontWave é um exemplo muito relevante de que a aposta estruturada na IDI não é exclusiva de empresas de grande dimensão. De facto, a FrontWave tem uma estratégia de IDI definida, estando esta área profundamente enraizada na sua identidade. Essa estratégia permite que a Empresa desenvolva projetos relevantes, individualmente e em parceria com entidades nacionais e internacionais, dos quais resultam produtos/serviços com um carácter verdadeiramente inovador à escala global. Esta estratégia contribui, assim, para que a Empresa reforce a sua presença no mercado (quer interno, quer externo), beneficiando do conhecimento e das oportunidades que resultam do seu perfil internacional e que acabam por se traduzir no desenvolvimento de novos projetos de IDI.

Como forma de potenciar a sua área de IDI, a FrontWave usufrui dos programas de financiamento existentes e especificamente destinados a promover a investigação, o desenvolvimento e a inovação no tecido empresarial. Desta forma, as limitações financeiras que estão naturalmente associadas à atividade de qualquer empresa são minimizadas e a Empresa pode dar continuidade à sua aposta clara e sustentada na IDI – uma das principais bandeiras da sua atividade.

Contactos

Morada: Rua do Comércio nº. 15, 7150-321 Borba

Telefone: 268 890 387 | Fax: 219 672 786

e-mail: frontwave@frontwave.pt | Website: www.frontwave.pt

2.8. GetSocial, S.A.

Apresentação da Empresa



A GetSocial, S.A. (doravante referida como GetSocial), é uma empresa startup sediada em Évora (NUTS III, Alentejo Central), formalmente criada em Setembro de 2013 e que nasce na continuidade de uma outra empresa, a Colabore, Lda., que tinha sido criada em finais de 2012. A ideia subjacente ao espaço de atuação da GetSocial surgiu após os seus fundadores se aperceberem das dificuldades que todos encontram quando pretendem oferecer o presente perfeito. O facto de muitos receberem prendas indesejadas e que fogem ao gosto ou necessidades dos presenteados foi entendido como uma oportunidade de mercado pelos promotores da GetSocial.

Sendo assim, esta microempresa, que conta com colaboradores altamente especializados em áreas como a Engenharia de Informática e de Computadores, desenvolveu uma plataforma eletrónica de *eCommerce*, mais concretamente de *collaborative shopping*, na qual todas as pessoas (amigos, colegas, família) podem colaborar de modo a encontrar, recomendar, dar e também receber, presentes, garantindo assim a prestação de um serviço único e atento às características individuais de cada um. Esta plataforma denomina-se Wishareit (<http://wishareit.com>) e tem obtido uma resposta positiva a nível mundial, estando disponível em 66 países, servindo cerca de 11 mil utilizadores e estando assente em 3 etapas:

- Identificação da ocasião para a qual serão destinados os presentes (natal, casamento, batizado, aniversários, etc.);
- Criação de uma lista de potenciais presentes a oferecer, partilhada entre os destinatários dos presentes com o objetivo de se auferir o interesse dos mesmos;
- Estabelecimento de uma rede social através da partilha das listas criadas, com o propósito de se proceder à troca de informações e experiências, a partir das quais se consiga culminar na identificação do presente exato a oferecer.

O serviço prestado na plataforma Wishareit baseia-se num modelo *Business to Consumer* (B2C) que, consequentemente, traz dificuldades na angariação de clientes que se insiram no perfil de consumidor final. Deste modo, a GetSocial decidiu recentemente transferir a sua proposta de valor para o lado das empresas, passando a oferecer um novo serviço baseado numa lógica *Business to Business* (B2B), denominado

Getsocial.ly. Este consiste num software “pronto a instalar”, destinado a lojas online, que promove a convergência do e-Commerce às redes sociais e que tem, entre as suas principais vantagens, as seguintes:

- Inova as práticas de e-Commerce, oferecendo ao consumidor final e à sua rede de amigos, colegas e familiares uma experiência social e colaborativa;
- Aumenta a visibilidade das empresas e dos seus produtos, da taxa de fidelização de clientes e do volume de vendas nos websites de e-Commerce;
- Permite que sejam os utilizadores a fazer o marketing pela loja online;
- Proporciona uma perceção mais pormenorizada da interação entre o consumidor final e os produtos das empresas, permitindo que estas possam direccionar a comunicação com o seu cliente.

É ainda relevante assinalar que a GetSocial pretende, num futuro próximo, obter a certificação do SGIDI, de acordo com a norma NP 4457, e de um Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a norma ISO 9001, o que permitirá à Empresa promover o seu crescimento e dinamização das atividades de I&D, de modo a reforçar as suas competências internas e melhorar a sua posição competitiva.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

Uma vez que a GetSocial é uma Empresa muito recente, não tem ainda um currículo extenso de projetos de IDI realizados ou em curso que possam ser dissecados. No entanto, todo o conceito que envolve a formação desta Empresa visa responder de uma forma inovadora a uma necessidade de mercado. De facto, a GetSocial, tendo consciência da importância vital das atividades de IDI para a estratégia de crescimento e desenvolvimento da Empresa, tem vindo a apostar na colaboração de recursos humanos altamente qualificados de modo a poder desenvolver novas funcionalidades e soluções tecnológicas, beneficiando assim das potencialidades do seu capital humano. Neste âmbito, é ainda importante referir a experiência em atividades de IDI desenvolvidas por alguns promotores da Empresa, que apresentam uma vasta experiência, conhecimento e grau de envolvimento em projetos com esse contexto.

Os serviços que estão a ser desenvolvidos pela GetSocial pretendem dar uma nova resposta à oportunidade que foi identificada. Apesar de existirem muitos fornecedores de comércio online, estes ainda trabalham numa lógica muito individualizada, ou seja, isolam o indivíduo do seu contexto social (família, amigos, conhecidos) e apenas o agregam em grandes grupos tendo em consideração somente, por exemplo, compras anteriores ou artigos visualizados. O desafio a que a GetSocial se propõe é o de implementar mecanismos inteligentes de Gamificação e Recomendação que olhem para os utilizadores enquanto indivíduos inseridos num contexto social próximo, com interesses e objetivos similares, e cujas motivações e ações acontecem colaborativamente.

Tendo em conta o carácter inovador de todo o conceito por detrás da GetSocial, é, portanto, expectável que o futuro da Empresa vá estar dependente da quantidade e qualidade das suas ações de IDI, quer ao nível do serviço que presta, quer a nível de Marketing, pois o seu sucesso estará subordinado a um uso disseminado das ferramentas que está a construir.

Em relação às dificuldades que a GetSocial tem sentido que podem atrasar as atividades de IDI da Empresa, estas estão relacionadas sobretudo com a contratação de colaboradores especializados que estejam completamente comprometidos com o projeto (comprometimento esse que é exigido pela fase em que a Empresa se encontra). Por outro lado, a GetSocial destaca também dificuldades ao nível da angariação de capital em Portugal, país onde os investidores são tradicionalmente avessos ao risco e onde não há o hábito de investir nas fases cruciais de arranque de uma startup. Como outra dificuldade, a Empresa aponta o peso do estado na criação das empresas, quer a nível de burocracias, quer a nível do custo do trabalho (IRS, segurança social, sobretaxas, contabilidade organizada, etc.).

Por outro lado, considera que a localização que escolheu traz algumas vantagens, pois Portugal tem recursos humanos especializados a preços competitivos e custos de vida relativamente baixos.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

Para os fundadores da Empresa, o conceito da GetSocial só tem validade tendo aceitação global. Deste modo, não existe um ou mais países-alvo, mas um objetivo último e ambicioso, que é transformar a Empresa num prestador de serviços para lojas online que seja usado de forma universal com milhões de utilizadores em todo o mundo, tornando-se num dos primeiros casos de sucesso planetário na área de Collaborative Shopping. De modo a atingir este objetivo, a GetSocial, para além de estar presente em várias dezenas de países através da Wishareit, tem estado em contacto com potenciais clientes (lojas online) de referência mundial de modo a poder entrar nos mercados onde estão as lojas mais importantes ou as de maior potencial como são os Estados Unidos da América, o Reino Unido, a Alemanha e o Brasil. Numa segunda fase, a GetSocial pretende também direccionar a sua oferta para PME que queiram usufruir da crescente relevância do comércio online e das redes sociais.

Sendo uma empresa com vocação global e inovadora, as suas atividades de IDI e as de Internacionalização são indissociáveis. Ou seja, vai ser na procura do contínuo melhoramento que a GetSocial conseguirá sobreviver e crescer e vai ser através do crescimento internacional e da interação com os seus novos clientes/utilizadores e mercados que a Empresa terá de encontrar novas formas de inovar e melhorar o seu serviço.

Resultados alcançados

Na sua curta vida, a GetSocial tem conseguido atingir resultados muito relevantes, destacando-se nesse contexto os seguintes:

- Criação da rede Wishareit;
- Entrada no programa de aceleração de ideias Beta-Start;
- Prémio BET 24H (*Bring Entrepreneurs Together*) Católica Startups 2.0 (entregue pelo Secretário de Estado do Empreendedorismo, Competitividade e Inovação e pelo presidente do IAPMEI);
- Prémio de Jovem Empreendedor Europeu do Ano de 2012 (evento realizado com o Alto Patrocínio do Presidente do Parlamento Europeu);
- Vencedores de uma competição internacional promovida pela AngelList (plataforma para *Startups*), que permitiu a presença da GetSocial no South by Southwest VC, um importante evento de empreendedorismo nos Estados Unidos.

Lições e reflexões

A GetSocial tipifica o caso de uma microempresa que surge após ter identificado uma resposta muito inovadora a um problema prático do dia-a-dia e que avança de uma forma muito ambiciosa, mas também refletida, para o mercado global. Esta Empresa é particularmente interessante pela forma como, no seu curto espaço de vida (sendo que neste espaço temporal se inclui aqui também o ano de funcionamento da Empresa antecessora, a Colabore, Lda.), tem sido capaz de adaptar o seu modelo de negócio de forma a conseguir no futuro atingir os objetivos estratégicos que definiu e para os quais tem desenvolvido projetos de IDI. Como outra característica que se destaca, pode-se apontar o facto de esta Empresa ser constituída por uma pequena equipa de **recursos humanos altamente qualificada que demonstra uma forte dinâmica, revelada pela participação em concursos para empreendedores e startups** que lhe dão uma importante visibilidade internacional.

Contactos

Morada: Rua D. Augusto Eduardo Nunes, nº7, 7000-651 Évora
Telefone: 919 011 573 | Fax: N.A.
e-mail: N/A | Website: www.weshareit.com

2.9. Incopil – Indústria e Comércio de Pimentão, S.A.

Apresentação da Empresa



A Incopil – Indústria e Comércio de Pimentão, S.A. (doravante designada por Incopil) é uma PME localizada em Ponte de Sor (Distrito de Portalegre e NUTS III Alto Alentejo) que iniciou a sua atividade em 1974.

Inicialmente dedicada à produção de pimentão colorau, a Empresa, que desde a sua génese possui uma visão orientada para a inovação, foi gradualmente aumentando a sua gama de produtos.

Atualmente, a Incopil, que tem no pimento o seu produto de excelência, disponibiliza no mercado uma vasta gama de temperos, distribuídos por um conjunto alargado de categorias, nomeadamente:

- Piri-piri e Picantes;
- Cebola e Alho;
- Temperos Marinados;
- Molhos Especiais;
- Produtos à Base de Pimento;
- Temperos para Carne, Peixe e Saladas;
- Ervas Aromáticas e Especiarias;
- Produtos à Base de Tomate.

A Incopil está inserida num grupo empresarial que é constituído por duas empresas: a própria Incopil, dedicada à produção de temperos nas categorias supra-referidas; e a Pimensor – Sociedade Comercial de Produtos Alimentares, Lda. (Pimensor), responsável pela distribuição desses temperos.

No sentido de garantir, perante os seus clientes, a elevada qualidade dos produtos que disponibiliza, a Incopil possui um Sistema de Gestão da Qualidade certificado de acordo com a norma ISO 9001, tendo adotado também o HACCP, relacionado com a segurança alimentar dos produtos.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

Desde muito cedo, a Incopil reconheceu a investigação, o desenvolvimento e a inovação (especialmente os dois últimos) como áreas fundamentais para um crescimento sustentado no mercado (seja este nacional ou internacional).

Assim, apesar de não possuir uma estratégia de IDI formalmente estruturada (com uma política instituída e objetivos definidos), a Empresa aposta regularmente na implementação de atividades de IDI como forma de alargar a sua gama de produtos e de se diferenciar em relação à concorrência, aumentando, deste modo, a sua quota de mercado.

As atividades de IDI na Incopil centram-se, sobretudo, na conceção e desenvolvimento de novos produtos, aos quais está frequentemente associado o conceito “fácil de usar”. Destaca-se, por exemplo, os temperos marinados (bifanas, bifeinhos, moelas e pipis).

A conceção e desenvolvimento de novos produtos passa, em grande medida, pela pesquisa e experimentação/cominação de novas matérias-primas. Para o efeito, a Empresa possui um laboratório próprio e uma sala-cozinha totalmente equipada, onde procede à criação não só de novos produtos mas também de novos processos para temperar e cozinhar. De entre a vasta lista de produtos da Empresa destacam-se como produtos relevantes, do ponto de vista do seu cariz inovador, aqueles que pertencem à gama de piri-piri com sabores (e.g. piri-piri com sabor a manga, a limão e a barbecue).

Ciente de que o segredo do melhor tempero reside, sobretudo, nos ingredientes, a Empresa trabalha em íntima parceria com agricultores selecionados, a quem presta também assistência (nomeadamente ao nível da escolha de variedades de pimento, da produção de adubo orgânico, do fornecimento de fatores de produção para cultura e da definição do melhor momento para a colheita), através do seu departamento agrícola de campo, que possui técnicos para acompanhar todo o processo. Graças a este rigoroso controlo da matéria-prima, a Incopil possui sempre ingredientes de elevada qualidade.

A conceção e desenvolvimento de novos produtos na Incopil resulta, essencialmente, de duas forças motrizes, designadamente:

- **Identificação das necessidades do mercado** – a Incopil está permanente atenta às necessidades dos seus clientes, com quem interage no sentido de identificar oportunidades para a criação de produtos de cariz inovador, que assegurem a colmatação de lacunas existentes no mercado;
- **Criatividade interna** – para além de estar atenta às necessidades do mercado, a Incopil antecipa-se frequentemente a essas necessidades. Tendo por base o conhecimento e a criatividade que existem internamente, a Empresa idealiza novos produtos, capazes de incutir novos hábitos de consumo.

Não obstante o foco da Incopil em matéria de IDI estar essencialmente na conceção e desenvolvimento de novos produtos, a Empresa realiza também, periodicamente, iniciativas relevantes ao nível do processo produtivo e do Marketing. No que respeita ao primeiro, destaca-se o recente investimento de cerca de 1,4 milhões de Euros na aquisição de novos equipamentos que dotam a Empresa de uma maior capacidade

produtiva e que a tornam menos dependente de fornecedores (e.g. equipamento para o fabrico das próprias embalagens). Ainda no que respeita a esta matéria, é de salientar que a Empresa dispõe do maior grupo de secadores mecânicos da Península Ibérica, com capacidade de secagem de 60 toneladas do produto fresco em 24 horas. Relativamente ao segundo ponto, devem ser destacadas algumas atividades de Marketing que a Incopil realiza e que são pouco comuns no seio do tecido empresarial nacional, designadamente:

- **Divulgação dos produtos em revistas** – no âmbito de uma parceria com a Empresa Impala, a Incopil promove a sua gama de produtos em revistas destinadas ao consumidor final (e.g. revista “Mulher Moderna”);
- **Participação em eventos relevantes para o Setor Agroalimentar** – a Incopil participa em eventos como é o caso da Feira Alimentaria. Nestes eventos, e também no âmbito da parceria com a Impala, os produtos da Incopil são utilizados para confeção de pratos que são disponibilizados ao público para degustação.

O desenvolvimento de atividades de IDI por parte da Incopil é potenciado pela existência de programas de financiamento nacionais, aos quais a Empresa concorre com regularidade. Destaca-se, neste âmbito, o Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) e o SIFIDE.

Apesar dos incentivos disponíveis, a Empresa considera, contudo, que existem algumas restrições ao desenvolvimento da sua atividade, as quais acabam por afetar, naturalmente, o investimento em IDI. De entre as referidas restrições, merece particular destaque a escassez de controlo, por parte das autoridades competentes, no que respeita às exigências em termos de qualidade. A Incopil, que, conforme referido, é certificada segundo a norma ISO 9001, considera que o cumprimento destas exigências não é controlado de modo uniforme junto das empresas que atuam na sua área de atividade. Como resultado deste facto, algumas empresas não certificadas conseguem colocar no mercado os seus produtos a preços inferiores, o que contribui para que a qualidade seja negligenciada.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

Detentora de uma quota de 85% do mercado nacional, a Incopil Pimensor tem dado também alguns passos no sentido de reforçar a sua presença no mercado externo. A atividade internacional da Empresa, que se iniciou no ano 2000, representa, atualmente, cerca de 8% do seu Volume de Negócios total, sendo importadores dos produtos da Incopil os seguintes países: Canadá, Estados Unidos da América, Espanha, França, Suíça, Inglaterra, Luxemburgo, Suécia, Áustria, Alemanha, Polónia e Angola.

Os objetivos da Incopil para a área de internacionalização passam, nesta fase, por aumentar o volume de vendas nos mercados suprarreferidos, estando a Empresa naturalmente aberta a explorar oportunidades que possam surgir noutros mercados. Para o efeito, a Incopil, através da Pimensor (Empresa responsável pela componente comercial da atividade do Grupo), candidatou-se a programas de financiamento no âmbito do QREN (designadamente o SI Qualificação PME), com vista a capacitar-se para a abordagem a mercados externos.

As áreas de internacionalização e de IDI da Incopil estão interligadas. Por um lado, o desenvolvimento de atividades de IDI por parte da Empresa (principalmente no que concerne à conceção e desenvolvimento de novos produtos) contribui para que esta se diferencie da concorrência, a nível nacional e internacional, conferindo-lhe uma maior capacidade para entrar em mercados externos, com produtos diferentes, de elevada qualidade e que vão ao encontro das preferências do consumidor. Neste contexto, destacam-se, por exemplo, o tempero para frango e o piri-piri, que, pelo sabor diferenciado que os caracteriza, são particularmente apreciados no mercado angolano.

Por outro lado, a atividade internacional da Incopil contribui para o surgimento de novas ideias para a conceção e desenvolvimento de novos produtos. De facto, a presença em mercados com características distintas das que estão associadas ao mercado nacional contribui frequentemente para a identificação de tendências e/ou necessidades que não seriam tão facilmente percecionadas caso o foco da Empresa estivesse exclusivamente no mercado interno.

Existe, assim, uma relação entre as duas áreas, da qual a Incopil retira claros benefícios e que a Empresa pretende reforçar nos próximos anos.

Resultados alcançados

Fruto das atividades de IDI realizadas, a Incopil tem concebido e desenvolvido um número apreciável de novos produtos. Nos últimos três anos, os principais são os que constituem a gama de piri-piri com sabores (cujo carácter inovador foi já previamente salientado), o molho de soja, o molho inglês e as malaguetas trituradas. A venda destes produtos representa cerca de 20% do Volume de Negócios total da Empresa.

Como já referido, a criação destes (e de outros produtos) foi efetuada com o apoio financeiro resultante de diversas candidaturas da Empresa a programas de financiamento de âmbito nacional, de entre os quais se destacam o PRODER e o SIFIDE.

Adicionalmente, é de referir que a Incopil possui um número relevante de marcas registadas, reconhecidas no mercado como marcas de elevada qualidade. As principais são: Incopil, Flor das Hortas, Flor do Alentejo e Chaparral.

A qualidade dos produtos da Empresa e o carácter inovador que caracteriza muitos deles tem contribuído para que a Incopil reforce a sua presença em mercados internacionais. De facto, como indicado anteriormente, a Empresa está já presente num número alargado de países, sendo agora sua prioridade aumentar o volume de exportações para esses países, mantendo, ao mesmo tempo, o estatuto de líder no mercado nacional. Dos países previamente referidos, os mais relevantes são os que cabem no chamado “mercado da saudade”, nomeadamente: Canadá, Estados Unidos da América, França, Suíça e Luxemburgo.

Por último, é de salientar que o perfil inovador da Incopil tem também contribuído para que a Empresa alcance diferentes prémios, de âmbito nacional. Neste cenário, merece particular destaque o prémio de “Empreendedorismo e Inovação” atribuído em 2013 à Empresa, na Universidade de Évora, no âmbito das Jornadas de Gestão. Outra distinção relevante, que não está diretamente relacionada com a área de IDI, mas que resulta também da aposta da Empresa nesta área, é a atribuição anual do estatuto de PME Líder à Incopil.

Lições e reflexões

A Incopil é mais um exemplo revelador de que a IDI não está confinada ao universo das grandes organizações ou aos setores com forte componente tecnológica.

Graças à aposta no desenvolvimento de atividades de IDI, a Incopil diferencia-se da concorrência e reforça a sua posição no mercado.

Para o desenvolvimento destas atividades, a Empresa privilegia o estabelecimento de algumas parcerias, valorizando também a criatividade interna dos seus colaboradores (profundos conhecedores dos produtos e processos da Empresa e, portanto, fundamentais para a geração de novas ideias e para a análise da viabilidade da concretização das mesmas).

A interligação da área de IDI com a área de internacionalização (absolutamente prioritária nos dias que correm e no futuro) é um fator crítico de sucesso para a Empresa. De facto, se por um lado a IDI contribui para dotar a Incopil de uma maior capacidade para satisfazer as necessidades dos mercados externos, por outro, o desenvolvimento de atividade além-fronteiras contribui para que a Empresa percecione novas tendências, novas necessidades e novas oportunidades, que resultam frequentemente num reforço da aposta na IDI.

Sendo certo que o desenvolvimento de atividades de IDI exige algum investimento, este aspeto não trava a realização dessas atividades na Incopil. Ciente da importância das mesmas, a Empresa encara-as como parte essencial da sua vida, tirando, sempre que possível, partido de programas de financiamento existentes (designadamente a nível nacional) e que visam promover, precisamente, a aposta na IDI.

Contactos

Morada: Estrada de Abrantes, nº43, Apartado 140, 7400-909 Ponte de Sor

Telefone: 242 202 607/8 | Fax: 242 202 609

e-mail: geral@pimensor.pt | Website: www.pimensor.pt

2.10. Mecalbi – Atividades de Engenharia Unipessoal, Lda.

Apresentação da Empresa



A Mecalbi foi constituída em Castelo Branco (NUTS III Beira Interior Sul), no ano de 2006, fruto da identificação de uma oportunidade de negócio por parte do seu fundador que orientou inicialmente a Empresa para o objetivo estratégico de desenvolver produtos e soluções para o sector automóvel. Após a crise mundial de 2008, esta passou por um período menos favorável, tendo conseguido retomar o rumo do crescimento em 2010.

A Mecalbi é uma PME capacitada para operar na interface entre diferentes espaços do conhecimento que vão desde a Engenharia Industrial e Mecânica, passando pela Engenharia Eletrónica e pelas Tecnologias de Informação. Como principais áreas de atividade destacam-se:

- Desenvolvimento e fabricação de sistemas de retração, isto é, produtos utilizados no processo de retração de termoplásticos por ação de calor, especialmente para a indústria de cablagens.
- Design e desenvolvimento tecnológico de projetos personalizados, consultoria, fabricação e montagem de soluções mecatrónicas feitas à medida e com base em especificações fornecidas pelos parceiros e clientes.

No que diz respeito a certificações, esta Empresa apresenta, ao nível dos Sistemas de Gestão e Qualidade a certificação ISO 9001.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

A Mecalbi tem definido como principal atividade de IDI a introdução de soluções inovadoras no mercado. No momento de início de atividade, a Empresa identificou uma oportunidade de negócio que a levou a apostar no desenvolvimento interno de equipamentos específicos para a retração de termoplásticos no fabrico de cablagens, para comercialização exclusiva.

Para atingir os seus objetivos, esta Empresa não procedeu a qualquer contratação de serviços externos de IDI mas iniciou, no entanto, colaborações informais, sobretudo ao nível de desenvolvimento de software, com o Instituto Politécnico de Castelo Branco, com o qual mantém boas relações, recebendo inclusivamente

estagiários provenientes dessa instituição, e com instituições de ensino e Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), ao nível da formação.

A Empresa tem um grupo de pessoas dedicado à IDI, embora não a dedicação exclusiva, nem formando um Núcleo de I&DT formalizado. No entanto, este Grupo está responsável por cumprir certos objetivos e metas e tem sido capaz de lançar 2 novas máquinas por ano. Mais recentemente foram lançados projetos em co-promoção que resultaram dos convites que lhes foram sendo endereçados por outras entidades com o intuito de atrair a Mecalbi a participar em projetos colaborativos.

A Mecalbi assume que a principal motivação que a leva a promover projetos de IDI se prende com o desenvolvimento de novos produtos, destacando-se pela capacidade de oferta diferenciadora. Neste âmbito a Empresa concorre com empresas multinacionais, não tendo concorrência em Portugal. Os maiores entraves que a Empresa identifica que dificultam o avanço de projetos de IDI prendem-se essencialmente com limitações financeiras. De facto, a Mecalbi teve de fazer um grande esforço interno de modo a constituir a equipa que pretendia e a ganhar as competências e conhecimento de que necessitava. Por outro lado, a Empresa identifica a possibilidade do alargamento da gama de produtos como a maior vantagem em recorrer a projetos de IDI. Considera também que, na procura de atingir os objetivos a que se propôs, segue um modelo aberto de IDI, usando programas de estágios e de colaboração que dispensam protocolos formais.

É importante salientar que, em 2012, a Mecalbi investiu cerca de 93 mil euros em atividades dedicadas a projetos de IDI.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A Mecalbi tem a exportação como a sua principal aposta, tendo exportado os seus produtos desde a sua fundação em 2006, inclusivamente para o seu primeiro cliente. Em 2012, cerca de 90% do volume de negócios resultou da exportação, fruto da sua excelente reputação internacional. O mercado português não tem tido, para esta Empresa, grande relevância, embora se destaquem duas importantes exceções: a Delphi e a Yazaki Saltano.

A Empresa considera que as suas atividades de internacionalização e IDI são inseparáveis, assumindo que a exigência e a evolução dos mercados exige esse esforço de contínuo melhoramento de todos os seus produtos e processos. Deste modo, pode dizer-se que a Mecalbi desenvolve projetos no âmbito de IDI para aumentar a sua capacidade de exportação e que, ao fazê-lo, está a expor-se a novos desafios de IDI.

Os mercados-alvo da Mecalbi são muito variados. De facto, como principais mercados de exportação da Mecalbi destacam-se os seguintes países:

- Marrocos;
- Roménia;
- Eslováquia;
- Turquia;
- EUA;
- México.

No futuro, e aumentando a diversidade geográfica dos seus mercados-alvo, a Mecalbi ambiciona alargar a sua ação no Continente Asiático.

Coerentemente, reconhecendo a importância do estabelecimento de novas parcerias e colaborações no aumento das oportunidades de internacionalização e inovação, a Empresa tem como parceiros múltiplas entidades e empresas em todo o Mundo. Em Portugal, a Mecalbi está integrada no Polo de Competitividade e Tecnologia das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (TICE.PT).

Resultados alcançados

A Mecalbi tem tido uma atividade importante no âmbito de projetos de IDI. De facto, contabilizando apenas os últimos 3 anos, a Mecalbi desenvolveu 6 novos produtos. No entanto, é assumido pela Empresa que não é compensador patenteá-los, pelo que não tem evidenciado qualquer dinâmica nesse sentido.

Recentemente, a Mecalbi tem estado a desenvolver trabalhos em dois projetos internacionais de cooperação no âmbito do SI I&DT. Estes projetos concretizados em co promoção, são os seguintes:

- **GreenT:** tem como objetivo o “desenho, desenvolvimento e teste duma plataforma de emulação da rede móvel 4G, suportada no standard LTE (*Long Term Evolution*) e do equipamento terminal móvel (UE, *User Equipment* conforme especificado pelo standard mundial 3GPP)”, envolve um investimento superior a 100 mil euros e pretende “estimular a presença da Empresa a nível internacional no mercado das telecomunicações”.
- **CarCoDe:** consórcio liderado pela Mecalbi, tem como objetivo o “desenvolvimento de um conjunto de aplicações/serviços capazes de oferecer uma gama de novos serviços com impacto em muitos setores de atividade: eficiência energética (*eco-driving*), monitorização remota do automóvel, gestão de tráfego em cenários urbanos, ajuda ao estacionamento, segurança rodoviária, partilha de veículos entre utilizadores que fazem o mesmo percurso, etc..” e foi financiado pelo QREN em cerca de 120 mil euros.

A Mecalbi tem tido presença regular em missões de prospeção em diferentes mercados. A Empresa tem em curso um projeto QREN para a promoção internacional, estando neste momento a iniciar a participação em feiras e missões em países como a Alemanha, EUA, China e Brasil.

A Empresa desenvolveu também um estudo de *benchmarking* no México, país onde pretende implantar uma unidade produtiva num futuro próximo, como estratégia de crescimento no mercado do Continente Americano.

Lições e reflexões

A Mecalbi é uma PME de Castelo Branco cujo método de funcionamento revela que é possível obter bons resultados, de uma forma regular e previsível, estabelecendo uma estratégia de IDI alicerçada numa boa organização interna que inclui uma equipa dedicada (embora não em exclusividade) a funções de IDI e que segue objetivos e metas bem definidos. Por outro lado, esta Empresa tem também feito uma opção sólida em participar em eventos, projetos e redes internacionais, o que lhe tem permitido alcançar maior protagonismo nos mercados externos.

Contactos

Morada: Rua Dr. Alfredo da Silva, LT.92 – R/C, 6000-210 Castelo Branco

Telefone: 272 325 264 | Fax: 272 325 264

e-mail: geral@mecalbi.com | Website: www.mecalbi.com

2.11. NovaDelta, Comércio e Indústria de Cafés, S.A.

Apresentação da Empresa



A NovaDelta, Comércio e Indústria de Cafés, S.A. (NovaDelta) deriva da Empresa Delta Cafés, criada por Rui Nabeiro em 1961, e instalada em Campo Maior (Distrito de Portalegre, NUTS III Alto Alentejo). Nos anos 80 a atividade comercial e industrial da Empresa-Mãe foram separadas, tendo sido nessa altura criadas as Empresas Manuel Rui Azinhais Nabeiro e a Novadelta S.A.. Estas fazem atualmente parte de um grupo empresarial, denominado Grupo Nabeiro, constituído por 23 empresas e que engloba cerca de 3100 trabalhadores, espalhados por 22 cidades, incluindo as ilhas, Espanha, França, Luxemburgo, Angola e Brasil.

A NovaDelta tem objetivos alinhados com os do Grupo Empresarial a que pertence, tendo como missão “corresponder às exigências reais dos clientes/ mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores” e pretende atingir os seus objetivos usando “um modelo de negócio responsável”, agindo em coerência com os seguintes valores: Integridade e transparência, lealdade, qualidade total, sustentabilidade, solidariedade, inovação responsável, humildade e verdade.

A Novadelta, fundada em 1985, é uma empresa de grande dimensão que tem como principais atividades a torrefação e empacotamento do café da marca Delta Cafés, sendo também responsável pela sua comercialização no mercado externo. Como principais produtos resultantes da sua atividade destacam-se:

- Cafés torrados, em grão ou moídos;
- Misturas de café;
- Cafés solúveis;
- Cevadas;
- Sucedâneos de cacau.

É também importante salientar a preocupação do Grupo em obter uma grande variedade de certificações (ISO14000, ISO22000, ISO18000 SA8000, ISO9001, entre outras) e o facto de ter, desde 2000, vários produtos certificados através da certificação das marcas “Diamante”, “Platina”, “Platinum”, “Ouro” e “Oro”.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

Desde a sua origem que a NovaDelta tem demonstrado sustentar em atividades de IDI o melhoramento contínuo do serviço que presta ao cliente. De facto, na persecução dos objetivos do Grupo Nabeiro, a Empresa reconhece a “inovação responsável” como uma prioridade, promovendo a “implementação de uma cultura de inovação e conhecimento partilhado” baseada em princípios de “eco-design e eficiência energética”, potenciando e assegurando assim a competitividade e a liderança de mercado.

Mais concretamente, de modo a promover a sua estratégia de inovação, a Empresa aposta na “capacidade de design, na qualidade dos seus recursos e no investimento contínuo em novos métodos de produção”. Assim, pretende “garantir melhorias nos produtos e nos processos existentes, e consequentemente elevando a qualidade do produto e produtividade”.

Uma grande parte da capacidade de inovação da Empresa surge da aprendizagem “ao longo do processo produtivo (*learning-by-doing*), da utilização dos produtos (*learning-by-using*) e também pela interação entre a Empresa e os consumidores (*learning-by-interacting*)”.

Apesar de a Empresa depender de um número muito elevado de colaboradores e clientes para identificar algumas das oportunidades de inovação, é importante referir que a NovaDelta possui 20 elementos dedicados exclusivamente ao desenvolvimento de projetos de IDI, entre eles uma equipa de 10 elementos denominada equipa Diverge. Esta equipa derivou da aquisição feita pelo Grupo Nabeiro, há três anos atrás, da Empresa Diverge Design, a qual foi absorvida pela NovaDelta. A equipa Diverge tem a função de desenvolvimento de:

- Novos produtos (com menos custos através de poupanças na matéria subsidiária);
- Novas formas de inovação no desenvolvimento e distribuição do produto;
- Melhorados sistemas de extração de café;
- Processos de cápsulas.

As motivações que levaram a NovaDelta a apostar em atividades IDI estão relacionadas com o reconhecimento de que só se manterá competitiva e continuará a crescer se desenvolver novos e melhores produtos e, simultaneamente, reduzir custos e aumentar a eficiência ao longo das cadeias produtiva e distributiva.

A NovaDelta identificou vários fatores que dificultam a implementação e o sucesso de práticas de IDI nas empresas da região. Um desses fatores prende-se com a dificuldade em recrutar recursos humanos especializado. É diagnosticada uma grande falta de adequação da oferta formativa da região às necessidades das empresas locais, que procuram sobretudo indivíduos com formação em informática, marketing, mecânica

e vendas. Por outro lado, a interioridade, apesar de localizar a região de Campo Maior mais perto do centro da Península Ibérica, ainda é um entrave à migração de trabalhadores especializados. De forma a colmatar uma parte do problema o Grupo Nabeiro desenvolve uma parceria com o Instituto de Formação Profissional de Portalegre e criou em 2005 o Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro. Neste Centro são desenvolvidos três cursos profissionais orientados para o mercado (“Técnicos de Frio”, “Técnicos de Cozinha” e “Técnicos de Marketing”), em grande parte suportados pelo referido Grupo. Outra das dificuldades encontradas que retiram dinâmica a processos de IDI colaborativos prende-se com a ausência de parcerias empresariais regionais, pois todas os possíveis parceiros se encontram a grande distância.

Apesar de se verificar que um número importante de projetos de IDI se desenrola internamente, é de realçar que a NovaDelta colabora com múltiplos parceiros. Entre eles encontram-se unidades de ensino superior e/ou investigação como:

- Instituto de Biologia Experimental e Tecnologia (IBET);
- Universidade do Minho;
- Universidade de Aveiro;
- Universidade de Évora;
- Instituto Politécnico de Portalegre.

A NovaDelta considera muito valiosa a possibilidade de partilhar informação e contactos com o tecido empresarial regional e com as instituições de ensino superior locais. No entanto, a busca de parceiros nas universidades e nas empresas faz-se muitas vezes a nível nacional. Isto ocorre, segundo a Empresa, por dois fatores. Por um lado, devido à ausência de procura das entidades regionais, ou seja, as universidades e institutos não procuram a NovaDelta. Por outro lado, existe uma evidente falta de oferta, uma vez que se nem sempre se consegue uma resposta rápida, motivada e orientada para o negócio por parte dos centros de IDI locais.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A internacionalização da Empresa-Mãe da NovaDelta surgiu muito cedo, em 1969, como consequência natural da proximidade com Espanha, que foi também o primeiro país a ser contemplado com uma sede da NovaDelta no estrangeiro. A escolha de outros mercados foi feita tendo como estratégia a distribuição em locais com forte presença de comunidades portuguesas. Assim, seguiram-se os mercados de Canadá, Estados Unidos e França como mercados privilegiados, sendo que atualmente a Empresa está presente em mais 29 países. Recentemente a aposta na internacionalização tem-se intensificado, destacando-se neste ponto a atividade da

Empresa em Angola. Em 2011 o conjunto das exportações para os diversos mercados totalizou mais de 24 milhões de euros.

De modo a garantir o crescimento internacional das suas marcas, foi crucial a aposta da NovaDelta em atividades de IDI. Foi essa estratégia que permitiu manter a Empresa competitiva, não só a nível de preços, mas também a nível do constante aumento da gama de produtos, sendo que estes são constantemente otimizados consoante o mercado a que se dirigem, o que demonstra uma estratégia cuidada e concertada por parte de vários departamentos da NovaDelta para maximizar o impacto dos projetos de IDI no aumento das suas vendas internacionais. O desenvolvimento de cápsulas de chá constitui um bom exemplo de como a Empresa planeia e executa os seus projetos de IDI tendo em conta a futura internacionalização dos seus produtos. Neste caso, um dos mercados-alvo é o mercado angolano, e a sua comercialização também está a obter resultado promissores em França.

De forma a competir internacionalmente, a NovaDelta procura também baixar os seus custos de produção e, para isso, procura uma maior eficiência de processo e promove uma melhor seleção das matérias-primas subsidiárias. Deste modo, a Empresa tem fidelizado os clientes nacionais e internacionais através da manutenção da qualidade dos seus produtos.

Resultados alcançados

A estratégia de IDI da NovaDelta tem permitido obter, ao longo dos anos, resultados importantes. Recentemente, em 2012, a NovaDelta foi uma das empresas portuguesas com o maior número de patentes registadas, o que se deve, em grande parte, à ação da equipa Diverge. Para além das atividades promovidas por esta equipa de IDI, a NovaDelta tem também colaboradores dedicados especificamente ao desenvolvimento de projetos QREN. Recentemente terminaram um desses projetos e iniciaram três de tipologia I&DT que visam alcançar aumentos da competitividade e têm vindo a atuar a nível do processo fabril, a nível informático e no desenvolvimento de equipamentos de embalagem ou na inovação no processamento do produto.

Um exemplo de projeto cofinanciado que está atualmente em curso consiste num estudo, em parceria com a EDP, através do qual se pretende obter informação sobre os custos energéticos de cada uma das máquinas de produção. Para além destas atividades de IDI cofinanciadas por programas de âmbito nacional ou internacional, a NovaDelta tem também apostado em projetos de IDI financiados inteiramente pela Empresa. Um exemplo deste esforço encontra-se na dedicação demonstrada ao desenvolvimento de máquinas de café.

É importante salientar que, nos últimos anos, foram conseguidos desenvolvimentos importantes que resultaram de projetos de IDI bem-sucedidos. São exemplos de progressos relevantes que deverão ser cruciais para o futuro da Empresa, melhorando a sua competitividade internacional, os seguintes:

- Desenvolvimento da primeira máquina de cápsulas em Portugal, em parceria com a Qosmo;
- Desenvolvimento das primeiras cápsulas de chá expresso do mundo;
- Desenvolvimento de uma máquina de cápsulas para restauração e hotelaria.

Lições e reflexões

A NovaDelta é uma grande empresa portuguesa sediada em Campo Maior que ilustra a relevância da existência de uma forte componente de IDI na estrutura de uma empresa como agente fundamental para o aumento da sua capacidade competitiva internacional. Apesar de enfrentar alguns fatores, resultantes da interioridade da sua localização, que têm condicionado a evolução das práticas de IDI na região, a Empresa tem sabido enfrentá-las com uma estratégia de longo prazo bem definida, incentivando a formação dos seus colaboradores, promovendo processos de inovação através de uma equipa dedicada exclusivamente a atividades de IDI, ou implementando planos de melhoramento que surgem a partir de observações de trabalhadores ou clientes. A estas características, acresce o facto de a NovaDelta demonstrar uma forte aptidão para projetos colaborativos, ter uma presença consolidada em vários mercados e demonstrar uma capacidade importante em obter cofinanciamento para projetos de IDI, motivos que ajudam a explicar o sucesso desta Empresa.

Contactos

Morada: Herdade das Argamassas, 7370-171 Campo Maior

Telefone: 268 680 000 | Fax: 268 688 960

e-mail: info@delta-cafes.pt | Website: www.delta-cafes.pt

2.12. Robcork – Valorização de Produtos de Cortiça, S.A.

Apresentação da Empresa



A Robcork - Valorização de Produtos de Cortiça, S.A. (Robcork) deriva de uma Empresa corticeira, a Robinson, que no século XVIII se instalou no centro de Portalegre e que fechou definitivamente em 2008. Aproveitando o legado e conhecimento do sector acumulados ao longo de muitas décadas de existência da Robinson, mas apoiando-se numa estrutura acionista nova, a Robcork iniciou atividade em 2010, tendo aberto uma unidade de produção na zona industrial de Portalegre (NUTS III Alto Alentejo), numa região onde o sector da cortiça assume um especial relevo. Atualmente, a Empresa enquadra-se na categoria de PME e tem como principais produtos os aglomerados para revestimento e pavimento.

A visão estratégica da Empresa realça as características do montado, “com um potencial imenso ainda por explorar, no mais estrito respeito pela natureza, em que a cortiça constitui a sua joia da coroa”. A Robcork tem então como missão “respeitar a história e tradição portuguesa de explorar a vertente corticeira do montado de uma forma sustentável e ambientalmente responsável, conjugando saberes e experiências ancestrais com inovação e tecnologias de ponta, de forma a providenciar uma elevada competitividade à fileira corticeira, à escala global, baseada numa clara diferenciação e incorporação de maiores valores acrescentados nos seus produtos e serviços”.

A Robcork possui as certificações ISO14000 e ISO9000. Apesar de a Empresa considerar que essas certificações são pouco valorizadas pelo cliente, identifica também claras melhorias na organização da Empresa que resultaram da implementação de procedimentos internos.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

A Robcork herdou da empresa que lhe antecedeu uma filosofia de constante procura da melhoria dos seus produtos e processos. Apesar de ser uma empresa recente, a Robcork conta com uma equipa interna de três trabalhadores especializados que, para além de serem responsáveis pelo controlo de qualidade da produção, estão envolvidos em projetos de IDI. Esses projetos incluem principalmente atividades realizadas na Empresa e associadas à produção ou à otimização dos recursos com vista a uma maior poupança durante o processo de fabrico. A ênfase dada pela Robcork a atividades de IDI é motivada pela perceção de que existe uma

elevada concorrência internacional, principalmente ao nível dos novos materiais. Sendo assim, como existe um extenso grau de soluções e, simultaneamente, o consumidor final está cada vez mais bem informado e exigente, procurando muitas vezes soluções personalizadas, a Empresa necessita de estar num processo de constante aperfeiçoamento.

A Robcork identificou várias barreiras que limitam a capacidade de realizar atividades de IDI:

- A falta de dinâmicas colaborativas por parte de empresas e de institutos de investigação/universidades, o que dificulta e atrasa o desenvolvimento de novos projetos.
- A ausência de conhecimento do setor da cortiça, fator que leva a Robcork a defender a existência de uma entidade que se dedicasse unicamente à cortiça, e aos problemas reais do setor como, por exemplo, o empobrecimento do solo e a sua crescente acidez, que constituem grandes ameaças à sustentabilidade da economia da cortiça.
- A falta de oferta de trabalhadores especializados, e a consequente obrigatoriedade de a Empresa fazer toda a formação específica internamente. A resposta para este problema estaria na maior adequação da formação local à oferta fornecida pelo tecido empresarial.

Apesar das dificuldades, a Robcork considera os processos de IDI fundamentais para obtenção de novos produtos. De facto, são esses que têm vindo a permitir a criação de soluções técnicas que têm de ser desenvolvidas, por exemplo, nos processos de formulação ou na determinação da forma dos produtos. Para esta Empresa o impacto dos projetos de IDI também é visível em termos de Marketing, funcionando de modo distinto caso o produto se destine a um mercado de índole mais tradicional ou a um mercado mais aberto à entrada de novos produtos. A Robcork considera que mesmo no primeiro caso se observa um impacto positivo nas vendas, neste caso de produtos mais antigos, causado pela entrada do novo produto.

Apesar de ter uma equipa interna dedicada a projetos de IDI e de não ter colaborações ativas com outras empresas da região, a Robcork tem desenvolvido vários projetos colaborativos com entidades públicas de ensino e investigação. Para além de colaborações na área de materiais, em parceria com o IST, e na área da Botânica, com a participação do Instituto Nacional de Investigação Agrária (INIA), a Empresa tem também um projeto em parceria com a Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, através do qual pretende identificar princípios ativos presentes nos microprodutos resultantes do extrato de cozimento que possam ser usados com intuito terapêutico pela indústria farmacêutica. Num processo mais fechado, a Empresa tem também tentado desenvolver internamente uma central de biomassa de forma a poder usar a queima de pó de cortiça e de resíduos para produzir energia elétrica para consumo interno.

Outro projeto de IDI que a Empresa prossegue com os seus meios internos tem como objetivo a reutilização de recursos. A produção de aglomerados de cortiça não tem, historicamente, levado ao uso de águas recicláveis. De facto, a produção do aglomerado negro de cortiça leva à formação de condensados não reutilizados. A Robcork tem estado empenhada em, através de processos com pouca ou nenhuma intervenção química, recuperar e isolar os resíduos criados, de forma a também poder reusar a água, poupando recursos.

É relevante destacar o esforço financeiro feito pela Empresa para desenvolver todas essas atividades de IDI. Para arrancar com a estrutura de IDI foi necessário um investimento de 1 milhão de euros. No futuro o investimento deverá manter-se em níveis elevados, até porque a Robcork planeia instalar um laboratório químico nas suas instalações.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

A Robcork exporta cerca de 99% da sua produção. Apesar do início da sua atividade datar de 2010, a Empresa herdou os clientes da empresa antecessora, a Robinson. Os seus mercados-alvo são, essencialmente, o Japão, os Estados Unidos da América e a Rússia, países que a Robcork conhece bem e com os quais têm uma relação duradoura, não competindo diretamente com outros concorrentes nacionais. Quer o mercado japonês quer o americano são mercados conquistados pela Empresa antecessora há largas décadas, na altura do pós-guerra (2ª Guerra Mundial), enquanto o mercado russo é uma conquista mais recente, ainda assim dos anos 90. Os clientes americanos e japoneses são constituídos essencialmente por grandes distribuidoras que se mantêm fiéis pela relação de confiança estabelecida e pela qualidade dos produtos fornecidos pela Robcork.

A Empresa exporta também para outros mercados europeus, como o alemão, o francês e o austríaco e pretende aumentar a atividade em países como a Ucrânia, a Polónia, Coreia do Sul e países árabes.

A Robcork considera que as atividades de IDI que desenvolve, sobretudo as relacionadas com desenvolvimento de novos produtos e otimização de processos, são essenciais para manter a Empresa competitiva nos mercados internacionais. Na realidade, existem inúmeros materiais que competem com a cortiça para os mesmos fins e cuja promoção é feita de forma concertada e eficaz. Deste modo, apenas melhorando continuamente a qualidade do produto final e a eficiência da cadeia produtiva é possível manter e aumentar a quota de mercado.

Resultados alcançados

Apesar de ser uma empresa muito recente, a Robcork tem demonstrado uma progressão assinalável num curto espaço de tempo. Entre os avanços registados destacam-se os seguintes factos:

- Tem duas marcas registadas, a “Robcork” e a “Robinson”;
- Desenvolveu várias patentes;
- Tem 1 projeto financiado pelo QREN em co-promoção com o IST;
- Está a desenvolver vários projetos de IDI financiados unicamente pela Empresa.

Lições e reflexões

A Robcork, empresa que herdou o know-how e prestígio da marca Robinson, tem sido exemplar pela forma como, sendo uma PME com uma origem recente, não só está a aproveitar o conhecimento acumulado pela empresa antecessora, como se encontra a construir novos caminhos através de práticas de IDI de âmbito muito definido e com intenções muito bem delineadas. Para atingir os seus objetivos a Robcork sustenta-se numa equipa dedicada a projetos de IDI e numa forte capacidade colaborativa com Universidades e Institutos, criando sinergias importantes para o desenvolvimento dos projetos. Esta Empresa demonstra uma forte vocação para planear a longo prazo, que a leva a preocupar-se com o melhoramento da eficiência dos seus processos e com a sustentabilidade ambiental, fatores cruciais na sua área de atuação.

Contactos

Morada: Rua Johnson Controls, 7300-062 Portalegre

Telefone: 245 207 222 ou 245 205 001 | Fax: 245 205 001

e-mail: geral@robork.pt | Website: www.robork.pt

2.13. Silva Fabrício, Lda.

Apresentação da Empresa



A Silva Fabrício, criada em 2011 e atuando no mercado com o nome e marca “Quinta do Aboíz”, é um projeto promovido pelo desejo de criar uma produção agrícola de qualidade, de acordo com os padrões de exigência atuais, e de forma sustentada. A Empresa tem sede em Cebolais de Cima, no concelho de Castelo Branco.

Dispondo de mais de 50 hectares e praticando agricultura integrada, a Silva Fabrício divide a sua atividade em 3 áreas distintas: hortícola, pomares e produtos transformados.

Na área hortícola as suas principais culturas são a melancia e a beringela, apesar da Silva Fabrício procurar ainda utilizar culturas alternativas e estufas para produzir produtos hortícolas todo o ano. A área de pomares está intrinsecamente ligada à Academia do Centro de Frutologia Compal, onde resultou o projeto da Silva Fabrício de produção de nectarinas e ameixas, com elevado reconhecimento no mercado. Já a área de produtos transformados tem ultrapassado várias fases de maturação, com o desenvolvimento de diversos produtos, tais como compotas e marmeladas, recorrendo a fruta selecionada e utilizada em fresco (sem adição de aromas, corantes, conservantes, gelificantes e outros produtos químicos). Está também prevista a criação de um espaço adequado para desenvolver métodos de desidratação e outras técnicas a estudar.

Desta forma, a estratégia da Silva Fabrício tem sido consolidada no sentido de alcançar um posicionamento orientado para o comércio grossista, embora continue a atuar, em menor escala, como agente de retalho. Neste sentido, no final de 2013, a Silva Fabrício prevê estar em melhores condições para estabelecer um conjunto de procedimentos que procurem garantir um maior nível de eficiência na Empresa.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

O rumo estratégico da Silva Fabrício encontra-se delineado num Plano de Negócios, estando definidas as principais áreas de intervenção da Empresa. Embora não entre em detalhe sobre objetivos e sua operacionalização, o Plano de Negócios é um documento altamente dinâmico, dada a natureza empreendedora da Empresa, que evidencia a aposta em atividades de IDI, nomeadamente em aquisição de conhecimento externo e exploração de novas oportunidades.

Embora seja um projeto com apenas dois anos, a Silva Fabrício tem estado em constante exploração e à procura de diferentes oportunidades que se enquadrem dentro das suas áreas estratégicas. A Empresa

começou a sua atividade pela área de pomares mas, por se tratar de uma área que só apresenta rentabilidade após 5 anos, a Silva Fabrício iniciou a exploração na área hortícola, que se traduziu em bons resultados para a Empresa. De forma a rentabilizar a produção que não encontrava procura no mercado de produtos frescos, por se tratarem de produtos pouco apelativos visualmente, foram exploradas soluções ao nível de transformação de produto.

Esta permanente exploração de novas áreas de negócio implicou, por um lado, um elevado nível de experimentação e, por outro, de realização de atividades de investigação e contacto com entidades do SCT e peritos/especialistas na área de atuação da Empresa. Desta forma, desde a sua génese que os sócios-gerentes dedicam grande parte do seu tempo a absorver informação de diversas fontes, como revistas científicas, blogs sobre diferentes tópicos e participando em diversos eventos. Por exemplo, a Silva Fabrício recolhe informação diária da página do Ministério da Agricultura sobre os preços de diversas culturas para diferentes mercados abastecedores, o que tem um impacto significativo na realização da atividade de análise interna e externa da Empresa.

Ao nível das atividades de cooperação com entidades externas, salienta-se o intuito da Empresa em alargar as competências internas de IDI à sua envolvente. Destaca-se a relação com o Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar (CATAA), que forneceu apoio quer no desenvolvimento de compotas quer na definição da estratégia e do plano de marketing da Empresa. A Silva Fabrício estabeleceu, igualmente, relações com os fornecedores de modo a ter acesso a informação sobre novas sementes no mercado, em troca de feedback quanto ao seu desempenho. O seu envolvimento com a Academia do Centro de Frutologia Compal permitiu o acesso a muita informação especializada e sintetizada para a sua área de pomares enquanto a sua integração no InovCluster facilitou a sua visita a uma feira do sector em Espanha.

Não obstante, a Silva Fabrício considera que existe ainda um número de entidades que revelam pouca abertura para o estabelecimento de parcerias, sendo este o principal obstáculo com o qual a Empresa se depara no desenvolvimento de atividades de IDI. Adicionalmente, salienta-se a preocupação em fornecer formação específica aos seus colaboradores temporários. A diretora de produção, por exemplo, é encorajada a participar em formações na Escola Superior Agrária de Castelo Branco (ESACB), relacionadas com a sua área de formação.

É igualmente fomentada uma cultura de partilha entre os colaboradores da Silva Fabrício. Dada a dimensão da Empresa, o meio de comunicação principal para a divulgação de informação desta natureza é verbal, apoiado pelo repositório de documentos encontrado na intranet. Um exemplo de uma atividade que pretende estimular a criatividade dos colaboradores é a reunião semanal com todos os colaboradores, lembrando os mesmos da natureza empreendedora do projeto que é a Silva Fabrício, motivando-os a apresentar e discutir ideias que possam impulsionar o negócio.

Para o desenvolvimento dos seus projetos de IDI, a Silva Fabrício procura tirar partido dos programas de financiamento existentes, tendo visto aprovado, até agora, um projeto no âmbito do Programa de Desenvolvimento Rural – Jovem Agricultor (PRODER).

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

De momento, a Silva Fabrício não realiza qualquer atividade comercial em solo estrangeiro. Comercialmente, a Empresa encontra procura suficiente a nível nacional, já que encontrou nichos de mercado altamente rentáveis e tem ainda muito espaço para continuar a explorar o seu negócio em território nacional. No entanto, a análise de mercado que faz é sempre a nível global, por forma a identificar potenciais oportunidade de negócio no estrangeiro, uma vez que a Empresa produz e comercializa produtos de elevado valor acrescentado.

De referir, no entanto, a realização de algumas atividades da Silva Fabrício nos mercados externos, nomeadamente no âmbito do acompanhamento de mercado e levantamento de boas práticas, como é o caso da visita da Empresa à Universidade Almeria (Espanha) para o desenvolvimento de competências ao nível de técnicas de enxertia.

Desta forma, o conhecimento das realidades de mercados externos traz claros benefícios para a otimização da estratégia de IDI da Silva Fabrício, na medida em que conduz à aquisição de novos conhecimentos e à perceção de novas necessidades/oportunidades de mercado, os quais podem dar origem ao desenvolvimento de novos projetos de IDI. A aposta na IDI, por seu turno, permite que a Empresa reforce o seu conhecimento e a sua oferta de produtos, capacitando-a para uma abordagem futura a mercados internacionais.

Resultados alcançados

Fruto das atividades de IDI que realiza, a Silva Fabrício alcançou já um conjunto apreciável de resultados, de entre os quais se destacam os seguintes:

- Desenvolvimento de projetos de IDI, nomeadamente na área dos produtos transformados, com o objetivo de identificar novas técnicas produtivas e desenvolver nos produtos;
- Lançamento de vários produtos (compota de pimento amarelo, produção de melancia com o maior grau de brix da região, entre outros) derivados dos bons resultados de projetos de IDI;
- Aprovação de um projeto no âmbito do Programa de Desenvolvimento Rural – Jovem Agricultor (PRODER).

Lições e reflexões

A Silva Fabrício é um exemplo notável de como um setor normalmente considerado como tradicional e saturado possui um alto potencial de inovação e diferenciação. Uma atitude profissional e ambiciosa relativamente à IDI e às possibilidades do projeto levou-o rapidamente a assumir uma posição de destaque a nível nacional.

A estratégia de IDI da Silva Fabrício, concentrada na rápida aquisição de conhecimento e de competências para explorar potenciais oportunidades, levou a uma cultura de partilha com entidades científicas e a resultados práticos favoráveis, como a compota de pimento amarelo, aclamada como “inovadora e radical” por revistas da especialidade.

Desta forma, a Empresa conseguiu distinguir-se, em relativamente pouco tempo de atividade e através de um enfoque na IDI, num mercado cada vez mais competitivo, estabelecendo uma posição favorável junto de potenciais distribuidores e fornecedores.

Contactos

Morada: Rua da Fonte Nova, nº. 5, 6000-500 Cebolais de Cima
Telefone: 272 998 154 | Telemóvel: 925 681 364
e-mail: quintadoaboiz@gmx.com | Website: <http://aboiz.com>

2.14. Smartgeo Solutions, Lda.

Apresentação da Empresa



A Smartgeo é uma empresa de Castelo Branco, com cerca de 15 pessoas, que foi criada em Novembro de 2012. A sua visão é tornar-se uma empresa de referência na implementação de Sistemas de Informação Geográfica (SIG) e no fornecimento de produtos e serviços que lhe estão associados.

Com base neste objetivo, e tendo em conta a sua área de especialização, a Smartgeo assume como missão formar conhecimento a partir da localização, endereçar as necessidades do negócio através do território e partilhar plataformas e soluções com os seus parceiros de forma a promover um crescimento conjunto mais forte.

Uma parte significativa do sucesso e da estratégia da Smartgeo passa pelo seu posicionamento nas áreas de atuação dos SIG. A Empresa posiciona-se de forma ativa em áreas de valor acrescentado, em que a componente técnico-científica e o conhecimento específico são aspetos diferenciadores. Em particular, a estratégia da Smartgeo passa por afastar-se de áreas mais tradicionais de recolha e manipulação de informação base, apontando, de forma mais ambiciosa, ao desenvolvimento à medida como meio de aproximação às reais necessidades do seu mercado-alvo.

O posicionamento da Smartgeo vai além da venda dos produtos, abarcando a consultoria, I&D, formação, análise, desenho e implementação de soluções integradas de SIG adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. A estratégia da Empresa passa, assim, por criar soluções inovadoras na forma e na tecnologia SIG, com o objetivo de otimizar os investimentos existentes em SIG de clientes tradicionais, tirar maior partido da informação, otimizar processos e gerar valor.

Em termos tecnológicos, a Smartgeo acredita possuir algumas competências essenciais para garantir o sucesso dos seus produtos e serviços, entre as quais:

- A implementação do paradigma de “Software as a Service”, de forma a diminuir os custos de penetração no mercado;
- A aposta consistente numa plataforma centrada em processos de integração e arquiteturas “open source”;
- A abstração da complexidade dos SIG através de práticas de usabilidade;
- A evolução de aplicações SIG Web com “flavour desktop”.

Para garantir o cumprimento destas competências, a Smartgeo aposta nas capacidades técnicas dos seus recursos humanos, que formam uma equipa multidisciplinar, com capacidade de estimular e cruzar competências e com o objetivo de dar respostas integradas.

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

A estratégia da Smartgeo está intimamente relacionada com uma estratégia de IDI. Constituída maioritariamente por profissionais com elevado conhecimento na área dos SIG, oriundos da Novabase, a Smartgeo surgiu da ideia de desenvolver algo “próprio”, na forma de uma “framework base”, a partir do conhecimento e experiência adquiridos pelos colaboradores no passado. Desde cedo que os fundadores da Smartgeo verificaram que grande parte dos projetos em que se encontravam envolvidos tinham requisitos semelhantes a preencher, embora frequentemente envolvessem diferentes soluções de software, tanto proprietário como em “open source”.

Neste contexto, foi formada uma empresa, spin-off da Novabase, com o intuito de desenvolver projetos de investigação que apoiassem esta visão de criar uma ferramenta que permita o posterior desenvolvimento de produtos e serviços próprios na área do SIG.

Procurando tornar este projeto rentável, a Smartgeo encontra-se em vias de implementar metodologias e métricas referentes à IDI, de forma a sistematizar as operações da Empresa, que se dividem entre atividades de I&D, nomeadamente através de trabalhos com clientes estabelecidos, como a PT Comunicações, os CTT e a EDP, e ainda numa aposta de abordagem aos mercados externos.

Tentando procurar a melhor forma de capturar o conhecimento adquirido, a Smartgeo utiliza todo um leque de ferramentas digitais para gerir o seu conhecimento, desde serviços de “clipping” de notícias a plataformas Cloud, intranet, newsletters internas com indicadores técnicos de desempenho dos sistemas e páginas privadas para partilhar informação da forma assertiva com os seus colaboradores. De referir ainda a implementação da metodologia de “design thinking” na Empresa, através do desenvolvimento de sessões internas de “brainstorming” para estimular a criatividade interna dos colaboradores.

No entanto, e apesar de beneficiarem do apoio da Novabase e de programas como o Blue Start da PT, as atividades de cooperação com entidades externas são ainda pouco expressivas, sendo evidente a estratégia recentemente implementada para fomentar este tipo de atividade, nomeadamente através do estabelecimento de memorandos de entendimento com diversos parceiros. Neste sentido, é de referir que a Smartgeo pretende realizar, de forma mais sistemática, atividades de cooperação tecnológica que lhe permitam apresentar ao mercado novos (e melhorados) produtos, nomeadamente com entidades do SCT,

como por exemplo o Instituto Pedro Nunes (IPN), Associações Empresarias (e.g. Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC)), entre outras.

A relação entre as atividades de IDI e de Internacionalização

Pela forte ligação que mantém com a empresa Novabase, a Smartgeo procura explorar os mercados onde já tem presença, como é o caso de Angola e Moçambique.

Para esse efeito, a Empresa viu, recentemente, um projeto aprovado no âmbito do SI Inovação (QREN), orientado para o mercado africano, que abrange um vasto leque de atividades de prospeção, nomeadamente reuniões com potenciais clientes e ações comerciais.

A consolidação nestes mercados só será possível a partir do desenvolvimento de soluções específicas para estes mercados, motivo pelo qual a Smartgeo tem vindo a trabalhar no sentido de sistematizar a informação recolhida e explorar novas oportunidades de acordo com uma estratégia de IDI focada nas necessidades e possibilidades internacionais.

A sua ambição geográfica estende-se a um número mais alargado de territórios, mas atualmente a abordam principal é nos mercados onde a imagem e as ligações à Novabase servem para aceder a projetos externos. No entanto, a Smartgeo reconhece que há uma necessidade de desenvolver uma abordagem a outras áreas geográficas igualmente interessantes.

Resultados alcançados

Dado o curto período de atividade da Smartgeo e dos seus projetos de IDI, é possível elencar os seguintes resultados alcançados:

- Aprovação de um projeto no âmbito do SI Inovação (QREN), orientado para uma abordagem ao mercado africano;
- Desenvolvimento do projeto “Bizidog”, serviço online gratuito para localizar estabelecimentos amigáveis a cães, de forma a publicitar as capacidades técnicas da empresa e das suas soluções;
- Aprovação recente de um projeto no âmbito do SI I&DT Co-Promoção (QREN) com a Universidade de Coimbra, com o intuito de desenvolver uma ferramenta Geographic Information Management System (GIMS).

Lições e reflexões

A Smartgeo ilustra o percurso de uma start-up ambiciosa, cujo interesse em desenvolver uma solução própria a levou a procurar novas formas e mecanismos de sustentar as suas atividades de IDI. A sua estratégia baseia-se no desenvolvimento de produtos de elevado valor acrescentado e elevada diferenciação no seu mercado de atuação, alicerçada na conjugação do conhecimento interno dos seus colaboradores.

Para tornar estes resultados possíveis, a Empresa utiliza as redes de apoio a start-ups, tais como o BlueStart, e utiliza os conhecimentos da Novabase para chegar a novos clientes internacionais. De modo a assegurar que a ambição não ultrapassa as capacidades da Smartgeo, a Empresa procura estabelecer metodologias adequadas ao seu funcionamento, implementando novo conhecimento e práticas de diversas fontes da sua envolvente.

Contactos

Morada: Avenida Afonso de Paiva, N.º 7B, 6000-076 Castelo Branco

Telefone: 964 770 433

e-mail: info@smartgeo.pt | Website: www.smartgeo.pt



3.

**Estudos de caso:
Parte 2
- Empresas
nacionais
certificadas
segundo a
NP4457:2007**

3. Estudos de caso: Parte 2 – Empresas nacionais certificadas segundo a NP4457:2007

Neste capítulo são apresentados 6 estudos de caso de empresas nacionais que viram o SGIDI certificado segundo a norma de referência NP4457:2007, a saber:



Os estudos de caso apresentados são constituídos por várias seções, que detalham os seguintes aspetos:

- **Apresentação da Empresa** – breve apresentação da Empresa, incluindo as suas principais áreas de negócio e sua evolução histórica;
- **Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa** – breve descrição da integração das atividades de IDI na estratégia e operações da Empresa, incluindo fatores como objetivos, estruturas existentes e principais atividades de IDI;
- **Objetivos associados à implementação da NP4457:2007** – indicação dos principais motivos que levaram à implementação da NP4457:2007 e especificação dos objetivos associados a essa implementação;
- **O processo de implementação da NP4457:2007** – descrição sucinta do processo de implementação da NP4457:2007, incluindo, entre outros aspetos, a descrição das principais etapas, a referência aos colaboradores envolvidos na implementação do SGIDI, as ações desenvolvidas na Empresa para o efeito e o envolvimento da Administração;
- **Resultados alcançados** – resumo dos principais resultados decorrentes da implementação da NP4457:2007;
- **Lições e reflexões** – principais mais valias e vantagens que a Empresa retira do processo de implementação da NP4457:2007 e respetiva obtenção da certificação;
- **Contactos** – Morada, telefone, fax, e-mail e website da Empresa.

3.1. Almadesign – Conceito e Desenvolvimento de Design, Lda.

Apresentação da Empresa



Localizada em Oeiras e fundada em 1997 como uma empresa de serviços de projeto e consultoria para todas as fases do processo de design, desde a pesquisa e definição de conceitos até ao desenvolvimento, prototipagem, produção e promoção de produtos e serviços, a Almadesign – Conceito e Desenvolvimento de Design, Lda. (Almadesign) tem como missão apoiar as instituições a usar e gerir eficazmente o design. Assim, paralelamente ao projeto, a Almadesign presta serviços de gestão, investigação, consultoria e formação em diferentes vertentes do design.

Ao longo dos seus 11 anos de atividade, a Almadesign tem apoiado inúmeras entidades, nacionais e estrangeiras, a pensar, criar, usar e gerir eficazmente o design industrial. Numa abordagem transversal, a Almadesign opera em cinco áreas distintas como transportes, produto, ambientes, comunicação e espetáculos o que permite ter o seu trabalho presente em produtos tão diferentes como os autocarros de aeroporto presentes em todo o mundo, as linhas de móveis da Animóvel à venda em Paris, a família de máquinas industriais da Adira, o equipamento das lojas da Sony ou o equipamento de espetáculos como o Acqua Matrix da Expo 98 e Euro 2004.

Na diversificada carteira de clientes da Almadesign, incluem-se nomes como a L'Oréal, Mazda, Nestlé, McDonald's, Revigrés e Vodafone Telecel, mantendo-se ainda importantes e duradouras relações de colaboração com a Caetano Bus, Salvador Caetano, ADIRA e IPE – Indústria Portuguesa de Espumas.

O estabelecimento de parcerias com outras empresas de design e engenharia em países como Portugal, Espanha, Brasil e Itália assegura, em todos os projetos, a existência de competências específicas de excelência, que permitam ir ao encontro e mesmo superar as expectativas dos clientes. Paralelamente, a Empresa tem vindo a colaborar de forma ativa com várias instituições do SCT de onde se destacam o IST, o Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial (INEGI), a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), o Centro Português de Design (CPD), o Centro Tecnológico da Indústria de Moldes, Ferramentas e Plásticos (CENTIMFE) e o Centro de Excelência e Inovação para a Indústria Automóvel (CEIIA).

A cadeia de valor da Empresa fica assim fechada entre clientes e parceiros, numa relação de forte colaboração e criação de sinergias que promovem, de forma consistente, a qualidade pretendida para as soluções finais

apresentadas, contribuindo para a consolidação da Empresa no mercado. Consequentemente os projetos desenvolvidos e a metodologia empregue têm fornecido à Almadesign um *know-how* ímpar pela acumulação de experiências e conceitos e pela capacidade de integração de várias áreas tecnológicas complementares e acessórias. A Empresa tem por isso vindo a assumir-se como um parceiro incontornável quando se pretende inovar e crescer nesta área.

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

O processo de IDI é de relevância transversal a toda a Empresa e indispensável para um posicionamento pioneiro face ao mercado. Neste contexto, a IDI apresenta-se como uma solução essencial, ao potenciar o desenvolvimento de novos produtos e novos serviços, processos e formas de organização diferenciadoras, que permitam garantir uma oferta adequada ao mercado, promovendo uma organização interna mais eficiente e eficaz, capaz de consolidar o seu posicionamento no mercado, aumentando a produtividade e, consequentemente, os resultados operacionais.

Ao longo dos anos, a Almadesign tem apostado numa linha de ação que se repercutiu com sucesso na posição de destaque que atualmente detém. Não obstante, num mercado competitivo, caracterizado por ameaças às quais os pontos fracos da Empresa limitam a resposta, torna-se urgente e necessário investir cada vez mais em atividades de IDI sempre com ligações fortes a entidades do SCT que favoreçam a transferência de conhecimento. Neste enquadramento, a Empresa tem vindo a realizar um conjunto de iniciativas regulares e manifesta um interesse transversal por atividades desta natureza, cujo potencial se dispersa e se traduz em apostas bem-sucedidas, embora circunscritas. Possuindo uma clara consciência desta necessidade e tendo em vista a manutenção da sua posição competitiva de destaque, a Almadesign apresenta uma forte tradição na valorização da importância das atividades de IDI, frequentemente suportadas com recursos próprios. Este posicionamento, repercute-se através da realização de investimentos em projetos de IDI, percebidos como uma opção estratégica fundamental para a promoção da sua competitividade e crescimento, e como meio que possibilita o acompanhamento das mais recentes tendências e evoluções do mercado em que a Almadesign opera.

Assim, a IDI está enquadrada nos valores e pilares fundamentais da Empresa, assumindo um papel importante a par com a criatividade, competitividade, dinamismo e qualidade. Analisando a estrutura organizacional da Empresa, percebe-se a importância atribuída à IDI, que se apresenta ao mesmo nível de áreas tão importantes como o departamento comercial ou de projeto e na dependência direta da Administração.

A IDI assume assim um papel estruturante em termos da otimização das soluções disponibilizadas, assegurando maior eficiência e qualidade aos produtos e serviços prestados. Simultaneamente, assume um

papel dinamizador na procura e pesquisa de novos produtos e soluções que venham incorporar valor na Empresa, proporcionando alternativas que se ajustem às evoluções do mercado e às exigências dos seus clientes e respetivos consumidores.

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

Assumindo a IDI um papel estruturante em termos da otimização das soluções desenvolvidas pela Almadesign, comprovou-se ser necessário formalizar esse importante papel, através de uma melhor sistematização dos resultados dos projetos de IDI. Pretendeu-se, com a implementação da NP4457:2007, a criação de uma estrutura interna e procedimentos que ajudassem a organizar e potenciar as atividades de IDI da Empresa.

A atividade da Empresa inclui uma forte componente de participação em projetos de IDI que são fundamentais para o lançamento de novos projetos e abordagem a novos mercados. Com cerca de 60% das atividades desenvolvidas pela Empresa, classificadas como IDI, a formalização de procedimentos internos de gestão de IDI, sobretudo a nível da gestão de projetos, permite uma gestão mais eficiente das atividades em geral e dos projetos desenvolvidos pela Almadesign em particular.

A integração da IDI com base na norma NP 4457:2007 foi fundamental para a criação de uma cultura interna orientada para a inovação, através da implementação de práticas sistemáticas de vigilância científica, tecnológica e de mercado, incluindo a realização de *brainstorms* internos para discussão da abordagem a desafios comerciais e tecnológicos, novos produtos e mercados e da fertilização cruzada entre projetos de diferentes áreas, ao nível dos materiais, tecnologias e soluções.

Com regras bastante claras e que asseguram uma recolha e tratamento de todos os dados relativos a custos e a afetações de recursos envolvidos no desenvolvimento de projetos, é agora possível sistematizar a informação relevante, preparando iniciativas futuras, sobretudo no âmbito dos programas de financiamento nacionais e internacionais. A gestão e atualização da carteira de projetos da Empresa é agora mais eficiente, sendo esse um dos principais objetivos atingidos com a implementação da NP4457:2007.

O processo de implementação da NP4457:2007

A Almadesign reconhece na inovação a força impulsionadora para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, criou, em momento anterior à implementação da NP4457:2007, uma estrutura formal – Núcleo de I&DT – que se dedica em exclusivo a atividades de IDI, contribuindo efetivamente para a melhoria da performance da Empresa, garantindo a estruturação e concentração de recursos (físicos e humanos) dedicados a atividades dessa natureza. Esta estrutura interna foi responsável pelo processo de implementação da NP4457:2007,

iniciado em Junho de 2010 e concluído em Maio de 2011, o qual foi realizado com recurso a consultores especialistas na temática, ação que de resto se inseriu na estratégia de melhoria contínua seguida na Empresa e de projeção da imagem da Empresa nos mercados nacional e internacional.

Cumprindo com o objetivo de sistematização dos processos já existentes, o processo de implementação foi efetuado em conjunto com uma avaliação rigorosa dos projetos em curso, para que fosse possível criar um portefólio de projetos de IDI relevante e que pudesse apoiar o processo de tomada de decisão de alocação de recursos.

Foram valorizadas as componentes de gestão de projetos, gestão de recursos e gestão das parcerias, processo através do qual se retiraram importantes lições que foram refletidas no SGIDI que agora está enraizado na cultura da Almadesign.

Resultados alcançados

Foi definida uma política de IDI que reflete as principais intenções da Almadesign em relação às atividades de IDI e que refere aspetos fundamentais para a Empresa, como os seguintes:

- O investimento numa cultura de inovação que contribua para uma melhoria significativa da qualidade de vida das partes interessadas (colaboradores, clientes e sociedade em geral);
- A exploração de potenciais áreas de crescimento e a diversificação do campo de intervenção da Empresa;
- A colaboração com empresas, organizações e instituições nacionais e internacionais, com o intuito de implementar soluções competitivas no mercado global;
- A implementação de soluções economicamente e ecologicamente sustentáveis, inclusivas, com melhoria no design, funcionalidade, materiais e interfaces;
- A avaliação dos resultados obtidos e o impacto desta avaliação na criação de boas práticas internas.

Tendo sido definidas, formalmente, atividades de previsão tecnológica e acompanhamento da envolvente externa, foi possível assegurar a realização destas de acordo com as necessidades do processo de IDI.

Também a nível interno, através da redefinição da documentação interna, foi possível criar repositórios de fácil acesso relacionados com a Propriedade Intelectual. Foram definidos, igualmente, pontos de contacto entre equipas assegurando que os fluxos internos de comunicação são eficazes. A criação de uma estrutura interna permanente de Recursos Humanos dedicados às atividades de IDI, tem permitido uma endogeneização de conhecimento mais eficaz e permanente o que em última análise tem reflexos muito positivos na identificação e concretização de novas oportunidades de negócio.

Lições e reflexões

A Almadesign desenvolve projetos cooperativos de IDI, contribuindo para a articulação e integração das competências de diferentes parceiros no desenvolvimento de novos conceitos, concretização e acompanhamento dos resultados até à chegada ao mercado. Essa experiência tem permitido absorver conhecimento muito significativo e relevante, estimulando a inovação no design de transportes.

A certificação do SGIDI da Almadesign veio reforçar a gestão por processos, clarificando o processo de IDI através da formalização de práticas já comuns entre os colaboradores. A Empresa salienta o valor encontrado na documentação de práticas relativas ao planeamento da IDI, como a estipulação de “Fichas de Projeto” e formatos específicos para comunicação interna e externa.

O envolvimento de consultores externos na definição da necessidade de implementação da NP4457:2007 ajudou a determinar que recursos se deveriam envolver em todo o processo e quão extenso este deveria ser. Desta forma, a decisão de implementação integrou o plano estratégico da Empresa, assegurando que o aumento de documentação e de processos será bem assimilado, já que passou um período de reflexão e reconhecimento do seu valor, não sendo simplesmente imposto aos colaboradores.

Contactos

Morada: Convento de São Miguel das Gaeiras, E 2510-718 Gaeiras

e-mail: info@almadesign.pt | Website: www.almadesign.pt

3.2. Frulact – Indústria Agro-alimentar, S.A.

Apresentação da Empresa



Fundada em 1987, a Frulact é um grupo empresarial que atua no sector agroindustrial. A sua atividade principal é a da indústria de preparados de fruta com destino à utilização das indústrias dos lacticínios, da pastelaria industrial, dos gelados e das bebidas.

Enquanto líderes ibéricos em preparados à base de fruta para a indústria alimentar, desde a sua formação que a Frulact tem vindo a desenvolver uma estratégia de internacionalização suportada em atividades de gestão da inovação realizadas de forma consistente e num forte relacionamento comercial com os clientes, garantindo assim uma qualidade ímpar na sua atividade.

Com 475 trabalhadores distribuídos por 8 unidades industriais, 3 em Portugal, 2 em Marrocos, 1 em França, 1 na Argélia e a última na África do Sul, a Frulact produz mais de 60 mil toneladas de preparados de fruta por ano. Com um volume de negócios internacional na ordem dos 95% (cerca de 78 milhões de euros em 2012) a Frulact exporta para mercados distintos na Europa (Espanha, França, Luxemburgo, Suíça), norte de África (Marrocos, Argélia e Tunísia) e médio-oriente (Líbia, Egito, Arábia Saudita, Emiratos Árabes, Irão e Israel). Esta via exportadora da Frulact é da maior relevância para o sucesso do negócio da Empresa, tendo sido para isso importante a forte aposta nas novas instalações industriais, nas tecnologias modernas, nos processos baseados nas melhores práticas e em recursos humanos competentes e qualificados.

Distinguida em diversas ocasiões (PME Inovação em 2007 e a integração na rede de PME Excelência desde 2001), para garantir a qualidade dos seus produtos a Frulact localiza as unidades de transformação estrategicamente próximas das zonas de cultivo de fruta, como é o caso da Covilhã, assegurando assim um profundo conhecimento e acompanhamento de toda a fileira. Esta estratégia tem garantido à Frulact a possibilidade de servir grandes clientes e marcas mundiais como a Danone, Nestlé, Yoplait, Senoble, Pascual, Lactalis-President, Novandie, Emmi, Iparlat e Unilever, ou a Lactogal em Portugal.

Com uma atuação cada vez mais global em diversos mercados internacionais, verifica-se que existe uma preocupação em acompanhar as tendências de mercado e alcançar uma visão de futuro. Foi neste contexto que surgiu inicialmente o interesse pela sistematização das atividades de inovação, para que fosse possível criar as condições necessárias para a implementação de um Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI), de acordo com a Norma de Referência NP4457:2007.

Para além da aposta na inovação, encontram-se implementadas as normas de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2008 e Gestão da Segurança Alimentar, segundo a ISO 22000:2005.

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

Desde a sua fundação que a Frulact reconhece a inovação como sendo crucial para o seu crescimento e para a sua diferenciação relativamente aos seus concorrentes, tendo desde o primeiro dia procurado surpreender os seus clientes excedendo as suas expectativas. Esta preocupação é transmitida desde logo pelo slogan – “Inovando Juntos”.

A Frulact reconhece que os seus bons resultados são sustentados na crescente atividade de IDI, dispondo de um vasto quadro técnico estável de profissionais qualificados e especializados a trabalharem na área de Desenvolvimento e Aplicações. Este crescimento é reflexo do aumento do número de projetos desenvolvidos internamente e em parceria com fornecedores, clientes e entidades do SCTN e consequente aumento do volume de amostras de novos produtos enviados para os clientes. Um dos principais objetivos é de aumentar a capacidade dos seus parceiros a desenvolver e colocar no mercado novos produtos de valor acrescentado, reduzindo o time-to-market ao nível da oferta. Uma fase crucial do processo, que orienta a estratégia de mercado.

Esta realidade, altamente dependente de atividades de investigação com envolvimento significativo com clientes e tendências de mercado, implica que a IDI seja uma componente crucial da estratégia da Frulact. Tem sido estratégia da Frulact aumentar as suas sinergias com as universidades promovendo a realização de estágios em âmbito de Empresa o que permite desenvolver trabalhos de investigação de forma estruturada, e manter uma relação próxima com as principais fontes de saber.

Em 2012 a Frulact apresentou os seguintes indicadores relativos às atividades de IDI:

Colaboradores afetos a IDI (n.º)	35
Estágios (n.º)	13
Projetos financiados QREN (n.º)	7
Projetos financiados PRODER (n.º)	1
Projetos Internos de IDI (n.º)	4

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

O grande objetivo da Frulact é ser reconhecida como uma das Empresas mais inovadoras no mercado. Associado a este objetivo principal, estabeleceram-se os seguintes objetivos relativamente às atividades de IDI:

- Aumento da capacidade de participar e liderar projetos de IDI de elevado risco, como desenvolvimento de novos conceitos e produtos;
- Promover a colaboração com entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional;
- Sistematizar as atividades de IDI dentro da estrutura interna da Empresa através de mecanismos e ferramentas inovadoras;
- Sensibilizar os colaboradores para as temáticas de gestão de inovação e do conhecimento.

De um modo geral pretende-se, com a implementação de normas especializadas, uma transição suave para uma estrutura de IDI largamente mais complexa e abrangendo toda a estrutura geograficamente dispersa da Empresa.

O processo de implementação da NP4457:2007

Aproveitando uma oportunidade no âmbito da participação da Universidade da Beira Interior no projeto GAPI 2.0, a Frulact contou com o apoio de uma Empresa consultora na realização de um diagnóstico Gap Analysis, tendo sido feita uma análise sequencial de todos os requisitos do referencial NP4457:2007. Este diagnóstico deu sequência à implementação efetiva da NP4457:2007.

O processo de implementação do SGIDI segundo a NP4457 decorreu em simultâneo com a reestruturação das atividades de IDI nos departamentos de Desenvolvimento e Aplicações (D&A) e Inovação e Tecnologia (I&T). Hoje o departamento de I&T é responsável pelo desenvolvimento de novos conceitos e novos processos de produção gerando novo conhecimento que venha a ser aplicado pelo departamento de D&A. Este departamento está organizado por equipas direccionadas especificamente para cada cliente, desenvolvendo novos produtos à medida e otimizando produtos já existentes.

Apesar de a Frulact ter já implementado um SG de Qualidade e Segurança Alimentar, optou-se por implementar de forma independente o SGIDI tendo em vista a aquisição de conhecimento sobre os processos de IDI e o impacto dos mesmos na Empresa.

No âmbito da implementação do SGIDI, foram desenvolvidas internamente duas ferramentas eletrónicas de apoio à gestão de IDI:

- Frui9 – ferramenta de gestão de ideias que é uma caixa aberta para novas ideias e um local onde as mesmas podem ser discutidas e monitorizadas até à sua implementação;
- Knowledge Clipping - a ferramenta de partilha de gestão de conhecimento onde é divulgada informação de mercado e tecnológica;
- Ambas as ferramentas estão em processo contínuo de otimização.

Simultaneamente, a Frulact centralizou a atividade de IDI do grupo no Frutech – centro de IDI empresarial para a valorização da fruta no qual estão disponíveis todos os recursos humanos e físicos associados ao produto, desde a sua conceção e desenvolvimento à abordagem ao mercado. Esta estrutura está equipada com:

- Laboratório de desenvolvimento no qual está instalada uma linha piloto além de todo o equipamento necessário para o desenvolvimento de novos produtos;
- Laboratório de análises físico-químicas equipado com equipamento específico para a medição de parâmetros diferenciadores que permitem desenvolver as atividades de IDI;
- Laboratório de análises microbiológicas de apoio às atividades de IDI;
- Sala de análise sensorial;
- Auditório que permite nomeadamente a realização de sessões de divulgação do conhecimento.

Resultados alcançados

O processo de implementação do SGIDI na Frulact coincidiu com a reestruturação das atividades de IDI pelos dois departamentos e o investimento e construção do centro Frutech por isso a avaliação deverá considerar todos estes processos como um todo. O grande objetivo da Frulact é ser reconhecida como a empresa mais inovadora no mercado e todo este processo tem contribuído para esse reconhecimento.

A criação do departamento de I&T facilitou a transmissão da mensagem de que a Frulact procura antecipar e desenvolver novos conceitos com elevado risco associado, não estando apenas a efetuar o desenvolvimento de resposta imediata.

O processo de implementação do SGIDI segundo a NP4457 permitiu também sensibilizar os colaboradores da Frulact para a temática da Inovação, nomeadamente através de ações de disseminação da atividade de gestão das ideias e de gestão do conhecimento.

Por outro lado, o processo foi também importante para a implementação de mecanismos de sistematização e disseminação do conhecimento gerado e para a definição de indicadores que permitam monitorizar esta atividade.

Lições e reflexões

O processo de implementação do SGIDI de acordo com a NP4457 trouxe, conjuntamente com as transformações significativas na estrutura que o acompanharam, resultados extremamente positivos para a Empresa. Reconhece-se a existência de dificuldades no processo e que há reflexões a absorver com vista o melhoramento da situação atual.

As principais dificuldades encontradas na implementação do sistema resultam do crescimento e expansão da Empresa para novas geografias. Desta forma regista-se uma maior dispersão dos recursos humanos, o que dificulta a tomada de algumas decisões e a necessidade de dar respostas cada vez mais de forma emergente. Se o processo arrancasse com a situação atual seriam propostas as seguintes alterações:

- Integração imediata da vertente de IDI no sistema de gestão de qualidade;
- Implementação de um processo de gestão de ideias que fosse mais alimentado por desafios;
- Ambas as alterações se encontram presentemente em processo de análise para melhoria do SGIDI.

Contactos

Morada: Rua do Outeiro, 589; 4475-150 Gemunde, Maia

Telefone: 229 287 910 | Fax: 229 287 919

e-mail: info@frulact.com | Website: www.frulact.pt

3.3. Playvest, S.A.

Apresentação da Empresa



A Playvest, SA. (Playvest), constituída em 2003 e com sede em Braga, tem por finalidade o fabrico e comércio de artigos de vestuário, em seamless, mais especificamente a produção de “underwear” (interiores funcionais), lingerie de pré e pós parto (shapewear), “sportswear” e “outerwear”, todo produzido em teares circulares digitais.

A Playvest faz parte de um grupo de empresas com vasta experiência no sector Têxtil e desde o ano da sua constituição tem vindo a trabalhar direta e indiretamente com algumas das maiores empresas e marcas internacionais do segmento da moda.

A Playvest mantém uma estreita e profícua relação com várias universidades, centros tecnológicos e laboratórios, o que tem permitido garantir aos seus clientes um vasto e abrangente leque de possibilidades inovadoras na fabricação de produtos de elevada qualidade.

Com estreitas e privilegiadas ligações a fornecedores de matérias-primas funcionais e inteligentes e ao maior fabricante de teares circulares digitais seamless – a italiana Santoni, a Playvest tem desenvolvido diversas atividades de IDI, através da conjugação de tecnologia seamless com variadas matérias-primas inovadoras.

Dentro destas atividades destacam-se o desenvolvimento de projetos de IDI revolucionários no setor Têxtil e a promoção e disseminação da tecnologia seamless aliada a artigos funcionais e inteligentes. Com o estatuto de PME Excelência, reconhecimento da qualidade e da performance económica e financeira, baseado na estratégia e crescimento sustentado, focada na inovação e conhecimento, a Empresa constituiu nos últimos anos um Núcleo de I&DT por forma a potenciar a investigação e desenvolvimento em vestuário *seamless*.

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

O contexto de atuação da Playvest caracteriza-se pela necessidade permanente de desenvolvimentos inovadores ao nível dos produtos oferecidos ao mercado, assim como, no que respeita aos componentes dos têxteis utilizados no fabrico das peças de vestuário. Tendo por base este enquadramento, a IDI constitui uma preocupação real para a Empresa, que procura fomentar o espírito inovador em todas as atividades que

desenvolve, com o objetivo concreto de incentivar o seu contínuo desenvolvimento e de promover o reforço da sua competitividade.

Como resposta à necessidade de organizar e dinamizar as suas atividades de IDI, garantindo a diferenciação em termos de oferta ao cliente, a Playvest constituiu um Núcleo de I&DT e implementou a NP4457:2007. Estas ações estruturantes reforçam o desenvolvimento de novos produtos e as atividades de investigação da Empresa.

Dado que a Playvest depende fortemente das atividades de IDI para se distinguir num setor altamente competitivo, foi necessário criar as condições necessárias ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e ao reconhecimento do seu valor para a atividade geral da Empresa, através das seguintes ações:

- A identificação de soluções tecnológicas que permitam melhorar produtos da Empresa;
- O desenvolvimento de novos produtos com propriedades funcionais e/ou inteligentes que possibilitem responder com elevada qualidade às necessidades prementes do setor;
- A oferta de produtos têxteis cujas características e composição possuam propriedades funcionais e/ou inteligentes que permitam imprimir valor acrescentado às diferentes peças de vestuário;
- A endogeneização de conhecimentos e práticas relacionadas com os mais recentes desenvolvimentos no domínio dos têxteis funcionais e inteligentes;
- O estabelecimento de relações de colaboração e cooperação com entidades do SCT.

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

Sendo as atividades de IDI instrumentais para a Playvest, foi possível definir um conjunto de objetivos associados à implementação da NP4457:2007, que contribuíssem para um processo de IDI com resultados concretos:

- A identificação de novas matérias-primas funcionais;
- O registo de ideias que se possam constituir como oportunidades de IDI;
- O desenvolvimento de novos produtos;
- O desenvolvimento de artigos técnico-científicos que divulguem e valorizem no mercado o desenvolvimento dos projetos de IDI;
- O estabelecimento de relações de parceria privilegiadas com entidades externas que potencie o desenvolvimento de projetos de IDI.

O processo de implementação da NP4457:2007

Com o objetivo de desenvolver definitivamente capacidades de IDI internas, a Playvest contou, durante o processo, com o apoio de consultores externos na implementação da NP4457:2007. Este processo iniciou-se em Janeiro de 2010 e conclui-se em Março de 2012.

As etapas principais passaram pela definição de processos de lançamentos de ideias, vigilância tecnológica, análise externa e comunicação tanto interna como externa. Uma componente igualmente relevante foi o enquadramento das responsabilidades da administração e dos restantes colaboradores nas atividades de IDI.

A execução do projeto contou com a participação de todos os colaboradores, na totalidade das atividades previstas, tendo-se verificado um impacto positivo no seu envolvimento na implementação da NP4457:2007. Deve referir-se também que, com o objetivo de desenvolver e estimular as competências dos seus técnicos, a Playvest incentivou, durante o processo de implementação da NP4457:2007, a participação de vários colaboradores em ações de formação em temáticas relevantes para a gestão da IDI, como por exemplo as questões ligadas à Propriedade Intelectual.

Resultados alcançados

A implementação da NP4457:2007 resultou num conjunto de benefícios para a Playvest, dos quais é possível destacar os seguintes:

- A identificação e utilização de novos fios funcionais, malhas e combinações de funcionalidades de forma a produzir produtos inovadores, inteligentes e que respondam às necessidades prementes nos diversos segmentos de mercado em que a Empresa atua;
- A identificação e seleção de nichos de mercado com potencial atrativo para a Empresa, como é o caso do *medicalwear* e *sportswear*, sendo estes considerados como prioritários para o seu crescimento;
- Uma clara aproximação às entidades do SCT, nomeadamente às universidades (onde se destacam a Universidade da Beira Interior e a Universidade do Minho) e a centros tecnológicos relevantes (como o Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal (CITEVE)).

Lições e reflexões

A sistematização da gestão de interfaces, permitiu à Playvest efetuar um planeamento adequado das diferentes necessidades dos seus clientes, metodologia que está agora firmemente integrada nas práticas da Empresa e tem permitido conquistar clientes como a Calvin Klein e a Kawasaki (no que respeita aos produtos

vocacionados para o setor do Desporto). Deste modo, pode-se concluir que a implementação de um SGIDI foi essencial para a identificação, estudo, desenvolvimento e utilização de novos materiais com propriedades funcionais e inteligentes e que respondam às necessidades dos diversos segmentos de mercado.

Adicionalmente, a Playvest valorizou a clara aproximação às entidades do SCT, nomeadamente às universidades e centros tecnológicos, e pretende, como empresa extremamente inovadora, nomeadamente devido à tecnologia seamless, procurar parceiros com experiência nesta área que permitam criar competências relevantes nesta matéria e afirmar o setor Têxtil português.

Contactos

Morada: Rua das Austrálias 2, Gondizalves; 4705-322 Braga

Telefone: 253 000 910 | Fax: N.A.

e-mail: playvest@playvest.pt | Website: <http://playvest.com>

3.4. Procifisc – Engenharia e Consultadoria, Lda.

Apresentação da Empresa



A Procifisc – Engenharia e Consultadoria, Lda., criada em 2007 pelo sócio-gerente Eng.º Filipe Lourenço, é uma empresa de Castelo Branco vocacionada para o desenvolvimento de serviços de engenharia e arquitetura. De referir que a Procifisc é, atualmente, a única empresa certificada segundo a NP 4457:2007 nas regiões em análise.

A Empresa atua essencialmente nas áreas de Projeto, Consultadoria Técnica e Fiscalização de Obra, dispondo de um leque alargado de serviços nestas áreas, nomeadamente:

- Licenciamentos e comunicações prévias;
- Revisão de projetos;
- Estudos urbanísticos e arquitetónicos;
- Estudos de viabilidade técnica;
- Avaliações acústicas;
- Certificação energética;
- Levantamento topográficos;
- Gestão de empreendimento;
- Controlo de qualidade e custos;
- Fiscalização e coordenação de segurança de obras;
- Inspeção e supervisão;
- Assistência técnica na manutenção;
- Coordenação de segurança e saúde;
- Entre outros.

A Empresa reúne um conjunto de competências que lhe permitem atuar em todas as fases do ciclo de vida de um empreendimento, desde a fase de pré-projeto até ao acompanhamento pós-obra. Os trabalhos que a Procifisc realiza podem estender-se a temáticas diversas, como por exemplo o urbanismo, a reabilitação patrimonial, os equipamentos e infraestruturas, a habitação, a indústria e o turismo e lazer.

Atualmente, a Procifisc é constituída por técnicos especializados em engenharia e arquitetura que constituem equipas de projeto multidisciplinares, adequadas a cada situação e às necessidades específicas dos clientes. Desta forma, através de uma forte aposta no profissionalismo, no rigor, no elevado desempenho e na criação

de soluções específicas para cada projeto entregue aos clientes, a Procifisc garante um crescimento sustentável e um elevado nível de excelência.

Além da certificação na norma NP 4457:2007, a Procifisc é também certificada segunda a ISO 9001:2008 e a ISO 14001:2004, estando atualmente implementado um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e IDI na empresa.

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

A Procifisc, atenta às mudanças e desafios, possui uma estratégia de Qualidade, Ambiente e IDI, uma vez que estes se apresentam como vetores fundamentais na atividade da Empresa. Assim, a Procifisc procura satisfazer os requisitos e expectativas dos seus clientes, dos colaboradores e da sociedade em geral, elegendo como valores essenciais o profissionalismo, a solidariedade e a honestidade em observância dos valores éticos e profissionais.

Neste contexto, a Procifisc reforça o compromisso que mantém com os seus clientes e com a sociedade em geral, através da manutenção de um Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e IDI. O Sistema Integrado assegura as etapas de desenvolvimento, elaboração, execução e entrega do produto final, garantindo a satisfação dos clientes e assumindo uma política ambiental responsável. A Procifisc aposta ainda na investigação, desenvolvimento e inovação para a potencialização de novos produtos e serviços, como forma de sustentar o seu crescimento.

A IDI assume, assim, uma posição de relevo em todas as atividades da Empresa, sendo, por isso, uma área transversal, aplicada na elaboração de todos os projetos de engenharia e arquitetura.

No âmbito do seu Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e IDI, a Procifisc apresenta um processo para realizar todas as atividades de gestão da IDI, nomeadamente as atividades de gestão do conhecimento, gestão das ideias e avaliação de oportunidades e gestão de projetos. Desta forma, a Procifisc garante que a realização das atividades de gestão de IDI é parte fundamental da estratégia da Empresa.

Recentemente, fruto da crise económica no País e tendo em conta a elevada concorrência no seu setor de atuação, a Procifisc tem apostado numa estratégia de internacionalização dos seus serviços, nomeadamente no mercado africano, como por exemplo em Angola e São Tomé, e no Brasil. Para iniciar este processo de internacionalização foi importante o financiamento que a Empresa teve através do programa SI Qualificação PME do QREN. De referir, ainda, a intenção da empresa em realizar viagens de prospeção, no ano de 2014, nos

mercados da Namíbia, Moçambique, Guiné Equatorial e Nigéria, com o objetivo de alargar o leque de países para os quais a Procifisc presta serviços.

De referir ainda que, desde a sua génese, a Procifisc tem apostado fortemente no estabelecimento de protocolos de cooperação com instituições de mérito nacional e internacional, nomeadamente com entidades do SCT (por exemplo a Universidade da Beira Interior, a Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco, o Instituto Superior de Engenharia do Porto e a Universidade de Aveiro). Esta relação de proximidade com diversos parceiros, através da partilha e debate de ideias, tem permitido à Procifisc captar novo conhecimento e novas competências que são fundamentais nos projetos inovadores que a empresa apresenta aos seus clientes.

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

Enquanto pilar fundamental na Procifisc, a Inovação assume uma importante relevância, quer no desenvolvimento dos vários projetos de engenharia e arquitetura, quer no apoio à abordagem a novos mercados internacionais.

Assim, a implementação da NP 4457:2007 surgiu da necessidade de sistematizar um conjunto de atividades que já eram desenvolvidas pela Empresa, mas que não se encontravam ainda formalizadas. Adicionalmente, e tendo em conta a necessidade de fomentar as atividades com (novos) parceiros, a Empresa necessitava de criar metodologias eficazes ao nível das atividades de cooperação tecnológica.

A integração de boas práticas de IDI na Procifisc, com base na norma NP 4457:2007, teve também como objetivo a criação de uma cultura interna orientada para a inovação, nomeadamente para promover a formação e experiência dos colaboradores da Procifisc e incentivá-los para a inovação, detetar continuamente as necessidades do mercado e sustentar a estratégia de internacionalização da Empresa.

O processo de implementação da NP4457:2007

Em 2009, a Procifisc iniciou o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a ISO 9001:2008, tendo obtido a certificação no início do ano de 2010. No entanto, e depois de analisados os benefícios inerentes à implementação de um sistema de gestão, a Empresa concluiu que deveria avançar com um processo semelhante para as atividades de gestão da IDI e do ambiente, nomeadamente na sistematização e formalização destas atividades.

Neste contexto, em Abril de 2013 a Procifisc implementou a NP 4457:2007 e a ISO 14001:2004, garantindo, assim, a implementação de um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade, Ambiente e IDI na Empresa. De referir, portanto, que as atividades de gestão da IDI e do ambiente foram integradas no anterior Sistema de Gestão da Qualidade, tornando o processo de implementação das normas mais célere e eficiente. Para o efeito, a Empresa recorreu ao apoio de consultores especialistas na temática, durante o ano de 2012, por forma a garantir uma correta implementação das atividades de gestão da IDI (e também, neste caso, do ambiente).

Apesar de não existir uma única estrutura dedicada exclusivamente às atividades de gestão da IDI, uma vez que estas atividades são transversais a toda a Empresa, existe uma área de “Gestão de Sistemas Ambientais e IDI” que garante, entre outros aspetos, a implementação, acompanhamento e monitorização das atividades de gestão da IDI (e do ambiente) na Procifisc. Adicionalmente, foi criado um processo exclusivamente dedicado à gestão das atividades de IDI – o processo “Gestão da IDI” –, que garante a implementação das atividades associadas à gestão do conhecimento, gestão das ideias e avaliação de oportunidade e gestão de projetos.

Resultados alcançados

Apesar de a implementação da NP 4457:2007 ser relativamente recente, é possível identificar alguns resultados positivos. Desde logo, a formalização de uma política de inovação que reflete as principais intenções e estratégias da Procifisc em relação às atividades de gestão da IDI.

A realização de reuniões periódicas (duas vezes por mês), para discutir e analisar ideias e oportunidades de negócio, definir novas abordagens de trabalho e analisar os projetos em curso, foi outro dos resultados alcançados com a sistematização das atividades de gestão da IDI. Desta forma, a Procifisc passou a ter uma metodologia de trabalho definida para gerir as ideias, através da criação de uma bolsa de ideias. Esta nova abordagem permitiu, num curto espaço de tempo, identificar novas oportunidades que se irão traduzir brevemente em novos projetos de IDI.

Já em relação aos projetos de IDI, o único que a Procifisc tem atualmente em curso é sistematicamente avaliado e monitorizado nas mesmas reuniões periódicas, garantindo, por um lado, a sua correta implementação e, por outro, identificando novas oportunidades que resultem dos resultados alcançados ao longo da implementação do projeto de IDI.

Além das reuniões supramencionadas, a Procifisc realiza ainda reuniões semanais de coordenação das atividades de gestão da IDI, por forma a monitorizar e avaliar todas as atividades que tem em curso. O resultado destas reuniões fica registado em ata que, tal como toda a informação que resulta das atividades de

gestão da IDI, fica posteriormente disponível na intranet da Empresa, existindo, assim, um claro compromisso dos colaboradores em garantir uma eficaz gestão do conhecimento.

Em suma, os principais resultados e impactos alcançados com a implementação da NP 4457:2007 verificaram-se sobretudo ao nível da mentalidade da Empresa, orientada para a inovação, da procura de novos conhecimentos e novos desenvolvimentos, do estabelecimento de novas parcerias, da implementação de novos projetos, da realização de reuniões periódicas para monitorização e avaliação das atividades de gestão da IDI e de uma maior sistematização da informação que resulta destas atividades.

Lições e reflexões

Para a Procifisc, a principal lição resultante da implementação da NP 4457:2007 foi a criação de uma cultura orientada para a inovação, que passou a ser formalizada e seguida por todos os colaboradores. Desta forma, e uma vez que a inovação já era prática corrente na Empresa, a NP 4457:2007 permitiu efetuar um correto e eficaz planeamento das atividades de gestão da IDI, garantindo uma constante monitorização e avaliação dos seus resultados.

Assim, a Procifisc considera que a sistematização e formalização das atividades de gestão da IDI está a ter, no curto espaço de tempo em que a Empresa obteve a certificação segundo a NP 4457:2007, um impacto significativo na atividade da Empresa, ajudando não só na sistematização de um conjunto alargado de atividades, mas também contribuindo para a identificação de novas oportunidades de negócio, definição de novos projetos, desenvolvimento de atividades de investigação com entidades do SCT (por exemplo, através de dissertações de mestrado), identificação de novos parceiros (nacionais e internacionais) e apoio às atividades de prospeção internacional.

O apoio de consultores externos na implementação da NP 4457:2007 e dos respetivos processos e procedimentos associados às atividades de gestão da IDI, bem como a existência de um Sistema de Gestão da Qualidade já implementado na Empresa, ajudaram a Procifisc a determinar os recursos a envolver no processo de implementação da norma.

Contactos

Morada: Avenida do Empresário, Praça NERCAB, 6000-767 Castelo Branco

Telefone: 272 100 064 | Fax: 272 100 064

e-mail: geral@procifisc.pt | Website: www.procifisc.pt

3.5. Ubiwhere, Lda.

Apresentação da Empresa



Constituída em Aveiro a Setembro de 2007 por três investigadores de telecomunicações provenientes do Instituto de Telecomunicações e da PT Inovação, a Ubiwhere, Lda. (Ubiwhere) tem como missão a investigação e desenvolvimento de tecnologias de ponta, a conceção de soluções *state-of-the-art* e a criação de propriedade intelectual de valor (através de ativos intangíveis) para a Empresa e seus clientes.

A Ubiwhere fornece serviços de consultoria e de desenvolvimento de software para Redes Heterogéneas e Redes de Próxima Geração (principalmente em áreas como Qualidade de Serviço/ Gestão de Recursos, Convergência de Redes, Plataforma IMS, TV Apps), especialmente para operadores de telecomunicações e outras indústrias com uso intensivo de redes ou onde os conceitos de rede podem potencialmente ser aplicados (por exemplo, a área da energia).

As suas atividades envolvem ainda a investigação na área da Computação Ubíqua/Invisível e dos Serviços Pervasivos (principalmente através da criação de serviços sensíveis ao contexto para dispositivos móveis).

Desde a sua criação, a Ubiwhere tem vindo a Investir no aumento da sua capacidade tecnológica e na diferenciação dos seus produtos/serviços, apostando em nichos de mercado que apresentam vantagens mais alijantes, mas que exigem um forte investimento no contínuo desenvolvimento tecnológico. As prioridades da Ubiwhere passam pela criação de novos serviços e pela investigação e desenvolvimento de componentes para as plataformas IP *Multimedia Subsystem* (IMS) e *Multimedia Broadcast Multicast Service* (MBMS), pela Qualidade de Serviço (QoS), pela mobilidade e pela arquitetura de Redes de Próxima Geração. Os principais produtos e serviços desenvolvidos pela Ubiwhere são:

- Componentes da plataforma IMS;
- Sistema de Gestão de Largura de Banda e de Desempenho de Rede;
- Sistema de Sondas IP;
- *Mobile Travel Guide*: guia turístico móvel apropriado para uma cidade ou região (outdoor);
- *Mobile Museum Guide*: guia turístico móvel apropriado para museus ou exposições (indoor);
- Aplicações móveis (Windows Mobile, JavaME, Flash Lite, iPhone e Android).

A estratégia da Ubiwhere passa também por identificar parcerias a estabelecer, essencialmente com instituições de ensino superior e outras entidades do SCT, mas também com um conjunto de empresas (potenciais clientes e fornecedores - seja de bens/serviços ou da própria tecnologia). Nesse sentido, a Empresa tem vindo a estabelecer protocolos e colaborações que abrangem áreas estratégicas para a Empresa e incluem as Universidades de Aveiro, Porto (FEUP e Faculdade de Ciências da Universidade do Porto (FCUP), Coimbra (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra (FCTUC)), Universidade do Minho (Departamento de Eletrónica Industrial (DEI)), o Instituto de Telecomunicações (IT), o Instituto de Engenharia Eletrónica e Telemática de Aveiro (IEETA), o Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação (CETAC.MEDIA), a PT Inovação e a ISA Portugal. É de salientar, igualmente, a integração da Empresa na Rede PME Inovação da COTEC, sendo associada do TICE.PT e da AIP, promotora do Living Lab UbiLL (membro da Rede Europeia de Living Labs, ENoLL), membro efetivo do Living Lab iSaLL e empresa associada da Associação de Empresas para uma Rede de Inovação (Inova-Ria).

Para além da certificação na norma NP 4457:2007, a Ubiwhere conta também com a certificação ISO 9001:2008 de Sistemas de Gestão de Qualidade e é a mais jovem empresa portuguesa auditada com êxito em CMMI (*Capability Maturity Model – Integration*) o que lhe permite entrar em mercados específicos que exigem este tipo de certificação de referência em TI, como é o caso do sector dos operadores móveis no Brasil e nos Estados Unidos da América.

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

Em linha com a sua missão, desde a sua constituição que a Ubiwhere se apresenta como uma empresa plenamente focada em atividades de IDI, atuando em duas grandes áreas distintas:

- A computação Ubíqua e Invisível e Serviços Pervasivos;
- As redes Heterogêneas e de Próxima Geração.

Toda a estratégia de desenvolvimento seguida pela Ubiwhere tem assentado numa forte aposta na constante investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo que os resultados dos projetos de IDI da Ubiwhere representam cerca de 90% do total do volume de negócios.

Esta estratégia passou a estar fortemente ligada, desde Março de 2011, à vertente de IDI do Sistema de Gestão Integrado, depois de a Empresa ter sido alvo de um processo de certificação segundo a norma NP 4457:2007 (e certificada na área da Qualidade, segundo a ISO 9001:2008).

Neste sentido, é objetivo da Ubiwhere continuar a fortalecer esta estratégia, de forma a potenciar a geração e o desenvolvimento de soluções diferenciadas e inovadoras.

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

A Ubiwhere definiu uma série de objetivos aquando da implementação do seu Sistema de Gestão Integrado, pretendendo assumir a responsabilidade da melhoria contínua da qualidade dos seus processos, produtos e serviços como uma prioridade da gestão. Do ponto de vista da NP4457:2007, a Ubiwhere reconhece como objetivos estratégicos, os seguintes:

- A conceção, implementação e desenvolvimento de modelos de relacionamento com os seus clientes que permitam conhecer e compreender as suas necessidades e expectativas, atuais e futuras, garantindo assim a sua plena satisfação e a criação de vantagens competitivas e de valor sustentável;
- A aplicação de boas práticas de gestão de inovação, assegurando a utilização eficiente dos recursos e investindo em tecnologias inovadoras e nas melhores técnicas operacionais disponíveis, tendo em vista a contínua adaptação à evolução dos mercados em que opera;
- A aplicação de requisitos de gestão estabelecidos em normas internacionalmente reconhecidas.

O processo de implementação da NP4457:2007

A implementação da norma NP4457:2007 realizou-se no âmbito de um projeto promovido pela Inova-Ria para uma Rede de Inovação em Aveiro. Este projeto, aprovado pelo SI Qualificação PME do QREN, no âmbito do Programa Operacional Regional do Centro, teve como objetivo principal o desenvolvimento de um programa estruturado de qualificação de empresas associadas da Inova-Ria, tendo a Ubiwhere sido uma das empresas beneficiárias. Desta forma, a Ubiwhere contou com o apoio de consultores especializados na implementação de SGIDI. Adicionalmente a Ubiwhere aproveitou esta oportunidade para implementar um software de Gestão de IDI que ajudou a sistematizar os diversos requisitos da norma de referência.

O processo de implementação iniciou-se em Janeiro de 2010 e terminou em Dezembro do mesmo ano, tendo sido acompanhado por uma empresa de consultadoria especializada no tema. Dado que a Empresa já se encontrava certificada pela Norma NP EN ISO 9001:2008, relativa ao Sistema de Gestão da Qualidade, foi desenvolvido um Sistema de Gestão Integrado inteiramente adaptado às necessidades específicas da Ubiwhere. Este procurou desenhar os processos internos de uma forma que responda aos requisitos de ambas as normas (agregando os Sistemas de Gestão da Qualidade e da IDI), aplicando-se a todas as áreas de negócio da Ubiwhere, de forma a sistematizar todos os aspetos do seu funcionamento.

Resultados alcançados

A organização da Empresa, refletindo a importância dada à I&DT, coloca o responsável por estas atividades a reportar diretamente ao CEO.

Ao nível do Sistema de Gestão Integrado, foi efetuada uma abordagem por processos.

Ao nível da vertente IDI do Sistema de Gestão Integrado, importa realçar a importância que os Processos “Gerir Ideias”, “Explorar Negócio”, “Desenvolver Projeto” e “Gerir Interfaces” têm na realização das atividades de IDI.

Lições e reflexões

A certificação segundo a norma NP 4457:2007 permitiu potenciar a recolha sistemática e controlada de ideias inovadoras provenientes dos vários colaboradores e da envolvente externa, bem como a sua análise e respetiva concretização. No entanto, tratando-se de um Sistema relativamente recente, é possível observar algumas oportunidades de melhoria sobretudo no que respeita à realização das atividades de IDI, ainda muito centradas nas competências da Administração da Empresa e que, naturalmente, não se consegue dedicar a 100% a estas atividades.

As atividades e os projetos de IDI da Ubiwhere são desenvolvidos por todos os colaboradores da Empresa, com exceção do CEO, sendo que os projetos de IDI representam cerca de 90% do volume de negócios da Empresa. Uma das principais razões associadas a esta lacuna prende-se com a falta de recursos humanos, quer na área comercial quer numa vertente de prospeção e análise de mercado, que permita identificar, de forma eficaz, potenciais novos clientes, parceiros e oportunidades de negócio.

De igual modo, a Empresa tem consciência da relevância destas atividades serem empreendidas por quadros altamente qualificados e com elevada experiência e conhecimento do mercado e, sempre que pertinente, em parceria ou colaboração com outras empresas e entidades de ciência e tecnologia, cujos conhecimentos e competências e especialmente o know-how em projetos de IDI, podem contribuir para o sucesso da implementação dessas mesmas atividades na Ubiwhere.

Desta forma, a Empresa considera a possibilidade de alargar a sua equipa de 25 colaboradores e colmatar as suas competências no sentido de se focar no aspetos mais relacionais das atividades de IDI, para que seja possível obter a capacidade necessária para cumprir os objetivos que estabeleceu através da NP4457:2007.

Contactos

Morada: Rua Pedro Vaz de Eça, 6ª, 3800-322 Aveiro

Telefone: 234 484 466 | Fax: N.A.

e-mail: info@ubiwhere.com | Website: <http://ubiwhere.com/>

3.6. Vida Económica – Editorial, S.A.

Apresentação da Empresa



A Vida Económica – Editorial, S.A., também designada Grupo Editorial Vida Económica (GEVE), tem sede no Porto e iniciou a sua atividade em 1933 com a criação do Boletim do Contribuinte. Esta publicação encontra-se direcionada para o estudo e orientação fiscal, que desde sempre teve como objetivo informar os seus clientes de uma forma abrangente mas nunca descurando o rigor e a credibilidade que lhe são amplamente reconhecidos.

Nos anos seguintes, o GEVE foi acompanhando as mudanças do seu mercado alvo e, na década de 80, alargou consideravelmente a sua influência e âmbito de atividade com o lançamento do jornal Vida Económica, considerado um instrumento de trabalho e informação para um público profissional específico. Já nos anos 90, o GEVE alargou o seu campo de atuação para o lançamento de novas revistas especializadas (como são o caso do Trabalho & Segurança Social e Vida Judiciária) e a edição de livros de qualidade reconhecida, dirigidos ao mercado profissional.

Tendo em conta o reduzido tempo existente, por parte do seus clientes, na era atual da informação para atualizações e valorizações necessárias quer no mercado de trabalho, quer a nível pessoal, o GEVE disponibiliza anualmente um variado leque de ações de formação que visam responder, de uma forma prática e rápida, a essas necessidades.

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

A IDI apresenta-se como um fator crítico para o dinamismo do setor no qual opera o GEVE, em particular à medida que o setor das TIC altera o mercado editorial e influencia as tendências nos serviços de informação. O GEVE pretende afirmar-se a nível nacional e internacional, através da oferta de novos produtos e serviços cada vez mais inovadores em termos tecnológicos e da introdução de melhorias significativas nos seus atuais produtos e serviços.

O GEVE entende que a dinamização de projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico deverá contribuir para a concretização de diversas metas tecnológicas, proporcionando inovações significativas na resposta às necessidades da Empresa e do mercado. Nesse sentido, a Empresa pretende diversificar as suas

atividades, planeando o alargamento a novas áreas, fruto do amadurecimento e desenvolvimento do *know-how* e competências internas e do desenvolvimento tecnológico.

O GEVE tem demonstrado uma preocupação acrescida na satisfação das necessidades que continuamente surgem no decurso das atividades desenvolvidas pelas empresas, bem como pelos particulares. O GEVE está consciente de que a única forma de enfrentar o mercado concorrencial é aproveitar as inúmeras oportunidades de melhoria que existem, desenvolvendo projetos orientados à inovação e ao desenvolvimento, num processo contínuo, explorando, assim, soluções com vantagens para a cadeia de valor no negócio das publicações e serviços de informação.

A aposta que o GEVE tem realizado no desenvolvimento de atividades e projetos de IDI de forma progressiva, são a garantia de estabilidade e competitividade para assegurar à Empresa uma posição de liderança, bem como para facilitar o lançamento sustentável dos seus produtos, serviços e soluções nos mercados internacionais. Esta aposta permite ainda garantir o reforço das suas competências, com aproveitamento de sinergias na cadeia de valor, possibilitar a diversificação da carteira de produtos e serviços, aumentar o volume de negócios, captar novos públicos, internacionalizar para novos mercados globais, com enfoque para os países de língua oficial portuguesa e, acima de tudo, atingir um novo posicionamento estratégico em torno do mundo editorial online e dos novos paradigmas de comunicação e colaboração em rede através da Web, que permita à Empresa garantir a sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

Com uma atividade intensa de investigação em áreas como a economia, as finanças, os mercados, a fiscalidade, as relações de trabalho ou as oportunidades comerciais, o GEVE definiu como objetivo estratégico a formalização de vários aspetos ligados à gestão da IDI, tendo, em momento anterior à implementação do SGIDI, criado um Núcleo de I&DT interno que permitiu:

- Desenvolver e implementar uma estratégia única no setor editorial, no que respeita à IDI;
- Garantir a existência de meios dedicados exclusivamente à IDI, que permitam uma maior eficiência das atividades a desenvolver, bem como uma maior racionalização dos recursos;
- Promover e facilitar a endogeneização dos conhecimentos e tecnologias desenvolvidas na Empresa, disseminando-os pelos seus colaboradores;
- Desenvolver um conjunto de competências nucleares no processo de inovação, preparando a Empresa para dar resposta aos desafios estratégicos que lhe são colocados, fruto da crescente adoção das TIC ao setor editorial;

- Garantir a existência de um plano detalhado de atividades de IDI e de um corpo técnico com responsabilidades específicas pelo cumprimento do plano, que facilite o cumprimento de objetivos e possibilite uma melhor articulação das atividades de investigação, de inovação e de criação de ideias, com a atividade produtiva da Empresa;
- Facilitar a implementação de práticas/mecanismos que permitam a introdução, a monitorização e a avaliação do impacto dos projetos de IDI no negócio;
- Promover a investigação e o desenvolvimento de novos projetos que impliquem melhorias significativas nas atividades da Empresa, quer ao nível dos produtos, quer ao nível dos processos e formas de organização;
- Melhorar o relacionamento com os clientes, parceiros e fornecedores através da sua auscultação relativamente a potenciais ações de melhoria de produtos e processos do GEVE;
- Procurar responder aos desafios inerentes ao mercado e a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos com origem nos mais recentes desenvolvimentos tecnológicos, identificando eventuais novas oportunidades no setor editorial;
- Gerar novos conhecimentos, essencialmente de natureza tecnológica, com vista à introdução de inovações ao nível dos produtos oferecidos pela Empresa, ou potenciadores de aumentarem o valor acrescentado destes;
- Facilitar o diálogo com os financiadores da área de IDI;
- Simplificar o processo de estabelecimento de novas ligações com instituições do SCT e o aprofundamento das ligações existentes;
- Formalizar as intenções estratégicas de desenvolvimento de atividades de IDI, dando-lhes o adequado enquadramento;
- Sensibilizar todos os colaboradores da Empresa para a importância da IDI, ajudando a criar uma cultura interna de inovação.

Assim, e tendo em conta a implementação do Núcleo de I&DT, a Empresa procurou implementar um SGIDI que trouxesse melhorias significativas à organização, nomeadamente na capacidade de gerir o conhecimento interno, na perceção do impacto da inovação, no desenvolvimento de novos projetos de IDI e na melhoria da imagem para o exterior.

O processo de implementação da NP4457:2007

Enquadrada no âmbito da implementação do já referido Núcleo de I&DT (através de um projeto financiado pelo SI I&DT do QREN), a implementação da NP4457:2007 decorreu entre Abril de 2011 e Novembro de 2012, tendo tido como resultado mais visível o desenvolvimento da Plataforma Editorial Web 2.0 – WEB2Economy.

O processo de implementação da NP4457:2007 foi desenvolvido com o apoio de uma entidade consultora externa especializada na temática da inovação e contou ainda com a participação do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC) e da Porto *Business School* (PBS). Este reforço das colaborações externas foi aliás um dos aspetos mais valorizados pelo GEVE durante o processo de implementação, pois permitiu adquirir conhecimentos e *know-how* tecnológico ao nível do desenvolvimento de mecanismos de auscultação contínua do mercado.

A nível de recursos internos, o GEVE necessitava de desenvolver competências que complementassem os perfis dos seus colaboradores, especializados na produção de conteúdos, para criar uma dinâmica de inovação mais ajustada e potenciadora de novas tecnologias e tendências de virtualização. Neste contexto, foram definidos perfis funcionais e contratadas pessoas para gerir as atividades de IDI e aproximar a tecnologia dos conteúdos, permitindo uma melhor e mais assertiva compreensão das suas potencialidades no meio editorial.

Resultados alcançados

O principal resultado da implementação do SGIDI foi a criação de um Núcleo de I&DT interno que contribuiu para a consecução da orientação estratégica do GEVE, dotando a Empresa de uma capacidade de resposta mais célere às necessidades do mercado e de elementos de diferenciação. O Núcleo de I&DT criado sustenta a realização de atividades de investigação planeada, com o objetivo da aquisição de novos conhecimentos e capacidades para o desenvolvimento de novos produtos e introdução de melhorias significativas nos produtos existentes, bem como suporta a implementação de atividades de desenvolvimento experimental, nas quais se adquire, combina e faz uso de conhecimentos e técnicas científicas já existentes, com vista à conceção de produtos novos e melhorados.

De realçar que o GEVE foi a primeira editora nacional a ser certificada segundo o referencial normativo NP4457:2007, o que permitiu efetuar uma abordagem sistemática a novos mercados através da gestão eficiente de relações externas. São exemplo as relações estabelecidas com a Ordem de Advogados de Angola, as ligações aos diversos canais de venda (Amazon, Kobo, ibookstore, ...) e às entidades do STC (INESC, PBS, entre outras).

A integração de novas tecnologias como ferramentas de gestão de atividades de IDI foi igualmente uma mais-valia derivada desta iniciativa. Salienta-se o uso do Google Analytics e da ferramenta online de ajuda em tempo real Zopim.

Lições e reflexões

Para o GEVE, a principal lição retirada após a implementação de um SGIDI foi a criação de um conjunto de competências ao nível dos recursos humanos com significativo impacto no desempenho e concretização das atividades individuais e objetivos da Empresa. Os conhecimentos específicos de cada elemento na construção de conteúdos, ferramentas informáticas (hardware e software) e procedimentos operativos, permitiu às equipas conseguirem conceber alternativas muito mais imaginativas e completas que, depois de devidamente analisadas e ponderadas, permitiram implementar soluções que de outra forma dificilmente teriam sido alcançadas.

A atividade de vigilância, refletidas na gestão das interfaces, a geração de ideias, a conceptualização de protótipos de potenciais produtos e serviços, a posta em prática e a análise dos resultados, dinamizou um clima de envolvimento, de participação e pro-atividade que se foi consolidando na implementação do NP4457:2007, de forma irreversível e com significativa influência no futuro da Empresa.

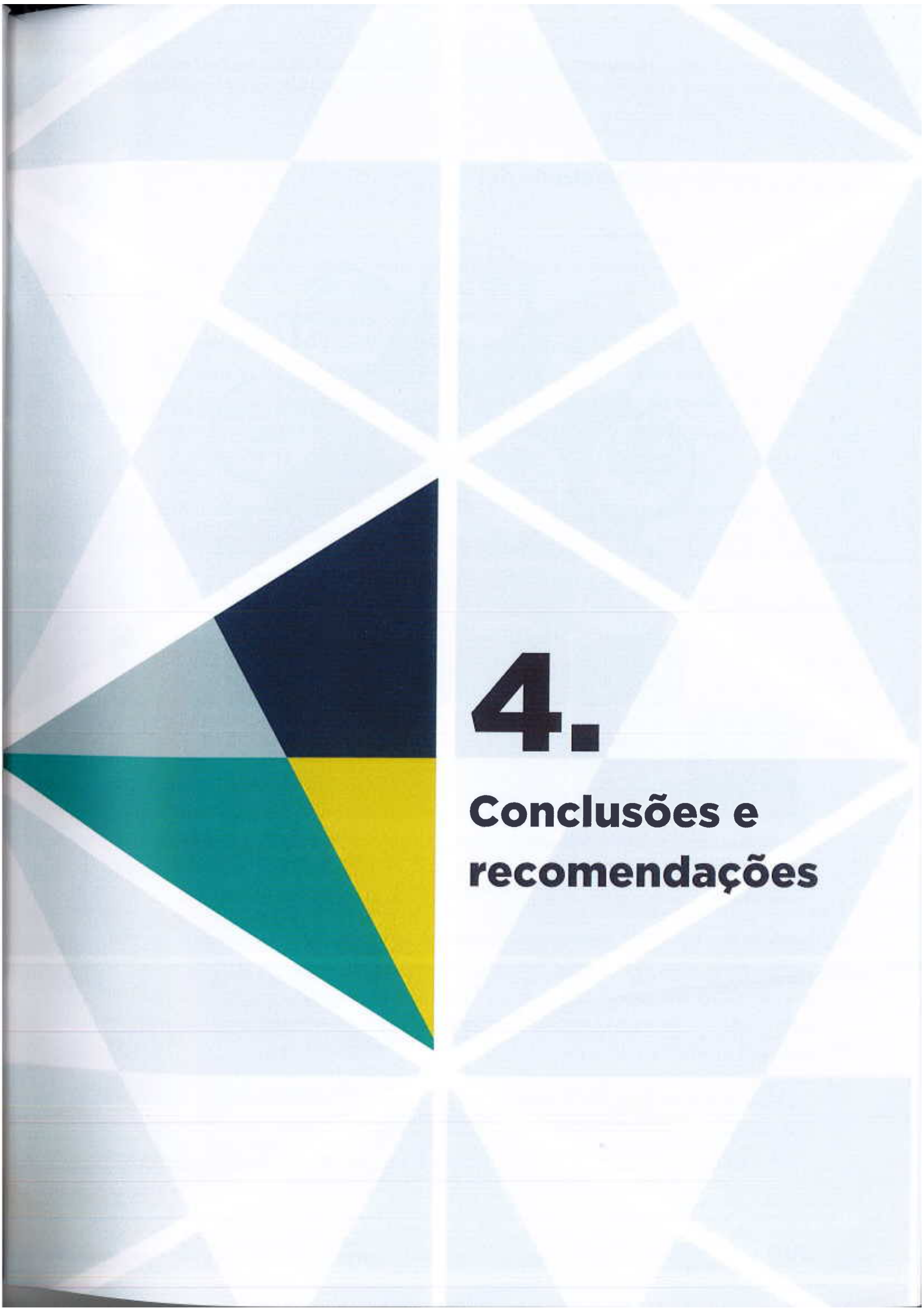
Desta forma, o GEVE considera que a sistematização das suas atividades de IDI está a ter uma significativa relevância na sua atividade. É notável a dinâmica de inovação que já tem reflexo em muitas componentes da Empresa, com especial relevância a nível dos processos e das atividades de marketing (análise de clientes, novos produtos, preços diferenciados, comunicação, etc.) e, nomeadamente, no incremento das suas receitas. Salienta-se, no entanto, que em projetos de IDI, há dificuldade em identificar parceiros adequados para desenvolver plataformas tecnológicas satisfatórias e em selecionar profissionais especialistas na gestão de IDI.

Contactos

Morada: Rua Gonçalo Cristóvão, 14-2º - 4000-263 Porto

Telefone: 223 399 400 | Fax: 222 058 098

e-mail: agenda@vidaeconomica.pt | Website: <http://www.vidaeconomica.pt>



4.

Conclusões e recomendações

4. Conclusões e recomendações

Perante a conjuntura económica actual, a IDI deve ser um elemento determinante das estratégias empresariais e constituir-se como um factor-chave para o aumento da competitividade das empresas.

Sendo certo que uma empresa de maior dimensão tem, à partida, condições mais favoráveis para desenvolver atividades na área da IDI (nomeadamente maior disponibilidade financeira e maior capacidade de alocação de recursos humanos a esta área) e que há sectores em que o desenvolvimento dessas atividades acontece de forma mais natural (destacando-se, por exemplo, aqueles sectores onde existe uma forte componente tecnológica), a IDI não depende necessariamente da dimensão de uma empresa nem do sector em que esta actua.

Os 14 estudos de caso apresentados neste documento de empresas com boas práticas de IDI constituem prova do facto anteriormente referido. Neles é possível encontrar exemplos de diferentes iniciativas de IDI levadas a cabo por empresas de diferentes dimensões (desde PME a grandes empresas) e dos mais diversos sectores (e.g. Agroalimentar, Pedra Natural, TICE, entre outros) (Figura 2).



Figura 2. Distribuição dos estudos de caso de boas práticas de IDI apresentados, de acordo com a dimensão e sector das empresas

Estes estudos de caso de empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e do Centro correspondem, assim, a um conjunto heterogéneo de empresas que apresentam um leque alargado de atividades inovadoras. Da análise destes estudos de caso é possível aferir que a realização de atividades de gestão da IDI contribui decisivamente para o crescimento das empresas, independentemente da dimensão das mesmas e do sector a que pertencem.

Apesar da variedade de empresas apresentadas nos estudos de casos, ao longo do presente documento é possível identificar um conjunto de atividades de gestão da IDI que, em grande parte, são desenvolvidas pela maioria das empresas seleccionadas, independentemente da sua dimensão e dos sectores a que pertencem.

Existem, por isso, algumas tipologias de atividades comuns nas empresas apresentadas nos estudos de caso (Figura 3) e que podem ser consideradas como atividades de gestão da IDI.

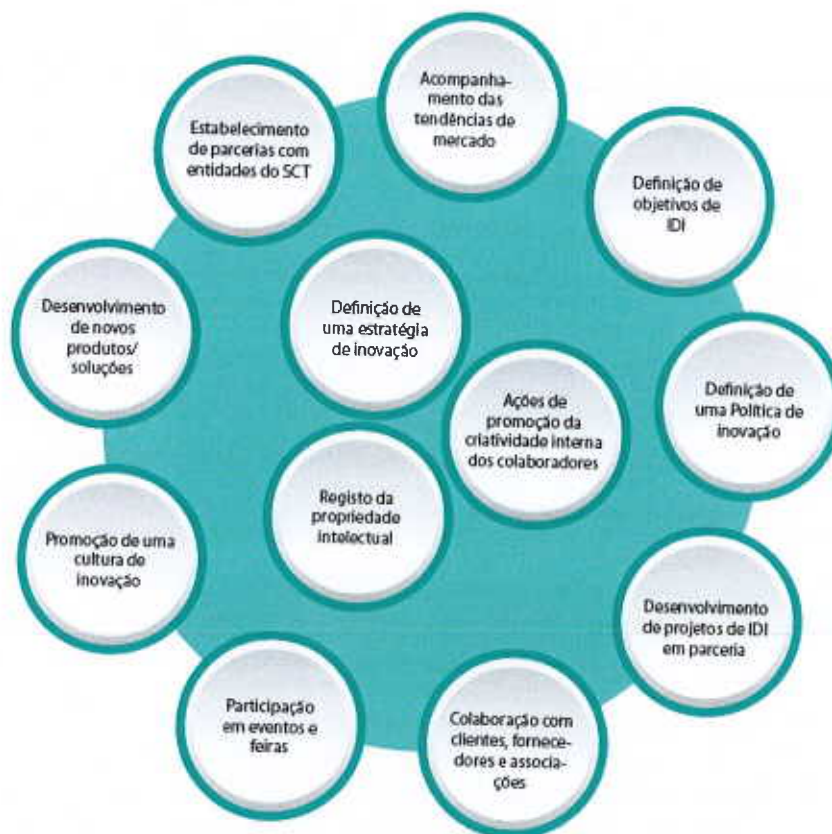


Figura 3. Atividades de gestão da IDI realizadas pela maioria das empresas analisadas

Importa também salientar que, conforme demonstrado nos vários estudos de caso apresentados neste documento, existe uma reciprocidade entre a IDI e a internacionalização (prioridade do tecido empresarial nacional) que deve ser considerada. De facto, as atividades de gestão da IDI devem ser utilizadas pelas empresas como ferramentas relevantes nos seus processos de internacionalização, nomeadamente devido a factores como os seguintes:

- A entrada num novo mercado requer a adaptação de produtos/serviços que implicam o recurso a atividades de gestão da IDI;
- O desenvolvimento de um novo produto/serviço permite que as empresas tenham acesso a novos mercados;
- As atividades de gestão da IDI permitem às empresas alcançar um nível de reconhecimento externo em novos mercados, que facilita as suas estratégias de internacionalização;
- As atividades de gestão da IDI permitem que as empresas adquiram conhecimento de novos parceiros e de novos mercados, facilitando as suas estratégias de internacionalização.

Por outro lado, os próprios processos de internacionalização devem influenciar a realização de atividades de gestão da IDI, nomeadamente porque:

- A presença de uma empresa num determinado mercado permite-lhe estabelecer parcerias e ter acesso a especialistas e entidades que podem ser relevantes para as suas atividades de IDI;
- A presença de uma empresa num determinado mercado permite-lhe ter acesso a apoios e incentivos a atividades de IDI, de outra forma indisponíveis;
- A presença de uma empresa em mercados mais dinâmicos pode induzir a necessidade de agilizar os seus processos de IDI no sentido de desenvolver novos e melhores produtos e serviços.

Um outro aspecto relevante no âmbito da priorização da IDI é a certificação do SGIDI segundo a norma portuguesa NP4457:2007. De facto, como se pode verificar pela análise dos 6 estudos de caso apresentados, nas empresas possuidoras de uma estratégia de IDI mais amadurecida, a implementação da NP4457:2007 tem associado um conjunto apreciável de vantagens (Figura 4).

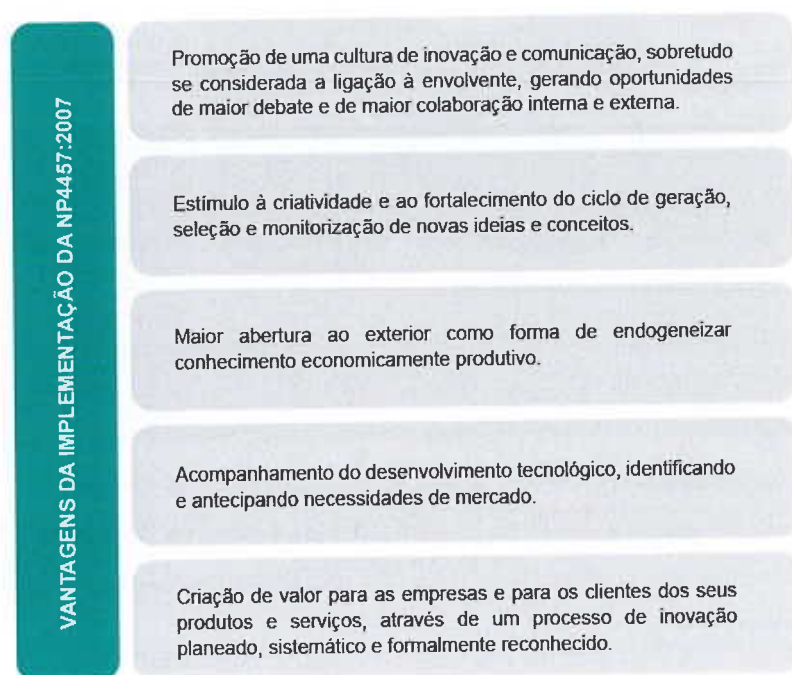


Figura 4. Vantagens da certificação do SGIDI, segundo a NP4457:2007

Todos os aspectos expostos reforçam a importância que a IDI deve assumir para o tecido empresarial nacional (e regional, em particular). Independentemente da sua dimensão e sector de atividade, as empresas devem encarar esta área como uma prioridade, articulando-a com as suas estratégias de internacionalização. O nível de estruturação associado ao desenvolvimento de atividades de gestão da IDI é também um aspecto a ter em conta, que pode ser reforçado através da certificação do SGIDI, de acordo com a NP4457:2007.

ANEXO 1 – Guião de Entrevista - Empresas com boas práticas de IDI nas regiões do Alentejo e Centro

Apresentação da Empresa

1. Qual o ano de constituição da Empresa?
2. Qual a dimensão da Empresa?
3. Qual o número aproximado de colaboradores da Empresa?
4. A Empresa está integrada em algum grupo de empresas?
5. Quais os principais produtos/serviços disponibilizados pela Empresa?
6. Qual foi o Volume de Negócios total da Empresa em 2012?
7. A Empresa tem alguma certificação (e.g. ISO 14001, ISO 9001, NP 4457, OHSAS 18001/NP 4397)?

Evolução da estratégia de IDI da Empresa

1. Existe uma estratégia de IDI na Empresa? Se sim, qual é e como tem evoluído?
2. A Empresa possui um Núcleo ou Departamento de IDI?
3. Quais as principais atividades de IDI em que a Empresa esteve envolvida nos últimos três anos?
4. Quais as principais motivações da Empresa para a realização de atividades de IDI?
5. Quais as principais barreiras/riscos associados à realização de atividades de IDI na Empresa?
6. Quais as principais vantagens associadas à realização de atividades de IDI na Empresa?
7. Qual o modelo de IDI seguido pela Empresa?
8. Qual é o investimento da Empresa em atividades de IDI?
9. A Empresa estabeleceu colaborações com outras instituições (nacionais e internacionais) nos últimos três anos? Se sim, quais as principais?

A relação entre as atividades de IDI e de internacionalização

1. Em que ano se iniciou a atividade internacional da Empresa?
2. Quais os mercados externos onde a Empresa desenvolve atividade e onde pretende vir a desenvolver?
3. Qual foi a percentagem do Volume de Negócios Internacional no Volume de Negócios da Empresa em 2012?
4. Nas motivações da Empresa para a internacionalização existe alguma relacionada com o desenvolvimento da área de IDI?
5. Considera que a estratégia de internacionalização da Empresa influenciou o desenvolvimento de/investimento em atividades de IDI e/ou vice-versa?
6. Quais foram os resultados da realização das atividades de IDI mais relevantes para a presença da Empresa em mercados internacionais?

Resultados alcançados

1. Foram desenvolvidos e introduzidos no mercado produtos/serviços novos ou significativamente melhorados nos últimos três anos? Se sim, qual o número de produtos/serviços?
2. Qual a percentagem aproximada do Volume de Negócios resultante desses produtos/serviços ou processos tecnologicamente novos ou melhorados?
3. Houve registo de patentes e/ou marcas nos últimos três anos? Se sim, qual o número de patentes e/ou marcas?
4. Nos últimos três anos, foram apresentadas candidaturas a programas de financiamento? Se sim, quantas candidaturas foram apresentadas a programas nacionais (e.g. QREN) e a programas comunitários (e.g. FP7)?
5. Existiram outros projetos de IDI que foram realizadas sem apoio financeiro? Se sim, qual o número desses projetos?
6. A Empresa alcançou prémios como resultado das suas atividades de IDI? Se sim, quais os principais?
7. Quantos novos mercados que foram abordados nos últimos três anos?

ANEXO 2 – Guião de Entrevista - Empresas nacionais certificadas segundo a NP4457:2007

Apresentação da Empresa

1. Qual o ano de constituição da Empresa?
2. Qual a dimensão da Empresa?
3. A Empresa está integrada em algum grupo de empresas?
4. Quais os principais produtos/serviços disponibilizados pela Empresa?
5. Qual foi o Volume de Negócios total da Empresa em 2012?
6. A Empresa tem alguma certificação para além da NP4457? (e.g. ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001/NP 4397)?

Enquadramento da IDI na estratégia da Empresa

1. Quais os objetivos e metas de IDI da Empresa?
2. Existem estruturas de IDI de carácter permanente ou temporário (i.e. Núcleo I&DT)?
3. Qual o modelo de IDI seguido pela Empresa?
4. Quais as principais atividades de IDI em que a Empresa esteve envolvida nos últimos três anos?
5. Qual foi a percentagem da despesa total da Empresa em atividades de IDI nos últimos três anos?
6. Qual a estratégia adotada para financiamento de projetos de IDI?
7. Quais foram as instituições (nacionais e internacionais) com as quais a Empresa desenvolveu colaborações nos últimos três anos?
8. Em que ano ocorreu a certificação do SGIDI da Empresa?

Objetivos associados à implementação da NP4457:2007

1. Quais os motivos que levaram à implementação da NP4457:2007?

O processo de implementação da NP4457:2007

1. Como decorreu a certificação na Empresa?

Resultados alcançados

1. Estão identificadas as responsabilidades da gestão de topo e de outros intervenientes no âmbito das atividades de IDI?
2. Estão definidos intervalos planeados para assegurar que as atividades de IDI são adequadas, suficientes e eficazes?
3. Existem processos para gerir as interfaces tecnológica, de mercado e organizacional (explicar o que são as interfaces) do processo de inovação, que assegure a circulação e a transferência do conhecimento entre a atividade inovadora da organização e o seu ambiente?
4. É analisada a envolvente externa (e.g. fornecedores, parceiros, clientes, entidades do SCT) para identificar quais os atores que com ela interagem para produção do conhecimento e a deteção de oportunidades e ameaças?
5. Estão identificadas as atividades de vigilância, cooperação e previsão tecnológica (explicar o que são) necessárias para a troca de informação sobre conhecimentos científicos e tecnológicos?
6. Estão estabelecidos os mecanismos de atualização periódica de análise da envolvente externa?
7. Existem fluxos de comunicação estabelecidos e controlados ascendentes, descendentes e transversais internos (ex.: atas de reuniões, mails, newsletters, caixas de sugestões, placards, intranets, divulgação da política de IDI)?
8. A organização estabeleceu procedimentos para a identificação e a gestão das ideias e avaliação de oportunidades?
9. É efetuado o planeamento e a realização da formação (específica e adequada às necessidades da organização)?
10. A implementação do SGIDI levou a alguma reestruturação das áreas de negócio da Empresa?
11. A implementação do SGIDI teve impacto na imagem e credibilidade da Empresa no mercado?

