

INO. BA

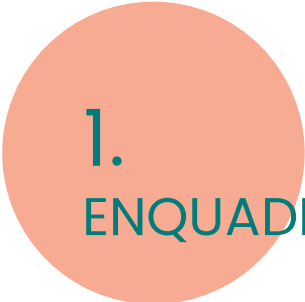
ESTUDO DE AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES E OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO DA BASE EMPRESARIAL DO BAIXO AVE

SETEMBRO DE 2019



ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS	5
2. REFERENCIAL CONCEPTUAL E METODOLÓGICO	7
3. A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS PORTUGUESAS: ALGUNS <i>INSIGHTS</i>	13
4. PRÁTICAS, NECESSIDADES E OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO NAS PME'S DO BAIXO AVE	19
5. BIBLIOGRAFIA	33
6. ANEXOS	35



1.

ENQUADRAMENTO E OBJETIVOS

O presente estudo foi realizado no âmbito do projeto/ação coletiva “INO.BA – Inovação e Intraempreendedorismo no Baixo Ave”, implementado pela AEBA – Associação Empresarial do Baixo Ave e apoiado pelo Norte 2020 (Programa Operacional da Região Norte).

5

Os principais objetivos do INO.BA são:

OBJETIVO GERAL:

Facilitar e dinamizar o surgimento, aprofundamento e qualificação de processos de inovação em domínios estratégicos do tecido empresarial do Baixo Ave, através da disponibilização universal e não discriminatória de informação, conhecimento e competências, e da ativação de networking, cooperação e coopetição na e para a inovação, a partir de abordagens intraempreendedoras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- aumentar os níveis de comunicação, organização, articulação e integração no ecossistema de inovação do território
- disponibilizar informação e um quadro de ação geral para a inovação nas empresas do território
- facilitar a inovação aberta no território, promovendo a participação de vários agentes envolvidos nas principais fileiras produtivas e em diferentes níveis das respetivas cadeias de valor;
- ativar processos de inovação (individual ou cooperativa) em empresas de pequena dimensão
- ativar a utilização de ferramentas e mecanismos de estruturação e gestão da IDI nas empresas do território
- promover e facilitar a ativação de processos de intraempreendedorismo nas empresas do território

- facilitar e ativar processos de networking, cooperação e coopetição para a inovação no território
- aproveitar o capital de inovação de grandes empresas do território para despoletar novos processos de inovação aberta
- qualificar cadeias de valor do território ao nível da inovação.

O presente estudo visa estabelecer quais as áreas de aposta a privilegiar em termos de inovação pelas PME's sedeadas no Baixo Ave, bem como os respetivos fatores críticos e condições de implementação.

Assim, pretende contribuir para os seguintes objetivos específicos:

- gerar e disponibilizar informação e um quadro de ação geral para a inovação nas empresas sedeadas neste território;
- suportar e promover uma visão integrada e uma caracterização aprofundada do ecossistema de apoio à inovação no Baixo Ave, no que respeita aos agentes, ofertas, domínios, competências, relacionamentos e redes, políticas e financiamentos;
- conhecer e dar visibilidade a boas práticas e casos de sucesso de inovação desenvolvidas por PME's locais, gerando efeitos de demonstração junto da restante base empresarial, no que respeita à sua mobilização para a adoção de processos similares;
- apreender e adaptar processos de inovação intraempreendedora com potencial de transferibilidade para o contexto empresarial do Baixo Ave, a partir de experiência nacionais e internacionais relevantes.

2. REFERENCIAL CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

2.1. CONCEITOS BÁSICOS

São apresentados de seguida os principais conceitos utilizados na realização do presente estudo:

INOVAÇÃO & ATIVIDADES DE INOVAÇÃO:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a P&D que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica.

(Manual de Oslo, 2005)

INOVAÇÃO DE PRODUTO:

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

(Manual de Oslo, 2005)

INOVAÇÃO DE PROCESSO:

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

(Manual de Oslo, 2005)

INOVAÇÃO DE MARKETING:

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

(Manual de Oslo, 2005)

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

(Manual de Oslo, 2005)

DIMENSÕES CHAVE DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL:

Tabela 1 – Dimensões relevantes para a inovação empresarial

Dimensão	Sub-dimensão
Estratégia	Análise da envolvente
	Planeamento estratégico
	Cultura e liderança
Organização	Estrutura e governance
	Capital Humano
	Competências organizacionais
Processos IDI	Geração e avaliação de ideias
	Gestão de projetos
	Proteção e valorização da propriedade intelectual
Potenciadores	Relacionamentos externos
	Financiamento
	Gestão de conhecimento
Impacto	Mercado
	Sustentabilidade

Fonte: adaptado de Manual de Apoio Innovation Scoring 2.0., COTEC, 2017, disponível em <https://www.innovationscoring.pt/>

Nos quadros seguintes é apresentada informação mais específica relativamente a cada uma destas dimensões.

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição
Estratégia	Análise da envolvente	- Mecanismos de monitorização da envolvente externa que permitem: identificar necessidades e antecipar oportunidades de mercado; identificar novas formas de organização e métodos de gestão relevantes. - Monitorização e avaliação de tecnologias existentes e emergentes que possam ter impacto na sua cadeia de valor. - Utilização de tendências, oportunidades e ameaças identificadas na análise da sua envolvente externa como suporte prospetivo ao planeamento estratégico.
	Análise da envolvente	- Existência de uma visão e uma estratégia de inovação explícita e regularmente revista em colaboração com os seus colaboradores. - A estratégia de inovação da organização traduz-se num plano de ação com objetivos e metas quantitativas a médio e longo prazo.
	Cultura e liderança	- Os valores da organização promovem a diversidade, a cooperação com terceiros, a abertura internacional, a aprendizagem contínua e a adaptabilidade. - A cultura da organização fomenta uma cultura empreendedora e estimula o surgimento de novos líderes, a experimentação e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar fracassos. - A gestão de topo está verdadeiramente envolvida, assumindo responsabilidades na gestão da IDI e dando notoriedade aos objetivos de inovação.

9

Fonte: adaptado de Manual de Apoio Innovation Scoring 2.0., COTEC, 2017, disponível em <https://www.innovationscoring.pt/>

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição
Organização	Estrutura e governance	- O modelo de governo da organização é flexível e capaz de se ajustar à mudança, promovendo a inovação de forma transversal aos diferentes níveis organizacionais. - A organização dispõe de uma ou mais estruturas organizacionais e físicas dedicadas à gestão de atividades de IDI. - A organização dispõe de ferramentas e desenvolve rotinas de colaboração e comunicação interdepartamental, designadamente no âmbito dos processos de IDI.
	Capital Humano	- A política de capital humano da organização promove a inovação, estimulando a diversidade cultural e o planeamento de competências alinhado com a estratégia e objetivos definidos. - A organização estimula e apoia a criatividade e a iniciativa dos seus colaboradores no quadro das atividades de IDI.
	Competências organizacionais	- A organização dispõe de competências técnicas adequadas ao desempenho de atividades de I&D. - A organização dispõe de competências de marketing para o desenvolvimento das suas atividades de inovação.

Fonte: adaptado de Manual de Apoio Innovation Scoring 2.0., COTEC, 2017, disponível em <https://www.innovationscoring.pt/>

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição
Processos IDI	Geração e avaliação de ideias	A organização dispõe de processos e ferramentas que permitem identificar e selecionar ideias e conceitos inovadores de forma sistemática.
	Gestão de projetos	A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, acompanhamento, controlo e implementação dos resultados de projetos de IDI, de forma individual e holística.
	Proteção e valorização da propriedade intelectual	A organização tem processos definidos para avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI.

Fonte: adaptado de Manual de Apoio Innovation Scoring 2.0., COTEC, 2017, disponível em <https://www.innovationscoring.pt/>

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição
Potenciadores	Relacionamentos externos	A organização promove o trabalho em rede, desenvolvendo ligações, ações de partilha e cooperação sistemáticas com entidades externas, no âmbito das suas atividades de IDI.
	Financiamento	A organização define antecipadamente as suas necessidades de financiamento no quadro da inovação, equilibrando o planeamento global do orçamento de inovação e o financiamento pontual de projetos.
	Gestão de conhecimento	- A organização dispõe de estruturas adequadas para captar, gerir e partilhar conhecimento externo e interno à organização. - A organização dispõe de processos de avaliação sistemática das suas atividades de IDI e incorpora os seus resultados, aprendizagens e conhecimentos adquiridos na melhoria contínua dos seus processos.

Fonte: adaptado de Manual de Apoio Innovation Scoring 2.0., COTEC, 2017, disponível em <https://www.innovationscoring.pt/>

Dimensão	Sub-dimensão	Descrição
Impacto	Mercado	- O lançamento de novos produtos e a diferenciação dos produtos existentes tem permitido captar novos segmentos de clientes e apresenta um impacto positivo no volume de negócios da organização. - A inovação tem um impacto positivo sobre a expansão da organização para novos mercados geográficos. - A contribuição da inovação para a reputação da organização e dos seus produtos tem sido positiva.
	Sustentabilidade	- A inovação tem um impacto positivo na sustentabilidade económico-financeira da organização. - A inovação tem um contributo positivo para o aumento da eficiência e rentabilidade da organização. - As atividades de inovação contribuem para que a organização tenha um impacto positivo ao nível social e ambiental.

Fonte: adaptado de Manual de Apoio Innovation Scoring 2.0., COTEC, 2017, disponível em <https://www.innovationscoring.pt/>

2.2.

METODOLOGIA UTILIZADA

- a) Pesquisa de conceitos e informações sobre os temas e o território em análise
- b) Identificação das dimensões relevantes a avaliar ao nível das necessidades e práticas de inovação nas PME's do Baixo Ave
- c) Preparação de suportes de recolha de informação (questionário, reuniões e entrevistas)
- d) Ativação de questionário online para PME's
- e) Realização de reuniões e entrevistas com agentes relevantes do sistema de inovação do território
- f) Análise de conteúdo das reuniões e entrevistas realizadas
- g) Análise dos resultados da inquirição online
- h) Estruturação das conclusões do estudo e estabelecimento de orientações estratégicas e operacionais para a promoção da inovação por parte das PME's do Baixo Ave

ENTIDADES AUSCULTADAS

(EM REUNIÕES/WORKSHOPS E/OU ENTREVISTAS):

Tipo de entidade	Designação
Empresas	Proef, SGPS S.A. Frezite - Ferramentas de Corte S.A. Bluebox - Comunicações, Lda Litel-Litografia e Embalagens Lda Amândio Silva & Sousa, Lda Inapal Metal S.A. Bial - Portela & Ca S.A. Vigentgroup, SGPS, S.A. Plastirso- Fábrica de Plásticos, S.A. Odlo Portugal-Texteis, Lda Quality Lab – Laboratório Têxtil, Lda Soja de Portugal, SGPS, S.A. Altronix - Sistemas Electrónicos, Lda Nibble - Engenharia Lda
Instituições de ensino e/ou investigação	Universidade do Porto Universidade Lusíada – Norte - Campus de Famalicão IPP - Instituto Politécnico do Porto IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e Ave TECMINHO - Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento (Universidade do Minho) CESPU - Escola Superior de Saúde do Vale do Ave - ESSVA

Tipo de entidade	Designação
Centros tecnológicos	CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal CeNTI - Centro de Nanotecnologia, Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes CATIM – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
Autarquias	Município de Vila Nova de Famalicão Município da Trofa Município da Maia Município de Santo Tirso Município de Vila do Conde
Entidades formadoras	CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica CICCOPN - Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Norte FORAVE – Associação para a Educação do Vale do Ave ATEC – Academia de Formação MODATEX - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios
Associações Empresariais	AIMMAP – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal AEMAIA – Associação Empresarial da Maia
Clusters	Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda
Entidades financiadoras	Portugal Capital Ventures - Sociedade de Capital de Risco, S.A.
Outras	Quality Lab – Laboratório Têxtil, Lda LITORALRURAL - Associação de Desenvolvimento Regional

3.

A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS PORTUGUESAS: ALGUNS *INSIGHTS*

13

Para enquadrar de forma mais concreta as práticas e necessidades de inovação nas PME's do Baixo Ave, foram consultadas e analisadas fontes e instrumentos com informação relevante sobre os temas em análise, tendo sido selecionados os seguintes:

- a) Inquérito comunitário à inovação (<http://www.dgeec.mec.pt/np4/207/>)
- b) Estudos e relatórios da COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação (<http://www.cotecportugal.pt/pt/>)

Nos pontos seguintes são apresentadas algumas informações recolhidas na análise dos instrumentos referidos, e que assumem relevância para a análise das práticas e necessidades de inovação nas PME's do Baixo Ave (apresentada adiante no presente documento).

A) INQUÉRITO COMUNITÁRIO À INOVAÇÃO (<http://www.dgeec.mec.pt/np4/207/>)

Foi analisado o Inquérito Comunitário à Inovação (Community Innovation Survey - CIS) referente ao ano 2016, publicado em 2018, sendo de relevar os seguintes factos e conclusões principais:

- Em Portugal, 66,8% das empresas realizaram algum tipo de atividades de inovação (produto, processo, organizacional e/ou de marketing) e 58,4% realizaram atividades de inovação de produto e/ou processo (inclui atividades de inovação abandonadas ou incompletas).
- A percentagem de empresas do setor dos serviços com atividades de inovação é superior à das empresas do setor da indústria, 70,8% e 64%, respetivamente.

- Os Açores e a Área Metropolitana de Lisboa foram as regiões que apresentaram percentagens de empresas com inovação mais elevadas. Todas as regiões apostaram sobretudo na inovação de produto e/ou processo, sendo a inovação de processo a mais frequente em todas as regiões, com exceção da região dos Açores onde se destacou a introdução de inovações de marketing (42,2%).
- Foram as grandes empresas que mais inovaram (84,3%) e a inovação de processo foi o principal tipo de inovação para todas as empresas independentemente da sua dimensão.
- A utilização de sistemas de feedback do cliente é considerada pelas empresas com atividades de inovação como a melhor forma de incluir a participação dos utilizadores nas suas inovações.
- As fontes de informação consideradas pelas empresas como mais importantes para introduzir inovações de produto e processo são: “dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence” (47,9%), os “clientes ou consumidores do setor privado” (30,6%) e os “fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software” (29,8%).
- Os “custos com a inovação demasiado elevados” (30,5%) e “demasiada concorrência no seu mercado” (25%) foram considerados pelas empresas com atividades de inovação como os principais obstáculos à inovação (classificados com o grau de importância alta)

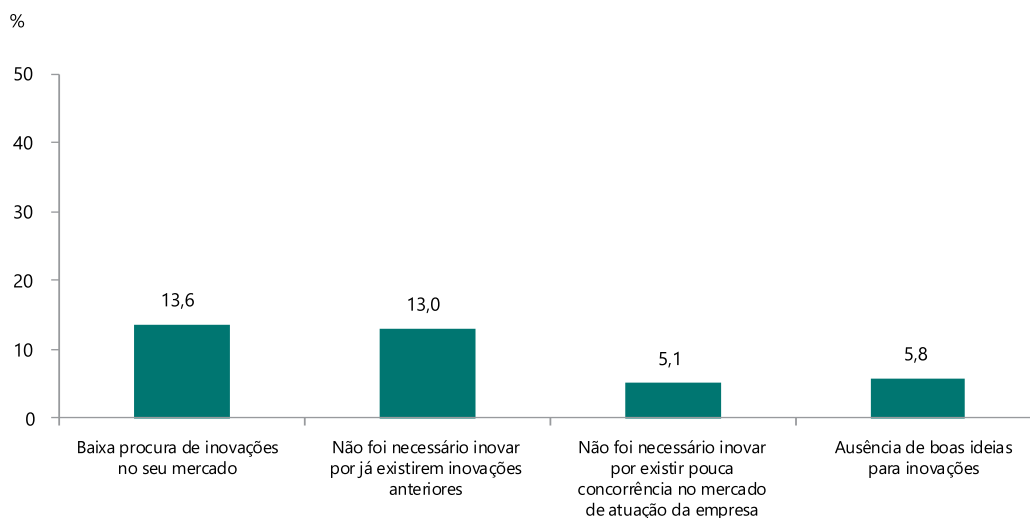
Quadro 1 – Obstáculos à inovação classificados com o “grau de importância alta” pelas empresas com atividades de inovação, 2014-2016 (ver Quadro 1).

Obstáculos à inovação	Total de empresas com atividade de inovação (1)
	%
Falta de financiamento interno para inovação	23,9
Falta de crédito ou capital privado	15,8
Custos com a inovação demasiado elevados	30,5
Falta de funcionários qualificados dentro da empresa	13,5
Falta de parceiros para colaborar	10,0
Dificuldades na obtenção de subsídios governamentais ou subsídios para inovação	23,3
Procura do mercado incerta para as suas ideias inovadoras	14,1
Demasiada concorrência no seu mercado	25,0

Nota: (1) inclui as seguintes atividades de inovação (produto; processo; atividades de inovação abandonadas ou incompletas; organizacional; e de marketing. | **Fonte:** Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência - CIS 2016

- Os principais motivos para as empresas não terem inovado foram a “baixa procura de inovações no seu mercado” (13,6%) e “não ter sido necessário inovar por já existirem inovações anteriores” (13%) (ver Figura 1).

Figura 1 – Razões para a empresa não realizar atividades de inovação classificadas com o “grau de importância alta” pelas empresas sem atividades de inovação, 2014-2016



Fonte: Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência - CIS 2016

- Os principais obstáculos à inovação referidos pelas empresas que não inovaram foram os “custos de inovação muito altos” (8,9%), a “falta de financiamento interno para a inovação” (8,8%) e a “falta de crédito ou capital privado” (7,4%) (ver Figura 2).

15

Figura 2 – Classificação com o “grau de importância alta” pelas empresas sem atividades de inovação dos obstáculos para não terem desenvolvido atividades de inovação, 2014-2016



Fonte: Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência - CIS 2016

B) ESTUDOS E RELATÓRIOS DA COTEC PORTUGAL – ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL PARA A INOVAÇÃO (<http://www.cotecportugal.pt/pt/>)

b.1) Estudo “Destino: Crescimento e inovação O impacto da inovação na performance económico-financeira das PME e no seu crescimento”

Este estudo teve como objetivo dar a conhecer um conjunto de potenciais medidas que podem ser tomadas para estimular o crescimento e inovação de PME, com base na análise da performance de um conjunto de 203 empresas cujo resultado auditado do InnovationScoring® (ferramenta de autodiagnóstico de práticas de inovação disponibilizado pela COTEC) foi superior a 400 pontos, sendo considerado para esse efeito o resultado mais atual da empresa obtido entre os anos de 2013 e 2015.

Apresentam-se de seguida algumas das conclusões mais relevantes deste estudo:

- As PME's mais inovadoras:
 - Têm uma estratégia de inovação clara, sustentada e agregadora
 - Configuram a sua organização para inovar recorrentemente
 - Definem processos para operacionalizar a sua estratégia
 - Desenvolvem atividades transversais para potenciar a inovação
 - Apresentam performances económico-financeiras superiores às das restantes PME.
- Os principais constrangimentos e desafios ao crescimento e à inovação podem ser genericamente divididos em três segmentos:
 - a) Dificuldade em competir e inovar em escala
 - Escala do mercado português obriga à internacionalização.
 - Investimentos elevados necessários para a internacionalização, maioritariamente associados a custos de penetração nos mercados externos e capacidade de entrega.
 - Falta de rotinas de cooperação empresarial para aumentar escala.
 - Diferenças significativas entre empresas no quadro das suas capacidades de inovação.
 - b) Competências e capacidades para gerir inovação
 - Competências escassas para conseguir executar recorrentemente projetos de IDI.
 - Capacidade reduzida por parte das entidades do sistema de investigação e inovação para gerar de forma recorrente resultados de IDI impactantes
 - c) Capacidade financeira para executar projetos de IDI
 - Empresas portuguesas com necessidades de capitalização e tradicionalmente direcionadas para recorrer ao financiamento bancário.
 - Diversificação limitada de fontes de financiamento.
 - Requisitos e exigências associadas à aprovação de candidaturas a fundos comunitários.
 - Inexistência de perspetiva de longo prazo necessária à inovação e internacionalização.
 - Iniquidade na distribuição de incentivos entre PME e grandes empresas.

A partir dos constrangimentos identificados, são propostas as seguintes ações genéricas principais:

- **Conectar empresas:**

Promover a colaboração em rede e/ou a fusão formal de empresas enquanto veículo de criação de escala competitiva, bem como melhorar a gestão de inovação de empresas do mesmo setor e/ou cluster.

- **Capacitar pessoas:**

Aumentar a diversidade e especialização de competências técnicas e organizacionais nas empresas, com vista ao reforço da sua capacidade de inovação.

- **Captar financiamento:**

Diversificar fontes de financiamento e capacitar as empresas para o recurso a estes instrumentos. Em simultâneo, aumentar a abrangência do acesso a fundos comunitários.

b.2) Estudo “Uma Nova Arquitetura da Inovação Empresarial em Portugal”

As principais conclusões deste estudo são:

- A abordagem aos desafios de inovação requer uma “ambidextralidade ágil”
- Principais desafios da inovação:
 - Tempo desde a geração da ideia até ao lançamento
 - Aprovação da liderança e financiamento de novas ideias
 - Comercialização e lançamento de inovação
- Portugal necessita de uma nova abordagem à inovação para reduzir o seu gap de inovação
- Os principais desafios de Portugal são específicos à inovação e não de contexto, e incluem nomeadamente:
 - Qualificação dos recursos humanos
 - Reduzido nível de qualificação de recursos humanos
 - Baixa alocação dos recursos humanos qualificados a atividades de inovação nas empresas e centros de difusão tecnológica
 - Dificuldade na retenção de recursos humanos qualificados
 - Investimento dedicado a despesas em I&D e inovação
 - Baixo nível de investimento público e privado em inovação
 - Reduzido peso do investimento em inovação realizado pelas empresas
 - Áreas foco do investimento em inovação de pouco valor acrescentado
 - Financiamento para a inovação significativamente dependente do Estado
 - Grau de colaboração existente entre as empresas, o Estado, universidade e centros tecnológicos
 - Diminuta colaboração entre empresas
 - Reduzido nível de colaboração de empresas com universidades e centro tecnológicos

- Grau de maturidade tecnológica do mercado com base nas atividades tecnológicas desenvolvidas
- Baixa intensidade de emprego em atividades intensivas de conhecimento e serviços tecnológicos
- Fraca maturidade digital dos colaboradores
- Avaliação do impacto económico e o conhecimento gerido pela inovação
 - Reduzido número de pedidos internacionais de patentes com valor de mercado que possam ser refletidas em balanço
- Temas chave para endereçar os principais desafios de inovação identificados:
 - **Alinhamento da estratégia de negócio com a de inovação:** Estruturar uma capacitação de inovação em linha com a estratégia corporativa da empresa, ou seja, assegurar que a inovação é um catalisador do plano de negócio.
 - **Modelo Organizacional:** Definir tipo e enablers de inovação de forma a melhor assegurar a visão definida para a inovação, promovendo uma cultura de inovação por todas as áreas de negócio.
 - **Ambidextralidade empresarial:** Garantir a capacidade de as empresas equilibrarem um frequente exercício de identificação de lições aprendidas enquanto se preparam para o futuro.
 - **Gestão da inovação:** Gerir programas de inovação através de várias ferramentas de suporte, assegurando múltiplos horizontes temporais e distintas práticas de inovação a serem geridas.
 - **Relacionamento com o exterior:** Assegurar uma relação sustentável com todos os stakeholders externos relevantes (e.g., clientes, universidades e centros tecnológicos, fornecedores, concorrência, ...).
- A estratégia de inovação ainda é frequentemente definida de forma isolada
- É crítico incorporar uma pré-disposição para a inovação no dia-a-dia dos colaboradores
- A identificação de mecanismos para uma constante relação entre empresas e o cliente é uma prioridade
- A priorização de esforços em projetos de longo-prazo é um desafio
- Importa desenvolver uma visão de portfólio dos projetos de inovação

4. PRÁTICAS, NECESSIDADES E OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO NAS PME'S DO BAIXO AVE

Neste ponto, são apresentados resultados e recomendações para as PME's do Baixo Ave, resultantes da auscultação realizada, nomeadamente por via de questionário online (ver anexo 2).

19

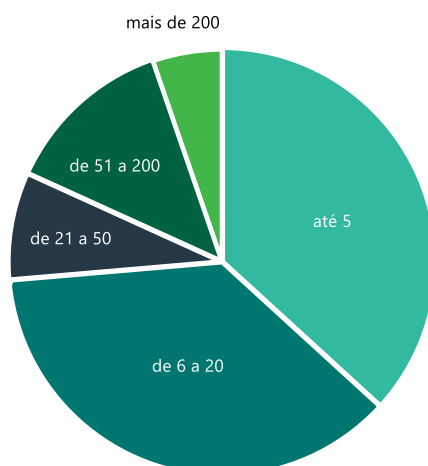
4.1. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO ONLINE

Foi enviado para cerca de 600 empresas do Baixo Ave o questionário online apresentado no Anexo 2, tendo sido obtidas 39 respostas, das quais 38 foram validadas.

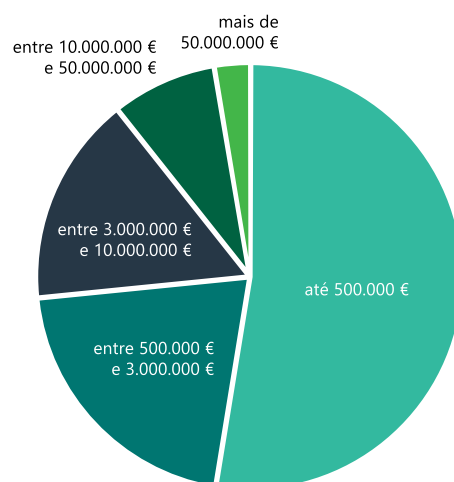
De seguida é apresentada a informação resultante dessas respostas.

a. Perfil das entidades respondentes

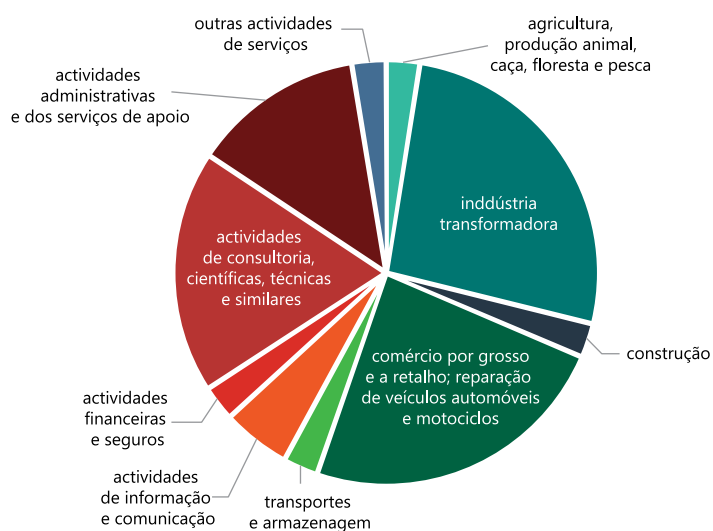
Critério "N.º de trabalhadores"



Critério "Volume de negócios"

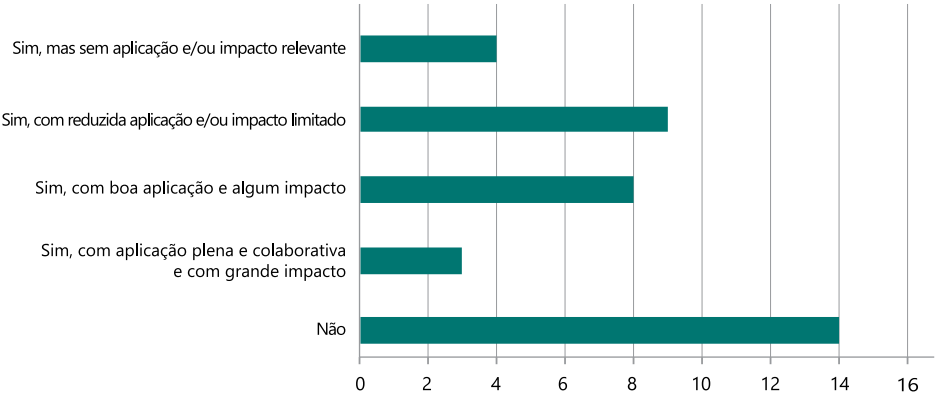


Critério "CAE/Atividade desenvolvida"

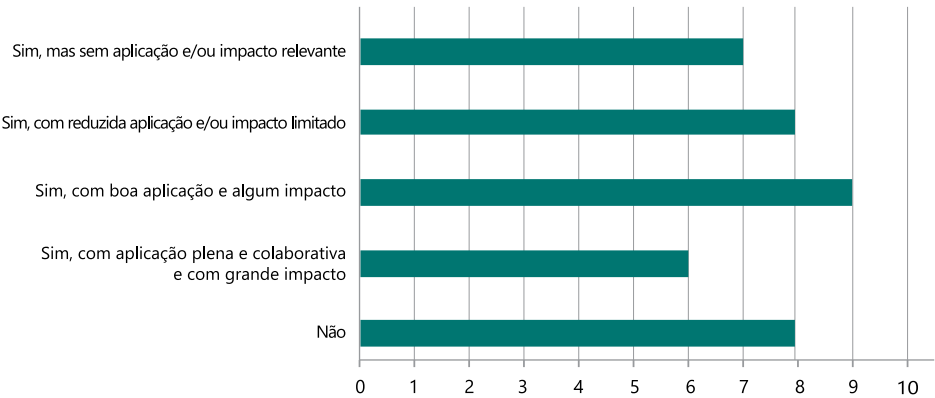


b. Respostas às questões relacionadas com práticas e necessidades de inovação

A organização dispõe de mecanismos de monitorização da envolvente externa que permitem identificar necessidades e antecipar oportunidades de mercado?

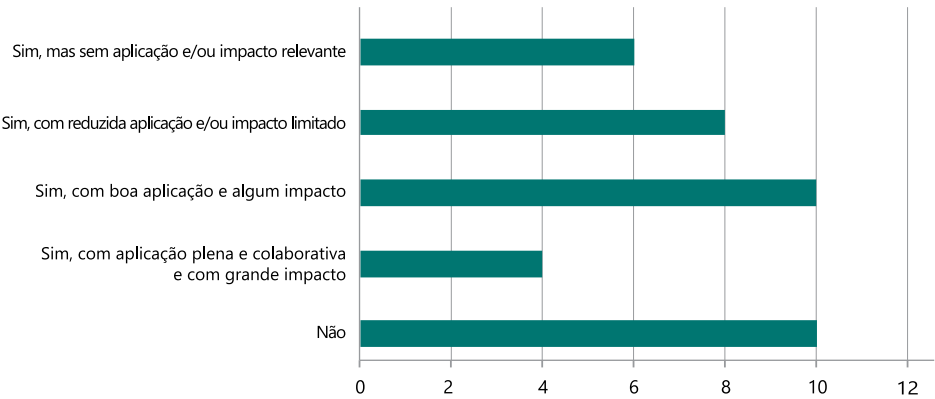


A organização monitoriza e avalia tecnologias existentes e emergentes que possam ter impacto na sua cadeia de valor?

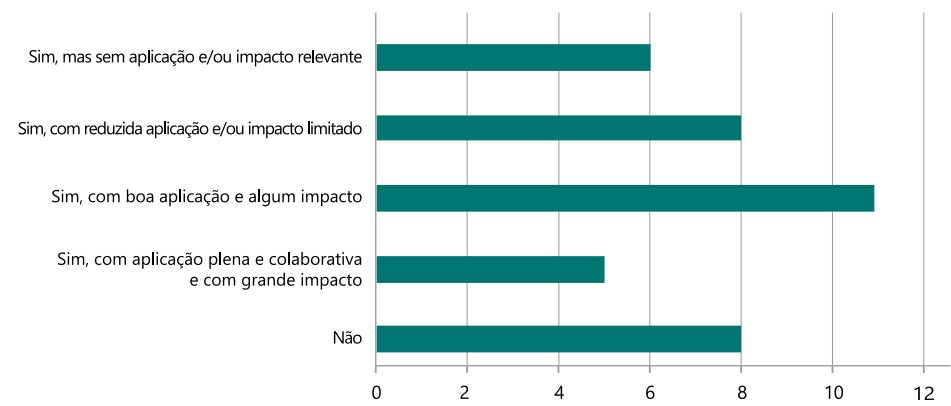


21

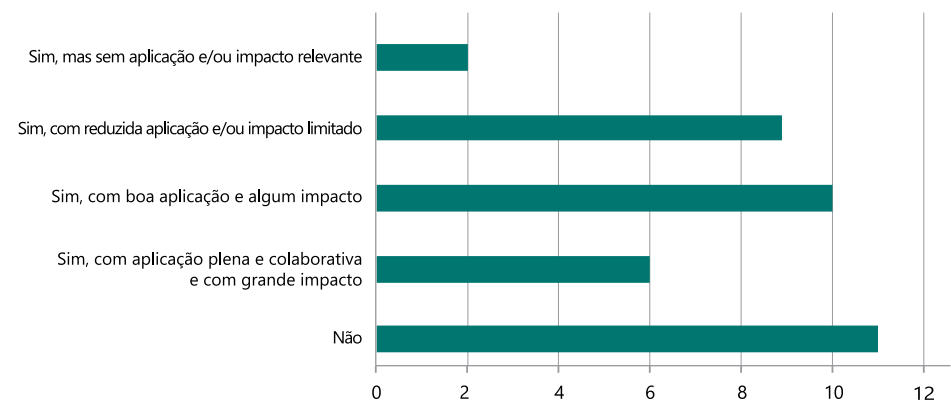
A organização utiliza as tendências, oportunidades e ameaças identificadas na análise da sua envolvente externa como suporte prospetivo ao planeamento estratégico?



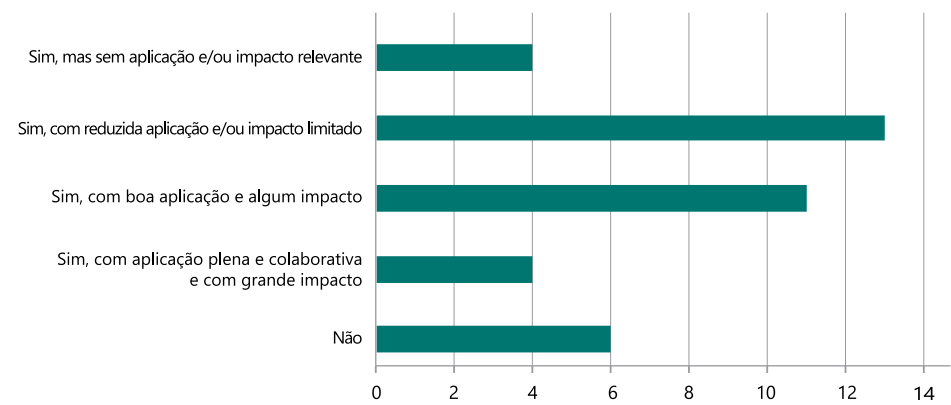
A organização tem uma visão e uma estratégia de inovação explícita e regularmente revista em colaboração com os seus colaboradores?



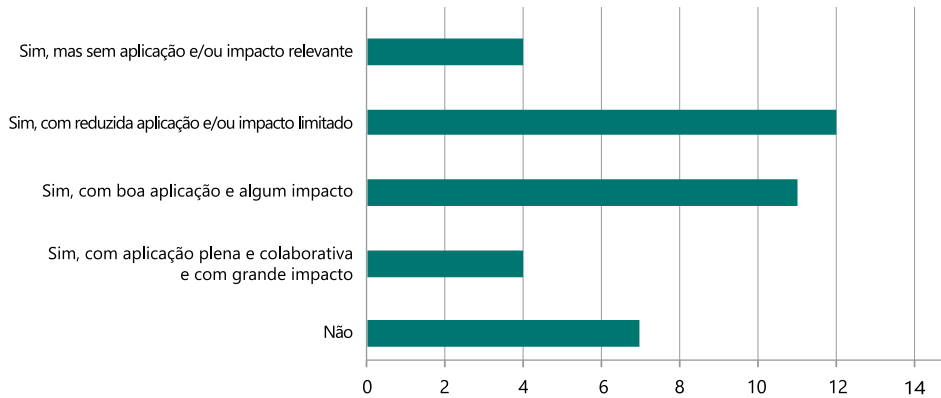
A estratégia de inovação da organização traduz-se num plano de ação com objetivos e metas quantitativas a médio e longo prazo?



Os valores da organização promovem a diversidade, a cooperação com terceiros, a abertura internacional, a aprendizagem contínua e a adaptabilidade?



A cultura da organização fomenta uma cultura empreendedora e estimula o surgimento de novos líderes, a experimentação e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar fracassos?



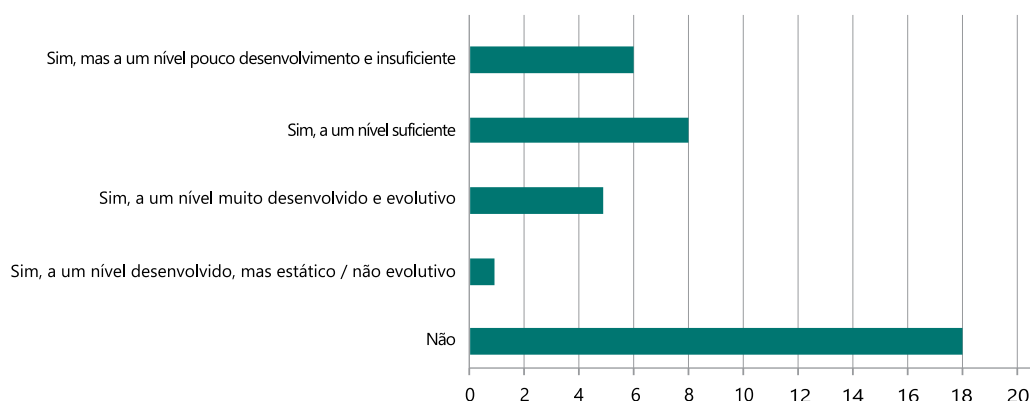
A gestão de topo está verdadeiramente envolvida, assumindo responsabilidades da gestão de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e dando notoriedade aos objetivos de inovação?



O modelo de governo / gestão da organização é flexível e capaz de se ajustar à mudança, promovendo a inovação de forma transversal aos diferentes níveis organizacionais?



A organização dispõe de uma ou mais estruturas organizacionais e físicas dedicadas à gestão de atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)?



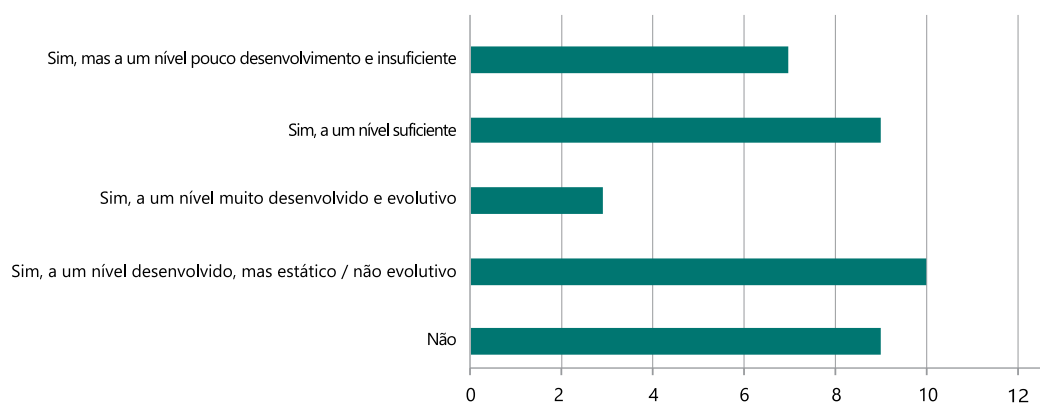
A organização dispõe de ferramentas e desenvolve rotinas de colaboração e comunicação interdepartamental, designadamente no âmbito dos processos de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)?



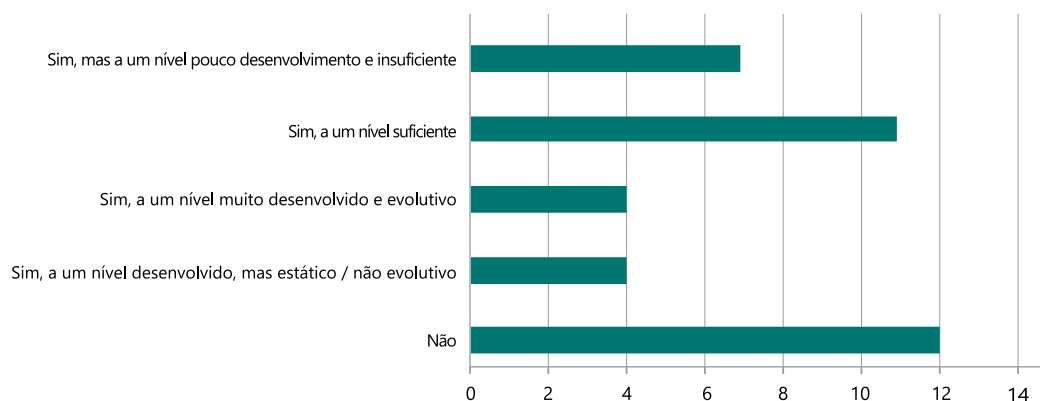
A política de capital humano da organização promove a inovação, estimulando a diversidade cultural e o planeamento de competências alinhando com a estratégia e objetivos definidos?



A organização estimula e apoia a criatividade e a iniciativa dos seus colaboradores no quadro das atividades de IDM (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)?

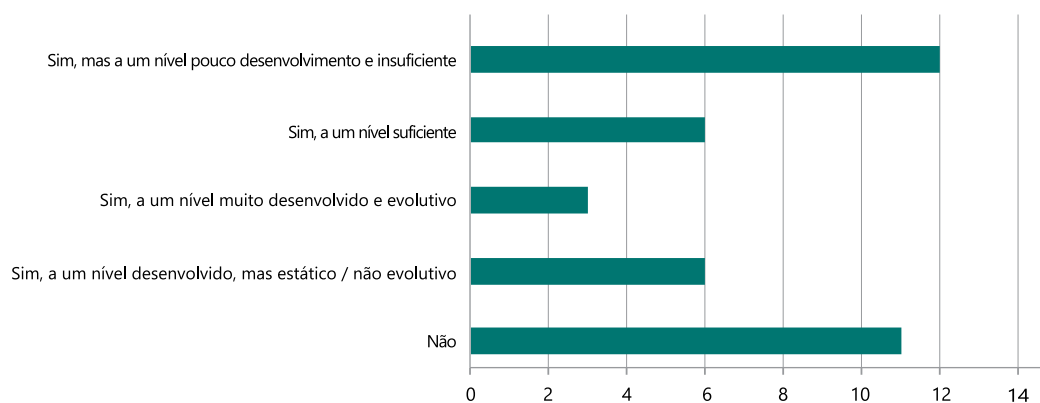


A organização dispõe de competências técnicas adequadas ao desempenho de atividades de Investigação & Desenvolvimento?

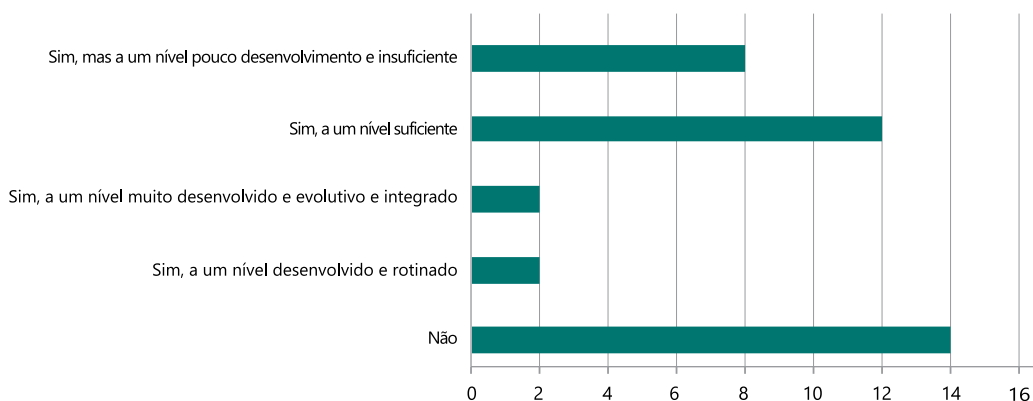


25

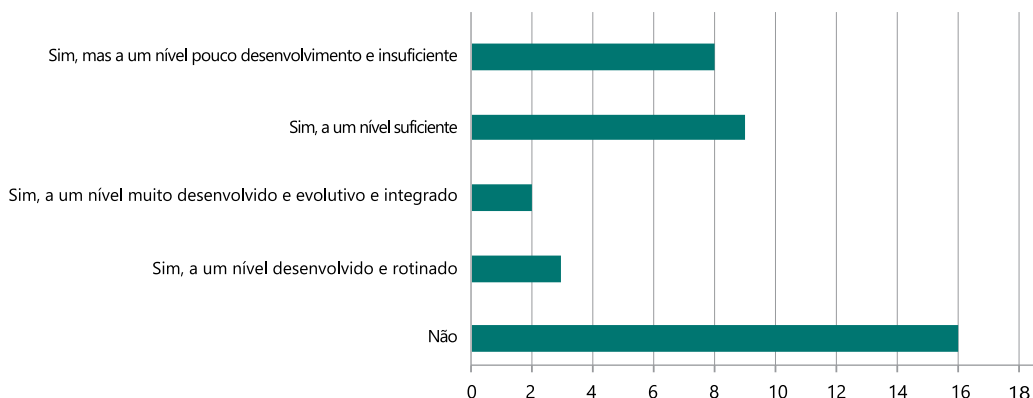
A organização dispõe de competências de marketing para o desenvolvimento das suas atividades de inovação?



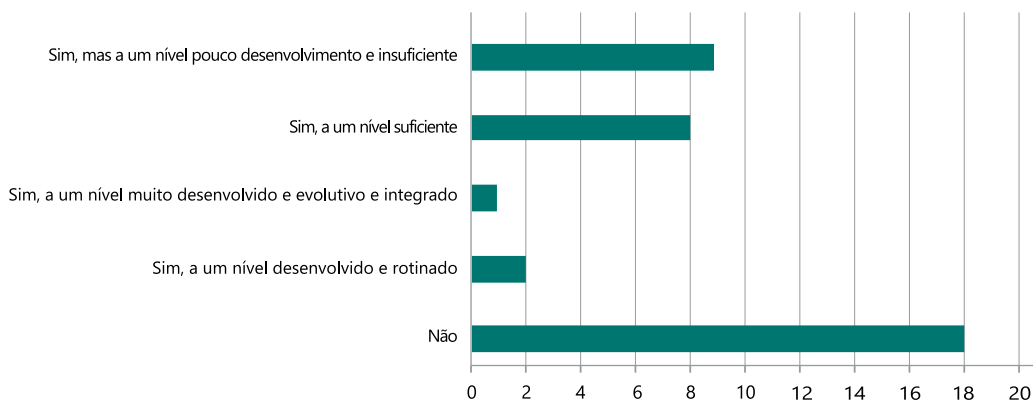
A organização dispõe de processos e ferramentas que permitem identificar e selecionar ideias e conceitos inovadores de forma sistemática?



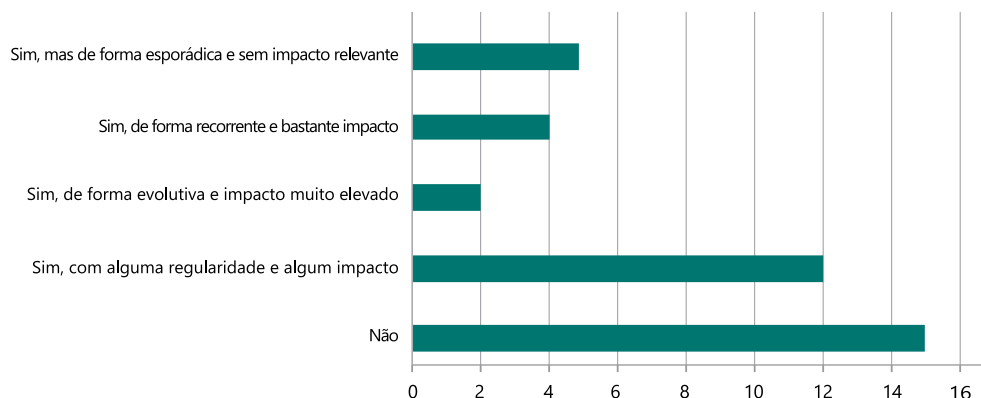
A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, controlo e implementação dos resultados de projetos de IDI (Investimento, Desenvolvimento e Inovação), de forma individual e holística?



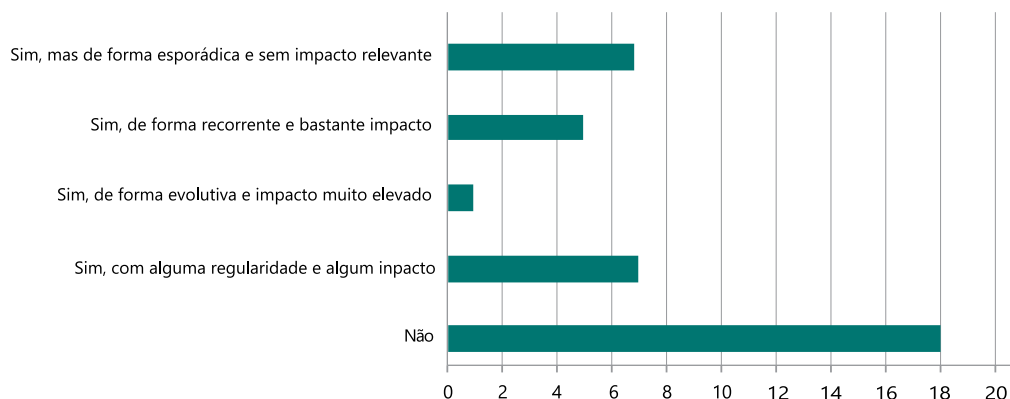
A organização tem processos definidos para a avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)?



A organização promove o trabalho em rede, desenvolvendo ligações e relações de partilha e cooperação sistemáticas com entidades externas, no âmbito das suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)?

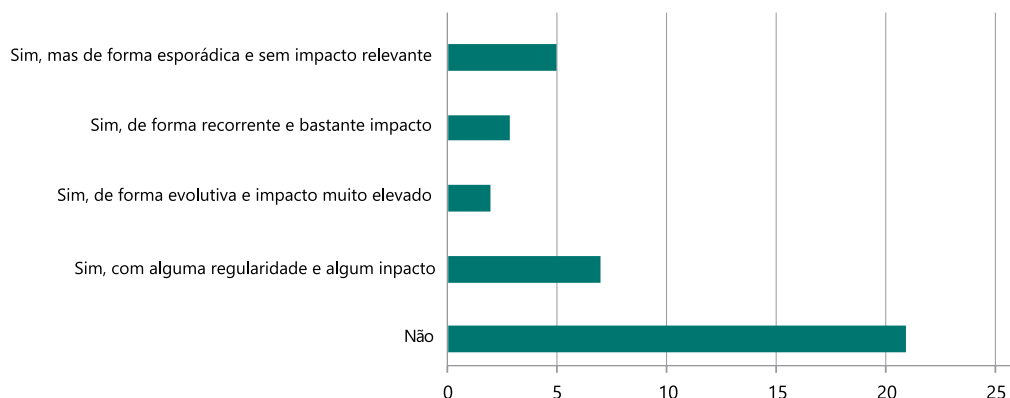


A organização define antecipadamente as suas necessidades de financiamento no quadro da inovação equilibrando o planeamento global do orçamento de inovação e financiamento pontual de projetos?

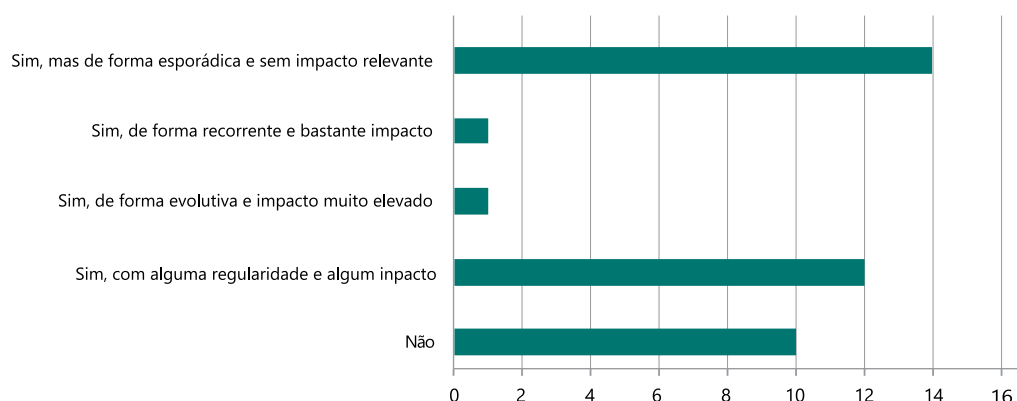


27

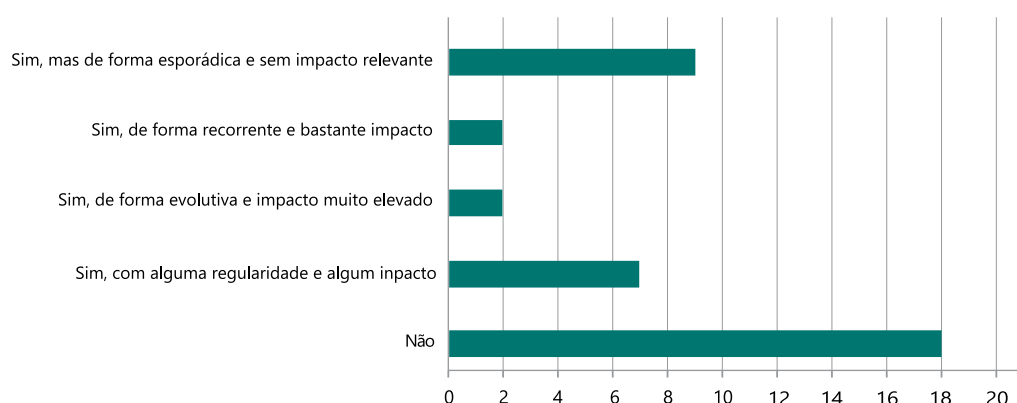
A organização tem mecanismos de identificação e captação de fontes de financiamento diversificadas para os seus projetos de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)?



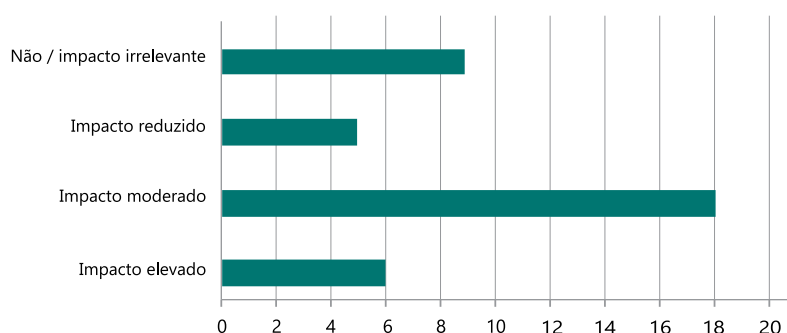
A organização dispõe de estruturas adequadas para captar, gerir e partilhar conhecimento externo e interno à organização?



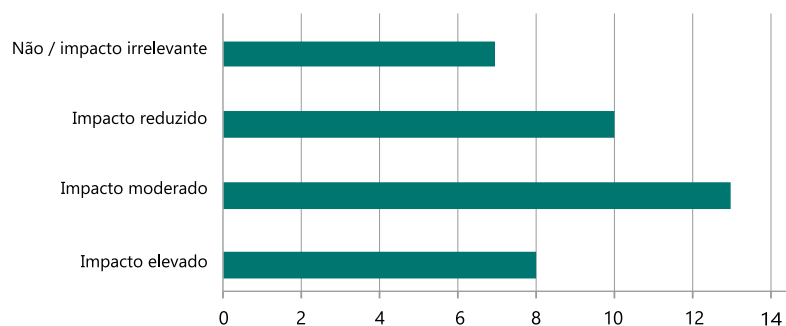
A organização dispõe de processos de avaliação sistemática das suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e incorpora os seus resultados, aprendizagens e conhecimentos adquiridos na melhoria contínua dos seus processos?



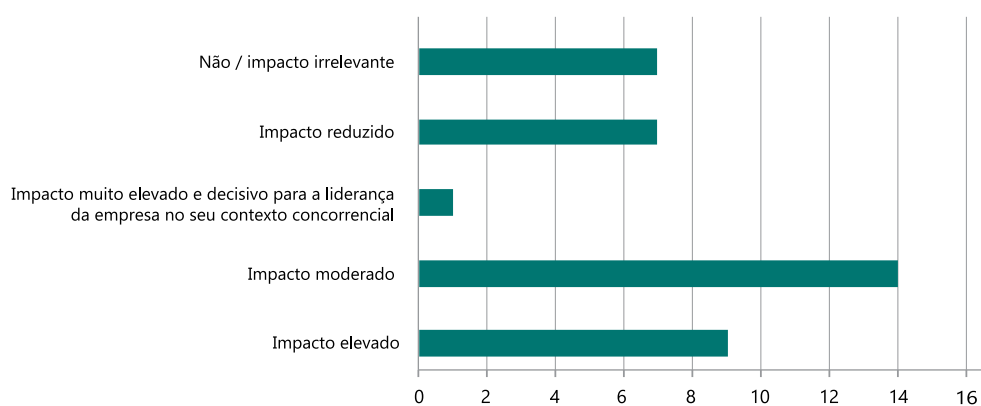
O lançamento de novos produtos e a diferenciação dos produtos existentes tem permitido captar novos segmentos de clientes e apresenta um impacto positivo no volume de negócios da organização?



A inovação tem um impacto positivo sobre a expansão da organização para novos mercados geográficos?

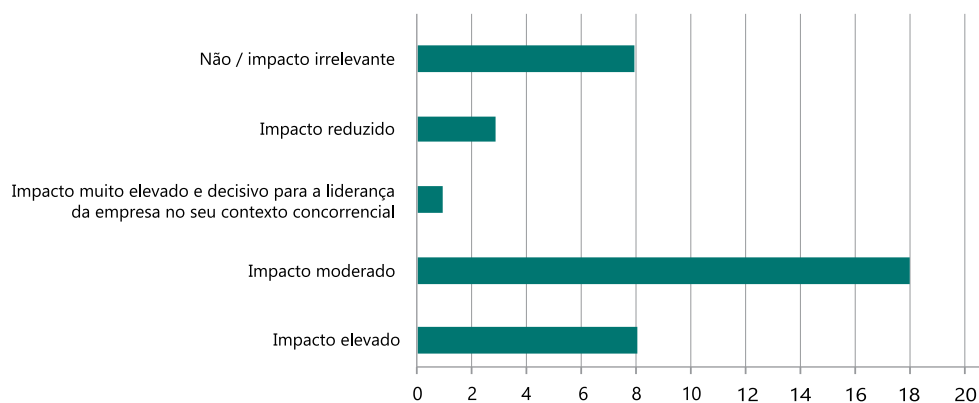


A contribuição para a reputação da organização e dos seus produtos tem sido positiva?

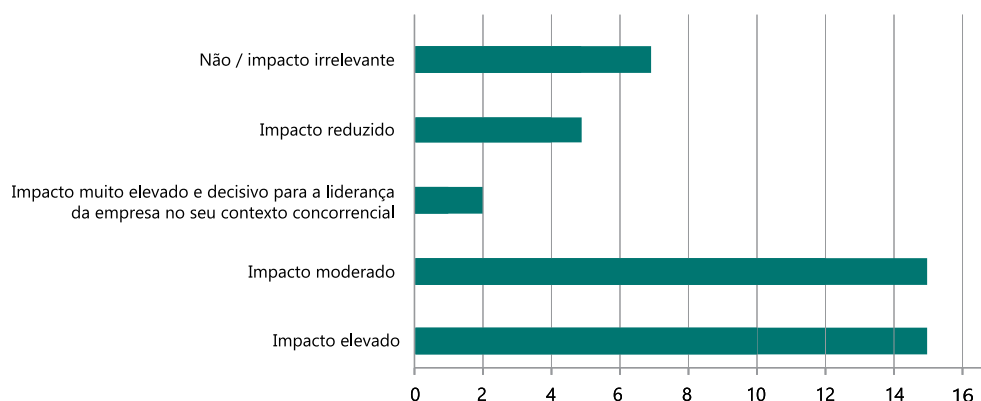


29

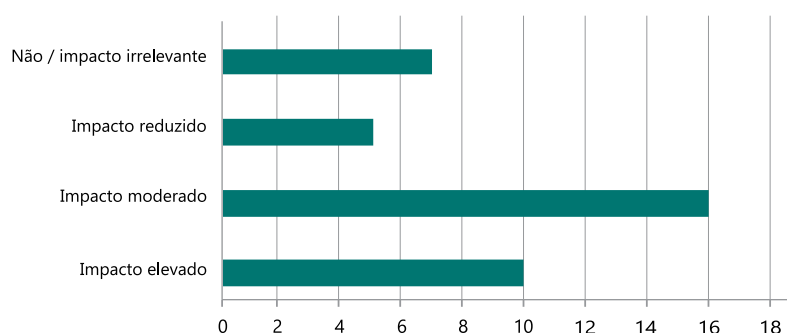
A inovação tem um impacto positivo na sustentabilidade económica-financeira da organização?



A inovação tem um contributo positivo para o aumento da eficiência e rentabilidade da organização?



As atividades de inovação contribuem para que a organização tenha um impacto positivo ao nível social e ambiental?



30

Principais conclusões retiradas da informação recolhida:

- A maior parte das empresas respondentes não dispõem de mecanismos adequados à monitorização e avaliação da envolvente externa, nomeadamente para efeitos de antecipação de oportunidades de mercado; em contrapartida, uma boa parte delas está atenta e acompanha a evolução tecnológica associada à respetiva atividade.
- Embora uma parte significativa das empresas respondentes indique ter uma visão e uma estratégia de inovação claras e partilhadas com os colaboradores, a maior parte reconhece que não se traduzem num plano de ação quantificado a médio e longo prazo.
- A maior parte das empresas respondentes reconhece que a respetiva cultura não promove o intraempreendedorismo.
- Na maior parte das empresas respondentes, a gestão de topo não está verdadeiramente envolvida na estratégia e práticas de IDI.
- Ao nível do modelo de gestão da inovação, verifica-se que, apesar de o identificarem como flexível, a maior parte das empresas reconhece não ter estruturas organizacionais ou físicas e ter pouca colaboração inter-departamental.
- A maior parte das empresas considera ter um nível de competências suficiente ou desenvolvido para a inovação.

- A maior parte das empresas reconhece que, ao nível do marketing associado à inovação, as respetivas competências são baixas ou inexistentes.
- Globalmente, nas empresas respondentes, verifica-se um défice de acompanhamento e avaliação dos resultados da inovação.
- A maior parte das empresas respondentes reconhece não desenvolver trabalho em rede relevante no contexto da inovação.
- Na maior parte das empresas respondentes, não se verifica um planeamento das necessidades de financiamento para a inovação, nem das respetivas eventuais fontes.
- A maior parte das empresas respondentes não tem um sistema organizado de gestão do conhecimento, seja na perspetiva interna, seja no que respeita à partilha ou aquisição externa.
- A maior parte das empresas respondentes atribui à inovação um impacto moderado ao nível de algumas dimensões chave de competitividade (novos mercados, reputação, rentabilidade e equilíbrio financeiro, impacto ambiental e social, etc).

4.2.

ANÁLISE DE OUTRA INFORMAÇÃO RECOLHIDA POR AUSCULTAÇÃO DE EMPRESAS DO BAIXO AVE

Nas entrevistas e reuniões realizadas, nomeadamente com empresas, foram identificados outros elementos relevantes:

- Algumas empresas consideram que a inovação implica custos elevados;
- Muitas empresas indicaram que se verifica um défice de mão de obra qualificada no território, que limita a capacidade e potencial de inovação empresarial;
- Muitas empresas manifestaram ainda desconhecimento das ofertas de IDI de universidades e centros tecnológicos;
- Algumas empresas consideram que as associações empresariais podem desempenhar um papel importante de intermediação entre empresas e entidades do sistema científico e tecnológico;
- Algumas empresas associaram a inovação à internacionalização, na medida em que a operação em mercados externos incentiva as empresas a desenvolver novos produtos e processos;

31

4.3.

CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO NAS PME'S DO BAIXO AVE

Nos pontos seguintes são sistematizados, de forma resumida, os principais aspetos que, tendo sido identificados na realização do estudo, se assumem como pilares de uma eventual estratégia territorial para a promoção da inovação empresarial.

-Domínios de aposta

a. Transversais

- Atração e retenção de talento
- Colaboração entre empresas e organizações
- Inovação associada à internacionalização

- Capacitação de líderes e gestores
- “Ambidestralidade” das empresas

b. Temáticos

- Digitalização
- Sustentabilidade & Economia Circular
- Pessoas & Talento
- Inovação social
- Internacionalização

- Fatores críticos e condições de implementação

- Espaços de partilha e networking
- Mais e melhor informação
- Mais e melhores ofertas formativas

- Visão partilhada

Um sistema de inovação territorial mais impulsionador e facilitador de processos de inovação empresarial, através de mais colaboração e mais intraempreendedorismo

- Quadro geral de atuação

- Eixo 1: Coordenação, articulação, integração e colaboração
- Eixo 2: Participação e envolvimento
- Eixo 3: Informação
- Eixo 4: Capacitação
- Eixo 5: Afirmação do território

- Orientações acionáveis

- Definir e implementar um plano de capacitação integrado e articulado para a inovação empresarial, envolvendo as lideranças e chefias das empresas;
- Definir e implementar um plano de ações de reforço da informação para todos os agentes do sistema de inovação do território;
- Definir e implementar um plano para reforço e qualificação, à escala territorial, das ofertas relevantes para a inovação empresarial;
- Definir e implementar um plano para a facilitação do acesso a recursos, nomeadamente financeiros, para a inovação.



5. BIBLIOGRAFIA

- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OCDE, 2005
- Innovation Scoring: Manual de Apoio, COTEC Portugal, 2017
- Destino: Crescimento e inovação O impacto da inovação na performance económico-financeira das PME e no seu crescimento, Deloitte Consultores S.A. & COTEC Portugal, 2017
- Uma Nova Arquitetura da Inovação Empresarial em Portugal, EY & COTEC Portugal, 2018



6. ANEXOS

ANEXO 1 GUIÃO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM EMPRESAS

35

- Caracterização da Empresa (histórico, setor, atividade desenvolvida, certificações, colaboradores, parcerias, etc);
- Enquadramento da inovação na estratégia da empresa (missão, visão, valores, objetivos, ...);
- Políticas, processos e procedimentos para a inovação e intraempreendedorismo;
- Política de capacitação dos colaboradores para a inovação e intraempreendedorismo;
- Impactos da inovação e do intraempreendedorismo;
- Indicadores de medição e monitorização da inovação;
- Dificuldades e constrangimentos associados aos processos de inovação e intraempreendedorismo;

ANEXO 2

TEMPLATE DE QUESTIONÁRIO ONLINE

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- Designação da empresa
- E-mail de contacto
- Descrição da atividade desenvolvida
- CAE principal
- Localização (concelho)
- Número atual de trabalhadores
 - Até 5
 - De 6 a 20
 - De 21 a 50
 - De 51 a 200
 - Mais de 200
- Volume de Negócios
 - Até 500 000€
 - Entre 500 000€ e 3 000 000€
 - Entre 3 000 000€ e 10 000 000€
 - Entre 10 000 000€ e 50 000 000€
 - Mais de 50 000 000€
- Sistemas de Gestão
 - Não
 - Qualidade - ISO 9001
 - Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) - NP 4457
 - Gestão Ambiental - ISO 14001
 - Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho – OSHA 18001/NP 4397
 - Gestão da Responsabilidade Social - SA8000

PARTE II – PRÁTICAS DE INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO

PARTE II.A. ESTRATÉGIA

II.A1. Análise da Envolvente

1. A organização dispõe de mecanismos de monitorização da envolvente externa que permitem identificar necessidades e antecipar oportunidades de mercado

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

2. A organização monitoriza e avalia tecnologias existentes e emergentes que possam ter impacto na sua cadeia de valor

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

3. A organização utiliza as tendências, oportunidades e ameaças identificadas na análise da sua envolvente externa como suporte prospetivo ao planeamento estratégico

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

37

II.A2. Planeamento Estratégico

4. A organização tem uma visão e uma estratégia de inovação explícita e regularmente revista em colaboração com os seus colaboradores

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

5. A estratégia de inovação da organização traduz-se num plano de ação com objetivos e metas quantitativas a médio e longo prazo

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

II.A3. Cultura e Liderança

6. Os valores da organização promovem a diversidade, a cooperação com terceiros, a abertura internacional, a aprendizagem contínua e a adaptabilidade

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

7. A cultura da organização fomenta uma cultura empreendedora e estimula o surgimento de novos líderes, a experimentação e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar fracassos

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

8. A gestão de topo está verdadeiramente envolvida, assumindo responsabilidades da gestão de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e dando notoriedade aos objetivos de inovação

- Não
- Sim, mas sem aplicação e/ou impacto relevante
- Sim, com reduzida aplicação e/ou impacto limitado
- Sim, com boa aplicação e algum impacto
- Sim, com aplicação plena e colaborativa, e com grande impacto

38

PARTE II.B. ORGANIZAÇÃO

II.B1. Estruturas e governance

9. O modelo de governo/gestão da organização é flexível e capaz de se ajustar à mudança, promovendo a inovação de forma transversal aos diferentes níveis organizacionais

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

10. A organização dispõe de uma ou mais estruturas organizacionais e físicas dedicadas à gestão de atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente

- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

11. A organização dispõe de ferramentas e desenvolve rotinas de colaboração e comunicação interdepartamental, designadamente no âmbito dos processos de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

II.B2. Capital Humano

12. A política de capital humano da organização promove a inovação, estimulando a diversidade cultural e o planeamento de competências alinhado com a estratégia e objetivos definidos

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

39

13. A organização estimula e apoia a criatividade e a iniciativa dos seus colaboradores no quadro das atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

II.B3. Competências Organizacionais

14. A organização dispõe de competências técnicas adequadas ao desempenho de atividades de Investigação & Desenvolvimento

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

15. A organização dispõe de competências de marketing para o desenvolvimento das suas atividades de inovação

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido, mas estático/não evolutivo
- Sim, a um nível muito desenvolvido e evolutivo

PARTE II.C. PROCESSOS DE IDI - INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

II.C1. Geração e avaliação de ideias

16. A organização dispõe de processos e ferramentas que permitem identificar e selecionar ideias e conceitos inovadores de forma sistemática

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido e rotinado
- Sim, a um nível muito desenvolvido, evolutivo e integrado

II.C2. Gestão de projetos

17. A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, acompanhamento, controlo e implementação dos resultados de projetos de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), de forma individual e holística

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido e rotinado
- Sim, a um nível muito desenvolvido, evolutivo e integrado

II.C3. Proteção e valorização da propriedade intelectual

18. A organização tem processos definidos para avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)

- Não
- Sim, mas a um nível pouco desenvolvido e insuficiente
- Sim, a um nível suficiente
- Sim, a um nível desenvolvido e rotinado
- Sim, a um nível muito desenvolvido, evolutivo e integrado

II.D1. Relacionamentos externos

19. A organização promove o trabalho em rede, desenvolvendo ligações e relações de partilha e cooperação sistemáticas com entidades externas, no âmbito das suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)

- Não
- Sim, mas de forma esporádica e sem impacto relevante
- Sim, com alguma regularidade e algum impacto
- Sim, de forma recorrente e bastante impacto
- Sim, de forma evolutiva e impacto muito elevado

II.D2. Financiamento

20. A organização define antecipadamente as suas necessidades de financiamento no quadro da inovação, equilibrando o planeamento global do orçamento de inovação e o financiamento pontual de projetos

- Não
- Sim, mas de forma esporádica e sem impacto relevante
- Sim, com alguma regularidade e algum impacto
- Sim, de forma recorrente e bastante impacto
- Sim, de forma evolutiva e impacto muito elevado

21. A organização tem mecanismos de identificação e captação de fontes de financiamento diversificadas para os seus projetos de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)

- Não
- Sim, mas de forma esporádica e sem impacto relevante
- Sim, com alguma regularidade e algum impacto
- Sim, de forma recorrente e bastante impacto
- Sim, de forma evolutiva e impacto muito elevado

II.D3. Gestão e conhecimento

22. A organização dispõe de estruturas adequadas para captar, gerir e partilhar conhecimento externo e interno à organização

- Não
- Sim, mas de forma esporádica e sem impacto relevante
- Sim, com alguma regularidade e algum impacto
- Sim, de forma recorrente e bastante impacto
- Sim, de forma evolutiva e impacto muito elevado

23. A organização dispõe de processos de avaliação sistemática das suas atividades de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e incorpora os seus resultados, aprendizagens e conhecimentos adquiridos na melhoria contínua dos seus processos

- Não
- Sim, mas de forma esporádica e sem impacto relevante
- Sim, com alguma regularidade e algum impacto
- Sim, de forma recorrente e bastante impacto
- Sim, de forma evolutiva e impacto muito elevado

PARTE II.E. IMPACTO

II.E1. Mercado

24. O lançamento de novos produtos e a diferenciação dos produtos existentes tem permitido captar novos segmentos de clientes e apresenta um impacto positivo no volume de negócios da organização

- Não / Impacto irrelevante
- Impacto reduzido
- Impacto moderado
- Impacto elevado
- Impacto muito elevado e decisivo para a liderança da empresa no seu contexto concorrencial

42

25. A inovação tem um impacto positivo sobre a expansão da organização para novos mercados geográficos

- Não / Impacto irrelevante
- Impacto reduzido
- Impacto moderado
- Impacto elevado
- Impacto muito elevado e decisivo para a liderança da empresa no seu contexto concorrencial

26. A contribuição da inovação para a reputação da organização e dos seus produtos tem sido positiva

- Não / Impacto irrelevante
- Impacto reduzido
- Impacto moderado
- Impacto elevado
- Impacto muito elevado e decisivo para a liderança da empresa no seu contexto concorrencial

II.E2. Sustentabilidade

27. A inovação tem um impacto positivo na sustentabilidade económico-financeira da organização

- Não / Impacto irrelevante

- Impacto reduzido
- Impacto moderado
- Impacto elevado
- Impacto muito elevado e decisivo para a liderança da empresa no seu contexto concorrencial

28. A inovação tem um contributo positivo para o aumento da eficiência e rentabilidade da organização

- Não / Impacto irrelevante
- Impacto reduzido
- Impacto moderado
- Impacto elevado
- Impacto muito elevado e decisivo para a liderança da empresa no seu contexto concorrencial

30. As atividades de inovação contribuem para que a organização tenha um impacto positivo ao nível social e ambiental

- Não / Impacto irrelevante
- Impacto reduzido
- Impacto moderado
- Impacto elevado
- Impacto muito elevado e decisivo para a liderança da empresa no seu contexto concorrencial

Relatório
realizado por



Motivos & Memórias
consultoria



AEBA – Associação Empresarial
do Baixo Ave

www.aeba.pt

Rua Imaculada Conceição nº 86
4785-684 Trofa | Porto | Portugal

T. 252 403 860

F. 252 403 869

gri@aeba.pt