

INO. BA

ESTUDOS DE CASO BOAS PRÁTICAS E CASOS DE SUCESSO DE INOVAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA NO BAIXO AVE

MARÇO DE 2019



ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	5
2. ESTUDOS DE CASO DE INOVAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA	7
2.1 Seleção dos Casos.....	7
2.2. Questões Exploradas – o Guião de Entrevistas	8
2.3. Apresentação dos Estudos de Caso	9
Estudo de Caso “ALTRONIX – SISTEMAS ELETRÓNICOS, LDA”	10
Estudo de Caso “BIAL – SGPS, SA”	14
Estudo de Caso “FREZITE GROUP”	18
Estudo de Caso “NIBBLE – ENGENHARIA, LDA”	22
Estudo de Caso “SOJA DE PORTUGAL – SGPS, SA”	26
3. FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS	31



1.

INTRODUÇÃO

O presente documento corresponde ao Relatório Final dos Estudos de Caso de Avaliação de Boas Práticas e Casos de Sucesso de Inovação Intraempreendedora no Baixo Ave, elaborado no âmbito do Projeto **INO.BA - AÇÃO COLETIVA PARA A INOVAÇÃO E INTRAEMPREENDEDORISMO NO BAIXO AVE**, promovido pela AEBA.

5

Este estudo integra-se num conjunto de atividades que visam estabelecer um *roadmap* para a inovação empresarial no Baixo Ave, tendo em consideração o ecossistema de I&D+i acessível às PMEs que atuam neste território, as suas necessidades e oportunidades de inovação no quadro da RIS3 Regional, e ainda algumas boas práticas de inovação intraempreendedora a nível local.

Assim, começa-se por descrever a seleção efetuada na identificação dos casos a abordar; explicitam-se depois as questões exploradas na caracterização e análise dos mesmos e, por fim, apresentam-se os Estudos de Caso propriamente ditos, os quais refletem diferentes dimensões relevantes no desenvolvimento de processos de inovação empresarial de natureza intraempreendedora.

Estes Estudos de Caso de empresas do Baixo Ave pretendem sensibilizar outras empresas instaladas neste território para a importância que a inovação e criação de dinâmicas intraempreendedoras possuem na geração de processos sustentados de competitividade empresarial, inspirando-as para o desenvolvimento de estratégias e práticas nestes domínios.

Fica, por fim, uma nota de agradecimento a todas as pessoas e empresas que generosamente se disponibilizaram para fornecer informação e para participar nos trabalhos que resultaram na elaboração do presente Relatório, contribuindo com o seu conhecimento e experiência para a disseminação das respetivas boas práticas e para o reforço da comunidade empresarial do Baixo Ave.



2.

ESTUDOS DE CASO DE INOVAÇÃO INTRAEMPREENDEDORA

A análise realizada seguiu uma metodologia de trabalho que passou pela definição das seguintes três componentes principais:

- a seleção dos casos alvo da análise, os quais constituem referências reconhecidas no Baixo Ave;
- a definição das questões centrais a explorar, de forma a balizar a análise a desenvolver, assim como a focar a mesma num conjunto de domínios prioritários, face aos objetivos do trabalho em causa;
- e, por fim, o estabelecimento do processo e instrumentos de recolha de informação, de forma a garantir a obtenção dos elementos necessários à análise a efetuar, combinando fontes de informação complementares.

Nos pontos seguintes detalham-se as opções e processos adotados durante os trabalhos realizados.

2.1.

SELEÇÃO DOS CASOS

O processo de seleção dos casos a analisar teve em consideração as dimensões que seguidamente se especificam:

- a combinação de empresas com diferentes dimensões (desde PME's até grupos empresariais de maior dimensão), bem como em diferentes momentos do seu processo de desenvolvimento empresarial (de startups a grupo empresariais centenários);
- por outro lado, procurou-se igualmente combinar empresas focadas no mercado nacional, com outras de vocação exportadora e claramente internacionalizadas;
- e finalmente, foram tidos em consideração as áreas/setores de atividade dos casos, procurando-se que os mesmos se encontrassem alinhados com os domínios da RIS3 estabelecida para o Baixo Ave, bem como com setores relevantes do tecido empresarial local.

Com base nestes critérios, foram então selecionados os seguintes cinco casos:

- ALTRONIX - Sistemas Electrónicos, Lda
- BIAL - SGPS, S.A.
- FREZITE - Ferramentas de Corte, S.A.
- NIBBLE – Engenharia, Lda
- SOJA DE PORTUGAL – SGPS, SA

2.2.

QUESTÕES EXPLORADAS – O GUIÃO DE ENTREVISTAS

O foco da análise efetuada centrou-se em torno das seguintes dimensões de inquirição:

- **numa breve caracterização geral das empresas e das suas estratégias de inovação**, procurando-se destacar os elementos das respetivas culturas organizacionais que se revelam decisivos nos processos de inovação e de promoção de dinâmicas de natureza intraempreendedora que vêm implementando, salientando, sempre que possível, exemplos concretos dessas dinâmicas;
- **na caracterização e análise dos processos e práticas de inovação instituídos nas organizações alvo da análise**, nomeadamente no que respeita às políticas, iniciativas e instrumentos utilizados na concretização das mesmas;
- **e, por fim, na identificação de um quadro de conselhos/orientações gerais**, resultantes das experiências desenvolvidas, visando deixar indicações úteis para a promoção de uma maior cultura de inovação e intraempreendedorismo.

De forma mais específica, apresenta-se seguidamente o guião de entrevistas seguido neste processo.

1. Empresa, Estratégia de Inovação e Intraempreendedorismo

- 1.1. Apresentação da Empresa (histórico, setor, atividade desenvolvida, certificações, prémios/reconhecimentos, internacionalização/exportações, parceiras, etc);
- 1.2. Enquadramento da I&D+i na estratégia da empresa (visão, valores, orientações, ecossistema de inovação, evolução, ...);
- 1.3. Qual o papel do Intraempreendedorismo nesta estratégia?
- 1.4. A empresa possui alguma política/processo definido para a promoção e desenvolvimento do intraempreendedorismo? (ex: orientações claras relativamente ao que pretendem; o que é importante; etc);
- 1.5. Como é que a gestão atua com as propostas, ideias, sugestões dos colaboradores? Há incentivos (financeiros ou outros) para estes comportamentos empreendedores?
- 1.6. A empresa forma os seus colaboradores para desenvolverem competências empreendedoras?
- 1.7. Que conselhos pode dar a alguém que pretende implementar uma cultura mais intraempreendedora?

2. Processos & Práticas

- 2.1. Como é desenvolvida a inovação na empresa? É possível descrever um exemplo recente de como se desenvolveu um processo inovador?
- 2.2. Como é que a empresa promove e inspira uma cultura organizacional que fomenta um mindset empreendedor nos seus colaboradores?
- 2.3. Há algum caso de spin-off / equipa de inovação /plataforma colaborativa / projeto que teve/tem uma estrutura formal, e que teve/tem natureza intraempreendedora?
- 2.4. Como é gerida a autonomia dos colaboradores na hierarquia? Há alguma orientação relativa às responsabilidades?
- 2.5. Como é que a empresa motiva os seus colaboradores para que apresentem novas propostas/sugestões, sem o medo de falharem?
- 2.6. Que tipo de indicadores/KPIs utiliza a empresa para medir e monitorizar a inovação?
- 2.7. Como é que a empresa combate os silos departamentais/organizacionais?

2.3. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

São seguidamente apresentados os Estudos de Caso realizados, tendo para tal sido adotada uma estrutura que começa por apresentar um breve quadro com uma apresentação sumária de cada empresa, onde se identifica a sua atividade, bem como os temas-chave que se destacam na abordagem realizada. Detalham-se depois os elementos de caracterização mais aprofundada da mesma, terminando-se com a apresentação de um quadro de orientações para ação.

ESTUDO DE CASO

“ALTRONIX – SISTEMAS ELETRÓNICOS, LDA”



NOME: ALTRONIX – Sistemas Eletrónicos, Lda

LOCAL: Trofa

ATIVIDADE: Fabrico, Distribuição e Suporte de Soluções Profissionais na área de Identificação Automática e Captura de Dados, Codificação de Produtos e Mobilidade Empresarial. Fabrico de etiquetas e de rótulos personalizados a cores.

TEMAS-CHAVE: Cultura Organizativa promotora e facilitadora da Inovação; Empresa Feliz; Inovação Social Corporativa.

WEBSITE: www.altronix.pt

1. Empresa, Estratégia de Inovação e Intraempreendedorismo

A Altronix foi criada em 2004 e dedica-se à distribuição, comercialização e suporte de soluções nas áreas de identificação, codificação e mobilidade. Para além da produção de etiquetas e do desenvolvimento de software, a empresa comercializa produtos de referência, desenvolvidos por importantes marcas mundiais.

Sediada na Trofa e com uma filial em Lisboa, a Altronix possui um vasto e diversificado portfólio de projetos, não só em Portugal, mas também a nível internacional (ex: em Espanha, na Alemanha, na Malásia e nos PALOPs), possuindo uma carteira de clientes que integra desde grupos multinacionais, a PME's e microempresas.

A empresa registou, em 2017, um volume de faturação de 5,3 milhões de euros (18% em mercados externos) e tem um quadro de 62 colaboradores, revelando um percurso marcado por um crescimento constante, assente no desenvolvimento de soluções próprias resultantes do investimento em inovação efetuado, que lhe permite oferecer um serviço cada vez mais completo e integrado.

Ao nível da cultura organizativa, na Altronix assumem que há uma forte correlação entre o investimento em Recursos Humanos e a produtividade da empresa, pelo que fazem desta uma área central do seu desenvolvimento. Acreditam assim que a felicidade e o bem-estar no local de trabalho marcam a diferença e têm repercussões positivas na produtividade e no sucesso da empresa, sendo que a harmonia, assim como o envolvimento geral existentes, geram elevados níveis de compromisso entre todos os colaboradores, com repercussão numa maior energia coletiva e motivação para inovar.

Neste sentido, faz parte da cultura da empresa a partilha de um quadro de valores que lhe tem permitido manter a equipa unida, uma ambição partilhada e um nível de motivação elevado, sendo de destacar os seguintes:

- Cooperação (onde encontram o espírito de equipa e ajuda existente entre os vários departamentos);
- Persistência (presente no percurso empresarial da organização e de cada um dos seus colaboradores);

- Colaboração (união e trabalho em conjunto);
- Coragem e Diversão (elemento fulcral para a integração de novos elementos e que tem permitido que o grau de compromisso esteja cada vez mais enraizado na organização).

Com vista a esta motivação constante, a empresa oferece aos colaboradores um pack de apoio muito atrativo, que engloba: salários acima da média; prémios por Departamento; Alimentação; Proximidade e apoio constante; visita médica mensal; plano de saúde; realização de dias temáticos, entre outras ofertas.

A empresa coloca igualmente uma preocupação especial na preservação de um contacto direto com todos os colaboradores, fazendo com que cada qual se sinta como parte integrante e importante da organização.

Esta proximidade com os colaboradores, marcada por uma comunicação direta e bidirecional, envolvendo os diversos níveis hierárquicos, o sentido de pertença, as práticas motivacionais e o reconhecimento do desempenho dos colaboradores são pontos fulcrais que merecem a melhor atenção por parte da gestão de topo da empresa. Os colaboradores sentem-se assim envolvidos e em completa consonância com a estratégia empresarial da Altronix, sendo as suas sugestões incentivadas, seja através da realização mensal de reuniões de Brainstorming, seja através da apresentação de sugestões na plataforma interna (denominada "Nicole").

Ao mesmo tempo que é incentivada a criatividade dos colaboradores, existe igualmente o acompanhamento destes por parte das Chefias Intermédias, realizando-se periodicamente, e por departamento, reuniões destinadas a partilhar informações, conhecimentos e projetos específicos de cada área.

A aposta da Altronix no desenvolvimento desta cultura organizativa tem sido um dos seus fatores críticos de sucesso, e tem vindo a ser amplamente reconhecida ao longo dos anos, através dos inúmeros prémios e distinções que a empresa tem recebido (<<100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal>>; <<Masters Capital Humano>>; Top 10 das <<Empresas Mais Felizes de Portugal>>; National Champion dos <<European Business Awards>>; <<Prémio índice de Excelência>>, entre outros).

Uma outra área de aposta da Altronix centra-se na Formação. Assim, identificam com os colaboradores áreas de formação que lhes interessa, e depois desenvolvem um plano de formação adequado. A formação pode ser técnica, mas também pode ser mais generalista, ainda que relacionada com a empresa (por exemplo: formação em línguas, para facilitar a internacionalização);

No que respeita à Inovação, considerando que o setor das tecnologias em que a Altronix opera é uma área em constante evolução e mudança, é por isso necessário adaptar toda a estratégia da empresa a esse paradigma, gerando inovação que possibilite a criação de novas soluções tecnológicas distintivas, que sejam capazes de responder às necessidades do mercado. Para tal, a empresa adota uma estratégia assente nas seguintes três dimensões fundamentais:

- nas Pessoas (começando no seu recrutamento), pilar essencial para se desenvolver I&D+i;
- em bons Clientes, no sentido em que são exigentes e colocam desafios à empresa;
- e na existência de ferramentas adequadas, o que no caso da Altronix consiste na realização de reuniões mensais de brainstorming, bem como na existência de uma plataforma interna que facilita a comunicação entre todos os colaboradores, e que permite gerir todo o trabalho e partilhar ideias e sugestões (para além da preocupação constante em dotar todos os departamentos com as ferramentas mais adequadas para facilitar a execução das tarefas diárias)

Em suma, o desenvolvimento da inovação na empresa é facilitado e potenciado pela cultura organizativa existente, a qual é marcada por um vasto conjunto de fatores, como sejam: o ambiente que se vive e se cultiva (abertura; proximidade; poucas restrições; o erro entendido como normal e como oportunidade de aprendizagem; espírito de equipa para resolução de problemas); o facto de todos os colaboradores serem incentivados a dar sugestões; a reduzida “distância ao poder”, no sentido de ser fácil aos colaboradores acederem aos quadros de direção; e, no fundo, a existência de uma cultura de mudança constante, de procura contínua de melhoria, que é apercebida pelos colaboradores no dia a dia.

A empresa desenvolve também uma importante atividade ao nível da Responsabilidade Social, porque se interessam pelas pessoas e porque acham que devem contribuir para a comunidade onde se inserem. Neste sentido, têm como preocupação “dar inovando”, ou seja, promovendo inovação social e intervenções diferenciadoras. A este respeito, uma ação que vem ganhando notoriedade, consiste no lançamento e desenvolvimento do movimento “Vá lá, Portugal merece”, que visa valorizar Portugal, os portugueses e tudo o que é português, e que apresenta uma natureza que se pode classificar de inovação social corporativa, no sentido em que procura sinalizar e valorizar um propósito claro, mudando mentalidades, criando novas relações sociais e novas oportunidades de geração de valor para outras atividades e para a comunidade.

2. Processos & Práticas

A Altronix possui um departamento de I&D com orçamento próprio, o qual desenvolve soluções de hardware e software à medida dos clientes, lançando regularmente para o mercado soluções que complementam a sua oferta de produtos. Por outro lado, desenvolve igualmente ferramentas para uso interno, de forma a otimizar procedimentos na empresa.

O departamento de I&D segue orientações da Direção na investigação de novas soluções, tendo, todavia, autonomia para propor novos projetos, sendo que o seu desenvolvimento só avança após uma análise de mercado e decisão da direção.

No que respeita ao processo de inovação, e conforme já referido anteriormente, a empresa assenta a sua ação na realização regular (mensal) de sessões de brainstorming. Os participantes em cada sessão são os seguintes:

- os membros da equipa de inovação (um Leader e 2 técnicos);
- o Diretor de RH e Operações;
- os membros do departamento Técnico (Diretor e mais 4 técnicos);
- um convidado especial (a seleccionar em todos os departamentos).

A agenda de cada reunião é aberta, podendo cada participante levar questões para colocar. Há depois uma discussão e validação das diferentes ideias, e para as que forem selecionadas procedem à montagem de equipas de trabalho, sendo que sempre que se revelar necessário, desenvolvem formação específica.

No follow-up de cada reunião é feita um registo/ata da mesma, e o CEO da empresa define então quais as ideias a implementar, sendo criadas equipas para o seu desenvolvimento.

Os responsáveis pelos projetos de inovação, assim como os colaboradores envolvidos, utilizam a plataforma interna/sistema de gestão que a empresa possui.

Toda a atividade de I&D+i tem sido interna, mas estão agora a pensar abrir gradualmente este processo, colocando desafios às Universidades, de forma a encontrar assim novas soluções para a empresa.

3. Conselhos/Orientações para a promoção de uma maior cultura de inovação e intraempresarialismo

As orientações decorrentes do caso da Altronix centram-se fundamentalmente na importância decisiva que a Cultura Organizativa possui enquanto contexto e processo de incentivo e facilitação da inovação nas empresas. Neste sentido, resulta importante salientar as seguintes duas dimensões, uma de carácter mais estratégico e outra de natureza mais operacional, concretamente:

- a capacidade para motivar e manter envolvidos e com elevados graus de compromisso os colaboradores, por forma a que sejam capazes de desempenhar melhor as suas funções e tornarem-se profissionais de referência;
- e a importância da criação de condições para que o trabalho e o esforço de inovação de cada colaborador sejam facilitados, ou seja, o desenvolvimento de soluções que permitam uma redução significativa no tempo de execução de tarefas, o aumento da produtividade, a eficácia nos processos, bem como a eliminação de potenciais erros.

ESTUDO DE CASO “BIAL – SGPS, SA”



NOME: Bial – SGPS, S.A.

LOCAL: Trofa

ATIVIDADE: Indústria Farmacêutica

TEMAS-CHAVE: Articulação virtuosa entre Inovação & Internacionalização; Equipas Multidisciplinares; Capacitação de Equipas de Inovação;

WEBSITE: www.bial.com

1. Empresa, Estratégia de Inovação e Intraempreendedorismo

A BIAL, fundada há 95 anos, é hoje o maior grupo farmacêutico português, distinguindo-se no panorama empresarial nacional em termos de investimento em I&D.

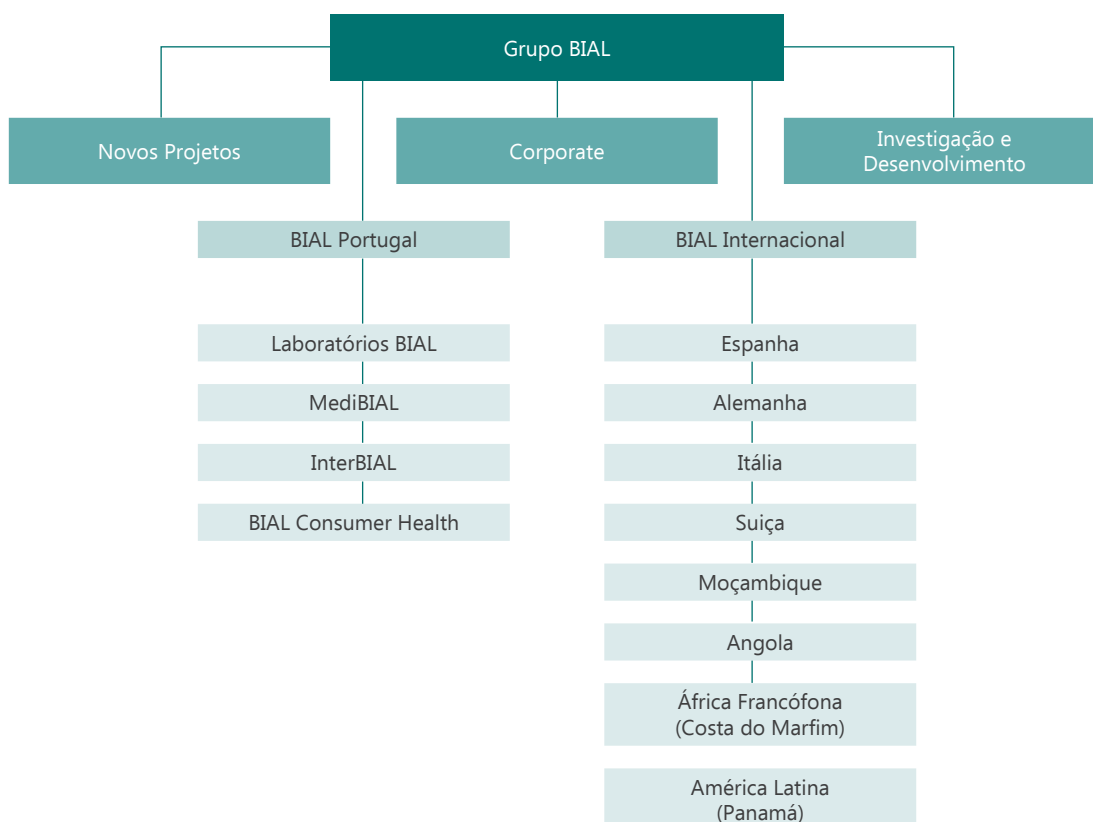
Os produtos da BIAL são atualmente comercializados em mais de 50 países na Europa, África, Ásia e Américas, e o grupo regista uma faturação anual total que rondou, em 2018, os 286 milhões de euros, investindo em I&D cerca de 20 a 25% deste montante. O grupo conta com uma equipa de cerca de 900 colaboradores, 110 dos quais diretamente ligados às atividades de I&D e Inovação.

Vários são os marcos relevantes na evolução da empresa, mas importa sobretudo salientar a alteração da sua estratégia de negócio nos anos 90, altura em que foi decidido investir em I&D e, simultaneamente, avançar com o seu processo de internacionalização. Esta aposta, centrada na promoção de uma articulação virtuosa entre a inovação e a internacionalização, no sentido em que cada uma delas é essencial para conseguir a outra, constituiu (e constitui ainda) a base da estratégia do Grupo e do seu desenvolvimento.

Assim, em 1993 a BIAL criou um departamento de I&D com o objetivo de descobrir e trazer ao mercado novos medicamentos, tendo esta aposta gerado resultados em 1996 com o seu primeiro pedido de patente, e em 2009, com o lançamento do primeiro medicamento de patente portuguesa e inteiramente desenvolvido em Portugal (Zebinix). Por outro lado, o seu processo de internacionalização iniciou-se em 1998, quando o grupo adquiriu uma empresa farmacêutica espanhola (passando a operar nesse país como Bial Espanha) e entrou em Moçambique (através da filial Medimport), sendo hoje uma empresa com uma marcada presença internacional, através das suas filiais na Europa (para além da Espanha, na Alemanha, Reino Unido, Itália e Suíça), em Angola, Costa do Marfim, Moçambique e Panamá.

O Grupo BIAL cobre um conjunto muito diversificado de atividades, incluindo as industriais, e tem atualmente como uma das principais áreas de ação a investigação de novas soluções terapêuticas, através da pesquisa de novos alvos de intervenção, da síntese de novas entidades químicas e do estudo de novas aplicações. A figura seguinte apresenta a atual estrutura organizativa do Grupo.

Fig.1 – Estrutura Organizativa do Grupo Bial



Fonte: www.bial.com

A cultura de rigor e excelência fazem parte do ADN da BIAL, bem como a exigência de um forte compromisso com a empresa, por parte de todos os colaboradores. A construção desta cultura de empresa inicia-se, desde logo, no rigor colocado no processo de recrutamento e seleção efetuado, passando igualmente por atividades regulares de team building e de promoção de um maior e mais profundo conhecimento das diferentes componentes e atividades da empresa.

Neste contexto, a questão do intraempreendedorismo não se coloca com muita relevância, quer devido ao processo de I&D muito específico que seguem, que é bastante “fechado” e rígido em termos das etapas e processos que o compõem (comum, aliás, a toda a indústria farmacêutica com atividades de I&D), quer também porque as atividades típicas de intraempreendedorismo, como seja a criação de spinoffs, não se revelam particularmente adequadas a um âmbito de negócio muito exigente do ponto de vista dos investimentos de I&D necessários, bem como às questões da propriedade intelectual que gera.

A BIAL assume a Inovação como uma linha estratégica do Grupo e, num negócio em que os ciclos de inovação são bastante longos (10 a 15 anos), a sua estratégia de I&D e de Inovação é necessariamente de longo prazo, estando focada na descoberta e no desenvolvimento de medicamentos inovadores, particularmente nas áreas das neurociências e da cardiologia.

Para tal, através da gestão do conhecimento e da inovação, o Grupo está empenhado em desenvolver, de forma sistemática e sustentada, soluções terapêuticas que aportem valor para a empresa e para os seus diversos stakeholders (pacientes, profissionais de saúde, acionistas, colaboradores e diversos parceiros de negócio). Possui assim um sistema de gestão da IDI certificado (Norma NP 4457), adotando os seguintes princípios fundamentais:

- organizar, administrar e melhorar continuamente a eficácia deste sistema de gestão de IDI, proporcionando a geração de ideias inovadoras, transformáveis em projetos suscetíveis de gerar valor para o mercado;
- incentivar a motivação, criatividade e qualificação dos colaboradores, de forma a promover continuamente uma cultura de rigor e um ambiente gerador de conhecimento científico e tecnológico;
- e, por fim, assegurar o adequado planeamento, execução e controlo dos projetos, de acordo com os requisitos regulamentares, normativos e técnicos aplicáveis à sua atividade.

Em termos da comercialização de produtos, desde o início da sua atividade que a BIAL faz in-licensing de produtos de outras empresas (obtem licenças para a sua comercialização), sendo que também passou a fazer out-licensing dos produtos que cria e desenvolve (ou seja, licencia os seus produtos para que outras empresas os possam comercializar).

2. Processos & Práticas

Uma vez que a atividade de I&D na indústria farmacêutica é bastante específica e envolve componentes distintas dos processos de I&D habituais noutros setores de atividade (é, por exemplo, fortemente regulamentada), a abordagem realizada no presente estudo de caso procurou, sobretudo, destacar os aspetos que podem ter interesse para os processos de inovação empresarial de uma forma geral, e que seguidamente se especificam.

Assim, a Área de I&D da empresa concentra todas as valências envolvidas no processo de descoberta, investigação e desenvolvimento de novos medicamentos (investigação química, farmacológica, farmacêutica e clínica), sendo que todo o processo de inovação (da ideia ao mercado) é coberto dentro da BIAL, congregando equipas de I&D, equipas de Business Development e equipas de Surveillance técnico e de IP.

Reconhecem, contudo, a necessidade de continuar a quebrar silos internos, aspeto que tem de ser compatibilizado com a sua necessidade de ter equipas transfuncionais, já que esta constitui uma dimensão fundamental para o desenvolvimento das ideias/projetos em que trabalham. Neste sentido, está atualmente em fase de implementação a criação de uma estrutura matricial de natureza mais transdisciplinar e multifuncional, que permita níveis acrescidos de integração de atividades de I&D e de envolvimento transversal de cada um dos elementos que as compõem.

Considerando o processo de inovação mais “fechado” que segue, a empresa não mantém muitas atividades de I&D com startups. Por outro lado, o Grupo tem sido pioneiro no desenvolvimento das relações indústria/academia, pelo que tem vindo a desenvolver vários projetos de investigação em estreita colaboração com instituições universitárias e outros centros de investigação, beneficiando da partilha de conhecimentos e de experiências de cada um deles, bem como da criação de equipas de trabalho multidisciplinares externas.

A BIAL integra o Health Cluster Portugal, sendo o seu ecossistema de I&D composto por acordos de colaboração com mais de 200 organizações, incluindo CROs (Contract Research Organisations – organizações contratadas para fornecer serviços de estudos de investigação à indústria farmacêutica) e CDMOs (Contract Development and Manufacturing Organisations – organizações que fornecem serviços mais abrangentes à indústria farmacêutica, desde o desenvolvimento até ao fabrico de medicamentos).

Fazem capacitação das equipas de I&D, no sentido de as preparar para encontrarem novas soluções, bem como capacitação comportamental e técnica em questões ligadas à liderança de pessoas (qualquer novo responsável de equipa tem de fazer formação nesta área), à

promoção da autonomia e à capacidade de gestão, domínios importantes no quadro do seu processo de inovação e, de certa forma, de capacitação intraempreendedora dos seus colaboradores.

Conforme já anteriormente referido, a atividade de inovação na indústria farmacêutica é bastante morosa, dada a especificidade e forte regulamentação deste processo de I&D em específico. A figura seguinte procura descrever as principais componentes que integram este processo.

Fig.2 – Principais Componentes do Processo de Inovação Bial



Fonte: Elaboração Própria

3. Conselhos/Orientações para a promoção de uma maior cultura de inovação e intraempreendedorismo

À semelhança do que já foi anteriormente referido, considerando a especificidade que a I&D encerra no caso do setor farmacêutico, as orientações que seguidamente se apresentam procuram destacar os elementos que poderão ter uma maior apropriação geral por parte do tecido empresarial do Baixo Ave.

Assim, destacam-se particularmente as seguintes orientações:

- A abertura para avaliar todas as ideias (especialmente as que estão ligadas a resultados e impactos muito concretos) é essencial. Para tal, a boa comunicação interna e a proximidade com a gestão de topo são fatores fundamentais e deverão constituir práticas correntes;
- Igualmente, a existência de um elevado grau de autonomia, comprometimento e responsabilidade dos colaboradores revela-se como fator fundamental para desenvolver I&D e inovar. A este nível, deve salientar-se a importância da existência de incentivos à autoformação e à formação contínua.

ESTUDO DE CASO “FREZITE GROUP”



NOME: FREZITE Group

LOCAL: Trofa

ATIVIDADE: Atividades de Engenharia e Fabricação de Bens de Equipamento

TEMAS-CHAVE: Inovação como fator estratégico dinâmico; Cocriação com os Clientes; Análise de Risco da Inovação; Agilidade

WEBSITE: www.frezitegroup.com

1. Empresa, Estratégia de Inovação e Intraempreendedorismo

O Grupo FREZITE, com base na sua relevante vocação em Engenharia Industrial, concentra a sua atividade fundamentalmente em três áreas de negócio: as soluções para corte com aplicação nas indústrias de transformação da madeira e derivados, na indústria metalomecânica de alta precisão e sistemas de corte linear.

Ao longo das suas quase quatro décadas de existência, o grupo tem vindo a crescer internacionalmente, possuindo unidades em 11 países (para além de Portugal, na Alemanha, Brasil, Espanha, Finlândia, México, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia e Turquia) e está presente, pelas suas exportações, em mais de 50 países a nível global.

Fig.3 – Presença Global do Grupo FREZITE



Fonte: www.frezitegroup.com

Este crescimento tem também expressão na diversificação das suas áreas de negócio, que para além das ferramentas para madeira e metal e dos fornecimentos industriais, englobam atualmente atividades nas áreas dos dispositivos de aperto e máquinas, da tecnologia para aplicações aeroespaciais e das soluções em ferramentas.

Fig.4 – Marcas do Grupo FREZITE



Fonte: www.frezitegroup.com

O elo de ligação entre as diversas unidades de negócio do Grupo assenta, fundamentalmente, na concentração das suas atividades no mercado profissional (B2B) dos bens de equipamento, em áreas de forte valor acrescentado.

19

O ADN cultural do Grupo Frezite, obviamente com repercussão ao nível da sua estratégia de inovação, assenta em quatro fatores centrais, concretamente:

- a preocupação central na geração de valor;
- a flexibilidade necessária para responder ao desenvolvimento de soluções à medida;
- o foco em fazer mais com menos pessoas, valorizando os recursos humanos existentes;
- uma forte cultura de participação por parte dos colaboradores, gerando soluções eficientes.

A inovação é, neste contexto, considerada como um fator estratégico para a dinâmica do Grupo, especialmente quando cerca de 85% da sua atividade consiste em soluções à medida dos clientes, os quais lançam constantemente desafios a que a FREZITE tem de responder.

A atividade de I&D está estruturada por áreas de negócio, sendo que cada unidade de I&D é autónoma e, portanto, desenvolve estratégias diferenciadas. Existem, portanto, dois núcleos de I&D ao nível do Grupo, sendo um na área da Madeira e outro no Metal, e mais recentemente, fruto da criação de uma nova área de negócio, foi criado um núcleo de “Inovação, Internacionalização e Investimentos” (3IS), orientado para a vigilância tecnológica e de processos. Nos processos de inovação que a FREZITE desenvolve, a colaboração com Universidades e Centros de I&D+i é considerado como um fator fundamental.

2. Processos & Práticas

A empresa envolve-se nos projetos de inovação quer por iniciativa própria, quer respondendo a desafios lançados pelos seus clientes.

Cada unidade de inovação desenvolve o seu plano estratégico, havendo reuniões mensais com os diretores de departamento, para acompanhamento do masterplan. Quinzenalmente, cada responsável de processo reúne com o Diretor Geral para acompanhamento dos projetos.

O ciclo de inovação em que trabalham tem, geralmente, uma duração de 2 anos, desenvolvendo-se desde a deteção de uma nova oportunidade (por exemplo, numa feira, ou a partir de um desafio de um cliente ou de um fornecedor, sendo estas duas as principais fontes de ideias que privilegiam).

Na inovação de produto, o processo seguido é o seguinte: o departamento de Marketing faz um estudo inicial (de concorrência e de vigilância). Depois é definido e validado um conceito; são realizados testes; envolvem-se parceiros externos (Universidades e Centros de I&D, bem como contratação externa de fornecedores se for necessário); realizam-se testes adicionais; e, por fim, procede-se à afinação final com o cliente.

O envolvimento dos clientes é considerado como muito importante, uma vez que daí resultam inputs de melhoria que são essenciais. Para além disso, acontece muitas vezes que uma solução desenvolvida à medida para um cliente em particular, acaba depois por ser escalada para outros segmentos de clientes e para outros mercados.

No sentido de continuamente dinamizar processos de inovação, a FREZITE estabeleceu, ao nível do Grupo, a realização de quatro momentos ao longo do ano, destinados especificamente à partilha de informação comercial e técnica sobre novidades, à partilha de ideias e à exploração de novas oportunidades.

Por outro lado, há cerca de 4 anos criou também um sistema de gestão de ideias (online), aberto a todos os colaboradores, que está sob a responsabilidade do departamento de Recursos Humanos. Embora não exista uma política explícita de incentivo à participação na geração de ideias, há comunicação interna sobre estas iniciativas, e a participação dá visibilidade e indicações relativas ao desempenho e envolvimento, fatores tidos em conta e com repercussão na avaliação dos colaboradores.

Em termos de funcionamento, o sistema de gestão de ideias opera da seguinte forma: os colaboradores identificam um problema/oportunidade e descrevem a sua proposta de solução; posteriormente, reúne-se um comité de avaliação, composto pelos diretores de departamento e pela Administração, que reúne trimestralmente, e que faz a seleção das ideias apresentadas, dando feedback e premiando as melhores (atribuição de um prémio monetário).

De uma forma geral, cerca de 50% das ideias selecionadas são implementadas, verificando-se um progressivo aumento de qualidade das ideias submetidas no sistema.

A existência de uma cultura de desenvolvimento de projetos à medida traduz-se numa forte capacidade de agir rápido. No sentido de estarem preparados para este tipo de resposta, começam por fazer uma análise de risco destinada a identificar as competências necessárias que os membros das equipas de inovação deverão possuir e, se for necessário, desenvolvem formação especializada.

A propriedade Intelectual não é uma área a que dediquem muita importância, e consideram também que tem custos muito elevados;

Por fim, os KPIs que são utilizados na área da inovação centram-se nas seguintes dimensões:

- Redução de Custos;
- Vendas
- % de concretização dos projetos;

3. Conselhos/Orientações para a promoção de uma maior cultura de inovação e intraempreendedorismo

Os principais conselhos e/ou orientações resultantes da experiência do Grupo FREZITE no desenvolvimento dos seus processos de inovação são os seguintes:

- Em primeiro lugar, a importância da fase inicial do processo de inovação, nomeadamente no que respeita aos seguintes aspetos:
 - avaliação conjunta do problema/oportunidade;
 - alinhamento com a estratégia comercial e de marketing;
 - avaliação de riscos inicial;
 - articulação com o Masterplan de Inovação;
- Depois, a participação (o mais próximo possível) da Direção Geral e da Administração em todo o processo, para definir o foco e dar indicações e orientações;
- Em terceiro lugar, os timings de planeamento e de acompanhamento, bem como a afetação de recursos, elementos fundamentais para evitar derrapagens nos projetos;
- Em quarto lugar, equacionar o equilíbrio entre ganhar competências internas e a necessária agilização do processo de inovação, recorrendo a recursos externos;
- Em quinto lugar, gerar o envolvimento/alinhamento dos diversos departamentos, sem criar silos/ilhas;
- Por fim, a gestão do portfólio/pipeline de inovação, articulando projetos disruptivos com outros de natureza mais incremental;

ESTUDO DE CASO

“NIBBLE – ENGENHARIA, LDA”

The logo for NIBBLE, featuring the word "NIBBLE" in a bold, red, sans-serif font, followed by a registered trademark symbol (®).

NOME: Nibble – Engenharia, Lda

LOCAL: Trofa

ATIVIDADE: Gestão e Desenvolvimento de Projetos de Engenharia Eletrónica

TEMAS-CHAVE: Cultura de Inovação e de intraempreendedorismo; Articulação Inovação / Interfaces da Empresa (Mercado, Tecnologia, Organização)

WEBSITE: www.nibble.pt

1. Empresa, Estratégia de Inovação e Intraempreendedorismo

A NIBBLE surgiu em 2004, e desenvolve a sua atividade na Gestão e Desenvolvimento de Projetos de Engenharia Eletrónica. A empresa possui Investigação & Desenvolvimento interna, o que lhe permite desenvolver produtos e soluções, desde a ideia ao produto final, passando pelo seu desenvolvimento, fabrico e controlo de todo o processo de gestão de desenvolvimento do produto.

A sua abordagem ao mercado estrutura-se em torno dos seguintes dois domínios principais:

- no desenvolvimento da sua marca própria, incidindo nos produtos e soluções nas áreas da Segurança e Domótica, da Prevenção de Incêndios, do GPS e Comunicações Móveis;
- nos serviços de Consultoria & Projeto, onde a empresa dispõe de reconhecidas competências, know-how especializado e capacidade interna de I&D, tendo já um leque alargado de projetos de relevo nacional e internacional.

Embora com alguma oscilação em função das condições de mercado, a repartição do volume de negócios entre as duas áreas é sensivelmente idêntica (50% - 50%).

Trata-se, portanto, de uma empresa de conhecimento, que recorre à subcontratação de alguns serviços non core, e que essencialmente atua no mercado business to business, para clientes nacionais e também para alguns clientes internacionais. A NIBBLE encontra-se em processo de internacionalização, analisando mercados e fazendo contactos, para posterior entrada e exploração comercial. Uma vez que a empresa atua em áreas sujeitas a questões normativas relevantes, este processo tem de ser desenvolvido de forma mais cuidadosa e é mais exigente. Atualmente a trabalhar com alguns mercados europeus, principalmente Espanha, Itália, Grécia e Malta, encontram-se também a avaliar a entrada nos mercados da Turquia e do Brasil.

A empresa possui, desde 2015, um Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação certificado (NP 4457), processo que foi inteiramente desenvolvido internamente e que confere um reconhecimento extra das boas práticas de I&D+i. Ainda nesse ano a empresa foi integrada na Rede PME Inovação COTEC, que reúne o grupo de PME's mais inovadoras em Portugal, e encontra-se acreditada para a prestação de serviços de consultoria de I&DT no âmbito do Portugal 2020, o que revela o reconhecimento das competências da empresa na área da Inovação.

A organização é atualmente composta por 11 pessoas, sendo que 8 delas possuem qualificações superiores. Trata-se de uma organização bastante “achatada”, em que o funcionamento interno das equipas se encontra estabelecido numa Tabela de Atribuição de Funções, que contempla

apenas 3 níveis de responsabilidades, concretamente: responsável; substituto de nível 1 e de nível 2; interveniente. Em termos organizativos, a empresa encontra-se estruturada nas seguintes 6 áreas departamentais: Direção; Suporte Transversal (áreas de Recursos Humanos, Tecnologia e Informática; Administrativo e Financeiro); I&D e Industrialização; Comercial & Marketing; Compras & Logística; Produção & Manutenção.

No que respeita à estratégia de I&D+i, ela está intimamente ligada à génese da própria empresa, sendo que esta mantém uma aposta continuada da inovação como um fator decisivo para a sua existência. Esta aposta traduz-se, por exemplo, no desafio interno de desenvolvimento de 2 novos produtos por ano.

A atividade de I&D+i desenvolvida pela NIBBLE abrange as áreas de novas tecnologias, eletrónica aplicada, análise e integração de sistemas avançados, investigação industrial e desenvolvimento experimental, conducentes à criação de novos produtos, processos ou sistemas, ou à introdução de melhorias significativas nestes, permitindo aumentos de competitividade e valorização económica. A empresa dispõe de um vasto conjunto de meios tecnológicos e de uma equipa altamente qualificada, que lhe permite desenvolver investigação aplicada tendo em vista a inovação tecnológica e o desenvolvimento de vantagens competitivas assentes em tecnologia.

Em termos da estruturação da atividade de inovação da empresa, existe uma Comissão de I&D+i, composta por 3 pessoas, que representam os três principais interfaces da empresa, concretamente: o Mercado (representante da área Comercial & Marketing); o Tecnológico (representante da área de I&D+i); e o Organizacional (representante da Direção). Esta Comissão reúne trimestralmente, e tem como finalidade fazer a análise interna bem como a auditoria da atividade de inovação da empresa. As equipas de cada um destes interfaces fazem uma análise de projetos, ao nível dos respetivos domínios, com uma periodicidade quinzenal.

Numa empresa de pequena dimensão, a inovação faz-se muito com base na colaboração externa, procurando assim obter os recursos necessários. Neste sentido, a NIBBLE tem vindo a desenvolver um ecossistema de inovação onde se destacam relacionamentos relevantes com os seguintes parceiros:

- Faculdade de Engenharia da Univ. Porto (Engenharia Eletrotécnica e de Computadores);
- Faculdade de Ciências da Univ. Porto (Geolocalização);
- Instituto Politécnico do Cávado e Ave (Design, Imagem, Informática, Eletrónica);
- INEGI (exploração do complemento entre Mecânica e Eletrónica).

Para além das relações institucionais e de natureza mais formal, este ecossistema tem vindo a ser consolidado com base em relações pessoais e de proximidade entre os diferentes agentes, o que se tem vindo a traduzir não apenas na realização e desenvolvimento de projetos conjuntos, mas também no acolhimento de mestrandos em projetos, na realização de estágios ou no desenvolvimento de atividades de mentoria.

Na sequência de um processo de spin-off que a empresa se encontra a equacionar, é reconhecida a necessidade e interesse em alargar este ecossistema a parceiros de outra natureza, potenciando assim a sua capacidade de inovação.

Através da promoção e participação em projetos de investigação a nível nacional e internacional, a NIBBLE assegura a renovação do conhecimento e competências científicas e tecnológicas, de capital importância sobretudo em atividades de maior intensidade tecnológica e de conhecimento. A empresa assume desta forma um papel ativo, através da atividade de inovação e transferência de tecnologia, na colocação da tecnologia ao serviço da sociedade, apoiando a evolução do tecido económico e a inovação empresarial, aumentando a capacidade interna de desenvolvimento dos seus clientes/parceiros e a endogeneização do conhecimento, contri-

buindo assim para fomentar o crescimento económico sustentado, promovendo a contratação de recursos humanos qualificados e reforçando as competências para a abordagem a novos mercados e à exportação.

2. Processos & Práticas

A empresa envolve-se nos projetos de inovação quer por iniciativa própria, quer respondendo a desafios do mercado. No primeiro caso, possui um sistema de gestão de ideias, que consiste numa caixa digital existente na sua intranet, onde todos os colaboradores são incentivados a deixarem as suas sugestões e propostas para inovação, quer ao nível de novos produtos e soluções, quer de novos processos. As propostas recolhidas são avaliadas quinzenalmente, e possam depois por um processo de análise e avaliação. Realizam igualmente, com periodicidade anual, um Open-Day/Sessão de Brainstorming, destinada a gerar e identificar oportunidades de inovação.

O sistema de premiação do sucesso implementado pela empresa assenta nos resultados anuais conseguidos pela empresa e na avaliação de desempenho de cada colaborador.

Fruto da sua atividade de inovação, a empresa encontra-se presentemente a avaliar a realização de um potencial spin-off. Esta decisão resulta, por um lado, da necessidade de conferir a este novo projeto uma identidade e uma existência claramente independente da NIBBLE.

Ao adotar uma cultura tolerante ao erro ("errar é humano, repetir o erro é que não"); ao conceder liberdade para que os colaboradores possam tentar e experimentar novas ideias; e ao promover uma cultura de crítica construtiva e aberta em toda a empresa, a NIBBLE incentiva a inovação, promove uma cultura de feedback direto e regular, e cria condições para que os seus colaboradores sejam mais empreendedores.

24

Fig.5 – “Cultura Nibble”



Fonte: www.nibble.pt

Esta cultura organizacional que a empresa tem vindo a construir ("Cultura NIBBLE") assenta na inovação, na predisposição para a mudança, assim como no entendimento de que os desafios constituem oportunidades para mostrar do que são capazes. Isto encontra-se expresso na imagem à direita, que a empresa adotou.

Alguns dos fatores que estruturam e contribuem para consolidar esta cultura empresarial são os seguintes:

- o envolvimento da Direção na criação de um contexto em que, desde o início, "as pessoas sabem que vêm para a criação de novas ideias e para lidar com a inovação";

- a adoção e abertura para uma “forma de estar” que valoriza soft skills/competências associadas a uma predisposição voluntária, por parte dos colaboradores, para se colocarem fora da sua “zona de conforto”, e que se traduzem, por exemplo, no fato de terem realizado programas Erasmus, ou de possuírem experiências laborais ou de trabalho temporário em momento anteriores, etc.;
- a promoção de formação intraempresa, destinada a promover o mindset NIBBLE junto dos novos colaboradores (geralmente recém-licenciados e/ou Mestres), os quais beneficiam de um programa de acompanhamento e tutoria intensiva, durante cerca de um mês, quando entram na empresa;
- uma forte aposta na promoção da autoformação junto dos colaboradores, dando-lhes liberdade para explorarem domínios/áreas/temas que se revelem importantes e alinhados com as apostas da empresa;
- a realização de formação em áreas técnicas importantes para a atividade da empresa, como seja a gestão de projetos e de inovação; a passagem da inovação para a produção; a análise de mercados e a internacionalização; a gestão do tempo, etc;
- a partilha transversal de informação, por exemplo, no âmbito da Comissão de I&D+i;
- a realização de momentos de valorização da identidade e do ADN da empresa, como seja o Dia NIBBLE, onde se celebra e agradece as conquistas que a empresa tem alcançado, valorizando o espírito de determinação, empreendedorismo e inovação dos seus colaboradores.

Em termos da gestão dos processos de inovação, a empresa estabeleceu um conjunto de Key Performance Indicators (KPI's) centrados em medir de que forma a I&D+i se converte em valor para a empresa, ao nível dos seguintes domínios principais: da I&D+i; da organização como um todo; e da dimensão financeira associada;

25

3. Conselhos/Orientações para a promoção de uma maior cultura de inovação e intraempreendedorismo

As principais orientações a destacar no caso da NIBBLE são as seguintes:

- Em primeiro lugar, tornar claro que o processo de inovação não é linear, sendo natural a existência de avanços e recuos;
- Depois, ter claro que, perante este contexto de incerteza, é necessário ter capacidade para saber reagir e tomar decisões no timing certo;
- É igualmente importante estar ciente de que “ganhos passados não são garantia de ganhos futuros”, ou seja, de que nos processos de inovação o retorno não é garantido;
- E, finalmente, que os empresários tenham consciência de que “se não mudarmos arriscamo-nos seriamente a morrer”, ou seja, de que a capacidade de adaptação das empresas é fundamental e deve ser permanente, sendo para tal fundamental sair da zona de conforto de cada negócio, o que não acontece naturalmente, mas tem de ser procurado/promovido.

ESTUDO DE CASO “SOJA DE PORTUGAL – SGPS, SA”



NOME: Soja de Portugal - SGPS, SA

LOCAL: Ovar (sede); Trofa (Unidade Savinor)

ATIVIDADE: Indústria Agroalimentar (Nutrição Animal; Carne de Aves; Recolha, Tratamento e Valorização de Subprodutos de Origem Animal)

TEMAS-CHAVE: Inovação como alavancagem da competitividade e da internacionalização; Sistema Integrado de Dinamização da Inovação; Inovação em parceria;

WEBSITE: www.sojadeportugal.pt

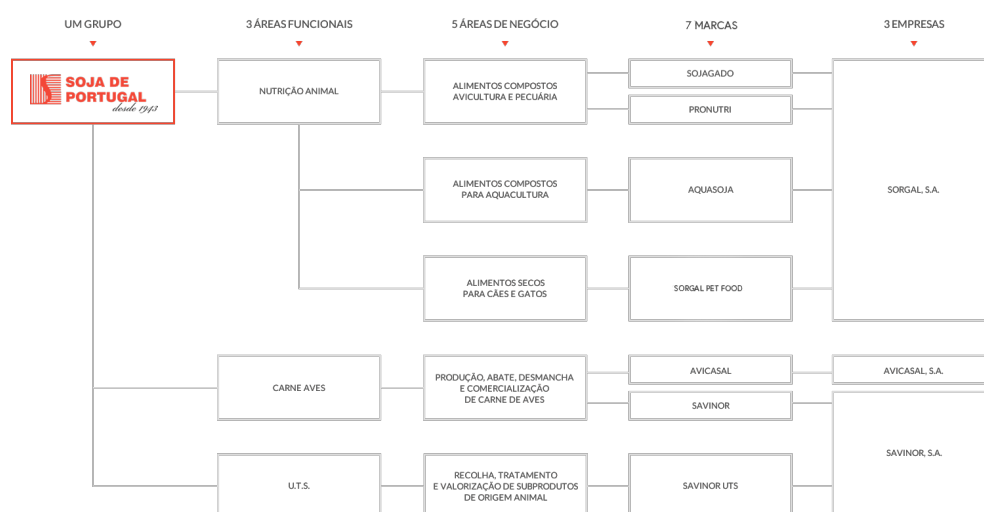
1. Empresa, Estratégia de Inovação e Intraempreendedorismo

O Grupo SOJA DE PORTUGAL iniciou a sua atividade no setor agroindustrial em 1943, e foca a sua atividade em 3 áreas funcionais, que se desdobram em cinco áreas de negócio distintas, concretamente:

- produção de alimentos compostos para avicultura e pecuária
- produção de alimentos compostos para aquacultura
- produção de alimentos completos para animais de companhia
- produção, abate e desmancha de carne de aves
- tratamento de subprodutos animais

A estrutura do Grupo é a que a figura seguinte explicita.

Fig.6 – Estrutura do Grupo Soja de Portugal



Fonte: www.sojadeportugal.pt

Ao longo das últimas décadas, o Grupo tem realizado investimentos visando melhorar o seu processo e a sustentabilidade económica e ambiental, alavancando a sua estratégia. Ao longo da última década a Soja de Portugal tem vindo a registar diversas transformações, tendo como principal objetivo a dinamização de uma abordagem por áreas de negócio, com uma forte aposta na economia circular e na inovação.

Como resultado desta estratégia, as suas áreas de negócio atuam agora de forma alinhada e em sinergia, daí resultando produtos finais sustentáveis, que protegem os recursos e cuja pegada de carbono é reduzida.

Em 2017, o Grupo registou um volume de negócios de 158 milhões de euros (49% da Nutrição Animal; 45% da Carne de Aves; e 6% da Transformação de Subprodutos) e um volume de exportações de 25% (tendo como principais mercados a Espanha, a Grécia e a Polónia). O Grupo possui cerca de 640 trabalhadores diretos e 1400 indiretos, e tem vindo a implementar uma crescente automatização, especialmente nas Unidades de Transformação de Subprodutos (UTS).

Um dos principais vetores estratégicos da Soja de Portugal é a inovação, reconhecendo-a como uma dimensão fundamental para ser líder no mercado nacional e adquirir uma posição de destaque no mercado internacional. Assim, através da sua política de inovação, assume o compromisso de promover continuamente, como fatores de alavanca da competitividade da sua oferta:

- a partilha de conhecimento e o potenciar da geração de ideias;
- o desenvolvimento de projetos de investigação industrial e/ou desenvolvimento experimental e/ou de inovação;
- a eficácia do sistema de gestão da IDI e a satisfação dos requisitos aplicáveis.

A Soja de Portugal possui um Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI) certificado (NP 4457), que valoriza a abertura ao exterior, com vista à circulação e transferência do conhecimento para a organização, e o fomento e facilitação de uma cultura de inovação, promovendo a iniciativa dos seus colaboradores e incentivando-os a gerar e apresentar ideias inovadoras, tendo como finalidade a criação de valor para a organização e para os clientes.

Em termos orgânicos, o Grupo possui uma Comissão de Inovação, composta pelo seu Presidente do Conselho de Administração, pela Diretora de Inovação, pelo Diretor Industrial, pelo Diretor Técnico Comercial e pela Diretora de Contabilidade e Operações Financeiras, que tem como funções principais definir a estratégia de inovação e garantir que a mesma seja implementada ao nível de todo o Grupo; assegurar a promoção de uma cultura dinâmica e renovadora na organização; e fortalecer a comunicação e a integração de informação entre todos os colaboradores e entre as empresas do Grupo, promovendo uma adequada gestão de conhecimento e o estímulo da criatividade interna.

Fruto da transformação orgânica que o Grupo sofreu, a área de Inovação passou a ser transversal a toda a organização, existindo desde 2014 um Diretor de Inovação, que lidera um departamento que tem como funções principais:

- procurar parcerias para reforçar o ecossistema de inovação do Grupo;
- gerir o portfólio de projetos de I&D+i;
- apoiar o desenvolvimento de produtos;
- efetuar pesquisa bibliográfica e produção de documentação;
- fazer a gestão da criatividade dos trabalhadores.

Esta transversalidade exprime-se igualmente na abordagem abrangente conferida à inovação, adotando o Grupo uma filosofia de que “na SOJA DE PORTUGAL toda a gente trabalha na Inovação”;

Uma vez que não têm internalizadas competências de investigação, e a própria gestão dos projetos de I&D é feita com o apoio de consultoria externa, têm vindo a consolidar o seu ecossistema de inovação com base na construção de uma relação simbiótica com as Universidades (portuguesas, mas também espanholas) e, neste âmbito, a Universidade do Porto, através do CIIMAR (Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha e Ambiental) tem sido um parceiro privilegiado. São de destacar também, na área AQUA, a parceria com a Universidade do Algarve, e na área UTS a Universidade Católica do Porto.

A identificação de oportunidades de I&D resulta da exploração de informação a partir de diferentes fontes, como sejam:

- Os clientes (os mais inovadores; as suas preocupações, etc.);
- Os fornecedores;
- Os Interfaces com que trabalham;
- As alterações legislativas.

Para o Grupo, a Propriedade Intelectual não é o mais relevante, uma vez que patentear significaria divulgar informação ao mercado, situação que não pretendem que aconteça.

2. Processos & Práticas

Em termos de processos, o Grupo Soja de Portugal dispõe de diversos mecanismos e práticas devidamente instituídas para o desenvolvimento das atividades de inovação. Destacam-se, entre outras, as seguintes:

- a realização de reuniões trimestrais nas diferentes unidades do Grupo, envolvendo as Direções Técnicas e Comerciais, de forma a definirem objetivos e identificarem oportunidades de inovação;
- a realização de reuniões interdepartamentais, com periodicidade mensal, onde as questões da inovação são um dos temas da agenda;
- o financiamento de Bolsas de Estudo/Investigação em diversas Universidades, nas áreas em que o Grupo pretende desenvolver conhecimento e inovação;
- e a disponibilização de um processo de captação, triagem, avaliação e seleção de novas ideias (projeto SIM – sigla de Soja Inovação e Melhoria), que inclui as seguintes três componentes principais:
- um portal de ideias online, no website Soja de Portugal (<http://ideias.sojadeportugal.pt>), onde os colaboradores do Grupo podem apresentar e propor as suas ideias, visando a inovação e a melhoria de todos os aspetos relacionados com o funcionamento diário das diferentes unidades do Grupo. Esta plataforma (imagem abaixo) está também aberta à participação de parceiros externos, embora com algumas limitações;

Fig.7 – Portal SIM



Fonte: www.sojadeportugal.pt

- os pontos SIM, que consistem em espaços físicos, nas diversas unidades do Grupo, onde os colaboradores podem apresentar as suas propostas, as quais são recolhidas todos os dois meses (ver imagens seguintes);

Fig.8 – Pontos SIM



Fonte: Soja de Portugal

- e uma conta de email específica para comunicação com os colaboradores.

Em termos operacionais, o projeto SIM funciona da seguinte forma:

- **Apresentação de Ideias:** todos os colaboradores, fornecedores, clientes e demais interessados poderão propor a sua ideia;

- **Avaliação das ideias:** todas as ideias são avaliadas pela CIM (Comissão de Inovação e Melhoria), de acordo com critérios de Exequibilidade (possibilidade de ser executada); Grau de Inovação (melhorias significativas no produto, processo ou método de trabalho); Impacto Previsional (relação investimento necessário e retorno que pode gerar); Aceitação pelos Beneficiários (aceitação do resultado da implementação da ideia); e Impacto na competitividade da empresa (efeitos da implementação da ideia a nível comercial ou operacional).
- **Prémio:** além do prémio atribuído à melhor ideia do Grupo são também escolhidas as melhores ideias das 3 empresas que o constituem, nomeadamente: Sorgal, Savinor e Avicasal. As ideias vindas de pessoas ou entidades externas ao grupo não são elegíveis para prémio.

Relativamente aos resultados obtidos pelo Projeto SIM constata-se que, de uma forma geral, a maior parte das ideias são sobretudo de melhoria. Regista-se uma taxa de aprovação de cerca de 50% das ideias propostas, sendo que 40% delas já foram implementadas, estando as restantes em curso. Sempre que possível, o promotor de cada ideia aprovada é envolvido no desenvolvimento da mesma. As áreas onde têm surgido mais ideias são as seguintes: TICs; Produção; Marketing; Qualidade; RH. No sentido de promoverem uma maior dinâmica nesta área, vão desenvolver um projeto de comunicação interna do SIM, tendo também como desafio o aumento da taxa de implementação das ideias selecionadas.

3. Conselhos/Orientações para a promoção de uma maior cultura de inovação e intraempresendedorismo

O Grupo Soja de Portugal destaca, como principais aprendizagens do seu processo de inovação, os seguintes aspetos:

- Em primeiro lugar, ter paciência. A inovação leva tempo e há normalmente muitas resistências. Trata-se de mudar mentalidades e a cultura da empresa, para o que resulta essencial haver o apoio da gestão de topo;
- Depois, encarar a área da inovação como uma nova área de negócio, ou seja: ter uma proposta de valor clara; ver os restantes departamentos da empresa como os clientes (internos) e prestar-lhes serviços; e estabelecer com eles e com o ecossistema relações de confiança;
- Em terceiro lugar, mudar a cultura da empresa, de forma a ultrapassar as dificuldades em trabalhar de forma horizontal, necessária ao funcionamento de equipas multidisciplinares, bem como a lideranças nestas equipas;
- Em quarto lugar, quando existirem equipas temporárias, estas devem ser tratadas como eventos colaborativos;
- Por fim, ao nível da gestão de projetos, só deverá haver um responsável e uma liderança clara.

3.

FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS

Para a realização dos Estudos de Caso apresentados, para além da recolha de informação através da realização de entrevistas aprofundadas, foram também utilizadas as seguintes fontes de informação:

- www.altronix.pt
- www.bial.com
- www.frezitegroup.com
- www.nibble.pt
- www.sojadeportugal.pt
- "Bial – Apresentação Corporativa" (2018)
- "Nibble: Atividade de I&D+i e Caraterização da Empresa" (2018)
- "Grupo Soja de Portugal – Apresentação Corporativa" (2018)
- "Relatório de Sustentabilidade – Grupo Soja de Portugal" (2016)v

Relatório
realizado por



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