

INO VA ÇÃO



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Manual Prático de Implementação

Inovação

COORDENAÇÃO DO PROJETO

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro

www.netcentro.pt

AUTORIA

B´TEN – Business Talent Enterprise Network

www.bten.pt

PROJETO GRÁFICO

Musse Ecodesign

EDIÇÃO

Junho 2015

CONTACTO

jsoares@bten.pt

ÍNDICE

1//	INTRODUÇÃO	5
2//	ENQUADRAMENTO.....	10
3//	CULTURA DE INOVAÇÃO - GESTÃO DE TOPO.....	12
4//	IMPORTÂNCIA E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO	16
5//	METODOLOGIA DE ABORDAGEM - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO ..	20
6//	POSICIONAMENTO ATUAL	24
7//	A ESTRATÉGIA NO CAMINHO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL.....	27
8//	OS GESTORES DA MUDANÇA.....	33
9//	ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO - Campotec SA	36
10//	ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO - DoITLean.....	37
11//	ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO – Makewise.....	42
12//	ESTUDO DE CASO INOVAÇÃO - Silvapor.....	44
13//	LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA.....	47



O FINCENTRO

Uma iniciativa no âmbito dos Sistemas de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional totalmente orientado para o apoio às PME da Região Centro.

1// INTRODUÇÃO

O Projeto FINCENTRO surgiu no âmbito do Sistema de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional, procurando suprimir uma falha crítica de mercado para o desenvolvimento do tecido empresarial, sobretudo no que concerne à ausência de intervenções específicas de atuação sobre a componente de financiamento de iniciativas empresariais.

O FINCENTRO procurou dar uma resposta integrada à componente de financiamento das iniciativas empresariais, abordando-a como um factor de competitividade determinante, visando simultaneamente atuar sobre a procura e a oferta, em interligação com as políticas públicas e as iniciativas privadas, existentes ou em vias de implementação que operam a montante das necessidades de financiamento.

Este projeto atuou numa perspetiva de alteração do paradigma de financiamento das empresas, apresentando uma forte complementaridade com outras iniciativas já em curso ou em vias de implementação que abrangem todo o ciclo de vida das empresas (criação, desenvolvimento, consolidação e transmissão), tendo resultado um modelo de atuação em empresas, dividido em três vetores de atuação vertical:

VETOR 1: NOVAS FORMAS DE FINANCIAMENTO

Focado na sensibilização e motivação para a utilização de novos instrumentos de financiamento e a transferência de conhecimento (informação) sobre as características dos produtos e serviços financeiros.

VETOR 2 : CONSOLIDAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Focado na criação de condições para que empresas com iniciativas empresariais com potencial de crescimento acessem a soluções de financiamento diversificadas e com condições melhoradas, nomeadamente através da melhoria do seu rating de crédito.

VETOR 3: TRANSMISSÃO E SUCESSÃO EMPRESARIAL

Focado no propósito de sensibilizar e estimular o tecido empresarial da Região para o problema da sucessão empresarial, bem como atuar do lado da oferta através da concretização de uma rede de parcerias alargada constituída pelos agentes dinamizadores da oferta (com a participação de operadores financeiros, private equities, investidores locais, business angels, e outros agentes qualificados).

Nesta nova fase, o FINCENTRO seguiu a mesma abordagem metodológica prosseguida para os vetores 1,2 e 3, constituindo-se como uma Prestação de Serviços de Consultoria Especializada, junto das empresas a intervencionar, através do apoio à gestão de topo na identificação das prioridades de intervenção (capacitação), alargando as suas frentes de atuação para as seguintes áreas temáticas/vetores:

- Inovação;
- Empreendedorismo;
- Eficiência Organizacional;
- Sustentabilidade;
- Internacionalização.

Com estas novas áreas de atuação, o FINCENTRO ao intervir em áreas estratégicas para a sustentabilidade das empresas, voltou a incidir sobre falhas de mercado, na medida em que as PME têm dificuldade em se diferenciar e potenciar a sua competitividade empresarial de forma consistente em áreas que podem melhorar o seu posicionamento na cadeia de valor em que operam.

Com o FINCENTRO II pretendeu-se dar um passo adicional no efeito de demonstração que o projeto pretende induzir ao atuar sobre áreas onde se registam sistematicamente falhas de gestão que comprometem a sua capacidade competitiva. Pretendeu-se dar um salto qualitativo alargando o seu âmbito para novas áreas de intervenção que são determinantes para o sucesso da operacionalização da estratégia. Este projeto pretende contribuir para o desenvolvimento e consolidação do tecido empresarial atuando sobre as seguintes áreas:

Vetor 4 Inovação:

Validar a relevância económica e social da Inovação enquanto factor de competitividade das empresas.

Vetor 5 Empreendedorismo:

Promover a adaptação das empresas, dos empresários e dos trabalhadores, à mudança e à inovação enquanto factor de auto motivação e de orientação para resultados.

Vetor 6 Eficiência Organizacional:

Identificar projetos de oportunidade de melhoria de produtividade, associados a novos processos e técnicas que contribuam para a obtenção de ganhos de eficiência operacional e de funcionamento da empresa em geral.

Vetor 7 Sustentabilidade:

Identificar e estruturar soluções empresariais eco-inovadoras e eco-eficientes enquanto factor competitivo das empresas no mercado nacional e internacional.

Vetor 8 Internacionalização:

Acompanhar processos de tomada de decisão e negociação com parceiros nos mercados alvo e do plano de implementação da estratégia de internacionalização da empresa.

Além da intervenção nos vetores atrás mencionados, existe também, em todas as empresas, um trabalho de capacitação dos recursos chave na **Criação de Modelos Financeiros** de suporte à decisão.

IMPACTO DO PROJETO NA REGIÃO CENTRO

O FINCENTRO insere-se no âmbito do “Sistema de Incentivos a Ações Coletivas do Mais Centro – programa Operacional Regional” cobrindo os objetivos definidos, ao possibilitar a atuação sobre: o diagnóstico global na temática escolhida; a capacitação dos recursos chave das empresas intervencionadas em metodologias e ferramentas de produtividade na área de trabalho identificada e escolhida; o plano financeiro de suporte à mudança; e a disseminação de resultados.

O projeto incide sobre factores imateriais de competitividade, atuando diretamente sobre aspetos de cultura empresarial que se querem estimular, pelo que os seus efeitos induzidos terão repercussões a curto, médio e longo prazo.

As alterações de cultura empresarial são o aspeto nuclear do projeto. Incentivaram-se as empresas aderentes a mudarem o seu paradigma

organizacional, percebendo a importância de terem bem definido o seu modelo de negócio, as suas prioridades estratégicas e gerirem a mudança para reforçar o seu posicionamento nos mercados em que operam.

A geração de efeitos de arrastamento de um “grupo piloto” para uma “onda” de mudança, mais favorável à utilização de instrumentos de gestão mais sofisticados e adequados ao contexto fortemente competitivo em que as empresas da Região operam, requer:

- testemunhos empresariais creíveis (empresas aderentes que dão testemunho da sua experiência junto dos seus pares),
- identificação de instrumentos metodológicos eficientes que se traduzam em resultados melhorados;
- envolvimento das Associações Empresariais na redução de custos de contexto e no envolvimento das empresas associadas;
- disseminação destas abordagens por um público alvo gradualmente mais recetivo e alargado.

EFEITO MULTIPLICADOR DO PROJETO

O trabalho realizado com as empresas aderentes é essencial para a disseminação destas abordagens junto das outras empresas da Região Centro, contribuindo para a geração dos seguintes efeitos de arrastamento e difusão (spill over effects) junto do tecido empresarial:

Efeito demonstrador: a atuação ao nível das empresas aderentes através da utilização de ferramentas práticas com resultados visíveis a curto prazo capazes de contribuir para o seu posicionamento no mercado e potenciar, a médio/longo prazo, a sua capacidade

competitiva, é determinante para que se possa evidenciar a existência de experiências bem sucedidas;

Efeito de transformação interna: a liderança das empresas aderentes deverá ficar mais focada na gestão de projetos que combinem a identificação de prioridades estratégicas com a atuação em áreas operacionais normalmente não consideradas como “core”, mas que são determinantes para a competitividade da empresa. Esta nova perspectiva deverá ser gradualmente transversal dentro da empresa e envolver os vários níveis hierárquicos;

Efeito de difusão inter-pares: os gestores de topo e as direções intermédias envolvidas no Projeto, comunicarão às outras empresas da Região Centro a sua experiência na utilização de (novas) abordagens metodológicas orientadas para a eficácia que a empresa pode alcançar com novas práticas de gestão;

Efeito de alteração comportamental: a perceção que as mudanças operadas nas empresas aderentes e a motivação para as prosseguir são um estímulo para que outras empresas reajam, se preocupem com a valorização de áreas de gestão essenciais ao crescimento da empresa e dos factores imateriais de competitividade;

Efeito de difusão das abordagens metodológicas: a constatação que o sucesso da empresa pode ser potenciado com a atuação nas áreas cobertas pelo FINCENTRO deverá motivar outros empresários da Região a iniciar projetos nas áreas da inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.

Efeito dinamizador do ecossistema Regional: uma maior motivação para a atuação nestas áreas de intervenção contribui para uma procura de serviços especializados direcionada para as entidades do SCTN da Região (e também do País e de outras redes internacionais).

Continuando a reforçar as ligações ao sistema financeiro, nomeadamente atraindo as entidades especializadas na oferta de instrumentos de inovação financeira.

Efeito de divulgação: as abordagens, casos práticos, materiais de comunicação e as ações de promoção do Projeto nos vários suportes e meios utilizados ajudam a estruturar informação que sistematize as boas práticas contribuindo para a sua propagação dentro da Região. A divulgação desta iniciativa ajuda à disseminação dos instrumentos, resultados e potencial de adoção por parte de outras empresas da Região Centro;

Efeito de transformação cultural: a disseminação junto do tecido empresarial da Região de uma “vaga” de empresas que gerem ativamente factores determinantes da sua competitividade. Empresas que querem gerir a sua subida nestas cadeias de valor de forma ativa e que não se resignam a responder a encomendas que fornecedores de 2ª e 3ª linha de OEM lhes colocam. Empresas que percebem que a sua inserção em cadeias de valor internacionalizadas e com maior valor acrescentado é essencial para a sua sustentabilidade.

O FINCENTRO II é uma nova oportunidade de consolidar e acelerar o efeito multiplicador do projeto contribuindo para:

- colmatar as falhas de mercado identificadas no âmbito do SIAC, criando casos de intervenção em novos vetores temáticos que sirvam de exemplo para um número alargado de outras empresas que sintam o mesmo tipo de necessidades/expetativas;
- continuar a trabalhar estas temáticas acrescentando novas “camadas” de ação, de divulgação e de reforço de uma cultura empresarial mais informada e sofisticada, capaz de responder com qualidade aos desafios de mercado;

- sustentar um processo de propagação pelo tecido empresarial da Região de novas “dinâmicas de desenvolvimento empresarial diferenciadas e sustentadas em novos instrumentos: financeiros, inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.



INOVAÇÃO EMPRESARIAL

As empresas que geram valor através da inovação, podem criar novas ideias, produtos, serviços e processos e acelerar o crescimento.

Desta forma, estimulam o crescimento da economia e aumentam a qualidade de vida dos seus colaboradores, clientes e da sociedade. A inovação pode criar novos mercados e ajudar as economias a adaptarem-se a ambientes em mudança.

As empresas que querem inovar, têm de criar e implementar um processo que lhes permita recolher ideias, analisá-las, desenvolvê-las e depois comercializá-las criando retorno.

Este posicionamento deve-se em grande parte, aos resultados que aqueles que foram pioneiros começaram a ter no seu desempenho competitivo.

2// ENQUADRAMENTO

A aposta na inovação e numa especialização inteligente, permite a redução da dependência tecnológica das empresas nacionais e reforça a sua competitividade em mercados globais, gerando emprego altamente qualificado, aliada à incorporação de tecnologia nacional (substituição de importações) com foco em bens transacionáveis para exportação.

No atual contexto de profunda mudança, as empresas devem apostar em projetos que promovam a criação de valor, sendo determinante a melhoria do ecossistema de inovação e da sua gestão, bem como uma contribuição para a sistematização de uma abordagem estratégica à inovação, promovendo o alinhamento organizacional com a estratégia e o reforço da sustentabilidade das atividades.

É determinante a capacitação das estruturas, através de investimentos integrados de qualificação IDI (Investigação Desenvolvimento e Inovação) e internacionalização, promovendo a valorização económica do conhecimento (I&D, inovação, formação, empreendedorismo, etc.), aliada a projetos de investimento geradores de valor acrescentado relevante para a empresa e para a sua envolvente.

Pretende-se aplicar as melhores práticas já testadas e as metodologias em sistemas de gestão da inovação com resultados otimizados, que percorrem toda a cadeia de valor, capacitando recursos e operacionalizando soluções que possibilitarão a obtenção de produtos inovadores e com maior valor acrescentado para o mercado nacional e internacional.



Fig. 1 – Design Thinking - Ferramenta de Apoio à Inovação

The logo consists of a lowercase 'i' and an uppercase 'N'. The 'i' is yellow with a white dot. The 'N' is grey. A large yellow arrow points from the 'N' towards the right, pointing towards the text on the right side of the slide.

IN

CULTURA DA INOVAÇÃO - PERFIL DA GESTÃO DE TOPO

*A cultura de **Inovação** tem de emanar da direção de topo, para poder ser seguida e endogeneizada por todos os atores (colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes), permitindo assim fazer a valorização económica do conhecimento ao longo de toda a cadeia de valor.*

3// CULTURA DE INOVAÇÃO - GESTÃO DE TOPO

A questão cultural é um ativo, muitas vezes negligenciado e/ou ignorado e que pode fazer toda a diferença na dinâmica e consolidação da estrutura organizacional, alinhado com o plano de implementação do Sistema de Gestão De Inovação (SGDI).

Muitas das empresas mais conhecidas pelo seu compromisso com a inovação, são aquelas em que os seus líderes a impulsionam e conduzem como parte da estratégia da empresa.

As **lideranças** estão numa posição privilegiada para conduzir a mudança nas suas organizações, contudo, para muitas organizações essa mudança pode-se propagar e crescer em muitos locais dentro da organização. Qualquer um, independentemente da posição que ocupa na estrutura pode fazer a diferença. ***Todos podemos fazer a diferença.***

Dentro das empresas, para além do líder há sempre alguém que chama a si os esforços de implementar e gerir o processo, normalmente alguém apaixonado pelo tema.

Estes agentes da mudança começam normalmente com a aprovação total da empresa e ao longo do tempo desenvolvem projetos que envolvem todos os outros. Eventualmente podem ter responsabilidade oficial para liderar o processo.

Para a inovação ter sucesso, deve ter em conta todos os aspetos da empresa. Até que isso aconteça efetivamente, é necessário ter um indivíduo ou equipa cujo objetivo seja o de canalizar e vigiar os

esforços de implementação. Os agentes de mudança enfrentam grandes desafios, contudo não interessa a posição que ocupam na organização, se estiverem “indigitados” pela liderança para a transformação.

Neste Manual ficam alguns conselhos e ferramentas, tendo em conta os problemas mais comuns, normalmente identificados, de forma a ajudar as organizações a avaliar o seu patamar de inovação em termos culturais.

A ferramenta **Innovation Culture Canvas**, proporciona um enquadramento prático para explorar, idealizar, priorizar e implementar planos de ação. O *Canvas* permite aos indivíduos ou organizações captar as suas ideias e estrategicamente planeá-las de acordo com a realidade.

O **Innovation Culture Canvas** é uma ferramenta que permite:

Explorar, delinear e descrever uma cultura expetável para a organização

Avaliar se essa cultura se traduz num produto cultural ajustado à realidade da organização.

Permite também, enquadrar e posicionar toda a organização para aspetos como:

Quais os nossos valores e que tipo de ações desenvolvemos no sentido de atingir esses valores, que histórias e métricas contribuem para alavancar e disseminar esses valores?

Qual a nossa proposta de valor e destina-se a que tipo de clientes?

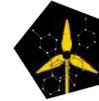


Um **ESPAÇO EXPERIMENTAL** que ofereça um ambiente que estimule a criatividade e a geração de ideias é outro pilar de uma cultura de inovação. Permitir um ambiente de desenvolvimento menos estruturado permite a prototipagem rápida de conceitos e a possibilidade de aprender com as falhas para um crescimento ótimo.



Outro pilar cultura de inovação é a existência de **PROCESSOS ÁGEIS**, plataformas de ideias e modelos de reconhecimento e recompensa que disparem a qualidade e o ritmo da inovação.

Ferramentas flexíveis, transparentes e **orientadas a resultados** estabelecem metas claras, medem o progresso e permitem uma colaboração eficiente



Por último, o **MOTOR** da cultura de inovação são as **RELAÇÕES**. Relações fortes com colegas, parceiros e clientes acentuam o espírito de equipa e a co-criação, e permitem trabalhar e acelerar o crescimento através de modelos win-win .



IMPORTÂNCIA E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO

*À semelhança da publicidade, é difícil prever ou avaliar o **retorno de um investimento em inovação**, sendo que, o processo de inovação, por vezes, gera retorno financeiro indiretamente através de um benefício que só mais tarde terá impacto sobre a capacidade de a empresa gerar retorno financeiro.*

4// IMPORTÂNCIA E QUANTIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO

As empresas comprometidas em melhorar os resultados através da Inovação, tomaram medidas para atingir esse objetivo e sabem que a Inovação é um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento e não uma questão de tomar uma decisão e ficar à espera de a ver concretizada, sendo que o mais difícil é dar o primeiro passo.

Há empresas que procuram o crescimento e acreditam que a inovação é o mecanismo que as pode levar até lá, mas uma grande percentagem das empresas que se decidem pela inovação não conseguem comprometer-se totalmente no processo e uma das razões prende-se com o facto de a inovação, ao contrário da redução de custos, das fusões e aquisições ou da expansão regional, ser difícil de quantificar. As empresas que geram dinheiro através da inovação, podem criar novas ideias, produtos, serviços e processos e acelerar o crescimento. Ajudam a estimular o crescimento da economia global e a aumentar a qualidade de vida dos seus colaboradores, clientes e pessoas em todo o mundo. A inovação pode criar novos mercados e ajudar as economias a adaptarem-se a ambientes em mudança

Importa referir que a inovação, se não for associada a um modelo de negócio adequado, nem sempre gera dinheiro e raramente o gera de imediato, geralmente ocorre um lapso de tempo entre o investimento na inovação e o retorno financeiro.

À semelhança da publicidade, é difícil prever ou avaliar o retorno de um investimento em inovação, sendo que, o processo de inovação, por vezes, gera retorno financeiro indiretamente através de um benefício

que só mais tarde terá impacto sobre a capacidade de a empresa gerar retorno financeiro.

INOVAÇÃO E BENEFÍCIOS INDIRETOS

Conhecimento: O processo de inovação gera sempre conhecimento, parte do qual pode ser normalmente utilizado na criação de novos modelos de negócio que sejam sustentáveis, repetíveis e escaláveis.

Marca: A inovação pode expandir uma marca, atraindo assim mais clientes e permitindo às empresas cobrar um preço mais alto, o que pode significar maiores retornos.

Organização: Empresas inovadoras atraem e retêm mais e melhores talentos com menos custos para os manter, resultando num maior retorno.

Ecossistema: Os inovadores podem criar ecossistemas fortes de parceiros e organizações associadas, permitindo-lhes alavancar a sua posição em benefício do seu retorno.

INOVAÇÃO E RISCO

As empresas têm que decidir cuidadosamente quanto e onde investir, tendo em conta que a inovação envolve três tipos de riscos:

Técnico: se o novo produto ou serviço apresenta algumas falhas técnicas

Operacional: se a organização não consegue comercializá-lo ou concretizá-lo

Mercado: se o mercado não aceita o produto como planeado

INOVAÇÃO E RETORNO FINANCEIRO

O sucesso e o retorno financeiro dependem de 4 factores:

- Custos Iniciais ou investimento de pré-lançamento (Start-up costs).
- Rapidez ou acesso rápido ao mercado (Speed)
- Escala ou volume adequado de produção (Scale)
- Custos de sustentação ou investimento de pós-lançamento (Support costs)

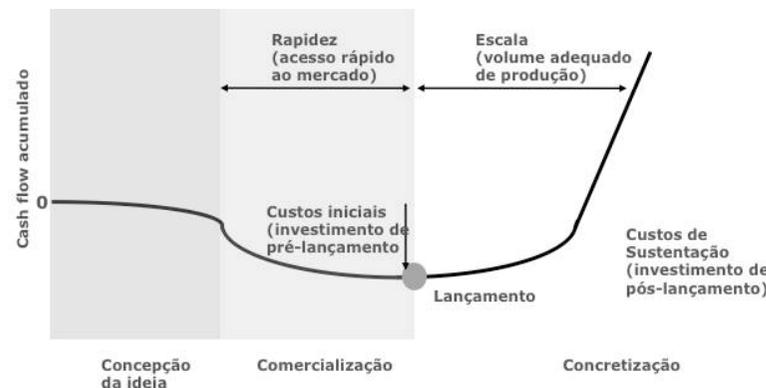


Fig. 4 – Custos de Sustentação e Retorno Financeiro

MODELOS DE NEGÓCIO PARA A INOVAÇÃO: INTEGRAÇÃO, ORQUESTRAÇÃO E LICENCIAMENTO

Existem três modelos que como uma ideia é comercializada e concretizada:

Integração: O integrador gere a totalidade do processo de inovação

Orquestração: O orquestrador controla e gere todos os aspetos da inovação mas não são responsáveis pela execução de todos eles

Licenciamento: O licenciador é o principal detentor da ideia do novo produto e, às vezes, da sua comercialização especificando com exatidão a forma como os seus ativos intelectuais devem ser usados.

MODELO DE INOVAÇÃO FECHADO

No modelo de inovação fechado as empresas só utilizam a sua capacidade interna na geração e desenvolvimento de ideias que levem ao lançamento de produtos ou serviços no mercado.

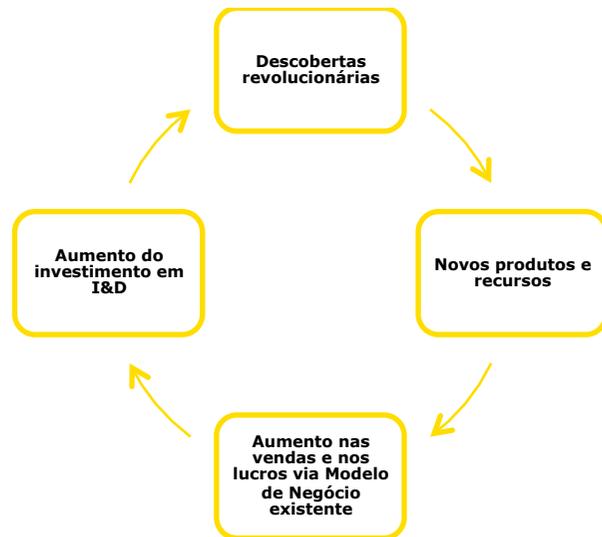


Fig. 5 "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" - Henry W Chesbrough; 2003

MODELO DE INOVAÇÃO ABERTO

Num modelo de inovação aberto, as ideias podem ser internas ou externas (indústria) à empresa, e podem chegar ao mercado a partir da empresa ou a partir de spin-offs ou através de outras empresas.

Este modelo de abordagem coloca as ideias internas no mesmo nível de importância das externas assim como as ligações ao mercado.

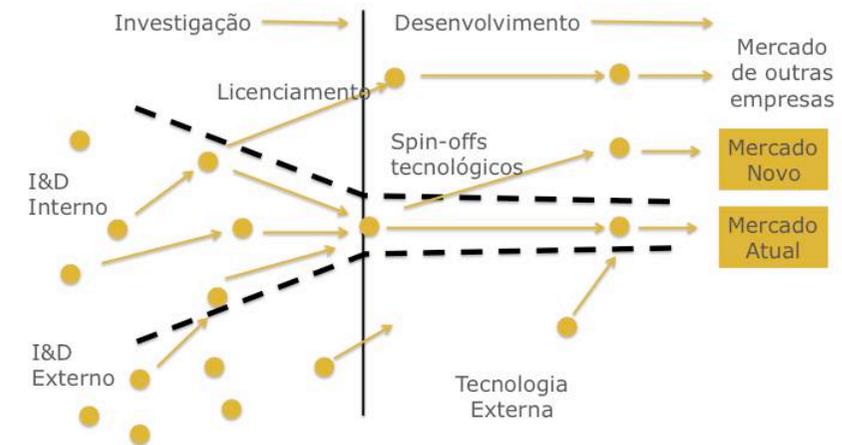


Fig. 6 "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" - Henry W Chesbrough; 2003



iN

METODOLOGIA DE ABORDAGEM

A **Inovação** é um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento e não uma questão de tomar uma decisão e ficar à espera de a ver concretizada, sendo que o mais difícil é **dar o primeiro passo**.

5// METODOLOGIA DE ABORDAGEM - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

ENQUADRAMENTO COM A NORMA PORTUGUESA

A família de normas portuguesas de apoio à implementação de um sistema de gestão da IDI foi publicada em 2007 com o objetivo de melhorar o desempenho em termos de inovação para as empresas que as adopam:

NP 4456 – Terminologia e definições das atividades de IDI

NP 4457 – Requisitos do sistema de gestão da IDI

NP 4458 – Requisitos de um projeto de IDI

NP 4461 – Competência e avaliação dos auditores de sistemas de gestão da IDI e dos auditores de projetos de IDI

A Norma NP 4457:2007 – Requisitos do Sistema de Gestão de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), é uma norma genérica e flexível, de âmbito abrangente que não se limita ao plano tecnológico, abordando também a inovação a nível organizacional e de marketing.

O modelo de referência da norma, descreve ao centro o **ciclo de inovação**: invenção, piloto, teste ou pré-produção, comercialização.

Descreve também a **gestão das interfaces**, com a investigação científica e tecnológica, com o conhecimento existente na organização e com o mercado.

Por último, faz o enquadramento com as **micro-envolventes** (fornecedores, consultores, parceiros, distribuidores, clientes e concorrente) e com as **macro-envolventes** (sistema de educação e formação, sistema científico e tecnológico, infraestrutura informacional, reguladores, financiadores e sistemas setoriais).

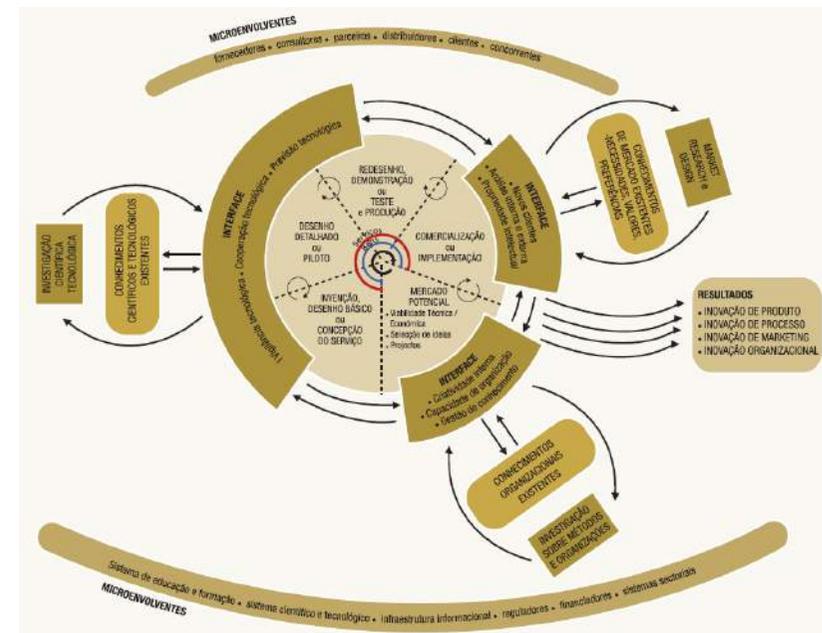


Fig. 7 – Modelo de Referência da Norma

O modelo de referência da norma, amplamente testado nas empresas nacionais, contempla um modelo de Inovação Aberto, que promove uma cultura de inovação endogeneizada nos seus colaboradores, parceiros e clientes, estimulando, encorajando, suportando e premiando um comportamento inovador nos seus colaboradores.

Para alinhar os objetivos financeiros, assim como clarificar as responsabilidades dos colaboradores e ajustar os prémios referentes ao desempenho da inovação, as empresas devem reforçar a relação entre a estratégia, a inovação e a performance.

Neste sentido, apresentamos de seguida uma metodologia de abordagem e um plano de implementação ao Sistema de Gestão de Inovação, suficientemente aberto e aplicável a qualquer empresa.

A **Inovação** é um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento e não uma questão de tomar uma decisão e ficar à espera de a ver concretizada, sendo que o mais difícil é **dar o primeiro passo**.

O ponto de partida de um percurso de Inovação, são um conjunto de requisitos fracos, de conceitos pouco claros, de questões sem resposta, muitos pressupostos, muitas opções e cenários muito abrangentes.

E o que pretendemos é transformar um processo divergente num processo convergente e **focado** em, **requisitos claros e estáveis**, **conceitos claros e estáveis**, na **mitigação dos riscos**, poucos pressupostos, poucas opções e cenários focados.

O PERCURSO DA INOVAÇÃO

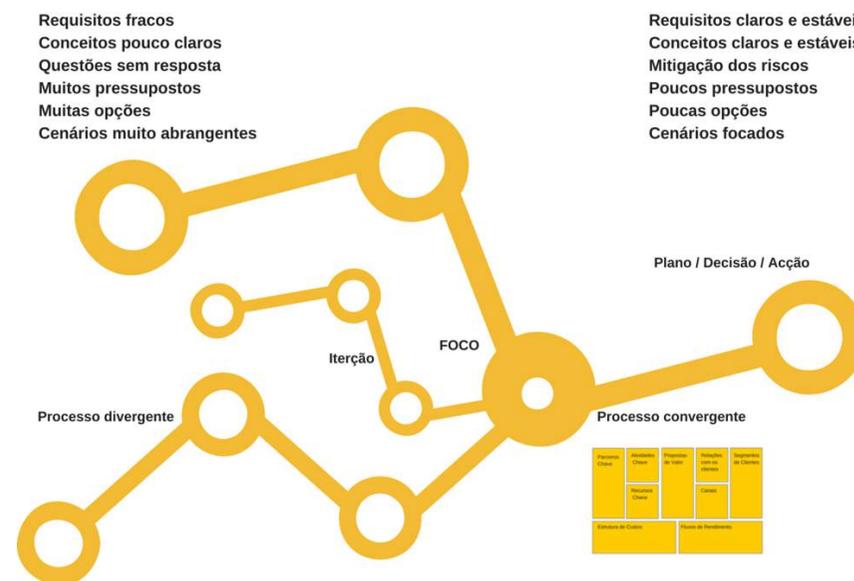


Fig. 8 – Percurso da Inovação

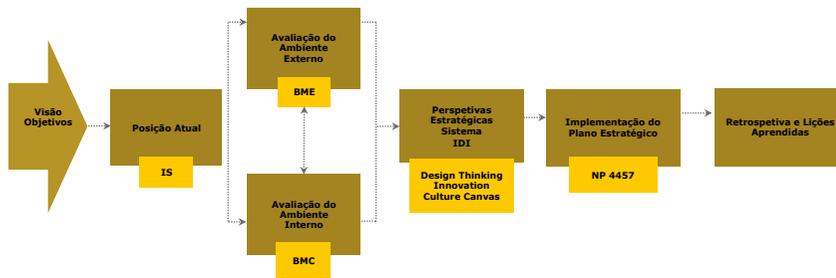


Fig. 9 – Plano de Implementação do Sistema de Gestão de IDI

Visão e Objetivos – O primeiro passo corresponde ao estabelecimento de uma direção, em termos de uma visão de futuro para o negócio e dos objetivos que lhe estão associados.

Posicionamento – Assente numa visão clara, metas e objetivos, recolher e analisar informação disponível (como por exemplo, relatórios de empresas, documentos estratégicos, orçamentos, programas e projetos), juntamente com uma revisão do atual modelo de negócios e da estratégia que tem vindo a ser seguida.

Avaliação do Ambiente Externo - Recolha e avaliação de informações relativas aos factores externos e drivers que influenciam a organização (por exemplo procura de mercado, benchmarking, tendências tecnológicas e fornecedores) de forma a identificar oportunidades e ameaças.

Avaliação do Ambiente Interno - Recolha e avaliação de informações relativas aos recursos internos, capacidades (incluindo competências essenciais) e restrições, de forma a identificar pontos fortes e fracos, tendo em conta as oportunidades e ameaças identificadas acima. A

avaliação do ambiente externo e interno traduz-se na metodologia SWOT.

Perspetivas Estratégicas – Elaboração de opções estratégicas “abertas” para a organização, em termos de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos discutidos acima, assim como a identificação de lacunas em termos de recursos ou desempenho. Avaliação e seleção das opções para orientar os planos estratégicos que refletem o valor potencial e possíveis riscos associados com as opções delineadas.

Implementação do Plano Estratégico – Colocar o Plano Estratégico em ação, incluindo gestão dos sistemas de resultados, processos, programas, projetos e outras atividades.

Avaliação e Lições Aprendidas - Revisão e divulgação dos resultados, relacionados com as práticas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento na organização.



POSICIONAMENTO ATUAL – INNOVATION SCORING

Realizar um diagnóstico à empresa é fundamental para poder verificar as necessidades de mudança necessárias e gerar um plano de ação de curto, médio e longo prazo.

6// POSICIONAMENTO ATUAL

Para aferir o posicionamento da empresa, no que respeita ao seu nível de maturidade analisando elementos do sistema.

O QUE É O INNOVATION SCORING ?

Instrumento desenvolvido pela COTEC, com o apoio do IAPMEI, que permite à empresa efetuarem um auto-diagnóstico das suas capacidades e desempenho da inovação.

Permite fazer o diagnóstico inicial, tendo em vista aperfeiçoar a estratégia de desenvolvimento do ecossistema de I&D e Inovação:

- Reflexão estratégica sobre os processos de inovação da empresa.
- Conhecer as dimensões que sustentam esses processos.
- Identificar as áreas de potencial melhoria de forma a diagnosticar, medir e questionar de uma forma adequada o seu desempenho e o seu potencial de inovação.

INNOVATION SCORING

- Caracterização Geral e Indicadores de Atividade
- 43 Questões
- Preenchimento online: <http://www.innovationscoring.pt>



Fig. 10 – Innovation Scoring – Dimensões

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

CLASSIFICAÇÃO DA ABORDAGEM

	Abordagem					Aplicação					PONDERAÇÃO	
	Inexistente	Reativa	Definida	Integrada	Excelente	Fraca	Pouco Desenvolvida	Razoável	Muito Desenvolvida	Excelente		
CULTURA												
1 Os valores da organização promovem a adaptabilidade, a experimentação, a aprendizagem e a mudança contínua.												20

Fig. 11 – Innovation Scoring - Template

- **Inexistente:** não existe na organização qualquer abordagem ao tópico;
- **Reativa:** a organização faz uma abordagem ao tópico mas surge basicamente como reação às alterações da envolvente, encontrando-se insuficientemente estruturada e definida;
- **Definida:** abordagem definida, mas relativamente convencional;
- **Integrada:** abordagem definida, estabelecida de forma cuidada, tendo em conta as especificidades da organização e envolvendo esta como um todo;

- **Excelente:** abordagem estratégica plenamente desenvolvida, que confere à organização um carácter distintivo, diferenciador e que constitui uma fonte de vantagem competitiva.

CLASSIFICAÇÃO DA APLICAÇÃO

- **Fraca:** a organização não prossegue a aplicação deste tópico de uma forma clara;
- **Pouco desenvolvida:** a organização prossegue a aplicação deste tópico, mas está insuficientemente explicitada, estando o processo correspondente limitado à intervenção dos administradores (ou gestores equivalentes);
- **Razoável:** a organização tem uma aplicação clara, com envolvimento interdepartamental da gestão de topo na sua definição;
- **Muito desenvolvida:** a organização tem uma aplicação clara, cuja definição envolveu toda a organização através da gestão de topo e de algumas chefias intermédias;
- **Excelente:** a organização tem uma aplicação clara, que resultou de um processo envolvendo toda a organização e que foi convertida num conjunto de entendimentos e objetivos explícitos e partilhados mobilizadores de atuação e geradores de competências distintivas.



A ESTRATÉGIA NO CAMINHO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

“Inovação é criação de valor num contexto de mudança”

O processo de gestão da mudança na cultura de inovação de uma empresa passa por: avaliar o ambiente interno, avaliar o ambiente externo, mapear a estratégia para o sistema de gestão de IDI, implementar o SGDI, desenvolver as redes de parcerias, gerir os recursos financeiros, criar indicadores e métricas, monitorizar, formar e comunicar as lições aprendidas.

7// A ESTRATÉGIA NO CAMINHO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL

A elaboração de um Modelo Estratégico de Implementação do Sistema de Gestão de IDI é crucial ao sucesso do processo de inovação, devendo ser transversal a toda a política desenvolvida e tem de fazer parte da visão e dos seus valores.

Os setores ou departamentos da empresa têm que funcionar de forma colaborativa, orquestrando os *stakeholders* internos e externos.

De seguida, apresentam-se os principais passos que uma estratégia para a inovação deverá prosseguir, sem prejuízo de existirem outras igualmente viáveis.

A estratégia apresentada neste Manual pretende ser objetiva, de fácil compreensão e implementação.

1º AVALIAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO - MODELO DE NEGÓCIO (BUSINESS MODEL CANVAS)

A aplicação de ferramentas como o Business Model Canvas, para a construção e desenvolvimento do modelo de negócio, proporcionam às organizações um processo de aprendizagem sistematizado para todos os *stakeholders* da cadeia de valor de um ou vários segmentos de mercado.

Ajudam também a identificar novas oportunidades de inovação e ajudam os promotores a aumentar a sua competitividade, através da

criação efetiva de soluções para o mercado, produzindo resultados economicamente viáveis e sustentáveis.

COMO É QUE TRANSFORMAMOS IDEIAS EM NEGÓCIO?



Fig. 12 – Transformar Ideias em Negócio

5 ETAPAS PARA O DESENHO DO MODELO DE NEGÓCIO



Fig. 14 – 5 Etapas para o Desenho do Modelo de Negócio

O Modelo de Negócio descreve a forma como uma organização cria, entrega e captura valor e o *Business Model Canvas*, ajuda-nos a organizar a abordagem ao desenvolvimento do modelo de negócio.

A Tela do Modelo de Negócio permite criar um modelo de referência que pode ser usado na estruturação de propostas de valor para cada segmento de clientes, na medida em que facilita a identificação das áreas da infraestrutura de suporte onde devem incidir os esforços, dos canais e dos modelos de relacionamento que se pretendem utilizar, bem como a determinação do seu impacto ao nível da estrutura de custos e dos fluxos de rendimento.



Fig. 14 – Tela do Modelo de Negócio – Business Model Canvas

2º – AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO - BUSINESS MODEL ENVIRONMENT

Business Model Environment – Os Modelos de negócio são concebidos e executados em meios envolventes específicos. Desenvolver uma boa perceção do meio envolvente à organização ajuda a conceber modelos de negócio mais fortes e mais competitivos.

Compreender as mudanças no meio envolvente ajuda a adaptar de forma mais eficaz o modelo a forças externas em movimento.

Pretende-se caracterizar as quatro principais áreas do meio envolvente à organização: (1) forças de mercado, (2) forças da indústria, (3) tendências-chave e (4) forças macroeconómicas, de forma a avaliar melhor as várias direções em que o modelo de negócio poderá evoluir.

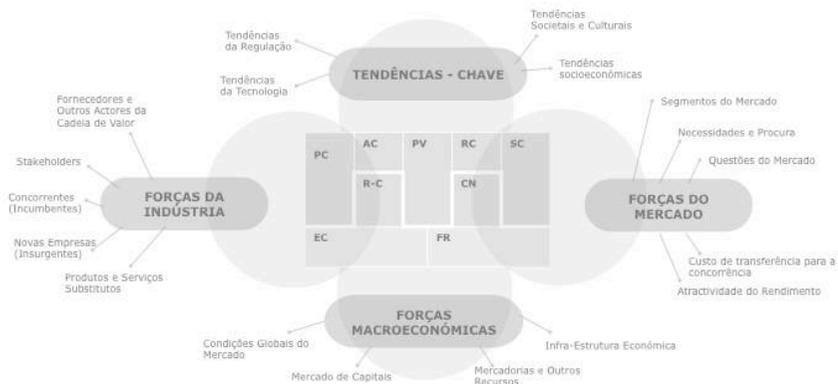


Fig. 15 – Tela da Envoltória Externa – Business Model Environment

3º – PERSPETIVAS ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE IDI

Perspetivas Estratégicas para Implementação do Sistema de IDI – Decorrente da análise e validação dos elementos da Fase anterior e de exercícios de Criatividade e Design Thinking, de forma a promover a geração de ideias e alternativas para novos modelos de negócio que visionem o futuro da empresa.

“O Design Thinking é uma abordagem à inovação centrada nas pessoas, que permite desenhar novos produtos ou serviços, integrando as necessidades dos clientes, com as diferentes tecnologias e os requisitos para ter um modelo de negócio de sucesso”

Tim Brown, president and CEO IDEO

Para mitigar o risco, a inovação empresarial deve apoiar-se em ferramentas metodológicas, que lhe permitam selecionar e desenvolver as melhores ideias,

Através de ferramentas de Design Thinking, é possível desenvolver a inovação empresarial, mitigando o risco através da validação frequente das ideias e protótipos junto dos seus potenciais clientes.

Como a análise da envolvente é crucial para se perceber o comportamento do mercado e da concorrência, assim como, as tendências tecnológicas e as condicionantes económicas da envolvente externa.

A ferramenta **Innovation Culture Canvas**, apresentada no início deste manual, permite explorar, idealizar, priorizar e implementar planos de ação de acordo com a realidade.

Desta forma, será possível avaliar os pilares de intervenção prioritária alinhados com a cultura expetável para a organização, traduzindo-se num produto cultural ajustado à sua realidade.

O verso do *Innovation Culture Canvas* é usado para definir **prioridades** para a implementação dos pontos da norma que requerem o maior foco, olhando aos **factores de investimento de esforço** por parte da Organização versus o impacto na cultura de inovação.

Obtém-se assim um plano de ação prático e detalhado, pronto a ser introduzido.

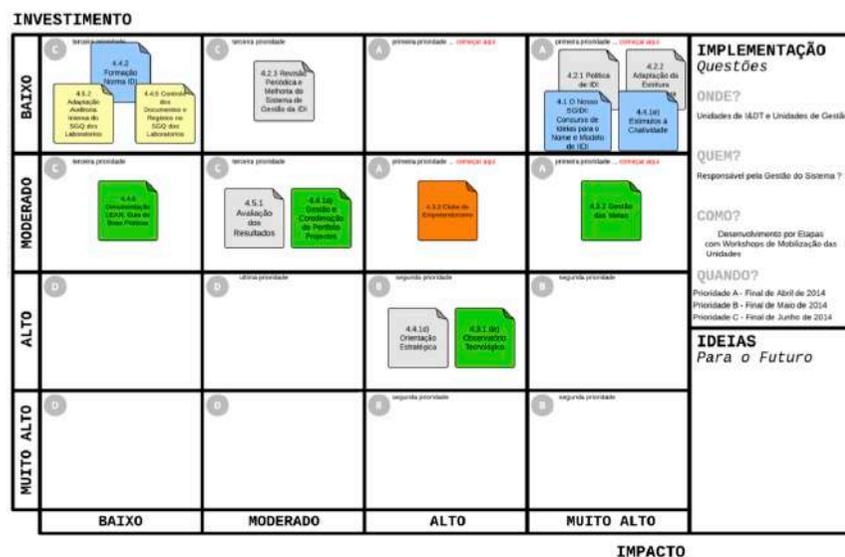


Fig. 16 – Innovation Culture Canvas - Mapeamento das Prioridades

4º – MODELO ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE IDI

Neste passo, entramos no Modelo Estratégico de Implementação do Sistema de Gestão de IDI, que decorre a Implementação da **Norma NP 4457**, tendo por base o exercício de Diagnóstico e Análise Estratégica da Inovação e prosseguindo para Implementação da Norma NP 4457.

A elaboração de uma Política de Inovação pela gestão de topo é fundamental para verter estratégias e compromissos em objetivos e diretrizes de gestão. Uma boa política é curta, objetiva e disseminada para todos os *stakeholders* da empresa.

Envolver os *stakeholders* dialogando permite entender melhor os impactos das atividades no meio social e ambiental, e existindo riscos, encontrar formas para os compensar ou mitigar.

Para que a estratégia tenha sucesso é fundamental que toda a organização esteja alinhada e a trabalhar focada num mesmo objetivo. Várias ações podem ser levadas a cabo: formação, *coaching*, a contratação de consultores que trabalham na área, campanhas de comunicação que afirmem a urgência do tema para o funcionário.

5º – REVISÃO, AVALIAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Nesta fase, pretende-se rever e divulgar os resultados, relacionados com as práticas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento na organização e elaborar um conjunto de recomendações, tendo em vista a certificação.

6º – REAVALIAR O NÍVEL DE MATURIDADE – MONITORIZAR A MUDANÇA

Quando se atinge este passo, a empresa não é a mesma do início do processo. A mudança na endogeneização de uma cultura de inovação na estratégia dos negócios modifica o relacionamento com todo os *stakeholders*. Neste passo é essencial verificar se a missão, visão e valores refletem os novos compromissos ou se é necessário propor alguma adaptação.

7º – DEFINIR E ACOMPANHAR INDICADORES ESTABELECENDO METAS – MEDIR PARA MELHORAR

Os indicadores devem ser implementados e validados e estar em consonância com as áreas funcionais da empresa. A sua monitorização deve ser feita ao nível operacional e de gestão de topo, periodicamente, no mínimo uma vez por ano recorrendo à ferramenta do INNOVATION SCORING. Para as empresas que estão a começar, os indicadores produzidos pelo IS, podem ser um caminho a seguir. Para cada indicador devem ser implementadas metas objetivas e mensuráveis, tornando-as públicas e de fácil monitorização.

9º - DIVULGAR E COMUNICAR RESULTADOS – CONQUISTAS E DESAFIOS

Divulgar os resultados da estratégia da inovação da empresa no enquadramento da sua política e estratégia de marketing, em termos internos e externos é fundamental para a consolidação, melhoria e divulgação da mesma.

IN

OS GESTORES DA MUDANÇA

“Inovação é criação de valor num contexto de mudança”

8// OS GESTORES DA MUDANÇA



A metodologia anteriormente apresentada permite compreender e recomendar políticas e estratégias conducentes à mudança desejada para a Cultura de Inovação da empresa, questionando o que a liderança da empresa tem que continuar a fazer, onde deve fazer mais e o que deve abandonar.

A resposta a estas questões proporcionam elementos valiosos para definir novas políticas e orientações para o caminho desejado.

Após a fase de diagnóstico e em paralelo com a de capacitação das pessoas chave da organização, a direção da empresa é convidada a definir o gestor ou coordenador desta mudança cultural que poderá, ou não, ser membro da administração.

APOIO DA GESTÃO DE TOPO:

Uma liderança, com uma comunicação clara e consistente, permite criar “momentos” para fazer acontecer, através da mobilização das equipas internas e externas dos diferentes *stakeholders*, que de forma colaborativa investem tempo e energia para atingir com sucesso um objetivo comum, procurando maximizar a eficiência e sustentabilidade da organização no seu todo.

OS GESTORES DA MUDANÇA:

A gestão de topo tem de estar comprometida na estratégia para a inovação.

Recomendamos que se comece por trabalhar em projetos específicos e não em toda a empresa, decidindo o momento mais oportuno para divulgar os resultados do sistema de gestão da inovação.

A gestão de topo tem de definir com as pessoas os objetivos a alcançar, papéis e responsabilidades dos diferentes atores no processo de mudança.

Os atores neste processo, são tipicamente:

- **Catalisador da Inovação** – Esta função é normalmente desempenhada pelo líder da empresa e desta posição ele deve mobilizar, catalisar, influenciar, convencer e auxiliar.
- **Campeão da Inovação** – Esta função é normalmente desempenhada por quadros da direção da organização e desta posição deve ter um papel de agente da mudança, mobilizando, influenciando e auxiliando.

O **Campeão de Inovação**, deve apresentar casos de estudo de sucesso desenvolvidos em empresas similares, que já enveredaram por uma cultura de inovação, quantificando sempre que possível a importância da inovação.

É normal encontrar resistência à mudança por parte dos colaboradores, alegando que estão demasiado ocupados, que o esforço adicional que lhes é pedido não tem impacto visível.

Desta forma recomendamos que conquistem “aderentes à causa” em posições estratégicas na empresa e escolham as “batalhas” a empreender. Construir uma “história” assente em sucessos e estar atento a momentos oportunos para abordar determinados assuntos.



OS CASOS DE INOVAÇÃO –

Campotec

DoltLean

Makewise

Silvapor

“Inovar é criar valor num contexto de mudança”

9// ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO - Campotec SA



Fundada em 1994, a Campotec dedica-se ao comércio de fruta (pomoideas e prunoideas), batata e produtos hortícolas minimamente processados (4ª gama). Desde a sua fundação, a empresa tem como objetivo principal uma produção de elevada qualidade aliada a um "know-how" dos modos de produção usufruindo de um corpo técnico permanente para assessoria e investigação.

Atualmente tem 89 sócios, mais de 150 trabalhadores, 14 técnicos superiores. Em 2011 vendeu cerca de 26.000 toneladas de produtos hortofrutícolas totalizando um valor de 19 milhões de euros.

A Campotec que sempre valorizou a inovação, tendo esta um papel fundamental na consolidação do seu modelo de negócio, procura agora, com o apoio do FINCENTRO II sensibilizar toda a empresa para esta cultura e através desta enquadrar os novos desafios e encontrar respostas para os vários problemas que no dia a dia se colocam à empresa, criando lideranças intermédias competentes e autónomas

“Na CAMPOTEC acreditamos que enquanto produtores em competição global temos que antecipar ou reagir às constantes mudanças e converter ameaças em oportunidades. Tentamos fazer aquilo que o mercado exige, começando pelo que é mais difícil que é sermos diferentes da concorrência, indo ao encontro do gosto e das necessidades dos consumidores.”

“Somos uma empresa com uma estrutura atual e que responde à grande distribuição europeia, a mais exigente do mundo, somos competitivos e mantemo-nos em vários mercados”

Jorge Soares - Administrador

Quanto aos motivos que levaram a empresa a aderir ao Fincentro II, passamos a palavra ao Jorge Soares - Administrador:

QUE MOTIVAÇÕES TEVE PARA ADERIR AO FINCENTRO II?

“Pretendemos que o FINCENTRO II contribua para melhorar a cultura de inovação e de I&D e aumentar a sensibilidade de todos os colaboradores para esta temática, que tem relevância fulcral na empresa.”

10// ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO - DoITLean



TECHNOLOGY YOU CAN LEAN ON

A DoITLean foi formada em Novembro de 2009 tendo como foco o desenvolvimento à medida de aplicações empresariais para a web.

A empresa é composta por um grupo de profissionais preparados para trabalhar no mercado global e com experiências internacionais em diversas áreas dos sistemas de informação, consultoria e formação. A DoITLean tem foco principal no desenvolvimento com metodologias Agile, com a valorização das pessoas e suas competências conjugado com os princípios Lean que contribuem para aumentar o valor das suas entregas e o retorno para os seus clientes.

Os colaboradores da DoITLean vieram de diversas empresas multinacionais onde desempenharam as suas atividades com sucesso tais como OutSystems, Oracle, Microsoft, Altitude Software, WhatEverNet e Accenture entre outras. As suas competências incluem gestão de projetos, vendas, gestão de negócio, gestão técnica, e desenvolvimento de projeto “onsite” e uma experiência consolidada de desenvolvimento remoto para mercados como Portugal, USA, UK, Espanha, Holanda e Hong Kong.

Em 2011 a DoITLean adquiriu a SimetriCircle, Lda, que era um spinoff do Inov com um centro de desenvolvimento incubado em Leiria (no IDD) e que permitiu ganhar dimensão, disponibilizar produtos próprios e aceder a alguns clientes internacionais.

Atualmente a DoITLean opera em Lisboa e em Leiria aproveitando a complementaridade dos 2 grupos e locais.

No sentido de consolidar o seu crescimento e demonstrar o seu compromisso empresarial, a DoITLean em 2014, aumentou o capital social e passou a ser uma SA. Nesse mesmo ano as exportações contribuíam já com mais de 30% do resultado da companhia.

A DoITLean é atualmente “Certified OutPartner” da OutSystems, tendo trazido diversos clientes novos para o mundo OutSystems.

Os seus profissionais são portadores de diversas certificações nas áreas de desenvolvimento e de OutSystems como os representados a seguir.

Agility Awards

A sua competência e empenho na tecnologia OutSystems, permitiu ganhar três Agility Award (galardão criado pela OutSystems para premiar o desenvolvimento de projeto que seguindo as boas práticas das metodologias Agile são concluídos no tempo, no orçamento e na satisfação dos clientes) e ascender ao nível de Certified OutPartner (máximo da OutSystems).

São os seguintes os Agility Awards conquistados:

- Em 2011 pelo projeto “WebDoc 2.0 Management System” para o Município de Pombal. Este projeto foi implementado pela SimetriCircle, integrada nesse ano na DoITLean;
- Em 2012 pelo projeto “e-FT: Formulários Eletrónicos de Tráfego” desenvolvido para a TAP;
- Em 2012 pelo projeto “WAB – Weight and Balance” desenvolvido para a TAP;

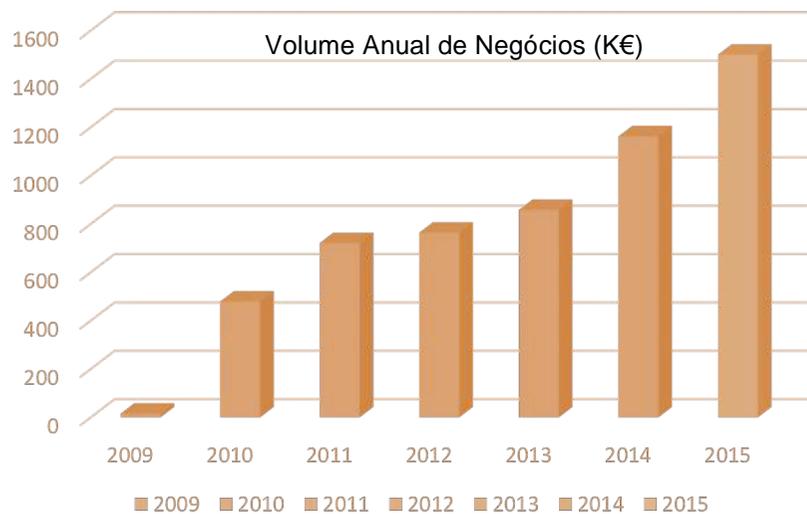
A DoITLean tem desempenhado atividades de consultoria e de desenvolvimento de soluções em diferentes mercados, com uma considerável base instalada de clientes (Fig. Xx Clientes DoITLean).



A DoITLean é uma equipa profissional, focada na eficiência e produção de valor para os seus clientes, criando relações de parceria baseadas na confiança e na produção de valor.

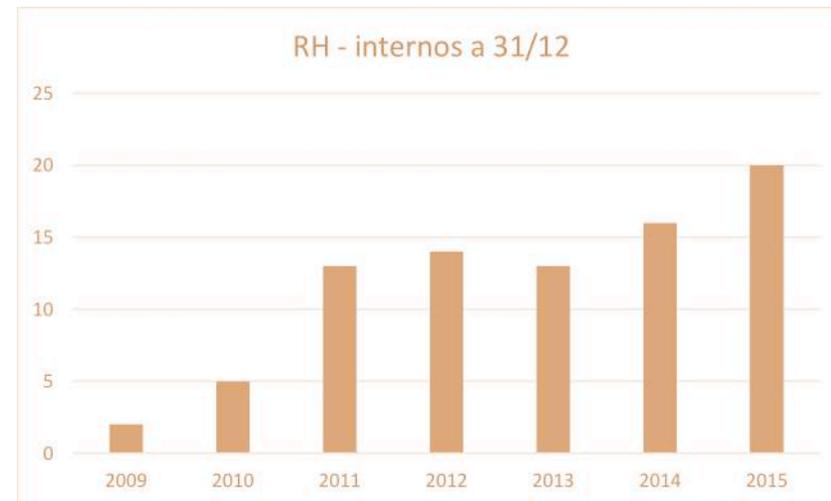
A equipa da DoITLean incorpora profissionais detentores de certificações relevantes para a sua área de atividade.

O Volume anual de negócios da DoITLean é apresentado no gráfico seguinte e reflete um crescimento gradual ao longo dos anos. A componente internacional do negócio começou a ter expressão em 2013 e em 2014 as exportações diretas representaram 29% do volume anual de negócios



A evolução do número de trabalhadores é apresentada no gráfico seguinte.

O número atual de trabalhadores são 20 embora a projeção para 2015 seja de 22 até ao final do ano.



A DoITLean desenvolve soluções empresariais, sobre o paradigma web, de software à medida das necessidades dos clientes, agregando informação gerada por várias ferramentas e subsistemas, para facilitar o seu acesso, manipulação e para gerar relatórios e mapas personalizados. Este desenvolvimento à medida, endereça as necessidades estratégicas de diferenciação das empresas, pela incorporação de mais serviço nos seus produtos ou para a adaptação de processos, que lhes permitam incorporar o seu DNA e diferenciar-se da concorrência.

Para estes desenvolvimentos a DoITLean usa a plataforma RAD da OutSystems (também ela uma empresa tecnológica nacional) disponibilizando as aplicações para uso na WEB mas também nos novos conceitos de mobilidade suportados por TABLETS e SMARTPHONES.

No mercado exterior têm vindo a explorar as redes de conhecimentos e as relações profissionais individuais, com presença um pouco dispersa por diversos países, estando a procurar explorar oportunidades de nicho em Espanha, com um novo foco em França, onde identificaram áreas em que dispõem de know how e capacidades geradoras de vantagens competitivas.

A aposta na Inovação na DoITLean, tem sido uma prioridade desde a sua génese, focando-se na inovação do processo de desenvolvimento de software á medida dos seus clientes.

Para trabalharmos a Cultura de Inovação da empresa, começamos por elaborar o diagnóstico da situação atual, usando o Innovation Scoring, e o Business Model Canvas, para a construção e desenvolvimento do novo modelo de negócio.

Foi também possível, trabalhar a geração de ideias utilizando ferramentas de Design Thinking, para identificar novas oportunidades de inovação, sendo que, algumas incorporaram o modelo de negócio futuro da empresa.

A DoITLean, pretende aumentar a sua competitividade, através da criação efetiva de soluções inovadoras para o mercado e que produzam resultados economicamente viáveis e sustentáveis.

A DoITLean tem na base da sua atividade a utilização dos métodos e tecnologias mais recentes, como forma de maximizar o valor que entrega aos seus clientes. O uso de metodologias AGILE na gestão de projetos assente em plataformas colaborativas é disso exemplo, a que se pode juntar o desenvolvimento para plataformas móveis e o uso de bases de dados NoSQL, por exemplo.

Mas o mercado não é estático e a grande ritmo vai introduzindo novas tecnologias, que podem permitir resolver novos problemas, ou otimizar soluções antigas, cabendo-nos encontrar as melhores formas de incluir essas tecnologias no nosso processo produtivo e criar novos usos e soluções.

O desenvolvimento de software, é uma área com elevada concorrência e com entrada constante de novos competidores.

Para uma empresa se afirmar neste mercado, precisa por isso de ter uma estratégia de afirmação, seja pelo preço, seja de forma mais sustentada pela qualidade e pela inovação da forma de trabalho, das tecnologias que usa e dos produtos / soluções que disponibiliza. O mercado nacional e os internacionais não diferem quanto a necessidade da estratégia, mas no mercado internacional a exigência aumenta, não só pela maior dimensão da concorrência, pelas relações de proximidade, mas também, pela não proteção da língua.

Em resumo a inovação em termos de métodos e formas de trabalho, tecnologias usadas e soluções criadas são um elemento fulcral para a nossa atividade, com importância reforçada pelo suporte que terá de prestar ao processo de internacionalização, também ele fulcral na estratégia da empresa.

Engº Frederico Ferreira

Quanto aos motivos que levaram a empresa a aderir ao Fincentro II, passamos a palavra ao Frederico Ferreira - Administrador:

QUE MOTIVAÇÕES TEVE PARA ADERIR AO FINCENTRO II?

Sistematizar o processo de Inovação, avançar a cultura de inovação e usar práticas e ferramentas para o seu melhor enquadramento são vitais para nós, para suportar a atividade e a contribuição que queremos dar aos nossos clientes nacionais e internacionais.

Desenvolvimento de software é um das atividades com menores barreiras à entrada no mercado. Os investimentos iniciais, para várias áreas e plataformas tecnológicas é praticamente nulo, as fontes de informação abundam, não há necessidade de construção de infraestruturas especiais e não existe grande formalismo legal de

certificação ou licenciamentos a considerar. E é de acrescentar que muitos dos consumidores não conseguem avaliar a qualidade do trabalho, para além da camada visual que lhes é apresentada.

E a nossa aposta tem sido na qualidade e inovação do que fazemos, com um histórico consistente de resultados, mas com um foco constante na melhoria e modernização constantes.

11// ESTUDO DE CASO DE INOVAÇÃO – Makewise



A MakeWise desenvolve e implementa soluções Business e Mission Critical, baseadas em arquiteturas abertas e sistemas distribuídos de larga escala, frequentemente com recurso a visão e reconhecimento inteligentes, criando Valor para os seus clientes e que permitem:

- gerir negócio
- validar transações
- detetar fraudes
- monitorizar incidentes

+ Receitas	- Custos	- Fraudes
<p>PLATE VISION</p> <p>Reconhecimento de Matrículas</p> <p>Fugas em abastecimento de combustível</p> <p>Brisa - ALPR 30 M€ de retorno</p>	<p>ACE</p> <ul style="list-style-type: none">• Consumos de Iluminação Pública e Edifícios• Recuperação de 150k a 400k€	<p>RCP</p> <ul style="list-style-type: none">• Pontos de controlo remotos• Validam origem, e integridade da matéria prima (madeira)
		



A empresa procura melhorar o seu sistema de inovação, preparando-se para novos desafios e tentando encontrar novos mercados para as soluções que desenvolvem.

A inovação é fundamental a dois níveis: a sustentabilidade no presente, através de negócios que assegurem a operação e permitam apostar na inovação e conceção de novos produtos e modelos de negócio, que por sua vez irão assegurar a sustentabilidade futura da empresa.

Nos mercados globalizados e extremamente competitivos dos dias de hoje, ao assumirmos a inovação como um dos vetores estratégicos e como uma força motora do nosso desenvolvimento, teremos necessariamente que ser altamente competitivos ou, diria até, disruptivos na forma como nos posicionamos e competimos.

Gonçalo Abreu - Administrador

Quanto aos motivos que levaram a empresa a aderir ao Fincentro II, deixamos passamos a palavra ao seu Administrador, Eng. Gonçalo Abreu:

QUE MOTIVAÇÕES TEVE PARA ADERIR AO FINCENTRO II?

A MakeWise, sendo uma empresa que trabalha desde a sua génese em inovação tecnológica com impacto (o nosso lema é "Impact Through Innovation"), tem uma preocupação constante de aprender e melhorar os seus processos de inovação. No nosso caso o FINCENTRO II veio proporcionar a oportunidade de tomar contacto com as mais recentes ferramentas e metodologias de gestão dos processos de inovação, intra-empendedorismo e gestão do conhecimento e ideias. A MakeWise ganhou assim novas capacidades internas que lhe permitem pensar e desenvolver de forma estruturada abordagens inovadoras a novos produtos e modelos de negócio. Na

sequência deste programa, o próximo passo será preparar a certificação na norma portuguesa de gestão de IDI (NP 4457).

12// ESTUDO DE CASO INOVAÇÃO - Silvapor



A Silvapor presta serviços especializados de agricultura, silvicultura, espaços verdes e paisagismo, bem como outros integrados na promoção, proteção, conservação rural e ambiental e ainda a comercialização de produtos relacionados.

Representou durante mais de duas décadas, em exclusividade, a empresa "Pépinieres Naudet", acionista maioritário da Silvapor, a maior de França e das maiores da União Europeia em produção de plantas florestais e prestação de serviços silvícolas.

A Silvapor, assumiu já um papel de referência no mercado nacional e na Extremadura Espanhola, em face das políticas de qualidade e de fidelização de clientes.

A empresa procura melhorar o seu sistema de inovação, preparando-se para novos desafios e tentando encontrar novos mercados para as soluções que desenvolve.

A área da Inovação assume, desde há dois anos a esta parte, um papel importante na prossecução da cultura da sustentabilidade do crescimento da empresa, sendo que nem sempre este tenha que assumir um significado de aumento de pessoas.

A área da Inovação, assume um significado especial na empresa, desde a saída dos sócios maioritários, Franceses.

A saída destes, embora a participação dos mesmos na gestão, não fosse de forma participativa ativa, deixou na Silvapor, a preocupação de caminhar por si só, sem ter que depender de outras estratégias que pudessem interessar, mais significativamente, à parte do capital mais representativo.

A constatação de que Portugal deixou de ser interessante para os anteriores investidores da Silvapor, terá estado na base da procura de novas alternativas e nesse contexto, a escolha por caminhos inovadores, alimentaram a esperança de ser possível manter a empresa, incrementando o leque de ação da mesma.

Hoje, já com alguns resultados interessantes, a Inovação não se alheará mais dos caminhos da Silvapor.

Tratando-se de uma empresa que atua no Setor Primário da nossa economia, onde ainda há muito para fazer, as possibilidades são uma imensidão de oportunidades, desde que desenvolvidas com alguma inteligência.

Administrador: José Adelino Gameiro

O ainda curto caminho da Inovação, que a Silvapor já percorreu, mas que considera como alicerce de uma longa caminhada, dão a esta empresa esperança de que se aproximam momentos de crescimento, porquanto:

A área de negócio em instrução, possibilita a utilização de matéria prima em boas condições, que resulta de diversas operações silvícolas

Esta área de negócio, permite utilizar mão de obra já existente o que não provocará uma sobrecarga de recursos humanos, para além dos já existentes, sendo apenas necessário dotar alguns colaboradores, com conceitos adequados às tarefas necessárias.

A Silvapor já encetou contactos para o eventual escoamento dos produtos, no mercado francês, que se apresenta como de excelência, para consumo dos mesmos.

Administrador – José Adelino Gameiro

Quanto aos motivos que levaram a empresa a aderir ao Fincentro II, passamos a palavra ao seu Administrador, José Adelino Gameiro:

QUE MOTIVAÇÕES TEVE PARA ADERIR AO FINCENTRO II?

As motivações, são constituídas pela esperança de encontrar suportes técnicos, que ajudem a alicerçar os conceitos de inovação, podendo estes conduzir á montagem de um novo negócio para a Silvapor.

Toda a envolvente da consolidação do negócio, propriamente dito, como sejam estudos de mercado, criação de marca própria, plano de marketing, etc. etc, podem ter o seu início, na participação, num programa desta natureza.



LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA

Da análise de experiências de PMEs portuguesas que procuram desenvolver uma cultura de inovação, é possível retirar algumas lições de experiência que podem ajudar outras empresas a mitigar os seus riscos, aumentando as suas probabilidades de sucesso.

13// LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA

Da análise de casos de PMEs portuguesas que apostaram na inovação podemos retirar um conjunto de lições que faz sentido ter em conta por qualquer empresa que queira seguir o mesmo caminho.

Assim, destacamos alguns aspetos a considerar da cultura de inovação:



A INOVAÇÃO ENVOLVE UM ESFORÇO DETERMINADO, COORDENADO E SISTEMÁTICO QUE SE TRADUZ:

- 1) na criação das condições mais favoráveis ao aparecimento de novas ideias
- 2) em garantir que essa criatividade se possa transformar em mais valor para os clientes atuais e potenciais contribuindo para a melhoria da posição competitiva da empresa
- 3) em “vender” o projeto a uma grande diversidade de agentes tanto internos como externos
- 4) na gestão rigorosa de todos os recursos

Por último os líderes empresariais têm de se comprometer em:

- Convencer a organização de que a inovação é importante
- Alocar recursos
- Escolher o modelo de negócio para a inovação
- Focalizar a organização no que interessa
- Colocar as pessoas certas no lugar certo
- Lidar com o risco

