
De que modo é que a inovação e o bem colectivo é potenciado pela coligação das empresas a associações?

Rita Seabra Oliveira Veiga Macedo

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

Setembro 2020

Agradecimentos

À minha orientadora, Profa. Raquel Meneses, agradeço toda a disponibilidade, paciência, apoio, persistência, amizade e, especialmente por ter aceite o desafio de ser meu orientando e por ter acreditado em mim na elaboração num estudo que despertou tanto interesse e paixão.

Às empresas e associações que deram o seu valioso contributo, a sua disponibilidade e pela partilha de conhecimento que se veio a verificar nas entrevistas. Quero fazer um especialmente agradecimento à família Amorim, (...) e aos responsáveis das associações Dr. Alzira Quintanilha e Dr. Joaquim Lima.

Adicionalmente quero agradecer a todos os docentes que participaram na minha formação no Mestrado, e que de qualquer forma contribuíram para o meu crescimento tanto pessoal como profissional.

À minha família, agradeço todo o amor, carinho, compreensão, e por todos os conselhos e força que me deram para concluir esta etapa da minha vida.

À minha mãe, por ser um exemplo para mim, pela sua paixão, esforço, resiliência e dedicação que aplica a todos os seus projetos, e por ser a mulher de sucesso que é hoje, que sem ela a minha presença no mestrado não seria possível.

Resumo

O presente estudo tem como objetivo investigar os motivos pelos quais as empresas se juntam às associações setoriais, se têm por base o bem coletivo ou não, e de que forma esta coligação potencia a inovação empresarial.

Para a conceção desta investigação foi necessário realizar uma análise qualitativa exploratória, recorrendo a entrevistas de carácter semiestruturado, a empresas e associações no setor corticeiro português. Neste seguimento, foi efetuado o confronto entre a revisão da literatura e as entrevistas, a análise dos resultados foi realizada utilizando a abordagem de Combinação Sistemática (Dubois & Gadde, 2002).

Os resultados obtidos permitem concluir que os interesses privados das empresas, a falta de capital humano qualificado no setor, e a necessidade de constante inovação encontram-se no centro das relações entre empresas e associações.

A presente dissertação contribui para a identificação das principais motivações para o desenvolvimento e criação de laços empresariais, nomeadamente a formação de alianças e relações entre as associações sectoriais e as empresas.

Palavras-chave: Associativismo, Cooperação, Inovação, Setor Corticeiro

Abstract

This study aims to investigate why companies join sector associations, whether they are based on the collective good or not, and how this coalition enhances business innovation. For the conception of this investigation it was necessary to carry out an exploratory qualitative analysis, using semi-structured interviews, to companies and associations in the Portuguese cork sector. In this follow-up, the review of the literature and the interviews were confronted, the analysis of the results was carried out using the Systematic Combination approach (Dubois & Gadde, 2002).

The results obtained allowed the conclusion that the private interests of the companies, the lack of qualified human capital in the sector, and the need for constant innovation are at the center of the relations between companies and associations.

This dissertation contributes to the identification of the main motivations for the development and creation of business ties, namely the formation of alliances and relationships between sectoral associations and companies.

Keywords: Associativism, Cooperation, Innovation, Cork's Sector

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão da Literatura	4
2.1	As Associações	4
2.1.1.	As associações e o fim coletivo	6
2.2	A inovação Aberta	9
2.3	Modelo Stage Gate.....	11
i.	Descoberta.....	13
iii.	Construção do Modelo de Negócio.....	14
iv.	Desenvolvimento	14
v.	Teste e Validação	15
vi.	Lançamento / Comercialização.....	15
2.4	Síntese	17
3.	Metodologia	19
3.1	Desenho da Investigação.....	20
3.2	Coleta de dados	21
3.3	Setor e Empresas em Estudo.....	22
4.	Resultados	29
4.2	A Inovação Aberta entre Associações e Empresas	33
4.3	O Contributo associativo no Modelo Stage Gate.....	34
	Amorim	35
	Granorte	35
	Sedacor.....	35
	Sá Rosas	35
4.4	Síntese	38
5.	Conclusão.....	39

Eliminado

Índice de Figuras

Figura 1 - Sistema Stage-Gate no desenvolvimento de produto Fonte: Cooper Edget e Kleinschmidt (2002)	13
Figura 2 - Mapa de tarefas do Modelo Stage Gate Fonte: Costa, 2016, p.58	16
Figura 3 - Esquema sobre o relacionamento direto entre as associações, Inovação Aberta e Modelo Stage Gate	18
Figura 4 - Framework Final	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Critérios de Seleção da Amostra.....	23
Tabela 2 - Entrevistas Realizadas	26
Tabela 3 - Categorias Teóricas	28
Tabela 4 - Serviços prestados pelas Associações do Setor Corticeiro.....	31
Tabela 5 - Serviços das associações mais utilizados pelos associados.....	32
Tabela 6 - Modelo Stage Gate na ótica das empresas.....	35
Tabela 7 - Modelo Stage Gate na ótica das associações.....	36

1. Introdução

Com o desenvolvimento do processo de globalização, as empresas sentem-se cada vez mais pressionadas e focadas em mostrarem-se competitivas e dinâmicas no mercado em que atuam, o que implica que sejam empresas inovadoras.

As constantes inovações vividas na esfera dos negócios têm levado a que as empresas cooperem entre si, tornando-se muito importante apostar na criação de relações de entreajuda, o que leva muitas vezes ao associativismo. Neste estudo ir-se-á abordar como a interação das empresas com associações existentes do mesmo setor conduzem à inovação.

De forma sucinta, e de acordo com o Código Civil, aprovado pelo Decreto Lei nº47334, 25 de novembro de 1966, uma associação caracteriza-se por ser um conjunto de duas ou mais pessoas que podem ter personalidade jurídica própria ou não, visando a realização de ações com um objetivo comum.

De acordo com Salomon (cit. In CNI, 2013), o associativismo define-se pela “prática social de criação de associações, na qualidade de entidades jurídicas, podendo ser de carácter formal ou informal reunindo pessoas ou conjunto de organizações para representação e a defesa dos interesses dos associados”. Uma associação tem de ser composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si para atingirem objetivos comuns, que necessitam de práticas comunicativas para serem atingidos e ganharem forma (Teixeira, 1998). Intrínseco às associações existe um conjunto de ideias base, como a criação de laços e solidariedade, a reunião de esforços na prática de reivindicação de melhorias e a defesa dos interesses dos associados (Salomon, 2009).

A literatura existente sobre o associativismo e a relação com as empresas, e a interação com vista a um bem coletivo é ainda uma importante área para investigação, dado que é um tema com bastante abertura e com poucos estudos sobre o mesmo.

As lacunas existentes na literatura, nomeadamente quanto a estudos qualitativos e comparativos, relacionadas com este espírito associativista empresarial, as dúvidas que permanecem sobre a criação de valor desta cooperação e laços comerciais entre empresas e associações do mesmo setor de atividade, e a importância que estes relacionamentos apresentam para o desenvolvimento da inovação empresarial, levam ao desenvolvimento da presente investigação.

As Micro e Pequenas Empresas desempenham um papel socioeconómico relevante no cenário nacional e fazem parte do maior percentual de membros das associações

empresariais. Esse perfil de empresa apresenta altos índices de mortalidade e dificuldades na gestão, por essas razões demonstram maior necessidade de contar com uma entidade prestadora de auxílio na gestão, serviços e representatividade. Assim sendo, o presente estudo pretende, também, compreender se as vantagens decorrentes do associativismo são diferentes para empresas com diferente dimensão (Moraes *et al*, 2018)

Esta vertente de cooperação e coligação no mundo dos negócios veio alterar a posição das empresas e a sua forma de interagir com os restantes órgãos. Numa esfera empresarial, esta criação de laços prevê a promoção de atividades económicas, em virtude da potencialização do segmento em que as empresas atuam, e, no melhoramento das estratégias competitivas adotadas no mercado, tanto no âmbito individual como coletivo. Assim, e segundo Bonassi (2003), existem inúmeros motivos que levam as empresas a recorrer a associações, desde a criação de um sistema de partilha, sistema este que prevê a troca de ideias e de experiências na resolução de adversidades; discussão de ideias de negócio e criação de sinergias para expansão e desenvolvimento do negócio e coligação de melhorias de gestão e potencialização de melhorias de produção.

Aliado a estas motivações o associativismo promove benefícios para as empresas que se coligam. Assim, pode-se enumerar como exemplo, a criação e disponibilização de soluções coletivas e, partilha de normas e valores, e, criação de confiança entre os associados, proporcionando maior abertura para a discussão de problemas e ajuda mútua e aprendizagem coletiva, ou seja, é de esperar que a cooperação via associativismo potencie a inovação (empresarial).

Na presente dissertação, estudou-se a relação das associações com as empresas do setor da cortiça, focando-se nas vantagens e nos projetos de inovação que estas desenvolvem em conjunto.

No âmbito do desenvolvimento do enquadramento teórico são abordados dois modelos:

- Modelo de Inovação Aberta, desenvolvido por Chesbrough em 2012;
- Modelo *Stage Gate*, desenvolvido por Robert Cooper em 2011.

O enquadramento metodológico está sustentado e é desenvolvido à luz da Combinação Sistemática, apresentada por Dubois e Gadde em 2002.

A presente dissertação tem cinco partes essenciais. Numa primeira parte é elaborada a revisão de literatura clarificando os conceitos mencionados (Associativismo, Cooperação, Interesse coletivo e Inovação). Na segunda parte apresenta-se a metodologia de investigação utilizada - metodologia qualitativa através de um caso de estudo. Na terceira parte é feita uma abordagem a dois grandes projetos premiados no âmbito da

inovação, que foram fruto de uma colaboração entre empresas e associações do setor da cortiça. No decorrer deste ponto, explora-se e a importância da interação e da entajuda destes agentes para a concretização de um produto, quais as principais aprendizagens e principais dificuldades. Por último, na quarta parte são apresentadas as conclusões deste estudo.

2. Revisão da Literatura

O empreendedorismo é um termo normalmente associado a micro e pequenas empresas. As empresas desta dimensão empregam poucos colaboradores, sendo muitas vezes geridas por uma estrutura familiar, mas representam uma parte significativa da economia global, sendo geradoras de bastante riqueza e emprego (Mintzberg, 2000).

As micro e pequenas empresas são organizações que apresentam algumas carências de serviços, precisando, assim, de recorrer às associações existentes nos seus setores.

No presente capítulo, pretende-se mostrar a importância das associações e o papel que estas prestam aos seus associados, pretende-se expor ainda de que forma é que este associativismo pode fomentar a inovação através da inovação aberta. Por último, é exposto o Modelo Stage Gate, e de que forma as associações podem ser integradas no mesmo.

2.1 As Associações

No atual ambiente organizacional competitivo, as empresas encontram a necessidade de atuarem de forma conjunta e associada, com o intuito de auferirem vantagens nas negociações e agregarem valor aos produtos e serviços em benefício dos seus clientes. Dessa forma, utilizam como possibilidade de desenvolvimento empresarial os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade e na partilha (Zago *et al.*, 2007).

Desde Shumpeter que a interação entre as empresas e as associações de um dado sector assumiu bastante visibilidade, tornando-se um assunto central para o funcionamento económico, quando as próprias estratégias das empresas comandam o sistema produtivo e as políticas públicas o pressupõem nos seus comportamentos negociais (Vasconcelos *et al.*, 2008). Assim, as associações empresariais têm sido alvo de vários estudos, pois mostram-se como uma das componentes mais ativas a nível local, pelo que não se devem subestimar. Galaskiewicz (1985) refere que o tema das associações empresariais se tornou um assunto muito valorizado na medida em que a organização das economias contemporâneas assumiu uma densidade crescente, destinando papéis de maior relevo para pequenas empresas e para as regiões de estrutura socioeconómica intermédia.

Neste seguimento, cabe entender em que consistem as associações. Em Sociologia, o conceito de associação é demasiado amplo, usado geralmente para se referir a

agrupamentos voluntários de indivíduos autónomos e livres, em oposição a agrupamentos ligados à tradição ou afetos. Já, Tarde (2004, p. 63) começa a sua abordagem na definição de associação com uma comparação a uma sociedade: “uma sociedade é sempre, em graus diversos, uma associação (...) se foi possível comparar a associação humana a um organismo, isto deveu-se precisamente a essa finalidade interna que, pela assistência mútua ou convergência de funções, as solidariza ao ponto de serem alternativamente fim e meio umas com relação às outras”. Por último, a palavra associação deverá ser entendida como um *verbo*, ou seja, como ação associativa ou até mesmo ação que associa como um processo, e não como substantivo ou como um produto, ou seja, como um grupo resultante de uma ação coletiva (Tarde, 2002).

Assim, quando existe um grupo de pessoas que realizam o mesmo tipo de trabalho passa a formar-se um grupo, e este é incorporado num contexto associativo, que é imerso posteriormente num contexto empresarial (Freidson, 1998). Hovekamp (1997) complementa o anterior autor, quando alega que a essência das associações assenta na defesa do bem público, e o ideal do serviço. Contudo, a ligação às associações pode ter em vista o interesse privado, como por exemplo o acesso a informação disseminada por meio de revistas, boletins e eventos profissionais.

As Associações Empresariais oferecem um conjunto de serviços externos às empresas, principalmente disseminação de informação, aconselhamento e trabalho em rede (Bennet, 2016; Rochlitz, 2016). As Associações Empresariais têm também a responsabilidade de representar os seus associados, contribuindo dessa forma para o seu desempenho, sendo importante investigar a sua atuação, visando aprimorar a competitividade.

A interação entre associações empresariais e as empresas pode fomentar a inovação, e potenciar o sucesso das empresas, envolvendo, entre outras coisas, a aprendizagem interativa (Lundvall, 1997). Para Lundvall (1997) a aprendizagem interativa é um dos elementos chave no processo de inovação, e diz respeito à formação de novas capacidades individuais e à formação de novas competências ao nível das organizações. Este tipo de aprendizagem acaba por se evidenciar como uma fonte dominante da inovação.

Para além de uma fonte de inovação, as associações são vistas como agentes capazes de potenciar o desenvolvimento local. As associações empresariais são vistas com este fim, pois são capazes de captarem recursos significativos expressos em serviços prestados ou em infraestruturas, são capazes de manter relações com os Estados e estão no pleno conhecimento das políticas públicas de desenvolvimento industrial, funcionando deste modo como agentes intervenientes na gestão de recursos para domínios como a formação

profissional de certos serviços de extensão industrial, e, num contexto mais lato, promotoras do desenvolvimento local. Não será, pois, difícil admitir que uma associação empresarial seja a expressão da inovação e mesmo de interesses estratégicos da sua indústria, valorizando no exterior o que é mais qualificante do tecido produtivo que representa e filtrando para dentro dele o que lhe pode aumentar a sua capacidade competitiva. A presença de uma Associação empresarial dinâmica é um indicador significativo da capacidade de organização institucional da economia em questão (Reis, 1988; Boura e Jacinto, 1990).

2.1.1. As associações e o fim coletivo

O bem coletivo caracteriza-se por ser o fim das pessoas singulares que existem na comunidade como um todo, é o fim de qualquer das suas partes, ou seja, o bem da comunidade é o bem do próprio, de todos, e de cada indivíduo que a compõe (Filho, 2000).

As pessoas e organizações tornam-se membros de uma associação (Skocpol, 2003; Ahrne & Brunsson, 2008) pela dualidade entre beneficiar e contribuir para uma causa (Mintzberg et al (2005); Smith (1991)). A associação permite, assim, um alcance de ação que dificilmente poderia ser atingido isoladamente por cada pessoa ou organização isoladamente. A ação conjunta organizada também dá não só mais poder, mas muitas vezes mais legitimidade para conseguir uma influência externa (Tschirhart, 2006; Tocqueville, 2007). Assim, alguns associar-se-ão para ganhar algo com esse ato; outros, para ajudar a terceiros ou a uma causa de interesse público.

Existem diversas razões que fazem com que os indivíduos se juntem às associações, como a realização consciente ou inconscientemente de uma análise de custo-benefício, pesando três fatores: incentivos materiais (recompensas privadas e tangíveis), solidários (de natureza social, derivam da interação pela associação) e substantivos (recompensas intangíveis e amplas, como uma lei que é aprovada por influência da associação) (Tschirhart, 2006).

Segundo Warren (2001 e 2004), as associações podem ainda produzir efeitos nos indivíduos que as integram:

- a. **efeitos a nível individual:** aumento da informação, das competências simbólicas, do sentimento de poder participar, do sentido crítico, da tolerância social e política e das virtudes cívicas em geral;
- b. **efeitos ao nível da esfera pública:** transformação dos problemas privados ou individuais em problema públicos e políticos; contributos para a informação pública sobre questões específicas; alargamento do debate deliberativo;
- c. **efeitos institucionais:** representação de interesses, identidades e orientações normativas a nível institucional; suporte de ações coletivas de protesto e resistência; funções de coordenação e regulação; papel subsidiário na implementação de políticas públicas.

A lógica da ação coletiva bem-sucedida das associações pode ser enquadrada em dois termos:

- a. mediante o tipo de incentivos seletivos que oferece aos seus membros (Olson, et al., 1965);
- b. o tipo de patrocínio recebido, podendo ser público, privado ou corporativo (Walker, 1983);

Outra perspetiva complementar aponta três razões principais: para cooperar com os outros membros, para conseguir influência externa e para mudar o *status* social. Muito próximo da ideia de *status* estão os chamados benefícios solidários, que incluem recompensas como a socialização, simpatia, sentimento de pertença, inclusão, convívio e manutenção de distinções sociais (Clark e Wilson, 1961). Ainda de acordo com Clark e Wilson (1961), estes benefícios são explicitamente independentes dos objetivos da associação, porque são benefícios que se referem ao processo de união e não aos interesses substantivos representados.

As associações, como outras formas de órgãos associativos, são uma fonte primária de colaboração, promovendo a cooperação, expandindo as redes sociais e promovendo a eficiência coletiva entre os membros (Newbery et al., 2013).

De acordo com Bennett (1998), a lógica da associação engloba:

- a) a lógica dos serviços, definida pelas associações de benefícios oferecidos aos associados de forma a responder às solicitações e consultas individuais dos membros (ou seja, incentivos privados);

- b) a lógica de influência, definida pelas ações que as associações realizam em nome da maioria dos interesses de seus membros (ou seja, incentivos públicos).

Os incentivos privados compreendem benefícios económicos (por exemplo, aumentar as receitas dos membros), ocupacionais (por exemplo, acesso a contactos profissionais) e informativos (por exemplo, serviços de dados) e fomentam o vínculo social relacional, aumentando o reconhecimento dos membros em uma rede ou possibilitando oportunidades de rede (Barbieri & Mattozzi, 2009; Hager, 2014). Os incentivos públicos incluem expectativas normativas (por exemplo, estabelecimento de padrões profissionais) e *lobby* (por exemplo, políticas de informação) em nome dos interesses de uma determinada área ou causa (Gazley e Dignam, 2010; Greenwood, Suddaby e Hinings, 2002). No entanto, os benefícios públicos geralmente estão apenas subjacentes porque os indivíduos são altamente motivados pela maximização dos seus benefícios privados (Olson, 1965).

Com o ambiente atualmente vivido torna-se vital para as empresas a partilha de conhecimento. A partilha de conhecimento pode levar a uma maior capacidade de absorção e a uma melhor capacidade de inovação e, portanto, a uma vantagem competitiva sustentada (Argote e Ingram, 2000; Grant, 1996; Kogut e Zander, 1992; Spender, 1996). Bechky (2003) e Nickerson e Zenger (2004) argumentam que a partilha de conhecimentos é fundamental para as atividades de resolução de problemas organizacionais e Srivastava et al. (2006) defendem que a partilha do conhecimento, juntamente com a eficácia da equipa, transmite o efeito indireto de capacitar o desempenho de liderança em desempenho da equipa.

Assim sendo, este tipo de relacionamentos colaborativos permite às empresas dispor dos recursos necessários, bem como explorar oportunidades de mercado que não conseguiriam alcançar de forma isolada (Zinn et al., 1997).

Pode-se pois afirmar que são várias as razões porque as organizações optam por criar laços com entidades externas: reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado; reduzir os riscos de desenvolvimento ou de entrada no mercado; conseguir economias de escala na produção; reduzir o tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos (Tidd, Bessant e Pavitt, 2003; Franco, 2001, 2003); criar e desenvolver mecanismo de aprendizagem, transferência e de partilha de conhecimentos intra e inter organizacionais. Estabelecer relações entre organizações

permite dinamizar um conjunto de competências, com vista a reforçar e a alcançar a competitividade da organização (Azevedo, 2000), através da inovação.

2.2 A inovação Aberta

São vários os autores que destacam a relevância do papel da inovação como essencial na aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas (Tidd, 2001, Chaney; Devinney, 1992; Freeman, 1994; Motohashi, 1998; Gopalakrishnan, 2000; Dosi, 1990). De acordo com Utterback (1971) a inovação, no âmbito de novos produtos, é uma invenção que se encontra na fase de introdução no mercado. Este autor ainda frisa que esta apenas é considerada quando produz impacto. No mesmo sentido Afuah (1998, p13) e o Congresso Americano (US.S. Congress, 1995) adotam uma abordagem bastante interessante, notando que a inovação está numa esfera diferente de invenção, alegando que a inovação se distingue pela sua aplicação comercial.

Já Schumpeter (1934) destacava a inovação como fonte fundamental para a criação de vantagem competitiva, desenvolvimento económico e criação de mudança na sociedade. Freeman (2003) complementa Schumpeter quando alega que efetivamente a inovação é uma fonte de criação de vantagem competitiva, mas esta vantagem cria mais impacto quanto expressa num novo produto, serviço ou processo. A inovação resulta de processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas organizações (Dossi, 1998).

Cada vez mais, existe a noção que “ (...) a inovação não é gerada somente por recursos que uma empresa é capaz de desenvolver internamente, mas também através do acesso a recursos e capacidades de organizações externas, que a empresa pode aceder por meio de alianças e de acordos de cooperação” (Soda, 2011, pág. 661).

É importante ter em atenção que a crescente complexidade tecnológica no desenvolvimento de novos produtos vem criar nas empresas a necessidade de acesso a conhecimento externos por meio de relacionamentos colaborativos com outros agentes (Richardson, 1972; Powell, Koput e Smith – Doerr, 1996; Hage e Hollingsworth, 2000). A exploração de recursos de outras organizações externas à empresa reduz os custos de desenvolvimento tecnológico, os riscos de entrada no mercado e o tempo de desenvolvimento de um novo produto (Tidd, Bessant e Pavitt, 2001).

Em 2003, Chesbrough introduz o conceito de inovação aberta, vindo destabilizar o paradigma da inovação no seu formato tradicional. Este procurou centrar-se na utilização

de um formato aberto, baseado na busca do conhecimento externo como veículo de aceleração para o processo de inovação interno (Chesbrough, 2012).

As empresas têm procurado a expansão dos relacionamentos através de parcerias com outras empresas ou associações de modo a facilitar as transações económicas, como compra e venda de ideias e tecnologia. Estas parcerias podem estabelecer-se de diferentes formas como, por exemplo, através de projetos com universidades e centros de pesquisa, a fim de desenvolver conhecimentos e inovações que lhes permitam crescer; fortalecimento das relações com clientes e fornecedores, criação de parcerias com associações envolvidas; além da utilização de outras informações externas (Chesbrough, 2012).

A cooperação entre as empresas e membros externos permite a redução de custos com investigação e desenvolvimento de forma significativa de conhecimento mais profundo do mercado em que atua (Brostrom, 2012).

A inovação aberta caracteriza-se pela utilização de conhecimento externo de modo a agregar valor ao negócio, ou seja, grande parte das ações estratégicas incorporadas pelas empresas advem do exterior da organização. Deste modo, inovar abertamente significa estar atento ao mercado, uma vez que as melhores oportunidades podem ser adquiridas externamente (Chesbrough, 2012). A diversidade de ideias, valores e estratégias e as trocas entre os agentes - empresas, universidades, governos, centros de pesquisas, associações, entre outros – permite gerir fontes externas já existentes para renovar a organização de forma muito mais acessível e dinâmica, revelando mais do que uma tendência, uma nova perspetiva para as organizações (Chesbrough, 2012).

O modelo de inovação aberta é um modelo mais voltado e mais procurado pelas PME's (Pequenas e Médias Empresas), contudo poucos estudos o comprovam ou os relacionam. Bianchi, Orto, Frattini e Vercesi (2010), Christensen, Olesen e Kjaer (2005), Henkel (2006), Laursen e Salter (2006), Lecocq e Demil (2006), Lee, Park, Yoon e Park (2010), Lichtenthaler (2008) e Van de Vrande et al. (2009) chamam a atenção para a necessidade de explorar esta temática. As PME's carecem de apoio no desenvolvimento e crescimento, o que pode ser conseguido com a adoção do modelo de inovação aberta (Esteves & Nohara, 2011; Franco & Haase, 2010; Maçaneiro & Cherobim, 2011).

Wang (2012) afirma que este modelo representa uma rutura de valores, em que o conhecimento passa a ser adquirido por meio de parceiros que em conjunto adquirem as competências necessárias à inovação. Deste modo, e de acordo com Dosi (1988), existe uma necessidade de aproximação entre empresas e associações, a fim de melhor se

prepararem em cenários de incerteza, redução de custos de inovação, crescente formalização das atividades de I&D, e *learning-by-doing*, aprender a fazer reforça o processo de aprendizagem.

A utilização do Modelo de Inovação Aberta na generalidade dos casos cria vantagem competitiva face aos concorrentes.

O facto de as empresas estarem em constante aprendizagem e de o desejo de inovar ser constante afunila as opções para a delineação de uma estratégia com vista no alcance de uma vantagem competitiva (Salunke et al., 2011). Isto porque, a capacidade das empresas em gerar novas ideias, assim como novas formas de fazer negócio, tem se transformado na melhor maneira de acompanhar as transformações sentidas no mercado.

Assim, o foco da vantagem competitiva centra-se nos processos de mudança, inovação e crescente concorrência e, baseia-se na descoberta interativa de informações e conhecimentos, com oportunidades a serem descobertas e identificadas. Neste seguimento, destacam-se as capacidades das empresas em compreenderem e influenciarem os processos de mudança (Robertson, Casali e Jacobson; 2012). Assim e de acordo com o acima descrito, prevalece a necessidade de atuação conjunta da empresa com outros agentes, para melhor enfrentarem as oscilações de mercado, dado que a formação de parcerias constitui uma das principais práticas de negócio e resulta na partilha de recursos (Alves, Tiergarten e Araújo, 2008).

Atendendo ao cenário atual altamente competitivo onde as organizações estão inseridas as empresas encontram uma maior possibilidade de competir através de cooperações e associações (Maçaneiro e Cherobim, 2011). Deste modo o surgimento da vantagem competitiva por meio de alianças contribui para facilitar o acesso a outros agentes, recursos e atividades, bem como a aquisição de mais conhecimento (Esteves e Nohara, 2011).

Assim, algumas organizações alcançam vantagens competitivas através da interação com agentes externos, de modo que as organizações com visão orientarão o seu negócio para ideias oriundas de fontes externas e aplicarão a inovação aberta (Chesbrough, 2012).

2.3 Modelo Stage Gate

O Modelo Stage Gate, proposto por Cooper, caracteriza-se por ser uma abordagem aplicável no âmbito da criação, geração e lançamento de um novo produto. Na base da

sua elaboração esteve a matriz dos fatores críticos de sucesso, pelo que teoricamente se este modelo for seguido adequadamente o sucesso será garantido (Cooper, 2011).

O *Stage Gate* contempla várias etapas, em que cada uma reúne um conjunto de atividades multifuncionais a serem realizadas. O início de cada passo deste modelo é um *gate* (marco), e este *gate* deve ser marcado por reuniões que visam o controlo de qualidade. Este controlo de qualidade é essencial para avançar para o próximo *step* (estágio).

Nestas reuniões, é examinado não só o planeamento do projeto, mas também se os critérios necessários para avançar foram devidamente tidos em consideração. Após esta análise pode-se chegar a uma de quatro conclusões: avançar, reciclar, acabar ou reter.

O *Stage-gate* divide o projeto do novo produto em diferentes estágios. Cada estágio é desenvolvido para reunir informações e executar ações anteriormente definidas. Existem algumas características dos estágios a reter tais como: a) multifuncional (todas as etapas possuem uma componente de I&D, marketing, desenvolvimento, produção); b) Interação (todas as etapas exigem a simultânea participação de pessoas das diferentes áreas da empresa); c) Discussão (cada estágio é moldado pela reunião de informações críticas, de modo a reduzir as incertezas do projeto; com esta abordagem pretende-se que as incertezas sejam reduzidas em virtude do sucesso do projeto); d) Boas práticas (conjunto de atividades que distinguem se o produto será um produto bem-sucedido ou não).

Cooper (2011) com este modelo distingue cinco grandes etapas (fig. 1) sendo estas:

- i. Âmbito: investigação prévia do âmbito do projeto;
- ii. Construção do Modelo de Negócio: análise detalhada a partir de uma investigação primária (mercado, público-alvo) e que culmina na elaboração da definição do produto e do projeto;
- iii. Desenvolvimento: desenvolvimento de *design* e descrição de detalhes reais do novo produto, e criação de fluxograma das operações ou processos de produção;
- iv. Testes e Validação: ensaios ou testes no mercado, laboratório e fábrica para verificação e validação do novo produto proposto;
- v. Lançamento: fase da comercialização – operacionalização de todas as tarefas como produção, marketing e venda.

Existem ainda duas etapas macro de extrema importância: a) Descoberta (trabalho prévio com o intuito de projetar a área de atuação, descoberta de novas oportunidades e geração de novas ideias e produtos); b) Formulação da estratégia (pré-requisito para um sistema Stage-Gate eficaz).

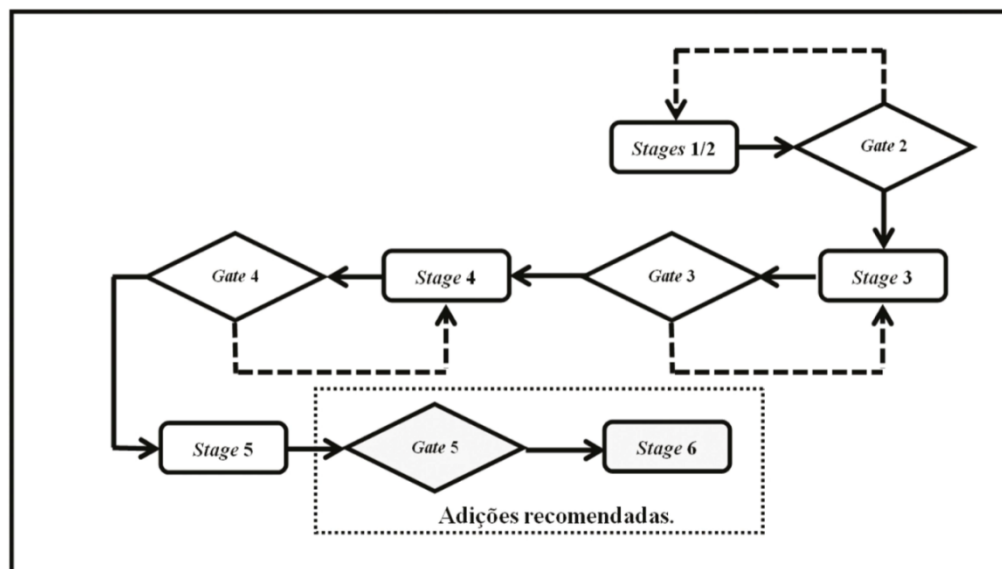


Figura 1 - Sistema Stage-Gate no desenvolvimento de produto
 Fonte: Cooper Edget e Kleinschmidt (2002)

i. Descoberta

Apesar de não fazer parte do fluxograma, Cooper (2011) coloca a descoberta como o primeiro passo a ter em consideração.

No âmbito da descoberta as ideias são o ponto de partida para o Stage-Gate, e são as ideias a variável determinante do avanço ou rutura do sistema.

Para muitas empresas que adotam a implementação do Modelo de Cooper a descoberta é um estágio formal, incluindo atividades como:

- i. Consolidação das pesquisas técnicas e direcionadas com o intuito de alcançar novas possibilidade tecnológicas;
- ii. Uso de métodos de criatividade como o *brainstorming*;
- iii. Planeamento estratégico com o intuito de descobrir lacunas e oportunidades significativas de mercado;
- iv. Valorização de ideias dadas por funcionários comuns.

Nesta fase o principal foco é a avaliação das ideias e avançar para o delineamento de critérios qualitativos estratégicos, avaliação da viabilidade do projeto, estudar a magnitude de oportunidades e atratividade do mercado, enumerar as vantagens do produto e capacidade de alavancar os recursos da empresa.

ii. Âmbito

No estágio do âmbito o principal objetivo é ter uma visão global e rápida do projeto. Trata-se de uma etapa que requer trabalho de pesquisa detalhado e focado no projeto.

Para esta tarefa de investigação é necessário avaliar o mercado, a tecnologia e o próprio negócio.

Passando estes primeiros estudos passa-se para um novo patamar, onde é feita uma avaliação dos gastos financeiros e um cálculo prévio do retorno financeiro.

iii. Construção do Modelo de Negócio

Nesta etapa o objetivo é avançar para o desenvolvimento do produto e para a construção do negócio. O desenvolvimento é feito através de investigação detalhada, definindo com clareza o produto e a atratividade do projeto.

Na construção do modelo, Cooper (2011) enumera algumas tarefas de relevância como: estudos de mercado, elaboração da análise competitiva; elaboração do teste de conceito; avaliação técnica detalhada (automaticamente relacionada com a viabilidade técnica do projeto); definição do produto novo, e respetivo conceito, mercado alvo, estratégia de posicionamento, benefícios inerentes ao projeto, proposta de valor e atributos do produto; e ainda, a análise comercial e financeira detalhada.

iv. Desenvolvimento

A fase do desenvolvimento começa com uma revisão de cada uma das atividades anteriores, garantindo que foram realizadas de uma forma sólida, assertiva e com resultados positivos.

Esta etapa molda como será a implementação, e desenha um plano de desenvolvimento físico do produto.

Para estes desenvolvimentos são realizados testes em laboratório, que garantem que os produtos corresponderão aos requisitos para que foram criados. Daqui resultará um protótipo final do produto em desenvolvimento.

Quando o protótipo final do produto se encontra totalmente desenvolvido é apresentado a um grupo restrito de clientes, ou desenvolvido um *focus group* com o intuito de reunir diversas opiniões (Cooper, 2011).

v. Teste e Validação

O estágio do teste e validação testa toda a viabilidade do projeto: o próprio produto, o processo de produção, a aceitação por parte do cliente, e o impacto financeiro do projeto. Para que estas validações sejam realizadas na sua plenitude existe um conjunto de tarefas fundamentais a ter em consideração:

- a. Testes internos do produto: testes que visam testar a qualidade e desempenho do produto em condições controladas;
- b. Testes de usuários: verificar se o produto funciona num ambiente real de uso;
- c. Produção piloto ou de teste: pretende testar o processo de produção e os respetivos quocientes de eficiência;
- d. Primeiro estágio de venda ao público: avaliar a reação do cliente, medição da eficácia do plano de lançamento e determinar a participação do mercado e receitas esperadas.

Segundo Cooper (2011), neste estágio muitas empresas apresentam resultados negativos, pelo que terão de voltar ao estágio anterior e rever todos os processos.

vi. Lançamento / Comercialização

A etapa final do *Stage-gate* dá-se quando a empresa chega à etapa do lançamento e comercialização.

No lançamento a empresa deve desenvolver a envolvente do plano de marketing e o plano de produção ou operações. É de extrema importância o desenvolvimento de um bom plano de marketing, consistente, sólido e com objetivos reais de forma a garantir o sucesso do novo produto (Cooper, 2012).

Posteriormente (após 6 a 18 meses) deverá haver uma revisão e ponderar a continuação de produção ou encerramento da mesma, passando o produto a ser um produto comum (Cooper, 2014).

O próximo e último passo para encerrar o processo do lançamento do novo produto é a realização de uma pós-auditoria, onde é realizado um levantamento dos pontos fortes e fracos do projeto, quais as lições que se podem retirar do projeto e o que deverá ser melhorado para o desenvolvimento de um próximo projeto (Cooper, 2014).

As associações podem ter um papel ativo em todas as etapas, contribuindo para o sucesso de todo o processo.

Stage s	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6
	Reorganizações e especificações	Estudo de Viabilidade	Revisão do Projeto	Projeto Técnico	Produção	Testes e Recolha de dados
Principais tarefas						
	1º Reunião Geral	Reunião de Equipa	Reunião de Equipa	Reunião geral	Reunião geral	Reunião geral
	Reunião do plano estratégico	Reunião com os patrocinadores	Reunião com especialistas	Reunião de equipa	Reunião de equipa	Reunião de equipa
Ação e Documentação	Plano Estratégico	Controlo das conclusões das tarefas	Termo de validação	Panorama	Controlo dos ativos	Checklist das experiências
	Organograma	Lista de especificações e Requerimentos	Pedidos de compra	Checklist de experiências	Ordem para fabricação	Checklist de competição
	Termo de abertura do Projeto	Registo de riscos	Cronograma de gastos	Análise FMEA	Relatório de Competição	Lições aprendidas
	Registo dos patrocinadores	Registo de patrocinadores	Info. Especialistas	Registo dos riscos	Checklist de inspeção	
	Registo interno	Relatório de Viabilidade	Registo de riscos	Registo dos patrocinadores	Não Conformidades	
	Registo dos riscos		Registo de patrocinadores	Desenho do projeto		
	Cronograma do projeto			Relatório Técnico		
	Reunião de Gate					
Checklist 1		Checklist 2	Checklist 3	Checklist 4	Checklist 5	Checklist 6
Abertura do Projeto		Relatório de viabilidade	Termo de validação	Relatório Técnico	Checklist de inspeção	Reunião de encerramento
				Emissor		
				Aprovador		

Figura 2 - Mapa de tarefas do Modelo Stage Gate
Fonte: Costa, 2016, p.58

A Tabela 2 remete para a importância da existência de três grupos diferentes de trabalho em cada estágio. Deste modo, estes três grupos são divididos entre: Principais tarefas, Ação e Documentação e posteriormente a Reunião de *Gate*.

Em primeiro lugar, as Principais Tarefas visam o estudo, planeamento e delineamento das ações a serem tomadas em cada estágio, através das reuniões de equipa ou reuniões gerais.

Assim, a Ação e Documentação é o reflexo do que fica decidido nas reuniões gerais ou de equipa. Caracteriza-se pela fase mais complexa e que despenderá mais tempo, pois trata-se da fase em que são realizadas pesquisas, criação de registos, elaboração de relatórios que servirão para avançar para o estágio seguinte.

Por último, na Reunião de Gate analisa-se a conclusão das tarefas de cada estágio, sendo discutida a viabilidade do processo. Caso a equipa sinta que o projeto não apresenta as condições necessárias para este patamar e avançar para o próximo estágio, as tarefas do estágio em questão serão reformuladas de modo a aperfeiçoar o projeto e atingir a viabilidade necessária.

Assim, consegue-se perceber que a ação coletiva entre as associações e as empresas pode resultar num processo mais eficiente tendo em conta o *know-how* das associações e a vontade das empresas em inovar.

As associações causam impacto, por exemplo, na criação de um processo de desenvolvimento mais completo fruto das relações que estabelecem; estimulam o foco e objetividade na conceção do produto e na fase de penetração de mercado dada a sua experiência no setor; e, facilitam a criação de redes de contacto entre a empresa e outros agentes.

Em suma, o Modelo *Stage-Gate* é um modelo que se adapta à relação entre Associações e Empresas e ao objetivo de estudo da presente dissertação. Este será explorado no contexto prático, no estudo de caso realizado no capítulo seguinte.

2.4 Síntese

Uma associação caracteriza-se por ser um aglomerado de pessoas (singulares ou coletivas) que se juntam com um objetivo comum. As associações empresariais são associações que oferecem um conjunto de serviços externos às empresas, sobretudo na disseminação de informação, partilha de informação e ideias, aconselhamento e trabalho em rede.

Assim de acordo com a Figura 3, as empresas coligam-se às associações empresariais com base na dualidade entre beneficiar e contribuir para uma causa. Deste modo, pode-se destacar duas grandes esferas:

- a. A esfera que enquadra a lógica do bem coletivo;
- b. A esfera que enquadra a lógica dos serviços.

A lógica do bem coletivo centra-se no bem comum e na prática de ações e atitudes que visam o interesse de toda a comunidade. Deste modo, a lógica implícita ao bem coletivo é a lógica de influência, onde as ações que as associações realizam em nome da maioria dos interesses dos seus membros. Estes incentivos públicos incluem práticas como a implementação de padrões profissionais, recolha de informação e desenvolvimento de informação que será disponibilizada para todos

Por outro lado, a lógica dos serviços centra-se essencialmente na recolha de um benefício privado, ou seja, são benefícios oferecidos a associados individualmente, como é o caso de aconselhamento, por exemplo. Dentro desta lógica poderá ainda enquadrar-se o

desenvolvimento conjunto de ações de pesquisa e desenvolvimento, com vista à inovação. No final esta inovação irá pertencer às organizações envolvidas neste consórcio. Assim esta inovação aberta resulta da colaboração entre diferentes agentes com o intuito de potenciar o seu crescimento. Este modelo ilustra a mudança na aquisição de conhecimento, uma vez que neste enquadramento o conhecimento passa a ser acedido através de parceiros, que em conjunto criam as competências necessárias à inovação, como se pode ver na Figura 3.

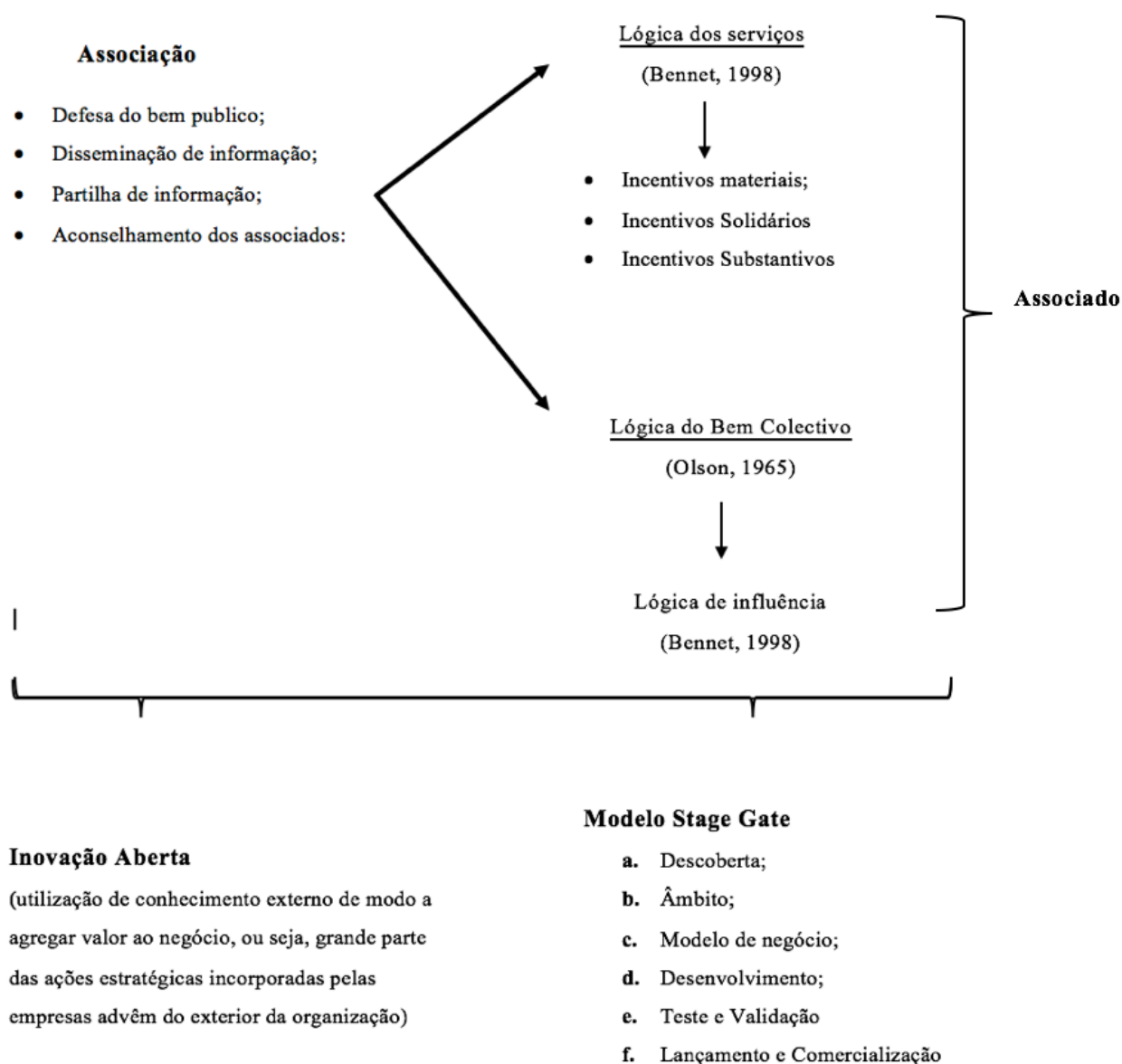


Figura 3 - Esquema sobre o relacionamento direto entre as associações, Inovação Aberta e Modelo Stage Gate

3. Metodologia

Os casos de estudo tipicamente podem assumir formas assentes em entrevistas, questionários ou observações, evidenciando uma metodologia qualitativa, quantitativa ou mista (Eisenhardt, 1989).

O desenvolvimento deste estudo qualitativo baseia-se numa abordagem da combinação sistemática desenvolvida por Dubois e Gadde (2002).

A Combinação Sistemática caracteriza-se por ser um processo não linear, em que o seu principal objetivo é o diálogo contínuo entre a realidade teórica, o trabalho empírico e o estudo de caso. No desenvolvimento da investigação tendo por base a combinação empírica, a existência de questões relevantes para a investigação surge com bastante regularidade e, deste modo, as questões de pesquisa e a estrutura analítica são reorientadas sucessivamente, quando confrontadas com a aplicabilidade no mundo empírico. Glaser (1978, p.4) enaltece a importância da realização de um ajuste entre a teoria e a realidade, e chama a atenção para a tendência dos investigadores em encaixar os resultados obtidos em teorias já pré-concebidas ou pré-existentes, afirmando que os desenvolvimentos de teorias deverão ser concebidos a partir dos dados recolhidos. Eisenhardt (1989) reforça esta afirmação quando alega que a característica mais marcante na construção de uma teoria a partir de estudos de caso em geral é a sobreposição da análise de dados com a coleta de dados.

As observações empíricas obtidas podem resultar na identificação de questões novas e não planeadas, pelo que podem ser exploradas através da estruturação de um estudo de caso. E para a resolução destas questões, os investigadores recorrem essencialmente à realização de perguntas, geração de hipóteses e realização de comparações com o objetivo de obter respostas (Strauss e Corbin, 1990).

Neste âmbito, existem autores que acrescentam algumas críticas a ter em conta, no que respeita ao desenvolvimento de estudos de caso. Os estudos de caso fornecem meios exclusivos para a conceção e desenvolvimento da teoria, contudo deverão ser estruturados previamente com o intuito de obter o máximo de informações possível. Weick (1969) expressa a sua opinião de que os estudos de caso são específicos demais para uma dada situação, não conseguindo levar à generalização. Esta é, contudo, uma falsa questão, visto

a generalização não ser o objetivo dos estudos de caso. Assim, o que se pretende é uma compreensão profunda dos fenómenos, o que poderá levantar novas questões e indicar novas pistas de compreensão.

3.1 Desenho da Investigação

No presente estudo seguiu-se a pesquisa qualitativa, que se caracteriza essencialmente pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando assim aspetos mais profundos e subjetivos do tema em estudo. Para esta pesquisa qualitativa é necessário aprender a observar, registar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (Liebscher, 1998).

Calder (1977) define o alcance da pesquisa qualitativa como um conhecimento mais profundo e subjetivo e realça a importância do recurso a entrevista e *focus group*.

Gil (1991) debruça-se sobre as pesquisas do ponto de vista dos seus objetivos, e realça três tipos de pesquisa:

- Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve deste modo o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas com o tema de estudo em análise e a análise de exemplos que estimulem a compreensão. De forma sucinta envolve a pesquisa bibliográfica e o Estudo de caso.
- Pesquisa Descritiva: visa a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.
- Pesquisa explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Em suma, este tipo de pesquisa visa o recurso ao método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

No ponto de vista dos procedimentos técnicos, Gil (1991) enumera a:

- Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos, e com conteúdo disponibilizado na internet;
- Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam

tratamento analítico;

- Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de os influenciar, definem-se as formas de controlo e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- Levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- Pesquisa Expost-Facto: quando o “experimento” se realiza depois dos factos;
- Investigação-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo.
- Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das associações investigadas.

À luz dos objetivos e procedimentos técnicos acima descritos, o presente estudo será sustentado através de uma pesquisa exploratória e de um estudo de caso.

3.2 Coleta de dados

A entrevista caracteriza-se por ser uma técnica de coleta de dados muito utilizada no estudo de caso. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa, uma entrevista pode-se definir como a prestação de informações ou de opiniões feita oralmente para publicação. A utilização da entrevista como método científico exige a auscultação de mais do que um informante, uma vez que apenas um entrevistado não fornece todos os parâmetros necessários para dar espaço a uma comparação.

De modo a estruturar a entrevista, Arnoldi (2006) faz um resumo de um conjunto de questões que deverão ser respondidas antes de avançar para a técnica da entrevista, assim são:

- O problema em questão será realmente solucionado através da contribuição da utilização da técnica da entrevista?
- De todas as outras técnicas de coleta de dados, esta é a que melhor viabilizará o desenvolvimento da pesquisa, fazendo-a fluir, complementando-a e respondendo a todas as dúvidas com validação?
- O entrevistador é um profundo conhecedor do tema sobre o qual fará questões?

- O entrevistador está preparado física e psicologicamente para a realização da entrevista?
- O entrevistador é capacitado e preparado para efetivar a formulação de questões inesperadas, que, na condução da entrevista, se fizerem necessárias?
- O entrevistador está capacitado para analisar e codificar corretamente os dados obtidos através das respostas, e com o devido discernimento?

O entrevistador tem como proceder com adequação à seleção dos sujeitos para a entrevista e de maneira justificável? A resposta às várias questões levou a perceber que a opção pelas entrevistas era a adequada ajudando também a selecionar os potenciais entrevistados. No âmbito da tipologia das entrevistas optou-se por entrevistas semiestruturadas. Nas entrevistas semiestruturadas, as questões são formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize os seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. Com o desenrolar das questões estas tornam-se mais profundas e também mais subjetivas, levando o entrevistador e o entrevistado a um relacionamento recíproco, muitas vezes de grande confiança.

3.3 Setor e Empresas em Estudo

Segundo Natividade (1950), a região do mediterrâneo ocidental revelou-se com as condições ótimas para acolher os Sobreiros, destacando-se essencialmente o sudoeste da Península Ibérica como a região onde as condições edafoclimáticas são mais favoráveis.

Portugal e Espanha emergem deste modo, como os países onde a área do sobreiro tem aumentado de forma mais significativa nos últimos 200 anos (Pausas, Pereira e Aronson, 2009), resultado igualmente explicado pela proteção desta espécie (legislação mais restritiva quanto ao seu aproveitamento produtivo). Numa perspetiva global, o sobreiro ocupa cerca de 2,1 milhões de hectares, dos quais 34% estão em Portugal, mais concretamente na zona do Alentejo (APCOR, 2011).

Em termos históricos, o significado económico deste produto natural, a cortiça, no qual Portugal tem vantagens absolutas, sempre se evidenciou com algum relevo no contexto da economia nacional, nomeadamente desde o século XIX, quando assumiu, desde logo, uma vocação exportadora.

A esta posição cimeira na produção de cortiça corresponde também uma liderança na

transformação e exportação de produtos corticeiros, em que Portugal representa 62 por cento dos 804,7 milhões de Euros exportados em valor a nível mundial. As rolhas de cortiça lideram as exportações portuguesas deste setor (cerca de 70%, o correspondente a 563 milhões de Euros, dos quais 352 milhões são exportações de rolhas naturais) (APCOR, 2011).

A escolha do setor corticeiro para caso de estudo adveio da heterogeneidade da dimensão das empresas que atuam neste setor. O desempenho do setor é, em grande medida determinado pela presença de um grande grupo económico, a Corticeira Amorim, cuja atividade se estende por mais de 100 países.

Neste seguimento entrevistou-se empresas protagonistas de desenvolvimentos no âmbito da inovação, e associações que estiveram diretamente relacionadas nestas conquistas.

Participantes

Para o presente estudo recorreu-se a um conjunto de participantes que reunisse um conjunto de critérios teóricos, como se pode verificar na tabela 2.

CrITÉRIOS da Seleção da Amostra
Ser empresa ou associação do Setor Corticeiro
Ser membro coligado a uma associação
Já ter recorrido a alguma associação para algo afeto à atividade

Tabela 1 - CrITÉRIOS de Seleção da Amostra

De acordo com os critérios definidos, considerou-se oportuno realizar entrevistas às associações APCOR e CTCOR, e às empresas: Corticeira Amorim, Granorte, Sedacor e Sá Rosas.

APCOR- Associação Portuguesa da Cortiça

A APCOR é uma associação, de âmbito nacional, fundada em 1956, sediada no norte de Portugal (Santa Maria da Feira, distrito de Aveiro).

É uma associação focada no sector corticeiro; todas as empresas que se dediquem à produção, comercialização ou exportação de produtos de cortiça podem ser suas associadas.

Atualmente conta com cerca de 250 empresas associadas, que no seu conjunto são responsáveis por cerca de 80% da produção nacional e 85% das exportações de cortiça.

Prima pela promoção e valorização da cortiça enquanto matéria-prima de excelência e os seus produtos, através da criação das condições necessárias ao desenvolvimento dos seus associados.

Também faz parte dos seus objetivos o reforço da competitividade das empresas, pelo que a APCOR disponibiliza aos associados um conjunto de serviços em diversas áreas da Gestão de Empresas, nomeadamente o apoio na área Jurídica; na área Económica e Financeira; na área Técnica (Licenciamento Industrial, Systecode, Normalização e Qualidade); e por fim, o apoio na área da Comunicação - Relações Externas das empresas e Informação.

CTCOR – Centro Tecnológico da Cortiça

O CTCOR é uma organização fundada a 9 de janeiro de 1987, sediada em Santa Maria da Feira, que defende a promoção e o apoio à inovação no setor corticeiro.

O CTCOR é uma entidade sem fins lucrativos, equipada com vastos equipamentos laboratoriais que visam o desenvolvimento de investigações, com o intuito de apoiar todos os âmbitos necessários ao setor da cortiça. A sua grande missão assenta na promoção de quatro grandes vertentes: inovação, desenvolvimento, qualidade e sustentabilidade.

Corticeira Amorim

O Grupo Corticeira Amorim (a partir daqui chamada apenas de Amorim) dedica-se à transformação de produtos de cortiça, sendo líder mundial do setor. É uma empresa presente em mais de cem países e cotada no PSI20.

A *holding* é detentora de um conjunto de empresas subsidiárias de transformação integrada de cortiça, permitindo deste modo disponibilizar o produto para mercados mais exigentes e para mercados que não estejam diretamente relacionados com a cortiça. A Amorim está presente em mercados como o dos vinhos, o mercado aeroespacial, automóvel, construção, desporto, moda e design de interiores. O grupo integra um 90 empresas mais especificamente: 19 unidades industriais de soluções de cortiça, 10 unidades industriais de matéria-prima, 51 empresas de distribuição e 10 *joint-ventures*.

Granorte – Revestimentos de Cortiça Lda

Empresa fundada em 1955, por Francisco Rocha, com o intuito de produzir rolhas de cortiça. Após alguns anos e com a integração dos filhos de Francisco na empresa, a

pequena unidade de transformação tornou-se numa empresa de média dimensão passando posteriormente a uma empresa composta por cinco unidades fabris.

É uma empresa que prima pela excelência técnica e pela constante inovação, tanto no produto como nos seus processos produtivos.

Atualmente, com as constantes melhorias a Granorte tornou-se numa empresa de referência no setor de revestimentos em cortiça.

Sedacor – Sociedade Exportadora de Artigos de Cortiça Lda

A empresa Sedacor é uma empresa do grupo JPSCork desde 1924. Este grupo é constituído apenas por duas empresas: Jorge Pinto e Sá, Lda e Sedacor – Sociedade Exportadora de Artigos de Cortiça, Lda, operando a partir de várias unidades fabris localizadas em Portugal.

Tem apostado numa área crescente de importância, na criação de laços e parcerias com empresas no estrangeiro que se dedicam essencialmente ao acabamento, comercialização e distribuição dos produtos de cortiça tentando, assim, estar presente no negócio internacional.

A Sedacor é uma empresa que atua no setor corticeiro, e que se distingue pela qualidade dos seus produtos, integrando deste modo um departamento de qualidade com vista ao alcance de mais certificações.

A empresa tem um sistema de controlo de qualidade nas mais diversas etapas do processo produtivo, através de equipamentos da mais moderna tecnologia, e preza o recrutamento de pessoal qualificado.

Sá Rosas, S.A.

Esta empresa nasceu em 1915, o seu produto pioneiro e *core* são os tapetes dobráveis para casas de banho.

Ao longo dos anos tem sido uma empresa que se revela inovadora e que tenta atuar em setores mais específicos, como a indústria do calçado, a indústria de construção e reparação de instrumentos musicais.

Caracteriza-se, ainda, por ser a mais antiga produtora de cortiça granulada em Portugal, para produção de rolhas para vinho e *champanhe*. Esta especialização começou por ser uma experiência a curto prazo, que se apresentou como uma solução rentável para a empresa, transformando-se atualmente num dos produtos principais da empresa.

A tabela 3 apresenta um breve resumo da informação relevante sobre as entrevistas realizadas, com indicação do nome da organização, nome do entrevistado e respetivo cargo; além da data da realização da entrevista. De notar que todos os intervenientes consentiram na exposição dos seus dados para o propósito.

Organização	Entrevistado	Cargo	Data
APCOR	Joaquim Lima	Presidente	26 de março
Corticeira Amorim	Carlos Jesus	Diretor de Projetos e Comunicação	25 de março
CTCOR	Alzira Quintanilha	Diretora Geral	27 de março
Granorte	Eduardo Figueiredo	Diretor Geral	27 de março
Sedacor	Albertino Marques	Diretor Projetos	26 de março
Sá Rosas	Eduardo Macedo	CEO	25 de março

Tabela 2 - Entrevistas Realizadas

3.4 Tratamento dos dados

Da revisão da literatura resultaram algumas categorias essenciais para a análise detalhada das entrevistas (ver tabela 3).

A Associação		
Contexto/Categoria	Definição	Autor
Lógica dos Serviços	Benefícios oferecidos aos associados de forma a responder às solicitações e consultas individuais dos membros.	Bennet (1998)
Lógica de Influência	Ações que as associações realizam em nome da maioria dos interesses de seus membros	
Lógica do Bem Coletivo	Ações que as associações realizam em nome da maioria dos interesses de seus membros	Olson (1971)

Modelo Stage Gate		
Contexto/Categoria	Definição	Autor
Descoberta	Compilação das ideias iniciais e avaliação das mesmas para avançar no Modelo.	Cooper (2001)
Âmbito	Obtenção de uma visão global do projeto. Fase determinada por existência de pesquisa focada no projeto.	
Modelo de Negócio	Elaboração de estudos de mercado, análise competitiva, avaliação técnica detalhada e elaboração de uma análise comercial;	
Desenvolvimento	Elaboração e idealização da implementação do produto, e elaboração do plano de desenvolvimento físico do produto;	
Teste ou Validação	Teste à viabilidade do projeto: produto, processo de produção, aceitação do público e impacto financeiro;	
Lançamento e Comercialização	Desenvolvimento do plano de marketing e de operações para a comercialização do bem.	
Inovação Aberta		
Contexto/Categoria	Definição	Autor
Inovação Aberta	Utilização de conhecimento externo de modo a agregar valor ao negócio, ou seja, grande parte das ações estratégicas incorporadas pelas empresas	Chesbrough, (2012)

	advêm do exterior da organização.	
--	--------------------------------------	--

Tabela 3 - Categorias Teóricas

A análise das entrevistas com base nas categorias teóricas aliada à Combinação Sistemática permitiram um contínuo “vaivém” entre a literatura e a informação proveniente dos testemunhos, bem como da documentação adicionalmente consultada.

Como se pode verificar, embora propostas por dois autores diferentes, as categorias lógica de Influência e Lógica do bem coletivo sobrepõem-se pelo que foram fundidas numa só.

3.5 Síntese

Com o intuito obter resposta para a Questão de Investigação, procedeu-se à utilização de uma metodologia qualitativa, com carácter exploratório, utilizando para isso uma abordagem abductiva apoiada pela Combinação Sistemática (Dubois & Gadde, 2002).

O setor em análise é o setor da cortiça. Este é constituído por um conjunto de empresas de pequena e média dimensão, à exceção da Corticeira Amorim, sendo a única considerada grande. Na generalidade as empresas do setor corticeiro, caracteriza-se por empresas com várias gerações, e por gestão familiar. Daqui resulta que em grande medida os recursos são escassos, sendo fulcral para as empresas a procura de conhecimento e ajuda externa.

Os participantes no estudo foram selecionados com base nos critérios teóricos, que permitiram a escolha dos entrevistados, considerando a sua adequação, perante o tema em estudo. Neste seguimento foram realizadas entrevistas, recorrendo a um guião semiestruturado (em Anexo).

A investigação desenvolvida permitiu caracterizar os envolvidos relativamente à sua interação e cooperação. De seguida, foram analisados os resultados com base no modelo teórico inicial. As motivações subjacentes à criação de laços empresariais para o desenvolvimento de projetos, ou as razões que levam as empresas do setor corticeiro a coligar-se às associações foram apresentadas, tendo em conta o número de vezes que foram mencionadas, no decorrer das entrevistas realizadas com recurso ao software Nvivo.

4. Resultados

4.1 Serviços das Associações e Recurso por parte das empresas

Começou por se realizar uma análise pormenorizada dos incentivos oferecidos pelas associações, tendo-se alocado os serviços prestados pelas associações pelas categorias teóricas.

A lógica dos serviços explorado por Bennet (1998), explora três tipos de incentivos que fazem com que os associados se interessem pela criação de uma relação com uma associação sendo eles:

- Incentivos Materiais – caracterizam-se por incentivos tangíveis que visam a recompensa privada;
- Incentivos Solidários – caracterizam-se por incentivos de natureza social;
- Incentivos Substantivos – caracterizam-se por incentivos intangíveis e amplas.

Tendo por base os três tipos de incentivos que uma associação oferece, e relacionando com as entrevistas realizadas à APCOR e CTCOR, pode-se realçar a presença dos três diferentes incentivos. Deste modo, a tabela 4 ilustra todos os serviços prestados pelas associações corticeiras.

Associação	Serviço	Aplicação Prática	Tipo de Incentivo
APOR	Serviço de Qualidade	Medição do TCA da Cortiça;	Incentivo Material
	Serviço de Normalização Sectorial	Formalização de leis nacionais e internacionais que visam a proteção intelectual dos produtos;	Incentivo Substantivo
	Serviços Jurídicos	Serviços de defesa;	Incentivo Material
	Serviço de Licenciamento	Consultoria e parcerias com empresas de	Incentivo Material

	Industrial	auditoria industrial;	
	Contratação Coletiva	Clarificação de questões do âmbito de RH;	Incentivo Material
	Serviço de Carácter informativo	Divulgação de informações relevantes para as empresas;	Incentivo Substantivo
	Serviço de Cooperação Institucional	Promoção de atividades que visa a criação de novas parcerias entre as empresas;	Incentivo Material
	Serviço de Promoção e internacionalização	Incentivos e promoção da participação das empresas em férias internacionais do setor;	Incentivo Material
	Serviço de Tecnologia e Inovação	Indústria 4.0	Incentivo Material
CTCOR	Serviço de diagnóstico e consultoria	Apoio às atividades industriais das empresas;	Incentivo Substantivo
	Serviços Laboratoriais	Realização de testes e análises mais específicos e dispendiosos;	Incentivo Material
	Serviços de Peritagens	Obtenção de pareceres técnicos no desenvolvimento de algum projeto novo;	Incentivo Material

	Serviço de Metrologia	Calibração de paquímetros;	Incentivo Material
	Serviço de Verificação de Equipamentos	Verificação e inspeção dos equipamentos industriais;	Incentivo Material
	Serviço de Diagnóstico Empresarial	Avaliação das emissões de gases e parametrização de ruídos;	Incentivo Material
	Serviços de Investigação e Desenvolvimento	Elaboração e criação de algo numa base mais científica;	Incentivo Material
	Serviço de Transferência Tecnológica	Realização de palestras para instruir os empresários das novidades tecnológicas no setor;	Incentivo Substantivo
	Serviços de apoio à propriedade intelectual	Apoio e acompanhamento das empresas na criação de patentes.	Incentivo Material

Tabela 4 - Serviços prestados pelas Associações do Setor Corticeiro

A partir da tabela 4, verifica-se a complementaridade existente entre a APCOR e o CTCOR.

A APCOR é uma associação que desenvolve um conjunto de serviços especializados mais vocacionados para a área funcional de uma empresa, já o CTCOR desenvolve a sua ação numa vertente mais operacional do negócio.

Numa perspetiva das empresas, foi questionado quando recorrem com mais frequência quando necessitam da colaboração das associações. Assim, denota-se uma heterogeneidade nas respostas e de imediato remete para as carências de cada empresa, como se pode ver na tabela 5.

Serviço	Tipo de Incentivo	Granorte	Sedacor	Sá Rosas	Amorim
Serviços de Promoção e Internacionalização	Incentivo Material	X	X	X	X
Serviços de Apoio à Exportação	Incentivo Material	X		X	
Serviços Informativos	Incentivo Material	X			
Serviços Laboratoriais	Incentivo Material			X	
Serviço de Verificação de equipamentos	Incentivo Material			X	
Serviços de Transferência Tecnológica	Incentivo Material		X		

Tabela 5 - Serviços das associações mais utilizados pelos associados

Na tabela 5 foi incluída a empresa Corticeira Amorim uma vez que recorreu à APCOR uma vez pontualmente, numa campanha de promoção internacional. Contudo o entrevistado revela que: “(...) a Amorim é um universo à parte da realidade”, complementando esta ideia ao afirmar “(...) aquando da realização de um projeto, desenvolvimento de um produto, processo ou até mesmo serviço que é raro, existe um departamento de projetos. No âmbito das feiras internacionais, (...) temos um departamento de marketing. Mesmo na área de exportação (...) a Amorim tem uma rede de distribuição própria nacional e internacional. (...) área jurídica, (...) a Amorim acaba por não precisar porque contempla um departamento jurídico composto por alguns advogados que trata de todos os assuntos de carácter legal.”. Contudo, e não menos importante, dado que o setor corticeiro é um setor com bastante atividade nos últimos anos, e a produção de produtos extremamente inovadores tem sido recorrente, os Serviços de Normalização Sectorial também têm sido um dos serviços prestados como confirma o entrevistado da APCOR “a indústria da cortiça é uma indústria que se tem revelado inovadora e que tem dado origem à criação de novos produtos numa base constante. Estes criadores ou empresários recorrem muito à ajuda da APCOR para a criação de normas de forma a defender estes mesmos produtos, ou até mesmo tecnologias. Para que possa ser algo com validade a nível legal é da responsabilidade da APCOR transportar estes esboços para leis nacionais e internacionais”.

Os serviços prestados pelas associações podem ser, segundo Bennet (1998), classificados

de acordo com a Lógica dos Serviços ou Lógica de Influência. Deste modo, a Lógica dos Serviços caracteriza-se por benefícios oferecidos aos associados de forma a responder às solicitações individuais, já a Lógica de Influência caracteriza-se por ações que são realizadas em prol do interesse de todos os membros da comunidade.

Assim, com base nas entrevistas realizadas às empresas, é de notar que os serviços mais procurados são os serviços de promoção e internacionalização. Segundo Bennet (1998) os serviços apresentados na Tabela 5, como os serviços mais procurados pelos sócios quando recorrem a uma associação, enquadram-se na Lógica dos Serviços, uma vez que se trata de serviços personalizados e únicos, que dependem de empresa para empresa, não visando o interesse coletivo dos demais.

É de notar a importância do apoio das associações de acordo com a dimensão das empresas no setor corticeiro. Sá Rosas, no leque das empresas entrevistadas é a empresa com menor dimensão, seguida da Granorte, Sedacor e por fim a de maior dimensão, a Corticeira Amorim. Assim, é interessante notar que, e de acordo com a tabela 5, Sá Rosas é a empresa que se mostra mais dependente da ajuda das associações, ao contrário da Corticeira Amorim, que recorreu uma única vez. Ou seja, o facto das empresas serem de pequena dimensão remete automaticamente para uma maior dependência de agentes externos como as associações, uma vez que não são capazes de produzirem estes serviços internamente devido à falta recursos, e em especial devido à falta de capacidade de tesouraria para investir.

Por último, podemos concluir que estamos perante associações dinâmicas e que possuem um vasto leque de serviços. Serviços estes que foram construídos à medida que a indústria da cortiça e as necessidades das empresas foram evoluindo, de modo a darem todo o suporte necessário aos seus associados. De referir que estamos perante um setor bastante inovador e que as suas necessidades com o passar do tempo foram se alterando, tendo a APCOR e o CTCOR moldado os seus serviços e a forma como os prestam.

4.2 A Inovação Aberta entre Associações e Empresas

A Inovação Aberta caracteriza-se pela utilização de conhecimento externo de modo a agregar valor ao negócio, ou seja, grande parte das ações estratégicas incorporadas pelas empresas advêm do exterior da organização (Chesbrough, 2012).

Com o intuito de melhor entender a importância da inovação aberta junto das empresas e o que estas consideram da mesma, uma das questões realizadas em contexto de entrevista foi “Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberta), potencia a existência de inovação?”. Todas as empresas responderam a esta questão de forma afirmativa, complementando com o seu ponto de vista e até mesmo exemplos.

Assim, o entrevistado da Granorte acrescenta à sua resposta afirmativa que: *“A partilha de informação, ideias e experiências tem como resultado uma visão mais abrangente que potencia soluções diferenciadoras”*. A Sedacor complementa com: *“(…) duas cabeças pensam melhor que uma. Quando temos heterogeneidade nos componentes de mudança é um facto decisivo na probabilidade de sucesso.”*. O entrevistado da Amorim, apesar de responder afirmativamente à questão, apresentou a sua perspetiva quando refere: *“é difícil fomentar a cooperação e simultaneamente estimular a existência de uma concorrência saudável. É fundamental proteger a atividade intelectual e as vantagens competitivas perante os demais concorrentes, e a cooperação com uma associação é fundamental para potencializar os recursos e diminuir os gastos.”*

Por último, a inovação aberta permite a criação de sinergias para a concretização de um dado projeto. Deste modo, dado que as empresas do setor corticeiro são maioritariamente micro e pequenas empresas, a coligação ao CTCOR permite a redução de custos de desenvolvimento tecnológico, bem como a diminuição no tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos. Já a coligação à APCOR acarreta mais-valias como mecanismos de aprendizagem, interação com outros agentes da mesma indústria e partilha de conhecimentos intra e inter organizacionais.

4.3 O Contributo associativo no Modelo Stage Gate

Tendo em consideração a importância das associações no processo inovador, analisou-se a sua intervenção à luz do Modelo Stage Gate.

O Modelo Stage Gate é composto por um conjunto de etapas que visam a construção sólida de um negócio tendo em vista o sucesso. Como já mencionado anteriormente trata-se de um modelo de execução contínua, ou seja, a passagem de um patamar para o seguinte através das respetivas etapas apenas é possível após a validação das tarefas da etapa anterior.

Deste modo, as entrevistas foram conduzidas de modo a perceber na ótica das empresas quando sentem necessidade de recorrer à ajuda das associações para a conclusão dos seus projetos, e, a mesma questão foi colocada às associações de modo a entender em que fase do Modelo são mais procuradas pelos seus associados.

De forma sucinta é possível resumir as respostas das empresas de acordo com a tabela 6.

	Amorim	Granorte	Sedacor	Sá Rosas
Descoberta				
Âmbito				
Modelo de Negócio	X			
Desenvolvimento		X	X	X
Testes e Validação			X	
Comercialização				

Tabela 6 - Modelo Stage Gate na ótica das empresas

Apesar de a generalidade das empresas mencionarem o desenvolvimento como a fase do Modelo Stage Gate em que consideram necessário recorrer a uma associação, existem também respostas que revelam a importância da intervenção das associações nas etapas de Construção de Modelo de Negócios e Testes e Validações.

As empresas que consideraram o recurso à ajuda das associações na etapa de desenvolvimento complementaram com alguma informação adicional. Assim, o entrevistado da Sá Rosas refere que “*O desenvolvimento é a fase mais complicada para a maioria das empresas devido ao facto de escassez de recursos, tanto materiais como intelectuais, e desta forma as associações dispõem de um vasto conjunto de equipamentos e parcerias que podem levar para a frente os nossos projetos*”. Já o entrevistado do grupo Amorim, direccionou a sua resposta para a etapa da construção do Modelo de Negócio, “*(...) mal o indivíduo se encontre na vida adulta assume logo o braço direito do seu antecedente, pai, sogro e acabam por não aprender mais noutras empresas, acabam por ter uma visão muito afunilada do que é o mercado, acabam por assumir as crenças do seu mestre! E assim temos uma indústria um pouco débil no que toca à literacia da administração e dos membros superiores. Esta deficiência acaba por se repercutir quando querem começar uma ideia do zero. E, de acordo com o Modelo que falou, acho que criação do business case, a criação do modelo de negócios, é sem dúvida onde penso que requer mais ajuda de quem sabe.*”

Nas entrevistas realizadas às associações a mesma questão colocou-se, com o intuito de apurar em que etapa do Modelo Stage Gate é que estas sentem que contribuem de forma

mais intensa. Deste modo pode-se resumir as respostas de acordo com a tabela 7.

	APCOR	CTCOR
Descoberta		
Âmbito		
Modelo de Negócio	X	
Desenvolvimento	X	X
Testes e Validação		X
Comercialização		

Tabela 7 - Modelo Stage Gate na ótica das associações

De acordo com a resposta da APCOR, as empresas deste setor recorrem mais frequentemente às associações nas etapas de Modelo de Negócios e Desenvolvimento, contudo o mesmo não se verifica em relação ao CTCOR uma vez que afirma que é procurado essencialmente na etapa do Desenvolvimento e na etapa dos Testes e Validação.

A APCOR reforça a sua resposta no âmbito da Construção do Modelo de Negócio quando afirma que *“Para além de ser um setor já maduro como há pouco referi, é um setor que atrai muitos novos empreendedores, e que sem conhecimentos da indústria recorrem bastante à APCOR para a ajuda da construção do modelo de negócios, e também para obterem um pouco um enquadramento geral do setor.”* Neste sentido apresentaram um programa que se encontram a promover e que salienta o seu impacto e importância na construção do Modelo de Negócios *“A título de curiosidade e que penso que se enquadra nesta questão, a APCOR agora, em 2020, lançou um novo Challenge, Cork Empreende. É um desafio que promove o empreendedorismo dentro e fora do setor. São diferentes etapas em que os seis projetos melhores receberão um prémio para ajudar no arranque da empresa.”*.

O CTCOR não apresenta a sua intervenção na etapa da Construção do Modelo de Negócio devido à sua área de intervenção não ser direcionada para este âmbito.

No Desenvolvimento, ambas as associações revelaram que é uma das etapas em que as empresas recorrem igualmente à ajuda das associações. Assim, a APCOR afirma que *“O setor da cortiça é um setor já constituído, maduro e quando recorrem a nós, APCOR, já numa vertente de ajuda para desenvolvimento de algo, ou na desmistificação de algum*

entrave que a empresa no seu processo de criação de algo precise.” O CTCOR face a esta questão refere que “é a fase em que a maioria das empresas sentem dificuldade, isto é, dificuldade em executar, acesso restrito a laboratórios para a execução de testes, escassez de recursos de capital humano para obtenção de pareceres”.

Por fim, e não menos importante, o CTCOR presta igualmente o seu contributo na etapa de Testes e Validação. Tendo em consideração os seus laboratórios e a posse de tecnologia de ponta, as empresas recorrem ao CTCOR na etapa de testes e validação de modo a garantir a viabilidade e confiança no produto.

As associações entrevistadas complementam-se, sendo a sua área de atuação distinta. O CTCOR caracteriza-se por ser um centro tecnológico com um ativo de equipamentos essenciais à indústria da cortiça, com laboratórios de ponta e com capital humano altamente qualificado, e deste modo, é mais procurado pelas empresas na etapa do Desenvolvimento. Já em relação à APCOR, face aos serviços que oferece, e de acordo com as competências dos seus recursos humanos, a Construção do Modelo de Negócios torna-se a etapa mais evidente em que as empresas precisam e procuram ajuda. Paralelamente, revelaram que quando colaboram na etapa do Desenvolvimento fazem-no pontualmente e em projetos com pouco cariz tecnológico ou projetos que não requerem a utilização de tecnologia de ponta.

Para além da intervenção direta das associações nos projetos desenvolvidos pelas empresas, as associações intervêm ainda de uma forma indireta. A APCOR desenvolve desafios, conferências e encontros em que o tema principal é a cortiça. Estas dinâmicas promovem as relações entre membros do mesmo setor, com o intuito de fomentar a cooperação e a competição saudável. Destas atividades fomentadas pelos diferentes organismos, foram bastantes os projetos que surgiram através da criação de laços e sinergias entre diferentes empresas como se pode verificar na entrevista da APCOR: *“Este tipo de atividades já tiveram finais felizes uma vez que através destas iniciativas temos noção que muitos empresários entraram em contacto com outros e agora são grandes amigos e companheiros de negócios, inclusive a APCOR já participou em inaugurações de produtos criados neste contexto de cooperação entre empresas que se conheceram nas nossas meetings.”.*

Em suma, a procura de conhecimento externo por parte das empresas, nas diferentes etapas do Modelo Stage-Gate depende das infraestruturas e área de interesse das associações do setor. Ainda de salientar que a criação de diferentes dinâmicas que compreendem a participação de diferentes agentes do setor corticeiro, estimula a cooperação e a entreaajuda nos diferentes projetos.

4.4 Síntese

As relações entre empresas e associações do setor em estudo são estabelecidas com diferentes intuitos, maioritariamente de acordo com os interesses próprios e individuais das empresas. As associações entrevistadas apresentam propósitos diferentes de atuação e isto reflete-se nos serviços que prestam. De salientar que a regularidade e diversidade de prestações de serviços das associações a empresas diferem com a dimensão destas.

No decorrer das entrevistas, foram mencionadas várias razões que motivam as empresas a procurar a ajuda das associações, e muitas prendiam-se com a incapacidade de estas produzirem os serviços internamente. De notar, que a Inovação Aberta é um conceito que tem feito parte deste setor, uma vez que existem muitos produtos e processos que envolvem mais que um agente na sua execução e consecutivamente no seu sucesso.

No âmbito do Modelo Stage Gate as associações revelam-se um agente fulcral para muitas empresas, nas etapas de Construção do Modelo de Negócios, Desenvolvimento e Validação e Testes. São detentoras de bastante conhecimento tácito que impulsionam e agilizam a estruturação do lançamento de um novo produto, serviço ou processo interno à empresa.

Assim, pode-se concluir que a entreaajuda, partilha de conhecimento, inovação e cooperação são conceitos que vêm a definir o setor corticeiro no que respeita à fomentação de inovação nas relações entre associação e empresa.

5. Conclusão

A cooperação entre as empresas e as associações do setor corticeiro são cada vez mais um veículo para a criação e desenvolvimento de inovação, contudo, ainda são poucos os estudos que investigam o sucesso das operações realizadas em conjunto por estes dois agentes.

Deste modo, torna-se importante contribuir com pesquisa, para a questão que conduziu o presente estudo, ou seja, se o associativismo promove a inovação e se esta visa ou não o bem coletivo. Para tal, foi conduzida uma investigação de carácter qualitativo e exploratória, com recurso à técnica de Combinação Sistemática, através da abordagem abductiva.

A recolha de informação que contribuiu para o desenvolvimento do estudo teve, por base, a realização de entrevistas semiestruturadas (duas associações e quatro empresas); sendo que se procedeu ainda à análise através do paralelismo entre a literatura e a informação proveniente das entrevistas.

A presente dissertação teve por base as seguintes abordagens teóricas:

1. Apresentação de um enquadramento teórico do conceito de associação e dos incentivos que movem os indivíduos e as empresas a associarem-se. Ainda neste seguimento, desenvolveu-se um enquadramento de que modo é que as associações contribuem para o bem coletivo;
2. Apresentação do conceito de inovação aberta, e de que modo a implementação deste potencia a inovação;
3. Apresentação, ainda, do Modelo Stage Gate, das suas principais tarefas e de que modo este promove, se bem estruturado, o sucesso de um projeto.

A interligação destas três abordagens teóricas revela-se uma grande contribuição para um melhor entendimento das relações entre empresas e associações. Deste modo, as associações apresentam-se como um agente relevante na elaboração de projetos, dado o seu know-how e as ferramentas de que são detentores, potenciam a eficiência e a inovação incorpórea do mesmo. De salientar que na elaboração de um trabalho conjunto é fundamental a estipulação de etapas e metas, e, nada melhor que o Modelo Stage Gate para orientar e garantir o sucesso do projeto. Assim, as associações, usando as

experiências já vividas e o respetivo *background*, revelam-se membros chave e membros diferenciadores nas diferentes etapas implícitas do Modelo Stage Gate.

No que se refere às contribuições práticas da presente investigação, podem destacar-se:

1. Quanto ao recurso por parte das empresas a associações para a elaboração de ações conjuntas tanto no desenvolvimento de novos projetos, como para a continuação da sua atividade depende da sua dimensão, verificou-se que as empresas de menor dimensão são detentoras de menores estruturas financeiras que se tornam incompatíveis com o desenvolvimento de projetos de forma independente;
2. O pedido de ajuda das empresas às associações é geralmente movido pelos seus próprios interesses não tendo em vista o bem coletivo. Contudo, existem exceções, e, quando uma empresa é detentora de um bem distinto, ou é descoberto algo de novo, o recurso às associações com o intuito de criação de leis nacionais e internacionais de proteção visa o bem comum;
3. A inovação aberta é uma prática já existente no setor corticeiro. A inovação aberta potencia exponencialmente a existência de inovação;
4. As empresas sentem que necessitam de recorrer mais às associações na elaboração dos seus novos projetos maioritariamente na etapa do Desenvolvimento de acordo com o Modelo Stage Gate. Contudo as etapas de Testes e Validação e Construção do Modelo de Negócios foram alvo de análise como etapas de elaboração conjunta;
5. As associações sentem que a sua ajuda é fulcral na etapa do Desenvolvimento e Construção do Modelo de Negócios, de acordo com o Modelo Stage Gate. Contudo esta perceção advém essencialmente porque as associações presentes na indústria da cortiça caracterizam-se por polos que se complementam entre si, e as empresas mediante as suas necessidades selecionam a associação a que recorrerão.
6. As diferentes dinâmicas promovidas pelo âmbito associativo, que visa envolver diferentes agentes do mesmo setor na participação de atividades com o intuito de promover a criação de laços. Através do setor em estudo é de notar que estas dinâmicas fomentam a criação de relações, a cooperação e a competição saudável entre as empresas.

A questão de investigação inerente ao presente estudo, visa explorar de que modo é que

a coligação de empresas a associações era fruto da implementação de iniciativas que objetivam o bem coletivo na indústria.

Existem algumas motivações que levam à formação de laços entre as associações e os seus associados, contudo estas motivações geralmente partem do associado em prol do seu bem privado. É recorrente as empresas recorrerem a associações quando estão perante problemas ou contratempos que não conseguem resolver de forma isolada. Deste modo, percebe-se que apesar das associações promoverem o bem coletivo e dinamizarem atividades que o visam, as empresas recorrem às associações em busca de benefícios próprios e interesses individuais.

A Figura 4 apresenta um esquema ilustrativo que visa expor, de forma sucinta, os tópicos abordados tanto na revisão de literatura como decorrente das entrevistas. Trata-se de um esquema que à semelhança do da Figura 3, visa perceber as relações entre os temas abordados de acordo com o contributo fornecido pelas empresas e associações em estudo.

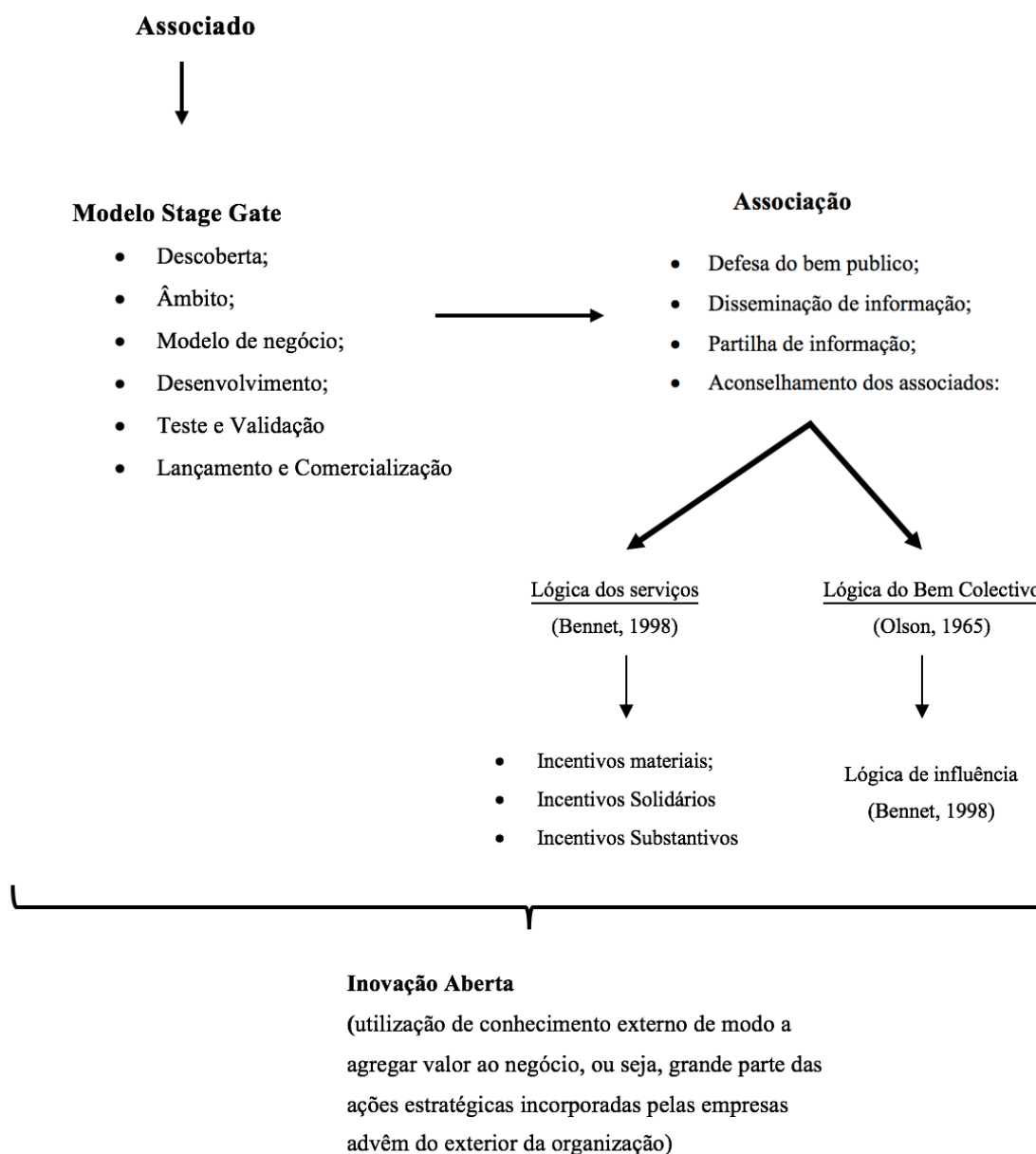


Figura 4 - Framework Final

A Figura 4 ilustra de que modo é que os temas abordados quer na revisão de literatura quer nas entrevistas se relacionam. A Figura 4 foi desenvolvida essencialmente com base nas entrevistas realizadas e com base no contributo que estas tiveram para a presente investigação.

No setor corticeiro é de notar que o associado, neste caso as empresas são colocadas em primeiro plano. Apesar de serem associadas, o seu recurso às associações é sobretudo relacionado com causas que afetam diretamente as empresas e não o setor.

A Figura 3, fundamentada com base na literatura existente, evidencia que a relação entre

empresa e associação é motivada pelas iniciativas promovidas pelas associações, contudo, já na Figura 4, o que se encontra como o centro da criação de laços entre estes dois organismos, são os interesses privados das empresas.

De acordo com a Figura 4 as empresas juntam-se às associações quando se encontram num período de desenvolvimento de um dado projeto, já de acordo com a Figura 3 os laços entre as empresas e as associações promovem a ajuda mútua no desenvolvimento de projetos e potenciam consequentemente a inovação. As empresas demonstram maior carência e necessidade do *know-how* das associações quando se encontram com dificuldades em algumas etapas presentes no Modelo Stage Gate.

Assim, de forma resumida, e de acordo com os autores estudados (Figura 3), as ações promovidas pelas associações para os seus associados, promovem a inovação aberta e consequentemente entreaajuda para o desenvolvimento de projetos. Enquanto que, a Figura 4 demonstra que o associado apenas se move até uma associação, quando se encontra com dificuldades em algumas etapas do Modelo Stage Gate. Estas etapas são geralmente a de Construção de Modelo de Negócios, Desenvolvimento e Testes e Validação

Tendo a questão de investigação que motivou o presente estudo respondida, resta explorar:

- Este comportamento demonstrado pelos associados face às associações está presente nos restantes setores?
- Terá a dimensão da empresa impacto na integração das associações nos projetos?
- As associações focar-se-ão o suficiente nas áreas para as quais foram desenvolvidas e de que modo é que estas podem ser parte integrante de uma indústria?

Concluindo o presente estudo, as associações são agentes fulcrais na atividade das empresas, sobretudo nas micro e pequenas empresas. As associações foram concebidas para ajudar e elucidar as empresas que não possuem recursos nem capacidade financeira para produzir certos serviços internamente. É de salientar que as associações dado ao seu conhecimento e experiência revelam-se uma mais valia, e até mesmo um agente *core* em todas as etapas inerentes ao desenvolvimento de um projeto.

Referências

Alves, C. A., Tiergarten, M., & Araújo, J. P., Jr. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso na rede Graphia. *Revista de Administração da Unimep*, 6(3), 2008.

Bianchi, M., Orto, S. C., Frattini, F., & Vercesi, P. *Enabling open innovation in small and medium sized enterprises: how to find alternative applications for your technologies*. *R&D Management*, 40(4), 414-431, 2010.

Bennet, Robert. J. *Business associations and their potential contribution to the competitiveness of SMEs*. *Entrepreneurship & Regional Development*, v.10, n.3, p.243-260, 1998.

Bennet, Robert. J. *Management adaptation of business association services: long-term stability 1783-2012 and 'change points' for Irish chambers of commerce*. *The Irish Journal of Management*, v.35, n.1, p.58-73, 2016.

Brostöm, A. (2012). *Firms' rationales for interaction with research universities and the principles for public co-funding*. *Journal Technology Transference*, 37, 313–329.

Cardoso, O. O.. comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40 (6), pp. 23-44, 2006

Chesbrough, H. (2012a). *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. (L. C. C. Q. Faria, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2003).

Chesbrough, H. (2012b). *Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação*. (R. Rubenich, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2006).

Clark, K. B; Wheelwright, S. C. *Managing new product and process development*. New York: The Free Press, 1993.

Cooper, R. *Stage gate system a new tool for managing new products*. p. 44-53, *Business Horizons*, 1990.

Dodgson, M; Gsnn, D; Salter, A. *The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble*. *R&D Management*, v. 36, n. 3, p. 333-346, 2006;

Dosi, G.. *Sources, procedures and microeconomic effects of innovation*. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120-1171, 1998

Druid/IKE-group University of Aalborg. *Paper presented at the Fourth International ASEAT Conference "Differences in 'styles' of technological innovation"* Manchester, September 2-4, 1997.

Drucker, P. F. *Inovação e espírito em- preendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1998.

Esteves, G., & Nohara, J. J. (2011, julho/setembro). Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 182-204.

Freeman, C. *A Schumpeterian renaissance?* SPRU Elec- tronic Working Paper Series, n. 102, jul, 2003.

Gibbons, M., & Johnston, R. *The roles of science in technological innovation. Research Policy*, 3, 220-242, 1974.

Granovetter, M. *Handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994. p. 477-503.

Hage, J; Hollingsworth, R. *A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions*. *Organization Studies*, v. 21, p. 971-1004, 2000.

Kirzen, I. M. *The theory of entrepreneurship in economic growth*. p. 272-276. In: Kent, D. L.; Sexton, D. L.; VESPER, K. H. (Ed.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. New Jersey: Englewood cliffs, 1982.

Lundvall, Bengt-Å ke. *National Systems and National Styles of Innovation*.

Moraes, J.; Nara, E.; Thomas, J.; Burin, H.; Schaefer, J.; Bairele, I.. *Competitividade em associações empresariais – Análise Bibliométrica*, 2008;

R.G. Cooper, “*What’s next? After Stage-Gate,*” *Research-Technology Management*, forthcoming Jan 2014

R.G. Cooper & S.J. Edgett, “*Best Practices in the Idea-to-Launch Process and Its Governance Research-Technology Management*, March-April 2012, Vol 55, No. 2, pp 43-54.

R.G. Cooper, *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation, 4edition*. New York, NY: Basic Books (division of Perseus Books), 2011.

R.G. Cooper, “*Perspective: The Innovation Dilemma – How to Innovate When the Market Is Mature,*” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, No. 7, 2011.

R.G. Cooper and S.J. Edgett, “*Maximizing productivity in product innovation,*” *Research Technology Management*, March-April 2008, pp 47-58.

R.G. Cooper, “*The Stage-Gate Idea-to-Launch Process – Update, What’s New and NexGen Systems*,” J. Product Innovation Management, Volume 25, Number 3, May 2008, pp 213-232.

R.G. Cooper, “*NexGen Stage-Gate-- What Leading Companies Are Doing to Re-Invent Their NPD Processes*,” Cover story in PDMA Visions, XXXII, no 4, Sept 2008, pp 6-10.

Maçaneiro, M. B., & Cherobim, A. P. M. S. (2011, janeiro/março). Fontes de financiamento à inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas – estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. *Organizações & Sociedade*, 18(56), 57-75.

Mintzberg, H. *O Processo da Estratégia*. São Paulo: Bookman, 2001.

Mintzberg, H. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (E. M. P. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus

Powell, W; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116-145, 1996.

Reis, José, 1988 “território e sistemas produtivos locais: uma reflexão sobre as economias locais”, *Revista Critica de ciências sociais*;

Reis, José, 1992 “os espaços da indústria - A regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal”;

Reis José, 1991 “Estado, economia e Agentes” Documento de trabalho do observatório Intercentros, Coimbra

Schumpeter, J. A. *Development*. *Journal of Economic Literature*, v. 43, n. 1, p.108-120, 2005.

Schumpeter, J. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

Schumpeter, J. A. *Business cycles*, v. I. New York: McGraw Hill Books, 1939.

Schumpeter, J. A. *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot, 1979.

Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento económico*. São Paulo, Nova Cultura;

Soda, G. *The management of rms’ alliance network positioning: Implications for innovation*. *European Management Journal*, v. 29, p. 377- 388, 2011.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide, mcgraw-Hill Portugal;

Tidd, J; BESSANT, J; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

Wang, M. (2012). *Exploring potential R&D collaborators with complementary technologies: The case of biosensors*. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 862-874.

Anexos

Entrevista às associações – APCOR

1. A associação APCOR conta atualmente com quantos associados?

280

2. O que é necessário para se associar à APCOR?

A essência da APCOR resume-se à reunião da indústria da cortiça. Assim para se ser membro é necessário ter o CAE apropriado como, CAE de cortiça, CAE de atividade transformadora de cortiça, ou CAE de comercialização de artigos de cortiça.

Existem três tipos de estatutos dos associados sendo eles: efectivos, honorários ou correspondentes. Poderão ser distinguidos como sócios honorários as pessoas singulares ou colectivas que, embora não exerçam já ou não tenham exercido as actividades mencionadas no número 1, mereçam essa distinção por serviços relevantes que, de qualquer forma, tenham prestado à Associação. Só podem ser sócios correspondentes as pessoas singulares ou colectivas que, tendo a nacionalidade portuguesa, exerçam a actividade corticeira fora do território nacional. Os sócios honorários não estão sujeitos às obrigações pecuniárias, mas desfrutam de todos os direitos dos sócios efectivos, com excepção dos seguintes: direito de voto em assembleias gerais e fazer parte dos corpos gerentes da Associação.

É necessário preencher um formulário disponível no site, e enviar em formato de papel para a Associação. Normalmente e pela experiência do Dr. Joaquim Lima (vice-presidente), são normalmente todas aceites, salvo raras excepções é que não são aceites.

3. Que tipo de serviços é que a associação APCOR oferece aos seus associados?

A APCOR atua num nucleo de três associações: a APCOR, a CINCORK e a CTCOR. Estas três associações em conjutno desenvolvem trabalhos associativos em diferentes áreas de atuação.

A APCOR desenvolve um conjunto de serviços especializados que prestam aos seus associados sendo eles:

- Serviço de Qualidade: tem um departamento só de qualidade que visa qualificar os produtos das empresas, trata-se de equipamentos e de tecnologia muito cara e

que impossibilita que as micro e pequenas empresas possuam este departamento. A rolha tem uma característica que é o TCA e que tem de ser feito para competir nos mercados internacionais. Esta medição implica a existência de um laboratório que é algo que muitas empresas não têm possibilidades para o ter;

- Serviço de Normalização Sectorial: juntamente com as autarquias locais e com o governo tenta formalizar leis nacionais e consequentemente internacionais que protejam todos os produtos corticeiros e todos os processos relacionados protegendo assim os agentes do setor;
- Serviço Jurídico: prestação de serviços de defesa, e clarificação de dúvidas do âmbito legal dos seus associados
- Serviço de licenciamento industrial: presta de serviços de consultoria no âmbito do licenciamento e tem parcerias com empresas de auditoria e licenciamento, ou seja, para além de estabelecer a ponte na prestação de serviço de qualificação, presta serviços de consultoria na reunião de todas as normas a serem tomadas para se tornar numa empresa certificada;
- Contratação coletiva: estabelece relações com o sindicato e ajuda as empresas em todos temas referentes à contratação e clarificação de dúvidas respeitante aos contratos dos colaboradores;
- Serviço de carácter informativo: tudo o que toca a informações relevantes que esteja relacionada com o setor e com a conjuntura nacional é colocada ao dispor dos associados. Por exemplo o pagamento dos salários com o COVID-19, a situação que a empresa paga e a empresa que o estado ajuda, foi alvo de um email explicativo a todos os associados.
- Serviços de formação através da Cincork: realização de workshops e de formações como manuseamento de tecnologia de ponta, ou formações diretamente ligadas com a indústria é alguns dos serviços que a Cinckor oferece.
- Serviços de cooperação institucional: desenvolve muitas atividades com outras associações como as do setor vinícola, cria atividades para cooperação entre diferentes empresas;
- Serviço de promoção e internacionalização: promoção e incentivo às empresas portuguesas em participarem em feiras internacionais, criam pontes entre as empresas portuguesas e empresas estrangeiras de outros setores relacionando. Desde 2000 que é uma das apostas core da APCOR, levar os seus associados a se

afirmaremno setor internacional, tencionam informar e sensibilizar os associados e os clientes dos seus associados.

- Serviço de Teconologia e Inovação: Este serviço é mais desenvolvido pelo centro tecnologico da cortiça, contudo a APCOR desenvolve serviços pontuais neste âmbito. No último ano e meio tem desenvolvido um trabalho em torno da industria 4.0, por exemplo.

4. Os associados quando se coligam, procuram obter algum tipo de serviço especializado ou concreto?

O setor corticeiro é mais de 50% formado por micro empresas que tem apenas cinco colaboradores, e dado que a maioria do setor é composto por micro empresas, este tem sido o foco da APCOR.

Existe diferentes necessidades que fazem as empresas procurarem a APCOR, mas podemos apontar para três grandes por esta ordem:

1º Serviço de Qualidade – como já referido anteriormente é uma tecnologia muito cara, que exige um grande esforço de tesouraria por parte de emoresas que são compostas apenas por cinco trabalhadores, e, se forem membros APCOR as análises são feitas a um custo simbolico;

2º Serviços Juridicos – a contratação de um advogado para a firma, ou a adjudicação de um serviço a escritorio de advogados pode-se tornar bastante dispendioso para pequenas empresas que apenas colocam duvidas muito pontuais, desta forma este serviço é igualmente um dos mais requisitados da associação;

3º Serviços de normalização sectorial – a industria da cortiça é uma industria que se tem revelado inovadora e que tem dado origem a criação de novos produtos numa base constante, e estes criadores ou empresários recorrem muito à ajuda da APCOR para a criação de normas de forma a defender estes mesmos produtos, ou até mesmo tecnologias. Para que possa ser algo com validade a nivel legal é da responsabilidade da APCOR transportar estes esboços para leis nacionais e internacionais.

O apoio ao recurso a programas de incentivos como o COMPETE 2020, também é fornecido pela APCOR, é portador de um departamento de Incentivos que visa ajudar as empresas do setor da cortiça a preencher as candidaturas que pretendem recorrer a este tipo de incentivos.

Por último e não menos relevante, empresas que pretendem exportar e criar contactos internacionais e a APCOR promove a participação das empresas que pretendem, a comparecer em feiras internacionais do setor.

5. Em relação à inovação que tipo de ajuda é que a associação dá?

A APCOR funciona diretamente com o centro tecnologico da cortiça, pelo que esta resposta será dada por este centro.

6. Prestam serviços a empresas ou membros que não sejam associados?

Existe muito trabalho desenvolvido que está no site e são informações bastante pertinentes como estatísticas, investimentos realizados na industria da cortiça, contudo existe informações destas mais precisas ou mais completas e exclusivas no site mas na área de sócio.

No âmbito da prestação de serviços mais especializados e personalizados apenas são disponibilizados aos membros sócios, pelo que para usufruir destes serviços é necessário ser um sócio.

Mesmo em serviços como auditorias quem não é sócio paga mais.

7. No desenvolvimento de projetos e criação de pontes entre diferentes empresas, a APCOR tem por base cooperar neste tipo de atividade?

Sim sempre que alguma empresa me apresenta esse desejo nós enquanto APCOR tentamos criar essas pontes. Na cooperação em projetos, depende muito da natureza do projeto contudo sempre que vemos que se enquadra nas nossas competências claro que cooperamos.

É importante referir um comportamento engraçado que tanto eu como a APCOR já reparamos deste setor. Pensamos que não é só da industria da cortiça mas sim da cultura economica do mundo mediterraneo. Os empresários transformam as empresas em empresas reservadas, em que a sua preferência é atuarem sozinhas.

Tanto que de forma a contrariar um pouco esta tendência, e de modo a promover o ditado que “duas cabeças pensam melhor que uma”, a APCOR promove muito

encontros, lançam desafios de cooperação, fazem acções e atividades nas instalações onde lançam um problema do setor e em equipas de diferentes empresas tentam resolver.

Este tipo de atividades já tiveram finais felizes uma vez que através destas iniciativas temos noção que muitos empresários entraram em contacto com outros e agora são grandes amigos e companheiros de negócios, inclusivé a APCOR já participou em inaugurações de produtos criados neste contexto de cooperação entre empresas que se conheceram nas nossas meetings.

8. Existe procura por parte das empresas à ajuda externa para o desenvolvimentos de projetos?

Sim, por exemplo o caso do COMPETE 2020 acaba por ser um projeto de uma empresa. A APCOR tenta sempre ajudar as empresas que nos procuram. Dentro das esferas acima referidas a APCOR disponibiliza todos os recursos para escalrecer e ajudar os seus sócios, contudo como já referido em projetos de cariz mais técnico ou que requer algumas tecnologias do ambito da inovação o centro tecnologico da cortiça é que será o mais indicado.

É importante referir ainda que cada vez mais as empresas tendem a procurar ajuda externa, conhecimento externo, porque só assim, trocando ideias, problemas, pontos de vista é que conseguimos crescer, inovar e tornar-nos mais competitivos tanto no mercado interno como o mercado externo.

9. Tendo por base a experiencia da APCOR, e tendo por base o Modelo Stage Gate (fazer breve apresentação do modelo), sente que as empresas procuram ajuda em que estágio do modelo?

Depende muito de empresa para empresa, cada caso é um caso. No caso de hoje, por exemplo a responder diria que é o desenvolvimento.

Porquê o desenvolvimento?! O setor da cortiça é um setor já constituído, maduro e quando recorrem a nós APCOR já numa vertente de ajuda para desenvolvimento de algo,

ou na dissiminação de algum entrave que a empresa no seu processo de criação de algo precise.

Contudo a construção do modelo de negócio também penso que será uma das etapas em que a APCOR se relaciona mais.

Para além de ser um setor já maduro como à pouco referi, é um setor que atrai muitos novos empreendedores, e que sem conhecimentos da indústria recorrem bastante à APCOR para a ajuda da construção do modelo de negócios, e também para obterem um pouco um enquadramento geral do setor.

A título de curiosidade e que penso que se enquadra nesta questão, a APCOR agora em 2020 lançou um novo challenge, Cork Empreende. É um desafio que promove o empreendedorismo dentro e fora do setor. São diferentes etapas em que os seis projetos melhores receberão um prémio para ajudar no arranque da empresa.

10. Sentem que as empresa corticeiras são inovadoras?

Sim, claramente. É notório que o facto de ser um setor concentrado no centro de país (Aveiro), ajuda e promove bastante a enreajuda e o acesso a informação.

Nos ultimos anos a inovação passou a ser uma característica intrínseca ao setor da cortiça. O sentimento que denoto, é que a inovação tem sido notoria nos ultimos anos e duvido que acabe porque a inovação é um processo contínuo.

11. Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberto), potencia a existência de inovação?

Claro que sim. Só assim é possível potenciar a inovação. E penso que este conceito de inovação aberta deverá ir para além fronteiras, com isto digo que as relações não deverão ser apenas no mesmo setor mas sim também entre setores, e só assim com é que é possível potenciar a interação com as universidades, associações ou outras empresas.

A APCOR aposta muito em potenciar a interação, e na criação de laços entre universidades e empresas de modo a potencializar o knowhow dos empresários.

Entrevista ao Grupo Amorim mais concretamente à Corticeira Amorim SGPS S.A.

1. A empresa Amorim Holding SGPS S.A encontra-se sócia de alguma associação? Se sim qual?

Sim, do ramo da cortiça estamos associados à APCOR. Contudo a Amorim e a APCOR têm uma grande afinidade uma vez que o Sr. Américo Amorim foi o presidente desta durante muitos anos.

2. Já recorreu a alguma associação para algo afeto à sua atividade?

A Amorim defende a cooperação entre os demais agentes, contudo é necessário salientar que no setor da cortiça e nos restantes setores é difícil fomentar a cooperação e simultaneamente estimular a existência de uma concorrência saudável.

É fundamental proteger a atividade intelectual e as vantagens competitivas perante os demais concorrentes, e a cooperação com uma associação é fundamental para potencializar os recursos e diminuir os gastos.

Respondendo à questão, sim o Grupo Amorim já recorreu à APCOR com algo afeto à atividade.

O projeto que o Grupo Amorim participou tratou-se de uma campanha de promoção internacional, onde foi reunido imensas empresas da indústria da cortiça, maioritariamente aqui da zona de Santa Maria da Feira. Foi uma iniciativa promovida através de dinheiro europeu, dinheiro do governo nacional e com as empresas associadas à APCOR, e sem margem de dúvida que houve um pull para as várias empresas, até mesmo para nós que sentimos um aumento significativo das exportações.

3. Que tipo de serviços é que as associações a que se encontra associado fornecem?

A APCOR é uma associação que ajuda a 100% todos os seus associados. A APCOR para a indústria da cortiça, é muito importante salientar que estamos a falar de um aglomerado de empresas de micro e pequena dimensão, e como tal exercem muitas ações no âmbito da ajuda à exportação, ajuda de projetos, têm mesmo um departamento de projetos que visa ajudar os empresários que não pretendem contratar uma pessoa especializada na área; campanhas nacionais e participação das empresas nacionais em feiras internacionais do setor também é um dos serviços core da APCOR.

4. Quando pensa em recorrer às associações a que se coliga, que tipo de serviço é que procura, ou espera ter?

Não se aplica. Não se aplica porque a Amorim é um universo à parte da realidade da indústria da cortiça. Uma vez que aquando da realização de um projeto, desenvolvimento de um produto, processo ou até mesmo serviço que é raro, existe um departamento de projetos que trata de todo o processo de criação e desenvolvimento. No âmbito das feiras internacionais, ok que já participamos em algumas feiras promovidas pela APCOR contudo temos um departamento de marketing que trata de todos os assuntos relacionados com as feiras, publicidade. Mesmo no área de exportação acabamos também por não usufruir no knowhow porque a Amorim tem um rede de distribuição proprio nacional e internacional que acaba por não necessitar de ajuda da associação. Sei que existe ainda uma área juridica, muito procurada também, mas mais uma vez a Amorim acaba por não precisar porque contempla um departamento juridico composto por alguns advogados que trata de todos os assuntos de caracter legal.

Contudo saliento que a realidade da Amorim não é a realidade da maior parte dos empresários do ramo.

5. Quando são elaboradas ações de cariz colectivo a empresa Amorim Holding SGPS costuma tomar conhecimento? Se sim, participa ou patrocina?

Sim, claro que sim. Somos uma empresa de valores e um deles é ajudar o proximo, ajudar quem precisa. Como já referi temos uma relação muito direta com a APCOR por causa do Sr. Américo Amorim, e sempre que existe campanhas e iniciativas de caracter mais colectivo a Amorim patrocina sempre.

6. De que forma as associações podem ajudar em termos de inovação? Fazem-no?

As associações podem ajudar as empresas a inovar no sentido em que são “bagageiros” de muita informação, de muita vivência, e como é obvio já erraram algumas vezes pelo que atualmente devem ser sem duvida bastante eficazes e perspecazes quando se colcoam num projeto. Assim, o knowhow das associações adquirido pelos diferentes convívios, pelas várias tentativas erro, etc etc etc claro que têm uma visão muito mais futurista e têm noção do que é possivel ou não de ser concretizavel, o que reduz imenso o tempo e

dinheiro que certamente seria desperdiçado. Sim, concordo plenamente que a cooperação entre empresas e a cooperação de empresa e associação potencia sem duvida a inovação.

7. No contexto prático de desenvolvimento de um produto ou serviço, pensaria em recorrer a uma associação como ajuda externa?

Como já disse, não se coloca em causa esta questão porque efetivamente somos um mundo à parte , bastante independente que tem departamentos para tudo não precisando de recorrer à APCOR.

8. Enquadramento do Modelo Stage Gate. Com base neste modelo, qual o stage que consideria recorrer ao conhecimento das associações?

A industria da cortiça carece muito de pessoas instruidas. Ou seja, muitas das empresas são empresas que passaram de geração em geração, que mal o individuo se encontre na vida adulta assume logo o braço direito do seu antecedente, pai, sogro e acabam por não aprender mais noutras empresas, acabam por ter uma visão muito afunilada do que é o mercado, acabam por assumir as crenças do seu mestre e assim temos uma industria um pouco débil no que toca à literacia da administração e dos membros superiores. Esta deficiencia acaba por se repercutir quando querem começar uma ideia do zero. E de acordo com o Modelo que falou, acho que criação do business case, a criação do modelo de negocios, é sem duvida onde penso que requer mais ajuda de quem sabe.

Atualmente reparo que os colaboradores são bastante mais instruidos que os seus proprios superiores nestas pequenas empresas, mas como as empresas passam de geração em geração reparo que existe ainda alguma resiliência por parte das chefias em ouvir a sua equipa pelo que acho mesmo que a construção do modelo de negocios sem duvida que seria onde a associação teria um papel relevante.

Mais uma vez , é uma questão bastante pertinente mas efetivamente na holding não se verifica dado à quantidade de recursos que dispomos.

9. Que tipo de informação ou atividade esperaria que a associação fizesse ao seu apelo?

Penso que APCOR é uma empresa bastante disponviel e atenta aos seus associados e creio que dependendo do assunto, seria incansavel, como tem sido ao longo destes anos com várias empresas de cortiça.

10. Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberto), potencia a existência de inovação?

Já respondido em cima

Entrevista CTCOR

Breve introdução sobre o conceito da tese a ser realizada.

Explicação dos objetivos a serem retirados da entrevista, são eles:

- Perceber se é comum as empresas recorrerem às associações, se sim, o que procuram;
- Que tipo de serviços é que as empresas procuram quando pretendem associar-se;
- Tentar perceber quais os serviços que as associações prestam às empresas;

Questões:

1. A associação CTCOR conta atualmente com quantos associados?

200

2. O que é necessário para se associar à Associação CTCOR?

Para se tornar um membro/sócio do CTCOR é necessário o interessado comprar pelo menos uma unidade de participação, esta é a única condição base que está inerente.

3. Que tipo de serviços é que a associação APCOR oferece aos seus associados?

O CTCOR tem a missão de apoiar a indústria em todas as vertentes tecnológicas, controlar a qualidade dos projetos de inovação e engenharia, prestação de serviços de consultoria às empresas, indústria 4.0, e promoção da economia circular.

O CTCOR tem algumas áreas de intervenção sendo elas:

- Diagnóstico e consultoria;
- Serviços Laboratorial: temos um vasto leque de equipamentos laboratoriais que uma empresa não os consegue comprar a menos que seja uma empresa muito grande, e aí prestamos serviços de testes ou análises que impliquem a utilização destes equipamentos;
- Peritagens e pareceres técnicos: as empresas recorrem bastante à CTCOR para obter pareceres técnicos, isto é, num desenvolvimento de algum produto novo ou algum processo que a empresa esteja a desenvolver, e não são detentores de capital humano minimamente qualificado para executar testes mais rigorosos, a

CTCOR ajuda na obtenção através de variados testes de uma opinião mais específica;

- Metrologia: nesta área de intervenção apenas nos focamos na calibração de paquímetros, é um instrumento bastante utilizado por todas as empresas e quase todas as empresas são detentoras de um, e é um instrumento bastante sensível e de fácil descalibração;
- Verificação de equipamentos: temos um conjunto de profissionais bastante especializados que apenas se dirigem às empresas para a verificarem as irregularidades que os empresários possam ter nos seus equipamentos fabris. Importante referir que esta verificação é bastante utilizada quando a abertura de uma nova empresa, ou mesmo quando é contruído uma nova linha de produção. De salientar que em base contínua a CTCOR presta serviço essencialmente na calibração de higrômetros, isto é nas balanças mais sensíveis ou nas balanças que servem para pesar os camiões e meradorias;
- Diagnóstico Ambiental: com as regras que Portugal se rege sobre a poluição é super importante as empresas do âmbito da cortiça estejam de acordo. Assim este centro tecnologico presta serviços de avaliação da emissão de poluentes e residuos. E caso a empresa numa primeira análise não esteja de acordo com os indicadores pré-definidos, a CTCOR colabora na elaboração de um plano de intervenção;
- Investigação e Desenvolvimento: desenvolvimento em conjunto com as organizações de um plano de longo prazo que visa a elaboração de algo numa base mais científica;
- Transferência Tecnológica e de competencias: o CTCOR encontra-se sempre em processo contínuo de aprendizagem, ou seja, vai a bastantes palestras, congressos do setor e tenta arrecadar o máximo de informação possível para transferir para os seus associados. Assim, todos os estudos, problemas detetados entre outras informações que podem ser abordadas neste tipo de conferências, é de imediato transportado para os empresários para que estejam devidamente precavidos, caso seja um impacto negativo, ou que desenvolvam e potenciem a informação, caso seja algo positivo;

- Apoio à propriedade industrial: o CTCOR apoia a totalidade dos projetos que visam a criação de patentes no âmbito da cortiça, e adota bastante uma intervenção de guia para que as empresas se sintam mais confortáveis;

Paralelamente desenvolve trabalhos em conjuntos com a Comissão Europeia no âmbito de desenvolvimento de produtos que impliquem contacto alimentar.

4. Os associados quando se coligam, procuram obter algum tipo de serviço especializado ou concreto?

Sim, claramente que sim. Muitas empresas do setor da cortiça são médias e pequenas empresas que não conseguem ter nas suas instalações laboratórios, por três razões:

- Equipamentos com custos demasiado elevados;
- Manutenção e revisão constante dos equipamentos;
- Contratação de um profissional que apenas opere estes equipamentos;

Assim, e face a estas três razões as empresas procuram bastante o CTCOR para trabalhar essencialmente no domínio do controlo dos produtos, como por exemplo, no teste do TCA. O que é o TCA? A sigla TCA significa tricloroanisole, e é um fungo que é alojado nas rohas devido à sua extração dos sobreiros, que liberta cheiros e odores que pode influenciar o paladar dos vinhos que vedam. Por exemplo, em mercados muito exigentes como é o caso de França ou até mesmo da Argentina, a percentagem deste fungo por rolha tem de ser irrisório ou até mesmo nulo.

As empresas ainda nos procuram bastante ainda neste âmbito laboratorial, quando tencionam fazer testes a novos produtos, ou até mesmo na execução destes quando se encontram em fase embrionária.

De salientar ainda, que o CTCOR atribui desconto aos sócios neste tipo de trabalho laboratorial.

5. Em relação à inovação que tipo de ajuda é o CTCOR dá?

O CTCOR tenta colaborar em tudo o que visa a inovação do setor.

Ao nosso dispor temos um conjunto de profissionais especializados que ajudam as organizações nos seus novos estudos tecnológicos, é detentor de um leque de produtos químicos inovadores que podem ajudar nos diferentes testes, possui ainda equipamentos que simulam situações meteorológicas (bastante utilizado quando é implementada a cortiça em produtos que estarão em contacto com o meio ambiente

como guarda-chuvas, sapatos, até mobiliário de jardim), apoio no desenvolvimento de novos produtos e na execução de estes de acordo com as regras de implementação e ainda institucionaliza dinâmicas industriais para as empresas se atualizarem de novas práticas rolheiras que podem ser aplicadas.

6. Prestam serviços a empresas ou membros que não sejam associados?

Sim, o CTCOR presta serviços a empresas que não sejam sócias, contudo todos os trabalhos que sejam realizados em parceria as empresas não usufruem de descontos de sócio, e paralelamente não poderão ser constituídos órgãos sociais do CTCOR.

7. No desenvolvimento de projetos e criação de pontes entre diferentes empresas, o CTCOR tem por base cooperar neste tipo de atividade?

Sim, sem dúvida, acaba por ser um pouco a base do nosso trabalho.

8. Existe procura por parte das empresas à ajuda externa para o desenvolvimentos de projetos?

Sim, nitidamente que sim. As empresas deste setor não conseguem dispendir de fundos para remunerar funcionários demasiado especializados em determinadas áreas, e por serem empresas em que a base do seu trabalho é constante, não necessitam de ter um funcionário deste tipo, porque os trabalhos acabam por ser pontuais. Deste modo e tendo ao dispor um conjunto de órgãos que visam apoiar o desenvolvimento de novos projetos, o CTCOR sente que a colaboração entre empresas e Centro Tecnológico cada vez mais tem sido mais usual.

9. Tendo por base a experiencia do CTCOR, e tendo por base o Modelo Stage Gate (fazer breve apresentação do modelo), sente que as empresas procuram ajuda em que estágio do modelo?

Tendo por base esse Modelo, penso que as empresas recorrem a nós essencialmente na fase de desenvolvimento. Como já referi é a fase em que a maioria das empresas sentem dificuldade, isto é, dificuldade em executar, acesso restrito a laboratórios para a execução de testes, escassez de recursos de capital humano para obtenção de pareceres. Sim, claramente desenvolvimento.

10. Sentem que as empresa corticeiras são inovadoras?

Sim, muito inovadoras até. A matéria prima a cortiça, por ser uma matéria prima essencialmente portuguesa, plantada e colhida no alentejo, e são raras as empresas externas que se dedicam exclusivamente ao setor corticeiro, acaba por tornar as empresas corticeiras portuguesas inovadoras, porque elas têm de se recriar se querem ser competitivas, e nós temos empresários com uma visão muito futurista que têm levado este setor a um patamar esplendido. Como referi, só o facto de ser trabalhado nacionalmente, e não haver trabalho internacional acaba por se tornar inovador.

11. Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberto), potencia a existência de inovação?

Obvio que sim. O CTCOR acaba por ter uma vertente do seu trabalho em fundamentar a inovação aberta.

Como já referido o CTCOR tem um trabalho bastante ativo, na interação com entidades internacionais, com a Comissão Europeia, Centro de Embalagem CETEA, relação com universidades e com outros centros tecnologicos. Os conhecimentos adquiridos com estas relações é imediatamente transportado para a industria e para as empresas do setor. Só havendo esta teia de relações e transporte ativo de informação é que a inovação pode florescer.

Entrevista às Empresas

Breve introdução sobre o conceito da tese a ser realizada.

Explicação dos objetivos a serem retirados da entrevista, são eles:

- Perceber o que é que as empresas procuram quando se juntam à associação;
- Perceber se as empresas quando procuram uma associação esperam ter de recorrer a elas para o desenvolvimento de projetos;
- Tentar explorar à luz dos modelos utilizados em que estágios é que as empresas sentem necessidades de contactar com agentes externos.

1. A empresa Granorte encontra-se é sócia de alguma associação? Se sim qual?
APCOR, AIMMP, PCS, COTEC, USGBC

2. Já recorreu a alguma associação para algo afeto à sua atividade?
Sim

3. Que tipo de serviços é que as associações a que se encontra associado fornecem?

Para a Granorte, sendo uma empresa de cariz média dimensão, a maior interação com a APCOR foi com o intuito de levar os produtos desta empresa para o resto do mundo. Deste modo a Granorte aliou-se à APCOR nos Programas de incentivo à exportação e campanhas de promoção dos produtos de cortiça, para a participação em feiras entre outras.

4. Quando pensa em recorrer às associações a que se coliga, que tipo de serviço é que procura, ou espera ter?
Apoio, divulgação e informação

5. Quando são elaboradas ações de cariz colectivo a empresa Granorte costuma tomar conhecimento? Se sim, participa ou patrocina?
Por norma temos conhecimento, participamos e patrocinamos.

6. De que forma as associações podem ajudar em termos de inovação?

Criando programas e incentivos para o desenvolvimento de novas áreas de negócio

7. No contexto prático de desenvolvimento de um produto, serviço ou processo, pensaria em recorrer a uma associação como ajuda externa?

Apenas organismos de âmbito científico e tecnológico podem oferecer este tipo de serviços... recorreremos esporadicamente a apoio no desenvolvimento no que respeita a caracterização de produtos.

8. Enquadramento do Modelo Stage Gate. Com base neste modelo, qual o stage que consideraria recorrer ao conhecimento das associações?

No desenvolvimento de um produto, todos os passos referidos são importantes/necessários.

9. Que tipo de informação ou atividade esperaria que a associação fizesse ao seu apelo?

Informação junto das empresas

10. Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberto), potencia a existência de inovação?

Sim, claro. A partilha de informação, ideias e experiências tem como resultado uma visão mais abrangente que potencia soluções diferenciadoras.

Sá Rosas S.A

Breve introdução sobre o conceito da tese a ser realizada.

Explicação dos objetivos a serem retirados da entrevista, são eles:

- Perceber o que é que as empresas procuram quando se juntam à associação;
- Perceber se as empresas quando procuram uma associação esperam ter de recorrer a elas para o desenvolvimento de projetos;
- Tentar explorar à luz dos modelos utilizados em que estágios é que as empresas sentem necessidades de contactar agentes externos.

1. A empresa Sá Rosas encontra-se é sócia de alguma associação? Se sim qual?

Sim, Sá Rosas encontra-se atualmente associado a: CTCOR, APCOR e Cincork.

2. Já recorreu a alguma associação para algo afeto à sua atividade?

Sim.

Sá Rosas é uma empresa pequena que recorre com alguma frequência às diferentes associações que se encontra associado.

Assim, relativamente à Cincork, proporcionou aos seus colaboradores a conclusão de um ciclo escolar, proporciona formações de informática entre outras formações que acabam por ser uteis tanto no desempenho da sua atividade bem como é uma mais valia futuramente.

Ao CTCOR, já cooperamos num projeto importante o CorkFlez, recorremos ainda aos seus laboratórios na análise do TCA das nossas rolhas. Relativamente a equipamentos também já recorremos para a calibração das nossas balanças bem como chegou a ser necessário que membros do CTCOR viessem à nossa empresa para nos aconselharem das potencialidades de alguns equipamentos adquiridos recentemente.

Por último, cooperamos ativamente com a APCOR, nos seus programas de participação em feiras internacionais do setor, que para nós é bastante útil estabelecer contactos, bem como aconselhamento sobre o serviço à exportação e todas as normas que uma empresa deve seguir.

3. Que tipo de serviços é que as associações a que se encontra associado fornecem?

Bastantes, desde juridicos, informativo, formação, serviços de investigação e desenvolvimento, consultoria entre tantos outros.

4. Quando pensa em recorrer ás associações a que se coliga, que tipo de serviço é que procura, ou espera ter?

Como já referido em cima, aqueles são os serviços que Sá Rosas mais utiliza, contudo esperamos ter sigilo sobre as nossas pesquisas e estudos, bem como aconselhamento e criação de pontes com outras empresas, associações ou universidades que de certa forma se enquadrem no que planeamos.

5. Quando são elaboradas ações de cariz colectivo a empresa X costuma tomar conhecimento? Se sim, participa ou patrocina?

Sim, Sá Rosas costuma tomar conhecimento de todas as atividades que as associações em que se encontra associado promove, participa e comparece de forma ativa, e caso seja necessário também patrocina no que for necessário.

6. De que forma as associações podem ajudar em termos de inovação? Fazem-no?

As associações mais que uma empresa têm total conhecimento das condições gerais do setor, e desta forma facilmente podem ajudar as empresas na implementação de produtos de sucesso no mercado.

No nosso caso em concreto o Corkflex caracteriza-se por um revestimento dos tubos de água em cortiça para que a água não arrefeça no trajeto de caldeira até à torneira. Foi alvo de uma patente posteriormente, e esta patente deve-se ao facto de ter havido uma boa cooperação entre Sá Rosas e as diversas associações. Isto é, a CTCOR ajudou-nos nos testes que eram necessários desenvolver, e o que era diferenciador face a produtos existentes que fosse alvo para obter a patente. Já a APCOR ajudou-nos no processo de patenteamento e no processo de criação legal da marca e descrição do produto, e ajudou-nos ainda a entrar em contacto com empresas de construção para a adoção do nosso produto.

7. No contexto prático de desenvolvimento de um produto ou serviço, pensaria em recorrer a uma associação como ajuda externa?

Sim, claro que sim, e dado que o caso anteriormente exposto teve tanto sucesso e foi tão positivo crescer conjuntamente, numa ideia posterior não pensarei em excluir estas associações.

8. Enquadramento do Modelo Stage Gate. Com base neste modelo, qual o stage que consideria recorrer ao conhecimento das associações?

Para o caso concreto de Sá Rosas e penso que posso generalizar a todas as empresas, a fase do desenvolvimento.

O desenvolvimento é a fase mais complicada para a maioria das empresas devido ao facto de escassez de recursos tanto materiais como intelectuais e desta forma as associações dispõem de um vasto conjunto de equipamentos e parcerias que podem levar para a frente os nossos projetos.

9. Que tipo de informação ou atividade esperaria que a associação fizesse ao seu apelo?

Esperaria o que espero hoje, incondicional apoio, frontalidade, e acreditar que somos capazes de ir mais além.

10. Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberto), potencia a existência de inovação?

Sem dúvida. Sá Rosas colabora para além de associações também entra em projetos com outras empresas nacionais e internacionais, e claramente que só assim é que há capacidade de inovar porque Sá Rosas é muito bom a fazer um produto e se calhar outra empresa é perita em fazer outro qualquer que em conjunto podem criar um produto brilhante, diferente e com utilidade que é o mais importante ter futuro e utilidade.

Entrevista Sedacor

Breve introdução sobre o conceito da tese a ser realizada.

Explicação dos objetivos a serem retirados da entrevista, são eles:

- Perceber o que é que as empresas procuram quando se juntam à associação;
- Perceber se as empresas quando procuram uma associação esperam ter de recorrer a elas para o desenvolvimento de projetos;
- Tentar explorar à luz dos modelos utilizados em que estágios é que as empresas sentem necessidades de contactar entidades externas.

1. A empresa SEDACOR encontra-se é sócia de alguma associação? Se sim qual?

Sim é parceira de várias associações, como a APCOR, AEP, ATP.

2. Já recorreu a alguma associação para algo afeto à sua atividade?

Sim, e já desenvolvemos atividades em conjunto. A nossa vaca leiteira é sem duvida a industria das rolhaass, contudo temos outros artigos de variadas gamas como produtos na area da construção e áreas de revestimento, como também ultimamente temos produtos da área textil e e codesign.

Já recorremos a parcerias com associações para essencialmente a area de comunicação externa e a realização de uma comunicação mais nistitucional e formal.

No sector da cortiça e mais concretamente relações com a APCOR, a Sedacor já cooperou em campanhas institucionais que abordam essencialmente a qualidade do produto e por exemplo ver o produto antes versus o depois, campanhas de projeção da cortiça como um prodto nobre, e mais recentemente nde a Sedacor tem reunido os seus esforços tem sido no Ecodesign. A APCOR também nos ajuda bastante na exploração e entrada em novos nichos de mercado.

A Sedacor para além da APCOR também colabora bastante com o CTCOR, na criação e conhecimento de novos produtos e materiais para desenvolvimento de novos produtos, realização de testes dos novos produtos.

Ainda no âmbito da formação de colaboradores estamos em constante contacto com o Cincork.

1. Que tipo de serviços é que as associações a que se encontra associado fornecem?

Inumeros. Nós recorremos essencialmente aos serviços laboratoriais do CTCOR, os serviços de apoio à exportação e aos serviços de internacionalização da APCOR e aos serviços de formação profissional disponibilizado pelo Cincork. Mas temos noção que os serviços que oferecem é um leque muito mais abrangente que estes que inumeros que a Sedacor utiliza.

2. Quando pensa em recorrer às associações a que se coliga, que tipo de serviço é que procura, ou espera ter?

Primeiro objetivo, como é que podemos ou criar novas vantagens competitivas ou segmentar vantagens competitivas que já temos ou obter capacidade por esforço conjunto lutar contra elementos e variáveis externas que sozinhos não conseguimos ter sucesso que conjunto é o contrário.

Alvarcar a estratégia geral da empresa, enquanto empresas PMES familiares, tem mais necessidade de ajuda para competir e ajuda para diferenciar face aos concorrentes;

Diferenciação de Potter -> Diferenciação estratégica atual e a de futuro, e nas áreas em que temos capacidade e *knowhow* e menos capacidade financeira própria, e fortalecer as variáveis externas e parcerias que ajudam a ultrapassar dificuldades.

3. Quando são elaboradas ações de cariz coletivo a empresa Sedacor costuma tomar conhecimento? Se sim, participa ou patrocina?

Sim, costuma ter conhecimento e costuma ser um ator muito ativo nas ações de patrocínio. Estão envolvidos muito ativamente em tudo o que as associações do setor da cortiça e não só, atualmente também o têxtil, precisa da Sedacor.

4. De que forma as associações podem ajudar em termos de inovação? Fazem-no?

Podem ajudar:

1º recolha daquilo que é as necessidades gerais do mercado a partir do contributo dos seus diversos players; a partir daqueles que são os elementos dos estudos de mercado fazem uma análise ampla e conjuntural e mais poderoso do que se fosse uma empresa sozinha a

fazer; agregam forças entre entidades governamentais, ou tecnológicas , podem ser um grupo de pressão para ter mais benefícios;

2º podem agregar entidades de uma forma mais facilitada, podem ser facilitadores entre entidades portuguesas entre outras;

Acima de tudo podem ajudar nas informações de mercado amontante e ajusante que podem ajudar na decisão.

5. No contexto prático de desenvolvimento de um produto ou serviço, pensaria em recorrer a uma associação como ajuda externa?

Sim porque não? Somos a prova viva que o trabalho em equipa e o esforço comum pode dar benefícios

Corckatex resultado de projetos liderados pela SEDACOR que contaram com outras entidades como centro tecnologico dos texteis. Este projeto contou duas entidades diferentes da industria têxtil, um entidade da industria da cortiça, uma associação do setor têxtil e aliado a isto o conhecimento dos estudantes universitários da Faculdade de Engenharia do Porto. Este esforço conjunto surtiu numa inovação completamente pura que deu lugar a uma patente internacional.

6. Enquadramento do Modelo Stage Gate. Com base neste modelo, qual o stage que consideria recorrer ao conhecimento das associações?

Desenvolvimento e testes.

7. Que tipo de informação ou atividade esperaria que a associação fizesse ao seu apelo?

Da mesma forma que a Sedacor se encontra totalmente disponivel para qualquer apelo que seja feito por parte das associações, esperamos que a resposta destas a um apelo da Sedacor seja igualmente uma resposta pronta.

8. Considera que a aquisição de conhecimento externo, e a troca de ideias entre diferentes agentes (Inovação aberto), potencia a existência de inovação?

Sim, é a única forma de inovar hoje em dia. Na sedacor é fundamental, duas cabeças pensam melhor que uma. Quando temos heterogeneidade nos componentes de mudança é um facto decisivo na probabilidade de sucesso.

9. **Pontos fracos das associações:** anti disseminação da informação, garantir que os projetos concorrenciais podem ser desenvolvidos não pondo em causa o futuro sucesso do negocio. Existencia de contratos de confidencialidade era fundamental, exoneidade, por forma a credibilizar as associações. A area da cortiça tem muito que evoluir.