apcmc

inovação

Guia de Boas Práticas para a Inovação nos Serviços

APCMC
Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

COMPETE
PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
PORTUGAL 2007.2013

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Ficha Técnica

Título | Guia de Boas Práticas para a Inovação nos Serviços

Edição | APCMC - Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Conteúdos | Gestluz – Consultores de Gestão, Lda

Com a Colaboração da Associação Plataforma para a Construção Sustentável - CentroHabitat

Conceção/Design Gráfico | Astrolábio - Orientação e Estratégia, SA

Impressão | Multitema - Soluções de Impressão, SA

Ano de Edição | 2015

Promotor do Estudo

APCMC
Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Projeto Co-Financiado por:

COMPETE
PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
PORTUGAL 2007.2013

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

ÍNDICE

1.	PROJETO APCMC+ INOVAÇÃO	03
2.	VISÃO GLOBAL DO SETOR	07
2.1.	Uma visão de conjunto da fileira do habitat e do setor da construção em Portugal	08
2.2.	Desafios para o setor ao nível regulamentar	10
2.3.	Análise SWOT do setor	12
2.4.	Fatores críticos de sucesso e oportunidades	16
3.	METODOLOGIA DE GESTÃO DE INOVAÇÃO EM PME	20
3.1.	A inovação e respetivas vantagens	21
3.2.	O Processo de Inovação	24
3.3.	Os Tipos de Inovação	26
3.4.	Requisitos para a Inovação	28
3.5.	Fases de Implementação	36
4.	BOAS PRÁTICAS PARA A INOVAÇÃO NOS SERVIÇOS	39
4.1.	Metodologia de trabalho e grupo piloto	40
4.2.	Exemplos de boas práticas identificadas	44
5.	CONCLUSÕES	59
6.	BIBLIOGRAFIA	63

Projeto APCMC+ Inovação

1

Projeto APCMC+ Inovação

A Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção é a entidade que representa no nosso país, o setor do comércio de materiais de construção. A APCMC tem como missão a defesa e representação dos interesses e legítimas aspirações do setor que representa. Constitui-se, por isso, como o interlocutor privilegiado com os organismos e agentes, públicos ou privados, que, de forma direta ou indireta, mantêm relações com o setor nas mais diversas esferas (económica, social, política e institucional).

É convicção da APCMC que deve ser fomentada a cooperação interinstitucional e promovido o regular funcionamento dos mercados. Neste sentido, a APCMC tem sido reconhecida pelos seus parceiros e associados como uma entidade profundamente empenhada na consolidação de uma cultura empresarial e associativa moderna e dinâmica.

Ao longo das suas mais de seis décadas meio século de existência, a APCMC foi reforçando e alargando progressivamente os níveis de intervenção e de apoio aos associados. De facto, tem sido sua preocupação permanente dar resposta de uma forma eficiente às mais diversas solicitações que lhe são dirigidas.

Atenta à evolução do setor da construção no plano Europeu, mereceu particular atenção da APCMC e dos seus parceiros a Iniciativa 20-20-20, da Comissão Europeia, no âmbito da qual os países da União Europeia se comprometeram a reduzir as emissões de gases de efeito estufa, aumentar a quota de energias renováveis no consumo de energia e melhorar a eficiência energética em 20%. Para a colocar em prática, surge a Diretiva nº 2002/91/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Dezembro, relativa ao desempenho energético dos edifícios, e que foi recentemente atualizada pela Diretiva 2010/31/UE de 19 de Maio.

Como objetivos, a Diretiva visa reduzir em 70% a emissão de CO_2 de toda a Europa e passar a ter Edifícios de Balanço Quase Zero para 2020. Para os atingir, a eficiência energética deverá ser reforçada, o peso das renováveis nos edifícios deverá estar perto dos 100% e terão que ser introduzidos novos requisitos que reforcem o conceito de custo/benefício, onde o edifício, ao longo do seu ciclo de vida, seja um investimento rentável do ponto de vista energético. As disposições regulamentares nesta área visam promover a eficiência energética, a segurança, a saúde e conforto dos ocupantes, a durabilidade dos materiais e a redução do impacto ambiental. Estas áreas de ação terão efeitos não só ao nível da construção nova, mas também, e de forma significativa, no que respeita à reabilitação.

Sendo certo que a responsabilidade pelo cumprimento das obrigações legislativas depende de um alinhamento de diversos agentes económicos, públicos e privados, associações, empresas e entidades do Sistema Científico e Tecnológico, não deixa de ser relevante o papel que os comerciantes de materiais da construção têm neste âmbito.

Objetivos do projeto

Atualmente e perante as novas exigências do mercado, a atuação dos comerciantes de materiais de construção terá de ser reforçada no sentido de serem eles também prestadores de serviço ao nível da agregação dos produtos e comercialização de soluções, ascendendo na cadeia de valor e reforçando a sua capacidade competitiva.

Perante o quadro apresentado, é inegável que o caminho a percorrer nos próximos anos em prol da sustentabilidade da fileira de comerciantes de materiais de construção é árduo e trabalhoso, sendo certo que muitas empresas não conseguirão, por limitações diversas, adaptar-se ao novo paradigma do mercado.

O Projeto APCMC+ Inovação visa apoiar os empresários seus associados a qualificarem-se para darem uma melhor resposta aos desafios com que se deparam. Trata-se de um projeto-piloto de sensibilização e capacitação das empresas PME comerciantes de materiais de construção, mas extensível pelas suas características, a outros agentes no setor da construção, como produtores, projetistas, arquitetos e entidades do Sistema Científico e Tecnológico.

Constituem objetivos estratégicos do projeto APCMC+ Inovação:

- Criar um conjunto de acções e dinâmicas ao nível das empresas abrangidas, que pela sua natureza permita suprir as insuficiências identificadas nestas PME no que respeita à conceção, implementação e comercialização de soluções construtivas sustentáveis.

- Apoiar os empresários destas PME no processo de sensibilização e capacitação necessário para que possam assimilar novos conhecimentos e competências e endogeneizar práticas inovadoras de gestão nas suas organizações.

São os seguintes objetivos operacionais do projeto:

• Sensibilizar e capacitar os empresários do comércio de materiais de construção para o novo paradigma de funcionamento do setor, e as necessidades mudanças a imprimir nas organizações e na sua oferta, permitindo uma diferenciação competitiva sustentada.

• Criar dinâmicas de cooperação entre os comerciantes de materiais de construção, produtores, projetistas e entidades do Sistema Científico e Tecnológico, superando as ineficiências de trabalho em rede, que permitam incentivar a criação, validação e disseminação de soluções e processos construtivos inovadoras e sustentáveis.

• Ensaiar e validar um conjunto de novas soluções piloto, com carácter experimental, e cujo processo de desenvolvimento permita identificar uma metodologia de desenvolvimento e articulação futura ao nível de diversos intervenientes na fileira.

• Valorizar o conhecimento produzido, disseminando-o pelas restantes empresas do setor, e pela fileira alargada do setor de construção.

Principais atividades

Em face dos objetivos apresentados, a APCMC desenvolveu durante o período de vigência do projeto (2013-2015), um conjunto de atividades que se elenca de seguida:

1. Plano de marketing operacional, concebido com o objetivo de pretender organizar, sistematizar e planear de forma integrada todas as atividades que serão desenvolvidas no âmbito do projeto.

2. Realização de um seminário de apresentação do projeto. Esta actividade visou divulgar os objetivos, as acções a desenvolver e as suas potencialidades nas respostas a problemas comuns e com efeitos de arrastamento na economia, visando a melhoria global da competitividade do setor.

3. Sessões de trabalho com o grupo piloto. Esta actividade visou a criação de um grupo piloto, com 15 entidades representadas, no âmbito do qual foi testada uma metodologia que visou, através do envolvimento e visão partilhada de diferentes entidades na cadeia de valor da construção, criar um processo piloto para a conceção experimental de soluções inovadoras, em linha com o enquadramento regulamentar e as exigências de mercado.

4. Ciclo de seminários de disseminação e fóruns de discussão. com o intuito de se potenciar a partilha de informação e o envolvimento de outros atores com o trabalho a ser implementado em sede deste programa piloto.

5. Guia de boas práticas para a inovação nos serviços. Este guia o qual se traduz no presente documento, servirá para documentar e tornar disponível para a comunidade em geral, o relato do processo que constituiu o projeto e, sobretudo, uma valorização das boas práticas adotadas e correspondentes resultados.

6. Seminário final de divulgação dos resultados do projeto. O principal objetivo deste seminário é o encerramento formal do projeto, fazendo a avaliação dos resultados.

Visão Global do Setor

2

Visão Global do Setor

2.1 Uma visão de conjunto da fileira do Habitat e do setor da Construção em Portugal

O setor do comércio de materiais de construção é um elo fundamental da cadeia de fornecimento do setor de construção. Daí que qualquer exercício prospetivo para o setor do comércio de materiais de construção tenha que ter por base uma leitura global das dinâmicas que se verificam no setor da construção como um todo.

O setor da construção, pela sua centralidade face a um grande conjunto de atividades económicas, pode ser analisado numa ótica de *cluster*, sendo que as tendências que aqui se verificarem terão, inevitavelmente, um impacto, quer a montante da cadeia produtiva (nas empresas de fabricação e comércio de materiais de construção e de serviços), quer a jusante (nas empresas de equipamentos, decoração, imobiliárias, entre outras).

A cadeia de valor do Habitat envolve, para além das atividades da construção, vários setores de atividade industrial da fileira dos materiais de construção, com ramos tão diversificados como a cerâmica (estrutural, pavimentos, revestimentos e sanitários), ferragens, alumínios, tintas e vernizes, cimentos e pedras, mobiliário de cozinha e equipamento elétrico, entre outros. A APCMC é parte integrante e membro da direção do Cluster Habitat Sustentável, cluster de competitividade reconhecido em Portugal como representando esta cadeia de valor.

É ainda a montante do setor da construção que podemos encontrar, entre os serviços de consultoria, arquitetura, engenharia e outras atividades complementares à fabricação de produtos intermédios, o setor do comércio de materiais de construção. Este tem agido, direta ou indiretamente, como intermediário entre os produtores e os construtores responsáveis pela sua aplicação.

A jusante da construção podemos encontrar as empresas de equipamentos (mobiliário, equipamentos domésticos, por exemplo) e de serviços (abastecimento de energia, manutenção e decoração, seguros, serviços bancários, comercialização de louças, cutelaria, têxteis-lar, entre outros).

O setor da construção pode ser dividido em quatro áreas produtivas: edifícios residenciais, edifícios não residenciais, engenharia civil e reabilitação/manutenção.

Nunca é demais lembrar que o Cluster Habitat pertence a uma cadeia de valor que apresenta um conjunto de particularidades que o distinguem dos outros setores de actividade, quer em termos produtivos, quer em termos de mercado de trabalho. Este setor apresenta uma cadeia de valor muito extensa, porque recorre a uma ampla rede de contributos e proporciona o aparecimento de externalidades positivas às restantes atividades.

Além disso gera efeitos multiplicadores significativos a montante e a jusante, caracterizando-se por uma grande diversidade de:

- Clientes (Estado, Autarquias, Particulares, grandes empresas multinacionais, pequenos promotores tradicionais, etc.);

- Projetos (cada obra apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico estandardizados);

- Produtos (que cobrem tanto a habitação tradicional quanto obras mais complexas, como por exemplo estradas, edifícios inteligentes ou barragens);

- Operações produtivas (o produto final resulta da interação entre várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia);

- Tecnologias (resultado da intervenção numa empreitada de diversas especialidades e da coexistência de tecnologias de produção novas com as antigas);

- Unidades produtivas (empresas com grandes meios e capacidades e tecnologicamente evoluídas laboram a par de empresas com um aproveitamento limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do fator mão-de-obra).

No contexto vasto da fileira do Habitat, o setor de comércio de materiais de construção é um elo fundamental na ligação entre os produtores de materiais, sistemas e processos construtivos e os clientes, sejam eles representados pelos clientes finais (donos de obra) ou os prescritores de soluções e materiais, como arquitetos e projetistas, entre outros.

2.2 Desafios para o setor ao nível regulamentar

A Comissão Europeia adoptou a Comunicação Energia 2020 – Estratégia para uma Energia Competitiva, Sustentável e Segura, a qual define prioridades e respetivas ações para os próximos 10 anos, consciente de que os edifícios e setor dos transportes são o maior potencial de poupança energética.

Com a iniciativa 20-20-20, a União Europeia comprometeu-se com as seguintes metas até 2020: reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 20%, aumentar a quota de energias renováveis no consumo de energia até 20% (comparativamente aos atuais 8,5%), e melhorar a eficiência energética em 20%.

Para a colocar em prática, a União Europeia adotou uma política abrangente e claramente orientada, que visa proporcionar um clima de investimento seguro e previsível para a indústria dentro do espaço europeu. É neste contexto que surge a Diretiva nº 2002/91/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Dezembro, relativa ao desempenho energético dos edifícios, que foi recentemente atualizada pela Diretiva 2010/31/UE de 19 de Maio.

Os requisitos previstos na Diretiva constituem requisitos mínimos, e não obstam a que os Estados-Membros mantenham ou introduzam medidas de protecção mais estritas. A mesma Diretiva define os seguintes objetivos:

- Até 31 de Dezembro de 2020, todos os edifícios novos deverão ser de balanço quase zero de energia (balanço entre produção e consumo de energia).

- Os novos edifícios ocupados ou propriedade de autoridades públicas deverão cumprir este requisito até 31 de Dezembro de 2018.

Para os atingir, os Estados-Membros devem elaborar planos nacionais para aumentar o número de edifícios com necessidades quase nulas de energia, os quais podem incluir objetivos diferenciados consoante a categoria de edifícios em causa.

Como resultados, a Diretiva visa reduzir em 70% a emissão de CO_2 de toda a Europa e passar a ter Edifícios de Balanço Quase Zero para 2020. Para os atingir, a eficiência energética deverá ser reforçada, o peso das renováveis nos edifícios deverá estar perto dos 100% e terão que ser introduzidos novos requisitos que reforcem o conceito de custo/benefício, de modo que o edifício, ao longo do seu ciclo de vida, seja um investimento rentável do ponto de vista energético.

Assim, em 2020, todos os edifícios novos da União Europeia serão Edifícios de Balanço Quase Zero, ou seja, pretende-se que reduzam ao máximo as suas necessidades de consumo por via de uma melhor construção, escolha de produtos, materiais e processos construtivos e, portanto, que sejam edifícios com um alto desempenho energético.

Em Portugal, as entidades governamentais e suas políticas de ação não se mantêm indiferentes a esta dinâmica que se assiste ao nível europeu. Empenhado na redução da dependência energética externa, no aumento da eficiência energética e na redução das emissões de CO_2, o Governo definiu as grandes linhas estratégicas para o setor da energia.

A Resolução do Conselho de Ministros 29/2010, de 15 de Abril, aprovou a nova Estratégia Nacional para a Energia (ENE 2020), tendo em consideração os objetivos para a política energética definida no Programa do XVIII Governo e dando continuidade às políticas já desenvolvidas.

A ENE 2020 alterou e actualizou a anterior estratégia, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros 169/2005, de 24 de Outubro, definindo uma agenda para a competitividade, o crescimento e uma diminuição de dependência energética do País, através da aposta nas energias renováveis e na promoção da eficiência energética, assegurando a segurança do abastecimento energético e a sustentabilidade económica e ambiental do modelo energético nacional, contribuindo para a redução de emissões de CO_2.

Sendo certo que a responsabilidade pelo cumprimento das obrigações legislativas não depende de um alinhamento de diversos agentes económicos, públicos e privados, associações, empresas e entidades do Sistema Científico e Tecnológico, na fileira da construção, e sub-fileiras, não deixa de ser relevante o papel que a fileira dos comerciantes de materiais da construção têm neste âmbito.

Isto porque como foi evidenciado, têm um forte papel de ligação entre a oferta e a procura e, portanto, quer um poder prescritivo de influenciar e dirigir os clientes no sentido de adquirirem soluções adequadas às suas necessidades bem como aos requisitos legais, quer o poder de passar à cadeia de valor a montante, aos produtores, a informação sobre as necessidades da procura e suas exigências específicas.

2.3 Análise SWOT do setor

Apresenta-se de seguida a análise SWOT do setor, que resulta do profundo conhecimento e trabalho de diagnóstico promovido pela APCMC.

Oportunidades

• As alterações legais (nacionais e comunitárias) visando uma maior qualidade de vida das pessoas e uma maior sustentabilidade ao nível de sistemas de construção, de eficiência energética, da excelência dos materiais, etc., vão assumir um papel cada vez mais importante, constituindo uma oportunidade para o fornecimento de materiais e soluções que configurem um alinhamento e cumprimento destas exigentes normas.

• Maior grau de exigência dos mercados em qualidade e inovação nos produtos, materiais e processos construtivos sustentáveis, o que obriga a uma ascensão na cadeia de valor por parte das empresas (comerciantes, fabricantes, projetistas), com incorporação de mais inovação na sua oferta.

• Existência de mecanismos de financiamento ao nível da União Europeia e do Estado Português, que permitem apoiar entidades públicas e privadas no desenvolvimento de redes de cooperação, promoção e disseminação de informação sobre eco inovação e políticas sustentáveis, com vista à sua melhor assimilação por prescritores e consumidores, com efeitos na qualificação e aumento potencial da procura.

• Os consumidores estão cada vez mais informados, exigentes e rigorosos, o que permitirá novas oportunidades de negócio para as empresas que se saibam posicionar com uma oferta adequada a estes padrões de exigência.

• O mercado pede gradualmente mais sistemas/soluções integradas e o produtor e comerciante vende produtos, sendo necessário reforçar a aposta em sistemas de produtos.

• Existem nichos de oportunidades no mercado, designadamente na reabilitação do edificado e na procura de melhoria em termos de conforto e eficiência energética de habitações e manutenção, sobretudo no segmento residencial.

• No mercado interno, a existência de maior propensão para o arrendamento em função da quebra no crédito à habitação, as oportunidades decorrentes ao nível da requalificação do edificado existente, bem como a alteração ao Regime de Arrendamento Urbano, poderão ter um efeito indutor na dinamização de operações de reabilitação do edificado.

• Oportunidades de cooperação e integração na cadeia de fornecimento global, beneficiando principalmente do efeito de arrastamento de empresas nacionais de maior dimensão que se encontram em início ou consolidação do seu processo de internacionalização.

• O crescimento económico em mercados internacionais com quem Portugal tem maior afinidade, designadamente PALOP, traz oportunidades de crescimento para algumas empresas do setor.

Ameaças

• Tudo aponta para que o mercado continue a ser maioritariamente nacional e que se registe nos próximos anos a manutenção do decréscimo de construção nova (mercado residencial) e um incremento da reabilitação e manutenção das habitações.

• A maturidade do mercado doméstico e excesso de oferta de edificado para venda limita novas oportunidades de crescimento pela construção nova no futuro. Ou seja todo o setor da construção, mas sobretudo o segmento residencial, sofrerá um decréscimo em termos absolutos.

• Redução drástica dos investimentos no setor público ao nível da reabilitação do edificado público, novas construções de edifícios e sobretudo infra-estruturas.

• Conjuntura económica desfavorável e dificuldades acrescidas de liquidez e financiamento de operações para os empresários, fundamentais para os esforços de atualização e inovação que o mercado exige.

• Necessidade de acompanhar as evoluções em termos de materiais, técnicas construtivas e sobretudo exigências legais ao nível da eficiência energética e sustentabilidade nos sistemas de construção e materiais.

• Insuficiente sensibilidade do consumidor final para o facto de que os produtos, materiais e processos construtivos sustentáveis, apesar de poderem ser mais dispendiosos no ciclo de investimento, compensam largamente no ciclo de exploração, pelo conforto térmico proporcionado e poupança na fatura energética e custos com resolução de patologias construtivas decorrentes da má escolha de materiais e soluções construtivas.

• A dinâmica da procura de construção nova está em queda acentuada e ainda não encontrou uma compensação no crescimento da procura no mercado da renovação e da reabilitação.

• As características da concorrência também se alteraram através da entrada de novos concorrentes muito fortes e com lógicas comerciais e de *marketing* mais estruturadas e dinâmicas: (MaxMat, Aki, Mestre Maco, Leroy-Merlin, BricoMarché, etc.).

• As movimentações de alguns produtores (marcas) na aproximação ao mercado eliminando intermediários e reafirmando com intensidade as suas estratégias de marca.

• Os consumidores, donos de obra e projetistas estão cada vez mais bem informados, exigentes e rigorosos, o que cria dificuldades para as empresas que não conseguirem acompanhar o padrão do mercado.

Pontos Fortes

• Melhoria na qualidade de algumas empresas ao nível do serviço prestado, melhoria nos respetivos espaços comerciais de atendimento ao público, renovação de lojas e da sua imagem, abertura de novos pontos de venda, etc..

• Melhoria da organização comercial de algumas empresas, com a introdução de novas tecnologias (Sales *Force Automation, Customer Relationship Management*, etc.), bem como a adoçãoo de uma gestão mais profissional de clientes.

• Desenvolvimento de marcas fortes de PME, sobretudo ao nível local.

• Introdução em algumas empresas de novos modelos de negócio ou na reformulação da oferta em que podem coexistir de forma autónoma: o espaço para particulares com atendimento personalizado, espaço de livre-serviço para áreas específicas (*bricolage* ou jardim, por exemplo) e o espaço especializado para profissionais.

• Sinais de diversificação de produtos, acompanhando as novas tendências de materiais ou explorando novas áreas, como as energias renováveis.

• Sinais de aprofundamento dos serviços prestados nas diversas fases do processo comercial (projeto, instalação, entrega gratuita, apoio pós-venda, etc.).

• Aposta gradual na formação e desenvolvimento dos seus recursos humanos e certificação da qualidade das unidades de negócio.

• Experiência de internacionalização já iniciada nalguns casos, como fornecedores de construtores com processos de internacionalização em desenvolvimento e consolidação.

Pontos Fracos

• Falta de articulação entre o mercado e a produção: o mercado pede sistemas/soluções integradas e o produtor vende produtos, sendo necessário reforçar a aposta em sistemas de produtos.

• Insuficiente otimização das soluções existentes no mercado, que estão muito aquém do seu potencial em contribuírem para a redução da pegada energética.

• Dificuldades no desenvolvimento de parcerias no setor, desde a ausência de interação entre os projetistas e os construtores ao distanciamento que existe entre o que é proposto ao consumidor e os seus padrões de consumo e preferências.

• Insuficiente transferência de conhecimento e sua incorporação em produtos, materiais e processos construtivos inovadores.

• Falta de demonstração e divulgação de conhecimento sobre os produtos e processos que existem no mercado e suas vantagens, com a finalidade de se apresentarem, por exemplo, as mais-valias da implementação de medidas de eficiência energética.

• Insuficiente incorporação de conhecimento e transferência de tecnologia entre entidades públicas e privadas, que resultem em maior inovação no desenvolvimento de produtos, materiais e processos construtivos.

• Fraca produtividade relativa dos recursos humanos, principalmente dos que têm um menor grau de especialização.

• Grau de internacionalização das empresas relativamente baixo, quando comparado com as de outros mercados europeus.

• Capacidade competitiva das empresas aquém do desejável no que respeita a fatores competitivos, como o *design*, marca, estratégia comercial e *marketing*.

2.4 Fatores críticos de sucesso e oportunidades

A intensificação da concorrência internacional, seja de economias maduras ou emergentes, aliada à maturidade do mercado doméstico e excesso de oferta de edificado para venda, à redução drástica dos investimentos no setor público ao nível de reabilitação do edificado público, em novas construções de edifícios e sobretudo em infra-estruturas, imprime a necessidade de que as empresas se internacionalizem cada vez mais para a comercialização da sua oferta.

Em termos globais, as disposições regulamentares nesta área e os desenvolvimentos que se fazem sentir visam promover a eficiência energética, a segurança (resistência a esforços estáticos e dinâmicos), a saúde e conforto dos ocupantes, a durabilidade dos materiais e a redução do impacto ambiental. Estas áreas de ação terão efeitos não só ao nível da construção nova, mas também, e de forma significativa, no que respeita à reabilitação.

O mercado procura cada vez mais soluções integradas e do tipo chave na mão, em que se contrata um serviço integral que vai muito para além dos artigos comprados, incluindo aconselhamento no projeto, instalação, garantias, etc., devendo as empresas posicionar-se no sentido de fornecer de acordo com estas necessidades, o que leva a uma necessidade de organização e mobilização das mesmas no sentido de alinharem a sua cadeia de valor com o mercado.

Por outro lado, existe uma baixa propensão relativa para a cooperação ao nível de processos de investigação e desenvolvimento tecnológico, particularmente entre empresas de menor dimensão, bem como para a transferência de conhecimento e tecnologia entre empresas e entidades pertencentes ao sistema científico e tecnológico.

Aliado a este constrangimento, constata-se também que o valor acrescentado de produtos e serviços portugueses é ainda na generalidade percecionado pelos mercados como sendo inferior ao dos concorrentes europeus.

A utilização de materiais de construção incorpora cada vez mais conhecimento. Daí que o processo da sua comercialização obrigue a uma adequada formação dos seus agentes para qualificar os processos de venda e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Aliás, face à conjuntura que o setor atravessa, este parece ser um fator de diferenciação essencial à competitividade das empresas.

Na situação actual do mercado, não se pode definir um único perfil de clientes. A realidade do mercado mostra um conjunto alargado de consumidores com as suas próprias e específicas necessidades, exigências e motivações. Uma realidade multifacetada em que coexistem consumidores potenciais com exigências diferenciadas e a exigir uma atenção redobrada. Não basta ter o produto em stock e em quantidade.

No caso dos consumidores particulares, torna-se necessário desenvolver acções orientadas para o serviço e para o atendimento personalizado através de colaboradores de perfil técnico-comercial e elevada orientação para o cliente.

Em alguns segmentos há ainda uma grande sensibilidade ao preço, sendo necessário (se for essa a opção da empresa), reconfigurar a oferta e a tipologia de serviço oferecidas de forma a acentuar a competitividade nesta vertente;

No caso dos consumidores profissionais, torna-se necessário desenvolver uma oferta baseada em parcerias estreitas, práticas coerentes de serviço e disponibilidade rápida de *stocks*.

De uma forma clara, as relações com os clientes passam por novos desafios que as empresas do setor têm que estar preparadas para resolver. Podemos sintetizar da seguinte forma algumas das mais significativas alterações da procura:

- Os consumidores estão mais exigentes, informados e conscientes das novas exigências legais;

- A grande rotatividade nas suas escolhas (tendências, modas, novos conceitos, etc.);

- A maior e sempre crescente importância do *design*;

- A necessidade de os pontos de venda refletirem diferentes ambientes (soluções funcionais e estéticas de enquadramento dos produtos);

- A procura de soluções «chave-na-mão», em que se contrata um serviço integral que vai muito para além dos artigos comprados, incluindo aconselhamento no projeto, instalação, garantia, etc.;

- A importância crescente da qualidade do *showroom*, do atendimento personalizado e do bom serviço não só para conquistar clientes como para os fidelizar;

- O aumento da importância das vendas a particulares em detrimento das vendas aos construtores;

- A maior frequência na renovação (mais ou menos profunda) das habitações (de 10 em 10 anos) e das instalações das empresas (de 3 em 3 anos);

- A qualidade do serviço que possibilite, por exemplo, disponibilizar aos clientes software de cálculo que permita identificar o produto mais apropriado, em função da área (ex. cozinha);

- Os planos de manutenção preventivos e contratos de assistência celebrados no ato da venda;

- As exigências legais sobre critérios de sustentabilidade no edificado, que passam pela correspondente adequabilidade dos materiais e soluções implementadas.

As mudanças em curso mais significativas configuram um novo modelo de negócio, o qual tem como principal característica a colocação do cliente final no centro de todo o processo, substituindo-se aos agentes que até agora tinham um maior peso nas decisões de compra e consequentemente, no tipo e requisitos de materiais e soluções construtivas a implementar na construção (referência particular aos construtores, projetistas, arquitetos e instaladores, entre outros).

O novo modelo paradigma do negócio tem como grandes linhas de força as seguintes:

• A competição é cada vez mais feroz, uma vez que, num mercado que já não conhece os ritmos de crescimento passados, a conquista de posições sólidas é mais difícil e acessível apenas aos mais competitivos;

• Os principais fornecedores do mercado estão a deslocar-se no sentido do cliente final, intervindo ao nível do retalho especializado ou desenhando agressivas estratégias de *marketing* para consolidarem as suas marcas;

• As próprias marcas incorporam de forma expressiva as competências de conceção, *design*, investigação e inovação de produtos;

• A emergência de novos mercados na Europa de Leste (e alguns PALOP), com potencial e com crescimento acima da média, pode proporcionar oportunidades numa perspetiva de internacionalização baseada na capacidade de gestão e no conhecimento do negócio (acresce que estes mercados, pelo seu estádio de desenvolvimento e poder de compra, não são ainda interessantes para os gigantes mundiais do setor);

• Os meios de influência no processo de decisão são cada vez mais fortes e materializam-se, em média, em *designers* de interiores e arquitetos;

• O quadro legal de referência está mais estruturado, privilegiando níveis de exigência mais altos: a qualidade dos materiais, garantias dos consumidores, eficiência energética, sustentabilidade dos processos produtivos e promoção da qualidade de vida;

• A investigação e desenvolvimento estão também mais próximos do mercado através da inovação em fatores que, ao mesmo tempo, assegurem mais qualidade de vida e garantam o uso inteligente dos recursos;

• O fator «moda» ganhou importância no cliente final e a resposta do setor tem acompanhado essa evolução. Isto significa ainda que o ciclo de vida dos produtos é agora tendencialmente mais curto, acarretando novas exigências dos comerciantes, designadamente de atenção às tendências atuais e emergentes.

Nesta confluência de interesses e forças competitivas, os comerciantes de materiais de construção estão no processo como intermediários qualificados e reconhecidos, acrescentando valor a produtores e a clientes. Até agora a sua atuação pautava-se por uma intervenção a dois níveis:

• Logística, intermediando os negócios, armazenando e redistribuindo os produtos;

• Comercial, desenvolvendo uma ação de âmbito local e/ou regional com venda direta a clientes profissionais (construtores e instaladores), de revenda a empresas de menor dimensão e de venda direta ao cliente final.

Atualmente e perante as novas exigências do mercado, a sua atuação terá de ser reforçada no sentido de serem igualmente prestadores de serviço ao nível da agregação dos produtos e comercialização de soluções, ascendendo na cadeia de valor e reforçando a sua capacidade competitiva.

Perante o quadro apresentado, é inegável que o caminho a percorrer nos próximos anos em prol da sustentabilidade da fileira por parte dos comerciantes de materiais de construção é árduo e trabalhoso, sendo certo que muitas empresas não conseguirão, por limitações diversas, adaptar-se ao novo paradigma do mercado.

Existe pois um esforço intenso no sentido de sensibilizar, capacitar e divulgar a visão estratégica que a generalidade das empresas (na sua maioria PME) do setor de comércio de materiais de construção devem ter, no sentido de incorporarem práticas de maior competitividade e inovação nos serviços que prestam, criando valor para um mercado mais exíguo e simultaneamente muito mais competitivo do que tem sido habitual.

Decorrendo do trabalho que tem executado no terreno em conjunto com outros agentes económicos da fileira (entidades públicas, associações, empresas, etc.), a APCMC identificou as mudanças que a cadeia de valor ou cluster Habitat e, em particular, o setor dos comerciantes de materiais de construção devem empreender para manterem um posicionamento competitivo e sustentável, no que constitui uma mudança radical no paradigma de competitividade e posicionamento de mercado destas empresas.

Assim, o principal objetivo do quadro legal vigente em matéria de sustentabilidade do edificado e da nova construção, é maximizar a contribuição da construção e do ambiente construído para o desenvolvimento sustentável em todos os seus aspetos: ambiental, social e económico. Isto vai exigir que o comerciante de materiais de construção adote o desafio de corresponder melhor às expetativas dos indivíduos e da comunidade, focando-se na prestação de serviços, mais do que nos produtos físicos, e focando-se no valor mais do que no preço.

Para assegurar estas mudanças é necessário ser inovador, não só nas empresas de comércio, mas também nas empresas clientes, fornecedoras e parceiras. Sem prejuízo do contributo fundamental que as empresas de comércio podem e devem nestas mudanças, no sentido de transmitir aos produtores, integradores e projetistas, as necessidades que eles sentem do mercado (com quem estão em contacto permanente), devendo incorporar essas necessidades em soluções construtivas inovadoras e que vão ao encontro das expetativas dos clientes.

Alguns exemplos de necessidades sentidas pelos comerciantes no que respeita às exigências de mercado, e que devem merecer apoio da fileira no sentido de adequar soluções consentâneas com os conceitos da sustentabilidade e os desafios da iniciativa 2020: necessidades de soluções construtivas ao nível de isolamentos e revestimentos internos e externos (ETICS e outros); coberturas e janelas eficientes; isolamentos térmicos; vãos envidraçados; soluções de sombreamento; soluções passivas e bioclimáticas, sistemas de ventilação mecânica; sistemas solares térmicos (obrigatórios na nova legislação – regulamentação energética de edifícios); sistemas eficientes de AVAC e de iluminação.

Metodologia de Gestão de Inovação em PME

3

3.1 A INOVAÇÃO E RESPETIVAS VANTAGENS

Tendo por base a informação apresentada, constata-se que é pertinente apoiar as PME deste setor no que respeita à transição e adoção de processos de gestão orientados para a inovação nos serviços, os que contribuam para reforçar a sua competitividade.

Neste sentido e porque tal constitui o objetivo primordial deste guia, passamos a apresentar aspetos sobre o que constitui uma boa prática em termos de metodologia de implementação de processos sistemáticos orientados para a gestão de inovação em PME, particularmente no contexto do comércio de materiais de construção.

Inovação é muito mais do que ter ideias. Para existir inovação, a empresa tem que assegurar uma orientação para o mercado e para o meio que a rodeia, gerando algo de útil a partir de uma determinada invenção, acrescentando valor, aumentando a competitividade, o mercado e os ganhos, transformando ideias em projetos e projetos em negócio. Daqui surge a obrigatoriedade de abordar a inovação da mesma forma que se aborda qualquer outro processo organizacional, isto é, de uma forma estruturada e sistemática.

Inovação significa fazer aquilo que outros ainda não fizeram, resolvendo problemas com valor económico para o mercado e gerando vantagens competitivas. Assim, inovação é a exploração com sucesso de novas ideias.

O sucesso para as organizações significa aumento de faturação, acesso a novos mercados, novos clientes, aumento das margens de lucro, redução de custos, otimização de processos, ganhos de produtividade, entre outros aspetos que contribuem para tornar as empresas mais competitivas.

É a atividade inovadora das organizações que permite uma maior sustentabilidade no crescimento, pelo facto de os consumidores reconhecerem, na nova solução proposta, benefícios únicos e diferenciadores. Este reconhecimento origina uma maior procura, gerando-se crescimento.

A norma NP 4457 – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), publicada em Janeiro de 2007, especifica os requisitos de um sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação para permitir que uma organização desenvolva e implemente uma política de IDI tendo por fim aumentar a eficácia do seu desempenho inovador.

Todos os requisitos desta norma são aplicáveis a organizações com atividades de investigação, desenvolvimento e inovação, independentemente da sua dimensão e complexidade e da natureza das suas atividades. Esta norma é aplicável a qualquer tipo de inovação: de produtos (bens e serviços), de processos, organizacional, de *marketing* ou uma combinação destes.

Sem querer ser extensivo no aprofundamento desta norma e da sua aplicação no contexto das PME, irá contudo ter-se a mesma presente na caracterização da metodologia de inovação, que se apresenta de seguida.

A NP 4457 baseia-se num modelo de inovação, suportado por interfaces e interações entre o conhecmento científico e tecnológico, o conhecimento sobre a organização e o seu funcionamento, o mercado ou a sociedade em geral. Os benefícios decorrentes de implementação de políticas sistemáticas de inovação em PME dividem-se em quatro perspectivas:

Perspectiva Organizacional (Conhecimento);

- Criação de competências internas, com a captação e retenção do conhecimento a ser efetuada de forma sistemática.
- Planeamento da formação de forma relevante.
- Maior envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, aumento da motivação e impacto na produtividade.
- Construção de uma cultura de inovação.

Perspetiva dos Processos Internos;

- Maior eficácia e eficiência na gestão do portfólio de projetos de IDI.
- Alinhamento dos projetos de IDI com a estratégia da organização.
- Melhor previsão de incrementos e quebras na realização de produtos/serviços.

Perspetiva do Cliente e Mercado;

- Maior notoriedade.
- Melhor conhecimento do mercado (clientes e concorrência) e reforço do posicionamento.
- Maximização das oportunidades de negócio.

Perspetiva Financeira;

- Melhoria dos resultados a médio e longo prazo.
- Inovações mais direcionadas em termos de risco e de capital investido.
- Maior capitalização dos resultados da inovação.
- Aumento da sustentabilidade da organização.

De acordo com a identificação das vantagens sintetizada no “Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação” (COTEC Portugal, Junho de 2010), pelas 24 empresas pioneiras que nele participaram, a principal vantagem do sistema é a criação de condições que lhes permitem um maior apoio à decisão, com a introdução de indicadores e métodos de acompanhamento, reforçando a capacidade de gestão global, o que decorre da informação disponibilizada pela implementação de processos adequados numa abordagem sistematizada. Entre outras vantagens identificadas pelas organizações, enunciam-se as mais referidas pela maioria das organizações:

• Sistematização da informação (de projetos, práticas, etc.);

• Reforço da gestão;

• Foco na criação de valor – aplicação de metodologias que potenciam a criação de valor;

• Fomento da cultura de inovação, da comunicação (incluindo a ligação à envolvente) e da discussão interna;

• Estímulo à criatividade e à geração e gestão de ideias.

A inovação não se deve resumir a um novo produto ou serviço, devendo-se incluir, por exemplo, novas formas de abordagem ao mercado, novos procedimentos para o desenvolvimento do trabalho, novos modelos de distribuição, introdução de novos canais de vendas ou algo que crie valor para a organização.

3.2 O Processo de Inovação

A capacidade de inovar constitui uma das competências básicas numa economia global que coloca a aprendizagem como base dinâmica da competitividade. O "Modelo de Interações em Cadeia", modelo de referência da NP 4457, parte destes pressupostos e entende as empresas como atores decisivos nos processos de inovação tecnológica, organizacional e comercial.

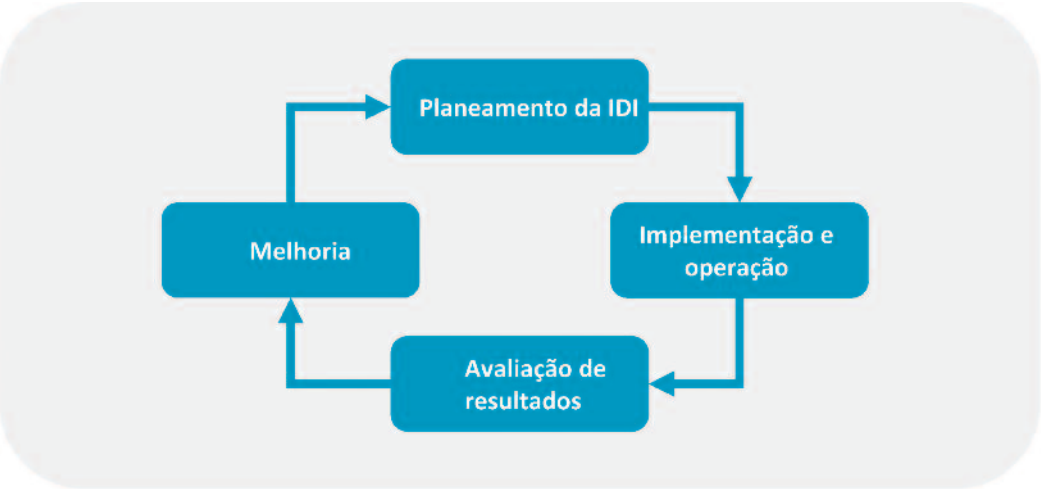
O modelo propõe padrões básicos de abertura na forma de três interfaces: interface - tecnológica, de mercado e organizacional -, que definem uma fronteira de competências onde circula e se transfere o conhecimento economicamente produtivo entre a atividade inovadora e o seu ambiente.

Estas *interfaces* são essenciais para uma gestão eficaz da inovação, uma vez que alicerçam a capacidade empresarial necessária ao desenvolvimento dos projetos de inovação e gerem a sua ligação ao corpo de conhecimentos existentes ou à criação de novos conhecimentos nos domínios requeridos. Isto é, permitem a transformação de conhecimento em aplicações úteis nos mercados e valorizadas nas sociedades.

Estas *interfaces*, consoante a dimensão, o grau de intensidade tecnológica, a concentração do mercado, o grau de maturidade ou outras características das empresas e dos seus setores, podem assumir a forma de departamentos de inovação ou estar concentradas na figura de gestores de inovação (ou da própria direção da empresa), ou, ainda, partilhadas (sob condições) com outras empresas especializadas. As três interfaces não têm necessariamente de existir em simultâneo, nem constituir entidades disjuntas.

Segundo este modelo, a organização deve estabelecer um processo para gerir as interfaces, de forma a assegurar a circulação e transferência de conhecimento entre a atividade inovadora da organização e o seu ambiente.

A gestão da inovação segue uma abordagem PDCA – Planear-Executar-Verificar-Actuar, orientando-se para a melhoria contínua e incorporando a gestão da inovação nas práticas diárias das organizações, como ilustrado na figura seguinte.



METODOLOGIA PDCA APLICADA À NP 4457

No contexto da Gestão da IDI, a abordagem PDCA pode ser descrita da seguinte forma:

- ***PLAN*** (planear): Planear a investigação, desenvolvimento e inovação, estabelecendo um processo para gerir as interfaces tecnológica, de mercado e organizacional do processo de inovação, procedimentos para a captação, análise, avaliação e pré-seleção de ideias e, para cada projeto selecionado, a organização deve estabelecer um plano de projeto.

- ***DO*** (Executar): Implementar as atividades planeadas para a gestão da IDI, de acordo com critérios e procedimentos, que assegurem a sua correta realização, documentação e registo.

- ***CHECK*** (Verificar): Documentar e avaliar, de modo regular, os resultados de inovação, sejam inovações de produto (bens e serviços), processo, de *marketing* ou organizacionais, ou uma combinação destas. A avaliação dos resultados deve contemplar, conforme apropriado, a componente financeira, as vantagens competitivas para a organização e os benefícios alcançados.

- ***ACT*** (Atuar): Empreendendo ações que visam melhorar a eficácia do sistema de gestão da IDI face aos resultados obtidos.

Subjacente a este ciclo de melhoria está o envolvimento e compromisso da gestão de topo para com a gestão da inovação, a quem compete criar condições para a promoção de uma cultura de inovação, para a criatividade interna e para a gestão do conhecimento.

3.3 Os Tipos de Inovação

Existem quatro tipologias de inovação distintas que podem ser identificadas nas empresas.

Inovação de Produtos (Bens e Serviços)

"A introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes materiais, *software* incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais". (OCDE, 2005)

• A inovação do produto/serviço pode utilizar novo conhecimento ou tecnologia ou apenas a combinação de conhecimento ou tecnologia existente.

• O *design* é considerado inovação do produto; no entanto alterações de *design* que não promovam alterações significativas nas funcionalidades do produto devem ser consideradas inovações de *marketing*.

• O desenvolvimento de novas utilizações para o produto, com apenas pequenas alterações nas suas especificações técnicas, é considerado inovação.

• A inovação do produto e serviços pode incluir melhoramento significativo na forma como é prestado (por exemplo, rapidez, eficiência), novas funcionalidades ao serviço e a introdução de novos serviços.

Inovação de Processos

"É a implementação de novos ou significativamente melhorados processos de fabrico, logística e distribuição". (OCDE, 2005)

• Métodos novos ou significativamente melhorados no fabrico ou produção de bens ou serviços.

• Métodos novos ou significativamente melhorados de logística, de entrega ou de distribuição.

• Atividades novas ou significativamente melhoradas de apoio a processos (por exemplo: sistemas de manutenção, sistemas de informação, sistemas de contabilização, etc.).

Inovação de *Marketing*

"Implementação de novos métodos de *marketing*, envolvendo melhorias significativas no *design* do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção". (OCDE, 2005)

• Inovação de *Marketing* no Produto => Alterações significativas no design do produto, nas suas funcionalidades, na forma e aparência, ou embalagem.

• Inovação de *Marketing* no Preço => Introdução pela primeira vez de novas estratégias de preço, como preços diferenciados, leilões ou descontos.

• Inovação de *Marketing* na Distribuição => Introdução de novos canais de vendas e/ou assistência.

• Inovação de Marketing na Promoção => Utilização de novos conceitos e técnicas de promoção, como canais (TV, Internet), alterações de marca, símbolos e da imagem corporativa, introdução de sistema de gestão de clientes (*Customer Relationship Management*), incluindo programas de fidelização.

Inovação Organizacional

"Implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas". (OCDE, 2005)

• Novos Métodos Organizacionais => Implementação de novos métodos para organização das atividades de rotina e desenvolvimento de novos procedimentos para desenvolvimento do trabalho.

• Organização no Trabalho => Implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades, tomada de decisão, novos conceitos para estruturar as atividades tais como integração de diferentes unidades.

• Relações Externas => Implementação de novas formas de relacionamento com outras empresas ao nível da integração com fornecedores, subcontratação ou consultoria.

3.4 Requisitos para a inovação

Um dos primeiros passos na implementação de um modelo de gestão orientado para a inovação numa PME é a definição de uma política de inovação que defina as intenções e princípios da organização em relação às suas atividades, em consonância com os seus objetivos e metas.

Em organizações que já possuam implementados outros sistemas de gestão (exemplo - certificação na Qualidade), a política poderá ser documentada de forma integrada com outras políticas. Independentemente de a documentar de forma isolada ou partilhada, a organização deve refletir sobre o modo mais eficaz de a comunicar.

A inovação requer o envolvimento e a identificação das responsabilidades da gestão de topo, do representante da gestão e eventualmente de outros intervenientes no sistema de gestão.

A gestão de topo deve nomear um representante que fique responsável pela gestão da inovação, e que tenha as capacidades e competências adequadas para assegurar o correto funcionamento e implementação da metodologia, assegurando a sua contínua adequação e eficácia.

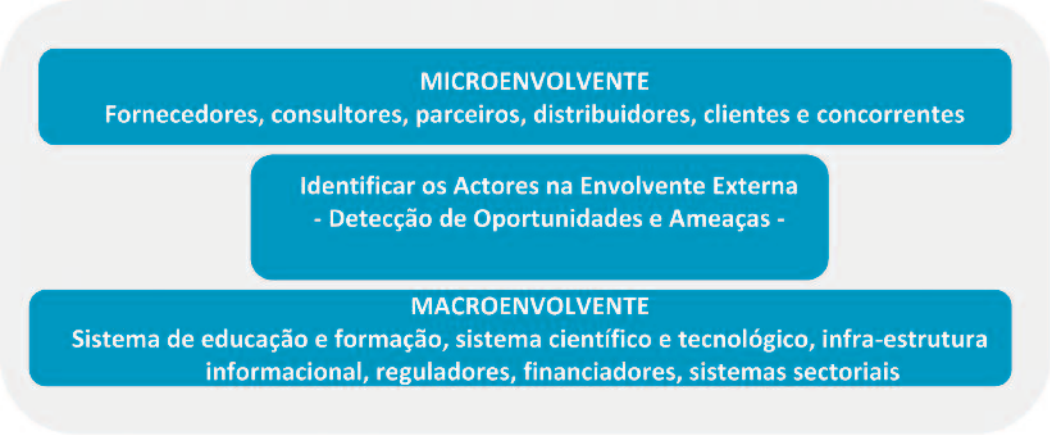
Os *inputs* para a revisão pela gestão devem ainda incluir dados relativos aos processos de “gestão das interfaces”, “gestão das ideias” e “planeamento de projetos de IDI”, para que, com base nas disposições planeadas, nas ações realizadas e na informação recolhida na avaliação, a gestão de topo reflicta sobre os resultados obtidos, os obstáculos encontrados, a aprendizagem conseguida, identificando as ações de melhoria e planeando um novo ciclo.

Gestão das interfaces e da produção do conhecimento

A organização deve estabelecer um processo para gerir as interfaces tecnológica, de mercado e organizacional do processo de inovação, que assegure a circulação e a transferência de conhecimento entre a actividade inovadora da organização e o seu ambiente. A gestão destas interfaces constitui-se como a base necessária ao desenvolvimento dos projetos de inovação e asseguram a ligação da organização ao conhecimento, que poderá ser transformado em aplicações úteis nos mercados e valorizadas nas sociedades.

O ciclo de inovação deve iniciar-se com a análise externa do meio envolvente e análise interna da própria empresa no contexto de um diagnóstico competitivo, em que são identificadas as oportunidades para lançar novos produtos, otimizar processos, etc.

A organização deve começar por analisar a envolvente externa e identificar quais os atores que com ela interagem ou podem interagir na troca da informação considerada necessária para a produção do conhecimento. Esta análise deve abranger a micro envolvente da organização na medida do que for relevante: fornecedores, consultores, parceiros, distribuidores, clientes e concorrentes. Deve abranger ainda a sua macro envolvente: sistema de educação e formação, sistema científico e tecnológico, infra-estrutura informacional, reguladores, financiadores, sistemas setoriais.



Análise da Envolvente Externa

Deverão ser estabelecidos procedimentos para a recolha, documentação, análise e tratamento, difusão e valorização da informação, determinando quais os elementos da organização que asseguram os fluxos de comunicação e troca de informação com os atores identificados.

Para a implementação deste procedimento, sugere-se a criação de uma tabela que estabeleça o tipo de conhecimento gerado, atores que interagem com a organização, responsabilidades internas e periodicidade de atualização, atividades a desenvolver para a captação do conhecimento e o seu modo de registo.

Tipo de Conhecimento	Atores	Resp.	Atividades	Periodicidade	Registo
Financiamento	www.portugal 2020.pt	Dir. Financeiro	Subscrever newsletter + Consultar site	Mensal	Digital
Científico e Tecnológico	Faculdade de ...	Dir. Logística	Realização de trabalhos de investigação aplicada	Anualmente	Digital
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

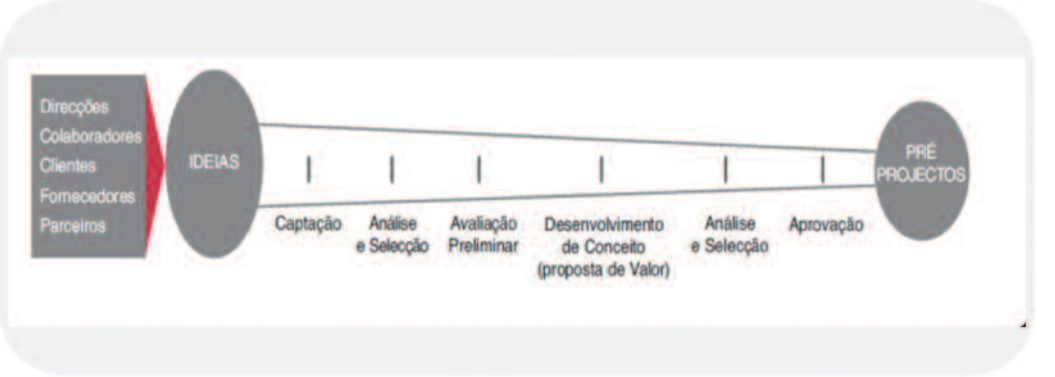
Exemplo de Tabela para Gestão do Conhecimento

No setor de materiais de construção, as feiras profissionais, nacionais e internacionais, são um bom exemplo de vigilância tecnológica e de mercado. O estabelecimento de parcerias com universidades, centros tecnológicos, centros de formação profissional, fornecedores, clientes, entre outros, permite a troca de conhecimento orientado para a atividade inovadora da organização.

O conhecimento gerado deve ser incluído num “repositório de conhecimento”, que poderá assumir a forma de uma plataforma colaborativa digital ou qualquer outra forma que a organização entenda adequada. Além de o conhecimento captado pela organização ser “armazenado” é necessário assegurar a sua difusão e valorização, monitorizando de que forma a produção de conhecimento contribui para a geração de ideias e para os projetos de inovação.

Gestão das ideias e avaliação de oportunidades

A organização deve considerar como *inputs* a informação recolhida no processo de gestão de interfaces e os resultados da identificação de problemas e avaliação de oportunidades, estabelecendo procedimentos para a captação, análise, avaliação e pré-seleção de ideias, com vista a avaliar quais as que se podem constituir como oportunidades de inovação.



Gestão das Ideias (Manual IDI, COTEC, 2009)

Significa que devem ser estabelecidos mecanismos de captação de ideias, na forma de plataformas informáticas para a gestão das ideias ou qualquer outra forma física, assegurando-se a análise, avaliação e seleção das ideias com caráter inovador, classificando-as de acordo com parâmetros de avaliação preliminares.

Para as ideias selecionadas nesta fase, é desenvolvido o conceito, analisando-se o mercado potencial, os critérios de viabilidade técnico-económica e, quando aplicável, requisitos legais, sociais, tecnológicos, financeiros e fatores de risco. Deverá ser criada uma bolsa de ideias e oportunidades e definidas as que passarão a projeto.

Em diversas organizações, numa primeira fase o volume de ideias apresentadas pelos elementos da organização é significativo, mas com o passar do tempo tende a diminuir. Este facto decorre de diversos fatores que se relacionam com a cultura organizacional, ausência de resposta à ideia apresentada, falta de reconhecimento e/ou recompensa, pessoas pouco motivadas, entre outros.

Compete à organização ultrapassar estes obstáculos lançando desafios, por exemplo sob a forma de concursos de ideias, recompensando as boas ideias (lugar de estacionamento, um curso, etc.), assegurando a resposta a todas as ideias apresentadas, por exemplo através da informação relativa à avaliação e classificação obtida, e proporcionando aos seus colaboradores um ambiente onde estes possam desenvolver e partilhar ideias, atuando ao nível dos espaços de trabalho e fomentando a interação entre os colaboradores de diferentes setores e níveis de responsabilidade.

Planeamento de Projetos

Para cada projeto selecionado a organização deve estabelecer um plano de projeto. Assim, o planeamento de projetos de inovação deve ser um processo rigoroso, dado que constitui uma atividade critica e com um risco significativo para a organização, devido aos custos inerentes ao seu desenvolvimento e ao grau de incerteza que envolve.

O projeto de inovação deve contemplar disposições para as seguintes fases:

- Invenção, desenho básico ou conceção do serviço;
- Desenho detalhado ou piloto;
- Redesenho, demonstração ou teste e produção;
- Comercialização ou implementação.

Tipicamente, as fases acima enunciadas correspondem à especificação das características técnicas e dos resultados a atingir, ao desenho detalhado, que permite visualizar o que será o eventual produto ou serviço inovador, e mais tarde o desenvolvimento de um protótipo que será alvo de testes e ensaios.

Por último, ainda na fase de projeto, deverão ser definidas disposições para a fase de comercialização ou implementação. A ausência de disposições para esta última fase leva frequentemente ao insucesso de projetos que tudo tinham para ter sucesso e que falham na fase de comunicação e comercialização da inovação.

O Plano de Projeto deve referir:

a) Descrição do projeto, incluindo a identificação do problema a resolver, a melhoria, vantagem competitiva ou benefícios expectáveis;
b) Identificação da equipa, recursos necessários e prazos estimados para a realização do projeto, mencionando os resultados esperados (*milestones*);
c) Actividades de verificação e validação, incluindo, quando apropriado, critérios de revisão, seleção e aprovação de resultados;
d) Métodos de controlo das alterações;
e) Identificação dos resultados esperados;
f) Documentação das disposições relativas à proteção da propriedade intelectual.

Planeamento de Projetos IDI (NP 4457:2007, cláusula 4.3.3)

Comunicação

A organização deve assegurar processos de comunicação interna e externa necessários para o acesso e produção do conhecimento e as restrições eventualmente identificadas pela proteção e exploração dos resultados. Para cumprimento deste requisito são considerados os diversos canais de comunicação da organização: são exemplos o correio eletrónico, *placards* informativos, portais colaborativos, reuniões, *website*, as diversas redes sociais, *newsletters* e material comunicacional diverso, entre outros mecanismos.

Avaliação de Resultados e Melhoria

Devem ser avaliados, de forma regular e documentada, os resultados da inovação, contemplando conforme apropriado a componente financeira, as vantagens competitivas e os benefícios alcançados, assegurando-se que a avaliação dos resultados do processo de inovação incluem os resultados da:

- Gestão das interfaces e da produção de conhecimento;
- Gestão de ideias e avaliação de oportunidades;
- Projetos concluídos e em curso.

Na implementação deste requisito sugere-se que sejam estabelecidas metas para cada um destes aspetos e que os resultados da inovação possam ser documentados sob a forma que se exemplifica de seguida.

Processo	Indicador(es)	Resp.	Meta	Periodicidade	Resultados				Acção
					1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	

Exemplo de Tabela de Monitorização e Medição

Deve ainda ser estabelecido o modo de proceder relativamente à avaliação dos resultados após comercialização ou implementação, nomeadamente:

- Não conformidades e reclamações;
- Avaliação da perceção das partes interessadas;
- Avaliação do impacto;
- Outros identificadas pela organização.

A metodologia a utilizar para a "avaliação da perceção das partes interessadas" deverá partir da identificação das partes interessadas (acionistas, clientes, financiadores, etc.), estabelecendo-se para cada uma destas os parâmetros de avaliação.

ACIONISTAS		
1) Taxa de cumprimento dos Objetivos da IDI		5
. Entre 90 e 100%	5	
. Entre 70 e 89%	4	
. Entre 50 e 69%	3	
. Entre 40 e 49%	2	
. Abaixo de 40%	1	
2) EBITDA		5
. Superou o objetivo definido	5	
. Se é inferior até 5%	4	
. Se é inferior entre 5 e 10%	3	
. Se é inferior mais de que 15%	1	
3) Volume de Vendas		5
. Superou o objectivo definido	5	
. Se é inferior até 5%	4	
. Se é inferior entre 5 e 10%	3	
. Se é inferior mais de que 10%	1	
CLIENTES/FINANCIADORES DA IDI (PRODUÇÃO)		
4) Taxa de aprovação de candidaturas de desenvolvimento		5
. Entre 90 e 100%	5	
. Entre 70 e 89%	4	
. Entre 50 e 69%	3	
. Entre 40 e 49%	2	
. Abaixo de 40%	1	
5) Taxa de aprovação de candidaturas de produção		5
. Entre 90 e 100%	5	
. Entre 70 e 89%	4	
. Entre 50 e 69%	3	
. Entre 40 e 49%	2	
. Abaixo de 40%	1	
6) Repetição da Venda		5
. 50% ou mais	5	
. Entre 40 e 49%	4	
. Entre 30 e 39%	3	
. Entre 20 e 29%	1	

INDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E PARTES INTERESSADAS

ISCPI **100,00%**

Emitido por: **Data:**

Legenda: *Preencher os campos a amarelo*

Fig. 15: Exemplo de Metodologia para Avaliação da Perceção das Partes Interessadas

Estes parâmetros poderão ser diversos, indicando-se, a título de exemplo, a taxa de cumprimento dos objetivos da IDI indicadores financeiros (EBITDA, ROI), volume de vendas, repetição da venda, acesso a novos mercados e clientes, entre outros.

3.5 Fases de implementação

I - *Kick Off Meeting* e Compromisso da Gestão de Topo

A comunicação do projeto e a manifestação do compromisso da gestão de topo deve ser efetuada através de uma sessão de arranque do projeto, que inclui a presença e participação da gestão de topo, onde serão apresentados os principais objetivos da inovação e o calendário do projeto, identificando-se os principais intervenientes e os recursos a serem alocados à sua execução.

II - Diagnóstico e Planeamento da Implementação

No início da implementação de um processo de inovação, é necessário efetuar-se um diagnóstico à função inovação que está implementada na organização, o qual tem por objetivo avaliar os aspetos a desenvolver e é fundamental para o planeamento do projeto que calendariza as ações a desenvolver e identifica os responsáveis pelas mesmas. Deverão ser identificados os processos necessários ao processo de inovação na organização e identificados os responsáveis por cada um destes processos. Tipicamente, os processos de inovação mais relevantes numa organização estão associados a:

- Gestão das Interfaces e da Produção de Conhecimento;
- Gestão das Ideias e Avaliação de Oportunidades;
- Planeamento de Projetos de IDI.

Além destes devem ser considerados processos de “suporte” que, alinhados com os anteriormente referidos, asseguram atividades de documentação, planeamento e avaliação dos resultados da inovação, bem como a melhoria contínua.

Nesta fase, recomenda-se a aplicação do *innovation scoring* (www.innovationscoring.pt), ferramenta de apoio desenvolvida pela COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação (www.cotec.pt), que permite um diagnóstico às competências e capacidades de inovação das organizações.

A aplicação desta ferramenta contribui para a reflexão estratégica das organizações sobre os seus processos de inovação, permitindo conhecer de forma mais aprofundada as diferentes dimensões que sustentam tais processos e identificar áreas de potencial melhoria. Com base neste sistema, as organizações poderão diagnosticar, medir e questionar de uma forma mais adequada o seu desempenho e o seu potencial de inovação.

III - Definir objetivos de inovação

A organização deve definir os seus objetivos em termos de inovação, compilando-os sob a forma de um plano (anual ou plurianual) que identifique ações, responsáveis, prazos e recursos.

Objectivos	Acções	Recursos	Responsáveis	Data	
				Inicio	Fim

Exemplo de Tabela para Planeamento de Objetivos

Os objetivos de inovação devem ser estabelecidos em função da estratégia da própria organização, tendo em consideração a análise da sua envolvente, considerando oportunidades e ameaças identificadas, e o conhecimento obtido na troca de informação com a sua macro e mico envolvente.

IV - Desenvolver e Implementar o processo de inovação

Na medida do possível, deverá ser explicitado às pessoas envolvidas, através de pequenas sessões de (in) formação, o novo modo de proceder, os objetivos a alcançar e as ferramentas colocadas ao dispor.

Aspetos fundamentais para uma adequada implementação, que já foram abordados anteriormente, são os relacionados com uma cultura organizacional que incentive a inovação e premeie os esforços inovadores.

ESPAÇOS DE TRABALHO

Obrigar à interação – colocar a máquina de café/água num local que obrigue à interação.

- **Abrir os espaços de trabalho – as pessoas não sabem o que se passa dentro das salas de reunião; colocar papel na porta com o tema da reunião, participantes e horário.**

CAPTURAR O CONHECIMENTO

- **Brown Bag Lunches – moda dos EUA; convidar as pessoas a trazerem o seu almoço e terem um colega que fala sobre um tema. Alternar temas formais com informais (por exemplo férias que fiz e o que vi).**
- **Checklist de Conhecimento – aquando de uma saída, ter tudo o que é importante passar; dossiers, situações em curso, etc.**

MOTIVAR AS PESSOAS

- **Lançando desafios, recompensando (lugar de estacionamento, um curso, etc.).**

Exemplos para Fomentar a Criatividade

V – Avaliar e rever o processo de inovação e Implementar as Ações Adequadas

A realização da 1ª avaliação ao processo de inovação encerra o ciclo da implementação. Recomenda-se que esta avaliação seja conduzida por alguém que não tenha participado, pelo menos de uma forma muito intensa, no próprio processo, para que a avaliação traga valor acrescentado para a organização.

No relatório de avaliação são registadas as constatações (não conformidades e sugestões de melhoria), devendo a organização analisar as causas das não conformidades e implementar as ações adequadas.

A revisão do processo de inovação é efetuada no seguimento da realização da avaliação interna, dado que um dos inputs para a revisão do sistema pela gestão é os resultados das avaliações auditorias internas.

Esta revisão é organizada sob a forma de um relatório que compila toda a informação identificada como relevante, incluindo obrigatoriamente a avaliação dos resultados da inovação, os resultados de avaliações internas, ações de seguimento sobre anteriores revisões pela gestão, alterações de circunstâncias (legais, tecnológicas, organizacionais, de mercado, entre outras) que possam afetar a empresa e recomendações para melhoria.

Boas Práticas para a Inovação nos Serviços

4

4.1 Metodologia de trabalho e grupo piloto

Uma das atividades centrais do projeto APCMC+ Inovação visou a criação de um grupo piloto constituído por PME, no âmbito do qual foi testada uma metodologia que pretende, através do envolvimento e visão partilhada de diferentes entidades na cadeia de valor da construção, criar um processo piloto para a conceção experimental de soluções inovadoras, em linha com as condicionantes impostas pelo quadro regulamentar e as exigências de mercado.

Conforme assinalado anteriormente, há uma necessidade sentida pelo mercado por soluções construtivas integradas - mudança de paradigma do produto para o serviço/solução. Ora, o principal problema com que se depara a generalidade das empresas comerciantes de materiais de construção é perceber como poderão criar uma oferta alinhada com estes requisitos, considerando que as suas competências internas estão muito orientadas para uma lógica de promoção e venda de um produto final e pouquíssimas empresas conseguem dar o passo no sentido de conceberem soluções integradas para venda, as quais podem, por exemplo, passar por isolamentos, revestimentos, coberturas ou janelas eficientes, entre outros.

A razão pela qual os comerciantes não dão, na maioria dos casos, este passo, que em si constitui um desafio, prende-se com dificuldades do ponto de vista de capacidade de investimento e capacitação de recursos humanos, mas sobretudo pelo desconhecimento em relação à metodologia que pode levá-los a seguir este processo. Ou seja, na maior parte dos casos as ferramentas existem, estão disponíveis, sendo necessário apenas colocá-las a funcionar. E para a concretização deste desiderato não é muitas vezes necessário muito investimento, mas sim uma dinâmica de parceria e trabalho em rede.

Quando nos referimos às “ferramentas” incluímos os parceiros externos que podem e têm interesse em apoiar os comerciantes nesta mudança de paradigma – entidades do Sistema Científico e Tecnológico, produtores, projetistas, etc.

O trabalho desenvolvido com este grupo piloto, teve origem numa necessidade ou perceção que os comerciantes, pelo contato directo que têm com a procura, sentem sobre o que deve ser feito e como deve ser construído o processo para dar uma resposta consentânea.

O grupo piloto reuniu conhecimento e competências dos diversos intervenientes, com uma preocupação comum na concepção de soluções que possibilite, de forma colaborativa, dar resposta aos problemas e exigências mais comuns na fileira (por exemplo, revestimentos, isolamentos, coberturas e janelas eficientes).

Desta forma criou-se uma dinâmica de troca de informação entre os elementos que o constituem, com competências distintas: comerciantes, arquitetos, projetistas, entidades do Sistema Científico e Tecnológico.

O grupo piloto foi constituído por cerca de 15 entidades representativas da cadeia de valor do Habitat, contando ainda com a colaboração da Plataforma para a Construção Sustentável na sua dinamização. As empresas/entidades integrantes do grupo piloto foram:

- Automatex - Equipamentos Industriais, Lda
- Cobermaster - Indústria Transformadora Metálica, Unipessoal, Lda
- G-Plano /Arq. Manuel Gonçalves
- Grauideal, Lda
- Ligar Soluções, Lda
- Luís Sá Costa, Unipessoal, Lda
- Macomprogresso - Materiais de Construção, SA
- Macovex - Materiais de Construção, SA
- Martins Ferreira - Comércio de Produtos Siderúrgicos, SA
- Matobra - Materiais de Construção e Decoração, SA
- Modular Arquitetura / Arq. Nelson Brito
- Movifeve - Fabricação e Comercialização de Móveis, Lda
- Prélis Cerâmica, Lda
- Space Reflex - Fábrica de Isolamentos Termo Acústicos, Lda
- Socorreias, Lda

O processo de trabalho do grupo piloto foi realizado através de diversas sessões de trabalho entre todos os participantes, as quais tiveram dois formatos: sessões em plenário com todos os integrantes do grupo piloto e outras sessões, designadas por paralelas, envolvendo subgrupos de trabalho mais pequenos.

Estas sessões de trabalho iniciaram-se em Janeiro de 2014, e concluiram-se no final do ano. Dando sequência à metodologia de inovação apresentada anteriormente, o objetivo destas sessões foi o de tornar mais familiarizados os participantes com a temática de inovação, objetivos, e metodologia de implementação num contexto de uma PME.

Ao mesmo tempo, estas sessões permitiram testar a exequibilidade de processos de inovação desenvolvidos numa lógica intra e inter empresarial. A sequência de reuniões de trabalho teve um fio condutor, suportado nos seguintes temas, tratados de forma sequencial:

Apresentação dos objetivos, dinâmica de funcionamento e resultados a atingir com o grupo piloto.

- Apresentar os objetivos do projeto em detalhe
- Apresentar as entidades integrantes do grupo piloto
- Definir cronograma das ações

Identificação de debilidades e potencialidades comuns e medidas de ação

- Identificação de mecanismos, instrumentos e ferramentas de avaliação de empresas, e implementação de medidas de melhorias, visando a capacidade e ascensão na cadeia de valor das empresas da fileira da construção
- Apresentação de propostas sobre as possíveis inovações de serem conceptualmente implementadas
- Discussão sobre oportunidades e constrangimentos em sede das opções e exigências do mercado, e das normas legais em vigor

Medidas e propostas para o desenvolvimento dos fatores de competitividade nas empresas

- Apresentação dos planos de desenvolvimento de projetos de inovação
- Discussão sobre as metodologias, materiais e processos construtivos mais eficazes para cada solução
- Definição de critérios e metodologias para a validação técnica da eficiência das diferentes soluções (caso aplicável)

Apresentação de resultados sobre o resultado dos projetos

- Apresentação dos resultados e testes efetuados
- Recomendações finais e lições aprendidas no processo

Como se denota, o processo seguido pelo grupo piloto foi em si um ensaio de uma metodologia, que se pretende resulte em soluções piloto que tenham fundamento racional, comercial e validação pelas entidades do Sistema Científico e Tecnológico sobre a sua eficácia, sobretudo no que respeita os requisitos de sustentabilidade e eficiência energética.

A grande mais-valia deste processo é a aprendizagem que o mesmo trouxe aos próprios intervenientes, permitindo que no futuro possam envolver-se eles próprios em dinâmicas semelhantes no sentido de manterem um foco na inovação de soluções.

Por outro lado, a divulgação dos resultados atingidos pela generalidade das empresas do setor da construção, e particularmente pelos comerciantes, levou a que também outros possam utilizar esta metodologia em situações futuras.

Uma nota particular para o facto de se ter recorrido à assessoria especializada de especialistas do Cluster Habitat Sustentável para apoio na dinamização da interação com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, bem como no processo inicial de auscultação, sensibilização e angariação de empresas para o projeto.

A Plataforma para a Construção Sustentável, entidade gestora do Cluster Habitat Sustentável, e o conhecimento que tem da realidade da cadeia de valor Habitat e das diferentes entidades foi determinante na capacidade de mobilizar e atrair empresas das diferentes subfileiras para integrar o Grupo Piloto.

Por outro lado, o conhecimento que esta entidade tem do terreno foi determinante para poder encontrar as competências dispersas por diversas entidades do Sistema Científico e Tecnológico, que estavam mais alinhadas com as necessidades específicas conhecidas no âmbito do desenvolvimento dos trabalhos deste grupo.

4.2 Exemplos de boas práticas identificadas

No decurso do processo foram identificadas práticas relevantes de inovação em PME nacionais e internacionais na fileira da construção, e particularmente nos comerciantes de materiais de construção. Foram ainda identificadas oportunidades de colaboração e de inovação interempresarial, com alguns passos dados no sentido de se implementarem projetos conjuntos com vista a reforçar a capacidade competitiva das PME, numa lógica de trabalho colaborativo e em rede.

A informação destas práticas foi divulgada no decurso das diferentes reuniões de trabalho implementadas, tendo sido possível interagir com alguns empresários promotores de projetos de inovação muito relevante no contexto nacional.

Tipos de inovação a serem abordados neste domínio e aprendizagem concretizada em termos de boas práticas na fileira, nas seguintes categorias:

- Inovação de Produtos (Bens e Serviços)
- Inovação de Processos
- Inovação de *Marketing*
- Inovação Organizacional

Dos aspectos particulares e relevantes neste domínio, relativamente aos diferentes tipos de inovação, oportunidades, condicionantes e aprendizagem com o processo de trabalho desenvolvido, dar-se-á conta de seguida.

4.2.1 Inovação de Produtos

Conforme caracterizado anteriormente, a inovação do produto e/ou serviço, pode incorporar o desenvolvimento de novo conhecimento ou tecnologia, ou apenas a combinação de conhecimento ou tecnologia existente.

Na fileira dos comerciantes de materiais de construção é previsível que a maioria das inovações nesta categoria surja ao nível da combinação, melhoria e/ou adaptação funcional de produtos ou materiais existentes, ao invés de uma conceção totalmente nova de um produto ou material – cuja inovação competirá, em princípio, a um fabricante ou produtor.

Exemplos de inovação de Produtos

Identificam-se de seguida, e a título de exemplo, possíveis inovações de produto, com aplicações ao nível do isolamento, através da combinação de materiais de isolamento por forma a melhorar o isolamento térmico e acústico dos edifícios (centroHabitat, 2012) - trata-se de isolantes naturais que podem ser incorporados nos sistemas construtivos como:

• Algodão reciclado - Oferece um elevado desempenho térmico e acústico. O resíduo de algodão é previamente triturado e sujeito a um tratamento para proteção contra fungos, bolores e resistência ao fogo.

• Cortiça - Apresenta como principais características a leveza, elasticidade e impermeabilidade. Os aglomerados de cortiça possuem propriedades isolantes térmicas, acústicas e vibráteis.

• Fibra de Coco - Matéria-prima natural e renovável que pode ser utilizada como isolamento térmico e acústico. Quando combinada com outros materiais, como a cortiça, poderá apresentar uma melhor eficácia ao nível acústico.

• Fibras de madeira - São utilizadas no isolamento de telhados, paredes e pavimentos. A principal característica é a boa resistência à compressão. Permitem a passagem de vapor de água, contribuindo para a qualidade do ar interior.

Também a título de exemplo, referem-se medidas passíveis de serem implementadas na combinação de diferentes produtos, materiais e tecnologias, recolhidas pelos diferentes contributos de comerciantes de materiais de construção, as quais podem integrar na sua oferta ao mercado, e que consubstanciam inovações de produto com reflexos no aumento da eficiência energética e qualidade do ar interior de um edifício:

• Substituição de pavimentos em vinil (compostos predominantemente por PVC) por pavimentos em linóleo (compostos por materiais predominantemente naturais);

• Alteração do tipo de material para sombreamento dos vãos exteriores com elevadas propriedades de reflexão da energia solar e, simultaneamente, com capacidade de transposição da luz solar;

• Implementação de sistemas de automatização do sombreamento exterior;

• Otimização do posicionamento e localização das lâminas de sombreamento;

• Adoção de lâmpadas de maior eficiência energética e balastros eletrónicos;

• Recurso a sistema de automatização de funcionamento e de regulação de fluxo da iluminação;

• Optimização do aproveitamento da energia produzida pelo sistema solar térmico para aquecimento das águas quentes sanitárias e melhoramento do isolamento térmico dos reservatórios de acumulação de águas quentes e da rede de distribuição.

Estas e outras decisões devem, num último patamar de evolução serem suportadas com ferramentas que permitam substanciar a decisão com critérios de sustentabilidade. A este nível a adoção, avaliação e promoção de produtos através das suas declarações ambientais de produtos (ver em www.daphabitat.pt) pode ser extremamente credível para a estratégia de diferenciação das empresas da fileira.

Estas fichas técnicas de desempenho ambiental permitem aferir e comparar para a mesma categoria de produtos todo um conjunto de impactes ambientais mas também o consumo de recursos na produção e uso de um produto no seu ciclo de vida. Esta é a ferramenta ideal para suportar decisões sobre o 7º requisito básico introduzido no novo Regulamento Europeu dos Produtos da Construção e que assinala a necessidade do uso eficiente e sustentável dos recursos usados na sua produção.

Por sua vez, a inovação no serviço pode abranger melhorias significativas, como ganhos de rapidez ou eficiência, acréscimo de novas funcionalidades ao serviço ou a introdução de serviços totalmente novos.

Ainda a título de exemplo refira-se possíveis inovações a ser incorporadas pelos comerciantes de materiais de construção em termos de modelo de negócio ou serviços, como a instalação de sistemas, a assistência e manutenção pós-venda, ou a implantação de atividades de livre serviço no espaço comercial, entre outras.

Oportunidades e condicionantes

No âmbito do trabalho realizado em sede do grupo piloto, foram trocadas diversas ideias e oportunidades de colaboração no que se prende com o possível desenvolvimento de um novo produto/material de construção, o qual resultasse da combinação de diferentes materiais construtivos.

Para a implementação de um projeto desta natureza, identificaram-se como críticos os seguintes fatores:

- Necessidade de agregar em torno do projeto competências multidisciplinares de diferentes empresas como produtores, projetistas, comerciantes e instaladores;
- Planificação rigorosa do projeto na fase de prototipagem/prova de conceito, até à comercialização;
- Avaliação da recetividade e do potencial de mercado do produto;
- Direitos de propriedade e partilha de rendimentos com a respetiva comercialização;
- Avaliação do grau de cumprimento e satisfação dos requisitos e regulamentos normativos e legais;
- Financiamento do processo/ciclo de desenvolvimento.

Ao longo do processo, e do ponto de vista teórico, foi relativamente fácil identificar oportunidades de inovação no produto/serviço. No entanto, e quando se tratou de operacionalizar o respetivo desenvolvimento e passar à implementação, subsistiram algumas condicionantes, sendo de realçar dois dos fatores críticos identificados:

A) Dificuldade em se ter uma perceção sobre se o mercado irá estar ou não recetivo a adquirir e pagar pela solução;

B) Partilha de responsabilidades e sobretudo no plano de investimento de capital necessário para a realização de um protótipo funcional e respetivos testes, até ao subsequente lançamento comercial.

A dinâmica implementada no grupo piloto pretendia apoiar os empresários na forma de poderem ultrapassar as dificuldades de inovação, as quais são idênticas consoante se trabalhe num plano intra organizacional, ou inter-organizacional (em cooperação com diferentes empresas).

Desta forma o trabalho resultou numa consciencialização sobre as barreiras à inovação com que os empresários se deparam no seu quotidiano, mas sobretudo teve o mérito de os apoiar na identificação e avaliação de alternativas a implementar, com vista a ultrapassar as condicionantes e obstáculos existentes.

Assim, identificaram-se alguns princípios que podem servir de práticas basilares, no que se prende com futuras oportunidades de desenvolvimento de inovações de produtos ou serviços na fileira, que se passam a sistematizar:

- Desenhar uma solução que vá de encontro aos requisitos e necessidades percebidas, relativamente a um possível cliente;
- Participar com o cliente, ou um grupo de clientes piloto, na identificação do tipo de solução e requisitos que ele precisa, convergindo para um desenho funcional relativo às especificações e funcionalidades do produto ou serviço a desenvolver, incluindo, quando aplicável, o cumprimento normativo e regulamentar necessário.
- Participar e interagir com o cliente no planeamento de projeto, desenvolvimento de protótipo e testes de mercado;
- Envolver o cliente na comercialização da solução e procurar obter *feedback* que consista um *input* para possibilitar melhorias no produto ou serviço, de forma contínua, permitindo um melhor alinhamento entre a oferta e as necessidades do mercado.

Boa prática de inovação

Um dos exemplos partilhados neste domínio, que constitui um exemplo de uma **boa prática de inovação no produto e no serviço**, orientada para necessidades de mercado, é a empresa Neoturf, especializada na conceção, instalação e manutenção de coberturas ajardinadas para edifícios.

A Neoturf - Construção e Manutenção de Espaços Verdes, Lda, é especialista em espaços verdes e coberturas ajardinadas e distingue-se pela oferta integrada de serviços, desde o projeto de arquitetura paisagista à construção e manutenção de espaços verdes.

A Neoturf apresenta sistemas não intrusivos, isto é, que não requerem qualquer fixação ou perfuração da camada de impermeabilização, adaptados às diversas formas dos edifícios, bem como das condições ambientais locais.

As coberturas ajardinadas têm vindo a assumir um importante papel na construção sustentável dos edifícios, levando ao desenvolvimento de cidades mais resilientes e saudáveis - algumas cidades, tão distintas como Copenhaga, na Dinamarca, ou Buenos Aires, na Argentina, promovem ou obrigam à sua instalação nos edifícios novos ou quando estes são renovados. Este produto/sistema deve ser encarado como um novo material de construção.

BENEFÍCIOS DAS COBERTURAS AJARDINADAS PARA O CLIENTE:

- Aumento significativo da área verde em contexto urbano;
- Importante papel na integridade e sustentabilidade dos sistemas de drenagem urbanos e consequentemente controlo de cheias: aumento da capacidade de retenção de água;
- Aumento da actividade fotossintética;
- Aumento da biodiversidade e dos nichos ecológicos (diversidade de cores, formas, texturas, expressões fenotípicas, promoção de micro-habitats);
- Redução do efeito de “ilha de calor”;
- Absorção / redução da poluição sonora;
- Absorção / filtragem de gases poluentes e de partículas em suspensão na atmosfera;
- Melhoria da qualidade visual em contexto urbano.

A empresa tem as competências necessárias para a implementação de soluções integradas ao cliente, completando o ciclo de desenvolvimento e satisfazendo de forma integrada as suas necessidades – a maioria dos seus clientes contratam a empresa inicialmente para projeto, depois construção e finalmente para os serviços de manutenção.

Desta forma, a empresa é um exemplo a considerar não apenas pela inovação na combinação de materiais que lhe permitiu oferecer ao mercado um produto totalmente inovador ao nível nacional, mas também pela agregação de serviços que complementam o desenvolvimento deste produto, ou seja, intervindo desde logo na fase inicial e a montante, incluindo as seguintes componentes de projeto: arquitetura paisagística, coberturas ajardinadas, requalificação, recuperação e integração paisagística, sistemas e tecnologias de rega e drenagens, iluminação exterior, mobiliário urbano, estruturas, pavimentos, entre outros.

Numa fase posterior a empresa presta serviços de construção, designadamente com a execução de obras de espaços verdes exteriores, instalação de coberturas ajardinadas, sistemas e tecnologias de rega e drenagens, caminhos pedonais, passadiços e *decks*, mobiliário urbano, muros de pedra, madeira, gabiões, floreiras e modelações, repovoamento de espécies autóctones, limpeza de matas, floresta e lagos, entre outros.

Após a construção, a empresa presta ainda serviços de acompanhamento após venda, designadamente a manutenção de espaços verdes, coberturas ajardinadas e sistemas de rega.

4.2.2 Inovação de Processos

A inovação por processos pode revestir-se de inovações no domínio de novos ou significativamente melhorados métodos no fabrico ou produção de bens ou serviços, bem como novos ou significativamente melhorados métodos de logística, de entrega ou de distribuição.

Exemplos de inovação de Processos

A título de exemplo, e no âmbito da setor dos comerciantes de materiais de construção, é expetável que a inovação de processos abranja:

- Introdução de alterações ao nível dos processos de armazenamento, acondicionamento e movimentação de materiais num armazém;
- Implementação de um serviço de instalação, manutenção ou atendimento ao cliente após venda;
- Implementação de um procedimento para gerir as reclamações de clientes;
- Criação de um sistema de vendas de livre serviço para o cliente no espaço de venda da loja;
- Comercialização via de novos canais de venda e assistência, através de ferramentas baseadas na Internet.

A inovação nos processos pode abranger uma empresa, sendo intra-empresa, ou ainda um conjunto de empresas distintas tratando-se de uma abordagem interempresarial. Neste caso, a inovação no processo poderá passar pela partilha de responsabilidades com:

- Integração da função compras e negociação com fornecedores;
- No que respeita à abordagem comercial a novos mercados (incluindo internacionalização), planeamento integrado de ações comerciais conjuntas em mercados de destino;
- Partilha de recursos físicos e custos de estrutura com a entrada e início de operações em novos mercados;
- Partilha de custos logísticos relacionados com o processo de distribuição e entrega ao cliente final, tanto mais relevantes num contexto de prospeção de clientes em mercados internacionais.

Oportunidades e condicionantes

No âmbito do trabalho realizado em sede do grupo piloto, foram trocadas diversas ideias relativas a oportunidades de colaboração neste domínio, que convergiram numa dificuldade condicionante à operacionalização, que se prende com os constrangimentos sentidos a respeito da partilha de informação, sobretudo quando a mesma é de natureza comercial, relativa a clientes.

Efetivamente, o esforço de cooperação entre empresas nos domínios exemplificados carece de um profundo compromisso entre empresários, sobretudo ao nível da circulação de informação relacionada com aspetos críticos do negócio, ou seja a partilha de informação comercial, tanto mais crítica quanto exista similaridade ou concorrência direta na atividade das empresa envolvidas.

Esta dificuldade é uma condicionante que coloca dificuldades à implementação de modelos de cooperação neste domínio. Ainda assim, a aprendizagem e colaboração gerada no grupo piloto, permitiu identificar oportunidades de inovação entre empresas, sendo que a barreira à partilha de informação se tende a esbater quando concorram as seguintes circunstâncias favoráveis:

- Complementaridade das empresas no negócio, ao invés de concorrência direta na prestação de um mesmo serviço ou comercialização de um produto ou material similar;
- Balizamento das responsabilidades de cada empresa no que se prende com os contributos e informação cedida para o processo;
- Foco na proposta de valor agregada ao cliente e na complementaridade de serviços/produtos, mais do que nas similaridades das empresas individualmente, quando aplicável;
- Foco na partilha de responsabilidades e benefícios conjuntos com a redução de custos e partilha de riscos, mais do que no benefício individual de cada empresa envolvida no processo.

Boa prática de inovação

A empresa 4BILD (Itália) é um dos exemplos partilhados neste domínio e que constitui um exemplo de uma boa prática de reorganização de processos, ocorrida num grupo de empresas que se fundiu originando uma rede integrada verticalmente, abrangendo a produção, comércio e distribuição de materiais e soluções construtivas, em rede, partilhando um modelo de gestão e marca comuns.

Esta empresa teve a sua génese no comércio de materiais de construção, cresceu sobretudo pela aquisição e integração vertical e evoluiu gradualmente para a uma oferta progressivamente centrada na criação de soluções integrando a componente de produto e de serviço. É atualmente uma das líderes de mercado em Itália, operando sobretudo na região de Milão.

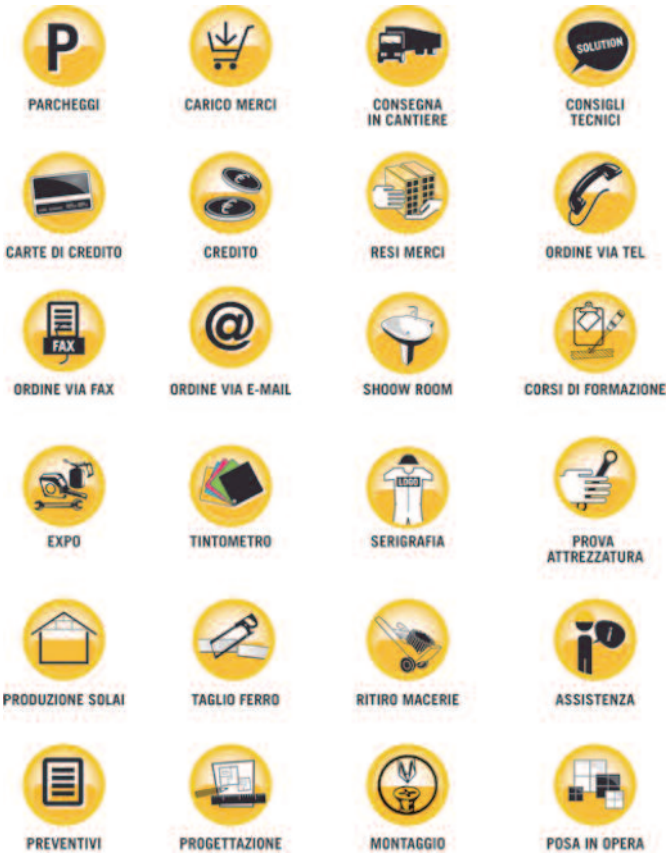
A 4Bild nasceu em 2006 a partir de um grupo de empresários do setor de materiais de construção, que decidiram aumentar o valor dos seus negócios em conjunto através de um processo de integração dos mesmos.

O grupo de empresários considerou, na altura, estar ultrapassado o modelo de centrais de compra, e procurou inovar com a criação de uma estrutura integrada verticalmente, incluindo produtores, comerciantes e distribuidores de materiais de construção.

O grupo integra atualmente 5 lojas, um catálogo com 50.000 referências, 400 marcas distribuídas, e 5.000 clientes regulares. O seu mote é o seguinte: comunicação, logística e inovação na distribuição de materiais de construção. A sua missão caracteriza-se por:

- Inovação contínua do modelo de fornecimento;
- Informatização dos procedimentos;
- Pesquisa de qualidade e do valor do produto em relação ao meio ambiente, terra, poupança de energia, etc.;
- Rastreio da mobilidade no território de empresas de construção, reduzindo os problemas logísticos e da cadeia de fornecimento;
- Diversificação de produtos;
- Desenvolvimento de competências profissionais e suporte técnico antes e no pós-venda, visando essencialmente cuidar do cliente;
- Análise de mercado e planeamento da oferta, através da monitorização contínua do mercado;
- Divulgação de uma imagem de produtos de alta qualidade e serviços eficientes.

O grupo cresceu agregando um conjunto significativo de parceiros comerciais, que se juntou à rede 4Bild, aderindo aos benefícios da rede, da sua organização, suporte e plataforma tecnológica. O portfólio de serviços oferecido pelo grupo na sua rede comercial abrange as seguintes tipologias (www.4bild.com):



Os pontos fortes do grupo prendem-se com a capacidade de inovação ao nível do serviço e nos processos de suporte, envolvendo profundas transformações organizacionais nos domínios de recursos humanos e processuais e que tiveram um impacto profundo sobretudo ao nível dos processos logísticos intra e entre empresas: armazém, gestão de *stocks*, movimentação, manuseamento e transporte de cargas.

Neste domínio, o suporte tecnológico foi fundamental, tornando-se um motor de desenvolvimento e força motriz para o negócio. O grupo utiliza um sistema informático centralizado e uma única base de dados, garantindo que o cliente possa receber um tratamento adequado e personalizado, ao dirigir-se a qualquer uma das 5 lojas da rede do grupo, bem como a lojas de parceiros que integram a rede comercial.

4BILD

4.2.3 Inovação de *Marketing*

A inovação em *marketing* pode resultar de inovações em *marketing* no produto ou serviço, no preço, na distribuição ou na promoção. No setor dos comerciantes de materiais de construção, a inovação em *marketing* que está a ser concretizada com sucesso por diversas empresas na Europa, mas ainda de forma incipiente em Portugal, prende-se com a introdução de novos canais de comunicação, *marketing* e vendas, designadamente através da Internet.

Exemplos de inovação de Marketing

No âmbito do setor dos comerciantes de materiais de construção, a inovação de marketing abrange, designadamente:

- Criação de catálogos online disponibilizados pela Internet;
- Operacionalização de linhas de atendimento personalizado ao cliente por telefone ou Internet, incluindo aconselhamento técnico e serviço pós-venda;
- Implementação de ferramentas de gestão e automação de vendas e de relacionamento com o cliente;
- Ações de *marketing* digital através da Internet, redes sociais *online*, entre outras ferramentas disponíveis;
- Introdução de possibilidade de realização de encomendas e pagamentos *online*.

Oportunidades e condicionantes

No âmbito do trabalho realizado em sede do grupo piloto foram trocadas diversas ideias relativas a oportunidades de colaboração neste domínio, que convergiram sobretudo na consciencialização dos empresários sobre a relativa falta de conhecimento, experiência e consequente dificuldade de inovação relacionada com a promoção e venda dos seus produtos através deste novo canal de *marketing*, por excelência.

Efetivamente, existe uma grande falta de conhecimento sobre a forma de conduzir um negócio orientado para o canal online, complementando o canal físico (mais tradicional). Esta falta de conhecimento resulta, por um lado, da falta de experiência e conhecimento sobre o potencial e ferramentas informáticas adequadas para a utilização deste canal de venda e, sobretudo, pela falta de informação no que respeita à versatilidade e segurança das novas tecnologias disponíveis e ausência de formação sobre a forma mais eficaz e eficiente em as adotar.

Esta dificuldade é uma condicionante que coloca também dificuldades à implementação de modelos de cooperação neste campo, necessidade que poderá ser futuramente ultrapassada através de ações piloto neste domínio de atuação específico.

Boa prática de inovação

Um dos exemplos partilhados neste domínio e que constitui um exemplo de boa prática de *marketing* é a empresa Reuter (Alemanha).

Em 1986, Bernd Reuter fundou a empresa de comércio Bernd Reuter Heizung und Sanitär, uma clássica empresa de comércio de materiais de construção.

Em 2004 a Reuter reconheceu o sinal dos tempos, e foi pioneira no ramo sanitário, iniciando a comercialização e promoção *online* de produtos de banhos através do seu *website* Reuter.de.

O sucesso foi tal que, devido ao rápido crescimento neste canal de vendas, construiu o primeiro centro de distribuição em 2005, expandindo-se em 2009 para um moderno centro de logística com mais de 10.000 metros quadrados e 500.000 referências de produtos. Atualmente o *website* da empresa tem uma média de visitantes únicos por mês superior a 1,5 milhões.

A empresa tem o objetivo de proporcionar aos seus clientes uma experiência única de compras - fácil, segura e de baixo preço, primando pela excelência no serviço prestado a partir de aconselhamento especializado no *showroom* e na linha de apoio *online*, na grande variedade e serviço intuitivo oferecidos *online*, suportados por uma logística moderna para garantir um procedimento de entrega rápido e eficaz. A base do sucesso é a capacidade de reagir rapidamente às novas exigências do mercado.

Os clientes podem encontrar informações através de um canal, e proceder às encomendas por outro - os clientes podem combinar ambos os canais, graças ao conceito multicanal com lojas físicas locais e uma loja *online*, e escolher qual se adapta melhor as suas necessidades.

4.2.4 Inovação Organizacional

A inovação inovação organizacional pode resultar de inovações ao nível de produtos e/ou serviços, processos ou de *marketing*, sendo uma consequência do ajustamento das organizações, que do ponto de vista interno, e considerando os diferentes recursos humanos, técnicos e materiais, se têm que reestruturar por forma a darem uma melhor resposta às inovações implementadas.

Não é na maior parte dos casos e no contexto específico da fileira da construção uma inovação de *per si*, ou seja, que surja de forma isolada, mas que traduz uma adaptação da organização (ou organizações) a uma nova realidade, e como consequência de uma inovação planeada e implementada numa das outras categorias já assinaladas.

Desta forma, a inovação organizacional pode resultar de uma diversidade de influências, desde logo:

- Novos métodos para organização das atividades de rotina e desenvolvimento de novos procedimentos para desenvolvimento do trabalho;
- Novos processos de gestão do conhecimento, de formação, avaliação e desenvolvimento de recursos humanos;
- Implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades e tomada de decisão;
- Implementação de novas formas de relacionamento com outras empresas, como consórcios para compras, internacionalização ou distribuição.

Os exemplos de empresas anteriormente caracterizados constituem referências a boas práticas que suscitaram inovações nas respetivas organizações em que foram incorporados, seja como resultado de adaptações e inovações ao nível do produto e/ou serviço ou organizacional (exemplos da Neoturf e WISHBOX respectivamente), reestruturações de modelos de negócio e introdução de novos processos e sistemas (exemplo da 4Build) ou, ainda, adopção de novos canais de *marketing* e vendas (exemplo da Reuter.de).

O exemplo que se salienta neste domínio, e que constitui uma boa prática de inovação organizacional, é o projeto/marca WISHBOX. Este projeto promovido pelo gabinete do Arq. António Teixeira Lopes, agregou um conjunto de competências distintas na fileira da construção, designadamente diferentes especialidades de diferentes fornecedores, em torno de um objetivo comum, que se prende com um conceito de construção modular.

A inovação da WISHBOX reúne também características de inovação no produto, serviço, processos, *marketing* e organizacional, mas destaca-se aqui a relevância nesta última categoria, pois efectivamente a ideia é vencedora pela capacidade que os promotores tiveram em impor um conjunto de regras de cooperação inter e intra organizacional, alinhando competências distintas de fornecedores diferentes na fileira, em prol do desenvolvimento de uma solução planeada, balizada, bem definida e eficiente, quer do ponto de vista energético como também de custos.

Ora, desta forma, esta foi talvez a inovação mais bem conseguida, inovando nas práticas de gestão e colaboração entre empresas, algo que não é comum no contexto da realidade das PME portuguesas, bem como na fileira dos materiais de construção.

A WISHBOX tem como raiz o "meccano" de origem anglo-saxónica - "jogo" / construção criativa, tendo como base simples a harmonização de barras perfuradas, parafusos, porcas, chave de bocas, conjunto este que permite a crianças e adultos as mais diversas.

O Projeto Global WISHBOX, que adota o Conceito Europeu A, quanto à defesa intransigente da qualidade de vida, amigo do meio ambiente e universalista, possui como características mais relevantes:

• Construção ALTEC - alta tecnologia;

• QIA - quociente arquitetónico inteligente;

• Condição de Permeabilidade;

• Biodiversidade;

• Sustentabilidade e eficiência energética, aproveitamento dos recursos locais, com aproveitamento de fontes de energia eólica, solar e hídrica;

• Ergonomia – conjugação das proporções do meio físico, com as do meio humano;

• Condição Domótica – rentabilização e controlo à distância dos sistemas eléctricos, AVAC, gás, segurança e outros;

• Longevidade;

• Mobilidade;

• Desconstrução / Reconstrução;

O conceito agrega um conjunto de especialidades diferentes da fileira da construção no desenvolvimento de soluções modulares – dimensionadas em diferentes vertentes, como estrutura, revestimentos, isolamentos, sistema eléctrico, canalização, iluminação, etc, prevendo todas as variantes e soluções padrão que podem ser oferecidas ao cliente, visando a construção de edifícios eficientes do ponto de vista energético e com um custo competitivo comparativamente a soluções mais convencionais.

O conceito consegue produzir casas com bastante eficiência de tempo e de dinheiro, primando simultaneamente por uma plena integração, harmonia e qualidade do processo construtivo. As construções WISHBOX destinam-se essencialmente à exportação, tanto mais que a sua rapidez de execução e montagem (estrutura global metálica aparente aparafusada) e a sua característica de obra seca, com ausência de entulhos, garante uma redução considerável de custos/tempo, de menos 2/3, em relação a uma obra de construção tradicional.

wishbox

Conclusões

5

Como referido inicialmente, perante as novas exigências do mercado a atuação dos comerciantes de materiais de construção terá que ser reforçada no sentido de serem eles também prestadores de serviço ao nível da agregação dos produtos e comercialização de soluções, ascendendo na cadeia de valor e reforçando a sua capacidade competitiva.

Trata-se de um setor económico que apresenta um conjunto de particularidades que o distinguem dos outros setores de actividade, quer em termos produtivos, quer em termos de mercado de trabalho. Este setor apresenta uma cadeia de valor muito extensa porque recorre a uma ampla rede de *inputs*, proporciona o aparecimento de externalidades positivas às restantes atividades – neste contexto, o subsetor do comércio de materiais de construção é um elo fundamental na ligação entre os produtores de materiais, sistemas e processos construtivos e os clientes sejam eles representados pelos clientes finais (donos de obra), ou os prescritores de soluções e materiais, como arquitetos e projetistas, entre outros.

A intensificação da concorrência internacional, aliada à maturidade do mercado doméstico e redução drástica dos investimentos no setor público e privado ao nível de reabilitação do edificado, novas construções de edifícios e sobretudo infra-estruturas, reforça a necessidade de as empresas se internacionalizem cada vez mais para a comercialização da sua oferta.

Regulamentos recentes da Comissão Europeia, que definem prioridades em termos de critérios que os edifícios devem respeitar em prol do balanço energético nulo, aumentam a pressão num setor de actividade que já sofre outro tipo de pressões de âmbito competitivo – resultantes de um mercado globalizado, e de condicionantes económicas e financeiras desfavoráveis.

Perante o quadro apresentado, é inegável que o caminho a percorrer nos próximos anos em prol da sustentabilidade do setor do comércio de materiais de construção é árduo e trabalhoso, sendo certo que muitas empresas não conseguirão, por limitações diversas, adaptar-se ao novo paradigma do mercado.

O Projeto APCMC+ Inovação visa apoiar empresários, no sentido de se qualificarem melhor para conseguirem dar uma resposta aos desafios com que se deparam.

Uma das atividades centrais do projeto APCMC+ Inovação passou pela criação de um grupo piloto constituído por PME, no âmbito do qual foi testada uma metodologia que visou, através do envolvimento e visão partilhada de diferentes entidades na cadeia de valor da construção, criar um processo piloto para a conceção experimental de soluções inovadoras, em linha com as condicionantes impostas pelo quadro regulamentar e as exigências de mercado.

O mercado cada vez mais procura soluções integradas e do tipo "chave na mão", em que se contrata um serviço integral que vai muito para além dos artigos comprados, incluindo aconselhamento no projeto, instalação, garantias, etc., devendo as empresas posicionar-se no sentido de fornecer de acordo com estas necessidades, o que leva a uma necessidade de organização e mobilização no sentido de alinharem a sua cadeia de valor com o mercado.

A utilização de materiais de construção incorpora cada vez mais conhecimento. Daí que o processo da sua comercialização obrigue a uma adequada formação dos seus agentes para qualificar os processos de venda e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Aliás, face à conjuntura que o setor atravessa, este parece ser um fator de diferenciação essencial à competitividade das empresas.

Este foi, pois, um esforço intenso no sentido de sensibilizar, capacitar e divulgar a visão estratégica que a generalidade das empresas (na sua maioria PME) do setor de comércio de materiais de construção devem ter, no sentido de incorporarem práticas de maior competitividade e inovação nos serviços que prestam, criando valor para um mercado mais exíguo e simultaneamente muito mais competitivo do que tem sido habitual.

Sem prejuízo do contributo fundamental que as empresas de comércio podem e devem prestar nestas mudanças, no sentido de transmitir aos produtores, integradores e projetistas, as necessidades que sentem do mercado (com que estão em contacto permanente), para assegurar estas mudanças é necessário ser inovador não só nas empresas de comércio, mas também nas empresas clientes, fornecedoras e parceiras.

Neste sentido, e porque tal constitui o objetivo primordial deste guia, abrdou-se o que se considera constituir uma boa prática em termos de metodologia de implementação de processos sistemáticos orientados para a gestão de inovação em PME, particularmente no contexto do comércio de materiais de construção.

No espírito de partilha de informação, reflexão e discussão sobre oportunidades de inovação na fileira, apresentaram-se diversos exemplos relativos a boas práticas de inovação identificadas na fileira.

Um dos exemplos partilhados neste domínio,que constitui um exemplo de uma boa **PRÁTICA DE INOVAÇÃO NO PRODUTO E NO SERVIÇO**, orientada para necessidades de mercado, foi o da empresa Neoturf, especializada na conceção, instalação e manutenção de coberturas ajardinadas para edifícios.

Um outro exemplo, que constitui um exemplo de uma **BOA PRÁTICA DE REORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS**, ocorreu num grupo de empresas que se fundiu originando uma rede integrada verticalmente, abrangendo a produção, comércio e distribuição de materiais e soluções construtivas, em rede, partilhando um modelo de gestão e marca comuns – a empresa 4Bild (Itália).

Um exemplo partilhado de uma boa **PRÁTICA DE MARKETING** foi o da empresa Reuter (Alemanha), através da comercialização e marketing online. Por último, o exemplo da WISHBOX, que se considera uma boa prática nos diferentes domínios, com ênfase na vertente organizacional.

Em conjunto, estes exemplos procuraram servir de base de discussão no grupo piloto, configurando por um lado oportunidades de inovação numa perspetiva intra e inter-empresarial. A adoção destes estudos de caso visou também servir de base para a identificação de condicionantes, obstáculos ou barreiras à inovação pela parte das PME e levar os empresários a identificarem formas de se mobilizarem em grupo, ou de individualmente conseguirem ultrapassá-las, e implementarem processos de inovação nas respetivas organizações.

Sendo certo que este guia é um dos vários passos necessários para implementar de forma contínua e sistemática no objetivo de apoiar as PME da fileira a melhorarem aspetos da sua competitividade, constitui ainda assim uma ferramenta importante de reflexão e apoio à implementação de ideias, e que se acredita virá a ter bons resultados.

Bibliografia

6

Bibliografia

• Centro Habitat (2012). Estudo de Mercado e Inovação sobre Materiais para a Construção Sustentável.

• COTEC (2010, 2ª Edição). Guia de Boas Práticas de Gestão de Inovação.

• COTEC (2009). Q&A sobre a Implementação de Sistemas de Gestão de IDI, de acordo com os requisitos da Norma Portuguesa 4457:2007.

• COTEC (2007). Manual de Apoio ao Preenchimento do Sistema de *Innovation Scoring* da COTEC.

• COTEC (2007). Manual de Identificação e Classificação das Atividades de IDI.

• IPQ (2007). NP 4456: 2007 - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI). Terminologia e definições das atividades de IDI. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

• IPQ (2007). NP 4457:2007 - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI). Requisitos do sistema de gestão da IDI. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

• IPQ (2007). NP 4458:2007 - Gestão da Investigação Desenvolvimento e Inovação (IDI). Requisitos de um projeto de IDI. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade.

• OCDE (2005). Manual de Oslo.

apcmc inovação

Guia de Boas Práticas para a Inovação nos Serviços

APCMC
Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

COMPETE
PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

QREN
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL
PORTUGAL 2007.2013

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional