

O EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS DE DINAMIZAÇÃO DO SETOR CORTICEIRO PORTUGUÊS

Estudos de Caso: Goodmood - Soluções de Habitação Lda.
Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.
Rutz Walk in Cork Lda.

Susana Cristina Pereira Correia

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientação: Professora Doutora Cláudia Carvalho

Maio, 2015



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Às Pessoas da minha vida,

Agradecimentos

O desenvolvimento desta dissertação de mestrado é o resultado da contribuição de diferentes pessoas pelo que, gostaria de agradecer particularmente:

À Prof. Doutora Cláudia Carvalho, por ter aceite ser orientadora da dissertação, pelo apoio, disponibilidade e pelas sugestões que em muito contribuíram para obter um melhor resultado.

À empresa Goodmood - Soluções de Habitação Lda., em especial à Dra. Rita Nazaré e ao Dr. Bruno Ribeiro pela simpática colaboração. À empresa Goodmood - Soluções de Habitação o facto de me ter apresentado a empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., sua parceira em diferentes projetos.

À empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., na pessoa do Sr. Paulo Estrada, por toda a colaboração, entusiasmo e paixão demonstrada pela cortiça, e ainda pela simpática apresentação da cidade de Abrantes.

À empresa Rutz Walk in Cork Lda., nomeadamente ao Dr. Hugo Baptista, pela sua disponibilidade em participar neste estudo e pela simpatia com que me recebeu no *showroom* da empresa.

À minha família, Mãe, Pai, Marco, Mónica, João Pedro, Maria Inês, Diogo e Rita por todo o amor.

Resumo

As metamorfoses que ocorrem na atualidade na economia internacional e nas atividades económicas implicam mudanças nos países e nas empresas, que muito dependem do seu grau de empreendedorismo e inovação.

O setor corticeiro português, de grande tradição e produtor de aproximadamente 50% da produção de cortiça mundial, tem evoluído muito nos últimos anos e permitido demonstrar as enormes capacidades da matéria-prima cortiça.

Neste contexto, o presente estudo tem três objetivos principais i) Compreender em que medida novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português; ii) Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português; iii) Compreender as dificuldades das empresas em acompanhar a evolução do setor. Deste modo, o trabalho empírico tem por base três empresas portuguesas: a Goodmood - Soluções de Habitação, a Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça Lda. e a Rutz Walk in Cork. A escolha das empresas teve por base serem empresas portuguesas (uma pertencente ao setor corticeiro e duas outras com possibilidade de não pertencerem a este setor), terem dimensões e experiências diferentes e por serem exemplos relevantes de atitude empresarial inovadora, no mercado português e internacional.

Assim, do estudo realizado é possível salientar algumas conclusões, nomeadamente que a dinamização do setor corticeiro português através do empreendedorismo e inovação pode ocorrer pela criação de novos produtos, pelo desenvolvimento de novos processos de produção, pela abertura de novos mercados para exportação, novas fontes de fornecimento de matérias-primas, novas formas de organização, ou novas práticas de gestão e ainda, de *Marketing*.

Em suma, este estudo comprova a importância da inovação e empreendedorismo para o desenvolvimento e reorientação estratégica do setor corticeiro.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Inovação, Cortiça e Desenvolvimento

Abstract

The metamorphoses that occur today in the international economy and economic activities implies changes in countries and companies that depend significantly on the degree of entrepreneurship and innovation.

The Portuguese cork industry has a long tradition and produces about 50% of the world's cork. It has evolved a lot in recent years and permitted to demonstrate the enormous capabilities of the raw material cork.

In this context, the present study has three main objectives: i) understanding the extent to which new products or production processes are enablers of the Portuguese cork industry; ii) Identifying the main characteristics of entrepreneurial and innovative companies in the Portuguese cork industry; iii) understanding the difficulties of companies to follow developments in the industry. Thus, the empirical work is based on three Portuguese companies: Goodmood – Soluções de Habitação, Sofalca – Sociedade Central de Produtos de Cortiça Lda. and Rutz Walk in Cork. The choice of companies was based on having Portuguese belonging to the cork sector and two others with the possibility of not belonging to this sector, with different dimensions and experiences and that are demonstrating an innovative attitude in the Portuguese and international markets.

Thus, from the study is possible to highlight some conclusions, namely that the dynamics of the Portuguese cork industry through entrepreneurship and innovation can occur by creating new products, developing new production processes, opening new markets for export, enabling new power supply of raw materials, and introducing new forms of organization, marketing and new management practices.

To sum up, this study demonstrates the importance of innovation and entrepreneurship to the development and strategic reorientation of the cork industry.

Keywords: Entrepreneurship, Innovation, Cork and Development

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract.....	4
Índice de Tabelas.....	7
Índice de Gráficos e Figuras.....	8
Índice de Imagens.....	9
Capítulo 1 – Introdução.....	10
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA.....	12
Capítulo 2 – Empreendedorismo.....	13
2.1 Introdução.....	13
2.2 Diferentes Definições de Empreendedorismo.....	13
2.3 Principais Formas de Empreendedorismo.....	17
2.4 O Empreendedor.....	20
2.5 Indicadores de Medição do Empreendedorismo.....	23
2.6 Síntese do Capítulo.....	27
Capítulo 3 – Inovação.....	28
3.1 Introdução.....	28
3.2 Diferentes definições de Inovação.....	28
3.3 Tipologias e classificações de Inovação.....	31
3.4 O Processo de Inovação.....	35
3.5 Modelos e Ferramentas para medir a Inovação.....	36
3.6 Modelo de Negócio Canvas (MNC).....	42
3.7 Síntese do Capítulo.....	44
PARTE II – ESTUDO EMPIRICO.....	45
Capítulo 4 - Caracterização do Setor Corticeiro Português.....	46
4.1 Introdução.....	46
4.2 O Sobreiro – <i>Quercus Suber L</i>	46
4.3 A cortiça e as suas características.....	48
4.4 Circuito de produção da Cortiça.....	50
4. 5 A cortiça na História.....	51
4.6. As possibilidades infinitas da Cortiça.....	53
4.7 Síntese do Capítulo.....	57
	58

Capítulo 5 – Metodologia.....	61
5.1 Introdução.....	58
5.2 Opções metodológicas.....	58
5.3 Estratégia de pesquisa.....	59
5.4 Operacionalização do processo de pesquisa.....	59
Capítulo 6 – Apresentação das Unidades de Estudo.....	61
6.1 Introdução.....	61
6.2 Goodmood - Soluções de Habitação Lda.....	61
6.2.1 Apresentação da empresa.....	61
6.2.2 O produto da Goodmood - Soluções de Habitação.....	62
6.3 Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.....	65
6.3.1 Apresentação da empresa.....	65
6.3.2 Produto da Sofalca – O Isolamento.....	66
6.3.3 Algumas aplicações e projetos de isolamento desenvolvidos pela Sofalca.....	69
6.3.4 O produto da Sofalca- O <i>design</i> e parcerias realizadas.....	70
6.4 Rutz - Walk in a Cork Lda.....	72
6.4.1 Apresentação da empresa.....	72
6.4.2 O calçado, a cortiça e a simbologia portuguesa na Rutz Walk in Cork.....	74
6.5. Síntese do Capítulo.....	76
Capítulo 7 - Análise dos Resultados.....	77
7.1 Introdução.....	77
7.2 Análise de Resultados da empresa Goodmood - Soluções de Habitação Lda.....	77
7.3 Análise de Resultados da empresa Solfaca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.....	82
7.4 Análise de Resultados da empresa Rutz Walk in Cork Lda.....	86
7.5 Análise comparativa dos resultados obtidos das empresas Goodmood, Sofalca e Rutz Walk in Cork.....	90
7.6 Análise comparativa do Modelo de Canvas.....	91
7.7 Síntese do capítulo.....	92
Capítulo 8 – Conclusão.....	93
Referências bibliográficas.....	97
Anexos	103
Anexo 1 – Guião das entrevistas.....	104
Anexo 2 - Modelos de <i>Bungalows</i> Goodmood - Soluções de Habitação.....	108

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perspetivas sobre empreendedorismo - Século XVIII e XIX.....	16
Tabela 2 - Perspetivas sobre empreendedorismo - Século XX e XX.....	16
Tabela 3 - Alguns comportamentos típicos de empreendedores no seu contexto organizacional.....	18
Tabela 4 - Principais diferenças entre Empreendedorismo e Intra empreendedorismo....	19
Tabela 5 - Necessidades motivacionais de McClelland.....	21
Tabela 6 - Categorias de empreendedores.....	22
Tabela 7 - Tipologia de Economia associada à faixa etária de criação de novos negócios	26
Tabela 8 - A Inovação.....	30
Tabela 9 - Tipologias de Inovação.....	32
Tabela 10 - Indicadores Macroeconómicos.....	39
Tabela 11 - Indicadores Input utilizados no <i>European Innovation Scoreboard</i>	41
Tabela 12 - Indicadores Output utilizados no <i>European Innovation Scoreboard</i>	41
Tabela 13 - Área do montado de Sobreiro.....	47
Tabela 14 - Principais características da Cortiça.....	49
Tabela 15 - Reuniões realizadas às empresas em investigação.....	60
Tabela 16 - Modelo de Canvas na Goodmood - Soluções de habitação.....	81
Tabela 17 - Modelo de Canvas na Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça.....	85
Tabela 18 - Modelo de Canvas na Rutz Walk in Cork.....	89
Tabela 19 - Análise comparativa das empresas segundo os objetivos definidos.....	90
Tabela 20 - Análise comparativa das empresas segundo os Modelos Canvas.....	91

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Taxa de auto emprego.....	24
---------------------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Os cinco tipos de inovação para Schumpeter.....	29
Figura 2 - Mapa de descontinuidade de Abertnathy e Clark.....	33
Figura 3 - Matriz da Inovação.....	34
Figura 4 - Processo de Inovação.....	35
Figura 5 – Modelo Canvas.....	44

Índice de Imagens

Imagem 1 - <i>Bungalow Cork</i> Ourém.....	63
Imagem 2 - <i>Cork House Concept</i>	64
Imagem 3 - <i>Cork Surf House</i>	64
Imagem 4 - Casa Rio Rez.....	70
Imagem 5 - Hotel casa das Penhas Douradas.....	70
Imagem 6 - Estação biológica do Garducho.....	70
Imagem 7 - Casa da Eira - Mondim de Basto.....	70
Imagem 8 - 55ª Exposição Internacional de Arte - Bienal de Veneza.....	70
Imagens 9 - Imaterial - Carla Janeiro.....	71
Imagem 10 - CACO - Proposta Arquiteto Pedro Campo Costa.....	71
Imagem 11 - <i>Hayman - Design</i> Toni Grilo.....	71
Imagem 12 - Lagarta by Corque - Ana Mestre.....	71
Imagens 13 - CUNCA.....	71
Imagem 14 - Exposição Mude 2013 Miguel Andrade.....	72
Imagem 15 - <i>BlackCork</i>	72
Imagem 16 - Coleção <i>Love Letters Verão 2012</i>	75
Imagem 17 - Coleção <i>Love Letters Inverno 2012/2013</i>	75
Imagem 18 - Coleção <i>Sea Letters</i> e Rendas de Bilros Verão 2013.....	75
Imagem 19 - Coleção <i>Sea Letters</i> e Rendas de Bilros Outono/ Inverno 2013/2014.....	75
Imagem 20 - Coleção <i>Filigree Letters Verão 2014</i>	76
Imagem 21 - Coleção <i>Filigree Letters</i> Outono/ Inverno 2014/2015.....	76
Imagem 22 – Coleção Kings e Queens Co.....	76

Capítulo 1 – Introdução

Num mundo em que os mercados estão em constante evolução, o Empreendedorismo e Inovação afirmam-se como uma necessidade primordial dos países e organizações. Os conceitos de Empreendedorismo e Inovação, apesar de existirem há muito tempo, têm recentemente sido utilizados com maior frequência.

A cortiça, material 100% natural, reutilizável e reciclável, entrecruza-se com a Humanidade tendo agradado e inspirado povos como os gregos, romanos, egípcios, chineses, babilónios, fenícios, persas e assírios. As características da cortiça têm permitido ao Setor Corticeiro Português evoluir e diversificar os seus produtos.

O presente estudo tem como objetivos principais: i) compreender em que medida novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português; ii) identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português; iii) compreender as dificuldades das empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português.

No estudo empírico foram considerados três casos de estudo - a empresa Goodmood - Soluções de Habitação, Lda., a Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. e a Rutz Walk in Cork, Lda.. A seleção destas empresas teve por base os seguintes critérios:

1. Empresas Portuguesas, uma em que o setor principal é o da cortiça e as duas outras com setores de atividade diferentes do corticeiro no entanto, com aplicação de cortiça nos seus produtos/serviços;
2. Empresas com dimensões e experiência diferentes;
3. Empresas com uma estratégia inovadora no mercado português e/ ou internacional.

O estudo empírico foi baseado numa análise prévia das empresas, entrevistas realizadas e visitas às empresas. A análise dos resultados organizou-se de acordo com os objetivos do estudo e pela elaboração de um Modelo Canvas por cada empresa.

Relativamente à estrutura da dissertação, a Parte I, revisão da literatura, é composta por dois capítulos: Capítulo 2, relativo ao tema do Empreendedorismo e o Capítulo 3 sobre a Inovação e Modelo de Negócio Canvas. Em relação à Parte II da investigação, que apresenta o estudo empírico realizado, é constituída pelo Capítulo 4, relativo ao Setor Corticeiro Português, pelo Capítulo 5, que apresenta a metodologia do estudo. O Capítulo 6, onde são apresentadas as

empresas analisadas no estudo empírico e no Capítulo 7 é efetuada a análise individual e comparativa dos resultados. Finalmente, no Capítulo 8 são apresentadas as conclusões do trabalho, as suas limitações e pistas para investigações futuras.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo 2 – O Empreendedorismo

O empreendedorismo está, por isso, ligado a uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um novo resultado económico.

Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa, 2003, p.6

2.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo analisar o Empreendedorismo e a sua importância numa organização e encontra-se estruturado em cinco diferentes secções, para além desta introdução.

Assim, na Secção 2.2 são apresentadas diferentes definições de Empreendedorismo e na Secção 2.3 as diferentes formas de empreendedorismo existentes. Seguidamente, na Secção 2.4 é caracterizado o conceito de empreendedor e na Secção 2.5 são identificadas algumas ferramentas para medir o Empreendedorismo. Por último, na Secção 2.6 é efetuada uma síntese do capítulo.

2.2 Diferentes definições de Empreendedorismo

A palavra *Empreendedorismo*, de origem no francês “*Entrepreneur*”, tem sido ao longo dos séculos utilizada com diferentes conotações.

Richard Cantillon, economista francês do século XVIII, terá sido a primeira pessoa responsável pela criação do conceito de empreendedorismo, conceito semelhante ao utilizado no dia de hoje. Assim, em 1755 o economista no ensaio “*Essai sur la nature du commerce en général*” descreve o empreendedor como sendo uma pessoa que paga determinado preço por um produto para o vender posteriormente a um preço incerto, assumindo desta forma, o risco empresarial das tomadas de decisões.

Posteriormente, em 1776 em “*Wealth of Nations*” Adam Smith caracteriza os empreendedores com sendo agentes económicos que transformam a procura em oferta, reagindo a alterações da economia.

Para John Stuart Mill (1848) o empreendedor é uma pessoa que corre riscos, toma decisões e gere recursos limitados para a criação de novos negócios. Alguns anos depois Menger (1871), na

sua obra *“Principles of Economics”*, considera o empreendedor como a pessoa que transforma recursos em produtos e serviços úteis, capazes de incentivar o crescimento económico.

À semelhança de Carl Menger, já anteriormente Jean Baptiste Say (1803) caracteriza o empreendedor como o agente que transfere recursos económicos de setores com pouca produtividade para setores de maior rendimento e elevada produtividade. Assim, o empreendedor é alguém que apesar da incerteza, assume riscos e procurar criar valor.

A definição de empreendedorismo de Joseph Schumpeter ¹⁾ é uma das mais próximas da utilizada na atualidade. Para Schumpeter (1934), o empreendedor aplica inovação no seu negócio através da introdução de um novo produto, de um novo método de produção, da abertura de novo mercado, da criação de nova fonte de oferta de materiais ou pela criação de novas empresas. Desta forma, o conceito de inovação atribuído a Schumpeter é hoje considerado como associado ao significado de empreendedorismo.

Drucker (1993) afirma que a inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores e o meio de aproveitar uma oportunidade para criar um novo negócio ou um novo serviço. Para Drucker a inovação pode ser um processo aprendido e praticado sendo no entanto, essencial os empreendedores saberem aplicar os princípios da inovação de sucesso. No entanto, e assim como Schumpeter, o autor defende que nem todos os negócios são empreendedores ou representam o empreendedorismo.

Mais recentemente, Stevenson (1994) defendeu que o empreendedorismo é a prossecução de uma oportunidade sem olhar para quem controla os recursos.

Por sua vez, Kirzner (1973,1997) defende que o empreendedor é uma pessoa atenta às oportunidades de negócio lucrativas e que utiliza a informação para formar juízos sobre a utilização eficiente dos recursos, contribuindo para que o mercado tenda para o equilíbrio.

1) Joseph A. Schumpeter, um dos principais nomes do empreendedorismo e inovação, nasceu em Áustria e foi professor de Economia na Universidade de Czernowitz. Escreveu livros muito influentes como *“Theory of Economic Development”* (1911), onde desenvolveu a teoria de empreendedorismo, *“Business Cycles”* (1939), *“Capitalism, Socialism and Democracy”* (1942) e *“History of Economics Analysis”* (1954). Schumpeter desenvolveu duas teorias: Mark I - em que a inovação e a alteração tecnológica surgem dos empreendedores; e Mark II – em que são as grandes empresas que têm todos os recursos e capital para investir na investigação e desenvolvimento.

Em 1998, Carton, Hofer e Meeks, similarmente à opinião de Kirzner (1973, 1997) e considerando as definições anteriores de Schumpeter, desenvolvem um conceito de empreendedorismo mais compreensivo e adequado como sendo a procura de uma oportunidade descontinuada que envolve a criação de uma organização (ou sub organização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. Assim, e para os autores o empreendedor é o indivíduo (ou equipa) que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela *performance* da organização.

Na *Entrepreneurship Center*, na Universidade de Miami, foi também criada uma diferente definição de empreendedorismo: processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida (Sarkar,2014).

Assim, para o *Entrepreneurship Center*, instituição que considera a criatividade fundamental, a visão pode ser uma ideia inovadora ou apenas uma forma melhor de fazer algo e o resultado deste processo é a criação de uma nova empresa, com risco e incerteza associado.

O Babson College, em conjunto com a London Business School, desenvolvem anualmente o relatório de empreendedorismo – *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* e definem o empreendedorismo como sendo a forma de pensar e agir, obcecada pelas oportunidades, com uma abordagem holística e equilibrada em termos de liderança, com o objetivo de criar riqueza (Sarkar, 2014).

Em 2010, a GEM atualiza esta definição para a tentativa de criar um novo negócio ou nova iniciativa como emprego próprio, nova organização empresarial ou a expansão de uma já existente, por uma pessoa, equipa ou por negócios estabelecidos. Em contraposição, na perspetiva de Gartner (1989) o empreendedorismo consiste na criação da organização e depende do que a pessoa empreendedora faz e não das suas características pessoais. Assim, a pessoa que cria a organização assume o papel de empreendedor, inovador, gestor, proprietário do negócio, entre outros – papéis que se interligam no decorrer do processo de criação da organização. Deste modo, e segundo esta perspetiva, o empreendedorismo termina quando a criação da empresa está concluída. Posteriormente, e contrariamente ao defendido anteriormente por Gartner, Carter e Reynolds (2004) na sequência de um trabalho conjunto, verificam que o empreendedor pode ter características demográficas e cognitivas que aumentam a probabilidade de sucesso do novo negócio. Por outro lado, os diferentes significados de empreendedorismo adequados a diferentes tendências, indústrias, mercados, perfis de conhecimento dos seus autores permite considerar que o empreendedorismo é um fenómeno dinâmico e holístico.

Seguidamente, na Tabela 1, são apresentadas resumidamente as principais perspetivas do empreendedorismo e os seus autores mais relevantes nos Séculos XVIII e XIX.

Tabela 1 - Perspetivas sobre empreendedorismo - Século XVIII e XIX

PERSPETIVAS DE EMPREENDEDORISMO	AUTORES
Empreendedor como pessoa que paga determinado preço por um produto para o vender posteriormente a um preço incerto	Chantillon (1755)
Empreendedor como sendo agente económico que transforma a procura em oferta, reagindo a alterações da economia	Adam Smith (1776)
Empreendedor como agente que transfere recursos económicos de setores de pouca produtividade para setores de maior rendimento e elevada produtividade	Jean Baptiste Say (1805)
Empreendedor como pessoa que corre riscos, toma decisões e gere recursos limitados para a criação de novos negócios	Stuart Mill (1848)
Empreendedor como pessoa que transforma recursos em produtos e serviços úteis	Menger (1871)

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Sarkar (2014)

Na Tabela 2, são apresentadas, de forma resumida, as principais perspetivas do empreendedorismo e os seus principais autores, nos Séculos XX e XXI.

Tabela 2 – Perspetivas sobre empreendedorismo – Século XX e XXI

PERSPETIVAS DE EMPREENDEDORISMO	AUTORES
Empreendedor aplica inovação no seu negócio através da introdução de um novo produto, método de produção, novo mercado, nova fonte de materiais, nova empresa	Schumpeter (1934)
Empreendedor cria uma organização e esta depende do que a pessoa empreendedora faz e não das suas características pessoais	Gartner (1989)
A inovação é uma ferramenta dos empreendedores e a forma de aproveitar a oportunidade para criar um novo negócio ou novo serviço	Drucker (1993)
Empreendedorismo é a prossecução de uma oportunidade sem olhar para quem controla os recursos	Stevenson (1994)
Empreendedor é uma pessoa atenta às oportunidade de negócio lucrativas e que utiliza a informação para criar opinião sobre a utilização eficiente de recursos	Kirzner (1997)
O empreendedor pode ter características demográficas e cognitivas que permitem aumentar a probabilidade de sucesso no negócio	Carter (2004)
Empreendedorismo como exploração de oportunidades e sustentabilidade através da inovação	Sarkar (2014)

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Sarkar (2014)

Deste modo, a definição de empreendedorismo ao longo dos anos tem verificado diferentes opiniões. Assim, e conforme as Tabelas 1 e 2, atualmente o empreendedorismo é a exploração de oportunidades e a sua sustentabilidade através da inovação (Sarkar, 2014).

2.3 Principais formas de Empreendedorismo

Paralelamente às diferentes definições de empreendedorismo ao longo dos séculos, os investigadores também classificam o empreendedorismo segundo diferentes formas. Em 2003, Bruin e Dupuis classificam o empreendedorismo de acordo com onze formas distintas: por necessidade, ético, de capital, eletrónico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade e em jovens.

Por sua vez, o intra empreendedorismo ou *corporate entrepreneurship*, processo de criação de empreendedorismo dentro da própria empresa, tem assumido um importante papel nas organizações. Assim, os intra empreendedores são pessoas que empreendem com sucesso numa organização estabelecida ou que em parceria com outros empreendedores também conseguem obter sucesso.

Em 1976 Macrae, publica artigos na revista “*The Economist*” relativos ao intra empreendedorismo considerando inicialmente que as empresas mais dinâmicas no futuro seriam as empresas que encontrassem formas diferentes de realizarem as suas atividades.

Pela mesma altura, e similarmente à abordagem desenvolvida por Macrae, Pinchot e Gifford (1985) desenvolvem o conceito de empreendedor e constroem um modelo em que o intra empreendedorismo acrescentaria valor à própria pessoa. O sucesso deste modelo permitiu os autores criarem uma escola de intra empreendedorismo na Suécia e publicarem em 1985 o livro “*Intrapreneuring*”.

A importância do intra empreendedorismo levou a que em 1992 o conceito fosse inserido no dicionário *The American Heritage Dictionary* como “uma pessoa dentro de uma grande empresa que tem a responsabilidade direta em tornar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação.”

Conforme Burgelman (1983), o intra empreendedor idealiza, produz esforços na criação de recursos necessários e desenvolve novas oportunidades de negócio. Desta forma o intra empreendedorismo pode surgir da atividade empreendedora de qualquer trabalhador da empresa. No entanto, o intra empreendedorismo não é possível existir se apenas alguns

indivíduos ou áreas da empresa forem empreendedoras (Covin e Miles, 1999) sendo assim, necessário toda a empresa ser intra empreendedora.

No ano de 1997, Pearce II, Kramer e Robbins e considerando que o intra empreendedorismo pode ser desenvolvido por qualquer colaborador de uma empresa empreendedora, identificaram alguns comportamentos típicos no seu contexto organizacional (Tabela 3).

Tabela 3 – Alguns comportamentos típicos de empreendedores no seu contexto organizacional

ALGUNS COMPORTAMENTOS TÍPICOS DE EMPREENDEDORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL
Facilidade em fazer passar a sua proposta à prática independentemente de eventuais burocracias necessárias
Entusiasmo para adquirir novos conhecimentos e competências
Capacidade em alterar planos quando os resultados não são os esperados
Dedicação tempo a ajudar a desenvolver novas formas para melhorar os produtos e serviços

Fonte: Elaboração própria, adaptada da visão de Pearce II, Kramer e Robbins (1997) sobre os comportamentos típicos de empreendedores no seu contexto de trabalho.

Para o desenvolvimento de ações empreendedoras, para além da vontade, é necessário o reforço contínuo, tempo e liberdade para os trabalhadores tomarem iniciativas na sua organização. Assim, para o desenvolvimento do intra empreendedorismo é necessário que o espírito empreendedor esteja integrado na missão, objetivos, estratégia, processos e valores da própria organização. Consequentemente, o empreendedorismo empresarial pode ser considerado uma estratégia da empresa mas necessita de um acompanhamento e empenho de todos os trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos da organização (Ireland, Covin e Kuratko, 2009).

Deste modo, a *Google*, ao compreender a importância do intra empreendedorismo, promove a “ regra de 20%” em que durante esse período de tempo ou seja um dia por semana, a empresa oferece aos seus colaboradores a possibilidade de utilizarem este tempo para desenvolverem novas ideias. Esta iniciativa permitiu ao *Google* por exemplo a criação do *Gmail*, do *Google News* e *site Orkut*. Similarmente, a empresa 3M e segundo a sua política de inovação permite dedicarem 15% do seu tempo a projetos do seu interesse. Esta política de inovação da 3M representa 30% das receitas de produtos introduzidos nos últimos anos.

Assim, o intra empreendedorismo, possível pelo conhecimento e a experiência dos colaboradores, pode ser a chave de sucesso para criar valor na empresa, recursos que são ainda

pouco aproveitados pelas empresas. Desta forma, o sucesso do intra empreendedorismo depende muito dos aspetos organizacionais da empresa.

Concluindo, e conforme Dornelas (2003) os conceitos de empreendedorismo e intra empreendedorismo apresentam semelhanças entre si:

- Envolvem reconhecimento;
- Implicam a avaliação e criação de uma nova oportunidade;
- Têm o objetivo de criar novos produtos, serviços, processos ou negócios;
- Dependem de um indivíduo empreendedor e em que, o empreendedor deve ter a capacidade de visão, gestão, pragmatismo, proatividade, perseverança, capacidade de definição de estratégias criativas para identificação dos recursos e capacidade de definição de estratégias de recuperação de capital investido.

Na Tabela 4 é possível identificar as principais diferenças entre o conceito de empreendedorismo e intra empreendedorismo.

Tabela 4 – Principais diferenças entre Empreendedorismo e Intra empreendedorismo

EMPREENDEDORISMO	INTRA- EMPREENDEDORISMO
Cria riqueza	Desenvolve a situação da empresa
Cria estratégias e culturas organizacionais	Procura de potencial interno
Risco controlado	Flexibilidade de funcionamento, mas precisa de uma cultura empresarial conclusiva
Retorno para o empreendedor e para os acionistas	Dependência do líder do projeto ou empreendedor para ter liderança na realização da ideia

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dornelas (2003)

O impacto que o empreendedorismo tem na sociedade pode aparecer na forma de empreendedorismo social e assim, pode ser definido como não sendo apenas um fenómeno existente nas empresas mas também possível nas instituições sem fins lucrativos (Drucker, 1985).

Os empreendedores sociais são as pessoas ambiciosas e persistentes que têm soluções de inovação para a resolução de problemas sociais. À semelhança dos empreendedores nas empresas, os empreendedores sociais apresentam qualidades idênticas e a sua principal característica é desejar permitir a mudança social.

Para Bornstein (2004) os empreendedores sociais são pessoas que abrem novos caminhos, que inovam com ideias novas e poderosas, que resolvem os problemas com criatividade, que têm uma forte fibra moral e que são obcecados pela sua visão de mudança. Bornstein considera também como exemplo de empreendedor social Veronica Khosa, mulher sul-africana que desenvolveu um modelo de cuidados ao domicílio para doentes com SIDA ou Schramm, que ajudou estudantes com baixos rendimentos a entrar na faculdade, entre outros empreendedores sociais surpreendentes (Bornstein, 2004).

2.4 O Empreendedor

Baumol (1993) identifica dois tipos de empreendedores: o empreendedor que cria, organiza e desenvolve uma nova empresa, independentemente de existir algo inovador, e o empreendedor inovador, a pessoa que transforma invenções e ideias em atividades economicamente viáveis, independentemente de, no processo, criar ou não uma empresa.

Também Herdenson (2002) considera existirem dois tipos de empreendedores, classificando de empreendedor “ estilo de vida” as pessoas que beneficiam de qualidade de vida da comunidade local e os empreendedores “ de alto crescimento”, pessoas motivadas a desenvolver empresas maiores e com maior valor.

Posteriormente, e numa perspetiva económica, Casson (2003) refere que a pessoa empreendedora deve ter a capacidade em avaliar os recursos necessários para o desenvolvimento do processo e que para isso, deve ter também em consideração o contexto onde a sua organização está inserida. Assim, para Casson a economia nacional e local influencia a forma como o empreendedorismo se desenvolve.

Similarmente a Casson, Lowrey (2003) define o empreendedor como um agente económico e segundo dos tipos de empreendedor - um que se foca na gestão para a sobrevivência, rotina e *status quo* e o outro que está direcionado para a criação de vantagens, para o crescimento e para a dinâmica da empresa. Assim, o empreendedor é um indivíduo com um contínuo desejo de realização. De uma forma parecida e anteriormente a Lowrey, McClelland (1961) considera que os empreendedores apresentam uma necessidade ou motivação de realização.

No ano de 1990, Birley e Westhead identificam um conjunto de motivações que levam os indivíduos a criarem a sua empresa, nomeadamente a necessidade de aprovação externa e de reconhecimento que os indivíduos têm, a procura de independência, o desenvolvimento pessoal associado à vontade de ser inovador e de aprofundar as oportunidades detetadas, preocupações

com o bem-estar do grupo a que pertence (família, sociedade), maiores rendimentos, o prestígio e bem-estar associado ao papel de empresário. Estas motivações estão relacionadas com as características culturais identificadas por Hofstede (1980) ou com a satisfação das necessidades na perspectiva de Maslow (1954).

Nos últimos tempos têm sido efetuadas várias investigações acerca das principais características pessoais dos empreendedores, procurando-se um padrão comum com o principal objetivo de caracterizar os líderes. Para Reber (1995) as abordagens psicológicas ao empreendedorismo procuram identificar os principais comportamentos e traços da personalidade únicos para o sucesso dos empreendedores.

McClelland (1967) inicia a ligação das necessidades de realização dos indivíduos ao empreendedorismo e extensivamente ao desenvolvimento económico. Assim, identificou três géneros de necessidades motivacionais como a necessidade de realização, necessidade de autoridade e poder e a necessidade de afiliação, conforme ilustrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Necessidades motivacionais de McClelland

NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO	NECESSIDADE DE AUTORIDADE E PODER	NECESSIDADE DE AFILIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Pessoa realista e com objetivos desafiantes - Tem uma grande necessidade de <i>feedback</i> para a sua realização e progressão - Necessidade de se sentir realizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de ser influente, efetivo e ter impacto - Necessidade de liderar e das suas ideias prevalecerem - Grande motivação e necessidade de aumentar o seu estatuto pessoal e prestígio 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de relações de amizade, motivada pela interação com as outras pessoas - Necessidade de os outros gostarem da pessoa, tornando-a popular - Estas pessoas desempenham um bom papel em trabalhos em equipa

Fonte: Elaboração própria, adaptada das necessidades motivacionais definidas por McClelland (1967)

Após algumas experiências em laboratório, McClelland (1988) verificou que pessoas com necessidade de realização são aptas para o negócio porque os negócios requerem riscos moderados, responsabilidade pessoal na *performance*, atenção ao *feedback* em termos de custos e lucros e descoberta de novos e inovadores produtos ou serviços. Assim, verifica-se que regra geral pessoas mais novas com necessidade de realização são mais atraídas para os negócios.

Em 1987 num estudo realizado na Índia sobre os empreendedores, McClelland identificou que as características iniciativa, entendimento das oportunidades, orientação eficaz, capacidade de comunicação, preocupação com a qualidade do trabalho, planeamento sistemático,

monitorização, cumprimento do contrato de trabalho e reconhecimento das relações nos negócios são características que diferenciam os empreendedores com sucesso dos empreendedores medianos. Paralelamente, verificou que as características persistência, autoconfiança, capacidade de persuasão, perícia, uso de estratégias de influência e procura de informação são características que não fazem diferença entre ser um empreendedor mediano e de excelência.

Miner (1997), com o objetivo de identificar o perfil psicológico do empreendedor de sucesso, desenvolveu um estudo durante aproximadamente sete anos num programa do *Center for Entrepreneurial Leadership*, na Universidade Americana de SUNY, Buffalo. Assim, caracterizou os empreendedores segundo quatro categorias: *Real manager*, *Ideia generator*, *Empathic super salesperson* e *Personal achiever*, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Categorias de Empreendedores

REAL MANAGER	IDEIA GENERATOR	EMPATHIC SUPER-SALESPERSON	PERSONAL ACHIEVER
<ul style="list-style-type: none"> - Desejo de exercer poder - Elevadas capacidades de comunicação e supervisão - Forte necessidade de promoção - Atitude positiva em relação à autoridade - Vontade de executar tarefas de gestão rotineiras 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver problemas - Ser inovador - Muito inteligente - Averso ao risco 	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia e estilo cognitivo - Vontade de ajudar os outros - Valorização do processo social e tem necessidade de relações de harmonia - Facilidade em construir facilmente estratégias de alianças 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação em alcançar o sucesso e não se preocupa com as adversidades - Motivação para alcançar os seus próprios objetivos - Preferência por situações que envolvam responsabilidade individual

Fonte: Elaboração própria, adaptada da categorização de Empreendedores por Miner (1997)

Desta forma, Miner conclui que os tipos de empreendedor *Real Manager*, *Ideia Generator* e *Empathic Super - Salesperson* são intra empreendedores e que o empreendedor *Personal Achiever* é o empreendedor com mais-valias para a criação de empresas e mais apto para o sucesso. Miner (1997) considera que pessoas com características dos diferentes tipos de empreendedor com exceção do *Empathic Super- Salesperson* apresentam maior probabilidade de sucesso do que aqueles que apenas estão referenciados numa das tipologias de empreendedorismo.

Com a realização de estudos psicológicos, Hansemark (2003) identificou as características de adaptabilidade, impulsividade, desejo de independência, necessidade de realização, sorte e

fatores externos como sendo comuns nos empreendedores. O autor considera ainda que o indivíduo empreendedor acredita que os resultados estão sob o seu controlo e não pelo acaso.

Desta forma, a análise das características, capacidades e personalidade dos empreendedores deve ser efetuada com cuidado de forma a não se generalizarem as conclusões pois cada caso pode ter especificidades relevantes (Ede, Bhagaban e Calcich, 1998). Assim, para estes mesmos autores, o empreendedorismo não é genético mas sim apreendido.

Similarmente, Stevenson (1985) refere que os estudos psicológicos permitem detetar algumas características comuns entre os empreendedores como a necessidade de realização e a propensão para o risco, no entanto não são características universais e por isso os estudos são inconclusivos e podem gerar conclusões conflitantes.

2.5 Indicadores de Medição do Empreendedorismo

À semelhança da dificuldade encontrada em definir empreendedorismo e em caracterizar o empreendedor, a medição do empreendedorismo, apesar de ser possível, é também de dificuldade elevada. Porém, medir e comparar o grau de empreendedorismo é muito importante pois permite avaliar o crescimento económico sustentável das nações e definir algumas políticas para a sua promoção.

Assim, estudos desenvolvidos ao longo dos últimos anos como o *Entrepreneurship Barometer* desenvolvido para a Comissão Europeia, possibilitaram a criação de indicadores com aplicabilidade global como a taxa de autoemprego, taxa de entrada e saída, destruição criativa como media e *Global Entrepreneurship Monitor* para medir o empreendedorismo.

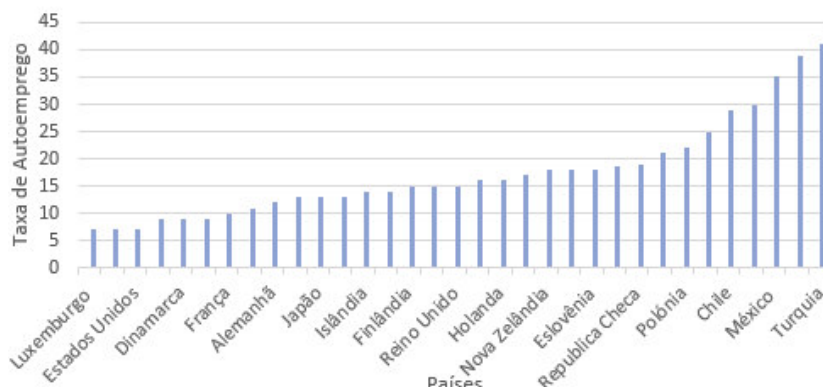
- **Taxa de Auto Emprego**

Este indicador pode ser definido como o número de auto empregados ²⁾ sobre a população ativa ou número de auto empregados sobre o número da população empregada. A definição não reúne consenso relativamente ao denominador, sendo que, por exemplo, Blanchfloer (2004) e a OCDE (2000) utilizam o emprego total e Parker (2004) e Robson (2004) utilizam a população ativa como denominador.

2) Neste estudo realizado pela OCDE, os indivíduos pertencentes ao grupo auto empregados são aqueles que trabalham com a intenção de lucro ou ganho familiar (incerto) e os restantes indivíduos são os que trabalham para auferir um salário (certo).

Em 2013 a taxa de auto emprego não sofre grandes variações, mantendo-se para Itália, Portugal, Grécia, Chile, Coreia do Sul, México e Turquia como as taxas mais elevadas (Gráfico 1) e com menores taxas os EUA, a Suíça, a Dinamarca, Alemanha e Luxemburgo (OCDE, 2013).

Gráfico 1 – Taxa de Auto Emprego



Fonte: OCDE (2013): Economic, Environmental and Social Statistics

No entanto, a taxa de autoemprego não significa necessariamente que um país seja empreendedor, na medida em que muitas pessoas criam novos negócios pela necessidade de trabalho e não por terem descoberto um negócio lucrativo. Assim, a criação de auto emprego não permite avaliar o negócio, o grau de inovação, sustentabilidade e tempo de vida do negócio.

Posteriormente, os estudos de CERB (2005) e Iversen *et. al* (2005) procuram ultrapassar as limitações verificadas da taxa de auto emprego, mas sem sucesso. Assim, esta medida aplicada para avaliar o empreendedorismo pode ser associada a outros indicadores como a qualificação do auto emprego, análise da taxa de auto emprego, PIB e sua evolução, setores de atividades, indicadores demográficos, entre outros por forma, a melhor avaliação do empreendedorismo.

- **Taxa de Entrada e de Saída de Autoemprego**

Este indicador baseia-se nas mudanças que ocorrem no autoemprego, possibilitando uma diferente perspetiva sobre o empreendedorismo a nível internacional. Deste modo, o fluxo de entrada e saída do autoemprego é um indicador que reflete a variação que ocorre no número de autoemprego (OCDE, 2005).

Países classificados como empreendedores, quando utilizado o indicador taxa de autoemprego, passam a ser considerados menos empreendedores quando o empreendedorismo é analisado segundo o indicador “Taxa de Entrada e Saída”. Esta situação pode ser compreendida, sobretudo em áreas de maior conhecimento, pelo facto de profissionais altamente qualificados terem receio em abandonar um emprego e criar o seu próprio negócio.

- **Destruição Criativa**

O empreendedorismo, na perspectiva de Schumpeter (1934), como introdução de um novo produto, novo método de produção, abertura de novo mercado, aquisição de nova fonte de oferta de recursos ou criação de uma nova empresa, é considerado o principal fator da teoria da destruição criadora. Assim, a introdução de uma inovação pode conduzir ao desaparecimento de negócios e a diferença entre a taxa de natalidade e de mortalidade de negócios é uma medida do empreendedorismo.

De igual forma aos anteriores indicadores, e apresentando também algumas limitações, esta medida deve ser considerada com alguma reserva, na medida em que a taxa de mortalidade de negócios não está apenas relacionada com a entrada de novos negócios.

- **GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*)**

Criado pelo Babson College e pela London Business School, o GEM é um programa de investigação que inclui avaliações anuais sobre a atividade empreendedora. O número de países incluídos nestas avaliações tem aumentado desde 2006 sendo que no ano de 2013 o GEM pretendia alcançar 75% da população mundial e 89% do PIB mundial. Este programa pretende analisar os diferentes aspetos do empreendedorismo em cada país tendo em consideração o papel do empreendedorismo e do crescimento económico.

O GEM (2011), atualmente o principal projeto de investigação nesta área, tem como principais objetivos comparar as diferenças no nível de atividade empreendedora entre países, identificar os fatores que determinam os níveis da atividade empreendedora, medir a influência da atividade empreendedora no crescimento económico e identificar as políticas que promovem a atividade empreendedora.

Segundo este relatório de 2011, as sociedades são mais incentivadas a utilizarem o potencial dos recursos humanos empresariais quando o empreendedorismo é aplicado a todas as pessoas, independentemente do sexo e idade. Também considera que o empreendedor é a pessoa que vê as oportunidades na sua área, que não tem medo de falhar e que acredita nas suas capacidades para iniciar um negócio.

Segundo este relatório, existem três grupos de economias: a economia impulsionada pelos fatores de produção e que apresenta maior nível de perceção das suas capacidades e das oportunidades empresariais (exemplo: Bolívia), economia impulsionada pela eficiência (exemplo: Peru) e economia impulsionada pela inovação (exemplo: Islândia) sendo que, nestas duas economias, o empreendedorismo é inferior. Verifica-se também neste estudo que os países

com baixo/médio rendimento tendem a apresentar maiores taxas de criação de empresas do que os países de alto rendimento.

Para o GEM (2011) existem dois tipos de empreendedores: empreendedor por necessidade e empreendedor por oportunidade. Assim, o empreendedor por necessidade surge pela necessidade de trabalho e a criação da própria empresa é a alternativa encontrada, enquanto o empreendedor por oportunidade aproveita uma oportunidade que surge no mercado. Uma elevada taxa de empreendedorismo por oportunidade revela uma maior taxa de sobrevivência dos negócios.

Posteriormente, observa-se que o empreendedorismo por oportunidade surge essencialmente nas economias orientadas para a inovação e o empreendedorismo por necessidade é mais significativo em economias orientadas por fatores de produção (GEM, 2012).

A partir de dados do relatório GEM de 2012, a Tabela 7 apresenta a tipologia de economia associada à faixa etária de criação de novos negócios.

Tabela 7 - Tipologia de Economia associada à faixa etária de criação de novos negócios

	ECONOMIA IMPULSIONADA PELOS FATORES E PELA EFICIÊNCIA	ECONOMIA IMPULSIONADA PELA INOVAÇÃO
PRINCIPAL FAIXA ETÁRIA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS	Entre 25 e 34 anos	Entre 35 e 44 anos

Fonte: Elaboração própria, adaptada do GEM (2012)

Assim, apesar de a principal faixa etária de criação de novos negócios nas economias impulsionadas pela inovação ser de 35 a 44 anos, verificou-se no ano de 2012 um aumento de novos negócios nesta economia pela faixa etária de 25 a 34 anos. Relativamente ao género, verifica-se que os homens são mais empreendedores comparativamente às mulheres, exceto na Tailândia e Singapura.

Em relação às qualificações, nos países de médio rendimento os novos negócios são criados por pessoas com o ensino secundário ou superior. Assim, os indivíduos com rendimentos mais elevados estão de forma geral mais envolvidos na criação de novos negócios.

A descontinuidade de um negócio tem tendência a aumentar com o desenvolvimento económico na medida em que, se existe maior criação de negócio também irá existir maior taxa de descontinuidade. Nas economias influenciadas pelos fatores de produção, como por exemplo a Bolívia e Arábia Saudita, e pela eficiência como Peru e Brasil os principais fatores para a descontinuidade de um negócio são as baixas rendibilidades e a difícil obtenção de

financiamento. Nas economias impulsionadas pela inovação, como Portugal e Islândia, verifica-se que o encerramento das atividades está relacionado essencialmente com existência de uma oportunidade melhor.

2.6 Síntese do Capítulo

Este capítulo identificou a diversidade de significados existentes para empreendedorismo, verificando-se que as diferentes definições estão relacionadas com as tendências dos autores, das indústrias e mercados a que pertencem e do seu perfil de conhecimento. Seguidamente, o empreendedorismo foi classificando em Intra empreendedorismo e em Empreendedorismo Social, sendo apresentadas as principais semelhanças e diferenças. Posteriormente, foram apresentadas diferentes perspetivas sobre a definição de empreendedor e as principais características que o definem. A análise das características dos empreendedores, com a intenção de criar um padrão comum, deve ser efetuada de forma cuidada de forma a não se retirarem conclusões precipitadas. Por último, foram identificados alguns indicadores para medir o empreendedorismo.

Capítulo 3 – A Inovação

A Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente.

Peter Drucker (1993)

3.1 Introdução

O presente capítulo tem como principal objetivo analisar a importância da Inovação numa organização e encontra-se estruturado em seis secções.

Deste modo, na Secção 3.2 são apresentadas diferentes definições de Inovação e na Secção 3.3 as diferentes tipologias e classificações existentes de Inovação. Posteriormente, na Secção 3.4 é caracterizado o processo de Inovação e na Secção 3.5 são identificadas algumas das principais ferramentas para medir a Inovação. Seguidamente, na Secção 3.6 é apresentado o Modelo de Negócio Canvas. Por último, na Secção 3.7 é apresentada uma síntese do capítulo.

3.2 Diferentes definições de Inovação

A palavra *innovar* com origem no latim *innovo + are* significa renovar, criar, inventar e sequencialmente a palavra Inovação tem o significado de ter uma nova ideia, aplicar ideias de outras pessoas em novidades ou aplicar de uma forma diferente. Assim, a Inovação é o que realizamos de novo no dia-a-dia e que o resultado criado é o desejado.

A Inovação, processo que implica criatividade, criação, implementação de novas ideias e impacto económico positivo está relacionada com o bem-estar da sociedade e com o crescimento económico. Assim, numa empresa a inovação pode ser verificada com o lançamento de novos produtos ou processos, melhoria dos existentes e melhoria da eficiência da empresa.

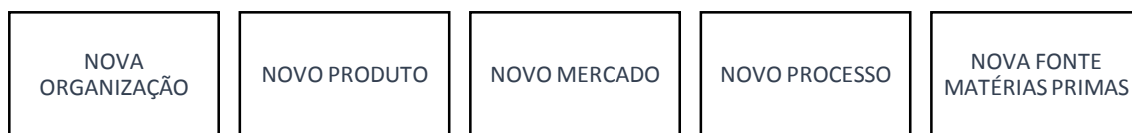
Os produtos inovadores criados pelas empresas são frequentemente baseados em ideias de outros e uma adaptação de produtos já criados. Para Sutton (2001) o processo de criatividade envolve a utilização de antigos conhecimentos aplicados de uma nova forma e pode ser realizado através da variação do produto (*variance*), por *déja vu* e por quebrar com o passado (*breaking from the past*). Assim, a variação do produto para Sutton significa que uma ideia antiga pode ser uma ideia inovadora para uma outra organização. A forma de *déja vu* considerada consiste em analisar o ambiente interno e externo da empresa e posteriormente aplicar internamente os

processos de forma diferente. Por último, o quebrar com o passado significa aplicar novas formas de atuar e pensar.

Schumpeter (1934) defende que as alterações tecnológicas são uma das principais determinantes da alteração industrial nomeadamente a introdução de novos produtos (inovação do produto), novos processos produtivos (inovação de processo) e novos métodos de gestão (inovação organizacional).

Desta forma, a inovação é para Schumpeter (1934, p.66) a “ introdução de um novo produto (ou a melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; uma nova forma de organização industrial”.

Ainda para Schumpeter a definição de empreendedor é comum à definição de pessoa inovadora:



Fonte: Elaboração própria, adaptada dos cinco tipos de Inovação definidos por Schumpeter (1934)

Figura 1 – Os cinco tipos de inovação para Schumpeter

Assim, uma economia inovadora permite investir mais em pessoas e em capital, e consequentemente ter maior capacidade para atrair e manter pessoas altamente qualificadas.

Para Drucker (1993) a Inovação é o meio que permite os empreendedores explorarem a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente, é a ferramenta específica dos empreendedores. Assim, os empreendedores devem ser capazes de procurar por fontes de Inovação, por mudanças relevantes e por oportunidades para inovações de sucesso. Na sua obra *The Essencial*, Drucker (2001) considera que para a inovação ser de sucesso é necessário ser um trabalho difícil, centralizado e intencional exigindo persistência e empenho por parte dos inovadores. A Inovação é um efeito da economia e da sociedade e desta forma, quando ocorrem mudanças no comportamento dos clientes normalmente está associado a uma mudança no processo.

Vários autores quando iniciam a definição de Inovação consideram essencial distinguir este conceito da palavra invenção no entanto, nem sempre é fácil esta distinção. Assim, para Fagerberg (2005) a invenção é a primeira utilização de uma ideia para um novo produto ou processo enquanto a inovação é a colocação da ideia em ação sendo desta forma, a primeira

aplicação prática da invenção. Fagerberg (2005) considera que frequentemente a invenção está associada a institutos de investigação e universidades, saber mais teórico, e a inovação está mais associada às empresas, saber mais prático.

Desta forma, no processo que decorre entre a invenção e a inovação a empresa deve definir quais os recursos tangíveis e intangíveis para conseguir aplicar a ideia. Para Schumpeter a pessoa que gere e define os recursos necessários denomina-se *entrepreneur* ou o inventor.

Por sua vez, Roberts (2002) verifica que a invenção e a inovação estão claramente relacionadas e que existem situações em que a inovação é a combinação de várias invenções ou a adaptação de algo que já foi inventado noutras circunstâncias. A dificuldade em distinguir onde termina a invenção e se inicia a inovação permite considerar que a inovação é um processo de natureza multidimensional e sistémica.

A opinião de cada autor, sobre a definição de Inovação, depende dos aspetos que estes consideram ser os mais importantes. Assim, por exemplo para Tidd *et.al.* (1997) a inovação é um processo que permite transformar uma oportunidade em novas ideias, colocando-as posteriormente em prática.

Concluindo, a inovação é a combinação de ter uma ideia, compreender as oportunidades existentes, escolher a melhor alternativa, aplicar a ideia e fazer com que tenha sucesso no mercado e impacto positivo na sociedade (Tabela 8).

Tabela 8 - A Inovação

O QUE É	ONDE INOVAR	ENVOLVE	O PROCESSO	SUSTENTABILIDADE
<ul style="list-style-type: none"> -Nova aplicação -Invenção/ Inovação - Resultados -Inovação social 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto - Processo - Modelos de Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos - Risco e Incerteza - Empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Problema definido - Oportunidade identificada - <i>Serendipity</i> - Recursos internos - Inovação aberta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia - <i>Know-how</i> - <i>Design</i> - Melhoria contínua

Fonte: Elaboração própria, adaptada da roda de Inovação de Sarkar (2014)

Atualmente, a forte concorrência e a instabilidade do mercado levam as empresas a desenvolverem novas ideias e conceitos por forma a consolidar a sua liderança face à concorrência. Assim, através da inovação as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços no mercado.

Conforme um estudo do *British Department of Trade and Industry* (2007), o nível de eficiência está associado a maiores investimentos, pelo que numa economia do conhecimento a vantagem competitiva pode ser alcançada com investigação e a criatividade.

Similarmente, Schacht (2000) considera que o sucesso e crescimento de pequenas e médias empresas está ligado à inovação.

Em 2012, a *Pricewaterhouse Coopers* ³⁾ realizou um inquérito a aproximadamente 1250 executivos e líderes de todo o mundo sobre a confiança nas economias e nos seus negócios, os recursos e oportunidades, o risco e a forma de capturar talentos.

Neste estudo, a *Pricewaterhouse Coopers* verificou que a maioria dos CEO das empresas têm como prioridade o tempo despendido com os seus clientes, o tempo dedicado ao desenvolvimento, a melhoria da inovação como uma prioridade estratégica e o investimento em talentos como uma fonte de inovação para as empresas.

3.3 Tipologias e classificações de Inovação

À semelhança da diversidade de definições existente sobre a inovação, existem também diferentes tipologias e modelos de inovação, em que a sua definição depende essencialmente da forma como o investigador vê o conceito de inovação.

Assim, as tipologias da inovação podem ser diferenciadas segundo uma perspetiva macroeconómica, em que a inovação se relaciona com as novidades do mundo, na indústria e no mercado, ou por uma perspetiva microeconómica, em que é uma novidade para a empresa e para o consumidor (Sarkar,2014).

Schumpeter (1947) considera existirem seis tipos de inovação, a inovação no produto, no serviço, de processo, no *Marketing*, na gestão e organizacional, conforme se apresenta na Tabela 9.

3) A *Pricewaterhouse*, constituída por firmas independentes entre si e presente em 157 países, colabora com organizações e pessoas na criação do valor que procuram e tem como objetivo prestar serviços de qualidade de auditoria, consultadoria e fiscalidade.

Tabela 9 - Tipologias de Inovação

TIPOLOGIAS DE INOVAÇÃO	
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Produto novo ou melhorado
INOVAÇÃO NO SERVIÇO	Serviço novo ou melhorado
INOVAÇÃO DE PROCESSO	Novo processo de produção ou melhorado
INOVAÇÃO DE MARKETING	Novas práticas de marketing
INOVAÇÃO DE GESTÃO	Novas práticas de gestão: TQM (Gestão de Qualidade Total), BPR (reengenharia de processos e negócios)
INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	Nova estrutura organizacional como nova divisão, inteligência empresarial, investigação de mercado, entre outros.

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Sarkar (2014)

Atualmente, as empresas inovadoras podem iniciar o seu processo ou pela criação de novos produtos e serviços ou pela melhoria dos já existentes. A diferença entre estas duas formas de início do processo dá origem à inovação radical e à incremental (Leifer *et. al.*, 2000).

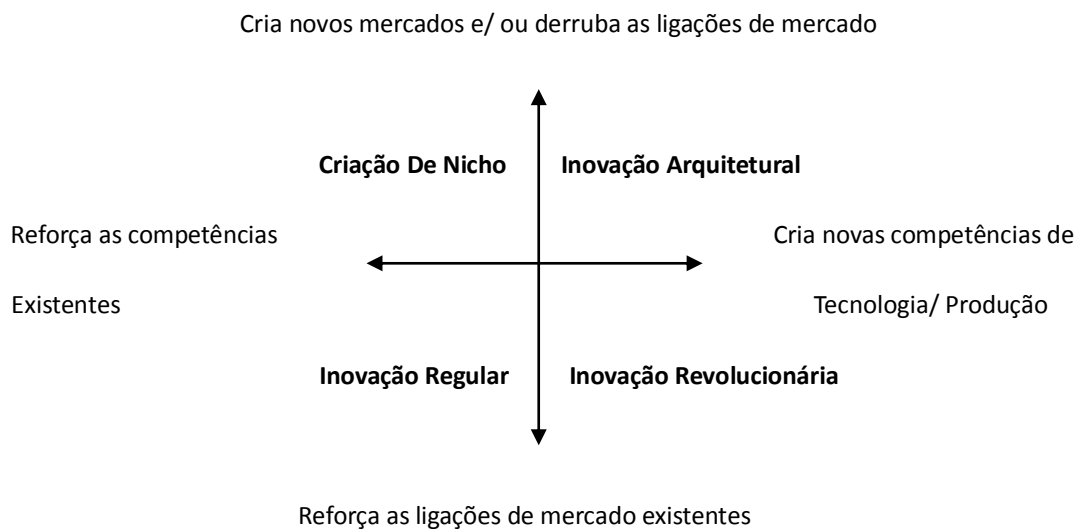
Similarmente, em 2002, Garcia e Calantone identificaram três tipos de inovação: a inovação radical, que representa as descontinuidades de *Marketing* e tecnológicas a nível macro e microeconómico, a inovação incremental, que caracteriza a descontinuidade de mercados e tecnológica a nível microeconómico, e ainda a tipologia de realmente novas invenções.

Relativamente a estas tipologias, Schumpeter (1939) considera que a inovação radical é aquela que é totalmente nova e a incremental é a tipologia que está relacionada com as melhorias dos produtos e serviços existentes. No entanto, para muitos investigadores a definição destas tipologias não é suficiente.

Em relação à inovação do produto a sua classificação tem sido baseada essencialmente segundo a dimensão tecnológica e de mercados. Assim, Abernathy e Clark (1985) criam o mapa de descontinuidade que descreve o ciclo de vida do produto e em que criam quatro diferentes espaços de inovação.

No primeiro quadrante do mapa de descontinuidade, representado pela inovação arquitetural, estão as novas tecnologias e a criação de novas relações com o mercado. Para Olofsson (2003) a inovação arquitetural é semelhante à inovação radical e traduz-se em alterações na estrutura da indústria e no *design* do produto e da produção. No segundo quadrante da figura está a criação de nicho e representa as maximizações de vendas enquanto o terceiro quadrante classificado como a inovação regular refere-se a melhorias nos produtos existentes. O último quadrante,

inovação revolucionária, está relacionado com as diversas perspectivas. Na Figura 2 é possível visualizar o mapa de descontinuidade de Abernathy e Clark (1985).



Fonte: Adaptado de Sarkar (2014, p. 188)

Figura 2 – Mapa de Descontinuidade de Abernathy e Clark (1985)

Posteriormente, Clark e Henderson (1990) adicionam um novo espaço de inovação delimitado por um eixo na horizontal, que simboliza os efeitos de inovação nas componentes dos produtos existentes, e um eixo na vertical, que revela a inovação nas ligações entre os componentes. Os autores identificam quatro tipos de inovação de produto: incremental, arquitetural, modular e radical.

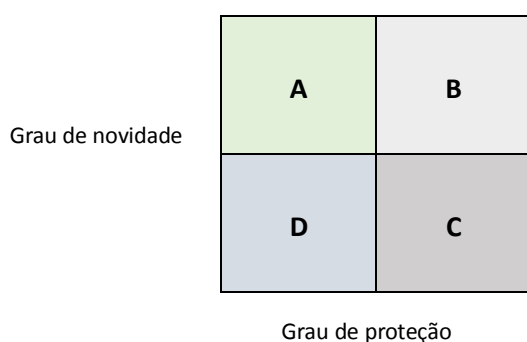
Por sua vez, Afuah e Bahram (1995) acrescentam a este mapa uma dimensão de autores pois consideram que é necessário analisar as inovações de diferentes perspectivas, tendo em consideração as diferentes opiniões dos diferentes autores.

A literatura relativa à inovação tem sido enriquecida essencialmente devido às dinâmicas do processo de inovação descritas pelo ciclo de vida do produto, ideia articulada inicialmente por Abernathy e Utterback (1978), que identificaram que a inovação de um produto pode variar ao longo do seu ciclo de vida.

A criação de uma ideia ou melhoria de uma já existente por uma organização deve ser acompanhada por uma proteção nomeadamente, direitos de propriedade intelectual, *know-how* especializado, dimensão do investimento, poder da marca, nova tecnologia, entre outras fontes que oferecem proteção à inovação. Assim, a matriz da inovação constituída pelas

dimensões de grau de inovação e grau de proteção permite verificar que tipologia de produto a empresa produz.

Deste modo, na célula A da Figura 3, estão representados produtos, ideias e inovações com um elevado nível de novidade no entanto, com um valor relativamente baixo de proteção (*exemplo*: um produto com novo design e que facilmente pode ser copiado). A célula B representa as inovações que são protegidas pelas fontes de proteção, anteriormente referidas, e são frequentemente inovações que requerem *know-how* especializado. Seguidamente, a célula C pode ser representada por produtos que não são inovadores mas protegido por receio de alguma imitação dos seus concorrentes. Por último, a célula D é representada pelo *commodities* - produtos que não são novos nem envolvem nenhuma nova tecnologia ou *know-how*. Deste modo, a estratégia das empresas deve depender de onde o seu produto ou serviço está inserido.



Fonte: Adaptado de Sarkar (2014, p. 190)

Figura 3 – Matriz da Inovação

Por vezes alguns produtos ou serviço não representam inovação mas uma tentativa de diferenciação em relação à concorrência. Assim, em termos microeconómicos a diferenciação é aplicada de forma racional quando alguns produtores desejam que um produto seja o mais similar possível – princípio da diferenciação mínima (Hotelling, 1929).

O conceito de diferenciação surge também associado ao *Marketing*, e nesta perspetiva refere-se à capacidade de uma empresa ser percecionada de forma diferente dos seus concorrentes, criando vantagem competitiva. Segundo Lipczynski e Wilson (2004), a diferenciação de produtos é a capacidade dos produtores em criarem uma distinção suficientemente perceptível, aos olhos do consumidor, entre os seus produtos e produtos substitutos ou similares. A distinção pode ser conseguida pela alteração nas características físicas dos produtos.

Assim, a diferenciação vertical é caracterizada por produtos que diferem na qualidade e a diferenciação horizontal representa os produtos com igual qualidade mas características

diferentes. Para Tidd *et al.* (2001) a diferenciação baseada na qualidade do produto permite aumentar a média de lucro do produto.

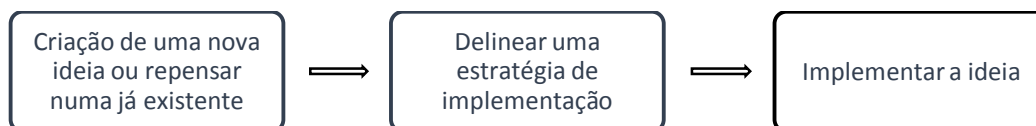
A diferenciação pode ainda ser considerada natural quando os produtos ou serviços se diferenciam através de processos naturais que não são desenvolvidos pelos produtores, como é o exemplo da marca e da localização geográfica, e pode ser considerada estratégica quando é controlada diretamente pelos produtores. Assim, é exemplo de diferenciação estratégica a existência de serviços complementares como a facilidade de crédito, serviço pós-venda, entrega ao domicílio e a publicidade que permite frequentemente aumentar a fidelidade dos clientes e fortalecer a marca (Lipczynski e Wilson, 2004).

Deste modo, a inovação pode ser um instrumento para a diferenciação, na medida em que a criação de um novo produto/ serviço é uma das formas da empresa se diferenciar das empresas concorrentes. Para Tidd *et. al.* (2001) existem empresas que apresentam a inovação como estratégia mantendo desta forma a empresa ativa num mercado competitivo.

Em 1982, Allen e Hamilton efetuam um estudo sobre a inovação e pesquisam quais os produtos considerados novos entre o período de 1976 a 1981. Dos 1300 produtos analisados, identificaram diferentes grupos pelo tipo de novidade criada nomeadamente, novos para o mundo, novos para as empresas, extensões da linha, melhoramentos ou revisões, redução de custos e reposicionamento do produto. Assim, apenas 10% dos produtos analisados foram considerados realmente novos ou inovadores.

3.4 O Processo de Inovação

O processo de Inovação, criação de novas ideias com aceitação no mercado e que incorporam frequentemente novas tecnologias, *design* ou uma melhoria na prática, é composto por diferentes fases. Assim, inicialmente é criada uma nova ideia ou reeditada uma já criada, a ideia resulta de uma oportunidade percebida ou de um problema identificado, é delineada uma estratégia de implementação e por fim é implementada a ideia, conforme Figura 4.



Fonte: Elaboração própria, adaptada das envolventes do Processo de Inovação

Figura 4 – Processo de Inovação

Para Cooper (2001), o processo de inovação envolve a identificação do alvo, construir o negócio, o *design* e o desenvolvimento, testar e validar e por último lançar o produto/serviço. O autor defende que no final de cada etapa deve existir uma “porta” para eliminar as más ideias.

Inovar é por vezes desconfortável para as empresas na medida em que envolve mudança e risco no entanto, atualmente a sobrevivência depende das competências das empresas para inovarem.

A possibilidade de insucesso de um processo de inovação pode estar relacionada com a gestão, com o mercado ou com o financiamento. Desta forma, para Franklin (2003) as principais causas de insucesso relacionadas com a gestão são a viabilidade dos modelos de negócios, inexperiência ou deficiência na gestão, deficiências na organização e na execução, fraco serviço de apoio aos clientes ou falta de planeamento. Quanto ao financiamento, o autor considera que são exemplos para o insucesso o deficiente controlo dos custos, fontes de investimento pouco diversificadas, falta de financiamento depois de iniciado o processo e fluxo de caixa negativo. Por último, em relação ao mercado, o autor define como alguns fatores de insucesso a pequena ou inexistente vantagem competitiva, a falha na compreensão do valor das alianças, a incerteza sobre o futuro e a falha na compreensão e definição de valor para o cliente.

Existem dois modelos explicativos do processo de inovação baseados em duas perspetivas: interna e externa. Na perspetiva interna, o inovador é o agente promotor do processo, é diferenciado do inventor e a inovação é gerada no seio da organização - perspetiva adotada no *Modelo Technology - Push* (Rothwell e Zegveld, 1985). Na perspetiva externa, a inovação é criada fora da organização, através de consumidores, parcerias estratégicas entre empresas, alianças, *outsourcing*, *clusters* - *Modelo Market-Pull*.

Para Lundvall (1992), a inovação é um fenómeno interativo, cumulativo e cooperativo sendo essencial a aprendizagem interativa e o empreendedorismo coletivo.

3.5 Modelos e ferramentas para medir a Inovação

À semelhança da existência de várias definições, perspetivas e tipologias de inovação, existem também várias formas de medir este processo: medidas de inovação microeconómicas e medidas de inovação macroeconómicas. A medida de inovação microeconómica é uma medida interna e é relativa à inovação dentro da empresa sendo frequentemente utilizados modelos perguntas como o diagnóstico de forma.

Duas das abordagens mais frequentemente utilizadas, a nível de gestão, para a avaliar o grau de inovação da empresa são o diagnóstico *Balanced Scorecard* e a visão global da inovação (Sarkar,2014).

Assim, o *Balanced Scorecard* da inovação foca-se em quatro perspetivas-chave:

- *Inputs* - Recursos necessários para o processo de Inovação, que podem ser *inputs* tangíveis (recursos humanos, dinheiro, tempo e infraestruturas) ou intangíveis (como motivação e a cultura empresarial).
- Processos - Transformação dos *inputs* em *output* através de processos criativos.
- *Outputs* - Representam o esforço da inovação e podem ser avaliados segundo alguns indicadores como a liderança tecnológica, a capacidade em terminar projetos, a introdução de novos produtos, a liderança de mercado e as melhorias no processo de negócio.
- Resultados - Representam a criação de valor propriamente dita.

O modelo de negócio de uma empresa não deve ser rígido, devendo ser possível apresentar variações de acordo com os tipos de inovação e de negócio em causa (Davilla, Epstein e Shelton, 2005).

Por sua vez, no modelo de visão global da inovação, Muller, Välikangas e Merlyn (2005) consideram que as capacidades, os recursos e a liderança devem ser as métricas para avaliar e desenvolver a capacidade das empresas para inovar. A capacidade avalia a forma como as competências da empresa, a sua cultura e as condições em que a empresa está inserida apoiam a transformação de recursos de inovação em oportunidades de renovação de negócios. Assim, os *inputs* representam as pré-condições para a inovação, ou seja são as capacidades intrínsecas da empresa (ferramentas, cultura e valores), enquanto os *outputs* representam o desenvolvimento de novas capacidades, o desenvolvimento de domínios do conhecimento que possam gerar inovação e o número de opções estratégicas disponíveis.

Em relação à segunda métrica, recursos, as empresas devem procurar equilibrar o investimento tático no negócio existente com o investimento estratégico em novos negócios, sendo assim necessário distribuir os recursos de forma eficiente. Assim, os recursos podem ser de *input* como o capital, trabalho e tempo ou de *output* como o retorno do investimento feito na inovação. A liderança, terceira métrica apresentada pelos autores para medir a inovação, avalia o grau de apoio por parte dos líderes a iniciativas inovadoras.

Paralelamente às medidas microeconómicas do *Balanced Scorecard* e do Modelo de Visão global de Inovação, existe também a medida Inovação Disruptiva e o Modelo Integrado de Inovação.

A Medida Inovação Disruptiva é baseada em quatro princípios básicos: foco no objetivo da empresa, atenção às necessidades dos consumidores, ser atrativo para os clientes mais exigentes e, por último, perceber onde é que o consumo está mais limitado (Christensen, 1997). Estes princípios desenvolveram três diferentes tipos de diagnóstico: o diagnóstico do cliente, que avalia e identifica a possibilidade de mercados disruptivos, o diagnóstico do *portfolio*, que permite avaliar o potencial do sucesso no mercado das inovações em carteira e o diagnóstico da concorrência, que permite perceber as necessidades reais dos clientes no mercado e ainda verificar a capacidade de resposta da concorrência face ao lançamento de uma inovação da empresa no mercado.

O Modelo Integrado de Inovação (Sarkar,2014), ao permitir realizar um diagnóstico muito preciso sobre o estado de inovação da empresa e ao possibilitar o desenvolvimento de estratégias para alcançar o sucesso, constitui-se numa ferramenta importante para os consultores e gestores. Este modelo permite paralelamente diagnosticar práticas organizacionais, determinar a diferença entre as capacidades existentes na organização e aquelas que são necessárias à concretização do novo produto. A localização do produto, em termos de pressão competitiva e de diferenciação/inovação e a compreensão da origem dos resultados permitem identificar o posicionamento da empresa e também verificar qual a sua tendência de evolução. É ainda possível através do Modelo Integrado de Inovação interrogar as empresas sobre aspetos relevantes para a inovação como é o caso de *Business Intelligence*, que compreende a pressão concorrencial que a empresa enfrenta, compara a oferta dos produtos com a da concorrência, identifica quais as barreiras à entrada de novas empresas do mesmo setor, verifica qual a capacidade negocial do cliente, nomeadamente qual a dependência face ao produto ou serviço e qual a perceção da qualidade da oferta. Este modelo engloba ainda o capital humano, ou seja, o conhecimento dos colaboradores, as suas competências e a sua experiência de trabalho e a dimensão tecnológica, nomeadamente a sustentabilidade do produto e serviço com o investimento.

Segundo um relatório da *National Academy of Sciences* (2004) dos EUA e com base na visão de inovação de Schumpeter (1947), as principais atividades para medir a inovação são a introdução de novos produtos no mercado, o desenvolvimento de novos processos para produzir ou distribuir os produtos no mercado, o uso de novas fontes de fornecimento e de matérias-primas, o desenvolvimento de novos mercados e ainda a introdução de alterações no modo de

organização da empresa. Paralelamente, a *National Academy Sciences* define outras atividades como a aquisição de conhecimento (licenças, patentes e serviços técnicos), aquisição de maquinaria e equipamento, formação de *staff*, *Marketing* interno e externo como atividades para medir a inovação na organização. Por outro lado, as medidas macroeconómicas da Inovação permitem avaliar a *performance* de inovação dos países ao longo do tempo e comparar os progressos alcançados ou retrocessos verificados de uns anos para os outros. Desta forma, esta avaliação é um ponto de partida valioso no planeamento de políticas de inovação mais eficazes. Existem duas formas de medir macroeconomicamente a inovação. Na primeira são enviadas perguntas às empresas e as respostas são posteriormente agregadas e analisadas criando desta forma um diagnóstico setorial, regional ou nacional. Na segunda forma de medida macroeconómica são utilizados os dados macroeconómicos de um país para criar índices de inovação, método utilizado frequentemente pela OCDE.

A OCDE e a *European Innovation Scoreboard* (EIS) definem medidas macroeconómicas da inovação com o principal objetivo de analisar a inovação através de um número variado de indicadores válidos. Desde 2001, as medidas utilizadas têm vindo a evoluir ao longo do tempo, conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Indicadores Macroeconómicos

ANO	GRUPO DE INDICADORES
2001	<ul style="list-style-type: none"> - Criação e difusão do conhecimento - Economia da Informação - Integração global das atividades económicas - Produtividade e estrutura económica
2007	<ul style="list-style-type: none"> - I&D e investimento em conhecimento - Recursos Humanos em Investigação Científica e Tecnológica - Políticas e <i>performances</i> de Inovação - Tecnologias de Informação e Comunicação - Tecnologias específicas (biotecnologia, nanotecnologia e tecnologias ambientais) - Internacionalização da Investigação Científica e Tecnológica - Fluxos económicos globais - Produtividade e comércio

Fonte: Elaboração própria, adaptada dos indicadores Macroeconómicos criados pela OCDE e EIS

No ano de 2010, um dos principais indicadores do grau de inovação dos países são os gastos de I&D em percentagem de PIB e verifica-se que países como a China estão cada vez mais próximos dos países desenvolvidos em termos da medida de inovação nomeadamente os EUA e o Japão que ocupam os primeiros lugares (OCDE, 2010).

Conforme OCDE (2010) em Portugal, apenas 1% do PIB, metade da média da OCDE, é gasto em investigação e desenvolvimento (setor público e privado) e é maioritariamente gasto pelo Governo e Universidades.

Também no indicador de patentes, Portugal apresenta algumas fraquezas em termos internacionais o que, segundo a perspetiva da OCDE, se deve aos modelos de crescimento adotados até à década de oitenta, modelo designado por Modelo de Substituição de Importações.

O nível de educação da população constitui um indicador do capital humano de um país e representa um fator determinante para o crescimento económico. Os países da Islândia, Nova Zelândia, Finlândia, Áustria, Noruega e Dinamarca apresentam as taxas mais elevadas de licenciaturas, valores próximos de 45% da população. Relativamente aos doutoramentos, Portugal apresenta uma das melhores taxas (2,5 doutorados por cada 100 habitantes) seguindo-se a Suécia e posteriormente a Suíça (OCDE, 2010).

No ano de 2000, o Painel Europeu de Inovação (*European Innovation Scoreboard – EIS*) desenvolvido no decorrer da Cimeira Europeia de Lisboa e que tem como principal objetivo tornar a Europa mais competitiva e dinâmica, criou um índice sintético de inovação de forma a medir a *performance* inovadora dos países em comparação com os EUA e com o Japão.

Posteriormente, no ano de 2007, o *European Innovation Scoreboard* divide o índice sintético de inovação em três grupos de *inputs*: os condutores de inovação, criação de conhecimento e inovação e empreendedorismo. Por sua vez, os *outputs* encontram-se divididos em dois grupos: aplicação e propriedade industrial. Nesta edição participaram os 27 países da União Europeia e ainda a Suíça, Islândia, Noruega, Croácia, Turquia, EUA, Israel, Canadá, Japão e Austrália. Conforme os resultados obtidos na edição de 2007 verifica-se que o país com maior índice de inovação é a Suécia, posição que se baseia maioritariamente na intensidade dos *inputs* utilizados no país. Seguidamente, nas Tabelas 11 e 12 são apresentados os indicadores utilizados pelo *European Innovation Scoreboard* em 2007.

Tabela 11 - Indicadores *Input* utilizados no *European Innovation Scoreboard*

1. INPUT – CONDUTORES DE INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Novos licenciados em ciências e engenharia por 1000 pessoas, ente os 20 e 29 anos - População com licenciatura por cada 100 habitantes, entre os 25 e 64 anos - Número de linhas de banda larga por 100 pessoas - Participação em aprendizagem ao longo da vida por 100 pessoas, entre os 25 e 64 anos - Nível de educação juvenil (% da população entre os 20 e 24 anos com o ensino secundário completo)
2. INPUT – CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Despesas em Inovação e Desenvolvimento públicas (% PIB) - Despesas em Inovação e Desenvolvimento privadas (% PIB) - Parcela de Inovação e Desenvolvimento em alta e média tecnologia - Parcela de empresas que recebem fundos públicos para a inovação - Parcelas de despesas em Inovação e Desenvolvimento de Universidades financiadas pelo setor privado
3. INPUT – INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO
<ul style="list-style-type: none"> - PME Inovadoras (% de PME) - PME Inovadoras cooperando com outras (% de PME) - Despesas de Inovação (% de faturação) - Capital de risco em estados iniciais das empresas (% PIB) - Despesas em Tecnologias de Informação e Comunicação (% PIB) - PME que usam alterações não tecnológicas (% PME)

Fonte: Elaboração própria, adaptada dos indicadores macroeconómicos utilizados no *European Innovation Scoreboard*

Tabela 12 – Indicadores *outputs* utilizados no *European Innovation Scoreboard*

1. OUTPUT – APLICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Emprego em serviços de alta tecnologia (% da força de trabalho total) - Exportações de produtos de alta tecnologia como parcela das exportações totais - Vendas de produtos novos para empresa (% de faturação) - Vendas de produtos novos para empresa e não nova para o mercado (% de faturação) - Emprego em manufaturas de alta e média alta tecnologia (% da força de trabalho total)
2. OUTPUT – PROPRIEDADE INTELECTUAL
<ul style="list-style-type: none"> - Novas patentes EPO por milhão da população - Novas patentes USPTO por milhão de população - Novas patentes por milhão de população - Novas <i>trademarks</i> por milhão de população - Novos <i>designs</i> industriais por milhão de população

Fonte: Elaboração própria, adaptada dos indicadores macroeconómicos utilizados no *European Innovation Scoreboard*

Assim, a escolha dos indicadores para medir a Inovação depende da base de dados disponível e da própria definição de Inovação para o autor.

3.6 Modelo de Negócios Canvas (MNC)

Segundo um estudo efetuado pelo *Institute for Business Value* (2006), o desenvolvimento de modelos de negócios pelas empresas, de diferentes setores, tem sido considerado uma prioridade.

O desenvolvimento de um modelo de negócio permite definir a natureza da atuação comercial da empresa, identificar de que modo deve vender os seus produtos ou serviços e determinar qual o valor que a empresa pode oferece aos consumidores por forma, a gerar lucro e garantir a sustentabilidade da empresa.

Paralelamente, o modelo de negócios permite também planear o produto ou serviço, reduzir custos, melhorar processos, determinar oportunidade e reduzir riscos ou seja, permite apoiar o planeamento empresarial.

A metodologia mais frequentemente utilizada de modelo de negócio é o Modelo de Canvas (MNC), metodologia considerada como ferramenta estratégica que permite identificar de forma rápida e visual novos produtos e serviços. Assim, o Modelo de Canvas é dividido em nove blocos que representam os elementos fundamentais do modelo de negócios e o seu preenchimento permite retirar propostas de valor que compreendam os objetivos da empresa, antes de determinar os produtos ou serviços.

O Modelo de Canvas pode ser dividido em duas dimensões, nomeadamente a dimensão do lado direito, que engloba os elementos mais subjetivos e emocionais, e a dimensão do lado esquerdo que inclui os elementos mais estruturais e lógicos (Figura 7). O lado direito do Modelo de Canvas pode ser estruturado da seguinte forma:

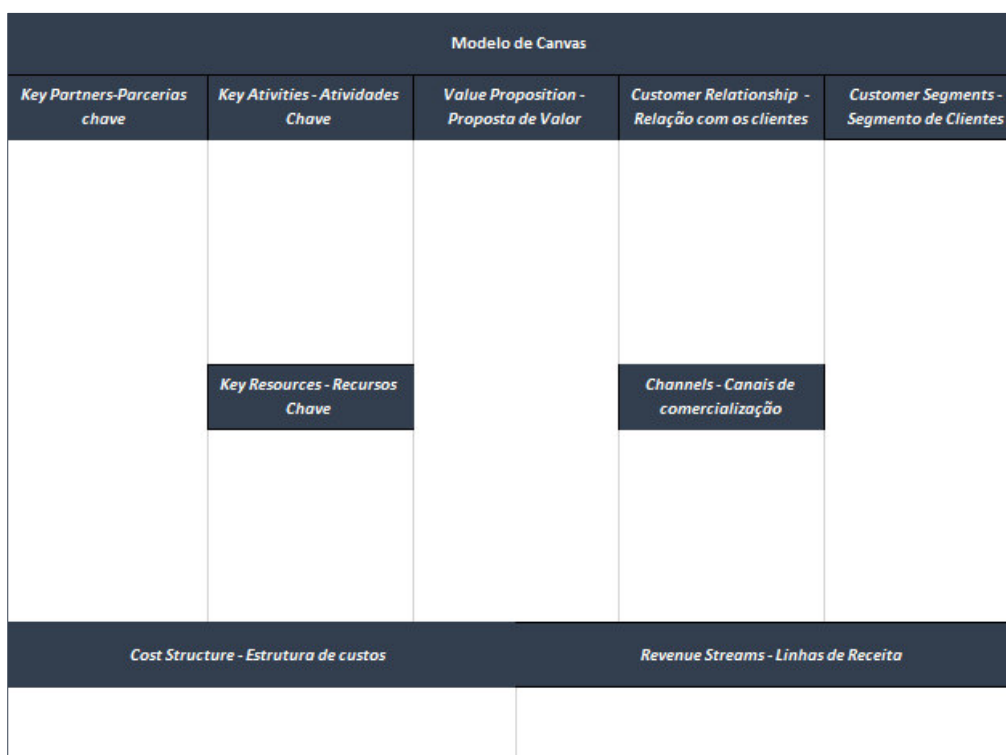
- Segmentos de clientes (*Customers Segments*) - Possibilita verificar a quem empresa esta a criar valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos determinados.
- Proposta de Valor (*Value Proposition*) - São criadas propostas considerando as necessidades dos potenciais clientes e os objetivos de negócio (exemplo: rapidez e redução de custos).
- Canais de Distribuição (*Channels*) - Representa as diferentes formas possíveis de distribuir e entregar as propostas de valor aos clientes (exemplo: entrega ao domicilio e atendimento presencial)

- Relacionamento com os Clientes (*Customer Relationships*) - Pretende fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio (exemplo: serviço pós-venda e serviço de apoio ao cliente).
- Linhas de Receita (*Revenue Stream*) - Regista as soluções possíveis de gerar receita e considerando as propostas de valor sugeridas (exemplo: venda direta, venda de cartões pré-pagos).

Ainda relativamente ao lado direito do Modelo de Negócios Canvas, os elementos segmentos de clientes e as propostas de valor são considerados os elementos principais na estruturação do modelo.

Em relação ao lado esquerdo do Modelo de Canvas, este pode ser estruturado da seguinte forma:

- Recursos - chave (*Key Resources*) - Relacionado diretamente com o funcionamento do modelo de negócio (exemplo: tecnologia, máquinas).
- Atividades - chave (*Key Activities*) - Nas atividades-chave devem ser incluídas as atividades necessárias para concretizar as propostas de valor, nomeadamente os canais necessários e o relacionamento (exemplo: abertura de loja).
- Parceiros - chave (*Key Partners*) - Os parceiros-chave são quem contribui para a concretização das atividades chave e dos recursos-chave
- Estrutura de custos (*Costs Structure*) – A estrutura de custos identifica os custos associados à criação de valor.



Fonte: Elaboração própria, baseada em Carvalho e Costa (2015)

Figura 5 – Modelo de Canvas

3.7 Síntese do Capítulo

Este capítulo apresenta inicialmente a diversidade de significados existentes para Inovação e as diferentes tipologias existentes. Seguidamente, é apresentado o processo de Inovação composto essencialmente por três fases: criação da nova ideia ou redição de uma já existente, delineação da estratégia de implementação e por último a implementação da própria ideia. Posteriormente, são apresentadas diferentes medidas de inovação nomeadamente medidas microeconómicas (*Balanced Scorecard*, Visão global de Inovação, Inovação Disruptiva e Modelo Integrado de Inovação) e medidas macroeconómicas (através de estudos enviados às empresas, sendo as respostas posteriormente agregadas e analisadas; utilização de dados macroeconómicos de um país para criar índices de inovação). Por último, é apresentado o Modelo de Negócio Canvas, metodologia frequentemente utilizada como modelo de negócio e que será aplicada na parte empírica deste trabalho.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 4 – Caracterização do Setor Corticeiro Português

Numa sociedade que se deseja mais ecológica e moderna, a cortiça é o único material 100% natural, reciclável e reutilizável com uma abrangência de aplicações e atributos que nenhuma tecnologia conseguiu, até hoje, sequer imitar.

APCOR, 2014

4.1 Introdução

O Capítulo 4 tem como principal objetivo caracterizar o Setor Corticeiro Português, com vista a apresentar o enquadramento do estudo empírico realizado. Desta forma, o capítulo encontra-se dividido em sete seções. Na Seção 4.2 é apresentado o Sobreiro, *Quercus Suber L* e na Secção 4.3 a cortiça e as suas características. Seguidamente, na Seção 4.4 descreve-se o circuito de produção de cortiça. Posteriormente, na Secção 4.5 é apresentada a história da cortiça e as possibilidades infinitas deste material. Por último, na Secção 4.7 é efetuada uma pequena síntese do capítulo.

4.2 O Sobreiro – *Quercus Suber L*

O sobreiro identificado por Carl Linnaeus⁴⁾ na nomenclatura botânica como *Quercus Suber L* pertence a um pequeno subgrupo de espécies europeias e asiáticas em que a sua espécie mais próxima são os carvalhos do oriente da Bacia Mediterrânica (*Quercus Cerris*, *Quercus Trojana* e *Quercus Macrolepis*) (Amorim, 2014)

Esta árvore, originária da Bacia do Mediterrâneo Ocidental, encontra neste local as condições ideais para o seu crescimento tais como os solos arenosos sem calcário, com baixo nível de azoto e fósforo e elevados níveis de potássio; a precipitação de 400-800 mm por ano; a temperatura compreendida entre os -5°C e os 40°C e a altitude de 100-300 metros. Estas características, favoráveis ao crescimento do sobreiro, permitem o crescimento de folhas verdes escuras, flores com 4 a 6 pétalas amarelas/ esverdeadas e de cor rosa na margem, bolotas (fruto do sobreiro e semente para novos sobreiros) e cortiça.

Conforme dados da APCOR (2014) os 736 mil hectares de montado em Portugal são responsáveis por aproximadamente 50% da produção de cortiça a nível mundial sendo os restantes 50% produzidos em Espanha (30,5%), Marrocos (5,8%), Argélia (4,9%), Tunísia (3,5%), Itália (3,1%) e

França (2,6%). A produção de cortiça em Portugal encontra-se concentrada 84% na região do Alentejo, 6% no Centro, 5% no Algarve, 3% em Lisboa e Vale do Tejo e 2% no Norte do país.

Em termos de áreas, o montado do sobreiro em Portugal representa 34,00% da área mundial o que equivale a aproximadamente 736 mil hectares seguindo-se Espanha, Marrocos, Argélia, Tunísia, França e Itália, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Área do Montado de Sobreiro

PAÍS	ÁREA (HECTARES-HA)
Portugal	736.775
Espanha	574.248
Marrocos	383.120
Argélia	230.000
Tunísia	85.771
França	65.228
Itália	64.800

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Amorim (2014)

O sobreiro na procura de nutrientes em subsolo e na sua devolução, através da queda das folhas e ramagens, permite prevenir a degradação do montado e torná-lo mais produtivo. Esta árvore, ao estimular o nível de matéria orgânica, torna-se também responsável pela regulação do ciclo hidrológico. Paralelamente à capacidade de prevenir a degradação dos solos, tornar os solos mais produtivos, regular o ciclo hidrológico o sobreiro, permite ainda combater a desertificação, armazenar nos troncos e raízes o carbono em períodos de tempo longos, criar elevados níveis de biodiversidade, combater as alterações climáticas, criar emprego e gerar riqueza ao nosso país.

O montado do sobreiro em Portugal, um templo de biodiversidade, com 160 espécies de aves, 37 espécies de mamíferos, 24 répteis e anfíbios, 135 espécies de plantas por cada 1000m², abrigo de espécies em perigo de extinção como a águia imperial, águia-cobreira, águia calçada e águia de Bonelli é considerado um dos ecossistemas mais ricos do mundo (Amorim, 2014).

A produção de cortiça e as suas atividades complementares permitiram a criação de nove mil postos de trabalho diretos na indústria corticeira, 6500 na área de manutenção florestal e milhares em atividades indiretas (APCOR, 2014).

4.3 A Cortiça e as suas características

A cortiça, casca do sobreiro (*Quercus Suber L*)⁴⁾ é constituída por um conjunto de células microscópicas preenchidas por um gás semelhante ao ar e são revestidas maioritariamente por suberina (45%) e lenhina (27%).

As células microscópicas da cortiça são também constituídas por compostos de polissacarídeos (12%), ceroides (6%) e taninos (6%) mas de uma forma menos expressiva comparativamente à suberina e lenhina. Assim, as células que constituem a cortiça encontram-se agrupadas numa estrutura alveolar em fiadas perpendiculares ao tronco do sobreiro e apresentam dimensões capazes de num centímetro cúbico pertencerem 40 milhões de células.

O descortiçamento, processo de retirada da cortiça do sobreiro em períodos de 9 em 9 anos, pode ser iniciado quando completados os primeiros 25 anos desta árvore sendo que a primeira extração dá origem à cortiça denominada de virgem e a segunda à denominada cortiça secundeira. Estas duas qualidades de cortiça virgem e secundeira são utilizadas nos isolamentos, pavimentos e para produtos de diversas áreas como a construção, moda, *design*, saúde, produção de energia ou na indústria aeroespacial. A partir do terceiro descortiçamento a cortiça apresenta as qualidades necessária para a produção de rolhas, cortiça amadia. Este processo é efetuado por profissionais altamente especializados entre os meses de Maio e Agosto, meses em que o sobreiro tem a sua atividade vegetativa mais intensa e permite a retirada da cortiça sem ferir o tronco (APCOR, 2014).

Este processo, que inicia o ciclo de vida da cortiça enquanto matéria-prima, começa na separação da prancha do entrecasco através de um golpe vertical efetuado na árvore em que o tamanho da prancha de cortiça a retirar é delimitado por um corte horizontal. Posteriormente ao descortiçamento, cada sobreiro é marcado com a numeração do último algarismo do ano em que foi concretizada a retirada da cortiça.

Depois do descortiçamento, e segundo o Código Internacional de Práticas Rolheiras (CIPR), é muito importante que a cortiça repouse ao ar livre de forma a obter a sua perfeita maturação e estabilização. (Amorim, 2014)

4) *Quercus Suber L* - Nomenclatura botânica do sobreiro criada por Carl Linnaeus;

A cortiça, material cem por cento natural, reciclável e renovável, apresenta características distintivas que lhe permitem ser única: leveza, impermeabilidade, compressibilidade, elasticidade, isolamento térmico e acústico, resistência ao atrito, combustão lenta, hipoalergénica e suavidade ao toque (Tabela 14).

Tabela 14 - Principais características da Cortiça

LEVEZA	IMPERMEABILIDADE	COMPRESSIBILIDADE E ELASTICIDADE	ISOLAMENTO TÉRMICO E ACÚSTICO
<p>A composição orgânica (mais de 50% do volume da cortiça é ar) permite ser muito leve e flutuante</p> <ul style="list-style-type: none"> - A elevada percentagem de gás e a impermeabilidade das membranas celulares impedem a saída de gases e a entrada de líquidos, o que proporciona a característica de flutuar em líquidos 	<p>A presença de suberina confere ao tecido suberoso a característica de impermeabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Característica que permite a cortiça ser o melhor vedante existente 	<p>- As características de compressibilidade e elasticidade conferem o poder em readquirir a forma original depois de sofrer pressão – características essenciais para a utilização da cortiça como vedante de líquidos. Assim, quando a cortiça é submetida a pressão, o gás contido nas células comprime e o volume destas diminui consideravelmente. Quando não existe pressão a cortiça recupera o volume inicial sem sofrer deformações</p>	<p>As células da cortiça ao serem completamente isoladas por suberina desencadeiam a característica de má condutibilidade permitindo as características de isolamento térmico e acústico</p>
RESISTÊNCIA AO ATRITO	COMBUSTÃO LENTA	HIPOALERGÉNICA	SUAVE AO TOQUE
<ul style="list-style-type: none"> - Característica desenvolvida pela estrutura da superfície suberosa da cortiça que permite um elevado coeficiente de fricção 	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar de ser uma matéria-prima a cortiça é resistente ao fogo sendo mesmo um elemento retardante 	<ul style="list-style-type: none"> - A capacidade em não absorver pó contribui para a proteção contra as alergias 	<ul style="list-style-type: none"> - Produto suave ao toque com odor não intrusivo e adocicado - A temperatura próxima ao do ser humano transmite uma sensação de conforto

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Amorim (2014)

4. 4 Circuito de produção da Cortiça

O processo de produção da cortiça é iniciado pela preparação da própria matéria-prima, seguidamente passa pela indústria transformadora e posteriormente pela indústria de granulados. Após a passagem pela indústria de granulados existe a indústria de aglomerados e por último o regranulado, conforme descrito seguidamente (Amorim, 2014).

➤ Preparação da Cortiça

Posteriormente à fase de repouso, o processo de preparação da cortiça é iniciado pela colocação deste material em caldeiras com água a ferver durante aproximadamente 75 minutos, processo que permite a cortiça ficar limpa e mais flexível. Após três semanas desta primeira fase é necessário separar a cortiça de acordo com a sua qualidade e espessura e posteriormente, numa terceira fase, são novamente levadas a banho retirando desta vez os produtos químicos existentes.

➤ Indústria Transformadora

Na indústria transformadora é selecionada a cortiça com maior qualidade e melhores características para a formação de rolhas, levando-se novamente a banho para desinfetar e criar um aspeto mais homogéneo. Seguidamente, as rolhas são colocadas em estufa para retirar a humidade existente sem que, a estrutura celular seja destruída.

➤ Indústria de Granulados

Os desperdícios criados na produção de rolhas naturais, as aparas, são a matéria-prima para a produção de granulados. Esta matéria-prima é triturada em moinhos, passa por crivagem em peneiros e posteriormente quando seca passa em moinhos para ficar limpa. O granulado, frequentemente utilizada como matéria-prima da industria de aglomerados, é utilizada como estabilizador das matérias orgânicas contidas na terra e como aditivo ao cimento na construção civil.

➤ Indústria de Aglomerados

A indústria de aglomerados, com início de atividade no início do século, permite desenvolver novas ideias na indústria corticeira e criar novas aplicações a partir dos desperdícios da produção de rolhas.

Ao longo dos anos foram criados e desenvolvidos diferentes aglomerados de cortiça: as juntas mecânicas, frequentemente utilizadas na construção civil; os rolos e blocos de aglomerados de

cortiça com aditivo geralmente aplicados na construção civil; juntas de dilatação, utilizadas com frequência em aeroportos, edifícios e auto estradas; placas decorativas, produtos para revestimento decorativo de paredes e tetos; discos e rolhas aglomeradas, que surgiram da necessidade de engarrafar bebidas de rápido consumo; *rubbercork*, aglomerado formado por cortiça e borracha e tem como finalidade o revestimento de pisos ou juntas para automóveis; *parquet* de cortiça para revestimento de solos, realizado por grânulos de cortiça virgem e tem como principal característica o conforto térmico e acústico.

➤ **Regranulado**

Os desperdício da fabricação de aglomerados de cortiça permitem a formação de um novo produto, o regranulado, material utilizado essencialmente na construção civil, no enchimento de coberturas e de paredes.

Em suma, o processo de produção de cortiça envolve diferentes fases sendo em cada uma delas sempre reaproveitado o desperdício.

4.5 A Cortiça na História

Ao longo da História, segundo algumas teorias desde a Era Terciária e de acordo com outras desde a formação da bacia do Mediterrâneo, a cortiça tem sido uma matéria-prima utilizada em diferentes aplicações. Assim, por exemplo no século V a.C na Grécia as ânforas eram vedadas com rolhas de cortiça e no século IV a.C nas civilizações romanas era utilizada como isolamento térmico em telhados, em boias e como palhinhas para calçado. Durante esta época, surgem as primeiras referências ao sobreiro pelo filósofo grego Teofrasto nos seus tratados sobre Botânica (APCOR, 2014). No ano 3000 a.C. a cortiça era utilizada na China, Egito, Babilónia e Pérsia para fabrico de utensílios destinados à pesca.

No século XIII, em Portugal, foram publicadas cartas de proteção ao sobreiro, foram oferecidas mais-valias a quem protegesse os sobreiros e foram criadas legislações para a exploração e comércio da cortiça. Seguidamente, nos Séculos XV e XVI a cortiça foi também aplicada nas caravelas que levaram os navegadores portugueses à descoberta do Mundo.

Posteriormente, no Século XVI o Convento dos Capuchos em Portugal foi revestido a cortiça permitindo um maior conforto. No Século XVIII, em Inglaterra o físico *Robert Hooke* obteve a primeira imagem microscópica da cortiça e na mesma época, em França, *Dom Pierre Pérignon*

iniciou a aplicação da cortiça como vedante das garrafas de champanhe *Dom Pérignon*, aplicação que até aos dias de hoje se considera ser de grande qualidade (APCOR, 2014).

Durante o Século XIX, França, Itália, Tunísia, Rússia e Estados Unidos ao verificarem as qualidades desta matéria-prima, iniciaram a produção da árvore do sobreiro nos seus territórios.

Em 1987 é fundada a *Confédération Européenne du Liège* formada pelas diferentes federações de cortiça dos diferentes países, editando no ano de 1996 um Código Internacional de Práticas Rolheiras. Atualmente, Século XXI a cortiça tem conquistado diferentes indústrias como a indústria automóvel, a aeronáutica e aeroespacial.

A história da cortiça em Portugal conta também com vários séculos, com várias descobertas e criações.

- **História da Indústria Corticeira Nacional**

Durante o Século XVIII, e considerando a produção de rolhas na província da Catalunha, Espanha era líder no setor corticeiro, posição que manteve até à Guerra civil Espanhola (APCOR, 2014). Esta possibilidade de liderança do setor corticeiro foi permitida pelas condições ambientais e geográficas nomeadamente, devido à sua proximidade ao maior produtor mundial de vinho – França. Paralelamente à liderança de Espanha, o Reino Unido e os Estados Unidos da América iniciaram a sua posição de líder relativamente à indústria de granulados e aglomerados.

Aproximadamente em 1700, Portugal inicia a utilização de rolhas nas pipas do vinho e rolhas como vedantes dos vinhos do Porto, o que permite este vinho amadurecer lentamente.

Durante o Século XIX o Portugal apresentou um maior desenvolvimento do setor corticeiro, situação permitida pela qualidade de produção de vinho, maiores conhecimentos técnicos sobre a manufatura das rolhas, revitalização dos montados de sobreiro, condições ecológicas para a exploração do sobreiro, entre outros.

Nos anos vinte os principais mercados de cortiça encontravam-se em Portugal, Espanha, França e Norte de África. Entre os anos de 1880 e 1917 Portugal viu a sua produção de cortiça aumentar para o dobro, e para cinco vezes superior no ano de 1930. Apesar de inicialmente as principais fábricas e empresas do Setor Corticeiro Português encontrarem-se no Sul do País pela proximidade aos montados de sobreiros, o desenvolvimento da vinicultura no Norte de Portugal permitiu também o desenvolvimento do setor nestas regiões (APCOR, 2014).

Posteriormente, no final da década de trinta, a Guerra Civil Espanhola e a Segunda Guerra Mundial possibilitaram a oportunidade da indústria nacional de cortiça ascender à liderança. Assim, e face à neutralidade de Portugal na Grande Guerra, as empresas nacionais duplicaram a sua quota de mercado na indústria rolheira.

Terminada a Segunda Guerra Mundial e até aos dias de hoje, Portugal tornou-se o maior exportador mundial de rolhas de cortiça natural e líder no setor. No entanto, e conforme acontecera anteriormente no Século XVIII a indústria dos granulados e aglomerados encontrava-se localizada essencialmente nos Estados Unidos da América e Reino Unido.

Portugal na década de sessenta iniciou as primeiras empresas da indústria de granulados ao aproveitar as aparas da indústria transformadora, processo que permitiu criar sinergias entre as diferentes indústrias e criar preços competitivos comparativamente aos restantes países.

4. 6 As possibilidades infinitas da Cortiça

A cortiça, graças às suas características únicas, para além de se afirmar como o vedante do futuro tem permitido criar soluções sustentáveis para os setores da construção, transportes, indústria aeroespacial, desporto, lazer, energia, saúde e *design* de moda – versatilidade que tem atribuído à cortiça distinções pelo mundo fora (Amorim, 2014). Seguidamente, serão apresentados algumas das possíveis aplicações da cortiça.

➤ A Cortiça e o Vinho

A rolha de cortiça considerada o melhor vedante tem a capacidade para respeitar a evolução do vinho, o seu desenvolvimento depois do engarrafamento, aliar a tradição, sustentabilidade e alta competência técnica (Amorim, 2014).

Conforme as diferentes tipologias e necessidades de vedantes foram criadas variadas rolhas de cortiça, como:

- Rolha 100% natural, que garante que o estágio do vinho ocorra nas melhores condições possíveis sendo que, esta tipologia de rolha é recomendada para vinhos de reserva, que exigem estágio em garrafa e são frequentemente a escolha de eleição dos apreciadores mais sofisticados e dos melhores vinicultores;
- Rolha de *champanhe e espumante*, aglomerado de cortiça com dois discos de cortiça natural nas extremidades, é destinada a champanhes e a vinhos espumantes ou

espumosos, sendo esta opção de rolha frequentemente escolhida pelos melhores champanhes do mundo;

- Rolha técnica ou *Twin Top*, produzida com base na tecnologia de produção da rolha de champanhe, mantém todas as propriedades da rolha natural e é constituída por um corpo de aglomerado de cortiça rematada por um disco de cortiça natural em cada extremidade. Este tipo de rolha é utilizada em vinhos frutados e destinada a vinhos que não necessitem de um longo período de estágio em garrafa;
- *Neutro Cork*, desenvolvida por tecnologia de ponta, é constituída por micro grânulos de cortiça de tamanho uniforme e é recomendada para vinhos que apresentam alguma complexidade e de rápido consumo. Esta rolha para além de oferecer uma grande estabilidade estrutural apresenta um custo muito competitivo;
- *Advantec Colours*, rolha direcionada para bebidas de rápido consumo e para um público jovem, apresenta uma forma inovadora que permite combinar a cor da rolha com os restantes elementos que constituem o produto.
- Rolhas *Top Series*, rolhas de cortiça natural com *design* diferenciador e disponíveis para mercados distintos: a gama *Prestige* utiliza materiais inovadores e de luxo; a gama *Elegance* recorre a cerâmicas, madeiras e metais; a gama *Premium* tem a possibilidade de ser personalizada com logótipos, formatos e materiais; e, por último, a gama *Classic Value* é desenhada dependendo das preferências do cliente, permitindo trabalhar as cores e moldes.
- Rolha *Helix*, desenvolvida pela Corticeira Amorim e pela norte-americana O-I (líder mundial no setor da cortiça e embalagens de vidro), é uma combinação de rolha de cortiça ergonomicamente desenvolvida e uma garrafa de vidro com uma rosca interior no gargalo permitindo uma solução sofisticada de elevada *performance*. Esta rolha recentemente criada tem também a vantagem de abertura simples e fácil reinserção.

➤ **A Cortiça como isolamento mais sustentável do Mundo**

O aglomerado expandido de cortiça produto 100% natural, renovável e com durabilidade ilimitada é aplicado na construção como isolante térmico e acústico e como revestimento em fachadas exteriores (Amorim, 2014).

Em 2013, a durabilidade ilimitada da cortiça e a sua capacidade em manter todas as características ao longo da vida útil do produto e o reduzido consumo energético necessário no

processo de transformação industrial foram fatores determinantes para a cortiça ser integrada no *BuldingGreen Top 10 Product*, o maior diretório norte-americano de produtos para a construção sustentável.

Na construção civil, a capacidade de isolamento térmico, acústico e antivibrático têm sido aproveitadas em revestimentos e pavimentos de edifícios. A cortiça utilizada nos soalhos, telhados, paredes e em janelas cria conforto e tem a vantagem de antialérgica e durável. As vantagens da utilização estendem-se também à melhoria da eficiência energética.

➤ **Aglomerados compósitos de Cortiça**

A capacidade da cortiça em tolerar grandes variações de temperaturas, dilatação e contração dos materiais tem permitido ser aplicada em diferentes obras públicas como em betões leves, pontes, barragens, aeroportos, vias ferroviárias e juntas de expansão para estradas (APCOR, 2014).

Os subpavimentos de cortiça podem ser aplicados em qualquer pavimento final, como madeira, cerâmica, linóleo, alcatifa, entre outros e oferece uma elevada qualidade, redução de ruído e durabilidade.

A cortiça utilizada nas placas de revestimentos dos vaivéns da NASA e Agência Espacial Europeia nas suas missões espaciais criam proteção térmica, resistência ao atrito e leveza.

➤ **A Cortiça nos transportes de última geração**

A leveza, a redução do consumo energético, a durabilidade das estruturas, a resistência ao fogo e a altas temperaturas, a versatilidade em se moldar, o conforto e *eco design* – algumas das características da cortiça são capacidades essenciais para os transportes do futuro. Em 2012, o projeto LIFE, focado na aviação executiva do futuro que combina a engenharia, soluções e tecnologia de ponta, materiais naturais e sustentáveis como a cortiça, o *design*, a inovação e o conforto, venceu o prémio internacional “Crystal Cabine Awards 2012” na categoria de conceitos visionários (Amorim, 2014).

Ainda no setor dos transportes, e mantendo o conforto, a cortiça pode estar presente no banco do automóvel reduzindo para metade o seu volume e tornando-o três a quatro vezes mais leve do que o banco tradicional, projeto português que já conquistou a líder mundial de componentes automóveis, *MagnaInternational Inc.* Também a *Mercedes Benz* criou um protótipo de automóvel com portas, teto, caixa de velocidades, travão de mão, volante e tablier forrados a cortiça.

É também possível também encontrar cortiça nos guiadores de bicicletas e nos pisos de transportes públicos.

➤ **A Cortiça aliada do ambiente e da saúde**

A cortiça através das suas células com capacidade de absorver óleos mantendo-os no seu interior tem demonstrado ser uma matéria muito eficiente na absorção de derrames de óleos, solventes orgânicos e hidrocarbonetos quer em meios terrestres ou aquáticos.

As pequenas partículas da cortiça funcionam como combustíveis para a cogeração de energia sendo também possível aplicar na energia eólica através da incorporação desta matéria-prima nas pás das turbinas.

Na conservação de edifícios, a aplicação da cortiça em projeção de ar comprimido possibilita a funcionalidade de isolamento e de acabamentos finais constituindo-se um bom material de reabilitação de fachadas. Também utilizado para conservação, as partículas de cortiça quando projetadas por ar comprimido permitem limpar materiais expostos à poluição ambiental. Este processo é frequentemente utilizado em centrais de produção de energia, isoladores elétricos de postes de alta tensão, monumentos ou fachadas de prédios.

Na energia elétrica, o pó da cortiça utilizado na cogeração de energia contribui para a melhoria da eficiência. Sendo um material 100% natural e capaz de substituir diferentes materiais sintéticos, a cortiça torna-se assim um aliado do ambiente e da sua preservação criando um futuro sustentável.

Relativamente à saúde, quando em contacto com o vinho, a rolha de cortiça forma compostos antioxidantes e anticancerígenos que diminuem o risco de doenças cardíacas e degenerativas. Pode ainda ser utilizada em produtos farmacêuticos e cosméticos através de hidroácidos gerados pela reação química de alguns elementos que constituem a cortiça. Ainda ao nível da saúde, subprodutos da indústria da cortiça são aplicados em adjuvantes de vacinas para melhor a resposta do sistema imunitário.

➤ **A Cortiça no desporto e no lazer**

Presente em pavimentos desportivos em todo o mundo, aplicada em bolas de futebol, de hóquei, de basebol, de golfe, bases de volantes de *badmington*, raquetes de ténis de mesa, *caiaques* e pranchas de *surf* a cortiça potencializa o desempenho destes materiais. Assim, por exemplo nos Jogos Olímpicos de 2008 a cortiça com os caiaques Nelo conquistou 20 medalhas.

No lazer, nomeadamente na música, a aplicação de cortiça em instrumentos musicais de sopro permite uma boa impermeabilidade e melhora a acústica destes instrumentos.

➤ **A Cortiça e o *design***

O desenvolvimento desta matéria-prima tem possibilitado a criação de utilizações surpreendentes nomeadamente a criação de tecido de cortiça, papel de cortiça, fio de cortiça para tricotar, calçado, produtos de decoração, entre outros.

4.7 Síntese do Capítulo

Este capítulo iniciou-se com a apresentação das características do Sobreiro - *Quercus Suber L*, a identificação das condições que permitem o seu desenvolvimento e dos locais onde se encontra com maior intensidade. Seguidamente, foram apresentadas as características da cortiça nomeadamente a leveza, impermeabilidade, compressibilidade, elasticidade, isolamento térmico e acústicas. Seguidamente, foi descrito o processo de produção, que envolve diferentes momentos, e apresentada a história da cortiça. Posteriormente, foram identificadas algumas das possíveis aplicabilidades da cortiça designadamente na indústria do vinho, como isolamento mais sustentável do mundo, nos aglomerados compósitos de cortiça, nos transportes de última geração, e como material aliado ao ambiente e à saúde, ao desporto, lazer e *design*.

Capítulo 5 – Metodologia

5.1 Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar as opções metodológicas que orientaram esta investigação empírica. O estudo “ O Empreendedorismo e Inovação como estratégias de dinamização do Setor Corticeiro Português” foi desenvolvido segundo os seguintes termos:

1. Formulação inicial do problema e identificação dos principais objetivos;
2. Criação de um plano simplificado e objetivo do estudo a realizar;
3. Realização de trabalho de pesquisa;
4. Análise dos resultados Individuais de cada empresa em estudo;
5. Análise conjunta e apresentação dos resultados;
6. Comparação dos resultados obtidos e consequentemente apuramento das principais conclusões.

Seguidamente, apresentam-se as opções metodológicas na Secção 5.2, a estratégia de pesquisa na Secção 5.3 e a operacionalização do processo de pesquisa na Secção 5.4.

5.2 Opções Metodológicas

O presente estudo, tem três objetivos principais: 1) compreender como novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português, 2) identificar as principais características das empresas inovadoras do Setor Corticeiro Português e 3) compreender as dificuldades das empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português. Assim, a metodologia considerada como mais adequada foi a, baseada no estudo de caso.

De facto, este tipo de objetivos encontram-se associado à compreensão e não à medição. Assim, adapta-se a metodologia de natureza exploratória, entre os quais o estudo de caso. Relativamente às questões “*que*” ou “*qual*” apesar de serem apropriadas a metodologias quantitativas, consideram que as questões podem ser analisadas do ponto de vista exploratório e, dessa forma, qualquer metodologia de investigação pode ser aplicada (Yin, 1994).

Também para Strauss e Corbin (1990, p.19) o estudo de caso é apropriado “... *para revelar e compreender o que se esconde por trás de qualquer fenómeno sobre o qual pouco se sabe.*”

Assim, optou-se por realizar os estudos de caso por forma a atingir os objetivos definidos.

5.3 Estratégias de Pesquisa

A identificação dos objetivos de investigação e a revisão da literatura efetuada permitiram compreender diferentes conceitos, abordagens e teorias que permitiram identificar os dados a recolher e selecionar casos relevantes a estudar.

Deste modo, a seleção dos casos Goodmood - Soluções de Habitação, Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. e a Rutz Walk in Cork preencheram os seguintes critérios:

1. Empresas Portuguesas, uma em que o setor principal é o da Cortiça e as duas outras com setores de atividade diferentes do corticeiro no entanto, com aplicação de cortiça nos seus produtos/serviços;
2. Empresas com dimensões e experiências diferentes;
3. Empresas com uma estratégia inovadora no mercado português e/ou internacional.

Em relação às empresas, antes de terem sido contactadas, foram analisadas, de acordo com a informação disponível na Internet, excetuando a empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda., que foi apresentada pela Goodmood - Soluções de Habitação e que demonstrou ir ao encontro dos objetivos da investigação, tendo por isso sido incluída no estudo.

5.4 Operacionalização do processo de pesquisa

A opção por uma metodologia qualitativa permitiu efetuar a recolha de informação de diferentes formas, designadamente pela análise de informação disponível na Internet, informação disponibilizada pelas empresas e dados recolhidos através das entrevistas realizadas e visitas às empresas.

Para a realização das entrevistas foi efetuado um guião constituído por quatro grupos de questões relativas às empresas, por forma a compreender melhor a sua atividade, ao empreendedorismo, à inovação e sobre perspetivas futuras das empresas estudadas (Anexo 1). Seguidamente, na Tabela 15 é apresentada a cronologia das entrevistas realizadas às empresas.

Tabela 15 – Reuniões realizadas às empresas em investigação

	LOCAL	DATA
GOODMOOD	Lisboa	12.02.2015
SOFALCA	Abrantes	12.02.2015
RUTZ WALK IN CORK	Lisboa, LxFactory	28.02.2015

Fonte: Elaboração própria

Durante a visita à Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. foi ainda possível visitar o montando de sobreiro e a fábrica, visualizar o processo de produção e os produtos desenvolvidos.

Capítulo 6 - Apresentação das Unidades de Estudo

6.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar as empresas envolvidas no estudo empírico. O capítulo inicia-se com uma breve caracterização da empresa Goodmood - Soluções de Habitação (Secção 6.2), seguindo-se a empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. (Secção 6.3) e por último é apresentada a empresa Rutz Walk in a Cork (Secção 6.4). Na Secção 6.5 é apresentada uma síntese do capítulo.

6.2 Goodmood - Soluções de Habitação, Lda.



Nesta subsecção é apresentada a empresa Goodmood - Soluções de Habitação (Secção 6.2.1), os seus principais produtos e os produtos desenvolvidos em cortiça pela empresa (Secção 6.2.2).

6.2.1 Apresentação da empresa

A empresa Goodmood - Soluções de Habitação idealizada e pensada no ano de 2009, marca criada posteriormente em 2011, é constituída como empresa, por Alexandre Ribeiro, Bruno Ribeiro e Vasco Lorena, no ano de 2013. Assim, a empresa nasce do espírito empreendedor dos seus fundadores e da vontade de experimentar materiais inovadores na construção, material com identidade portuguesa e de alta eficácia energética.

A empresa com sede em Lisboa ⁵⁾ tem a sua produção na Lourinhã e encontra-se também representada em Madrid, Espanha.

A Goodmood - Soluções de Habitação é constituída por seis colaboradores de diferentes áreas nomeadamente, arquitetura, *design*, ecologia e gestão ambiental, segundo uma estrutura horizontal, informal e autónoma em iniciativas o que, permite oferecer diferentes serviços ao seu cliente.

⁵⁾ Local da empresa Goodmood - Palácio Dulcineia Largo do Andaluz nº 15 2º Dto.

A empresa disponibiliza os serviços de fabrico e instalação de *bungalows*, a reabilitação e sistemas modulares, projetos de arquitetura e *design*, assessoria na elaboração de planos de negócios, desenvolvimento de marcas e soluções adaptadas a clientes com diferentes perfis.

Desta forma, a empresa apresenta uma opção de construção “chave na mão” em que o cliente contacta a empresa e todo o processo até à conclusão do projeto pode ser tratado pela própria empresa.

Relativamente às estratégias da empresa, a Goodmood considera que a sua forma de construção diferente da construção tradicional, a utilização de materiais nacionais, ecológicos, recicláveis e com baixos custos de manutenção, o foco para a melhoria constante do conforto, segurança, eficácia térmica e acústica das habitações, contribui para a melhoria da qualidade de vida dos utilizadores das habitações Goodmood.

Atualmente, a Goodmood trabalha com o mercado Português, Angola e Marrocos e os seus principais clientes são empreendimentos turísticos públicos e privados (aldeamentos, *eco resorts* e agroturismo), unidades hoteleiras vocacionadas para a natureza e ambientalismo, habitações próprias permanentes ou segunda habitação de lazer e unidades habitacionais temporárias e transportáveis.

6.2.2 O produto da Goodmood – Soluções de Habitação

Os *bungalows* Goodmood, unidades habitacionais pré-fabricadas construídas com materiais de fácil reciclagem ou reaproveitamento e de excelente eficácia energética, respondem às necessidades do Homem do século XXI.

A tecnologia aplicada na construção da estrutura principal destas habitações denomina-se *Light Steel Frame* ou Aço Galvanizado Leve, sistema de construção inovador que consiste num esqueleto de perfis de aço galvanizado aparafusados entre si e revestidos por placas estruturantes que permitem a resistência e a rigidez da estrutura.

Estas habitações são constituídas por isolamentos em lã de rocha e os revestimentos exteriores são frequentemente o Reboco Térmico (mais conhecido por Capotto), Madeira de Pinho nacional e Aglomerado Negro de Cortiça. Os revestimentos interiores dos *bungalows* são em gesso cartonado pintado a branco e o pavimento nas zonas da sala, espaço para refeições e quarto são em flutuante melamínico.

A equipa da Goodmood, arquitetura e *design*, em conjunto com profissionais da área da construção civil, permite uma resposta eficaz e precisa das necessidades do cliente sendo também possível personalizar os acabamentos e cores da habitação.

Paralelamente aos *bungalows*, unidades habitacionais construídas em armazém e posteriormente transportadas até ao local da instalação, a Goodmood tem também disponíveis para construção as habitações unifamiliares. Neste tipo de habitação é necessário desenvolver um projeto de arquitetura e de especialidades, os materiais são levados até ao terreno e a habitação é construída no local.

A empresa, criada em 2013 e em apenas aproximadamente dois anos, conta já com vários projetos nomeadamente, participação na feira *LXD Desing Show 2014*, *Bungalow Cork Ourém*, *Bungalow Wood Alcobaça*, *Bungalow Wood Algarve*, *Cork House Concept*, *Cork Surf Houses*, Habitações Evolutivas *Woodmood*, Projeto Loteamento Tomar, Reabilitação Adega Tomar, Projeto habitação unifamiliar Almada.

Seguidamente, são apresentados alguns dos principais projetos em que a matéria-prima cortiça está presente.

➤ **A Cortiça na Goodmood - Soluções de Habitação**

- ***Bungalow Cork Ourém*** – Bungalow T1 com revestimento exterior em cortiça.

Imagem 1 - *Bungalow Cork Ourém*



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Goodmood Soluções de Habitação

- **Cork House Concept** - Estudo de habitação modular.

Imagem 2 - Cork House Concept



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Goodmood - Soluções de Habitação

- **Cork Surf House**

O projeto de unidade turística de exterior em cortiça, adequada à proximidade do mar, apresenta uma excelente eficácia térmica. Esta tipologia de habitação e a localização escolhida permitem reunir pessoas que partilham o interesse pelo *surf*, sol, tranquilidade e a ligação à natureza. Assim, no complexo existem espaços comuns que permitem as pessoas conviverem. No entanto, a cortiça utilizada permite manter os espaços privados com bom isolamento acústico e tranquilo. Atualmente, a empresa está a desenvolver o projeto *Cork Surf House* perto da praia do Lagido e da Baía do Baleal.

Imagem 3 - Cork Surf House



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Goodmood - Soluções de Habitação

6.3 Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.



Nesta subsecção é apresentada a empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça (Secção 6.3.1), os produtos desenvolvidos pela empresa (Secção 6.3.2) e algumas aplicações e projetos (Secção 6.3.3).

6.3. 1 Apresentação da empresa

Em 1936, Ernesto Lourenço Estrada cria o primeiro alvará da atividade corticeira em Abrantes, e aproximadamente 30 anos depois os seus filhos, Ernesto, João e Mário Estrada em conjunto com outros empresários do setor corticeiro e alguns lavradores, criam também na região de Abrantes a empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.

A fábrica da empresa é implementada junto ao montando do sobro em Bemposta, no meio da matéria-prima, pensamento visionário dos fundadores da empresa, permitindo economizar recursos na recolha e no transporte da matéria. Neste ano de 1966, a empresa inova com o desenvolvimento de um corte horizontal no sistema de serragem, processo que permite uma maior precisão e não necessita de retificações de forma constante.

Em Março de 1974, a Sofalca instala a primeira caldeira de queima mista em Portugal, que proporcionou a substituição do combustível nafta pelo desperdício existente, o “ pó da cortiça”, atualmente denominado biomassa. Este processo inovador permitiu à empresa obter a mesma produção, poupar recursos e criar sustentabilidade. Assim, a utilização da biomassa permite à Sofalca ser uma empresa energeticamente suficiente em 95% das suas necessidades.

Em 1975, da vontade e da união dos empresários, nasce a Isocor - Aglomerados de Cortiça ACE e a Sofalca torna-se o seu fornecedor. A Isocor procura desenvolver e comercializar junto dos seus mercados os produtos desenvolvidos pelas empresas que constituem o grupo, procurando de forma contínua a inovação e a criação de novas linhas de produtos.

A diminuição da matéria-prima levou a Sofalca, em 1990, a desenvolver máquinas de extração de cortiça de falca. Atualmente, a Sofalca é uma empresa autossustentável e dedicada à criação de soluções naturais e ecológicas de forma a facilitar o dia-a-dia dos seus clientes.

Maioritariamente os produtos desenvolvidos pela Sofalca estão direcionados para o mercado externo nomeadamente, França, Espanha, Bélgica, Áustria, Alemanha, Reino Unido, Itália, Japão

e China - países que têm demonstrado um maior interesse pelas características de isolamento e o caráter ecológico do aglomerado de cortiça.

A empresa trabalha cada dia para desenvolver processos de inovação na área da cortiça e seu principal objetivo é a criação de soluções naturais e ecológicas para o mercado. A Sofalca cumpre todas as normas ambientais, sendo inclusive certificada como empresa recicladora de cortiça.

A vontade de crescer e ser melhor tem levado a Sofalca a diversificar a sua área de negócio. Assim, a empresa assume que o respeito pelo ambiente, a reduzida utilização de recursos que não a matéria-prima de origem, o profissionalismo, a preocupação com os clientes, trabalhadores e fornecedores e a inovação são os valores que a caracterizam. Desta forma, a qualidade dos produtos e os valores defendidos pela empresa tem permitido a empresa aumentar a sua visibilidade e credibilidade no setor corticeiro.

Atualmente, a empresa é constituída pela gerência e pelos Departamentos de Produção, Comercial e Financeiro.

A Sofalca tem desenvolvido algumas parcerias, designadamente com a Universidade do Minho, na procura de uma solução inovadora e eco eficiente para paredes divisórias utilizando aglomerado de cortiça expandida, com a Universidade da Beira Interior, a Escola Superior Agrária de Castelo Branco, o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, no desenvolvimento de absorvedor de choque utilizando o aglomerado de cortiça expandida, *Sistema Geogreen* e Projeto VP4ALL, que tem como objetivo fortalecer as capacidades de inovação para o desenvolvimento de novos produtos tecnológicos de Pequenas e Médias Empresas na Europa.

A empresa Sofalca tem uma área denominada *Contract* que permite outras empresas terem a Sofalca como fornecedora criando desde modo, uma parceria que permite impulsionar o negócio da cortiça.

6.3.2 Produto da Sofalca – O Isolamento

➤ Produto ICB – Aglomerado de Cortiça Expandida

A densidade de produção do Aglomerado de Cortiça Expandida depende da aplicação que terá, nomeadamente se será para decoração/ *design*, para suporte de cargas, juntas de separação ou dilatação.

O aglomerado de cortiça, apesar de ser um produto combustível, material orgânico, comparativamente com outros isolantes, apresenta vantagens sob o ponto de visto do

comportamento ao fogo. Deste modo, aquando da exposição a temperaturas elevadas o aglomerado de cortiça expandida degrada-se termicamente sem fundir, carbonizando. A combustão do aglomerado de cortiça expandida não produz, além do monóxido de carbono gerado pela degradação térmica, quantidades significativas de outros produtos de elevada toxicidade.

O aglomerado de cortiça expandida tem a particularidade de resistência à compressão, que permite suportar cargas relativamente elevadas sem apresentar significativas deformações, resistência à coesão que possibilita que as placas suportem esforços de tração perpendicular às faces principais e a resistência ao corte. Este produto apresenta também a característica de boa estabilidade dimensional face a variações significativas de temperatura e humidade.

O ICB, aglomerado de cortiça expandida, tem também como vantagem comparativamente a outros materiais o facto de não apresentar qualquer incompatibilidade com outros materiais utilizados na construção. Desta forma, não existem problemas de interação química com substâncias contidas noutros produtos nomeadamente, plastificantes, solventes, resinas, ligantes hidráulicos ou ainda por exemplo compostos aromáticos.

O aglomerado de cortiça expandida produzido pela Sofalca apresenta na apreciação da qualidade do material associado às emissões para o ar interior a classificação de A+, o que comprova que a aplicação de placas de cortiça Sofalca em espaços interiores não representa qualquer ameaça para a saúde humana, demonstrando mais uma vez que estamos na presença de um material 100% natural. É de referir ainda que também as placas de aglomerado de cortiça apresentam uma permeabilidade ao vapor de água de aproximadamente 386 ng/Pa.sm^2 .

Deste modo, o aglomerado de cortiça expandida é frequentemente aplicado em isolamento de paredes pelo exterior ETICS, revestimento de fachadas exteriores com cortiça à vista, isolamento de paredes duplas (caixas de ar), isolamento de coberturas planas, isolamento térmico de telhados e sótãos, isolamento térmico de pisos térreos, isolamento na transmissão de ruídos de repercussão, isolamento antivibrático de máquinas e isolamento térmico de câmaras frigoríficas.

De seguida apresenta-se uma breve explicação de alguns das principais aplicações deste material.

- **Isolamento térmico de coberturas**

Nos edifícios, o aglomerado de cortiça expandida é frequentemente utilizada no isolamento térmico de coberturas de terraços, desempenhando as funções de isolante térmico e de suporte de sistema de impermeabilização. É ainda possível nos terraços e tetos falsos retirar proveito da característica de isolamento acústico do aglomerado de cortiça expandida. Assim, o isolamento e absorção acústica permitem melhorar as condições acústicas de um local isolado, reduzindo sensivelmente o índice de reverberação (diminuição do eco).

- **Isolamento térmico de paredes (caixas de ar)**

No isolamento térmico de paredes duplas, o aglomerado de cortiça expandida é colocado no espaço intermédio da parede, preenchendo-o parcial ou totalmente. Este preenchimento quando total, processo com maior facilidade, apresenta um risco maior de contacto com a água que possa acidentalmente se infiltrar através do pano exterior da parede.

Assim, a melhor opção em termos técnico-económicos é fixar o isolante à face exterior do pano interior, entre a placa de aglomerado de cortiça expandida e o pano exterior mantendo desta forma, um espaço de ar drenado e ventilado para o exterior. O isolamento térmico pode ser concretizado pela associação (colagem) de placas de aglomerado de cortiça expandido e placas de gesso cartonado.

- **Isolamento térmico de paredes pelo exterior (ETICS e VER)**

O recente interesse pelo uso do natural e ecológico tem impulsionado a utilização do aglomerado de cortiça expandida como solução de isolamento térmico pelo exterior das paredes. Este sistema consiste na colagem de placas de aglomerado de cortiça expandida sobre a face exterior da parede e a posterior aplicação de um revestimento apropriado sobre o isolante térmico. A execução deste tipo de obra deve apenas ser efetuada por equipas especializadas. Relativamente ao isolamento VER, destaca-se a possibilidade do isolamento ETICS ficar com a cortiça visível.

- **Isolamento térmico de pavimentos**

O isolamento térmico de pavimentos apenas pode ser colocado em passagens ou espaços abertos para o exterior e em locais não aquecidos e ventilados.

- **Regranulado de cortiça expandida**

O regranulado de cortiça expandida é um produto resultante do fabrico de placas de aglomerado de cortiça expandida.

Este produto é conseguido pela mistura do regranulado com um pouco de água, areia e cimento. É frequentemente aplicado no betão leve de cortiça e permite um maior conforto térmico-acústico das construções, a redução das cargas a exercer na estrutura existente e dos ruídos de percussão, a economia de energia durante o período de vida da construção e não absorve humidade durante o fabrico do betão, o que possibilita uma secagem mais rápida e sem fissuração, isolamento 100% natural e de duração ilimitada.

6.3.3 Algumas aplicações e projetos de Isolamentos desenvolvidas pela Sofalca

➤ Aplicação de Isolamento Acústico – *Corkwaveacoustic e Corkwave Green*

O isolamento acústico pode ser de três tipos diferentes: isolamento de ruídos aéreos, correção acústica e isolamento de ruídos de percussão.

A Sofalca, em parceria com o Arquiteto Miguel Arruda, desenvolveu o *corkwave*, placas que derivam do aglomerado negro de cortiça expandida em que são efetuadas ondas obtendo assim placas de um só corte. A *corkwave* permite rentabilizar a matéria-prima e criar um isolamento perfeito, que pode ser ajustado ao espaço pretendido, conforme o gosto do cliente.

O caráter ecológico da cortiça e a arquitetura da *corkwave* fazem deste produto uma solução inovadora, origina, de fácil aplicação e manutenção e com um agradável desempenho acústico, térmico e total proteção vibrátil.

Posteriormente surge a *Corkwave Green*, sistema *corkwave* com jardim vertical interior ou exterior. Assim, as curvas da *corkwave* são a base dos vasos das plantas que ficam desta forma harmoniosa como suspensas na parede. Deste modo, é possível ter um jardim dentro de casa ao mesmo tempo de melhora as condições acústicas.

➤ Projetos desenvolvidos pela Sofalca

Ao longo dos anos a Sofalca tem desenvolvido alguns projetos relacionados com o isolamento em aglomerado e regranulado de cortiça expandido. Deste modo, desenvolveu os projetos ilustrados nas imagens abaixo:

Imagem 4 - Casa Rio Rez



Imagem 5 - Hotel Cada das Penhas Douradas



Imagem 6 - Estação Biológica do Garducho



Imagem 7 - Casa da Eira Mondim de Basto



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Sofalca

Seguidamente, são apresentadas algumas das principais parcerias realizadas pela empresa Sofalca.

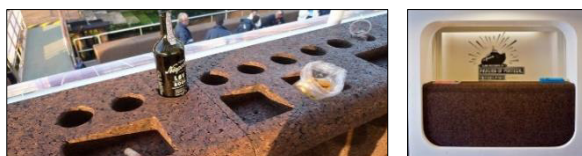
6.3.4 O Produto da Sofalca – O Design e parcerias realizadas

A Sofalca tem desenvolvido novos projetos na área do *design*. Deste modo, nos últimos anos tem inovado na criação de mobiliário nomeadamente, cadeiras, bancos, mesas, entre outros e em peças decorativas como vasos, candeeiros, entre outros produtos.

A empresa tem também desenvolvido diferentes parcerias designadamente:

- Trabalhos realizados no Cacilheiro Trafaria Praia - Pavilhão de Portugal (projeto desenvolvido em parceria com Joana Vasconcelos)

Imagem 8 - Trabalhos realizados no Cacilheiro Trafaria Praia – Pavilhão de Portugal, na 55ª exposição Internacional de Arte – Bienal de Veneza



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Sofalca

- Stand da Isocor na Tektónica 2013 - Proposta do *Designer* Toni Grilo

- Imaterial – Parceria com Carla Janeiro

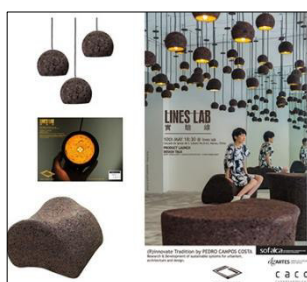
Imagem 9 - Imaterial - Carla Janeiro



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Sofalca

- CACO - Parceria com Arquiteto Pedro Campo Costa

Imagem 10 - CACO – Proposta Arquiteto Pedro Campo Costa



Fonte: Imagem disponibilizadas pela empresa Sofalca

- Toni Grilo
- Ana Mestre

Imagem 11 - Hayman – Designer Toni Grilo



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa Sofalca

Imagem 12 - Lagarta by Corque – Ana Mestre



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa Sofalca

- CUNCA

Imagem 13 - CUNCA



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Sofalca

- Morangos com Açúcar TVI - Verão 2012
- Creative Camp

- Exposição Mude 2013 - Miguel Arruda

Imagem 14 – Exposição Mude 2013



Fonte: Imagem disponibilizadas pela empresa Sofalca

- *Stand Ecobati* - Sofalca esteve presente com o stand Ecobati, no ano de 1014, na Feira de Batibouw em Bruxelas. O *stand* foi inteiramente produzido por aglomerado de cortiça expandida da marca Isoliège (representação da marca ISOCOR na Bélgica)
- BlackCork - esta marca surge da parceria da Sofalca e do *designer* Toni Grilo e é dedicada à produção de mobiliário e *design* contemporâneo. A marca foi apresentada pela primeira vez na feira Maison & Objet em Paris e tem contado com diferentes *designers* portugueses nomeadamente Elder Monteiro, Gonçalo Campos, Rui Pereira, Daniel Vieira e Luís Nascimento.

Imagem 15 - BlackCork



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa Sofalca

6.4 Rutz - Walk In Cork



Nesta subsecção é apresentada a empresa Rutz Walk In Cork (Secção 6.4.1) e os principais produtos desenvolvidos pela empresa (Secção 6.4.2).

6.4.1 Apresentação da empresa

A empresa Rutz Walk in Cork, criada em Janeiro 2012 por Hugo Baptista e pelos seus sócios, nasce de uma paixão por calçado e de uma vontade de inovar, unindo dois mercados fortes da economia portuguesa - o calçado e a cortiça.

A escolha do mercado de calçado, paralelamente à paixão dos sócios, foi também motivada pela fase de crescimento e reconhecimento que o país atravessa, pela qualidade do setor e *know-how* existente. A opção pelo calçado em cortiça deve-se ao facto de ser possível conciliar a beleza da cortiça com as suas características de conforto, permeabilidade, resistência, entre outras.

Os fundadores consideraram que o nome da empresa deveria ser compreendido por pessoas de diferentes países. Assim, considerando as nossas raízes (*roots*), que seriam a inspiração para as coleções, e as rotas e caminhos para um futuro melhor (*routes*), o nome Rutz Walk in Cork surge quase de imediato.

Esta empresa considera que a sua mais-valia que a diferencia atualmente de outras empresas é a combinação da vertente tradicional com o modernismo.

A empresa Rutz pretende que cada coleção seja determinada por cor, *design*, simbologia portuguesa, leveza e conforto. Assim, a primeira coleção desenvolvida apresentou como tema *Love Letters* e foi inspirada no lenço dos namorados e na arte do Minho. Nesta coleção, procurando chegar a diferentes gostos, a empresa desenvolveu saltos altos, cunhas, saltos médios e sabrinas.

No ano de 2013 a empresa apresentou como inspiração da sua nova coleção a renda de Bilros e o mar, inspiração que permitiu a empresa a ser convidada pela Câmara Municipal de Peniche a desenvolver em conjunto com a Escola de Rendas de Bilros dois modelos revestidos por estas rendas para a Mostra Internacional de Rendas de Bilros. Deste modo, nasce o modelo *Peep Toe Bilros*, cuja renda levou aproximadamente 80 horas a ser realizada.

Posteriormente, no ano de 2014, a influência foi o Filigrana e nesta coleção de inverno 2014/2015 a empresa optou por calçado com impressões animais e com filigrana como apontamento discreto, gravado em metal dourado. Nesta coleção surge também o primeiro calçado para homem, inspirados em Exploradores/Navegadores portugueses - *The Explorers Collection* em que, todos os modelos apresentam um nome de um grande navegador como Gama, Bartolomeu, Cabral, Magalhães e Zarco. Esta coleção apresenta uma construção *Goodyear Welted*, que garante qualidade, durabilidade, robustez e conforto e foi inspirada em modelos clássicos ingleses como Oxford, Chelsea e Derby. Foi também, nesta coleção, criado um modelo de montanha, denominado Gama, e modelos envernizados capazes de demonstrar as valências da cortiça.

Desde modo, utilizando a simbologia portuguesa como motivos de inspiração, a empresa está a apresentar Portugal também ao resto do mundo.

Relativamente aos modelos, a Rutz tem procurado que sejam modelos práticos, urbanos, confortáveis e que destaquem a cortiça como elemento sofisticado, com *design* e alegre. Deste modo, a empresa tem apostado também em dotar a cortiça de cor e com padrões diferenciados.

A Rutz Walk in Cork apresentou já a sua sexta coleção de sapatos, tendo sido apresentada a primeira coleção de calçado de mulher no verão 2012. Mais recentemente, a empresa criou também calçado para homem e hoje existe também dois modelos para criança.

Atualmente, a empresa trabalha com perto 50 lojas em todo o país dos quais três são de produtos de cortiça. A nível internacional a empresa está representada na Holanda, Austrália, Brasil, Dinamarca, Suécia, Lituânia, Estados Unidos (Nova York e New Orleans), Canadá, Japão e Suíça.

A empresa tem sentido que os portugueses reconhecem e demonstram orgulho na criação de um produto que tão bem representa o país. Relativamente ao público internacional, a empresa reconhece que os países que mais demonstram interesse pela cortiça são o Japão, os EUA, Austrália, países que valorizam produtos originais, elegantes e sustentáveis.

A Rutz em parceria com a APICCAPS, tem participado na feira GDS em Dusseldorf, que possibilita vários contactos relevantes. No entanto, considera que a forma que tem garantido maior visibilidade e notoriedade da marca é através das redes sociais e de parcerias com *blogues* e plataformas especializadas em divulgação de moda - *Low Cost Hight Impact*.

A Rutz Walk in Cork esteve também presente na feira MICAM para a apresentação da coleção de verão 2015.

A empresa pretende consolidar a notoriedade da marca Rutz em Portugal e potencializar a sua internacionalização, tendo como principais clientes o público feminino e masculino que seguem tendências de moda mas que gostam de se diferenciar. A faixa etária deste público é essencialmente entre os 25 e 55 anos e geralmente são pessoas urbanas, ligadas às raízes e que gostam de produtos diferentes.

6. 4. 2 O calçado, a cortiça e a simbologia portuguesa na Rutz Walk in Cork

- **Coleção *Love Letters*** - inspirada nos Lenços dos Namorados e na Arte do Minho. Coleção de Verão 2012 e Outono/ Inverno 2012/ 2013

O lenço dos namorados apresenta-se como uma forma genuína, poética e artística utilizada na idade de casar pelas jovens do Minho, desempenhando uma função essencial na conquista do jovem por quem se apaixonavam (Imagens 16 e 17).

Imagem 16 – Coleção *Love Letters Verão 2012*



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

Imagem 17 – Coleção *Love Letters Inverno 2012/2013*



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

- **Coleção *Sea Letters*** - inspirada nas rendas de Bilros e no mar. Coleção de Verão 2013 e Outono Inverno 2013/2014 (Imagens 18 e 19). As rendas de Bilros tem origem nas zonas piscatórias da costa litoral portuguesa.

Imagem 18 – Coleção *Sea Letters Verão 2013*



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

Imagem 19 - Coleção *Sea Letters Outono/ Inverno 2013/2014*



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

- **Coleção *Filigree Letters*** – Inspirada na Filigrana, coleção Verão 2014 e Outono/ Inverno 2014/2015. A filigrana é a arte de trabalhar o ouro, prata e outros metais a partir de fios delicados, entrelaçados e justapostos (Imagens 20 e 21).

Imagem 20 – Coleção *Filigree Letters* Verão 2014



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

Imagem 21 - Coleção *Filigree Letters* Outono/ Inverno 2014/2015



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

- **Coleção *Kings e Queens*** – Coleção Inspirada na época dos descobrimentos portugueses, no seu apogeu sob o comando dos reis e rainhas da dinastia de Avis. Os padrões remetem para a descoberta de novos mundos e o prateado e dourado relembra a riqueza de um dos períodos mais “ricos” da história de Portugal (Imagem 22).

Imagem 22 – Coleção *Kings e Queens*



Fonte: Imagens disponibilizadas pela Rutz Walk in Cork

6.5 Síntese do Capítulo

Este capítulo pretendeu apresentar as três empresas envolvidas no trabalho empírico, Goodmood - Soluções de Habitação, Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça Lda. e Rutz Walk in Cork sendo que para cada uma delas foi efetuada uma apresentação da empresa nomeadamente a sua história, fundadores, estrutura, produtos, projetos desenvolvidos e parcerias realizadas. Seguidamente, no Capítulo 7 será apresentada a análise dos resultados obtidos a partir do trabalho empírico realizado.

Capítulo 7 – Análise dos Resultados

7.1 Introdução

Neste capítulo, e considerando a revisão da literatura efetuada, a análise da informação obtida e as entrevistas realizadas, é apresentada a análise de resultados para cada uma das empresas em estudo. Assim, na Secção 7.2 são apresentados os resultados relativos à Goodmood - Soluções de Habitação. Na Secção 7.3 apresentam-se os resultados relativos à Sofalca Lda., e na Secção 7.4 da Rutz Walk in Cork. A análise dos resultados será apresentada de acordo com os objetivos do trabalho:

1. Compreender como novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português;
2. Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português;
3. Compreender as dificuldades sentidas pelas empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português.

Em cada secção é ainda apresentada uma análise efetuada segundo o Modelo de Canvas, que permite planear o produto ou serviço, reduzir custos e riscos, melhorar processos, detetar oportunidades e identificar algumas características que possibilitam o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação em cada empresa.

Seguidamente, na Secção 7.5 é efetuada uma análise comparativa dos resultados obtidos. Por último, na Secção 7.6 é apresenta-se uma síntese do presente capítulo.

7.2 Análise dos resultados da empresa Goodmood - Soluções de Habitação Lda.



No dia 12 de Fevereiro de 2015, pelas 11h30m, foi realizada uma entrevista à empresa Goodmood - Soluções de Habitação, nomeadamente à Dra. Rita Nazaré, gestora administrativa e ao Dr. Bruno Ribeiro, *designer* e sócio da empresa, na sede da empresa em Lisboa. A entrevista, de aproximadamente 1h30m, foi organizada em quatro partes distintas, sendo a primeira relativa à empresa, por forma a conhecer melhor a organização, a segunda relativa ao tema Empreendedorismo e a terceira sobre a Inovação na empresa. Por último, foram colocadas

algumas questões relativamente às perspetivas futuras da Goodmood (Guião da Entrevista - Anexo 1). Posteriormente à entrevista, foi possível visitar as instalações da empresa.

➤ ***Compreender como novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português***

A empresa Goodmood - Soluções de Habitação, criada pela vontade dos seus fundadores em experimentarem materiais inovadores, portugueses e de alta eficácia energética na construção, utiliza a cortiça como revestimento em algumas das suas obras, de acordo com o gosto e pelo que é pretendido pelo cliente.

A cortiça como revestimento exterior tem permitido uma construção inovadora, com características isoladoras a nível acústico e térmico, tem possibilitado um maior conforto ao cliente, baixos custos de manutenção, tem permitido a empresa aproximar-se de alguns segmentos de mercado que dão preferência aos materiais ecológicos e de elevada eficiência energética. Conforme entrevista realizada, a empresa até ao momento desenvolveu alguns projetos em que a cortiça é o principal material de revestimento utilizado:

“A empresa até ao momento desenvolveu o Bungalow Cork Ourém, Cork House Concept e a Cork Surf House, projetos em que a cortiça é o material selecionado como revestimento principal”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Goodmood – Soluções de Habitação

A utilização desta matéria-prima, em conjunto com outros materiais ecológicos utilizados, tem possibilitado a empresa ter como alguns dos seus principais clientes *eco resorts*, agroturismo, unidades hoteleiras vocacionadas para a natureza e ambientalismo.

A *Cork Surf House*, projeto desenvolvido próximo de praias nomeadamente Praia do Lagido e Baía do Baleal permite a empresa ter também o segmento de *surfista* e pessoas com gosto pela natureza, mar e tranquilidade como clientes.

Assim, a empresa utiliza a cortiça como revestimento e como material decorador.

A empresa Goodmood - Soluções de Habitação paralelamente a conseguir dinamizar o setor da construção permite também dinamizar o Setor Corticeiro Português na medida em que, cria uma nova forma de utilização da cortiça, demonstra algumas das qualidades da cortiça, cria interesse e curiosidade no cliente. Assim, a Goodmood ao criar uma maior procura por habitações revestidas em cortiça permite a dinamização do Setor Corticeiro Português.

➤ **Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português**

Para a empresa, algumas características como definição de objetivos têm sido consideradas, pelos sócios, como essenciais ao desenvolvimento da Goodmood. Assim, e conforme entrevista realizada:

“A Goodmood Soluções de Habitação nasceu da nossa vontade em experimentar materiais inovadores na construção, materiais com identidade portuguesa e de alta eficácia energética.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Goodmood – Soluções de Habitação

Para Casson (2003), avaliar o que é necessário para o desenvolvimento da atividade da empresa e considerar o contexto onde a organização está inserida é uma forma de revelar empreendedorismo. Assim, a opção da Goodmood em ter disponíveis diferentes materiais para revestimento, alcançando diferentes gostos e preferências, e a utilização de matérias com identidade portuguesa como a cortiça refletem uma atitude empreendedora da empresa.

Desde a criação da ideia, marca e empresa os fundadores sabiam que a inovação, o espírito empreendedor, o trabalho contínuo, trabalho em equipa e o foco nos objetivos da empresa seriam essenciais para o crescimento da Goodmood.

A constituição da empresa por seis elementos de diferentes áreas, tendo cada elemento funções distintas mas complementares, tem permitido manter a proximidade da equipa e o entusiasmo por adquirir novos conhecimentos e competências e tem facilitado a inspiração entre os colegas de trabalho.

A principal atividade da empresa é a construção de habitações no entanto, a procura de outros serviços por parte dos clientes levou a Goodmood a desenvolver também os serviços de reabilitação e sistemas modulares, projetos de Arquitetura e *Design*, assessoria na elaboração de planos de negócio, desenvolvimento de marcas e soluções adaptadas a clientes com diferentes perfis. Deste modo, o intra empreendedorismo encontra-se também presente na empresa na medida em que, e conforme Burgelman (1983), o intra empreendedor idealiza, produz esforços na criação de recursos necessários e desenvolve novas oportunidades de negócio.

Para a Goodmood, conforme entrevista realizada, uma importante medida de aprendizagem e crescimento são as parcerias realizadas:

“As parcerias realizadas com outras empresas tem permitido a empresa crescer, verificar diferentes opiniões, melhorar o serviço, conhecer novos parceiros, divulgar a própria empresa.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Goodmood – Soluções de Habitação

Deste modo, as características apresentadas têm permitido o desenvolvimento e crescimento da empresa pelo que e conseqüentemente, têm permitido também dinamizar o Setor Corticeiro Português.

➤ ***Compreender as dificuldades sentidas pelas empresas em acompanhar a evolução do setor***

A Goodmood, em que o principal setor de atividade é o da construção, não tem sentido dificuldade em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português nomeadamente, em termos de revestimentos e de decoração. No entanto, a empresa considera essencial e tenta sempre acompanhar esta evolução, procura pela melhoria contínua na qualidade do revestimento e na decoração.

“(...) Estar sempre um passo à frente e inovar constantemente.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Goodmood – Soluções de Habitação

Seguidamente, na Tabela 15 é apresentado o modelo de CANVAS relativo à empresa Goodmood - Soluções de Habitação, construído na sequência da análise efetuada à empresa.

Tabela 16 – Modelo de Canvas da empresa Goodmood - Soluções de Habitação Lda.

Modelo de Canvas - Goodmood Soluções de Habitações				
<i>Key Partners-Parcerias chave</i>	<i>Key Activities - Atividades Chave</i>	<i>Value Proposition - Proposta de Valor</i>	<i>Customer Relationship - Relação com os clientes</i>	<i>Customer Segments - Segmento de Clientes</i>
Parceria em vários momentos com a empresa <i>Sofalca</i> - quer a nível de fornecimento de cortiça, troca de experiência e conhecimentos e também em participação de feiras. Parceria com a empresa <i>Zenmood</i> , empresa que promove a <i>Goodmood</i> em Marrocos	<p>Construção de novas soluções de habitação nomeadamente bungalows, habitações unifamiliares, <i>concepts</i>, projetos turísticos e reabilitação</p> <p>Key Resources - Recursos Chave</p> <p>Estrutura em Aço Galvanizado Leve; Exteriores em Madeira Natural, ETICs e Cortiça; <i>know-how</i></p>	A <i>Goodmood</i> oferece novas soluções de habitação, aproxima o cliente da Natureza e oferece um espaço simples e harmonioso. Produtos de excelente eficiência energética e não necessitam de licenciamento camarário	<p>Cliente desenvolve uma relação de confiança, esperam a construção de habitação ao seu gosto e personalizada.</p> <p>Channels - Canais de comercialização</p> <p>Disponível site, <i>email</i> e sede onde o cliente pode contactar a empresa. Tem também participado em feiras nacionais.</p>	A <i>Goodmood</i> tem como segmentos de mercado o cliente particular, o cliente empresa (hotéis, empreendimentos turísticos). O cliente típico gosta do contacto com a Natureza, dá valor a materiais ecológicos e que criam ambientes harmoniosos.
<i>Cost Structure - Estrutura de custos</i>		<i>Revenue Streams - Linhas de Receita</i>		
As habitações e empreendimentos são de acordo com o projeto solicitado e desenvolvido. A nível de bungalows tem disponíveis 3 modelos, T0, T1 e T2 que variam os seus preços conforme o material.		A <i>Goodmood</i> está também a desenvolver projetos de habitação em Angola e Marrocos.		

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

O Modelo de Canvas da *Goodmood* identifica algumas características que possibilitam o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação na empresa, nomeadamente parcerias realizadas com outras empresas, representação da marca em Marrocos pela empresa *Zenmood*, oferta de diferentes tipologias de habitação, utilização de diferentes materiais, criação de espaços simples, harmoniosos e elevada eficiência energética, possibilidade de criação de habitação personalizada, existência de diferentes meios de comercialização, procura do serviço/ produto por diferentes segmentos de mercado e desenvolvimento de projetos internacionais.

7.3 Análise dos resultados da empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.



No dia 13 de Fevereiro de 2015, pelas 10h30m, foi realizada uma entrevista à empresa Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. designadamente ao Dr. Paulo Estrada, um dos proprietários, na sede da empresa em Abrantes. A entrevista, com uma duração de aproximadamente 2 horas, decorreu durante a visita à empresa e à parte produtiva com a explicação dos processos de produção.

➤ ***Compreender como novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português***

A Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda. criada em 1966 por Ernesto, João e Mário Estrada na cidade de Abrantes, tem como atividade a produção de aglomerado de cortiça expandida, isolamentos térmicos, acústicos e revestimentos. Mais recentemente, a empresa iniciou também a atividade de *design* de produtos em cortiça. Esta empresa, com vários anos de experiência no setor, experiência já adquirida e transmitida por Ernesto Estrada (avô dos atuais proprietários e criador do primeiro alvará da atividade corticeira em Abrantes em 1936), tem desenvolvido diferentes produtos e processos de produção ao longo dos anos.

A Sofalca tem como produtos principais os isolamentos e revestimentos. Os produtos produzidos na íntegra na fábrica da empresa têm evoluído e a própria possibilidade de experimentar na fábrica a viabilidade de um produto tem contribuído para esta progressão. Deste modo, a empresa tem desenvolvido diferentes produtos de isolamento e revestimento como é o caso de isolamento térmico de coberturas, isolamento térmico de paredes (caixas de ar), isolamento térmico de paredes pelo exterior (fachadas), isolamento térmico de pavimentos e regranulado de cortiça expandida. A empresa desenvolveu também uma aplicação de isolamento acústico – a *Corkwaveacoustic* e posteriormente a aplicação *Corkwave*.

Mais recentemente, há aproximadamente quatro anos, a Sofalca iniciou também a atividade de *design* de produtos em cortiça. Relativamente a esta atividade, e conforme a entrevista realizada, a atividade de *design*:

“A atividade de design de produtos em cortiça como é o caso por exemplo da criação de cadeiras, mesas, candeeiros, espelhos com exterior em cortiça e artigos decorativos, têm permitido maior visibilidade e notoriedade da empresa”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Sofalca

Relativamente a novos processos de produção, em 1966 foi desenvolvido pela Sofalca um novo corte no sistema de serragem, processo que permitiu uma maior precisão e uma menor necessidade de retificações constantes. Posteriormente, em 1974, a empresa instalou uma caldeira de queima mista que proporcionou a substituição do combustível utilizado pelo “ pó da cortiça”, processo que permitiu obter a mesma produção, diminuir recursos e criar sustentabilidade. Em 1990, a diminuição da matéria-prima, levou a Sofalca a criar uma máquina de extração de cortiça da falca.

Paralelamente à criação de novos processos de produção, e conforme entrevista realizada, a empresa desenvolveu também em conjunto com outros empresários:

“ (...) Em conjunto com outros empresários a empresa ISOCOR, parcerias com diversas universidades e escolas, a BlackCork e o desenvolvimento de uma área na Sofalca denominada de Contract que possibilita outras empresas terem a Sofalca como fornecedora.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Sofalca

Assim, e conforme Schumpeter (1934), o empreendedor pode ser identificado por aplicar inovação no seu negócio através da introdução de um novo produto, de um novo método de produção, criação de nova fonte de oferta de materiais ou pela criação de novas empresas, pelo que a Sofalca tem demonstrado ser uma empresa empreendedora.

Deste modo, o empreendedorismo e a inovação têm permitido a Sofalca evoluir e consequentemente dinamizar o Setor Corticeiro Português.

➤ ***Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português***

Os fundadores da empresa e os atuais proprietários têm desde o início da atividade da empresa considerado importante a diminuição de custos e optado sempre por alternativas de igual ou maior qualidade. Assim, por exemplo a escolha do local para implementar a fábrica junto a um montado de sobro permitindo economizar recursos na recolha e no transporte da matéria, o

desenvolvimento de um novo método de corte no sistema de serragem que possibilita uma maior precisão e uma menor retificação do produto, a primeira queima mista em Portugal que proporciona a substituição do combustível pelo desperdício “pó de cortiça” permitindo a empresa ter a mesma produção, diminuir recursos e criar sustentabilidade permite identificar na empresa e nos seus proprietários características como iniciativa, sentido crítico face ao que pode ser melhorado, criatividade, inovação, orientação para o crescimento e preocupação com a qualidade do trabalho.

Paralelamente aos processos, na Sofalca a evolução dos produtos tem sido também constante, o que permite identificar na empresa e proprietários as características de entendimento de oportunidades, planeamento sistemático, orientação e persistência.

Não obstante a evolução de processos e produtos, a empresa tem também desenvolvido inúmeras parcerias com diferentes universidades, escolas, empresas e outros demonstrando assim, a capacidade de comunicação, gosto e capacidade em aprender com diferentes opiniões e reconhecimento da importância das relações nos negócios.

Para a Sofalca, e conforme entrevista efetuada, os valores que caracterizam a empresa são assim:

“ (...) O respeito pelo ambiente, a reduzida utilização de recursos que não a matéria-prima de origem, o profissionalismo, a preocupação com os clientes, trabalhadores, fornecedores e inovação.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Sofalca

➤ ***Compreender as dificuldades sentidas pelas empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português***

A Sofalca com uma experiência de aproximadamente 50 anos tem acompanhado o crescimento, evolução e também as dificuldades sentidas no Setor Corticeiro Português. Assim, a empresa, apesar de desde o início da sua atividade procurar evoluir de forma contínua, há aproximadamente cinco anos sentiu uma necessidade maior em acompanhar a evolução do setor, de criar um novo segmento de mercado e de oferecer novos produtos. Por forma a ultrapassar as dificuldade e evoluir com o setor, em parceria com o *designer* Toni Grilo cria a marca BlackCork dedicada à produção de mobiliário e *design* contemporâneo. Esta parceria tem também contando com a participação de diferentes *designers* portugueses. Assim, para a empresa a criação da BlackCork tem permitido:

“(…) Apesar da atividade principal da empresa se manter a mesma, o design de produtos em cortiça tem permitido uma maior visibilidade e uma maior notoriedade da empresa.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Sofalca

Seguidamente, na Tabela 16, é apresentado o Modelo de Canvas relativo à empresa Sofalca, construído na sequência da análise efetuada à empresa.

Tabela 17 - Modelo de Canvas - Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça Lda.

Modelo de Canvas - Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça, Lda.				
Key Partners-Parcerias chave	Key Activities - Atividades Chave	Value Proposition - Proposta de Valor	Customer Relationship - Relação com os clientes	Customer Segments - Segmento de Clientes
Universidade do Minho, Universidade da Beira Interior, Escola Superior Agrária de Castelo Branco, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Parceria com o designer Toni Grilo no desenvolvimento da marca BlackCork. Parceria com diferentes arquitectos no desenvolvimento de diferentes produtos	Produção de aglomerado de cortiça expandida, produção de isolamentos e revestimentos, <i>design</i> de produtos Key Resources - Recursos Chave Cortiça; <i>Know-how</i>	Criação de isolamentos térmicos e acusticos permitem ao cliente um maior conforto na habitação ou espaço pretendido. O desenvolvimento de produtos decorativos proporcionam ao cliente o gosto pelo diferente, pelo moderno mas mantendo elementos tradicionais.	Desenvolvimento de uma relação de confiança e curiosidade. Channels - Canais de comercialização Isocor, Blackcork, Contract, feiras, própria empresa	O principal segmento de mercado são empresas de construção dos países França, Espanha, Bélgica, Áustria, Alemanha, Reino Unido, Itália, Japão e China.
Cost Structure - Estrutura de custos		Revenue Streams - Linhas de Receita		
A Sofalca tem desenvolvido métodos ao longo dos anos para diminuição de custos, nomeadamente a construção da fábrica junto à matéria prima, criação da caldeira de queima mista (que permite poupança), desenvolvimento de máquinas de extração de cortiça		A empresa tem diferenciado a sua oferta e desenvolvido novos produtos, possibilitando o aumento do seu segmento de mercado		

Fonte: Elaboração própria com base no estudo empírico realizado

Assim, com a elaboração do Modelo de Canvas da Sofalca foi possível sistematizar algumas características que possibilitam o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação na empresa, nomeadamente diversas parcerias realizadas no âmbito da inovação e desenvolvimento, oferta de diferentes produtos, disponibilização de produtos que oferecem maior conforto na habitação, criação de curiosidade no cliente, desenvolvimento de novas empresas e marcas e inovação nos processos de produção.

7.4 Análise dos resultados da empresa Rutz Walk In Cork Lda.



No dia 28 de Fevereiro de 2015, pelas 12h00m, foi realizada uma entrevista à empresa Rutz Walk in Cork nomeadamente ao Dr. Hugo Baptista, sócio da empresa, no *showroom* da Rutz em Lisboa. Posteriormente à entrevista, de aproximadamente 1h30m, foi possível visitar o espaço, conhecer as coleções em exposição e verificar as reações dos clientes ao calçado.

➤ ***Compreender como novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português***

A empresa Rutz Walk in Cork foi criada em 2012 pelo Dr. Hugo Baptista e seus dois sócios. Para os fundadores, a empresa nasce de uma paixão, e conforme entrevista realizada:

“ (...) Uma paixão por calçado e de uma vontade de inovar neste mercado, unindo dois mercados fortes da economia portuguesa - calçado e a cortiça.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Rutz Walk in Cork

Assim, a empresa Rutz Walk in Cork, combinando o lado tradicional com o modernismo, inicia a sua atividade de produção de calçado em cortiça. A empresa, para o segmento de mercado mulher, tem disponíveis diferentes tipologias de calçado: botas, botins, sandálias salto alto, sandálias cunha, sandálias rasas, sabrinhas, abotinados, *mocassins*, *sapatos casual*, clássicos, de salto, rasos e ténis. Para o segmento de homem, a Rutz tem disponíveis botins, ténis, sapatos vela, *mocassins*, modelo *Oxford*, *monkstrap*, *derby*, *Chelsea* e botas de montanha. Atualmente, a Rutz cria também calçado para criança.

A escolha da cortiça como principal material permite a empresa apresentar calçado prático, urbano, com *design*, qualidade, leveza, conforto e durabilidade, características muito admiradas por países que valorizam produtos originais, elegantes e sustentáveis com os países nórdicos, Japão, EUA e Austrália.

A marca Rutz paralelamente a conseguir diferenciar-se no mercado do calçado pela qualidade e características da cortiça tem também permitido dinamizar o Setor Corticeiro Português na medida em que, utiliza a cortiça num novo produto, demonstra algumas das qualidades da cortiça e cria curiosidade nos clientes. Assim, conforme Drucker (1993), a inovação é uma

ferramenta dos empreendedores e o meio de aproveitar uma oportunidade para criar um novo negócio ou um novo serviço.

➤ ***Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português***

A Rutz Walk in Cork pertencente ao setor do calçado tem a cortiça como elemento diferenciador e a opção por este material demonstra identificação de oportunidades, iniciativa, inovação, ambição, algumas características consideradas por Schumpeter (1934) essenciais no empreendedor.

A empresa considera que a inovação de forma contínua e a qualidade do produto são dois dos fatores que permitem a evolução da empresa, conforme entrevista:

“ (...) Em períodos de aproximadamente duas em duas semanas é realizada uma reunião por forma, avaliar, retificar o que pode ser melhorado, planejar e motivar.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Rutz Walk in Cork

Assim, e conforme defendido por Burgelman (1983) o intra empreendedorismo idealiza, produz esforços na criação de recursos necessários e desenvolve oportunidades de negócio. Conforme se verifica na Rutz Walk in Cork, o intra empreendedorismo pode surgir da atividade empreendedora de qualquer trabalhador da empresa. Para a Rutz, o empreendedorismo é uma estratégia definida pela própria empresa que de acordo com Ireland, Covin e Kuratko (2009) é necessário existir um acompanhamento e empenho por parte de todos os trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico.

Inicialmente, a empresa optou por criar os modelos, produzir em diferentes fábricas e posteriormente vender em diferentes lojas pelo país. No entanto, recentemente sentiram a necessidade de terem também um espaço próprio para venda, projeto que permitiu a empresa compreender melhor qual as dúvidas, necessidades e preferências dos clientes. Assim, a empresa e os seus proprietários demonstram ter características como orientação para o crescimento, profissionalização e independência.

➤ **Compreender as dificuldades sentidas pelas empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português**

A empresa Rutz Walk in Cork tem como setor principal de atividade o setor de calçado, no entanto sente também a necessidade de acompanhar a evolução relativa ao setor corticeiro, na medida em que é essencial acompanhar a evolução da qualidade de cortiça utilizada no calçado permitindo melhorar o conforto, durabilidade, resistência, entre outras qualidades que a cortiça permite oferecer. Assim, para a Rutz existe uma necessidade de criar, conforme entrevista realiza:

“Existe também uma necessidade em criar novas formas, cores, texturas na cortiça de forma, a manter o interesse e curiosidade do cliente, manter a competitividade da empresa.”

Fonte: Entrevista realizada à empresa Rutz Walk in Cork

Seguidamente, na Tabela 17 é apresentado o Modelo de Canvas da empresa Rutz Walk in Cork, construído na sequência da análise efetuada à empresa

Tabela 18 – Modelo de Canvas - Rutz Walk in Cork Lda.

Modelo de Canvas - Rutz Walk in Cork				
Key Partners-Parcerias chave	Key Activities - Atividades Chave	Value Proposition - Proposta de Valor	Customer Relationship - Relação com os clientes	Customer Segments - Segmento de Clientes
Parcerias com a APICCAPS, nomeadamente na participação de feiras nacionais e internacionais; Parceria com a Escola de Bilros; Parceria com aproximadamente 50 lojas em todo o país; A médio prazo parceria com o CEFPIC de S. João da Madeira para desenvolvimento de uma área de D&I	Calçado em Cortiça (setores masculino, feminino e crinaça) Key Resources - Recursos Chave Cortiça é o recurso chave e maioritariamente utilizado; <i>Know-how</i>	Criação de calçado confortável, de qualidade, resistente, elegante, alegre, natural, reciclável, moderno e com características tradicionais portuguesas. A produção de calçado de qualidade média/ alta em pequenas quantidades permite alguma exclusividade	Desenvolve uma relação de curiosidade e empatia Channels - Canais de comercialização No mercado interno no <i>showroom</i> da marca no <i>LX Factory</i> em Lisboa, em aproximadamente 50 lojas em Portugal, <i>site</i> com <i>e-commerce</i> , eventos nacionais e internacionais	De acordo com a empresa, o principal segmento de mercado português são mulheres urbanas, ativas, sofisticadas, aventureiras e orgulhosas das suas raízes. Relativamente ao mercado externo, verifica-se uma maior admiração do produto por parte dos países nórdicos.
Cost Structure - Estrutura de custos		Revenue Streams - Linhas de Receita		
Parametrizado entre os 110,00EUR e os 190,00EUR, com tendência a aumentos progressivos, conforme a introdução de valor acrescentado.		A Rutz promove também a marca em blogues de moda (oferta, passatempos), programas de TV, <i>flash interviews</i> , revistas especialistas, figuras públicas com patrocínios		

Fonte: Elaboração própria, com base no estudo empírico realizado

Deste modo, com a elaboração do Modelo de Canvas da Rutz Walk in Cork foi possível sistematizar algumas características que possibilitam o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação na empresa nomeadamente, parceria com a APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado), oferta de calçado de elevada qualidade e de alguma exclusividade, relação de empatia e curiosidade criada entre o cliente e a Rutz, marca representada em várias lojas a nível nacional, existência de *showroom* e de serviço *e-commerce* no *site* da empresa e promoção da marca em diferentes meios como *blogues* de moda.

Na seção seguinte é apresentada uma análise comparativa dos resultados e dos Modelos de Canvas obtidos nas três empresas em estudo.

7.5 Análise comparativa dos resultados obtidos das empresas Goodmood, Sofalca e Rutz

Walk in Cork

Com base na análise individual de cada empresa nomeadamente, efetuada de acordo com os objetivos definidos para o estudo, e da elaboração do Modelo de Canvas para cada uma delas é possível efetuarmos uma análise comparativa dos resultados obtidos.

Tabela 19 - Análise comparativa das empresas segundo os objetivos definidos para o estudo

	GOODMOOD	SOFALCA	RUTZ WALK IN CORK
1. Compreender como novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português;	A aplicação da cortiça nas habitações permite uma construção inovadora, isolamento acústico e térmico, maior conforto; baixos custos de manutenção, entre outros o que, possibilita uma maior procura por esta tipologia de habitação	Novos produtos: isolamentos térmicos, acústicos (criação da <i>Corkwaveacoustic</i> e <i>CorkwaveGreen</i>), revestimentos e <i>design</i> de produtos. Novos processos: - Novo corte no sistema de serragem - Caldeira de queima mista - Máquina de extração de cortiça	O desenvolvimento de calçado confortável, elegante, inovador, resistente, diferenciador, entre outros possibilita uma maior procura por calçado em cortiça
2. Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português;	<ul style="list-style-type: none"> - Curiosidade - Compreender as vantagens das matérias-primas - Inovação - Trabalho contínuo e em equipa - Foco nos objetivos - Aquisição de novas competências - Capacidade de criar novos serviços na empresa - Sinergias 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido crítico relativamente ao que pode ser melhorado - Profissionalismo - Planeamento - Iniciativa - Criatividade - Inovação - Orientação pra o crescimento - Qualidade dos produtos - Persistência - Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de oportunidades - Ambição - Iniciativa - Qualidade do produto - Avaliação e retificação - Planeamento - Motivação - Esforço - Promoção da marca
3. Compreender as dificuldades sentidas pelas empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português;	Necessidade de acompanhar a melhoria criada nos revestimentos por forma, a poder oferecer as melhores condições nas habitações	A empresa sentiu, essencialmente há 5 anos atrás, a necessidade de acompanhar a evolução do setor, pelo que iniciou a atividade de <i>design</i> de produtos	A evolução do setor cria a necessidade em acompanhar por exemplo, a forma como a cortiça pode ser trabalhada, as texturas que podem ser criadas, as cores podem ser inseridas.

Fonte: Elaboração própria, com base no estudo empírico realizado

7.6 Análise comparativa dos Modelos de Canvas

Seguidamente, será apresentada uma análise comparativa dos Modelos de Canvas das empresas em estudo.

Tabela 20 - Análise comparativa das empresas segundo os Modelos de Canvas

	GOODMOOD	SOFALCA	RUTZ WALK IN CORK
PARCERIAS – CHAVE	Sofalca (fornecimento de cortiça, troca de experiências e conhecimentos), Zenmood (representação da marca em Marrocos)	Universidade do Minho, Beira Interior, Escola Superior Agrária de Castelo Branco, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, <i>designer</i> Toni Grilo e outros arquitetos	APICCAPS, Escola de Bilros, Parceria com aproximadamente 50 lojas em Portugal, CEFPIC de S. João da Madeira (área de D&I)
ATIVIDADES – CHAVE	Novas soluções de habitação (<i>bungalows</i> , habitações unifamiliares, <i>concepts</i> , projetos turísticos e reabilitação)	Produção de aglomerado de cortiça expandida que permite a produção de isolamentos, revestimentos e <i>design</i> de produtos	Desenvolvimento de calçado em cortiça
RECURSOS – CHAVE	Estrutura em aço galvanizado leve, exteriores em madeira natural, ETICs e cortiça; <i>Know-how</i>	Aglomerado de cortiça expandida e <i>know-how</i>	Cortiça e <i>Know-how</i>
PROPOSTA DE VALOR	- Novas soluções de habitação (simples e harmoniosas) - Aproxima o cliente da Natureza - Produtos de elevada eficiência energética	- Isolamentos térmicos e acústicos permitem maior conforto na habitação ou no espaço pretendido - Produtos decorativos proporcionam ao cliente o gosto pelo diferente, moderno e tradicional	- Calçado confortável, de qualidade, resistente, elegante, alegre, natural, reciclável, moderno e com características tradicionais portuguesas, alguma exclusividade
RELAÇÃO COM O CLIENTE	- Relação de confiança e esperam uma habitação personalizada	- Relação de confiança e curiosidade	- Empatia e curiosidade
CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	- <i>Site</i> , - <i>Email</i> , - <i>Facebook</i> - Feiras nacionais - Sede da empresa, entre outros	- <i>Isocor</i> , <i>BlackCork</i> e <i>Contract</i> - Feiras nacionais e internacionais - Própria empresa (<i>site</i> , <i>email</i> , <i>Facebook</i>) entre outros	- <i>Showroom</i> , aproximadamente 50 lojas, <i>site</i> , serviço <i>e-commerce</i> , eventos nacionais e internacionais, entre outros
SEGMENTOS DE MERCADO	Cliente particular Cliente empresa (hotéis, empreendimentos turísticos, <i>eco resorts</i> , entre outros)	Empresas de construção (essencialmente de países como França, Espanha e Bélgica)	Segmento de mercado essencialmente português e de países nórdicos e de mulheres urbanas, sofisticadas, aventureiras e orgulhosas das suas raízes
ESTRUTURA DE CUSTOS	As habitações e empreendimentos são de acordo ao projeto solicitado e os preços variam conforme material utilizado e área criada.	Desenvolvimento de métodos para diminuição de custos mas produção de igual ou qualidade superior	Parametrizado entre os 110,00EUR e 190,00EUR e com tendência a aumentos progressivos
FONTES DE RENDA	Projetos a serem desenvolvidos em Angola e Marrocos	A diferenciação da oferta tem permitido aumentar os segmentos de mercado	Promoção da marca em <i>blogues</i> de moda, revistas, <i>flash interviews</i> , entre outros.

Fonte: Elaboração própria, com base no trabalho empírico realizado

Pela análise comparativa dos Modelos de Canvas é possível verificar que existem semelhanças relativamente às parcerias-chave, relação com o cliente e canais de comercialização.

7.7- Síntese do Capítulo

O presente capítulo pretendeu apresentar os resultados obtidos do estudo realizado nas três empresas que contribuíram para o estudo empírico. A análise dos resultados foi elaborada segundo os três objetivos definidos inicialmente para o estudo e teve como base a informação disponibilizada, as entrevistas efetuadas e as visitas realizadas. Na análise dos resultados foi também apresentada uma proposta de Modelo Canvas, por forma a sistematizar as principais características de cada empresa que podem contribuir para o empreendedorismo e inovação. Posteriormente à análise individual, foi efetuada uma análise comparativa das empresas. Seguidamente, no Capítulo 8 são apresentadas as conclusões do trabalho, o contributo do estudo empírico para a Gestão, as limitações e recomendações para futuras investigações.

Capítulo 8 – Conclusão

O presente trabalho de investigação procura compreender como o Empreendedorismo e a Inovação podem ser fatores dinamizadores do Setor Corticeiro Português, setor de longa existência em Portugal e que tem demonstrado que as características da cortiça permitem uma variedade muito significativa de produtos.

Os três objetivos do estudo definidos inicialmente são i) compreender em que medida novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português; ii) identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português; iii) compreender as dificuldades das empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português.

Para o estudo realizado foram selecionadas três empresas do Setor Corticeiro Português, em diferentes áreas de atividades e com diferentes histórias de vida: a Goodmood - Soluções de Habitação, que tem como principal atividade a construção de *bungalows*, habitações unifamiliares, *concepts*, projetos turísticos e reabilitação; a Sofalca - Sociedade Central de Produtos de Cortiça Lda., que tem como área de atividade a produção de aglomerado de cortiça expandida, utilizada posteriormente na produção de isolamentos térmicos e acústicos, revestimentos e mais recentemente produtos de *design*; e a empresa Rutz Walk in a Cork, que se dedica à criação de calçado em cortiça.

A opção pelas empresas Goodmood, Sofalca e Rutz teve como ponto fundamental o facto de serem empresas interessantes no setor. Pretendeu-se verificar se o Empreendedorismo e a Inovação seriam entendidos de forma semelhante nas três empresas de atividades diferentes. A escolha destas empresas deveu-se também ao facto de apresentarem diferentes experiências: a Goodmood e Rutz são relativamente recentes no mercado e a Sofalca tem aproximadamente 50 anos de existência. Um outro motivo pela escolha, foi o facto de apresentarem uma estratégia inovadora no mercado português e/ou internacional.

Na primeira parte deste trabalho apresentou-se a revisão da literatura, dedicada aos dois temas fundamentais deste estudo: o Empreendedorismo e a Inovação. O trabalho empírico, desenvolvido posteriormente envolveu visitas e entrevistas às três empresas, por forma a compreender as atividades desenvolvidas, de que modo a cortiça está presente, como é vivido o Empreendedorismo e a Inovação e ainda, de forma a verificar quais as perspetivas futuras das empresas.

Assim, o estudo pretendeu verificar de que forma as empresas do Setor Corticeiro Português, utilizam a Inovação e o Empreendedorismo para crescerem, para se diferenciarem, serem competitivas, como conseguem que estes fatores sejam constantes e fortalecidos com a forte concorrência existente e, como é que a Inovação e o Empreendedorismo são fatores dinamizadores do setor.

As empresas Goodmood, Sofalca e Rutz Walk in Cork consideram que o Empreendedorismo e a Inovação são fatores essenciais no Setor Corticeiro Português e que em conjunto com outras determinantes têm permitido a evolução e desenvolvimento do setor. Apesar de inicialmente ser um setor maioritariamente de produção de rolhas, tem atualmente apresentado produtos inspiradores e de características ímpares. Assim, tal como Schumpeter (1934) defende, o Empreendedorismo associado à Inovação é de facto um contributo essencial para o desenvolvimento económico. Quando apresentam políticas de Empreendedorismo e Inovação, as organizações criam valor nos seus produtos e serviços, o que é fundamental nos mercados altamente competitivos onde as empresas têm necessidade de gerar fontes de diferenciação para sobreviverem e evoluírem.

Seguidamente, e considerando o enquadramento teórico efetuado serão apresentadas as conclusões obtidas, de acordo com os três objetivos do estudo:

1. Compreender em que medida novos produtos ou processos de produção são dinamizadores do Setor Corticeiro Português

Nas três empresas em estudo, Goodmood, Sofalca e Rutz Walk in Cork, verifica-se que o desenvolvimento de novos produtos e processos contribuem significativamente para o desenvolvimento do Setor Corticeiro Português.

Assim, o desenvolvimento de novos produtos com recurso à cortiça permite oferecer ao cliente habitações inovadoras, de baixos custos de manutenção, de maior conforto e personalizadas, isolamento acústico e térmico, produtos decorativos inovadores e com *design*, calçado confortável, resistente, diferenciador, urbano e de qualidade. Deste modo, as qualidades dos produtos desenvolvidos permitem apresentar aos clientes as características da cortiça, criam curiosidade e empatia, o que possibilita uma maior procura por produtos em cortiça e assim, a dinamização do setor.

Relativamente ao desenvolvimento de novos processos de produção, também estes contribuem para a dinamização do Setor Corticeiro Português, na medida em que a procura pelas empresas de processos que permitam melhorar a qualidade do serviço e produto permite aumentar a

satisfação do cliente, fidelizando-o, e possivelmente este cliente irá recomendar o produto a muitos mais. Deste modo, o desenvolvimento de novos processos contribui significativamente para a dinamização do Setor Corticeiro Português.

2. Identificar as principais características das empresas empreendedoras e inovadoras do Setor Corticeiro Português

Do estudo realizado foi possível identificar diferentes características que permitem o desenvolvimento de Empreendedorismo e Inovação nas empresas do Setor Corticeiro Português.

Assim, as principais características identificadas são relativas ao próprio empreendedor, como a curiosidade, o trabalho em equipa e contínuo, a aquisição constante de novas competências, o sentido crítico, o profissionalismo, a iniciativa, a criatividade, a persistência e boa comunicação. Por outro lado há também características organizacionais e de gestão que são muito relevantes neste contexto: a gestão como o foco nos objetivos, a capacidade de criar novos serviços na empresa conforme as necessidades do cliente, o desenvolvimento de sinergias criadas pelos diferentes departamentos, planeamento, orientação para o crescimento, identificação de oportunidades, avaliação, retificação e promoção da marca. Por outro lado, existem ainda as características relativas ao próprio produto, como o conhecimento das matérias-primas utilizadas, as suas vantagens e qualidade do produto criado.

Em cada uma das empresas em estudo, existem características que se destacam e que contribuem para o desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação. Assim, por exemplo na empresa Goodmood a capacidade de criar novos serviços na empresa conforme as necessidades do cliente e as sinergias criadas pelos diferentes departamentos da empresa; na Sofalca as características de conhecimento da matéria-prima utilizada, persistência e criatividade e na Rutz Walk in Cork as características de identificação de oportunidades e promoção da marca.

3. Compreender as dificuldades das empresas em acompanhar a evolução do Setor Corticeiro Português

Apesar de a atividade rolheira continuar a ser a atividade mais forte do setor, atualmente a cortiça é aplicada em variados tipos de produtos, o que permite o cliente ter um maior conhecimento das características e vantagens da cortiça. Deste modo, ocorre um aumento da procura dos produtos, as empresas a produzirem e a utilizarem este material também aumenta e assim, o setor evolui.

Porém, existem algumas dificuldades que as empresas procuram sistematicamente ultrapassar.

A Goodmood, Sofalca e Rutz Walk in Cork apresentam diferentes níveis de dificuldade e necessidade em acompanhar a evolução do setor. Assim, verifica-se que essencialmente para as empresas mais recentes (Goodmood e Rutz Walk in Cork) acompanhar a evolução é mais uma necessidade do que uma dificuldade. Deste modo, existe uma necessidade em evoluir na qualidade e diversidade oferecida ao cliente, por forma a surpreendê-lo e fidelizá-lo, e assim a empresa consegue evoluir. Relativamente à empresa Sofalca, que já acompanha a evolução do setor há muitos anos, o acompanhamento do mercado, apesar de ser uma necessidade, tem também momentos de alguma dificuldade. Nestes momentos a empresa procura sempre inovar.

Assim, com o presente estudo empírico pretende-se contribuir para a melhoria da compreensão do Empreendedorismo e Inovação como fatores essenciais para o desenvolvimento das empresas do setor corticeiro.

Porém, à semelhança de todos os trabalhos de investigação, também este estudo apresenta algumas limitações. Uma das limitações do presente estudo prende-se com o facto de a opção por estudos de caso impedir a generalização das conclusões. A inclusão de outros casos enriqueceria o conhecimento adquirido. Uma outra limitação pode ter sido a dimensão reduzida das empresas e o facto de duas delas serem muito recentes no mercado. Teria sido interessante ter sido efetuado estudo de uma empresa com maior dimensão e com um tempo de vida significativamente maior.

Finalmente, algumas questões levantadas neste estudo deixam em aberto a possibilidade de se vir a elaborar a monitorização, através de um estudo longitudinal, do Empreendedorismo e Inovação neste setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W.J. e K. B. Clark (1985), *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*, Research Policy, 14, pp.3-22.
- Abernathy, W.J. e J.M. Utterback (1978), *Patterns of Innovation in Industry*, Technology Review
- Afuah, N e N. Bahram (1995), *The hypercube of innovation*, Research Policy, 24, pp. 51-76
- APCOR, (2014), *Anuário 2014*, Publicações APCOR
- APCOR, (2014), *Cultura, Natureza, Futuro*, Publicações APCOR
- Amorim, (2014), *A arte da Cortiça*, Publicações Grupo Amorim
- Amorim, (2014), *Guia sobre a Cortiça*, Publicações Grupo Amorim
- Baumol, W.J. (1993), *Entrepreneurship, Management and The Structure of Payoffs*, Cambridge, MA: MIT Press
- Birley, S. e P. Westhead (1990), Growth and Performance Contrasts Between Types of small Firms, *Strategic Management Journal*, 11, pp.535-557
- Bornstein, D. (2004), *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press
- Bruin, A. e A. Dupuis (2003), *Entrepreneurship: New Perspectives in a Global Age*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Burgelman, R.A. (1983), *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.223-244
- Cantillon, R. (1755), *Essay on The Nature of Commerce*, traduzido por H. Higgs, 1931, London: Macmillan
- Carton, R. B, C.W.Hofer e M.D.Meeks (1998), *The Entrepreneurs and Entrepreneurship – Operational Definitions of their Role in Society*, Artigo apresentado no *Annual International Council for Small Business Conference*, Singapore
- Carvalho, L. e Costa, T. (2015), *Empreendedorismo Uma visão global e integradora*, Edição Sílabo
- Casson, M. (2003), *Entrepreneurship, business culture and the Theory of the firm*, in Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (Eds), *Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp.223-246
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston

Cooper, R.G. (2001), *Winning at New Products - Accelerating the Process from Idea to Launch*, Product Development Institute, 3ª ed.

Covin, J.G. e M.P.Miles, (1999), *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): pp. 47-65.

Davila, T., M.J. Epstein e R. Shelton (2005), *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Wharton School Publishing

Dornelas, J.C.A. (2003), *Empreendedorismo corporativo – como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*, Rio de Janeiro: Elsevier, 4ª ed.

Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row

Drucker, P. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, Collins, 1ª ed.

Drucker, P (2001), *The Essential Drucker*, Nove lorque: Harper Business

Ede, F. O., P. Bhagaban, S.E. Calcich (1998), *African American Student's Attitudes towards Entrepreneurship Education*, *Journal of Education for Business*, 73 (5)

Fagerberg, J. (2005), *Innovation: A guide to the literature*, in Fagerberg, J., Mowery D., Nelson, R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press

Franklin, C. (2003), *Why Innovation Fails: Hard - Won Lessons for Business*, Spiro Press

Garcia, R. e R. J. Calantone (2002), *A Critical Look At Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A literature Review*, *The Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), pp.110

Gartner, W.B. (1989), *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 13 (4), pp.47-68

Gartner, W.B., N.M.Carter e P.D. Reynolds (2004), *Business startup activities*, in W.B.Gartner, K.G.Shaver, N.M. Carter, and P.D.Reynolds, eds., *Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 285-298

Hansemark, O.C. (2003), *Need for Achievement, Locus of Control and the Prediction of Business Start-Ups: A Longitudinal Study*, *Journal of Economic Psychology*, pp. 24.

Henderson, R. e K. Clark (1990), *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and The Failure of established Firms*, *Administrative Science Quarterly*

- Henderson, J. (2002), *Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneurs*, Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City, 87 (3) pp.45-70
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage
- Hotelling, H. (1929), *Stability in competition*, Economic Journal, 39, pp.41-57
- Iversen, J., R. Jorgensen, N. Malchow-Moller e B. Schjerning (2005), *Defining and Measuring Entrepreneurship*, Centre for Economic and Business Research. Paper apresentado nº 17
- Kanter, R.M. (1990), *When Giants Learn to Dance*, Touchstone.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press
- Kirzner, I. (1997), *Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach*, Journal of Economic Literature, 35 (1)
- Kuratko, D.F. (2009), *The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century*, Business Horizons, Vol.52, N. 5, pp.421-428
- Leifer, R., C.M. McDermott, G.C.O'Connor, L.S.Peters, M.P.Rice e R.W.Veryzer (2000), *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*, Harvard Business School Press, Boston
- Lipczynski, J. e J. Wilson (2004), *The Economics of Business Strategy*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Lowrey, Y. (2003), *The Entrepreneur and Entrepreneurship: A Neoclassical Approach*, apresentado em 5 de Janeiro de 2003, na ASSA Annual Meetings.
- Lundvall, B.A. (ed.) (1992), *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Londres: Pinter
- Macrae, N. (1976), *The Coming Entrepreneurial Revolution*, The Economist, 25 Dezembro
- Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper
- Mcclelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton: D Van Nostrand & Com.
- Mcclelland, D.C. (1967), *The Achieving Society*, Free Press.
- Mcclelland, D.C. (1988), *Human Motivation*, Cambridge University Press

Miner, J.B. (1997), *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*, Londres: Quorum Books

Menger, C. (1871), *Principles of Economics*, traduzido por J. Dingwall e B.E. Hoselitz, New York: New York University Press

Mill, J.S. (1848), *The Principles of Political Economy: with some of their applications to social philosophy*

Muller, A., L. Välikangas e P. Merlyn (2005), *Metrics for innovation: Guidelines for developing a customized suite of innovation metrics*, *Strategy & Leadership*, 33 (1)

OCDE (2000)

OCDE (2005)

OCDE (2007)

OCDE (2010)

OCDE (2013)

Olofsson, D. (2003), *Radical product innovations - A multidimensional model for indentifying radical product innovations IDP*, Mälardalens Högskola.

Parker, S.C. e M. Robson (2004), *Explaining International variation in self-employment: Evidence from a panel of OECD countries*, *Southern Economic Journal*, 71, pp.287-301

Pinchot, E. e G. Pinchot (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row eds.

Reber, A.S. (1995), *The Penguin Dictionary of Psychology*, Londres: Penguin Books, 2º ed.

Roberts, E. B. (2002), *Innovation; Driving product, process, and market change*, S. Francisco, CA: Jossey-Bass

Rothwell, R. e W. Zegveld (1985), *Reindustrialization and Tecnology*, Longman, Harlow

Say, J.B. (1803), *Traité d' économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*, Paris: Deterville, 1º ed.

Sarkar, S. (2007), *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa: Escolar Editora

Sarkar, S. (2014), *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa: Escolar Editora

Schacht, W.N. (2000), *The National Council for Science and the Environment, Industrial Competitiveness and Technological Advancement: Debate Over Government Policy*, Brief for US Congress

Schumpeter, J. (1911), *The Theory of Economics Development: And Inquiry into Profits, Capitalism, Credit, Interest, and the Business Cycle*, traduzido por R. Opie, New York: Oxford University Press

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press

Schumpeter, J. (1939), *Business Cycles: a Theoretical historical and statistical analysis of capitalism process*, 1, New York: McGraw- Hill

Schumpeter, J. (1947), *The Creative Response in Economic History*, The Journal of Economic History 7 (2), pp. 149-159

Schumpeter, J. (1954), *History of Economic Analysis*, New York: Oxford University Press

Smith, A. (1776), *An Inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*, Edwin Cannan (eds), Londres: Methen & Co., Lda.

Stevenson, H.H e D.E. Gumpert (1985), *The Heart of Entrepreneurship*, Harvard Business Review, Março-Abril

Stevenson, H. H., M.J. Roberts e H.I.Grousbeck (1994), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Burr Ridge, IL: Irwin, 4ª ed.

Strauss, A. E Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, London

Sutton, R.I., (2001), *Weird Ideas That Work: 11 1 / 2 Ways to Promote, Manage and Sustain Innovation*, Londres: Penguin

Tidd, J., J. Bessant e K. Pavitt (1997), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*, Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.

Tidd, J., Bessant J. e K Pavitt (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons, 2ª ed.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião das Entrevistas

- **IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

NOME DA EMPRESA

- **IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

NOME:

FUNÇÃO:

DATA ___ / ___ / ___

O presente estudo enquadra-se num trabalho de investigação de mestrado sobre o Empreendedorismo e Inovação como estratégias de dinamização no Setor Corticeiro Português.

A – A EMPRESA

Objetivo: Compreender a atividade da empresa, o seu funcionamento, conhecer o (s) produto com origem na cortiça.

1. Qual o ano de início de atividade da empresa?
2. Como é constituída a empresa: nº de funcionários e departamentos existentes?
3. Qual a principal atividade da empresa e caso existam atividades secundárias, quais são?
4. Quais os produtos ou bens com origem na cortiça comercializados pela empresa?
5. A criação dos produtos ou bens é efetuada na totalidade pela própria empresa?
6. Quais consideram ser as principais características/ qualidades da empresa?

B – O EMPREENDEDORISMO NO SETOR CORTICEIRO

O empreendedorismo está, por isso, ligado a uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um novo resultado económico

Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa, 2003, p.6

Objetivo: Compreender de que forma o empreendedorismo é um fator impulsionador de crescimento do Setor Corticeiro Português;

7. O Empreendedorismo está incorporado na estratégia definida pela empresa?
8. Em que medida o Empreendedorismo está incluído nos objetivos atuais da empresa?
9. O Empreendedorismo sempre foi parte essencial no funcionamento da empresa? Se não, desde quando passaram a considerar como elemento fundamental?
10. O pensamento e comportamento empreendedor da empresa foram processos predefinidos pela própria empresa ou surgiram pela experiência e necessidade?
11. O Empreendedorismo diferencia a empresa na sua área de atividade? Se sim, quais as mais-valias que têm verificado?
12. O Empreendedorismo é um processo incentivado pelas hierarquias superiores? De que forma, a empresa consegue este incentivo?
13. Considera que o Empreendedorismo no Setor Corticeiro terá uma relação direta com a diversidade de características da Cortiça?
14. Quais considera serem as principais características de uma empresa Empreendedora, no setor Corticeiro?

C – A INOVAÇÃO NO SETOR CORTICEIRO

A inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, o conhecimento.

Objetivo: Compreender de que forma a Inovação é um fator impulsionador de crescimento do Setor Corticeiro Português;

15. A empresa considera a inovação um fator estratégico chave da empresa? Sim, sem dúvida.
16. Sendo possível inovar de diferentes formas, qual o principal tipo de inovação utilizada pela empresa:

Criação de novo produto/ serviço ou melhoria do produto/ serviço já existente (melhorias técnicas, de componentes, em materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou melhoria de outras características)	
Criação de novo método de produção ou melhoria do já existente	
Abertura de um novo mercado para a exportação	
Nova fonte de fornecimento de matérias – primas	
Nova forma de organização ou melhoria da existente	
Nova forma de Marketing ou melhoria da existente	
Novas ou melhoria de práticas de gestão	

17. O Setor Corticeiro Português tem verificado ao longo dos anos uma constante evolução. A empresa tem sentido necessidade de inovar de forma a acompanhar esta evolução?
18. Para existir inovação é necessário haver um impacto positivo na sociedade, a empresa em algum momento sentiu a dificuldade de aceitação de um produto ou serviço?
19. A empresa considera que a vantagem competitiva pode ser alcançada com investigação e criatividade?
20. As opções tomadas pela empresa relativamente à Inovação têm induzido desenvolvimento e poder económico à empresa?
21. A empresa consegue determinar/quantificar o impacto financeiro da prática da Inovação?

D – PERSPETIVAS FUTURAS

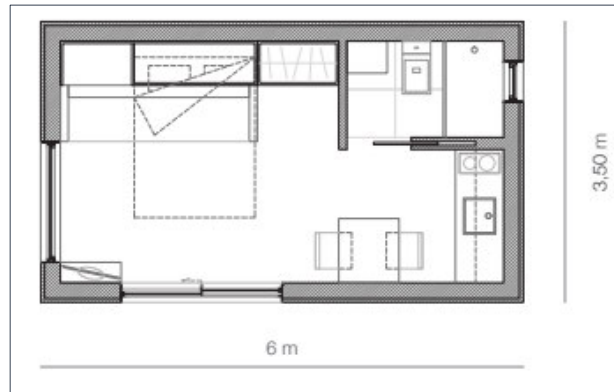
Objetivo: Compreender de que modo as empresas estão a preparar o futuro da empresa.

22. Quais são as principais expectativas em termos de posicionamento de mercado e de resultados, face aos principais concorrentes no setor corticeiro, tendo presente a aposta no empreendedorismo e inovação na empresa.
23. Quais os principais projetos para o futuro a médio e longo prazo da empresa? O empreendedorismo e a inovação serão ferramentas para os concretizar?

Muito Obrigada.

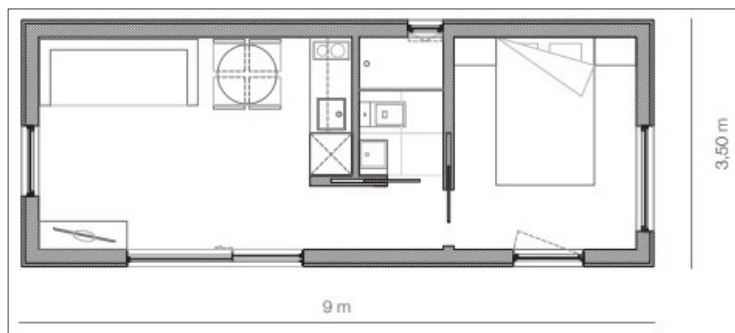
Anexo 2 - Modelos de *Bungalows* Goodmood - Soluções de Habitação Lda.

➤ **Modelo T0 (21m²)**



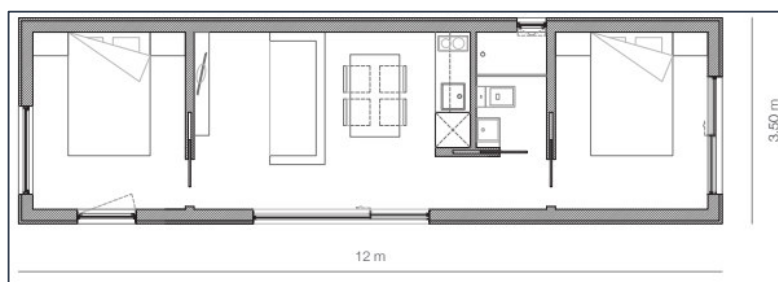
Fonte: Imagem disponibilizada pela Goodmood – Soluções de Habitação

➤ **Modelo T1 (32m²)**



Fonte: Imagem disponibilizada pela Goodmood – Soluções de Habitação

➤ **Modelo T2 (42m²)**



Fonte: Imagem disponibilizada pela Goodmood – Soluções de Habitação