

PLATAFORMA PARA A INOVAÇÃO,  
EXPORTAÇÃO E COMPETITIVIDADE

DOCUMENTO DE TRABALHO Nº 16

## ÍNDICE

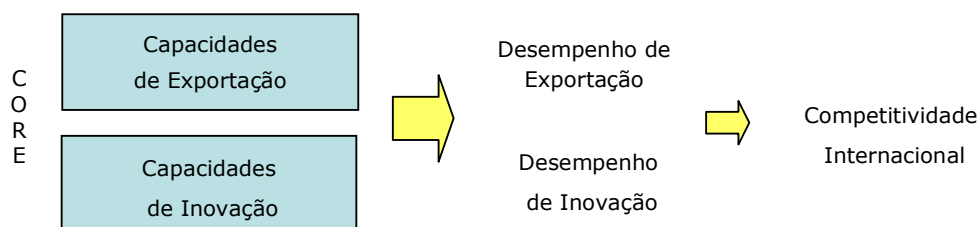
<b>16.1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>16.2. ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>4</b>
<b>16.2.1 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS .....</b>	<b>4</b>
<b>16.2.2. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>16.2.3. PRÉMIO DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>16.2.4. CERTIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>16.2.5. PLATAFORMA DE SERVIÇOS .....</b>	<b>9</b>
<b>16.3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>10</b>

## 16.1. INTRODUÇÃO

A inovação e a exportação são actividades indispensáveis para produzir valor ao nível das empresas e fomentar o crescimento económico de médio e longo prazo. A capacidade de inovação das empresas é essencial para a geração de produtos com maior valor acrescentado, sendo que o conceito de inovação abrange vertentes que vão da inovação técnica de produto ou de processo de produção, à inovação administrativa e à inovação de mercado. As políticas governamentais devem contribuir para fortalecer a dinâmica de inovação na economia, mas esta só é possível com o empenho das empresas, as quais devem funcionar como principal motor do processo.

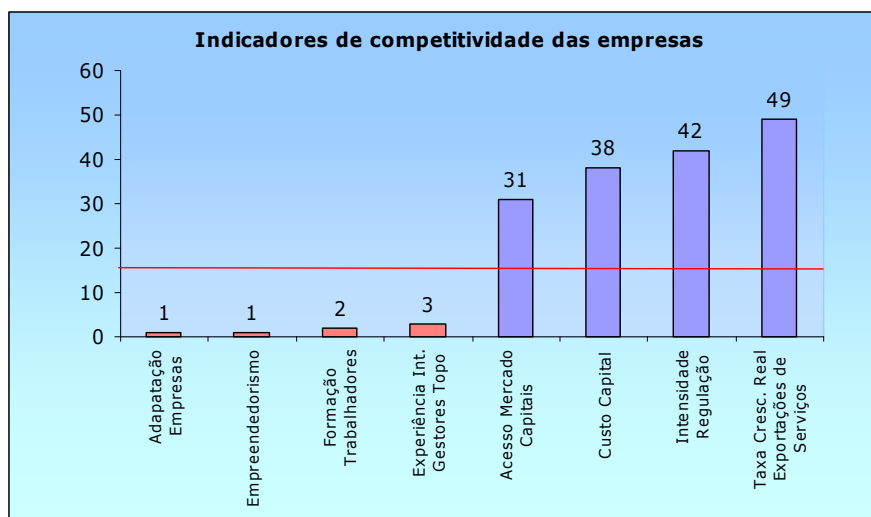
A capacidade de exportação é determinante para garantir a competitividade das empresas em mercados globais. Inovação e exportação tendem a ser complementares como mostra a Figura 16.1 abaixo mas não são necessariamente sinónimos. A inovação é um factor de competitividade das empresas pois permite criar uma diferenciação de produto que lhe confere maior valor acrescentado, tornando o produto mais atractivo no exterior e contribuindo por essa via para o aumento das exportações. Num contexto de grande abertura ao exterior, a competitividade das empresas a nível internacional é fulcral para a criação de riqueza económica nacional.

Figura 16.1 - Capacidades da Empresa



A importância de medidas que contribuam para o aumento da competitividade das empresas portuguesas está patente em indicadores do IMD *World Competitiveness Yearbook* 2005 na área empresarial. A Figura 16.2 mostra a posição de Portugal em relação ao último classificado de um *ranking* de 60 países e regiões, quer em termos do índice geral de competitividade quer para outros indicadores particulares relacionados com o desempenho empresarial.

Figura 16.2 - Posição de Portugal em relação ao país pior colocado no ranking



Os indicadores evidenciam alguns factores de grande relevância que afectam negativamente a competitividade das empresas portuguesas. Pode verificar-se que Portugal ocupa o último lugar do ranking em capacidade de adaptação das empresas a alterações no mercado e em empreendedorismo dos gestores. Além disso, aparece em penúltimo e antepenúltimo lugar em ênfase dada pelas empresas à formação dos trabalhadores e em experiência internacional dos gestores de topo, respectivamente. No entanto, pela positiva destacam-se factores como a facilidade de acesso aos mercados de capitais, o custo do capital (medido pela taxa de juro real de curto prazo), a intensidade da regulação no sentido em que não restringe a capacidade de concorrência das empresas e uma taxa de crescimento real das exportações de serviços elevada em relação aos outros países.

A Plataforma para a Inovação, Exportação e Competitividade permitirá às empresas fazer uma avaliação das suas próprias capacidades e compará-las com outras empresas do mesmo sector, da mesma dimensão ou da mesma região. Este exercício de *benchmarking* ajudará as empresas a estabelecer quais os seus pontos fortes e fracos e a definir prioridades de actuação quer a nível interno, quer a nível das suas relações com o exterior.

## 16.2. ENQUADRAMENTO

### 16.2.1 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

Vários governos, associações e empresas de referência a nível mundial já utilizam métricas científicas para monitorizar a actividade empresarial. Para desenvolver a plataforma pública de acompanhamento da inovação, exportação e competitividade serão utilizadas como referência iniciativas governamentais e privadas nas áreas de inovação e exportação desenvolvidas em países como a Austrália, EUA, Reino Unido, Singapura, Hong Kong e México, cujos programas e elementos de avaliação se descrevem sumariamente.

#### Austrália

O Governo australiano implementou o *New Exporter Development Program* com o objectivo de apoiar empresas que queiram começar a exportar para novos mercados. O programa oferece alguns serviços gratuitos a pequenas e médias empresas como aconselhamento e informação sobre como começar a exportar, acompanhamento nas exportações, assistência em mercados estrangeiros e avaliação da capacidade de exportação. Divulga ainda informações sobre os benefícios de exportar, formas de financiamento, embalagem e comercialização de produtos no estrangeiro, riscos de exportação e informações sobre os países de destino.

A avaliação da capacidade de exportação é feita através de um inquérito – *Export Capability Tool* - constituído por questões qualitativas relativas ao compromisso de orientação internacional da empresa e empenho de recursos para área de exportação, marketing, desenvolvimento e manutenção de relações com clientes, capacidade de desenvolver contactos no estrangeiro, acesso a recursos financeiros, conhecimento e especialidade para desenvolver mercados de exportação, experiência de exportação, capacidade de aumentar a produção e capacidade dos departamentos financeiro, contabilístico e de recursos humanos. A partir da resposta a este inquérito, a empresa recebe um relatório contendo informação de avaliação e *benchmarking* em relação à sua capacidade actual ou potencial para exportar.

#### Estados Unidos da América

Nos EUA um programa do *National Institute of Standards and Technology* atribui anualmente os prémios *Malcolm Baldrige National Quality Award* a empresas que se distinguem pela sua

qualidade em sectores como a indústria, serviços, pequenas empresas, educação e serviços de saúde. Estes prémios são atribuídos de acordo com as respostas a um inquérito, o *Criteria for Performance Excellence*, que analisa várias características das empresas relacionadas com o perfil da organização, liderança, planeamento estratégico, clientes e mercados, avaliação, análise e gestão do conhecimento, recursos humanos, gestão de processos e resultados.

### Reino Unido

O *Department of Trade and Industry* (DTI) do Reino Unido disponibiliza um conjunto de serviços às empresas que tem como objectivo promover o seu desenvolvimento, a inovação e o aumento da produtividade. As soluções de apoio às empresas estão adaptadas a diferentes estágios do seu desenvolvimento e incluem, entre outras, as vertentes de crescimento através da inovação e as melhores práticas com o objectivo de tornar as empresas mais eficientes, competitivas e lucrativas.

Os serviços do DTI incluem a disponibilização de guias sobre temas como a criação de vantagens competitivas através da inovação, questionários *on-line* de avaliação das empresas e aconselhamento de acordo com as respostas aos questionários. As dimensões de avaliação das empresas incluem o planeamento e gestão do crescimento, vendas, marketing, recursos humanos, exploração de ideias inovadoras, tecnologias da informação e comércio electrónico.

### Singapura

Em Singapura, o *Standards, Productivity and Innovation Board* atribui vários prémios e certificações às empresas. São de destacar os relacionados com a inovação, nomeadamente, o prémio *Singapore Innovation Award* e o programa *Singapore Innovation Class*, que pode levar à certificação e atribuição da marca *I-Class*. No processo de avaliação as empresas preenchem um inquérito, o *I-Score*, e recebem o relatório com *feedback* que inclui a indicação dos pontos fortes da empresa, as áreas a melhorar, uma análise de *benchmarking* e recomendações de *follow-up*. Na sequência deste processo é atribuída a marca *I-Class* ou é proposta nova avaliação após implementação das recomendações.

O inquérito a preencher pelas empresas (*I-Score*) é qualitativo e incide sobre condições, cultura, competências e conectividade. Dentro destas áreas são analisados elementos como a liderança, estratégia de inovação, atitude perante novas ideias e riscos, recursos humanos, redes de comunicação da política de inovação e resultados de inovação.

### Hong Kong

O *Hong Kong Productivity Council* (HKPC), financiado pelo Governo e por receitas de serviços prestados surgiu com o objectivo de promover o aumento da produtividade e o uso de métodos mais eficientes nas empresas. Para o efeito, esta instituição recorre a ferramentas, como o *Enterprise Innovation Management Model* (EIMM) de apoio ao desenvolvimento da actividade de inovação, para a realização de consultorias que ajudam as empresas a melhorar o seu desempenho. São ainda disponibilizadas informações sobre centros de excelência, programas de formação, relatórios de indústrias que incluem análises de *benchmarking* e índices relacionados com custos operacionais, financeiros e de investimento, avaliação de risco, oportunidades de mercado e recursos humanos.

### México

No México, o apoio à exportação é feito pelo Bancomext. O programa de assessoria e assistência técnica inclui uma auto-avaliação que permite à empresa conhecer o processo de exportação, definir em que etapa se encontra e detectar oportunidades, podendo assim aferir as suas necessidades e os apoios a requerer para participar com êxito nos mercados internacionais. O Bancomext divulga ainda informação sobre potenciais compradores estrangeiros e sobre o comércio no exterior, que seja de interesse para as empresas exportadoras ou com potencial de exportação.

## 16.2.2. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

A medição e avaliação das capacidades e desempenho das actividades de inovação e exportação das empresas portuguesas permitirá fazer a monitorização dos programas de inovação e exportação, identificar as áreas de actividade que necessitam de ser melhoradas, definir objectivos e metas a atingir, e melhorar o desempenho. A avaliação ao nível da inovação e exportação bem como da competitividade geral das empresas requer a concepção de um instrumento de medição da actividade empresarial.

O instrumento de avaliação será constituído por três módulos de múltiplas questões, que incluem indicadores tangíveis (ex.: número de funcionários, número de terminais de computador, percentagem das receitas investida em I&D, etc.) e intangíveis (ex: empenho dos gestores nas actividades de apoio à exportação e inovação, orientação para o mercado e consumidores, inovação de mercado, de processos, tecnológica, etc.). Estes módulos correspondem ao "Acompanhamento da capacidade de inovação", ao "Acompanhamento da capacidade de exportação" e ao "Acompanhamento dos factores gerais de competitividade empresarial", cujo objectivo é disponibilizar às empresas, aos decisores públicos e a outros parceiros uma série integrada de métricas desenvolvidas com rigor para avaliar a actividade empresarial nas áreas referidas.

A utilização de indicadores intangíveis é fundamental para a avaliação do desempenho das empresas em termos de orientação para a inovação e exportação pois permite evidenciar fontes de inovação dentro da empresa e empenho em relação às actividades de exportação. Em especial nestas últimas áreas, alguns dos elementos fundamentais para o sucesso da empresa não podem ser medidos de forma quantificada.

O primeiro módulo do instrumento terá um grupo de questões que permite avaliar o grau de inovação; o segundo módulo terá outro grupo de questões para avaliação da capacidade de exportação. Em ambos os casos, para além da componente directamente dirigida às áreas de inovação e exportação, serão também consideradas as áreas de suporte a estas actividades como o marketing, os sistemas de informação e tecnologia e os recursos humanos, entre outros.

O terceiro grupo de questões dirige-se a todas as empresas cuja participação não se enquadre nos módulos anteriores, ou seja, aquelas que não têm potencial de inovação ou exportação ou cujo objectivo estratégico não se centre nestas actividades. Estão neste grupo a grande maioria das micro e pequenas e médias empresas portuguesas. Sendo assim, este módulo do instrumento tem como objectivo a medição dos factores que afectam a capacidade empresarial deste grupo de empresas, dirigindo-se a todas as áreas que são determinantes para a sua competitividade, como sejam o empreendedorismo, a orientação de marketing, os sistemas de informação e tecnologia, os sistemas de qualidade, a área de compras, os recursos humanos e os recursos financeiros.

Os questionários serão preenchidos pela empresa de forma anónima e em sistema de auto-avaliação. No instrumento de medição e avaliação serão utilizadas ferramentas para testar se o inquérito é preenchido com rigor e coerência, o que ajudará na validação das respostas. Os questionários serão apresentados de forma modular, pelo que deverão ser preenchidos por diferentes responsáveis dentro da empresa consoante a área sobre a qual incide o módulo.

A resposta aos questionários permitirá a construção de um sistema de *scoring* para as empresas, através da atribuição de diferentes ponderações às diferentes questões e respectivas respostas. Mais concretamente, será possível a construção de *scorings* para a área de inovação, para a de exportação e para a competitividade geral da empresa.

A análise e tratamento estatístico das respostas permitirá o envio para a empresa de um relatório de *feedback* sobre os resultados obtidos em termos de *scoring*, os pontos fortes e fracos da empresa e sugestões de factores a melhorar. O relatório incluirá uma análise de *benchmarking*, evidenciando o posicionamento da empresa dentro do seu sector de actividade, quer em termos

globais, quer em relação a um conjunto de áreas concretas. Este relatório constituirá um meio de comunicação da situação da empresa que servirá como elemento de apoio à tomada de decisões. Por outro lado, o melhor conhecimento dos pontos fortes e fracos dos vários sectores ajudará à orientação das políticas públicas.

A disponibilização do instrumento de avaliação será feita através de uma plataforma *Web*, que permitirá às empresas responder *on-line* aos questionários. De acordo com as respostas das empresas, a solução tecnológica produzirá de forma tão automática quanto possível, e de acordo com critérios estabelecidos, o relatório de *feedback* a enviar à empresa. Esta solução tecnológica poderá servir de base para a criação de um fórum de empresas, envio de *newsletters* temáticas ou disponibilização de informação.

Apesar da utilização da plataforma para o preenchimento dos inquéritos ser feita em sistema de auto-avaliação de forma anónima, as empresas que aderirem à plataforma podem aceder a um conjunto de serviços. Podem ser apontados como exemplos o relatório de *feedback* gratuito e confidencial, informações sobre acesso a fundos, prémios, certificações, parcerias e outras indicações em função de necessidades específicas das empresas que venham a ser identificadas pelos questionários.

A disponibilização das respostas aos questionários para as entidades públicas será feita apenas quando e se a empresa assim o decidir, ou seja, cabe à empresa escolher se prefere ficar com a informação recolhida só para si ou se a quer divulgar. No entanto, a disponibilização da informação para as entidades públicas pode ser condição necessária para que a empresa possa aceder a determinados recursos ou serviços. Quando estiver em causa o acesso a fundos públicos, terão necessariamente de existir outros métodos de validação das respostas, o que passará pela justificação das respostas de forma descritiva - nomeadamente nos casos em que forem detectadas incoerências - ou pela realização de auditorias.

Nesta vertente, a plataforma constitui-se como um instrumento de avaliação e apoio à selecção de empresas. Quando os recursos, especialmente os financeiros, escasseiam, é fundamental que as políticas públicas de apoio à inovação, exportação e competitividade sejam selectivas pelo que as escolhas têm de se apoiar em instrumentos claros, isentos e credíveis.

Assim, estas medidas terão múltiplas implicações para as políticas públicas:

1. Com a avaliação do grau e competências das actividades de exportação e de inovação através de um conjunto de métricas claras, credíveis e validadas cientificamente, será possível uma melhor distribuição dos recursos escassos, nacionais ou europeus, para diferentes sectores da actividade económica.
2. A análise das respostas, permite identificar, em conjunto com as empresas nacionais, quais as melhores formas de apoio para o desenvolvimento das actividades de inovação e exportação.
3. O instrumento de medição permite sustentar opções rápidas, isentas e sustentadas entre empresas. Com avaliação periódica torna-se mais fácil comparar a empresa com o sector, num ano específico e ao longo do tempo. Além disso, esta avaliação pode ser facilmente verificável por auditoria, se e quando necessário.
4. Permite orientar o acesso preferencial a recursos públicos e a selecção de empresas no que diz respeito a fundos comunitários para inovação e exportação, grandes projectos e contrapartidas e prioridades de investimento directo estrangeiro.

Por outro lado, ao nível empresarial, várias razões justificam a utilização de medidas científicas credíveis para avaliar a capacidade e o desempenho das actividades da empresa, nomeadamente ao nível da inovação e exportação:

1. A monitorização anual ajudará os gestores responsáveis a definir objectivos claros e a repartir os recursos pelos diferentes negócios, permitindo controlar melhor as causas de sucesso e insucesso.
2. Sustentação da comunicação de resultados, apoiando os gestores na avaliação das dimensões de exportação e de inovação da empresa.
3. Ajuda ao estabelecimento de prioridades anuais pois a definição de medidas de inovação e exportação claras ajudará a empresa a focalizar os seus esforços.
4. Instrumento de promoção da mudança cultural e de motivação do *staff*, através de compensações com base em metas de inovação e de exportação.
5. Apoio ao *benchmarking*, podendo ser a base para a partilha de informação entre gestores ao nível da empresa ou entre empresas.

De realçar que estes benefícios para a empresa são independentes da sua decisão de divulgação dos seus dados para os decisores públicos, ou seja, pode tirar partido de um conjunto sólido de informação mesmo respondendo aos questionários de forma anónima.

### Metodologia

A elaboração dos inquéritos do instrumento de avaliação será iniciada com a selecção das métricas a utilizar mas contará com *feedback* de instituições governamentais, associações empresariais, directores-gerais, responsáveis pelas actividades de exportação/internacionalização e de Investigação e Desenvolvimento, entre outros. Serão representadas empresas de diferentes dimensões e sectores. Posteriormente, serão levadas a cabo acções de divulgação e demonstração da plataforma tecnológica e de análise preliminar dos dados que permitirão o aperfeiçoamento dos questionários. Só seguindo uma metodologia com várias fases de purificação do instrumento e testes de validação científica é possível assegurar que as métricas seleccionadas são credíveis, válidas, justas e isentas.

Sendo assim, o desenvolvimento do instrumento de avaliação e a sua integração na Plataforma para a Inovação, Exportação e Competitividade é um processo cujas principais etapas são:

1. Levantamento exaustivo de soluções governamentais e empresariais de referência a nível mundial;
2. Levantamento exaustivo das principais medidas científicas e empresariais, tangíveis e intangíveis publicadas nas principais revistas científicas a nível mundial;
3. Revisão do instrumento de avaliação em função do *feedback* de: investigadores nacionais e internacionais com publicações em revistas científicas de topo a nível mundial; UCPT e Ministério da Economia e da Inovação; Instituições Governamentais (IAPMEI, ICEP, AdI, PRIME, etc.); Associações Empresariais (AIP, AEP, CCP, CIP, AIDA, etc.); Associações Sectoriais; Instituições Bancárias e Financeiras; outras Instituições nacionais e internacionais;
4. Tradução para português dos questionários;
5. Revisão do instrumento em português em função do *feedback* de:
  - ▶ Presidentes e CEOs;
  - ▶ Responsáveis pelas áreas de Inovação, Investigação e Desenvolvimento, Produção e Qualidade, Exportação, Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Tecnologia, Compras e Finanças;
  - ▶ Responsáveis por micro e pequenas empresas.

6. *Websurvey* nacional anónimo e voluntário a todas as empresas interessadas. Esta etapa terá o apoio de um *call center*, e terá como objectivo obter dados para fazer um pré-teste nacional (através de uma amostra representativa) e, simultaneamente, dar a conhecer às empresas e instituições que estiverem interessadas as métricas que serão incluídas na plataforma;
7. Purificação do instrumento final através do *feedback* recebido e através de métodos estatísticos avançados. Nesta fase, o instrumento estará pronto para ser integrado na Plataforma para a Inovação, Exportação e Competitividade.

### 16.2.3. PRÉMIO DE INOVAÇÃO

Com o objectivo de distinguir periodicamente as empresas e os empresários mais inovadores propõe-se a criação de um "Prémio de Inovação". Este prémio funcionaria como um incentivo para as empresas seguirem uma via de crescimento orientada para a inovação.

O empenho das empresas para obter este prémio está dependente da sua visibilidade e credibilidade. Desta forma, teria de ser alvo de alargada divulgação para que o impacto no meio empresarial e na sociedade em geral fosse elevado. A credibilidade desta distinção passa também pela existência de critérios claros de classificação, que incluiriam a obtenção de *scores* mínimos de inovação no instrumento de "Acompanhamento da capacidade de inovação", e de um júri constituído por instituições e personalidades de reconhecido valor. As empresas e empresários que conquistassem este prémio seriam uma referência a nível nacional, o que contribuiria para uma dinâmica de inovação empresarial.

Um sinal da importância do prémio, que contribuiria para a sua credibilidade, é uma cerimónia de entrega de prémios em que estejam presentes personalidades de grande notoriedade, à semelhança do que acontece nos EUA, onde o Presidente geralmente participa na cerimónia especial de atribuição dos prémios do *Baldrige Award Program*.

### 16.2.4. CERTIFICAÇÃO DE INOVAÇÃO

Na sequência da avaliação da área de inovação, poderá passar-se à "Certificação de Inovação", através da atribuição de uma marca de empresa inovadora. Para a obtenção desta certificação é necessário que a empresa obtenha um *score* mínimo no processo de auto-avaliação, o que seria complementado por uma auditoria à empresa de forma a confirmar a sua capacidade inovadora. A certificação de inovação pode dar acesso privilegiado a recursos públicos e servir como uma garantia na obtenção de financiamento por parte das empresas. Independentemente dos recursos financeiros associados à marca de empresas inovadora, a certificação é sempre uma mais-valia para a empresa na medida em que dá ou reforça a sua credibilidade na provisão dos seus produtos ou serviços.

### 16.2.5. PLATAFORMA DE SERVIÇOS

O instrumento de avaliação terá associado uma "Plataforma de Serviços", ou seja, o preenchimento dos questionários e a compatibilidade com determinados critérios funcionará como ponte de acesso a um conjunto de serviços: aconselhamento e informação; simplificação do acesso, em especial para as pequenas e médias empresas, a fundos disponíveis para investigação e desenvolvimento, tecnologias da informação, emprego e criação de empresas; financiamento

mais facilitado; acesso preferencial a um conjunto de recursos públicos; participação em comunidades de empresas que permitem a troca de informação.

A avaliação das empresas pode servir também como instrumento para os fornecedores de serviços, nomeadamente para instituições públicas de apoio à inovação e exportação (governos nacionais e União Europeia), bancos e outras instituições financeiras, empresas de tecnologia de informação, empresas de consultoria e auditoria. Para todas estas entidades a existência desta ferramenta de avaliação que evidencia pontos fortes e componentes a melhorar, pode servir como um importante elemento de apoio às suas decisões.

### **16.3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

A Plataforma para a Inovação, Exportação e Competitividade tem como objectivo avaliar as capacidades e o desempenho das empresas ao nível das actividades de inovação e exportação e ao nível dos factores que afectam de forma geral a competitividade das empresas. Será desenvolvido um instrumento de avaliação composto por um conjunto de métricas que permite medir a capacidade empresarial de forma clara, isenta e credível.

Este instrumento permitirá às empresas fazer uma avaliação das suas próprias capacidades, ajudando a estabelecer os seus pontos fortes e fracos e a definir prioridades de actuação quer a nível interno, quer a nível das suas relações com o exterior. Será ainda disponibilizado um benchmarking da empresa em relação ao seu sector que a apoiará na tomada de decisões a nível interno. Por outro lado, ao nível dos decisores públicos, permitirá um acompanhamento das políticas de inovação e exportação.