

# UMA PRIMEIRA ABORDAGEM DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO O EXEMPLO DO TECIDO PRODUTIVO DO ENTRE-DOURO E VOUGA

TERESA SÁ MARQUES  
(Faculdade de Letras da U. do Porto)

## Enquadramento

O objectivo é saber qual a importância dos contextos urbanos e dos contextos territoriais nos processos de inovação. Quais são os recursos locais mobilizados nos processos de inovação? Quais são as modalidades de mobilização desses recursos? Qual a natureza da inovação (tecnológica, de produtos, de mercado ou organizacional) e qual o papel das instituições locais (centros de formação, centros tecnológicos) nesses processos de inovação? De que forma a inovação industrial influencia a inovação urbana ou territorial?

No Entre-Douro e Vouga, em termos de número de empresas, pessoal ao serviço e volume de vendas sobressai um tecido produtivo industrial muito diversificado, com uma forte especialização na indústria do calçado, cortiça, moldes e artigos para bebé, todas elas fortemente exportadoras. As indústrias metalomecânicas e de produtos metálicos, máquinas e equipamentos, chapelaria, componentes para a indústria automóvel e alimentares contribuem para intensificar a diversidade industrial e para a estabilidade do emprego local. A dinâmica industrial do eixo assenta, predominantemente, em iniciativas de base endógena e organiza-se num tecido empresarial que se caracteriza pela coexistência e articulação entre um conjunto de empresas de grande e de média dimensão com um elevado número de médias, pequenas e micro empresas, muitas vezes de base artesanal e familiar.

Em termos globais, a generalidade das empresas recorre normalmente a tecnologias de produção pouco evoluídas, apresentam modelos organizativos tradicionais e os comportamentos empresariais dominantes denotam alguma resistência à introdução da mudança e à inovação. A competitividade deste tipo de empresas, particularmente nos ramos fortemente exportadores como o calçado, a cortiça e o têxtil, está ainda associado a modelos de competitividade baseados no preço dos produtos, aproveitando vantagens derivadas do reduzido custo comparativo do factor mão de obra. Mas esta apresentação genérica deixa de lado um conjunto já considerável de empresas, de diferentes dimensões e de diversos ramos industriais. Assim, estão localizadas nesta área algumas das principais empresas pertencentes à elite nacional, sobretudo empresas de componentes para a indústria automóvel, empresas de calçado de moda, de fabricação de moldes, da indústria de chapelaria, da cortiça, da fabricação de artigos para bebé e da indústria alimentar, que constituem exemplos de empresas inovadoras e de prestígio a nível nacional e internacional e fortemente exportadoras.

No final, a pujança industrial e a capacidade competitiva desta área é o elemento principal de diferenciação desta área localizada a sul da Área Metropolitana do Porto, mas não tem sido capaz de desencadear processos de afirmação urbana ou territorial.

## Indústria dos moldes em Oliveira de Azeméis, sistema local de inovação?

A entrada de uma empresa no sector automóvel determina internamente um aumento da especialização e das exigências em termos de qualidade, cumprimento de prazos de entrega, capacidade de investimento e actualização tecnológica e uma gestão de stocks muito rigorosa e racional. Um construtor de uma multinacional, quando compra uma «função» compra, também, capacidade técnica e desenvolvimento. A relação a um grande fornecedor directo traz capacidade de investigação, inovação, organização, integração, racionalização, novos mercados e formação. A forte diminuição do número de fornecedores directos da indústria automóvel faz com que haja uma forte necessidade de dominar a tecnologia do produto e impõe aos empresários locais a exigência de uma ligação a um grupo internacional. Neste ramo industrial, as relações entre fornecedores são estáveis, há altos níveis de cooperação, tanto ao nível do desenvolvimento do projecto como da produção.

Esta referência à indústria automóvel prende-se com a localização nesta área de um importante centro de fabricação de moldes para a indústria automóvel (e não só), em Oliveira de Azeméis, e pela presença de outros fornecedores directos das principais marcas de automóvel, designadamente o *Grupo Bertrand Faure Portugal*<sup>1</sup>. Outras importantes empresas locais podem ser mencionadas – *Flexipol, Gametal, Simoldes*, designadamente.

A emergência e a capacidade concorrencial da indústria de moldes a nível mundial apresenta-se ligada a contextos locais decisivos para o seu sucesso. A génese desta indústria em Portugal esteve associada à capacidade empreendedora de um grupo de operários metalúrgicos de fábricas de vidro, os quais, surgem inicialmente ligados à fabricação de moldes para vidros e, após da Segunda Guerra Mundial, a moldes para plásticos.

Nos anos cinquenta esta indústria apoiava-se em pequenas unidades subcontratadas por empresas externas, localizadas preferencialmente na Alemanha e na Itália. Os anos setenta caracterizaram-se por importantes expansões de instalações e os anos oitenta foram dedicados numa aposta no desenvolvimento tecnológico, no desafio da era da informática na produção e na expansão da capacidade de produção.

Havendo uma carência muito forte de mão de obra especializada, só as empresas que tiveram capacidade para suportar os custos do investimento e da formação é que conseguiram singrar. No final dos anos oitenta e inícios dos anos noventa inicia-se um novo ciclo de investimentos em equipamentos de precisão, exigindo uma nova aposta na formação dos quadros e uma abordagem de novos mercados. A crise no sector da fabricação de eletrodomésticos, brinquedos, entre outros, a nível externo implicou uma diminuição drástica da subcontratação em Portugal e as empresas que não tinham ligações directas ao mercado sentiram dificuldades em manter a produção. O esforço que algumas empresas tiveram de realizar para atingir novos mercados, nem sempre foi suportado de uma forma saudável, pois os mercados tradicionais (designadamente os brinquedos) estavam em franca recessão.

O actual posicionamento no mercado externo está relacionado com o estatuto de fornecedores de primeira linha que a indústria local está a conquistar. Em termos nacionais e internacionais há uma forte concorrência na produção de moldes de pequenas dimensões, enquanto que os moldes de dimensões médias e de grandes dimensões, por serem cada vez mais tecnológicos, sentem cada vez

menos a concorrência internacional. Há um número muito restrito de empresas locais que têm o estatuto de fornecedoras de 1ª linha, dado que a maioria das unidades trabalha em regime de subcontratação para empresas contratantes nacionais ou estrangeiras ou para gabinetes de colocação de moldes. A nível local há cerca de cinco ou seis empresas de dimensão já considerável que coabitam com uma imensidão de PME's. Actualmente a fabricação de moldes em Oliveira de Azeméis é um dos principais centros fornecedores europeus e internacionais da indústria automóvel, electrónica e de electrodomésticos.

Os fenómenos de adopção e de difusão da tecnologia têm-se desenvolvido de uma forma muito salutar, permitindo que grandes e pequenas empresas apresentem um nível tecnológico muito competitivo. A rede técnica e de investigação, desenvolve-se em torno de empresas locais e externas, recorrendo só esporadicamente a instituições externas ao sector (Universidades ou Instituições de Investigação). As relações com serviços de consultoria externa são também muito reduzidos. As trocas e a circulação de informação tecnológica e organizacional é assim crucial e faz-se ao nível local e internacional.

O *Know-how* na concepção e desenvolvimento e as características e capacidade de adaptação da mão-de-obra às inovações tecnológicas foram e são os elementos de competitividade internacional das empresas locais. Na indústria de moldes, as redes de relacionamento entre empresas locais e internacionais são muito fortes, pois o desenvolvimento do produto exige a troca de conhecimentos ao longo do processo de concepção e produção. O nível de escolaridade, de qualificações e de salários da mão de obra nesta actividade é declaradamente superior à média das indústrias locais e nacionais, mesmo nas PME's. Nesta actividade industrial o peso dos licenciados em engenharia e dos técnicos com escolaridade superior ao 9.º ano, associada a uma formação na área do planeamento e desenvolvimento pode atingir mais de 40% do pessoal. O emprego nesta indústria é maioritariamente masculino, com valores acima dos 90%, e os níveis salariais e de qualificação que lhe estão associados conferem aos trabalhadores um símbolo de *status* no meio local.

Embora emergindo de forma autónoma relativamente às instituições de poder local, o empresário das indústrias de moldes pode vir a constituir-se em agente com uma importância crescente na sociedade local. Aumentar a visibilidade ao nível regional do sucesso do crescimento, inovação e internacionalização desta indústria pode motivar a inovação e uma postura mais agressiva de outros sectores locais, igualmente internacionalizados.

### **Indústria do calçado, um ramo industrial dual?**

O sistema produtivo do calçado é localmente um sector fortemente segmentado:

- por um lado, temos exemplos de empresas inovadoras, fortemente exportadoras, apostando num produto de qualidade e de design, em que o binómio qualidade/preço torna-as muito competitivas e para as quais as questões da organização e da gestão, da qualificação dos recursos humanos e da automação são áreas privilegiadas de intervenção;

- por outro, o trabalho ao domicílio, o trabalho precário e mal remunerado, a desvalorização do trabalho feminino, os horários de trabalho ilegais, a ausência de prestações para a segurança social ou de contribuições fiscais e a laboração em caves, garagens ou anexos sem o mínimo de condições de trabalho, são também uma realidade demasiado presente.

Santa Maria da Feira (16,9%), Oliveira de Azeméis (14%) e S. João da Madeira (10,7%) concentram cerca de 42% do emprego nacional da indústria de calçado (MESS, 1992). Dada a concentração sectorial, a estratégia de desenvolvimento e de inovação desta indústria, fortemente exportadora, passa naturalmente por este sistema produtivo local.

A estrutura empresarial é dominada por PME's, em geral de propriedade familiar, em que os níveis de produtividade física estão relacionados com a fraca capacidade de organização e gestão e inexistência em Portugal de sectores fortes a montante, de forma a aumentar as redes de relacionamento e de cooperação empresarial. É um sector fortemente exportador, ainda que nesta área haja um número muito considerável de empresas que trabalha unicamente para o mercado nacional. Em termos de consumos intermédios há uma forte dependência do exterior, assim como ao nível dos equipamentos. O deficiente domínio dos canais de distribuição, designadamente a forte dependência dos intermediários e a conseqüente distância ao cliente final, dificultam o acesso à informação sobre as tendências de mercado e as características dos produtos de moda.

A indústria do calçado continua a encontrar os seus elementos de flexibilização e reorganização da produção na desconcentração produtiva. O tecido produtivo local está organizado em torno de um número muito grande de pequenas, médias e grandes empresas, que se localizam em S. João da Madeira e nas freguesias limítrofes dos concelhos de Santa Maria da Feira e de Oliveira de Azeméis (designadamente, Arrifana, Escapães, Milheirós de Poiares, S. Roque, Cucujães, Macieira de Sarnes, Nogueira do Cravo).

A articulação entre as grandes e as pequenas empresas estabelece-se através de relações de subcontratação ou de trabalho ao domicílio. Segundo informação do Sindicato da Indústria do Calçado, o trabalho ao domicílio, designadamente na zona da Serra da Freita, e o trabalho infantil, são indicadores da fragilidade do sector industrial local. A subcontratação está associada à irregularidade da procura, motivada por variações cíclicas ou sazonais e à necessidade de produzir uma linha de produtos de pequenas séries, em que os sistemas de automação são inoperantes ou implicam importantes investimentos.

Esta estratégia de segmentação da produção desencadeada pelas empresas contratantes – sobretudo empresas industriais de dimensão variável ou por vezes «tradings» – localizadas preferencialmente nesta área, representa ainda uma forma de flexibilizar a produção, diminuir os encargos e os riscos e contribuiu para a obtenção de índices de produtividade e competitividade dentro de parâmetros concorrenciais.

A mundialização do comércio de calçado, a emergência de países com custos salariais muito baixos a competirem no mercado nacional e externo, a deterioração da rentabilidade económica e financeira de algumas empresas, são alguns dos factores que pressionam o sistema produtivo local, provocando uma crise no sector ainda sem contornos bem definidos. Nos últimos anos, encerraram um número significativo de empresas e sentiu-se uma diminuição drástica da

rotatividade do pessoal. Há várias empresas obsoletas, que trabalham sobretudo para o mercado interno e que não têm capacidades tecnológicas e de organização para se lançarem no mercado externo. As empresas normalmente em situação de subcontratação ou de «trabalho a feitiço», com uma mão de obra pouco qualificada e em situação de forte precariedade, assim como as empresas contratantes que baseavam a sua capacidade concorrencial no preço, estão a ter dificuldades em competir num mercado que cada vez mais privilegia a qualidade e o cumprimento dos prazos.

Algumas empresas têm vindo a fazer importantes esforços de investimento sobretudo em equipamentos, na organização e gestão, na internacionalização de fases mais intensivas em mão de obra para países com custos de mão de obra inferiores, na qualidade dos produtos, na componente de moda e na conquista de novos mercados. Perante uma conjuntura económica desfavorável, algumas empresas têm dado provas de um dinamismo e de uma capacidade de inovação com fortes reflexos na expansão das exportações.

### **Indústria da cortiça, um sector em reestruturação?**

O percurso da industrialização da cortiça em Portugal está naturalmente associado à disponibilidade de recursos naturais. A progressiva industrialização intensiva liga-se às possibilidades de expansão da exportação de rolhas. As manufacturas de cortiça natural requerem, em geral equipamentos simples, de baixo custo e de reprodução fácil na indústria metalomecânica nacional. A produção de aglomerados surgiu numa lógica de cadeia produtiva, de forma a valorizar desperdícios resultantes do processamento da cortiça natural e das cortiças do mato não aproveitáveis.

A indústria das rolhas está fortemente pulverizada por um número elevado de PME's, muitas delas familiares e a maioria destas unidades não tem equipamento capaz de fazer *qualidade*. A maioria destas pequenas empresas depende das empresas contratantes (também elas produtoras ou só intermediários), numa relação de dependência, as quais retêm as principais margens de lucro no negócio. Uma postura muito individualista e muito concorrencial por parte dos pequenos empresários tem dificultado a concertação, a diferenciação e a criação de novos produtos.

Tradicionalmente não se apostou na investigação, no desenvolvimento de novos produtos e no melhoramento da qualidade do produto final. A cooperação horizontal, uma nova postura empresarial e investimentos tecnológicos são elementos cruciais na estratégia de desenvolvimento desta imensidão de PME's. Segundo informações recolhidas no Centro Tecnológico, o sector está a responder de uma forma mais ou menos satisfatória às questões do controlo de qualidade, de normalização e certificação e às novas exigências em termos de segurança, ambiente e marketing. Um grande número de empresas quer apostar numa aproximação ao cliente, na elaboração de joint-ventures e no desenvolvimento de novos produtos. As ligações designadamente a engarrafadores, a distribuidores especializados em embalagens para bebidas e a fabricantes de garrafas, numa lógica de cooperação e de fidelidade aparece como um factor de estratégia concorrencial a privilegiar. Na fabricação de rolhas, o know-how local tem de estar na fabricação de uma rolha adaptada à garrafa e à bebida.

O gigantismo do Grupo Amorim, contrapõe-se, mas também contribuiu, para a pulverização industrial deste sector. O volume de produção e de emprego, a interiorização dos serviços de investigação e desenvolvimento de produto e uma abordagem agressiva e competitiva ao mercado, demonstram a capacidade concorrencial deste grupo industrial, que concentra cerca de 40% dos negócios da cortiça e emprega cerca de 3500 trabalhadores. Qualquer estratégia de desenvolvimento deste sector passa naturalmente pela acção e solidariedade que este grupo pode enraizar localmente.

Se, por um lado, esta forte concentração tem efeitos desmobilizadores junto das empresas de menores dimensão e com menor capacidade de empreendimento e de lobbie institucional, por outro o seu peso nacional deve ser agarrado em qualquer estratégia de qualificação desta área industrial. Neste sentido, a nível nacional e internacional é importante consolidar em termos técnicos e tecnológicos (equipamentos e recursos humanos) os centros de formação e de apoio técnico, de forma a que as PME'S se sintam apoiadas e consigam competir com as grandes empresas (bem equipadas em termos laboratoriais e com capacidade de investigação, desenvolvimento e de prestação de serviços).

A indústria da cortiça é muito poluente, mas, segundo informações do Centro Tecnológico a situação não é catastrófica, ainda que bastante grave, sobretudo nas freguesias de forte implantação deste sector (Sta. Maria de Lamas, Lourosa e Paços Brandão). A Associação dos empresários da cortiça está fortemente interessada na resolução deste problema e está a colaborar em diversos estudos juntamente com outras instituições, designadamente a Câmara Municipal<sup>2</sup>.

### **De que formas as cidades são focos de atracção e concentração de serviços às empresas?**

Dos três concelhos, em termos de serviços às empresas destaca-se a situação da cidade de S. João da Madeira que assegura um conjunto de serviços mais qualificados em matéria de comércio, de serviços às empresas, de formação, que a distingue relativamente aos centros urbanos envolventes e que contribuem para capitalizar a dinâmica industrial presente na região.

A estrutura de serviços em S. João da Madeira traduz uma clara especialização que se insere na especificidade da fileira industrial local do calçado. Assim, é clara uma diversidade de serviços que vão desde a fotografia publicitária, o CAD/CAM, o design/modelismo, os agentes de compras e as tradings e a comercialização de máquinas para o calçado, normalmente associada à prestação de serviços de montagem, manutenção e assessoria tecnológica. Verifica-se que a área de mercado destas empresas de serviços ultrapassa os três concelhos do Eixo Urbano em estudo e que se estende a outras áreas onde a indústria do calçado está fortemente implantada (Felgueiras, Guimarães e Vila Nova de Gaia, sobretudo).

A forte especialização destes serviços em S. João da Madeira demonstra as vantagens derivadas de uma proximidade física ao tecido produtivo, o que contribui para desencadear importantes efeitos de inovação nas PME's. Nos serviços às empresas dominam processos de integração vertical no sistema produtivo local. A partir de um limiar de procura emergem processos de crescimento dos serviços, admitindo funções de nível por vezes metropolitano.

Uma política voluntarista de localização do Centro Tecnológico e do Centro de Formação Profissional na cidade contribuiu para arrastar e precipitar a emergência de actividades privadas de serviços diversificados e fortemente especializados. Este tipo de estruturas têm capacidade de fixar um conjunto diversificado de quadros profissionais qualificados e arrastam processos de inovação.

Em termos de rede urbana regional, esta especialização e qualificação dos serviços produtivos direccionados para a indústria do calçado contribuiu para níveis mais elevados de hierarquia urbana, impensáveis para esta massa urbana. Assim, esta cidade demonstrou ter capacidade de fixar serviços de perfil superior e de fileiras especializadas que se ligam com o potencial industrial do seu espaço urbano e do território envolvente. Joga-se aqui uma centralidade diferencial específica que alcança uma maior polarização regional e se estende a outras áreas geográficamente não contíguas.

Convém realçar que a concentração de serviços direccionados para o sector industrial do calçado em S. João da Madeira desencadeou uma dinâmica noutras áreas de serviços mais horizontais, designadamente as auditorias e as consultadorias na área da gestão e da organização, os revisores de contas e os serviços jurídicos. Esta centralidade em termos regionais em termos de serviços pode vir a densificar-se nos próximos anos.

O Centro Tecnológico do calçado tem demonstrado capacidades para apoiar em termos técnicos e tecnológicos as empresas do sector, de implementar projectos de apoio ao desenvolvimento da capacidade organizativa e de gestão das empresas, de definição de estratégias empresariais, de promover investigação aplicada (em parceria) e de fomentar a difusão de novas tecnologias, processos e produtos. A dimensão e a postura estratégica do Centro Tecnológico do Calçado reflecte uma Associação Empresarial muito dinâmica e um sector empresarial com uma postura de relativa abertura para as questões da inovação e da qualidade. Este Centro é um agente privilegiado de cooperação na definição de estratégias empresariais.

A sua postura vertical, desde o apoio à elaboração de candidaturas a programas comunitários de apoio ao sector industrial, passando pelo acompanhamento à sua implantação e o desenvolvimento de formação adaptada às novas necessidades, permite-lhes oferecer uma gama de serviços diversificada e complementar muito aliciante para qualquer empresa, e dificilmente com concorrência nos serviços de iniciativa privada. A forte capacidade de auto-financiamento demonstra, em suma, a relevância da capacidade instalada.

O sistema produtivo local da cortiça não enraíza serviços. É um sector fortemente concentrado (grupo Amorim), como já referimos, o que exerce um efeito de sucção e de esvaziamento a nível urbano. A dinâmica do Centro pode vir a despoletar, designadamente, alguns serviços nas áreas de assessoria tecnológica e ambiental, comércio internacional, máquinas e ferramentas, etc. O Centro Tecnológico da cortiça tem uma importante credibilidade e capacidade de enraizamento local.

A indústria de moldes e, em geral, as indústrias de componentes para a indústria automóvel, não parecem demonstrar capacidade de enraizar serviços na cidade. As principais implicações que este ramo industrial pode representar em termos urbanos, prende-se com a sua capacidade de atracção/fixação em termos de residenciais de quadros qualificados do exterior, com importantes reflexos ao nível do consumo e da animação urbana. Por outro lado, o seu rela-

cionamento internacional desenvolve localmente uma especialização turística em torno do turismo de negócios.

Se o projecto do PCT-P se viesse a concretizar, a indústria de moldes poderia contribuir para a viabilização de uma área de ensino superior no Parque (curso de polímeros, uma especialização da engenharia metalomecânica vocacionada para os moldes, engenharia de sistemas, etc), permitindo incrementar a cooperação entre Universidade/Empresa e a criação de uma estrutura de formação em parceria com as empresas.

Concluindo, a oferta de serviços no Eixo Urbano é suficientemente diversificada e concentra instituições de apoio técnico, tecnológico, organizacional, comercial e administrativo capazes de servir de suporte à base industrial local e regional. A centralidade conferida por estas instituições deve ser canalizada e rentabilizada pelo suporte urbano do Eixo e devem ser desencadeados processos de inovação urbana.

- **A inovação e a internacionalização são ou não atributos territoriais?**  
 — **Que contextos locais ou internacionais podem desencadear processos diferenciados de inovação?**

Uma área limitada (três concelhos contíguos) deram origem a diferentes problemáticas e dinâmicas industriais, de serviços e diferentes processos de urbanização. A característica comum que parece atravessar este território e que tem acompanhado a história local é a capacidade de iniciativa empresarial: diferentes ramos industriais, diferentes estádios de desenvolvimento, diversificados processos de internacionalização.

A indústria da cortiça é um ramo industrial fundamentalmente tradicional, no qual o Grupo Amorim descolou numa estratégia de liderança internacional. A dinâmica industrial não desencadeou processos de terciarização nem de afirmação urbana. Estruturas de subcontratação coabitam com grandes empresas verticais. O mercado internacional nos últimos anos tem desencadeado localmente processos de qualificação e de inovação.

O sistema produtivo do calçado desencadeou um processo de terciarização urbana, na área dos serviços às empresas, que emergiu em torno de uma estrutura institucional fortemente enraizada (Centro Tecnológico e Centro de Formação). Estes serviços às empresas são nós fundamentais de inovação. Há uma estrutura organizativa empresarial (indústria e serviços) e institucional fortemente enraizada localmente. Um mercado externo fortemente competitivo tem sido um elemento fundamental de reestruturação e de inovação.

O desenvolvimento da indústria de moldes está hoje em dia intimamente relacionada com o papel central que jogam as interrelações económicas e sociais. Interrelacionamentos comerciais muito fortes em termos locais e internacionais, uma mão-de-obra qualificada capaz de assimilar e adaptar-se às inovações tecnológicas, um know-how local e um espaço ou rede de cooperação técnica e de desenvolvimento de produto a nível mundial são alguns dos ingredientes fundamentais de inovação e internacionalização. Estes processos económicos não desencadearam outras dinâmicas locais, designadamente capacidades de enraizamento de serviços em contextos urbanos.



Em síntese podem extrair-se algumas conclusões principais sobre o tecido produtivo industrial no eixo urbano Santa Maria Feira / S. João da Madeira / Oliveira de Azeméis:

- a existência de uma forte base industrial de natureza marcadamente endógena e coesa, com diversidade sectorial, baseada em modelos de competitividade muito diversificadas, desde o preço, a qualidade, o design, a investigação aplicada, o desenvolvimento do produto, etc.;
- a coexistência e uma forte articulação entre empresas de diferentes dimensões, de base familiar ou não, alicerçadas no regime da sub-contratação. Estas redes de relacionamento produtivo podem estar ligadas a diferentes factores, seguindo uma lógica de diminuição dos custos ou uma lógica de flexibilização ou de organização da produção internacional;
- o baixo nível de qualificação dos recursos humanos locais associado a níveis salariais muito baixos, contrapõe-se com a emergência de núcleos industriais que apostam na valorização dos recursos humanos e em níveis salariais e regalias sociais superiores;
- uma base industrial de raiz endógena que opta por uma estratégia de forte inserção no mercado nacional ou uma base industrial que prefere uma postura agressiva e inovadora de forte qualidade e de desenvolvimento de produto no mercado externo.

Concluindo, diversos factores jogam nos processos de inovação das empresas, sendo certo que certos contextos territoriais influenciam esses mesmos processos.

## NOTAS

1. Esta empresa pertence a um importante grupo francês de ponta da indústria automóvel e um dos principais fornecedores mundiais.
2. Outras acções estão a ser desenvolvidos, designadamente o «Estudo do impacto da rolha no gosto do vinho», uma campanha publicitária de promoção da rolha no mercado externo e a organização de uma feira internacional juntando os industriais da cortiça, das embalagens e os produtores ou distribuidores de vinhos.