

CLUSTERDOMOBILIÁRIO

PROGRAMA DE ACÇÃO

Maio / Junho 2009



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



1 - Projectos Ancora

Designação do Projecto	Centro Avançado de Design do Mobiliário - CADM
Área Geográfica de Intervenção	Nacional
Período previsional de Realização	Investimento 18 meses a partir da data de aprovação do Projecto
Entidade Coordenadora	
Nome	Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal
NIF	508 764 513
Concelho da sede	Paços de Ferreira
Entidades Beneficiárias	Todas as empresas do Mobiliário

Objectivos do Projecto

O CADM orientará a sua actividade para o cumprimento dos seguintes objectivos:

- Colocar o design enquanto vector estratégico do “core business” de cada empresa de mobiliário, promovendo o conceito de **design management**:
 - dotar os designers de mobiliário de competências e ferramentas que lhes permitam assumir em pleno a condução do desenvolvimento de produto, participando em todas as fases da sua vida – da criação à colocação na casa do cliente –, numa lógica de redução de custos, de melhoria da produtividade e de adequação às necessidades do mercado;
 - promover, junto das empresas, a importância do design e do design management associado ao desenvolvimento integrado de produto, enquanto factores de competitividade, de valor acrescentado e de vantagem comparativa;
- Criar um centro criativo em design de mobiliário que promova o trabalho e a I&D+I em design, apostando na criação de tendências, no desenvolvimento de materiais, na criação de protótipos e na inovação das técnicas produtivas; o CADM deve assumir-se como um hub de design e inovação capaz de gerar um ambiente vibrante de criatividade e inovação no seio das comunidades académica e empresarial;



CLUSTER DOMOBILIÁRIO

- Aumentar competências e criar redes de cooperação, através de formação pós-graduada específica em design de mobiliário e de parcerias com centros internacionais de design;
- Proporcionar aos designers de mobiliário o acesso a “know-how” nas diversas linguagens empresariais – gestão, finanças, marketing, comunicação, logística, etc;
- Estabelecer pontes entre os designers de mobiliário e as empresas, através da criação de programas de estágios e da prestação de serviços do próprio CADM às empresas;

Alimentar os “Design-preneurs”, apoiando a incubação de ideias e negócios relacionados com o design, em parceria com a Tecval.

Descrição do Projecto



O CADM instalar-se-á no Campus Educativo da Profisousa – Associação de Ensino Profissional do Vale do Sousa, na Av. Dr. Nicolau Carneiro, em Paços de Ferreira (em pleno centro urbano da cidade).

A sua instalação vai implicar a reconversão e adaptação do edifício existente (1000m²), ficando também consignada ao CADM a área envolvente (4250m²), inserido na área total do campus (30000m²).

Com a instalação do CADM no Campus Educativo da Profisousa será possível criar um verdadeiro hub de conhecimento, formação e educação. Naquele Campus funcionam já, entre outros:

- Escola Profissional Vértice (Cursos Nível II, III e IV);
- Centro Novas Oportunidades;



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



- TECVAL – incubadora de empresas de base tecnológica;
- Profiemprego – unidade de inserção na vida activa;
- Centro de Recursos em Conhecimento (biblioteca e mediateca);
- Oficinas e workshops de aprendizagem em mobiliário.

Desta forma, o investimento na adaptação do edifício para o CADM inclui apenas aquilo que diz respeito à reparação, beneficiação, conservação e adaptação às necessidades do Centro. Levou-se, pois, em linha de conta a faculdade de, para diversas actividades que o CADM possa desenvolver, utilizar os recursos e instalações já existentes no Campus Educativo da Profisousa, evitando assim a duplicação de espaços, numa perspectiva de economia de escala e de racionalização dos recursos a afectar ao CEIMP.

Fundamentação da Relevância do projecto para o Cluster

O CADM – Centro Avançado de Design será o organismo responsável por promover o uso e a aplicação do design e da inovação no processo de criação, fabrico e comercialização de mobiliário, de forma a conduzir à criação de valor acrescentado e a melhorar a competitividade do sector do mobiliário em Portugal.

O Cluster do Mobiliário pretende assumir-se, através do Centro Avançado de Design do Mobiliário, como um centro de excelência de design de mobiliário na Europa.

Identificação da Natureza do Projecto	Projecto Conjunto
Identificação das actividades	1 - Criação do CAD; 2 - Obras de adaptação de Instalações; 3 - Aquisição de Equipamentos Informáticos e Outros; 4 - Selecção e Recrutamento de Pessoal 5 - Elaboração e Aprovação de Orçamento e Plano Plurianual de Actividades; 5 - Plano de Formação Interno; 6 - Início de Actividade (Prestação de Serviços).
Cronograma de realização das actividades	Ver Excel



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Plano de Investimento	Investimento Corpóreo - €1.350.000,00 - ver Excel
Fontes de Financiamento	Capital da Entidade Proponente e QREN

Efeitos Esperados do projecto

O CAD - Centro Avançado de Design deverá agir como agente catalisador e indutor de inovação através do design, numa perspectiva multidimensional e directamente articulada com o CIM - Centro de Inovação do Mobiliário. Para isso deverá assumir-se, por um lado, como centro criativo de excelência, através de um trabalho aturado de I&D+I, e, por outro, como centro de especialização qualificado, capaz de dotar designers e designers industriais de conhecimentos e competências específicos para o sector, nomeadamente através de uma rede transversal de cooperação com os diversos agentes e empresas envolvidos na concepção, produção e comercialização do mobiliário.

Indicadores de Realização: Taxa de concretização do projecto a 100%

Indicadores de Resultado: Número de Projectos de Design desenvolvidos – 30

Impacte: Taxa de Evolução no investimento de IDI das empresas do Cluster - 20



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Designação do Projecto	Centro de Inovação do Mobiliário - CIM
Área Geográfica de Intervenção	Nacional
Período previsional de Realização	9 meses após aprovação do Projecto
Entidade Coordenadora	
Nome	Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal
NIF	508 764 513
Concelho da sede	Paredes
Entidades Beneficiárias	Todas as empresas do Mobiliário

Objectivos do Projecto

O CIM – Centro de Inovação do Mobiliário, será responsável pela investigação, inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, para além de prestar serviço às empresas nas áreas técnicas, como gestão de produção, planeamento, métodos e tempos, processos, logística, ensaios e testes de materiais, desenvolvimento de produto, organização de lay-out produção, custo e custeio de produto e produção, certificação de materiais e produtos, desenvolvimento de projectos específicos e execução de estudos.

O CIM vai trabalhar de forma integrada com o CAD – Centro Avançado de Design, CII –Centro de Inteligência e Informação e com as Instituições parceiras do Ensino e Formação profissional, bem como as entidades parceiras da comunidade científica onde vai partilhar recursos humanos e meios, de forma a otimizar e rentabilizar a sua utilização.

Descrição do Projecto

O CIM – Centro de Inovação do Mobiliário, será responsável pela investigação, inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, para além de prestar serviço às empresas nas áreas técnicas, como gestão de produção, planeamento, métodos e tempos, processos, logística, ensaios e testes de materiais, desenvolvimento de produto, organização de lay-out produção, custo e custeio de produto e produção, certificação de materiais e produtos, desenvolvimento de projectos específicos e execução de estudos.

O CIM vai trabalhar de forma integrada com o CAD – Centro Avançado de Design, CII –Centro de Inteligência e Informação e com as Instituições parceiras do Ensino e Formação profissional, bem como as entidades parceiras da comunidade científica onde vai partilhar recursos humanos e meios, de forma a otimizar e rentabilizar a sua utilização.



CLUSTER DOMILIÁRIO



PÓLOS DE COMPETITIVIDADE
SOMAR PARA MULTIPLICAR

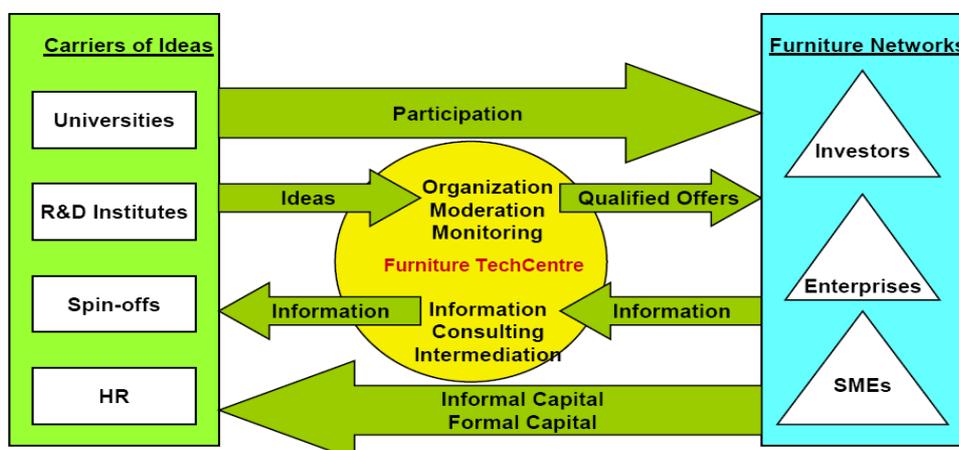
Os benefícios gerados pelo CIM para as PME's serão:

- Aplicação dos resultados científicos
- Implementação das novas tecnologias
- Apoio ao desenvolvimento de novos produtos
- Desenvolvimento de produto
- Apoio especializado nas diversas fases do processo produtivo
- Desenvolvimento de projectos de Design
- Consultoria em gestão da produção e em teste de produtos
- Elaboração de ensaios com matérias e produtos
- Consultoria em gestão financeira, logística, marketing, estratégico, etc.
- Programas de formação e qualificação (através da rede de parcerias)
- Formação especializada (através da rede de parcerias)
- Implementação de medidas para aumentar a produtividade
- Certificação de sistemas e produtos
- Produção e disseminação de conhecimento e informação para o sector

O CIM será a estrutura que permitirá às empresas concentrarem-se no desenvolvimento do seu negócio, cujas preocupações com as áreas de investigação, inovação, formação e informação, são estudadas numa estrutura partilhada pelo sector.

O CIM vai trabalhar de forma integrada com CADM – Centro Avançado de Design, para além da rede externa de parceiros onde vai partilhar recursos humanos e meios, de forma a otimizar e rentabilizar a sua utilização.

O CIM estará na componente de inovação no centro da rede de parceiros, como podemos analisar no esquema de fluxo de informação entre os operadores no mercado do mobiliário (Furniture Networks) e os meios científicos (Carriers of ideas).





CLUSTER DOMOBILIÁRIO

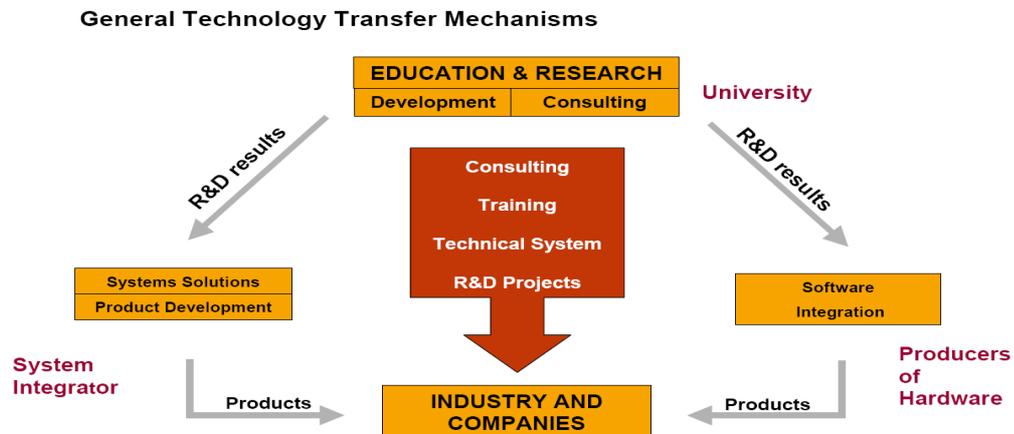


Este esquema demonstra que uma parte dos serviços a prestar tem por base o outsourcing nas Universidades, Institutos de I&D, Rede Científica Nacional, Empresas com I&D, entre outros.

A dificuldade de ligação entre os investigadores e as empresas ao longo dos anos foi o facto de haver uma dificuldade de compreensão dos estudos desenvolvidos por parte dos empresários.

Desta forma, o CIM posiciona-se como tradutor e facilitador da aplicação das inovações desenvolvidas pelos investigadores nas empresas, podendo também em sentido inverso junto das Universidades influenciar os investigadores a investigarem casos concretos que lhes sejam colocados de acordo com a informação recolhida no mercado.

Esquema geral do mecanismo de transferência de tecnologia



O CIM terá uma dotação orçamental anual para o desenvolvimento da sua actividade, de forma a incentivar a utilização racional dos recursos, promovendo a competitividade dos seus serviços e a concretização dos objectivos anuais propostos.

O controlo da afectação dos recursos entre departamentos será efectuado por um rigoroso sistema contabilidade analítica por centros de custos, onde recursos humanos e materiais serão afectados de acordo com a sua actividade.



CLUSTERDOMOBILIÁRIO



O Director Coordenador do CIM terá como competências a gestão da actividade corrente, supervisionar a actividade de Investigação, acompanhar a prestação de serviços e os projectos de parceria.

O volume esperado de serviços prestados neste departamento prevê-se elevado, pelo que se inclui um técnico e um assistente administrativo para responder a essa necessidade, libertando o corpo técnico para as suas funções específicas.

O CIM vai ser instalado no edifício onde funcionava o ex-CTIMM - Centro Tecnológico de Madeira e Mobiliário, situado no Lugar de Santa Marta, Cidade de Lordelo, Concelho de Paredes.

A superfície coberta é de 1.870 m², sendo que a superfície descoberta é de 4.878 m², perfazendo um total de 6.748 m², paredes-meias com o CFPIIMM – Centro de Formação Profissional das Madeiras e Mobiliário.

O CIM está a ser desenvolvido para dar resposta às necessidades correntes das empresas e numa perspectiva de “gestor” de uma rede integrada de agentes, cuja partilha de informação, recursos e meios permitirá a satisfação de necessidades do sector, bem como potenciar o desenvolvimento sustentado das empresas com base na inovação, design, formação e informação de mercados.

Os denominados **Agentes de Mudança** que constituirão a rede de parcerias estratégicas englobam entidades como as Universidades, Centros Tecnológicos, Centros de I&D, Empresas, Associações Empresariais, Empresas e Organismos Governamentais.

A interligação entre as competências dos vários agentes permitirá obter resultados mais rápidos, de forma mais eficaz e eficiente, otimizando a utilização dos recursos existentes e potenciando a satisfação das necessidades actuais, de modo a preparar uma oferta integrada e apelativa ao mercado.

A diversidade de áreas de actuação para fazer face às necessidades do sector é de tal ordem, que só através de uma rede de parcerias estratégicas será possível ao CIM dar resposta às solicitações do mercado.

Obtendo do mercado informações, identificando necessidades, às quais tentará dar resposta endereçando aos parceiros, poderá colocar desafios concretos aos investigadores de software, métodos de gestão, engenharias, design, nas universidades, institutos ou até empresas da rede científica nacional, fazendo a ligação entre os meios académicos e as empresas.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



A rede de parcerias ligadas ao ensino vai permitir que os alunos contactem com problemas reais e concretos das empresas do sector, preparando-os para uma mais fácil integração no mercado de trabalho, estabelecendo-se de forma directa e indirecta a interacção sempre desejada, e nem sempre conseguida, entre as Empresas e as Universidades.

A colaboração com o meio académico será efectuada ao nível dos Recursos Humanos, Infra-estruturas, partilha de resultados das I&D e Publicações.

Colaboração com Universidades e Institutos de I&D

O CIM deverá incrementar parcerias internacionais, estabelecendo um consórcio para desenvolver projectos de I&D, vocacionado para a criação de aplicações para o mercado do Mobiliário, podendo efectuar candidaturas a iniciativas comunitárias.

Deverá promover o estabelecimento de um programa de intercâmbio internacional de transferência de Know-how a uma escala global.

Potenciais Parceiros Internacionais já contactados

- CLAC – com as Universidades Italianas
- TeakOy (Teuva) – com parceiros Filandeses
- Innovation Center Denmark – com parceiros Dinamarqueses
- PME's do Mobiliário da Bulgária
- INI-GraphicsNet
- AIDIMA – Espanha
- CTVA – Centre Technologique du Bois et L'Ameublement - França
- Träcentrum Nässjö – Centro Tecnológico de Madeira – Suécia

Potenciais Parceiros Nacionais já contactados

- ESTV – Escola Superior de Tecnologia de Viseu
- Universidade do Porto
- Universidade do Minho
- UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- Universidade de Aveiro
- IESF – Instituto de Estudos Superiores Fiscais e Financeiros
- ESAD – Escola Superior de Arquitectura e Design



CLUSTERDOMOBILIÁRIO



- INESC – Instituto Nacional de Engenharia Sistemas e Computadores
- TecVal – Centro de Encubação de Empresas de Novas Tecnológicas do Vale do Sousa
- Profisousa – Associação de Ensino Profissional do Vale do Sousa
- CFPIMM – Centro de Formação Profissional da Indústria de Mobiliário e Madeira
- EGP – Escola de Gestão do Porto
- ESEIG – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- CPD – Centro Português de Design
- RECET – Associação dos Centros Tecnológicos de Portugal

Fundamentação da Relevância do projecto para o Cluster

Este projecto é de extrema importância para o Programa de Acção do Cluster, pois é um dos elos que falta para o sucesso da integração de inovação nas empresas e para a certificação dos produtos.

A dificuldade de ligação entre os investigadores e as empresas ao longo dos anos foi o facto de haver uma dificuldade de compreensão dos estudos desenvolvidos por parte dos empresários. Desta forma, o CIM posiciona-se como tradutor e facilitador da aplicação das inovações desenvolvidas pelos investigadores nas empresas, podendo também em sentido inverso junto das Universidades influenciar os investigadores a investigarem casos concretos que lhes sejam colocados de acordo com a informação recolhida no mercado.

O CIM, estará na componente de inovação no centro da rede de parceiros, entre os operadores no mercado do mobiliário (Furniture Networks) e os meios científicos (Carriers of ideas).

Este projecto é de extrema importância para o Programa de Acção do Cluster, pois é um dos elos que falta para o sucesso da integração de inovação nas empresas e para a certificação dos produtos.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Identificação da Natureza do Projecto	Cooperação
Identificação das actividades	1-Criação do CIM; 2-Obras de Adaptação de Instalações; 3-Aquisição de equipamentos operativos; 4-Seleccção e Recrutamento de Pessoal; 5-Calibrar e certificar equipamentos; 6-Montagem do Laboratório de Prototipagem; 7-Elaboração e Aprovação de Orçamento e Plano Plurianual de Actividades; 8-Elaboração dos processos de pedido de Acreditação e Certificação da Instituição e dos Laboratórios; 9-Plano de Formação Interno; 10-Início de Actividade (Prestação de Serviços).
Cronograma Realização das actividades	Ver Excel em anexo

Plano de Investimento	Para Imobilizado € 3600.000,00- ver excel em anexo
Fontes de Financiamento	Capital da Entidade Proponente e QREN

Efeitos Esperados do projecto

A criação de uma rede tecnológica que responda às necessidades do Cluster, nomeadamente nas áreas da investigação, inovação e desenvolvimento de novas tecnologias.

A acreditação e certificação do CIM em varias áreas como testes e ensaios em acabamentos, estruturas, humidade, matérias-primas, densidade, resistência de materiais, toxicidade, reacções dos materiais, entre outros necessários à certificação de colchões, mobiliário infantil e mobiliário de geriatria, hotelaria, etc., prevendo a acreditação de pelo 50 métodos.

Indicadores de Realização: Execução a 100% dos projectos apresentados

Indicadores de Resultado: Reforço da participação em redes e programas europeus e internacionais de I&DT – 50

Impacte: Taxa de evolução no investimento de IDI das empresas do Cluster - 20



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Designação do Projecto	InterFurniture
Área Geográfica de Intervenção	Nacional e Internacional
Período previsional de Realização	2009 a 2013
Entidade Coordenadora	
Nome	Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal
NIF	508 764 513
Concelho da sede	Paredes
Entidades Beneficiárias	Todas as empresas nacionais

Objectivos do Projecto

O INTERFURNITURE é um plano a longo prazo. Tem por principais objectivos:

- Promover a imagem de Portugal enquanto país produtor de mobiliário de elevada qualidade
- Posicionar o produto “Made In/Made By Portugal” ao nível Premium
- Possibilitar ao Sector internacionalizar-se de forma estruturada, concertada e sustentada
- Aumentar a base de empresas exportadoras
- Manter a Balança Comercial Sectorial Superavitária e aumentar as receitas do Sector

Para a indústria nacional do Mobiliário e Afins é imperativo levar a cabo a realização deste importante e fundamental desígnio.

O investimento a que se propõe o INTERFURNITURE é inevitável porque a realidade actualmente é esta: ou se é capaz de concorrer no mercado global ou o futuro se torna nebuloso.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Descrição do Projecto

A Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário em Portugal (APEIEMP), no âmbito da área de marketing e internacionalização, actuará com base em dois eixos:

- Plano de Internacionalização Sustentada
- Política de Continuidade

Cada eixo terá um conjunto de acções de suporte.

D.1 – Plano de Internacionalização Sustentada

D.1.1 – Market Research

A elaboração de uma estratégia de marketing que permita ao Cluster se afirmar no plano nacional e induzir as empresas a se orientarem para mercados externos é essencial. Essa estratégia irá permitir identificar mercados alvo, delinear um plano de acção estruturado e sustentado para o sector abordar e conquistar quota de mercado, e estabelecer as condições necessárias para este se afirmar e assegurar uma presença a longo prazo no plano internacional.

O intuito desse plano estratégico é o de actuar como documento de orientação para a tomada de decisões por parte de empresas, associações empresariais, governo e outras partes envolvidas no cluster, de forma a se obterem sinergias pelo trabalho em cooperação, visando a concretização das oportunidades apresentadas pelos mercados alvo.

Para que tal aconteça será necessário, como referido, numa primeira fase, *market research*, que defina os mercados a atacar, métodos de abordagem e estabeleça com rigor possíveis metas ao nível de receitas, uma vez estimado a dimensão do(s) mercado(s).

Tal se torna inevitável pelo actual clima de incerteza existente causado pela conjuntura económico-financeira internacional adversa e que coloca em causa o existente rumo do sector. Este último ressentir-se pela quebra de receitas, diminuição da produção e dificuldades nos recebimentos dos clientes sentidas ao nível dos mercados onde a indústria concentra, maioritariamente, os seus esforços ao nível da política comercial: Portugal e Zona Euro.

Tal se torna inevitável pela, até então, inexistência de uma acção concertada que vise a projecção internacional e o crescimento do sector.



CLUSTERDOMOBILIÁRIO

O objectivo passa essencialmente por:

- Apostar num esforço concertado e contínuo por parte das empresas no sentido de impor os seus produtos/as suas marcas em mercados externos atractivos
- Evitar expansão dos recursos existentes
- Estabelecer a categoria “Portugal” e respectivo posicionamento do “*Made In/Made By Portugal*” como marca positiva, *umbrella* e criadora de valor
- Afastar o produto de um posicionamento *low price* posicionando-o ao nível Premium
- Aumentar a base das empresas exportadoras e as receitas do sector

D.1.2 – Marca

- “A marca é um nome, termo, símbolo, sinal, desenho ou qualquer combinação destes elementos que serve para identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores diferenciando-os dos concorrentes”¹.
- A ausência de uma **Marca de Mobiliário Português** que anuncie ao consumidor que determinado produto possui uma origem específica e características únicas e diferenciadoras, prejudica a venda de bens com o selo “*Made In/Made By Portugal*” e, conseqüentemente, a penetração de empresas em mercados.
- Factor crítico de sucesso na estratégia do cluster, o processo de criação da Marca e lógica divulgação, vai permitir ao sector beneficiar das sinergias de algo evocador (que faça sobressair as características essenciais do produto) e distintivo (que destaque a originalidade e carácter de inovação). O facto de ser declinável, ou seja, possibilitar a associação de todas as marcas portuguesas (*product* ou *corporate brands*) a uma única, forte e apelativa marca (*umbrella*), vai permitir ao sector posicionar-se ao nível dos seus principais concorrentes: Espanha, Itália, Alemanha.

D.1.3 – Campanha de Comunicação

- Este plano contemplará, de igual forma, a elaboração de uma campanha de comunicação, verdadeiro “calcanhar de Aquiles” do sector.
- Com efeito, comunicar com eficiência aumenta as probabilidades de sucesso, pelo que se torna imprescindível transmitir mensagens adequadas aos diferentes tipos de audiência que se pretende atingir, com o objectivo claro de informar e influenciar.

¹ Fonte: P. Kotler e B. Dubois, Marketing Management, Publi Union, 1986.



CLUSTER DOMÓBILIO

- Verifica-se assim a necessidade de criar uma campanha de comunicação *above & below the line*:

Públicos alvo: consumidor, prescritores, *opinion makers*, gestores das empresas, profissionais do sector, estudantes e professores.

Objectivo: divulgar a Marca de Mobiliário Português, dá-la a conhecer o máximo possível, informando os diferentes públicos alvo da sua existência, difundir uma mensagem positiva e diferenciadora, e potenciar a manifestação de uma atitude favorável relativamente ao que está a ser divulgado.

Esta campanha será dirigida tanto ao mercado interno como aos mercados externos, com particular ênfase no contexto internacional.

O porquê sustenta-se no peso determinante no momento de decisão de compra que o país de origem do bem ou serviço possuiu.

É fácil perceber que países como a Itália e a França são facilmente associados ao design e à moda. Com isto, criam-se oportunidades estratégicas para as empresas locais se internacionalizarem, para venderem os seus produtos para o exterior “cobertos” por esta marca *umbrella* que o seu país lhes proporciona e actua como elemento facilitador da procura.

Nesse sentido, o desenvolvimento e implementação, ao nível *above the line*, de uma campanha de publicidade com o posicionamento “**Portugal – Inovação, Design e Qualidade**”, que toda a indústria carece junto dos diversos públicos (*trade*, prescritores, consumidores), e que reforçaria o papel do Cluster como um motor de desenvolvimento não só do sector como também da economia nacional.

Este é igualmente um factor crítico de sucesso da estratégia do Cluster, pelo que se torna imperativo, mediante o mercado, a selecção dos *media*², a criação dos anúncios e a calendarização da campanha por forma a ir ao encontro de outras iniciativas que potenciem igualmente a imagem do produto português (como por exemplo, a realização da campanha no decorrer do ISaloni, certame marcador de tendências, e que reúne imprensa e profissionais de todo o mundo).

No plano interno, outra acção importante para reforçar o elo de ligação entre o sector e o consumidor, é promover o reposicionamento da já existente revista da especialidade “Mobiliário em Notícia”.

² Imprensa escrita (generalista e da especialidade), televisão, rádio, afixação (painéis) e cinema.



CLUSTERDOMOBILIÁRIO



Este veículo de comunicação do sector, pelo sector e para o sector reúne todas as características para se constituir o meio privilegiado para informar e se aproximar do consumidor.

Tratar-se-á de uma publicação mensal com conteúdos editoriais que visam manter o público informado sobre a actualidade do sector. Será distribuído gratuitamente com um jornal de cariz generalista dirigido, nomeadamente, às classes A, B e C1³.

Esta campanha seria complementada com outros meios de comunicação, acções *below the line*:

- Marketing Directo
- Relações Públicas
- Canais de Comunicação Alternativos
- Showrooms

Neste plano a cinco anos, a criação de espaços de exposição permanentes em mercados estratégicos é de vital importância. Falamos dos **Showrooms**.

Devido às características do produto, que requer a presença física para auxiliar a tomada de decisão relativamente à compra, estes espaços de exposição serviriam de complemento à lógica intrínseca ao conceito das feiras internacionais (que são espaços temporários de exposição).

Paralelamente teriam como objectivo auxiliar a divulgação do “*Made In/Made By Portugal*” em mercados estratégicos, funcionando de igual forma como plataforma geradora de contactos, e como mostra de tendências junto do consumidor.

Os Showrooms estarão abertos a empresas do sector, com capital maioritariamente nacional e que demonstrarem potencial e capacidade de se internacionalizarem (nomeadamente ao nível da exportação).

Este plano de acção suportaria os esforços e a necessidade premente de internacionalização estruturada e concertada do sector, tendo um efeito de sinergia ao nível da dinâmica *push*⁴ & *pull*⁵, aumentando, conseqüentemente, o nível de procura, rotação de produto, aumento de produção e receitas.

Por outro lado, incentivaria os actores (as empresas) a apostar claramente ao nível do *branding*, como elemento diferenciador, e reiterando a aposta no “*Made In/Made By Portugal*”.

³ Segmentação das diferentes classes sociais pela Marktest

(http://www.marktest.pt/Notas_Tecnicas/default.asp?strUrl=../info/conteudos/documentos/classes.asp)

⁴ Produção, colocação do produto no mercado e venda (Óptica Produtor/Distribuidor).

⁵ Aquisição, saída do produto do mercado (Óptica Consumidor).



CLUSTERDOMOBILIÁRIO



A criação de uma marca *umbrella* para o Mobiliário Português, aliado a uma forte, coerente e consistente campanha de comunicação iria permitir ao Cluster atingir um dos marcos essenciais que esteve na base da sua criação: o estabelecimento e reconhecimento da categoria Portugal no mercado internacional de mobiliário e a implementação de uma marca positiva, suportada pela criação de produtos de valor mais elevado.

D.1.4 – Centro de Inteligência e Informação (Intelfurniture)

A necessidade, em termos empresariais, de pensar a actividade como um todo (produto/marca, legislação, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.) à luz de uma realidade sem fronteiras, face à dimensão do mercado interno e à actual conjuntura macroeconómica, acentuou a propensão da actividade exportadora que caracteriza o sector.

No entanto, num mercado global, a competitividade não decorre apenas da eficiência em termos produtivos. A capacidade de penetrar, manter e consolidar uma presença activa e diferenciada em mercados externos é um factor determinante.

No processo de tomada de decisão, peça fundamental e crucial na delineação de planos estratégicos, ao nível de marketing e internacionalização, é a informação.

Onde, Quando, Porquê e Como são questões que assolam as empresas na altura de decidirem qual o rumo a seguir. Nesse sentido, no âmbito da APEIEMP, o Centro de Inteligência e Informação (Intelfurniture) será a base de sustentação do projecto, quer a curto, quer a médio e longo prazo, com o intuito de criar um **Sistema de Informação** para o Sector.

Deverá gerar, processar e divulgar informação útil, actual e fiável, desenvolvendo, para esse efeito, um sistema de informação, salientando a oferta e a procura de produtos/marcas no plano nacional e internacional, tendências de consumo, mercados, concorrência, legislação, tecnologias, técnicas e processos, serviços, comercialização, promoção e distribuição, agentes dinamizadores de I&DT, estado de arte da inovação do sector, estudo da implantação da indústria do mobiliário em Portugal, etc.

Actuará de igual forma também ao nível da difusão e permuta de conhecimento com entidades parceiras e congéneres internacionais.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Esta acção contempla:

- Estudos de Mercado
- Acesso a bases de dados
- Sessões de esclarecimentos sobre mercados
- Website

O Intelfurniture contempla igualmente a criação de um Manual de Boas Práticas e um Guia de Apoio de Internacionalização.

Deverá ter em vista, igualmente, a criação e divulgação de um Manual de Boas Práticas, cujo objectivo será sistematizar um conjunto de procedimentos que poderão ser partilhados e aplicados em todo o sector. O **Manual de Boas Práticas** resultará de uma extensa consulta de experiências bem-sucedidas em vários mercados e áreas de negócio que, face à sua transversalidade, se poderão adaptar ao sector, bem como da própria experiência de toda a envolvente dos agentes afectos ao Cluster, tomando como princípios base a legislação comunitária.

Como referido anteriormente, a informação é de extrema importância no processo de tomada de decisão em projectos de marketing e internacionalização.

Os diferentes estádios em que os agentes do sector se encontram em termos de internacionalização, levarão igualmente à criação de um guia de apoio para PME (**Guia de Apoio à Internacionalização**) onde, entre outros aspectos, serão referenciados os erros a evitar, os diferentes processos de internacionalização, as razões que deverão levar a internacionalizar, o processo de decisão, a pesquisa de informação, a análise e escolha de mercados e a concepção e implementação de um plano de marketing estratégico e operacional.

D.2 – Política de Continuidade

Por Política de Continuidade entende-se assegurar a continuidade de participações colectivas em eventos internacionais, missões de reconhecimento empresarial e outras acções de domínio comercial de forma a dar seguimento à dinâmica exportadora do sector.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Esta acção irá considerar:

- Feiras Internacionais
- Missões Empresariais
- Missões *Inside Out*

No imediato, é importante assegurar a continuidade da política de divulgação internacional do sector para dar seguimento à sua dinâmica exportadora.

Nesse sentido, qualquer candidatura a Sistemas de Incentivos que tenham por objectivo a promoção da competitividade das PME no mercado global dever ser incentivada, seguindo, numa primeira fase (antes da elaboração do Plano Estratégico do Sector), as seguintes linhas de orientação.

O conhecimento de mercados, o desenvolvimento e promoção internacional de marcas, a prospecção e presença em mercados internacionais é efectuado, tradicionalmente pelo sector (prática universal), através das seguintes ferramentas de comunicação: feiras internacionais e missões empresariais.

Desta forma, a participação colectiva ou individual de empresas em certames internacionais torna-se fundamental continuar a promover pois, para além da lógica da promoção da marca/produto, constituem também uma plataforma geradora de contactos e de concretização de negócios. O método deverá ser:

- Manter a presença em mercados tradicionais (como Espanha e França), de forma a evitar a perda de posição/*share* nesses mesmos mercados
- Assegurar a participação em eventos marcadores de tendências a nível mundial (caso da *Maison & Objet*, em Paris, e *ISaloni*, em Milão)
- Expor em mercados emergentes onde existem oportunidades de negócio (PALOP, BRIC, PECO e MAGREB)

Igualmente importante é assegurar a realização de missões de carácter empresarial a novos mercados, com especial incidência em economias com taxas de crescimento do PIB acima da média dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico).



CLUSTERDOMOBILIÁRIO

Este sector encontra-se extremamente dependente do sector da construção civil e do imobiliário. Encontrando-se este em retração, de uma forma generalizada, na OCDE, contribui de modo significativo para a crise que se faz sentir na indústria de mobiliário. Nesse sentido, focar em países onde as infra-estruturas, sobretudo ao nível da construção residencial e hotelaria, são uma necessidade e aposta dos governos e demais agentes económicos, é relevante, e as missões são uma óptima ferramenta de prospecção e reconhecimento, sobretudo na óptica de custo-benefício em matéria de abordagem de novos mercados.

Quer sejam feiras internacionais ou missões empresariais, numa primeira fase o Cluster incentivará o sector a apostar numa política de manutenção e consolidação nos mercados tradicionais, a pensar na fase de retoma, e de investimento em mercados emergentes, sobretudo os que nos são cultural e geograficamente próximos, como alternativa às escassas oportunidades de negócio com que são, de uma forma geral, confrontados actualmente, sobretudo quando actuam em segmentos de mercado onde se verifica uma situação de *overstocking* de produto e redução substancial da procura.

Paralelamente deverá igualmente apoiar outras acções de domínio comercial que se enquadrem nesta lógica, como por exemplo, a realização de Missões *Inside Out*. Estas realizam-se em território nacional, e estão destinadas a cativar o interesse de *players* internacionais (imprensa, compradores, prescritores, *opinion makers*).

Fundamentação da Relevância do projecto para o Cluster

O Interfurniture apresenta uma estratégia e um plano de acção para o Cluster conquistar quota de mercado e criar condições para uma presença a longo prazo nos mercados externos.

O Interfurniture será o motor responsável por dinamizar o sector, tanto no plano nacional como internacional, incentivando a constituição de parcerias entre empresas de forma a evitar a expansão de recursos; apostar num esforço concertado e contínuo dos investimentos, em mercados e segmentos alvo prioritários; estabelecer a categoria e respectivo posicionamento "MadeIn/Made By Portugal" como marca positiva, *umbrella* e criadora de valor; afastar o produto de um posicionamento *low price* posicionando-o ao nível *Premium*; gerar, processar e divulgar informação e aumentar as receitas do sector.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



PÓLOS DE COMPETITIVIDADE
SOMAR PARA MULTIPLICAR

Identificação da Natureza do Projecto	Projecto em Cooperação																						
Identificação das actividades	<table border="1"><tr><td>1</td><td>Estudo Prévio/Plano Estratégico Sector</td></tr><tr><td>2</td><td>Criação Marca Mobiliário Português</td></tr><tr><td>3</td><td>Campanha Comunicação</td></tr><tr><td>3.a</td><td>Publicidade</td></tr><tr><td>3.b</td><td>Revista</td></tr><tr><td>3.c</td><td>Showrooms</td></tr><tr><td>3.d</td><td>Outros (Below the Line)</td></tr><tr><td>4</td><td>Intelfurniture</td></tr><tr><td>4.a</td><td>Manual Boas Práticas</td></tr><tr><td>4.b</td><td>Guia Apoio Internacionalização</td></tr><tr><td>4.c</td><td>Sistema de Informação</td></tr></table>	1	Estudo Prévio/Plano Estratégico Sector	2	Criação Marca Mobiliário Português	3	Campanha Comunicação	3.a	Publicidade	3.b	Revista	3.c	Showrooms	3.d	Outros (Below the Line)	4	Intelfurniture	4.a	Manual Boas Práticas	4.b	Guia Apoio Internacionalização	4.c	Sistema de Informação
1	Estudo Prévio/Plano Estratégico Sector																						
2	Criação Marca Mobiliário Português																						
3	Campanha Comunicação																						
3.a	Publicidade																						
3.b	Revista																						
3.c	Showrooms																						
3.d	Outros (Below the Line)																						
4	Intelfurniture																						
4.a	Manual Boas Práticas																						
4.b	Guia Apoio Internacionalização																						
4.c	Sistema de Informação																						
Cronograma Realização das actividades	Ver ficheiro de Excel em anexo.																						

Plano de Investimento	Total de Investimento € 58.826.000,00
Fontes de Financiamento	Capital da Entidade Proponente e QREN

Efeitos Esperados do projecto

As medidas definidas no presente projecto visam suprir lacunas estruturais, mais concretamente ao nível da internacionalização e “intelligence”, pelo que os principais impactos deverão ser medidos ao nível das exportações do sector do mobiliário.

Indicadores de Realização:

- Taxa de concretização das medidas do projecto – 90%
- Taxa de execução financeira das medidas do projecto – 80%



CLUSTERDOMOBILIÁRIO



Indicadores de Resultado:

- N.º de plano estratégicos sectoriais – 1
- Taxa de empresas envolvidas nas acções de divulgação e promoção – 60%
- Número de documentos gerados para o centro de inteligência e Informação – 5

Indicadores de Impacto:

- Evolução das exportações das empresas do Cluster – 20%
- Evolução da produtividade (VAB / n.º trabalhadores) – 10% (VAB/ n.º trabalhadores)



CLUSTER DOMOBILIÁRIO

2 - Projectos Complementares

N.º	Designação do Projecto	Fase de Definição	Tipologia de Projecto
1	InterFurniture - Internacionalização Sustentada	Já definido	Projecto Âncora
2	Promoção do Mobiliário Português - ShowRoom nos mercados alvos	Já definido	Projecto complementar
3	Conceito de Marca Nacional do Mobiliário Português	Já definido	Projecto complementar
4	Centro de Inteligência e Informação	Já definido	Projecto complementar
5	Elaborar guia de apoio à internacionalização e manual de boas práticas	Já definido	Projecto complementar
6	Estudo do estado de arte da inovação para base de classificação QREN	Já definido	Projecto complementar
7	Estudo: Concentração da Indústria Portuguesa do Mobiliário e Afins	Já definido	Projecto complementar
8	Estudo Porter: Actualização das Estratégias de Porter para Cluster Mobiliário	Já definido	Projecto complementar
9	Estudo: Modelo para a Cooperação na Indústria Portuguesa do Mobiliário e Afins – Retrospectiva e factores de mudança	Já definido	Projecto complementar
10	TechFurniture – Centro Avançado de Design	Já definido	Projecto Âncora
11	TechFurniture – Centro Inovação do Mobiliário	Já definido	Projecto Âncora
12	Prémio de Design e Inovação do Mobiliário Portugues	Já definido	Projecto complementar
13	EcoFurniture - Plataforma Gestão Ambiental Conjunta	Já definido	Projecto complementar
14	EcoFurniture - Conceção de Novos materiais derivados da madeira de baixa emissão de formaldeído	Já definido	Projecto complementar
15	EcoFurniture - Projecto-piloto de substituição integral de vernizes e lacas de base solvente por outras de base aquosa	Já definido	Projecto complementar
16	EcoFurniture - Desenvolvimento de Linha de Mobiliário 100% reciclável	Já definido	Projecto complementar
17	EcoFurniture - Introdução de processos de reciclagem de tecidos e espumas em conjunto	Já definido	Projecto complementar
18	ProFurniture - Desenvolver a utilização de RFID na identificação de produtos acabados	Já definido	Projecto complementar
19	Projecto-piloto de fábrica de mobiliário concorrente com as ofertas da China (papel envernizado)	Já definido	Projecto complementar
20	Desenvolver software simples customizado para a Indústria do Mobiliário	Já definido	Projecto complementar
21	Desenvolvimento de equipamentos de acabamento flexíveis, por meio de impressão digital	Já definido	Projecto complementar
22	Concepção de novos materiais derivados da madeira de baixa densidade	Já definido	Projecto complementar
23	Apoio à implementação de pequenas centrais de biomassa na indústria do mobiliário, com potência 1 MW	Já definido	Projecto complementar
24	Desenvolvimento de linha de fabrico de folha composta	Já definido	Projecto complementar
25	Projecto-piloto de produção de paletes aglomeradas	Já definido	Projecto complementar
26	Projecto-piloto de produção de portas exteriores prensadas	Já definido	Projecto complementar
27	Desenvolver Soluções de Movimentação para Indústrias de Mobiliário	Já definido	Projecto complementar
28	HumanFurniture - Rede de Excelência do Potencial do Humano	Já definido	Projecto Âncora
29	NetFurniture - Desenvolvimento de soluções modulares de insonorização	Já definido	Projecto complementar
30	NetFurniture - Secador móvel para choque térmico	Já definido	Projecto complementar
31	NetFurniture - Desenvolvimento de linha de montagem automática inspirada na Indústria Automóvel	Já definido	Projecto complementar
32	Criação de uma instalação de fabrico painéis de favo de papel à medida.	Já definido	Projecto complementar
33	Rede de Cooperação para o Transporte e Distribuição de Mobiliário	Já definido	Projecto complementar
34	Criação de uma Bolsa de capacidades excedentária	Já definido	Projecto complementar



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



3 - Modelo de Governação

O Cluster das Empresas de Mobiliário de Portugal será gerido por uma estrutura Associativa sem fins lucrativos, designada por Associação para o Pólo de Excelência e Inovação das Empresas de Mobiliário de Portugal. O modelo institucional e de governo está definido nos respectivos Estatutos. Estes encontram-se estabelecidos pelos parceiros fundadores e o funcionamento do Cluster rege pelos mesmos. O Cluster abrange uma rede de parcerias diversificada e constituída por um elevado número de membros.

Assembleia Geral

Uma Associação é, naturalmente, composta por vários associados que se constituem em Assembleia-Geral como órgão deliberativo e, neste caso, Proponente do Projecto. A forma de funcionamento e representação de cada um dos intervenientes encontra-se estabelecida nos Estatutos.

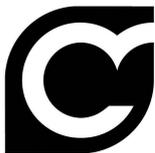
Conselho Fiscal

Trata-se do órgão encarregue da verificação das contas. A sua forma de funcionamento está definida nos Estatutos.

Conselho Técnico-Científico

Este órgão reveste-se de um cariz consultivo. Nesse sentido será responsável pela emissão de pareceres e recomendações sobre a estratégia e a operacionalização do Cluster. Este poderá ser constituído por:

- Entidades da Administração Pública: IAPMEI, AICEP, CCDR, Gabinete do Plano Tecnológico, etc.;
- Entidades do Sistema Científico e Tecnológico: Centro de I&D, Cluster e Pólos Tecnológicos de outros sectores;
- Pessoas Individuais de reconhecido mérito, competência e influência.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Direcção

A constituição e eleição deste órgão encontram-se definidas nos Estatutos. A Direcção define as estratégias e grandes linhas de orientação da Associação.

Director Executivo

Este “órgão” é designado pela Direcção e terá como missão gerir o projecto. Terá de ser uma pessoa com um perfil muito conhecedor e com uma vasta experiência prática. Nesse sentido a selecção poderá por pesquisa de talentos ao nível internacional. A sua actividade deverá ter como base objectivos concretos e a consecução de resultados quantificados, e será o coordenador de toda a área operacional.

A estrutura operacional, além do referido Director Executivo, contará com outros 2 elementos:

- um Técnico Superior (área Financeira) e,
- um Administrativo,

totalizando um máximo de 3 elementos.

Esta estrutura operacional será responsável, em linhas gerais, pelas seguintes actividades:

- Estudar e avaliar necessidades;
- Elaborar e coordenar a execução das candidaturas, dentro das linhas de acção definidas;
- Gerir e controlar a execução dos projectos.

Este será o Modelo de Governação tendo em consideração os dois vectores de gestão para estruturar o seu modelo: a despesa corrente e o investimento.

No final de cada ano deverá ser estabelecido o orçamento e plano de actividades para o ano ou anos seguintes. A despesa corrente é financiada pela dotação anual do valor das Unidades de Participação subscritas pelos parceiros. As prioridades dos investimentos são estabelecidas na reunião da Assembleia Geral. A ordenação dos investimentos a realizar deve assentar em dois critérios essenciais: as prioridades do Cluster e as fontes de financiamento. A aprovação do orçamento e do “budget” dos projectos é efectuada pela Direcção.



CLUSTER DOMOBILIÁRIO



Para desenvolver estas actividades a Entidade Proponente vai ter à sua disposição as infra-estruturas do antigo Centro Tecnológico das Indústrias da Madeira e Mobiliário. Além destes recursos, estava prevista o investimento noutros meios que permitam executar todas as tarefas adstritas à Entidade Proponente.