

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM PORTUGAL: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA BÍSARO SALSICHARIA
TRADICIONAL, LDA**

Telma Sofia Martins Rodrigues Melo

Estudo de caso submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em
Gestão

Orientador:

Professor Renato Pereira, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2019

**GESTÃO DA INOVAÇÃO EM PORTUGAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BÍSARO
SALSICHARIA TRADICIONAL, LDA**

Telma Sofia Martins Rodrigues Melo

Agradecimentos

Este estudo de caso foi escrito por Telma Sofia Melo que teve como orientador o Professor Doutor Renato Pereira do ISCTE-IUL entre Outubro de 2018 e Setembro de 2019.

Ao Professor Doutor Renato, o meu muito obrigado pela disponibilidade imediata de me acompanhar e orientar e pelo interesse demonstrado em querer trabalhar comigo.

À empresa Bísaro – Salsicharia Tradicional, Lda pela oportunidade de a visitar e obter as informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo.

Gostaria por fim de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte deste meu percurso académico e que contribuíram positivamente para que ele fosse obtido com sucesso, nomeadamente, aos meus pais, avó, namorado e amigos/as mais próximos/as.

Que este grau me confira as capacidades e ensinamentos necessários para me tornar uma grande profissional, independentemente da área em que dê o meu contributo.

Índice Geral

Agradecimentos	I
Índice Geral	II
Índice de figuras, imagens e quadros.....	IV
Siglas	V
Resumo.....	VI
Abstract	VII
1. Caso.....	1
1.1. Apresentação do problema	1
1.2. Dados organizados por temas	2
1.2.1. Breve história da empresa e integração do negócio na região	3
1.2.2. Organograma da empresa.....	5
1.2.3. Localização geográfica da empresa	6
1.2.4. Mercados	7
1.2.5. Parcerias	8
1.2.6. Concorrentes diretos	8
1.2.7. Produtos e gama de produtos.....	10
1.2.8. Fases do processo de fabrico dos produtos	11
1.2.9. Perspetivas futuras	21
1.2.10. Segurança alimentar - Novas mentalidades e novo paradigma da sociedade ..	22
1.2.11. Implementação de normas.....	24
1.2.12. Novas tendências de mercado	28
1.2.13. Inovações nos próprios produtos	28
1.2.14. Parcerias com instituições de ensino	30
1.2.15. Fraquezas da empresa	32
2. Nota pedagógica	32
2.1. Público-alvo do caso	34
2.2. Objetivos pedagógicos.....	34
2.3. Ilações a tirar do presente caso para a gestão	35
2.4. Enquadramento teórico.....	36
2.4.1. Gestão da inovação	36
2.4.2. Gestão da inovação em Portugal	38

2.4.2. Gestão da inovação na área agroalimentar	40
3. Metodologia do estudo realizado.....	43
4. Análise da empresa	44
4.1. Vantagem Competitiva	45
4.2. Teoria Baseada nos recursos.....	46
4.3. Modelo VRIO	48
4.4. Análise SWOT da empresa.....	57
4.4.1. Estratégia ofensiva: Pontos fortes VS Oportunidades	58
4.4.2. Estratégia de confronto: Pontos fortes VS Ameaças	59
4.4.3. Estratégia de Reforço: Pontos fracos VS Oportunidades.....	60
4.4.4. Estratégia de defesa: Pontos fracos VS Ameaças.....	60
5. Questões a colocar pelo docente aos alunos.....	62
6. Conclusões finais	63
7. Bibliografia.....	67
7.1. Artigos e Livros	67
7.2. Referências eletrónicas	70

Índice de figuras, imagens e quadros

Figura I- História Cronológica da empresa	4
Figura II- Organograma da empresa. Fonte: elaboração própria.....	5
Figura III- Mapa de mercados em que a empresa opera	7
Figura IV- Símbolo da menção de qualidade IGP.....	10
Figura V- Fluxograma do processo de fabrico dos enchidos. Fonte: elaboração própria	15
Figura VI- Marmitas onde são cozidas as carnes (imagem cedida pela BST)	16
Figura VII- Desfia das carnes de forma manual (imagem cedida pela BST)	17
Figura VIII- Fluxograma do processo de fabrico das alheiras. Fonte: elaboração própria	20
Figura IX- Etiqueta dos presuntos. Fonte: Engenheira Ana Pecegueiro, elaboração própria	21
Figura X- Requisitos da norma IFS. Fonte: Elaboração própria	26
Imagem I- Misturadora automática.....	15
Imagem II- Detetor de metais	15
Imagem III- Enchedora automática	15
Imagem IV- Clipsadora.....	15
Imagem V- Interior da estufa elétrica	19
Imagem VI- Exterior da estufa elétrica.....	19
Imagem VII- Programação da estufa	20
Imagem VIII- Carrinho das alheiras no interior da estufa	20
Imagem IX- Sonda para verificar temperatura no interior da alheira	20
Quadro I- Agrupamento por categorias dos recursos e capacidades da empresa. Fonte: elaboração própria.....	49
Quadro II- Recursos tangíveis e intangíveis da empresa. Fonte: elaboração própria.....	49
Quadro III- Análise VRIO da Bísaro. Fonte elaboração própria.....	52
Quadro IV- Análise SWOT da Bísaro. Fonte: elaboração própria	57
Quadro V- Análise SWOT cruzada. Fonte: elaboração própria	58
Quadro VI- Cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades. Fonte: elaboração própria	59
Quadro VII- Cruzamento dos pontos fortes com as ameaças. Fonte: elaboração própria	59
Quadro VIII- Cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades. Fonte: Elaboração própria	60
Quadro IX- Cruzamento dos pontos fracos com as ameaças. Fonte: elaboração própria	61

Siglas

ANCSUB- Associação Nacional de Criadores de Suínos de raça Bisara

ANI- Agência Nacional de inovação

BST- Bísaro Salsicharia tradicional, Lda

DIPOA- Departamento de inspeção de produtos de origem animal

DOP- Denominação de origem protegida

ENEI- Estratégia Nacional de investigação e inovação para uma especialização inteligente

HACCP- Análise de perigos e controlo de Pontos críticos

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IFS- Internacional Food Standart

IGP - Indicação Geográfica Protegida

ISO - International Organisation for Standardisation

PIB- Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e médias empresas

SCTN: Sistema Científico e Tecnológico Nacional

SWOT- : Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

VRIO- Valuable, Rare, Inimitable, Organization

Resumo

O presente trabalho foi realizado e desenvolvido na área da gestão da inovação, mais concretamente no setor agroalimentar, numa unidade de transformação de produtos cárneos numa pequena aldeia na região de Trás-os-Montes (Gimonde), denominada por Bísaro – Salsicharia Tradicional, Lda que serviu de base para explorar e desenvolver os temas pretendidos, uma vez tratar-se de uma empresa de enchidos.

Numa primeira fase foi realizada uma visita à empresa parceira, no dia 4 de Abril de 2019, e posteriormente estabelecidos alguns contactos com a mesma, para desenvolvimento deste estudo de caso, com um guião de questões final, para complementar o estudo em análise, com o intuito de perceber mais concretamente quais os conceitos inerentes ao setor em estudo e quais as possíveis inovações no mesmo.

A Bísaro – Salsicharia Tradicional, Lda, tem contribuído, desde a sua criação, para o desenvolvimento económico do concelho de Bragança, particularmente da freguesia de Gimonde, localidade onde se encontra sedeadada a empresa e estabelecido algumas parcerias com híper e supermercados e também com algumas universidades, a nível de estudos científicos. O desenvolvimento da empresa tem assentado em várias vertentes tais como a Produção, Divulgação/Promoção e Expansão da atividade, motivo pelo qual foi a empresa escolhida para a construção deste estudo de caso.

O trabalho consistiu em aprofundar conhecimentos na área da gestão, bem como perceber como funciona o setor agroalimentar ligado à inovação.

Numa fase posterior foram explorados e adquiridos conceitos nos temas acima descritos.

Palavras-chave: Gestão, Inovação, Gestão da inovação, Setor Agroalimentar, Bísaro

Abstract

This work was carried out and developed in the area of innovation management, specifically in the agrifood sector, in a meat processing plant in a small village in the region of Trás-os-Montes (Gimonde), called Bísaro - Salsicharia Tradicional, Lda which served as the basis for exploring and developing the intended topics, once it is a sausage company.

Initially, a visit was made to the partner company on April 4, 2019, and subsequently established some contacts with it, to develop this case study, with a final questionnaire, to complement the study in the intention of perceiving more concretely what the concepts inherent to the sector under study and what the possible innovations in the same.

Since its inception, Bísaro - Salsicharia Tradicional Lda has contributed to the economic development of the county of Bragança, particularly in the parish of Gimonde, where the company is headquartered and established some partnerships with hyper and supermarkets and also with some universities, at the level of scientific studies. The development of the company has been based on several aspects such as Production, Disclosure / Promotion and Expansion of the activity, which is why it was the company chosen to build this case study.

The work consisted in deepening knowledge in the area of management, as well as to understand how the agro-food sector linked to innovation works.

In a later phase concepts were explored and acquired in the subjects described above.

Keywords: Management, Innovation, Innovation management, Agro-food Sector, Bísaro

1. Caso

1.1. Apresentação do problema

Num mundo onde apenas aquilo que é novo e diferente se destaca, cada vez mais fazer algo que seja irreverente aos olhos do consumidor é a chave para o sucesso de uma organização. Saber como inovar, em que áreas e para que tipo de consumidor alvo, torna-se cada vez mais difícil na época em que se vive. O consumidor quando vai comprar algum produto/serviço, já sabe tudo acerca do mesmo. Desde o número de pessoas que o comprou, quais os defeitos e qualidades, as características, onde encontra mais barato, se existem pré-vendas, quais os descontos associados, entre outros.

Para saber a quem dirigir corretamente o negócio deve conhecer-se bem quais os potenciais clientes. Atrair clientes é uma tarefa importante, mas manter clientes é mais importante, pois perder um cliente significa perder todo o fluxo de compra que o cliente faria ao longo da vida (Kotler e Armstrong, 2006; Wei, *et al.*, 2010).

Enfrentando com mais complexidade e concorrência nos negócios de hoje, as empresas precisam de desenvolver atividades de inovação para capturar as necessidades dos clientes e melhorar a satisfação e retenção do cliente (Khajvand, *et al.*, 2010; Wei, *et al.*, 2010).

Saber em que áreas apostar, que caminho seguir, e como obter o tão desejado sucesso, pode não ser um caminho fácil de percorrer e uma tarefa que não está à distância de um momento bem-sucedido, mas sim uma melhoria contínua.

Este estudo de caso, visa contemplar tudo o que está em torno da inovação, como gerir essa mesma inovação de um determinado sector, neste caso o agroalimentar, tendo em conta a concorrência e a sua envolvente, tendo como base uma empresa escolhida para o desenvolvimento do estudo.

O objetivo do presente estudo de caso assenta no conceito de gestão da inovação em Portugal, nomeadamente na área agroalimentar, pretendendo dar uma visão holística do tema.

Tendo em conta a área onde se insere este estudo de caso, uma das principais preocupações será a de valorizar as empresas portuguesas em Portugal, nomeadamente a empresa Bísaro- Salsicharia tradicional, dando a conhecer a mesma e divulgando a sua

área de negócio, através do estudo da organização, procedendo ao tratamento dos dados recolhidos e posteriormente analisados.

Uma vez que, o tema se insere no empreendedorismo, designadamente nas áreas da inovação, o principal objetivo assenta na criação de um contexto de aprendizagem sobre o caso.

1.2. Dados organizados por temas

O presente estudo de caso assenta na gestão da inovação na área agroalimentar. Como tal, recorreu-se a uma empresa de enchidos na zona de Trás-os-Montes, para o desenvolvimento do tema, sendo que esta serviu de base para algumas reflexões e conclusões sobre o setor.

Realizou-se uma visita à empresa, tendo como objetivo, um guião de questões final acerca do tema em estudo, para dessa forma explorar os conhecimentos no âmbito agroalimentar e ser possível o desenvolvimento do tema.

A visita foi feita pela Engenheira Ana Leite, responsável do Departamento de Produção e Controlo de Qualidade, em português, bem como a resposta ao guião de questões realizadas.

Os pontos que se seguem, estão organizados por temas, sendo que inicialmente se começa por falar um pouco da empresa, da sua história, de como se inseriu no mercado, e depois se irá desenvolver a parte do processo de fabrico dos produtos, onde estarão inseridos dois fluxogramas, que demonstram os principais pontos de inovação. Serão também abordados temas como, parcerias que a empresa tem, os seus concorrentes diretos, perspetivas futuras, novos paradigmas da sociedade, entre outros. Posteriormente será feita uma análise interna à empresa através da análise VRIO e SWOT.

1.2.1. Breve história da empresa e integração do negócio na região

Corria o ano de 1935, quando António Alberto, casado com, Beatriz Jerónimo, seis anos mais nova, deixam Carção e instalam-se em Gimonde. Situada numa encruzilhada estratégica a povoação de Gimonde era ponto de passagem obrigatório para todos quantos pretendessem chegar legalmente a Espanha através da fronteira de Quintanilha, ao concelho de Vimioso e a terras de Miranda, e ainda às povoações da Lombada.

A escolha de Gimonde para o casal se instalar obedeceu ao estudo empírico dos prós e contras, estudo esse suportado no conselho dos familiares: a cidade era demasiado grande e já estavam ocupados os possíveis espaços de negócio minimamente rentável, até por parentes dos dois. Instalados com o menino de um ano de idade, Beatriz depressa granjeou prestígio junto dos cidadãos endinheirados amigos de petiscos, estes por seu turno passaram a palavra aos caixeiros-viajantes, não causando surpresa a irradiação da fama de exímia cozinheira por todo o Nordeste.

É que, Beatriz também apelidada de “*Carçona*” (dada a origem) cometia singulares proezas culinárias na taberna onde o casal se estabeleceu, a meias com a venda de mercearia. Atento e vivaz, Alberto endividava-se na compra de castanha e cereais, desendividando-se revendendo bem, somando lucros devido ao arguto e esforçado exercício de pouco a pouco ganhar freguesia, levando-o a fornecer a fiado adubos e restantes produtos necessários para as culturas agrícolas vingarem nas terras dos povos limítrofes. Os anos seguintes continuam a ser de intensa labuta para o casal, com o crescente número de filhos, nos finais de 1945, estes passaram a seis: Guilherme, Domingos, Francisco, Manuel, Augusto e Maria da Glória.

No dia 19 de Fevereiro 1952, nasce o último filho, sendo que foi batizado de Alberto assegurando o nome do progenitor. A morte precoce de António Alberto, para além do desgosto e do luto consequente, provocou natural e consequente reunião de família para analisar as consequências resultantes do infausto acontecimento.

A falta do timoneiro e os ventos de mudança, obrigando a cautelosas modificações na estrutura do negócio. O imobilismo, caso persistisse, fatalmente, conduziria ao depauperamento e consequente ruína. A resolução passaria por honrarem a memória

do fundador continuando a sua obra, em novos moldes, mas assente na matriz de nunca por nunca enveredarem por práticas aventureiras capazes de colocarem em risco a estrutura da casa.

Fundada então em 1997, a Bísaro - Salsicharia Tradicional é uma empresa especializada em enchidos, fumeiro tradicional e outros produtos de origem animal. Instalada em Gimonde - Bragança, no Parque Natural de Montesinho, privilegiando assim a sua relação com a região.

De uma forma breve apresenta-se abaixo um esquema com a história cronológica da empresa, salientando as principais conquistas:

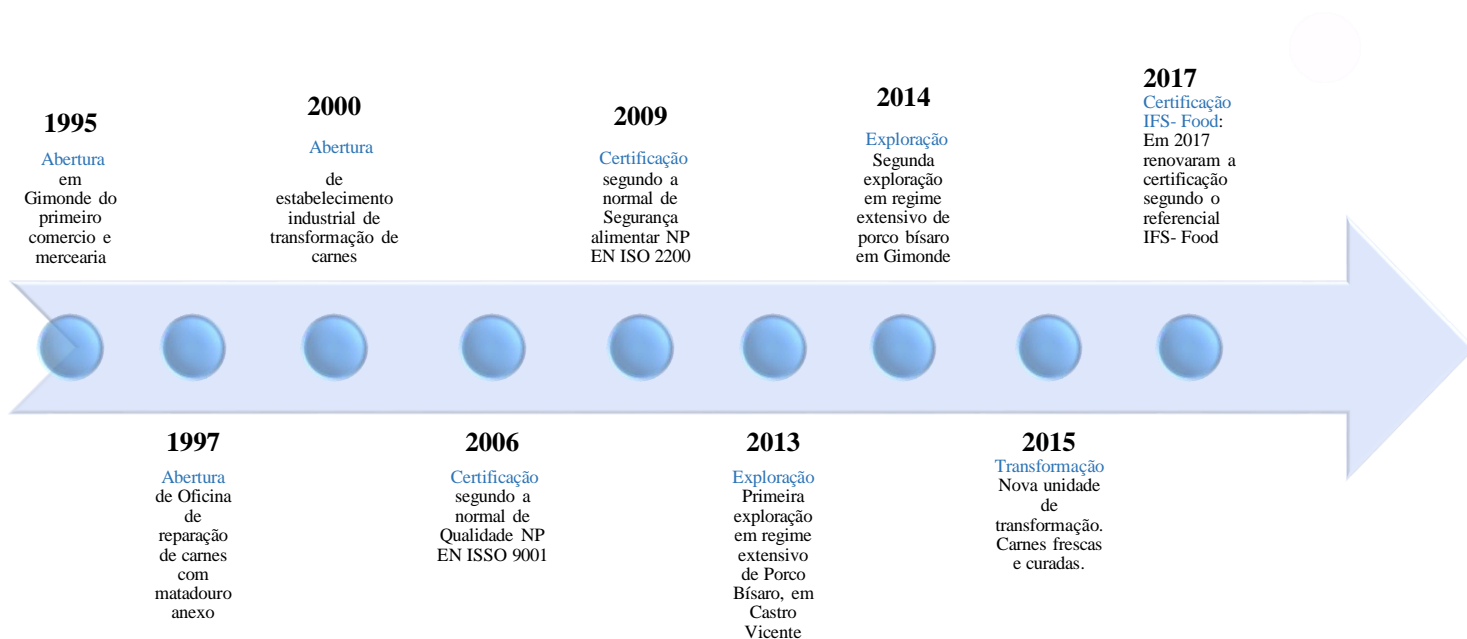


Figura I- História Cronológica da empresa

1.2.2. Organograma da empresa

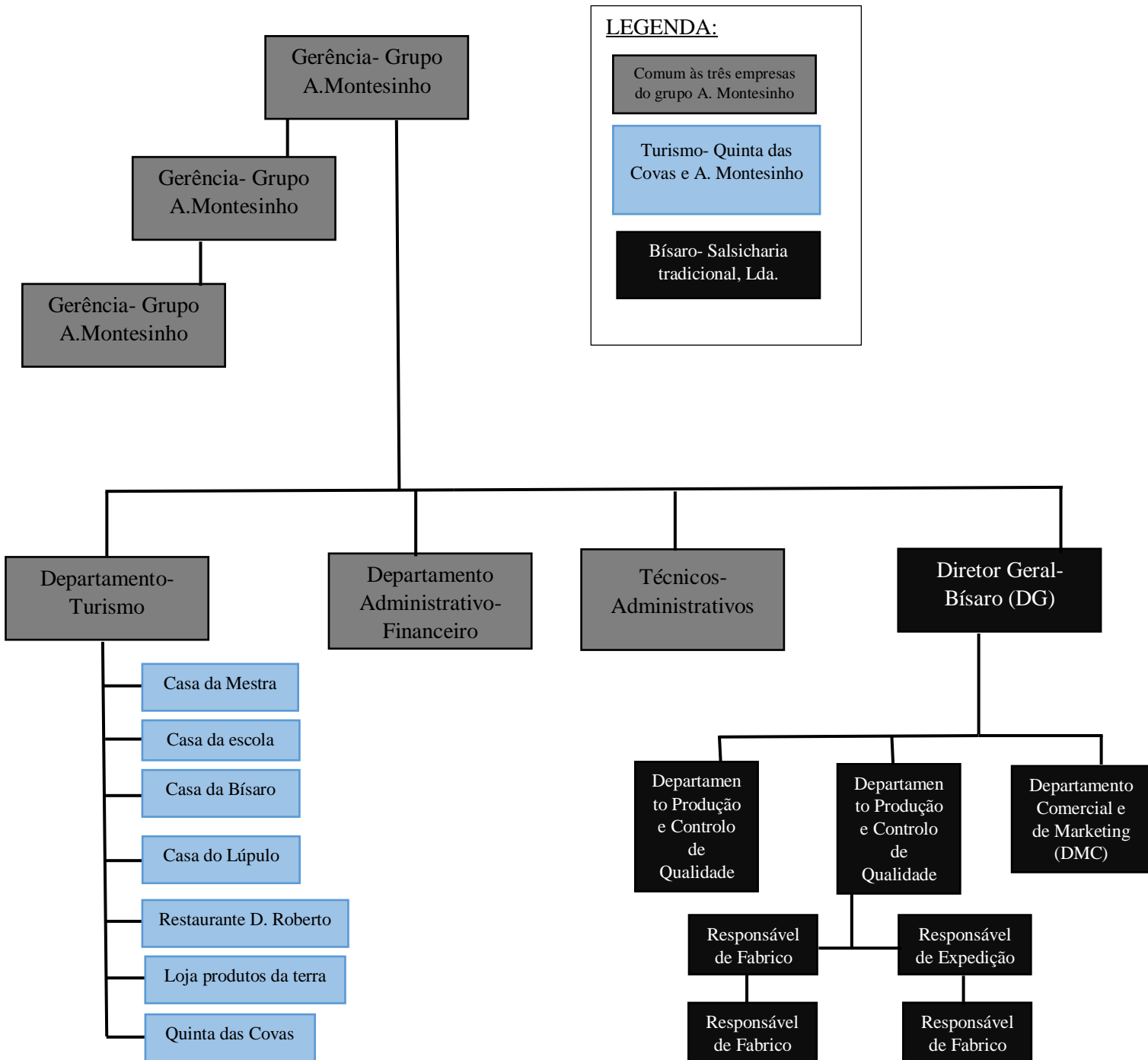


Figura II- Organograma da empresa. Fonte: elaboração própria

Acima encontra-se o organograma da empresa, onde está retratado todos os departamentos e partes constituintes do grupo A.Montesinho. É de salientar que a empresa integra cerca de vinte trabalhadores no seu todo e que estes se encontram distribuídos pelos vários departamentos do grupo. A bísaro-salsicharia tradicional

conta com cerca de sete trabalhadores, sendo que em determinadas alturas achadas convenientes pela empresa, são contratadas algumas pessoas, por forma a conseguir-se responder ao número de encomendas feitas pelos seus parceiros.

1.2.3. Localização geográfica da empresa

Como responsável do Departamento de Produção e Controlo de Qualidade, Ana Leite assume: " Não construí a empresa num outro local. Obviamente existem fatores negativos associados à localização da empresa nesta região. A região de Trás-os-Montes é por si só, um obstáculo para as empresas. A distância entre esta zona e o litoral é considerável, o que aumenta os custos de transporte para a região sul, entre outras questões".

Deste modo, tendo inúmeros obstáculos que dificultam as empresas desta região, a Bísaro-Salsicharia Tradicional, está inserida numa aldeia cujas condições edafoclimáticas¹ favorecem os produtos nela inseridos. Reforça ainda dizendo: "Para além disso, e mais importante ainda, as raízes familiares têm muito peso na afirmação dita anteriormente".

Posto isto, num contexto global, e como responsável do Departamento de Controlo, Ana acredita que a empresa está muito bem localizada, finalizando: "Acredito que a opinião dos donos/sócios/família seja a mesma".

Tal como dito também na história da empresa o facto de se localizar numa zona estratégica, devido ao elevado fluxo de pessoas que passavam e passam na localidade para chegarem a Espanha, constitui também um ponto positivo da localização da empresa.

¹ Características definidas através de fatores do meio tais como: clima, relevo, litologia, temperatura, humidade do ar, radiação, tipo de solo, vento, composição atmosférica e a precipitação pluvial. As condições edafoclimáticas são relativas à influência dos solos nos seres vivos, em particular nos organismos do reino vegetal, incluindo o uso da terra pelo homem, a fim de estimular o crescimento das plantas. Fonte: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/condicoes-edafoclimaticas/21084>, 05 de Maio de 2019.

1.2.4. Mercados

No mercado nacional, a empresa Bísaro – Salsicharia Tradicional, está presente em várias superfícies comerciais, desde o clube de Produtores SONAE, Pingo Doce, Jumbo, Lidl, El Corte Inglés e também em grande parte das lojas gourmet ou com tradição de enchidos. Além disso, existe uma enorme participação em feiras de gastronomia a nível nacional e internacional.

Para além destes mercados, a empresa está a conquistar quotas de venda na China (Hong Kong e Macau), em França, Bélgica, Inglaterra, Espanha, Itália, Noruega, Luxemburgo, Angola, Moçambique, Brasil, Canadá e EUA.

O volume de negócios tem seguido um caminho de crescimento de vendas anual, sendo os últimos cinco anos francamente positivos do ponto de vista dos resultados operacionais e líquidos (Informação cedida pela BST).

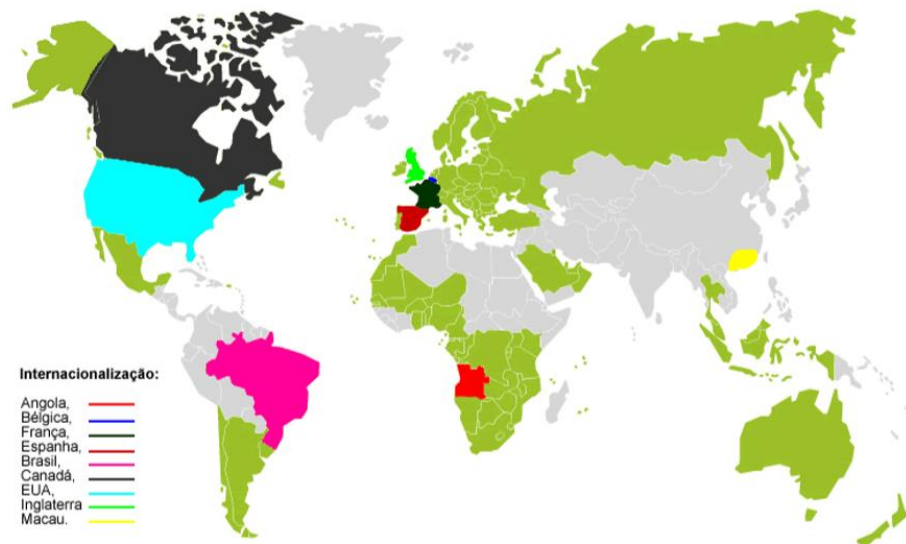


Figura III- Mapa de mercados em que a empresa opera

1.2.5. Parcerias

Tal como dito anteriormente, a Bísaro trabalha com inúmeras superfícies comerciais, entre elas, grupo Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Lidl, Intermarché, entre outras. Cada uma delas, com uma expressão e impacto diferentes.

Estabelece ainda algumas ligações comerciais com vários países tais como: Espanha, Luxemburgo, França, Bélgica, Reino Unido, Macau, etc.

Também já têm produtos registrados no Brasil desde 2016, sendo que neste momento, e devido a inúmeras alterações nas plataformas DIPOA², a empresa encontra-se numa fase de introdução de informação para novos produtos. A empresa encontra-se ainda habilitada para exportar para Cuba.

Relativamente à relação que a Bísaro tem com o exterior, esta tem uma equipa que realiza algumas feiras dentro e fora do país, o que favorece o intercâmbio de informações, sendo uma grande plataforma para futuros acordos comerciais.

A empresa trabalha sempre no sentido de dar a conhecer o seu trabalho e os seus produtos.

1.2.6. Concorrentes diretos

Relativamente a este ponto, a Bísaro considera que todas as empresas de transformação de carnes sejam seus concorrentes diretos, tratando-se de grandes empresas ou de pequena e média dimensão.

De acordo com o professor Paulo Nunes da Universidade Nova de Lisboa³, o termo concorrência, é geralmente utilizado para designar o grau de competitividade ou de rivalidade existente entre empresas ou outras entidades que oferecem produtos ou serviços semelhantes (substitutos) e que competem entre si pelos mesmos mercados ou segmentos de mercado. Por vezes, o mesmo termo é também utilizado para designar o próprio grupo de empresas que atuam nos mesmos mercados com o

² DIPOA- Departamento de inspeção de produtos de origem animal

³ <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/concorrenca/>, 09/07/2019.

mesmo tipo de produtos ou serviços, confundindo-se, neste caso, com o termo ‘concorrentes’.

Segundo a Engenheira Ana Leite, essa concorrência é importantíssima para todos. Aumenta a vontade de fazer mais e melhor, provando que o produto tem bastante qualidade.

Quanto á hipótese dos concorrentes poderem tornar-se seus aliados, Ana conclui: “A Bísaro trabalha com várias empresas do ramo. Um dos nossos subcontratados para fatiamento do produto, também fornece o mercado com produtos similares”. Refere ainda: “Esta relação de simbiose entre as empresas é realmente importante”.

De acordo com o Türkkan, a função da concorrência na promoção da inovação pode ser avaliada em três categorias:

- A concorrência obriga as empresas a inovar e também a adotar as inovações conhecidas. Não obstante, quando a inovação é recebida com um interesse menor do que o inicialmente esperado, esta, bem como o seu processo de implementação podem provocar enormes custos;

- Outra função da concorrência é garantir a seleção da inovação. Deliberações como as decisões sobre o campo da invenção, o tema da invenção, o tempo e o custo da implementação, o lugar e as dimensões da inovação devem ser tomadas em consideração.

- Pela proteção dos direitos de propriedade intelectual e industrial, a concorrência fortalece a posição de mercado das empresas inovadoras e o aumento do bem-estar público. As abordagens inovadoras e as posições de mercado dos concorrentes promovem a inovação em outras empresas.

A empresa tem de facto alguns concorrentes, uns com que trabalha diretamente e outros que não, mas essa não é a sua maior preocupação, visto que tem conseguido aumentar a sua cota de mercado e alcançando diversos mercados nacionais e internacionais.

1.2.7. Produtos e gama de produtos

A produção recai sobre o fumeiro, presuntos e carnes da Terra Fria Transmontana, com especial incidência no Porco de Raça Bisara (raça autóctone da região). Distinguem-se 3 gamas de produtos (Pecegueiro, 2016):

- Gama Bísaro – Tradicional - produtos tradicionais com matéria-prima à base de carne de porco.
- Gama de Vinhais IGP⁴ - produtos certificados IGP com matéria-prima à base de carne de porco Bísaro.
- Gama de Porco Bísaro – gama lançada em finais de 2012, são produtos diferenciadores, provenientes de uma exploração de porco Bísaro, criado em campo, do sócio da empresa (entre outros). Os produtos da gama Vinhais IGP são produtos certificados de acordo com o estabelecido nos regulamentos comunitários e controlados pela ANCSUB (Associação Nacional de Criadores de Suínos de raça Bisara) e pelo organismo certificador Tradição e Qualidade (Informação cedida pela BST).



Figura IV- Símbolo da menção de qualidade IGP

⁴ IGP- Indicação Geográfica Protegida

1.2.8. Fases do processo de fabrico dos produtos

Neste momento, existem três manuais de HACCP⁵ na empresa. Um deles é relativo às massas e chouriços (engloba alheiras, chouriços, butelos, cachaços, salpicões, etc); outro que diz respeito à desmancha (tratamento das carcaças após receção do matadouro) e por último, o manual relativo à salga (engloba as salgas de presuntos, paletas, toucinho, etc.).

É a partir destes manuais de HACCP, que todo o processo de fabrico se desenrola. Neste manual existe um fluxograma de fabrico, no qual são explicadas todas as fases de produção do produto. A partir do momento que o fluxograma está descrito, existe um conjunto de análises que permitem avaliar qual o perigo associado a cada etapa. Depois da identificação desses perigos, é necessário avaliar a probabilidade/gravidade dos perigos ocorrerem.

Digamos que estes manuais são a bíblia para a realização de um produto de qualidade e seguro. Ana afirma: “Como deve calcular, cada produto passa por etapas diferentes, o que lhe vai conferir um aspeto, sabor e textura distintos”.

Neste momento a empresa Bísaro-Salsicharia tradicional, Lda conta com duas fábricas. A primeira fábrica construída pela empresa, designada por “fábrica antiga” e a mais recente fábrica (construída à cerca de quatro anos).

A fábrica mais recente é a que recebe as carcaças, vindas dos matadouros municipais onde são levadas das suas explorações (uma em Gimonde e outra em Castro Vicente). Aqui é feito todo o processo de desmancha das carcaças onde de seguida são encaminhadas para as várias fases dos processos dos vários enchidos que a empresa produz.

De uma forma breve e simples o processo de desmancha é o seguinte:

⁵ HACCP- Análise de perigos e controlo de Pontos críticos

A receção das matérias-primas é realizada, sendo avaliadas pelo menos as seguintes características:

- Temperatura de Transporte / Produto;
- Lote;
- Quantidade;
- Acondicionamento / Condições de Transporte.

Para suínos de raça Bisara, são confirmadas as marcas auriculares das carcaças recebidas, com os dados enviados pela ANCSUB (Associação Nacional de Criadores de Suínos da Raça Bísara).

Após a receção das carcaças estas são armazenadas o mais rapidamente possível na câmara de armazenamento de carcaças a temperaturas inferiores a 7°C.

As carcaças são identificadas com a designação, lote, data de receção e a quantidade.

Na altura da desmancha, as carcaças são transportadas por via aérea (numa espécie de gancho, sobre uma calha rolante) para a sala da desmancha (que se encontra à temperatura máxima de 12°C), de acordo com as necessidades.

Depois disso a carne está realmente pronta para desmancha, onde são divididos as várias partes da carcaça, postas em sacos com diferentes cores, onde cada cor corresponde a uma parte específica da carcaça para os vários tipos de enchidos, para assim ser mais fácil de identificar aquando da sua distribuição e confeção dos enchidos, estas partes da carcaça são identificadas pela colocação da etiqueta, indicando o lote, quantidade e data de início do processo produtivo.

Esta foi uma implementação (cores diferentes dos sacos) feita há cerca de um ano, para que qualquer funcionário da fábrica conseguisse identificar com facilidade as várias peças da carcaça, ao invés de andar á procura, saco por saco.

Após a separação das carnes e sua identificação, são armazenadas na câmara de refrigeração a temperaturas inferiores a 7°C até à sua utilização na etapa seguinte, ou imediatamente utilizadas para a produção, conforme o número de encomendas que a empresa tenha.

O passo seguinte será o de pesar todos os ingredientes e matérias-primas utilizadas de acordo com o indicado na Ficha de Produção, posto isto, colocam-se as carnes já pesadas na misturadora, assim como os restantes ingredientes, e inicia-se o processo de mistura automática. Após a conclusão do processo de mistura, coloca-se a massa obtida nos carros de transporte e procede-se à sua identificação, estes são encaminhados para a devida câmara, onde permanecem um dia.

Logo após esta etapa, segue-se o processo de enchimento da tripa que dará origem o produto final: Chouriça, Salpicão, Lombo, Butelo e Cachaço.

Coloca-se a tripa no cano da enchedora e inicia-se o processo do enchimento. O fecho do produto é realizado com a colocação de um fio algodão nas pontas.

O processo de enchimento é realizado através de uma máquina, onde foi incluído o detetor de metais, ou seja, o detetor é a segunda de três máquinas para o processo de enchimento, ficando assim inserido no meio das duas máquinas: uma onde é inserida a massa e a seguinte onde é inserida a tripa. Esta máquina foi implementada para fazer o despiste de todo e qualquer tipo de metal que pudesse eventualmente estar na massa dos enchidos.

Na possibilidade de algum tipo de metal ser detetado pela máquina, esta emite um barulho ruidoso para avisar os operadores da fábrica (mais concretamente o responsável por este processo) e assim proceder à extração do metal. Esta medida foi implementada aquando da construção desta nova fábrica (quatro anos sensivelmente).

Posto isto, o produto é então colocado nas varas, que por sua vez são colocadas no carro de transporte onde segue para a estabilização. Os carros são colocados na câmara de estabilização durante o período de dois a três dias. No caso dos produtos IGP, as condições mantêm-se mas por um período de 30 dias.

Após a etapa de estabilização, o produto segue para a etapa de fumagem, onde devem permanecer aproximadamente 2 dias. Após concluída a etapa de fumagem, os produtos são transportados para a câmara da secagem por um período de 15 dias. Para produtos IGP, os produtos permanecem durante 30 a 45 dias.

Em todas as etapas acima descritas, e nas várias fases do processo de fabrico dos produtos, estes passam por diversas câmaras, cada uma delas, destinada para uma etapa específica do processo, em que são tidas em conta várias características, como a temperatura, humidade o tempo, etc. Estas características são controladas por um “computador”/quadro que é regulado por uma pessoa responsável. Quando por algum motivo, existem alterações inesperadas às configurações do computador, é emitido um sinal sonoro, que emite um som bastante ruidoso, para alertar os trabalhadores da fabrica e assim se detetar o problema e proceder de imediato à sua resolução. Esta medida foi tomada logo de início, aquando da construção desta mais recente fábrica, para que situações como a falta de luz ou algum tipo de alterações relativamente a temperaturas possam eventualmente acontecer. Este tipo de alterações inesperadas poderiam provocar alterações nos produtos e poderia ser posta em causa a qualidade dos mesmos, fazendo com que todo o trabalho feito anteriormente pode-se ser ‘deitado por terra’.

A etapa da distribuição pode ser feita por carros próprios da Bísaro-Salsicharia, Lda ou por serviço contratado a uma transportadora.

O processo acima descrito, tal como dito anteriormente é feito para os enchidos como a Chouriça, Salpicão, Lombo, Butelo e Cachaço.

Segue-se na seguinte página um fluxograma com os principais pontos de inovação no processo de fabrico dos enchidos acima descritos.

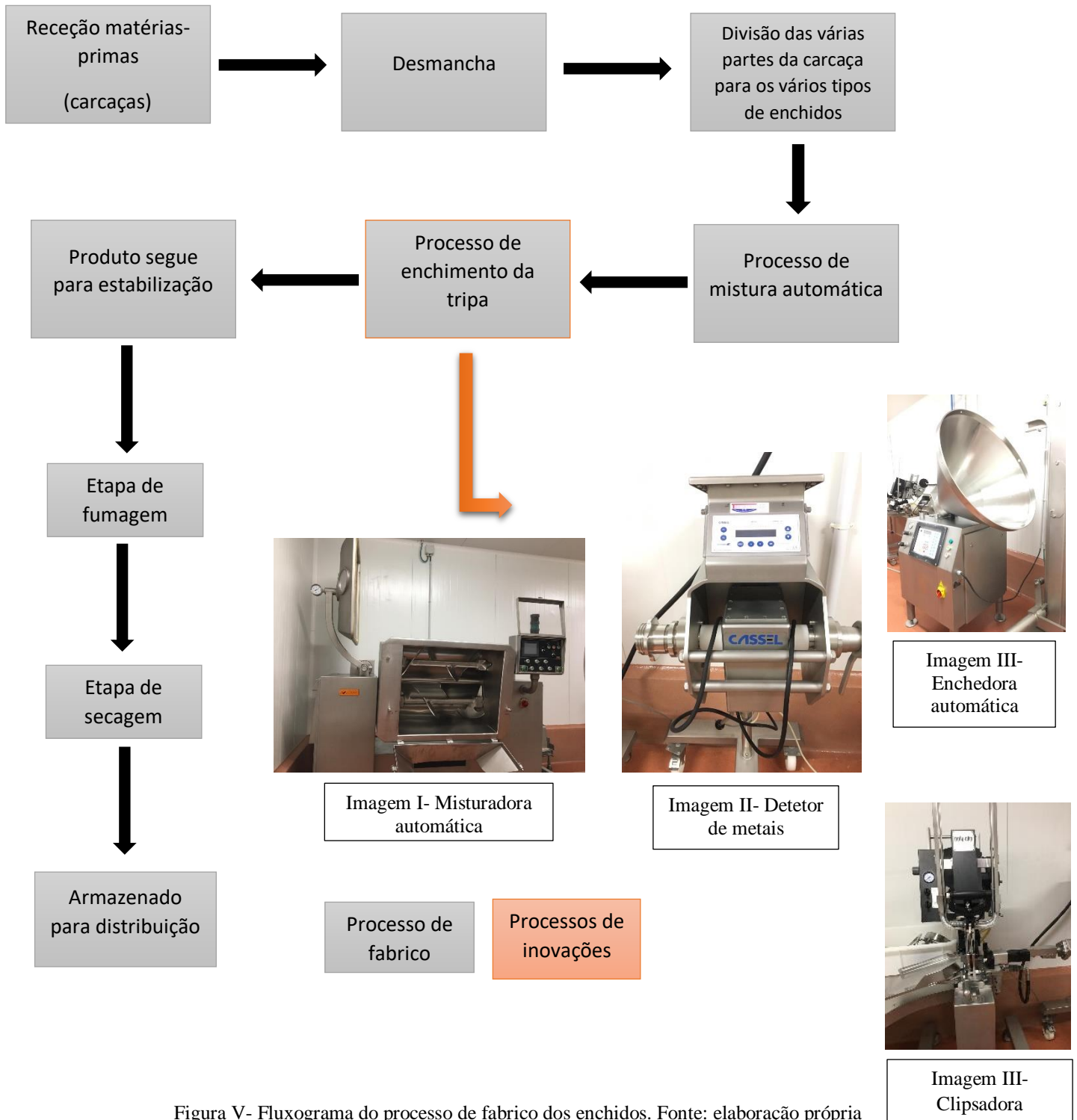


Figura V- Fluxograma do processo de fabrico dos enchidos. Fonte: elaboração própria

Na “fábrica antiga”, é feito todo o processo das alheiras, pois é lá onde se encontram todos os utensílios para a sua confeção, como máquinas, marmitas de cozedura das carnes, câmaras próprias para o efeito, entre outras (sendo que todo o processo que as envolve é feito nesta fábrica, desde a receção da carne ao embalamento, pois aquando da desmancha das carcaças, a carne pertencente à

confeção de alheiras é levada para esta fabrica através de um elevador que liga as duas fabricas).

De uma forma breve segue a explicação do processo produtivo das alheiras.

A receção das matérias-primas é realizada. As carnes que se encontram congeladas são descongeladas a temperaturas de refrigeração ($T < 5^{\circ}\text{C}$) até serem utilizadas na etapa seguinte. No interior das marmitas, coloca-se os ingredientes necessários para temperar as alheiras de modo a que tenham uma textura e sabor agradável.

As carnes a serem utilizadas na cozedura são colocadas em cestos de inox no interior das marmitas e enche-se com água, tal como mostra na figura 6. As marmitas devem ser devidamente fechadas. Após estarem fechadas são colocadas em funcionamento, programando o tempo de cozedura para 5h de modo a atingir e manter neste período de tempo a temperatura de 90°C .



Figura VI- Marmitas onde são cozidas as carnes (imagem cedida pela BST)

Após a cozedura das carnes, a água de cozer é armazenada a temperaturas superiores a 75°C para ser utilizada na seguinte etapa da mistura.

Depois da receção do pão, este é armazenado em cestos. É efetuada a sua identificação com a data da receção e o lote, de acordo com as quantidades indicadas na Ficha de Produção.

As carnes cozidas que possuem mais osso (como as carnes de aves) são desfeitas manualmente e o mais uniformemente possível. As carnes cozidas que não possuem

osso (ex. o toucinho) são picadas na picadora, a fim de desfazer e uniformizar a dimensão das carnes picadas, tal como mostra na figura 8.



Figura VII- Desfia das carnes de forma manual (imagem cedida pela BST)

Na misturadora automática, junta-se os ingredientes necessários para a confeção da massa das alheiras. Posto isto, a massa é colocada nos carros de transporte, para ser utilizada na sala de enchimento.

Na etapa seguinte, liga-se a enchedora no programa de peso programável e coloca-se a tripa no cano, para se dar início ao processo de enchimento automático. O fecho das alheiras é realizado manualmente colocando um fio de algodão, para os produtos IG/IGP, e para os restantes é realizado automaticamente por clipsagem (figura IV).

Depois de enchidas e fechadas, as alheiras são colocadas em varas de inox, que por sua vez são colocadas em carros de transporte. Assim que um carro se encontre completo, é colocado na estufa elétrica, para o processo de fumagem- medida tomada e alterada recentemente, pois no processo antigo, os carros de transporte assim que estivessem completos, eram colocados de imediato no fumeiro, onde permaneciam aproximadamente três horas. Fumeiro esse que era feito com madeiras nobres, como o carvalho e azinho (madeiras que fossem tábuas ou resinosas não eram utilizadas pois podiam provocar a libertação de compostos químicos indesejáveis).

Neste momento a etapa da fumagem é feita por uma estufa elétrica, onde não são introduzidos quaisquer tipo de madeiras, a fim de evitar uma alteração repentina na temperatura a que a lareira deveria de estar sempre, ou seja, uma temperatura constante.

A introdução desta mais recente estufa, deve-se ao facto de não ser necessário ter um operador permanentemente na zona da fumagem (lareira), que teria que ter uma preocupação constante com a temperatura a que as alheiras deveriam de estar, e que mesmo com essa atenção redobrada, por vezes era difícil de controlar e manter uma determinada temperatura, pois existem parâmetros externos ao ser humano. Por mais que houvesse uma real e constante preocupação e controlo com esta etapa, eram recorrentes algumas situações como: as alheiras não ficarem secas por todo, por vezes rebentarem (e assim perder-se todo o processo feito para trás para chegar a esta fase final), as temperaturas não estarem sempre nos 90°C, ou seja, eram atingidas mas nem sempre mantidas constantes.

Após estar concluída a etapa de fumagem, os produtos são transportados para a câmara das alheiras.

No caso das alheiras, permanecem nessa sala durante aproximadamente 1 dia, com o objetivo de proceder à sua estabilização.

Os produtos são acondicionados e rotulados de acordo com as especificações definidas no plano de produção e/ou por cada empresa parceira (cliente), pois cada uma tem as suas preferências, que diferem de empresa para empresa. Até à expedição, o produto é armazenado na câmara de produto final.

Na zona de expedição o produto só deve ser colocado durante o tempo estritamente necessário para a preparação das encomendas e consequente expedição.

A etapa da distribuição pode ser feita por carros próprios da Bísaro - Salsicharia, Lda, ou por serviço contratado a uma transportadora, tal como nos outros enchidos.

Na seguinte página, segue o fluxograma com os principais pontos de inovação no processo de fabrico das alheiras.

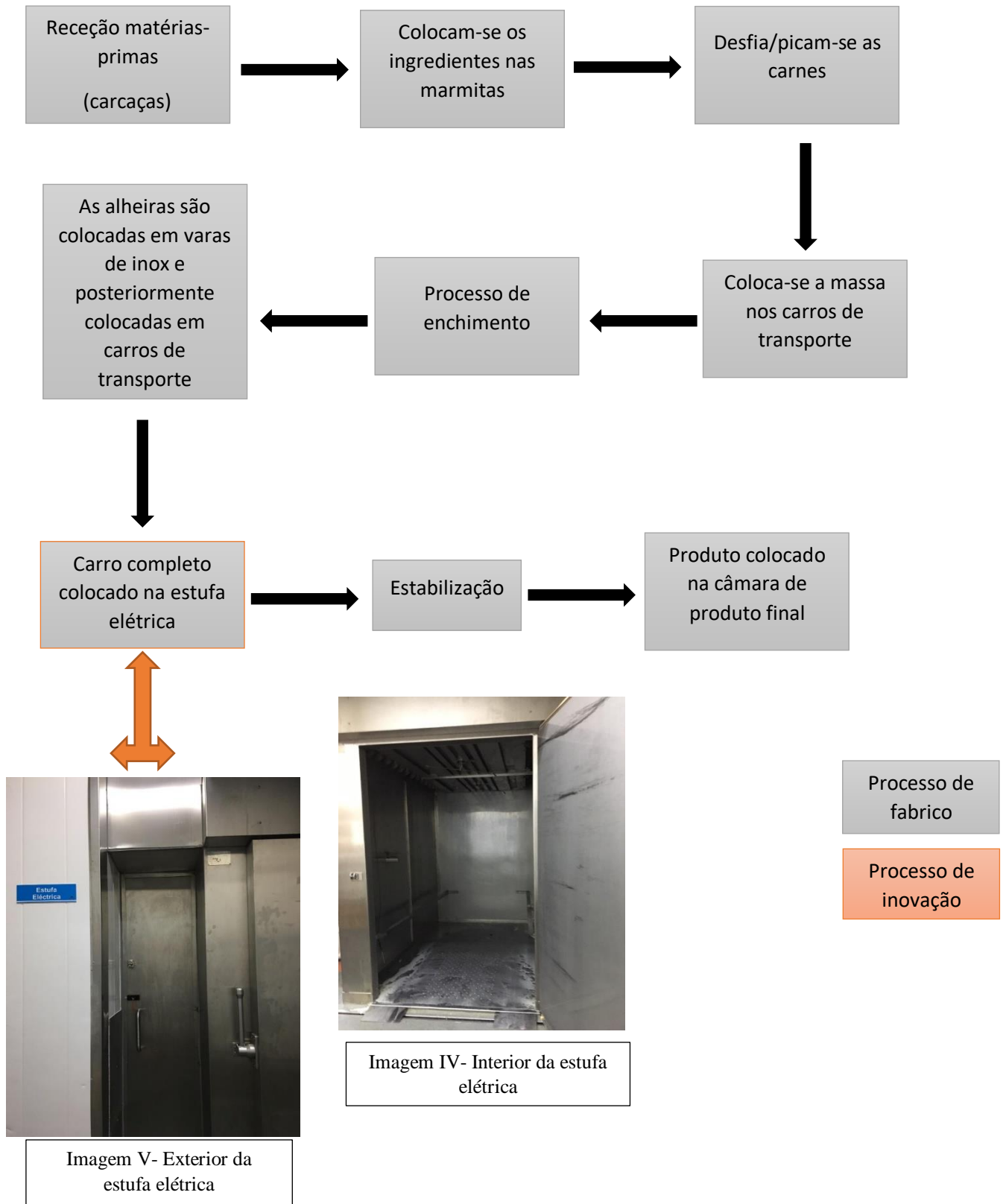




Imagem VI-
Programação da
estufa



Imagem VII- Carrinho das alheiras no
interior da estufa



Imagem VIII- Sonda para
verificar temperatura no interior

Figura VIII- Fluxograma do processo de fabrico das alheiras. Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao presunto, por exemplo (ou outros produtos salgados), logo após a desmancha, a peça é direcionada para a salga, de onde iniciará o seu processo de cura. Após a salga, passará por diversas câmaras de secagem (com temperaturas e humidades diferentes) o que lhes proporcionará as condições necessárias para realizar a cura desejada.

Após este processo os presuntos são levados para uma câmara diferente onde são etiquetados com uns códigos, a fim de se saber todo e qualquer tipo de informação acerca destes. Na imagem abaixo, está retratado o esquema das etiquetas (fig. IX).

No caso de alguns enchidos e outros produtos de salga, são expedidos para os subcontratados, por forma a realizar o processo de fatiamento e/ou desossa.

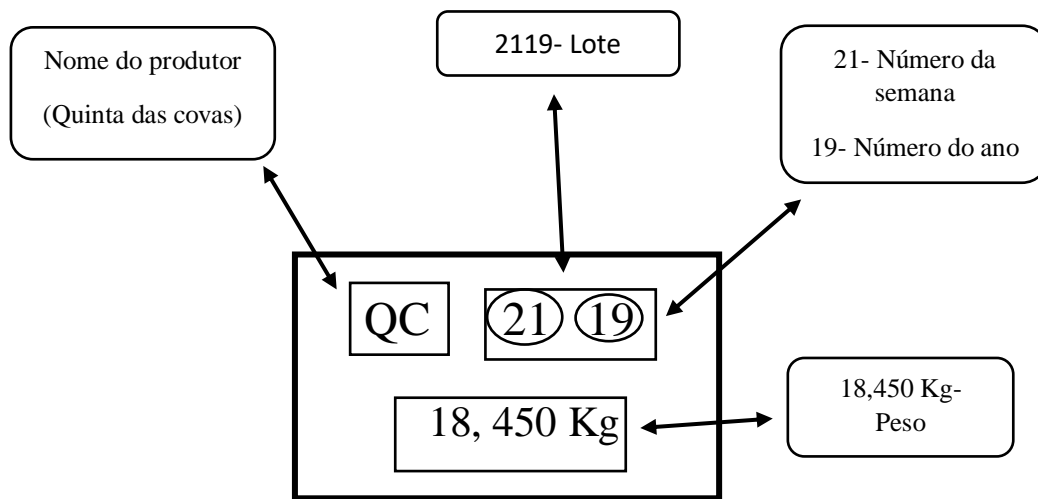


Figura IX- Etiqueta dos presuntos. Fonte: Engenheira Ana Pecegueiro, elaboração própria

1.2.9. Perspetivas futuras

A Bísaro faz parte do grupo A.Montesinho. O grupo, para além da empresa de enchidos (Bísaro) também está direcionada para o turismo, com seis casas de turismo rural na aldeia de Gimonde. É constituída também pelo restaurante D.Roberto e uma quinta (Quinta das Covas) onde realiza uma série de eventos, com uma capacidade superior a 1000 pessoas.

É ainda de referir, que existem associadas a este grupo, duas explorações de suínos com alguma expressão. Existem técnicos especializados nestas explorações que trabalham no sentido de aumentar a rentabilidade e qualidade da carcaça do porco Bísaro. A empresa faz inseminação artificial, agrupa lotes de animais com pesos específicos para desmancha, controla a alimentação e tudo o que o processo envolve. O controlo do maneiio dos animais é fundamental para chegar a uma qualidade da carcaça irrepreensível.

Num futuro próximo, e já com algumas obras em curso, existe a possibilidade de aumentar a capacidade da Bísaro Salsicharia Tradicional, para que possa crescer ao nível de espaço. Com estas medidas aplicadas, poderá ser possível sonhar com uma unidade para fatiamento e desossa de produtos (processo que a empresa faz *outsourcing*).

Existe também a ideia de expandir o negócio na área das compotas e licores. A fruta fornecida pelas quintas da empresa poderá ter alguma expressão nesse sentido. Ana refere ainda: “O objetivo é e será sempre, crescer pouco a pouco” e que se daqui a alguns meses retornar à empresa, haverá certamente algumas novidades no que toca à aquisição de algumas máquinas ou a algum processo de fabrico, pois a constante preocupação da empresa com a inovação será sempre a palavra de ordem, uma vez que, o mercado assim o exige.

No início de 2019 a empresa começou também a vender carne fresca para o El Corte Inglés e mais recentemente para o LIDL. Por forma a fazer face a um produto que a empresa já tinha e que muitas vezes não era utilizado, ou pelo menos não utilizado para venda. A empresa decidiu implementar no corrente ano (2019) este novo produto, estabelecendo assim mais uma parceria de um novo produto com dois dos seus parceiros.

A Bísaro não estará focada em abrir outra empresa, ainda que no mesmo sector mas noutra região, por exemplo, pois, pela dimensão do grupo, e áreas de abordagem, o objetivo nos próximos anos será aumentar a capacidade das instalações e melhorar cada vez mais a qualidade dos produtos/serviços.

1.2.10. Segurança alimentar - Novas mentalidades e novo paradigma da sociedade

Com o avanço dos tempos e constante preocupação com a qualidade dos alimentos que ingerimos e sua origem (biológicos, não biológicos), a procura pelo tradicional, assume uma importância cada vez maior, uma vez que transmite mais confiança no momento da compra, quer ao nível da saúde quer ao nível da própria nutrição. A leitura do rótulo é uma prática cada vez mais comum, oferecendo garantias não só de qualidade mas também da sua origem.

Até mesmo da questão do vegan, dos “verdes” no prato e da constante preocupação com os direitos dos animais, Ana vê estas mudanças de paradigma na sociedade e possível ameaça ao negócio da Bísaro da seguinte forma:” Durante alguns anos fiz parte de um grupo de investigação na área da química dos alimentos. Essa

experiência, aliada há minha profissão nos dias de hoje, levou-me a julgar os produtos de uma outra forma. A Bísaro também é uma empresa com uma longa contribuição na comunidade científica, o que possibilita uma maior facilidade para compreender estas mudanças no mercado”.

O sistema de HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) é uma abordagem sistemática e estruturada de identificação de perigos e da probabilidade de estes ocorrerem em qualquer uma das etapas de produção de alimentos, definindo medidas de controlo (Neto et al, 2001).

Existem contudo, riscos associados ao consumo de carnes processadas, mas esses riscos também fazem parte de outros grupos alimentares, tais como, o sal, o açúcar, as gorduras saturadas, o mercúrio, os ómeegas, fertilizantes etc. São componentes de inúmeros alimentos (enchidos, doces/frutas, carnes, peixes e vegetais), o que faz com que não seja uma preocupação constante do dia-a-dia da empresa, é nessa base que a empresa enfrenta estes novos paradigmas. Ana salienta: “Portanto, tendo isto em consideração, tudo aquilo que é ingerido causa efeitos nocivos à nossa saúde. As recentes investigações fazem referência a isso mesmo, no mercado global em que vivemos, tudo aquilo que é ingerido causa efeitos ao nosso organismo. Uma dieta saudável é uma dieta que inclui todos os produtos da cadeia alimentar, portanto é com essa base que os consumidores se devem pautar. Na minha opinião pessoal, e vale o que vale, a ingestão de aditivos é fundamental para os tempos em que vivemos, sempre e quando sejam medidos e dosificados. Estes aditivos, que hoje em dia são tão criticados, permitem que possamos ter uma despensa com produtos durante algumas semanas/meses. Em termos de segurança alimentar é de extrema importância”.

Reforça ainda dizendo: “a ingestão deste tipo de produtos não deve ser diária, mas o objetivo da nossa empresa não é esse. Temos vindo a reduzir a quantidade de sal, sendo que sempre fomos uma empresa cuja adição de aditivos nunca existiu na dose máxima. O que realmente queremos é um produto com elevados teores de qualidade”.

É importante referir, que a maioria dos produtos são curados com ação do frio, através de câmaras próprias para o efeito, isto nos enchidos, e mais recentemente para as alheiras a implementação da estufa elétrica, com a substituição do fumo na cura das alheiras (processo tradicional) por uma câmara que efetua esse processo.

Novamente, e a título pessoal com a experiência que tem, Ana acredita que os radicalismos não são bons conselheiros em nenhuma área. É necessário conhecer bem o comportamento químico dos alimentos para se poder ter uma opinião fundamentada, termina a Engenheira.

Quanto à possibilidade destas tendências se manterem, e a empresa procurar fazer outro tipo de produtos como alheiras vegan, por exemplo, e assim chegar a um maior número de consumidores, Ana acredita que ao longo das gerações, estas tendências tenham expoentes máximos e mínimos por décadas. Acredita ainda que não estará sempre no seu maior grau de exigência. As tendências são unicamente “tendências”, chegam e partem por épocas. Os produtos da Bísaro- Salsicharia tradicional não entram na gama dos alimentos “saudáveis”, portanto não é esse o interesse, produzir enchidos com designações “*ligh*” ou “baixos em colesterol”. Existe sim uma constante preocupação com a produção de enchidos cujo teor de sal venha a ser diminuído gradualmente e sem a presença de alergénios como a lactose.

A empresa tem consciência que os seus produtos não têm uma caracter “obrigatório” á mesa, sendo mais utilizados em eventos/festas e bastante utilizados em épocas festivas com o Natal ou a altura da páscoa onde são fortemente utilizados na confeção de alguns produtos regionais como os folares. Digamos que é um produto para grandes apaixonados e para festejos (dias de celebração), afirma Ana.

Segundo a Engenheira, a empresa sabe e alerta nos seus rótulos e fichas técnicas, que os produtos não devem ser consumidos por grávidas e pessoas mais debilitadas clinicamente.

1.2.11. Implementação de normas

Neste momento, a empresa está normalizada com a NP ISO⁶ 9001:2015 e com o referencial IFS-Food. Esta sentiu necessidade de implementar estes referenciais para poder fornecer determinados mercados.

A preocupação com a qualidade levou à certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, através da norma NP EN ISO 9001 no ano de 2006. Já em 2008, a empresa

⁶ Iso- International Organisation for Standardisation

partiu para o alcance de outro objetivo, a norma NP EN ISO 22000:2005, como forma de garantia de segurança alimentar.

Para além das normas anteriormente referidas, a empresa trabalhou arduamente para a obtenção da certificação através do referencial IFS.

A norma NP EN ISO 9001 é a norma de sistema de gestão mais utilizada mundialmente, constituindo-se como referência internacional para a certificação de Sistemas de Gestão de Qualidade. Esta norma lida com o propósito fundamental da existência de uma organização ao focar na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, aumentar a sua satisfação e melhorar o desempenho global. A norma NP EN ISO 9001 adota a abordagem por processo, a melhoria contínua e íntegra o pensamento baseado em risco (fonte: ISO 9001:2008) (Pecegueiro, 2016).

A norma NP EN ISO 22000:2005 – sistema de Gestão da Segurança Alimentar, baseia-se nos princípios do HACCP do *Codex Alimentarius*, internacionalmente reconhecidos. O enfoque deste referencial é a segurança alimentar em todas as etapas da cadeia de fornecimento (fonte: ISO 22000:2005).

A empresa possui um Manual de Gestão, cujo objetivo é definir as principais características dos elementos do Sistema de Gestão, através da divulgação da Política de Qualidade e Segurança Alimentar. O Manual do Sistema de Gestão pretende demonstrar de forma objetiva a clientes, fornecedores e colaboradores, a qualidade e segurança alimentar implementada na empresa, permitindo a avaliação, por todas as partes definidas anteriormente, da capacidade da empresa garantir a sua satisfação. Para tal, apresenta produtos conforme com os requisitos solicitados pelos clientes e com as especificações internas, supervisionando os produtos ao longo de todas as fases como forma de prevenção da ocorrência de não conformidades (Pecegueiro, 2016).

Em resposta às preocupações no que se refere à segurança alimentar, algumas associações comerciais Alemãs e Francesas, elaboraram uma norma padrão para a qualidade e segurança alimentar com marca própria, ou seja, o International Food Standard (IFS). Esta norma foca diversas exigências e requisitos, permitindo a aplicação da mesma, uma avaliação rigorosa da segurança dos fornecedores de

alimentos e do sistema de qualidade. Este referencial integra: o processo de avaliação/certificação, requisitos para as empresas fornecedoras de marcas próprias, requisitos para organismos de certificação e auditores e por último o relatório.

O referencial IFS-Food é uma norma mais atual, e com um elevado padrão de exigência. Este referencial foi necessário para permanecer no mercado do *Lidl*, permitindo assim dar um passo ainda maior, no que diz respeito à rastreabilidade e qualidade dos produtos.

A certificação por este referencial é requerida por quase todos os retalhistas alemães e franceses e por várias retalhistas de outros países europeus, estando os requisitos divididos por cinco capítulos, descritos na figura X (Tiago, 2010).

Responsabilidade de Gestão	Requisitos associados à política e estrutura corporativa, fogo no cliente e revisão da gestão
Sistema de gestão da Qualidade	Requisitos principalmente associados ao sistema HACCP, requisitos da documentação e preservação dos documentos
Gestão de recursos	Requisitos associados à higiene pessoal, fardamento, doenças infecciosas, formação e instalações sanitárias
Processo de produção	Requisitos associados às especificações e desenvolvimento de produtos, compras, embalagem, ambiente fabril, limpeza e higiene, resíduos, controlo de corpos estranhos, controlo de pragas, receção, armazenamento e transporte, equipamentos, rastreabilidade, organismos geneticamente modificados e alergénios
Avaliações, análises, melhorias	Requisitos associados à auditoria interna, inspeção, controlo do processo, calibração e verificação metrológica, análise dos produtos, gestão de reclamações, retirada e recolha de produtos, gestão de produtos não conformes e ações corretivas

Figura X- Requisitos da norma IFS. Fonte: Elaboração própria

A implementação da norma IFS supõe um conjunto de vantagens e benefícios para as empresas do sector alimentar, tais como (Pecegueiro, 2016):

- Estabelece uma norma comum que permite uma avaliação por organismos de certificação acreditados;
- Demonstra um compromisso de fornecer um produto com qualidade e seguro;
- Constitui uma prova mais do que evidente do cumprimento da legislação referente à segurança alimentar;
- Facilita o controlo de todas as etapas de produção, reduzindo os perigos de contaminação;
- Facilmente integrada com outras normas;
- É reconhecida pela Global Food Initiative (GFSI), que lidera as cadeias globais de retalhistas alimentares, o que reforça a sua reputação;
- O processo de certificação apoia a melhoria continua através de uma vigilância constante e das respetivas ações corretivas (IFS, 2007).

Os primeiros passos para o processo de certificação deste referencial são, o estudo de todos os requisitos da IFS e seguidamente a aquisição da versão mais atualizada da norma. Com o objetivo de se executar a auditoria IFS, a empresa indica uma entidade de certificação aprovada para a realização deste tipo de auditorias e se assim o entender, submeter-se a uma auditoria inicial, cuja finalidade é ser utilizada apenas para o estudo da empresa. Para se executar a auditoria e emitir certificados, as entidades de certificação têm que ser acreditadas segundo a norma EN 45011 no âmbito da IFS (IFS, 2007). Entre a empresa e a entidade de certificação existe um contrato que detalha o âmbito da auditoria, a sua duração e os requisitos (Pecegueiro, 2016).

1.2.12. Novas tendências de mercado

A Bísaro – Salsicharia Tradicional é uma empresa inovadora cujo objetivo principal é a satisfação dos clientes, como tal, está muito atenta às tendências do mercado, tendo promotoras em diversas zonas do país, que ajuda a empresa “*in loco*” a ter uma noção mais real dos interesses dos consumidores finais.

A crescente preocupação pelo sal e os bons hábitos alimentares levou a empresa a alterar os processos de produção dos seus produtos, de forma a reduzir significativamente este componente. Para além disso, existiram alterações também no processo de cura dos produtos. Inicialmente os produtos eram maioritariamente curados através do fumo, sendo que atualmente todo o processo de fabrico foi alterado para secagem a frio. Estas alterações foram surgindo pela necessidade de obedecer às recomendações da Organização Mundial de Saúde, no que diz respeito à redução do sal. No que diz respeito à fumagem, existiu a necessidade de reduzir os Hidrocarbonetos aromáticos policíclicos. Estes compostos químicos são causadores/percussores de uma elevada incidência de cancro.

Ana termina: “Não esquecemos a forma tradicional de laborar um produto, mas estamos muito atentos às publicações científica, de forma a podermos aliar a tradição à ciência”.

1.2.13. Inovações nos próprios produtos

A empresa Bísaro-Salsicharia Tradicional, Lda. tem sofrido enormes transformações ao nível de processos de fabrico. Inicialmente, os processos eram feitos de forma tradicional sem qualquer tipo de recurso a equipamentos, tal como referido na história da empresa. Os processos de elaboração dos enchidos produzidos na empresa eram feitos de uma forma muito manual, com recurso a pequenos equipamentos, próprios de uma cozinha tradicional.

Com o passar dos anos, com a exigência dos mercados e com o aumento das vendas, foi necessário investir no equipamento, nas instalações e forma de fabrico. Com a aquisição gradual de maquinaria, foi possível aumentar significativamente a

produção de enchidos. Principalmente nos últimos 10 anos, a empresa sofreu inúmeras alterações nas suas instalações, aumentando o número de equipamentos e a sua capacidade de produção (contando atualmente com duas fabricas).

Através da aquisição desses equipamentos, foi possível inovar em termos de produção, originando produtos com maior capacidade de vida útil (vida de prateleira).

A empresa tem também como foco O PROJETO BISOVICAP. Este tem como principal objetivo a transformação e processamento de carnes de ovino e caprino, de carcaças de animais fora de marcas de qualidade DOP⁷ e IGP. As pernas são submetidas a um processo de salga e secagem, para serem consumidas como um produto seco com um “flavour” típico de produto curado. As restantes peças das carcaças, são desossadas, limpas de nervos e tendões, picadas, misturadas com barriga de porco da raça Bísara, condimentadas e cozinhadas, por forma a serem consumidas como uma pasta de barrar. Este tipo de produto tem como potencial de aplicação comercial empresas do ramo de carnes, salsicharias, lojas de produtos cárneos em mercados étnicos do tipo “Halal⁸” e “Kosher⁹”. Relativamente ao grau de inovação trata-se de um projeto PROTEC,SI I&DT-Projectos em Co-Promoção, a ser desenvolvido em parceria entre a empresa Bísaro-Salsicharia Tradicional e a Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Bragança.

O objetivo é a obtenção de dois novos produtos cárneos de origem ovina e caprina, com aplicação de tecnologias de cura não habituais a este tipo de carnes, com destino a mercados tão diversificados como o de produtos “Halal” e “Kosher”, para além dos mercados tradicionais de consumo de produtos curados.

⁷ DOP- Denominação de origem protegida

⁸ “Halal” significa “lícito” ou “permitido”, sendo por vezes traduzido como “aceitável”. No contexto Islâmico, o termo Halal refere-se a todo o tipo de alimentos cujo consumo é permitido por *Allah*. Perante o *Isslam*, o consumo voluntário de qualquer alimento *Haram* (não *Halal*), é considerado um delito, pelo que é obrigatório para todo o muçulmano, o consumo de alimentos Halal, a não ser que esteja numa situação em que a sua vida se encontre em risco. Fonte: <https://halal.pt/valor-do-halal/>, 20 de Outubro de 2019.

⁹ Kosher- Kosher (ou *kasher*) é um termo que faz referência aos alimentos que são adequados ou permitidos pelas leis alimentares do judaísmo. Fonte: <https://www.significados.com.br/kosher/>, 20 de Outubro de 2019.

1.2.14. Parcerias com instituições de ensino

A empresa é muito focada na aliança com as instituições de ensino superior. Sempre existiram boas relações com varias instituições, tais como o Instituto Politécnico de Bragança, a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, entre outras, tornando-se assim uma grande aliada em termos de projetos, participando ativamente em todas as fases de estudo.

Uma das parcerias feitas com o Instituto Politécnico de Bragança, no ano de 2015, teve como objetivo o acompanhamento da implementação da norma IFS na Bísaro – Salsicharia Tradicional, feita por uma recém-mestre em Qualidade e Segurança Alimentar, a Engenheira Ana Pecegueiro, onde realizou também o seu estágio de nove meses na empresa.

Numa etapa inicial, a Engenheira, procedeu à verificação do manual de produção das alheiras, como responsável de produção. Nos vários dias de produção, foram tomadas decisões de acordo com o manual, de forma a uniformizar o procedimento de produção das alheiras. Posto isto, foram realizadas todas as alterações necessárias para cumprir os requisitos da norma que estava a ser implementada.

Seguidamente verificou-se e elaborou-se uma serie de documentação associada, bem como algumas alterações a ter em conta para a implementação na norma. Para implementar esta norma, foram revistos os sistemas de qualidade e segurança alimentar e feitas alterações significativas na empresa para que haja uma adaptação aos requisitos da norma IFS e assim proceder à sua implementação.

A Engenheira Ana Pecegueiro (atualmente trabalhadora da BST) realizou assim o desenvolvimento da sua dissertação na empresa, acompanhado de um estágio profissional, que lhe permitiu acompanhar de perto todo o tipo de trabalhos, mais em concreto a implementação da norma IFS, para que a empresa pudesse fornecer mais mercados. O tipo de trabalhos realizados relativamente ao processo de fabrico foi o seguinte:

Os produtos da Bísaro Salsicharia – Tradicional passam por uma serie de etapas, desde a receção da matéria – prima e materiais de acondicionamento até à expedição e distribuição. Todas as fases foram revistas de forma a proceder a uma melhor

identificação e verificação seguindo os padrões de qualidade da nova norma em fase de implementação (IFS).

Até à decisão de começar a trabalhar num novo referencial, a empresa seguia um conjunto de regras, detalhadas no manual de boas práticas e segurança alimentar. Após a decisão, foi necessário rever todos os processos e manuais de forma a adequar a realidade da empresa à nova norma.

Durante o estágio profissional, acompanhou com maior afinco todo o processo de fabrico das alheiras, tendo contribuído para melhorar e retificar o manual das massas, de forma a uniformizar o procedimento de produção das alheiras e dar resposta à exigência de um cliente relativamente à implementação da norma IFS (Pecegueiro, 2016).

Também em parceria com o Instituto Politécnico de Bragança a empresa estabelece sempre algum tipo de contacto na medida em que fornece algum tipo de amostras de carne para efetuar alguns estudos, pois este Politécnico situa-se na mesma região da empresa, mantendo-se assim próximo da BST, conseguindo assim obter também algum tipo de financiamento, tornando-se assim uma opção estratégica para a empresa.

Um outro projeto em que a empresa esteve envolvida, diz respeito à criação de um novo produto à base de carne de porco Bísaro e carne de cabra/ovelha, cujo mercado estava direcionado para produtos Halal. Neste momento também se encontra inserida noutros projetos, cujas experiencias já deram inicio. É ainda de referir, que esta empresa foi e continua a ser um incentivo para a realização de teses de mestrado e doutoramento. A engenheira afirma mesmo: “Existem inclusivamente artigos científicos em revistas de impacto (*Meat Science, Food Chemistry, etc*)”.

1.2.15. Fraquezas da empresa

Relativamente a este assunto, e analisando alguns dados aos quais teve acesso, a Engenheira Ana diz: “não acredito que tenha existido nenhum momento em que a empresa tenha atravessado uma fase grave que pudesse levar à falência”.

É de salientar que dado o produto da empresa, pode considerar-se que esta satisfaz um nicho de mercado (interessados em enchidos e carne de fumeiro) e como tal, existe mais venda de produto em alturas como o natal e a pascoa, ou seja, existem períodos em que o mercado absorve maior quantidade de produto, logo períodos de mais trabalho. A Bísaro não se assume uma empresa sazonal, mas existem trimestres com volumes muito superiores comparativamente com outros períodos.

2. Nota pedagógica

O objetivo deste estudo de caso é o de compreender e valorizar as empresas portuguesas no setor agroalimentar, nomeadamente em Portugal, no que toca à inovação deste setor e perceber em que medida é que este se tem tornado nestes últimos tempos uma estratégia de crescimento do país, contribuindo diretamente para o aumento das exportações e garantindo a autossuficiência alimentar. Esta indústria ocupa um espaço de relevo na economia portuguesa, não somente pelo seu peso económico, mas também pela criação de produtos genuínos e frescos, merecedores da confiança dos consumidores. A indústria agroalimentar em Portugal é um dos setores que está mais desenvolvido e em crescimento exponencial.

Em 1997, aquando da construção da primeira oficina de reparação de carnes, (que mais tarde deu origem à atual fábrica da empresa Bísaro Salchicharia Tradicional, Lda) a zona onde esta se insere (Gimonde) era sítio de passagem obrigatório para chegar a território espanhol, o que foi logo visto como ponto estratégico para construção da empresa pelos seus fundadores. Ainda que em pequena escala e dimensão, numa fase inicial, a Bísaro dinamizou logo a sua zona envolvente, pois naquela região não havia nenhuma fábrica nestes moldes nem com este tipo de produto. A tão boa fama dos fundadores pelo seu trabalho na região fez com que a

crescente divulgação e dinamização se torna-se mais fácil, pois já tinham conquistado a sua reputação e prestígio.

Aos poucos e poucos a empresa foi-se estabelecendo no mercado, começando por implementar algumas normas e certificações, para poder estabelecer algumas parcerias e assim alcançar uma cota de mercado maior, aumentando também o seu património, quer em novas explorações, quer em mais maquinaria, o que originou um aumento do seu leque de produtos.

Em 2000 a oficina de reparação tornou-se no que é hoje o estabelecimento industrial de transformação de carnes, primeira fábrica da empresa. A maquinaria adquirida ao longo dos anos fez com que o aumento de produção se torna-se em maior escala, e originasse a que a empresa em 2006 implementasse a primeira norma de qualidade NP EN ISSO 9001. Passados três anos, em 2009 a BST, adquire a segunda norma de certificação de segurança alimentar NP EN ISSO 2200.

De 2013 a 2015 a evolução na empresa passa pelo aumento da exploração de porco Bísaro, sendo em 2013 a primeira exploração em regime intensivo (estabelecida em Castro Vicente) e em 2014 a segunda exploração, esta estabelecida em Gimonde, local onde se encontra as duas atuais fábricas. Em 2015 a empresa volta a aumentar o seu património com a nova unidade de transformação de carne fresca e de cura.

Em 2017 é estabelecida mais uma norma de certificação IFS-Food, norma esta que permitiu à empresa estabelecer parceria com o LIDL, requisito obrigatório para a parceria.

2.1. Público-alvo do caso

Alunos com licenciatura, mestrado e pós-graduação em:

Gestão, Gestão de empresas, Empreendedorismo, Gestão da qualidade, áreas relacionadas com o agroalimentar, estratégia empresarial, etc.

2.2. Objetivos pedagógicos

Com a análise e discussão deste estudo de caso, os leitores devem estar aptos para entender a evolução da Bísaro Salsicharia tradicional, Lda, bem como:

-Reconhecer o progresso da empresa a nível cronológico, salientando as suas principais conquistas;

-Estabelecer relação entre a empresa e as parcerias;

-Discutir as principais aquisições e em que medida beneficiaram e melhoraram a empresa;

-Percecionar em que medida é que o setor agroalimentar pode inovar;

-Quais os tipos de preocupação da empresa relativamente a normas e certificações;

-Em que medida é que essas normas são importantes para a empresa e para o contexto global que a envolve;

-Ser capaz de percecionar soluções futuras da empresa;

-Estabelecer ligação entre o setor agroalimentar e a inovação;

-Aprofundar conhecimentos do setor agroalimentar, agroalimentar em Portugal, bem como relacionar as entidades associadas ao mesmo;

- Discutir vantagem competitiva;

- Relacionar concorrência e inovação;

2.3. Ilações a tirar do presente caso para a gestão

Tal como dito em pontos anteriores, a BST¹⁰ veio dinamizar e muito a zona de Bragança e a própria região onde se insere, Gimonde. A maneira como a empresa começou a inserir-se no mercado nacional e posteriormente internacional foi um marco importante para os seus sócios fundadores e para a sua história. A evolução ao longo dos anos foi notória e a quota de mercado que foram alcançando foi visível através das parcerias que foram estabelecendo com algumas das grandes empresas em Portugal nomeadamente o grupo Sonae, Jerónimo Martins e o El Corte Inglés.

É importante referir que as certificações e todas as normas estabelecidas foram em grande parte a chave para o sucesso desta empresa, uma vez que no setor agroalimentar a qualidade dos produtos e a sua segurança no que se refere à produção, são requisitos fulcrais para a reputação deste tipo de negócios. De salientar que a norma que teve mais peso e relevância foi a IFS, pois foi com essa norma que a empresa conseguiu parceria com o LIDL.

A BST foi ao longo dos tempos e conforme as exigências de mercado, implementando essas normas para que também aumentasse as parcerias e pudesse ter mais o seu produto em mais pontos de venda.

É importante neste tipo de setor que o foco na inovação e na implementação de novos produtos não se perca, pois a inovação é a força motriz por trás das empresas mais bem-sucedidas de hoje, a chave para o sucesso e a base da competição global. A inovação deve ser considerada como um estilo de vida e o ambiente que incentiva a inovação deve ter uma prioridade estratégica. Com a falta de recursos organizacionais maiores, os gerentes de pequenas empresas devem perceber o quanto é importante explorar novas oportunidades e procurar novas fontes na sua própria estrutura (Dereli, 2015).

¹⁰ BST- Bísaro Salsicharia tradicional, LDA

2.4. Enquadramento teórico

2.4.1. Gestão da inovação

Antes de falar em gestão da inovação, é importante perceber o que está em torno deste conceito e de como este é visto por alguns autores.

O Manual de Oslo define inovação como "a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço). De acordo com o padrão britânico de gestão de inovação, uma inovação é (Bernardo, 2014):

- A exploração bem-sucedida de novas ideias;
- A transformação de uma ideia num novo produto, processo operacional ou novo serviço;
- A aplicação de técnicas de *design* ou construção, ou materiais, que não têm histórico comprovado de desempenho ou não são cobertos pela prática atual de uma organização;

A inovação representa o processo *core renewal* em qualquer organização. A menos que mude o que oferece ao mundo (inovação de produto / serviço) e as maneiras pelas quais ele cria e entrega essas ofertas (processo de inovação), esse processo arrisca as suas perspectivas de sobrevivência e crescimento (Bessant *et al.*, 2005).

Segundo Bessant (2005), o processo deve ser ativo por meio de uma gestão sofisticada e ativa. Este afirma que não há formulas garantidas para o sucesso.

A necessidade de melhoria contínua, e a evolução do mercado, obrigam a isso mesmo. Os trabalhadores são postos à prova diariamente, nas suas tarefas, e deverão pensar sempre em quais as necessidades da sociedade, para poder melhorar e inovar. As organizações devem ter uma gestão baseada no futuro, pois o que é novo hoje torna-se obsoleto amanhã.

Aprender por tentativa erro, poderá dar origem à acumulação de conhecimento sobre comportamentos bem-sucedidos que se tornam “rotinas” organizacionais baseadas na “*the way we do things around here*” - a cultura da inovação e as suas estruturas, políticas e procedimentos (Bessant *et al.*, 2005).

Outro conceito inerente à inovação é a criatividade. Para alguns autores a criatividade é frequentemente definida como a criação de ideias novas e úteis em termos de produtos, processos ou serviços. Outra definição amplamente aceite enfatiza que a criatividade traz ideias novas e úteis, e é a base da eficácia organizacional, enquanto a inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização (Veljkovic e Zivkovic, 2016).

Segundo o autor existem quatro fases no processo criativo de um indivíduo: preparação, incubação, iluminação e verificação. Na fase de incubação ou produção, onde o problema é gerado, muitas vezes este opera inconscientemente para resolver problemas. Na fase de iluminação, o indivíduo torna-se consciente de novas soluções e todas as partes são conduzidas num todo. Isso ocorre espontaneamente. A iluminação é na verdade a culminação da incubação. Na fase de verificação, o tomador de decisão deve confirmar a solução ou concluí-la se a solução corresponder aos problemas e metas estabelecidos.

Criatividade e inovação dentro da organização são processos, resultados e produtos de esforços para desenvolver e introduzir novas e melhores formas de trabalhar. A fase da criatividade neste processo relaciona-se com a geração ou criação de ideias, enquanto a fase da inovação diz respeito a uma fase posterior da implementação de ideias que levam a melhores procedimentos, práticas ou processos. Criatividade e inovação podem ocorrer em níveis individuais, de grupo e em organização, ou na combinação dos três (Veljkovic e Zivkovic, 2016).

Vários conceitos são formados em torno da inovação, no entanto uma das distinções mais comuns é entre inovação de produto e inovação de processo. Outros autores distinguem entre inovação de modelo de negócios (por exemplo, *hub-and-spoke airline routes*), inovação operacional (por exemplo, reengenharia de processos de negócios) e inovação de serviços (por exemplo, *pet sitting*).

Se houver apenas pequenas alterações, chama-se inovação incremental (por exemplo, a alteração do tamanho de refrigerantes em lata), enquanto as grandes modificações (por exemplo, a caneta esferográfica) são denominadas radicais. Se as inovações criam um novo segmento de mercado ou destroem um antigo, classifica-se como disruptivo (por exemplo, o computador pessoal que eliminou as máquinas de escrever convencionais).

No entanto, às vezes as distinções em torno dos vários conceitos de inovação podem tornar-se confusas. Por exemplo, a loja de música *iTunes* da *Apple*: esta representa uma

mudança radical no modelo de negócios da organização (por exemplo, distribuição de música on-line). Mas os MP3 *players* já existiam e haviam sido introduzidos com sucesso pelos concorrentes. A introdução do iPod foi apenas uma inovação incremental para o mercado. Esta selva terminológica na literatura de inovação poderia facilmente ser estendida com muitos outros exemplos (Prange *et al.*, 2018).

2.4.2. Gestão da inovação em Portugal

O conceito da gestão da inovação em Portugal tem vindo a ser cada vez mais explorado e implementado no país no decorrer destes últimos anos.

A COTEC¹¹ Portugal é a principal associação empresarial portuguesa para a promoção da inovação e cooperação tecnológica empresarial. O universo da COTEC Portugal engloba empresas multinacionais, grandes grupos nacionais e PME's¹², em vários setores de atividade, representando, em termos agregados, mais de 16% do PIB¹³ em valor acrescentado bruto e 8% do emprego privado. As atividades principais da COTEC Portugal incluem a antecipação e reflexão sobre temas chave da inovação com impacto na competitividade das empresas, a ativação de plataformas e redes colaborativas e a contribuição para a melhoria de políticas públicas em matérias de inovação. Constituída em 2003, a COTEC Portugal mereceu desde o primeiro momento o apoio do Presidente da República em exercício, o qual assume presentemente o estatuto de Presidente Honorário. Mais recentemente, a COTEC foi distinguida com o estatuto de instituição de utilidade pública.

Também o Governo, através dos Ministérios da Economia e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior decidiu reposicionar estrategicamente a AdI, rebatizando-a, e lançando a “**ANI – Agência Nacional de Inovação, S.A.**”.

A ANI¹⁴ assume-se como plataforma que dá corpo ao crescente alinhamento das políticas de I&D, Inovação e Empreendedorismo de base tecnológica, nas áreas da Ciência e da Economia, tendo por principal atribuição a promoção da valorização do

¹¹ <http://www.cotecportugal.pt/pt/quem-somos/cotec-portugal-associacao-empresarial-para-a-inovacao>, 06 de outubro de 2018

¹² PME- Pequenas e Médias Empresas

¹³ PIB- Produto Interno Bruto

¹⁴ <https://ani.pt/nova-ani/>, 06 de outubro de 2018

conhecimento, nomeadamente, através de uma maior e melhor colaboração e articulação entre empresas e SCTN¹⁵.

Segundo o IAPMEI¹⁶, a dinamização da inovação empresarial e o apoio à gestão da inovação têm sido temas centrais das políticas nacionais e comunitárias desde há longos anos, sendo hoje inquestionável e globalmente reconhecido que a capacidade de inovação das empresas é um dos fatores de competitividade mais determinantes para o seu crescimento e sustentabilidade nos mercados globais, fortemente competitivos.

A inovação empresarial é o resultado dos esforços de uma empresa para desenvolver e colocar no mercado, novos modelos de negócios, processos, produtos ou serviços, com mais-valia reconhecida pelos clientes.

Dado o imprevisível e cada vez mais acelerado ambiente competitivo, as empresas são desafiadas a identificar novas formas de criar valor e a explorar oportunidades de mercado¹⁷.

É prática comum falar-se que Portugal precisa de apostar na modernização tecnológica, de tirar partido das novas tecnologias para conseguir apresentar produtos e soluções com mais valor acrescentado. Encontrar a forma adequada de concretizar esta ambição é o principal desafio com que as empresas portuguesas se debatem, desde logo as que procuram ser bem-sucedidas no mercado global.

A necessidade de crescer, de ter uma presença internacional mais forte, de ganhar dimensão para ombrear com concorrentes de outras geografias mundiais, são motivações com as quais contactamos diariamente quando se aborda o universo empresarial português¹⁸.

De facto, a realidade de hoje mostra-nos que não é mais possível continuar no paradigma dos ganhos de competitividade apoiados em mão de obra barata. Insistir nesse modelo é perder uma oportunidade de ouro para crescer com valor acrescentado; atuar na base pelo desenvolvimento de competências e da forma de as organizar, pela melhoria de processos, e no topo pela incorporação de atributos distintivos nos nossos produtos e serviços é o caminho incontornável.

¹⁵ SCTN: Sistema Científico e Tecnológico Nacional

¹⁶ IAPMEI- Instituto Superior às Pequenas e Médias empresas e à inovação

¹⁷ <http://www.winning-consulting.com/gestao-inovacao-cc/> , 05 de Outubro de 2018

¹⁸ Inovação: mais valor acrescentado para Portugal, Jornal de negócios, 29 de Abril de 2018

Segundo a *Winning scientific management*¹⁹, para manter uma presença ativa e sustentável no mercado, as organizações devem dominar a inteligência competitiva e analisar as suas fontes de vantagem competitiva. A inovação contínua e a regeneração organizacional tornam-se, assim, imprescindíveis para um crescimento estrutural e lucrativo.

Crescer nas cadeias de valor é necessário. É um caminho que não depende de uma dimensão crítica ou da localização geográfica, mas antes do talento, da capacidade de atrair, reter e desenvolver o capital humano e da capacidade de inovar. É certo que não basta a vontade empresarial pois o Estado pode e deve dar o seu contributo para aliviar os constrangimentos "tradicionais" ligados à burocracia, impostos, regulações fiscais e legislação laboral, sem esquecer um incentivo na aposta na formação e no acesso ao financiamento e à inovação. Mas sem uma capacidade de reinvenção e de lançar a disrupção, Portugal não conseguirá alterar o seu posicionamento concorrencial no mercado global. É necessário dar o passo em frente e deixar de colocar a tónica em atividades de reduzido valor acrescentado e baixa intensidade tecnológica.

A resposta ao desafio de crescer nas cadeias de valor requer o envolvimento de múltiplos fatores. Não existindo uma única solução, nem tão-pouco "milagrosa", surgem como fatores críticos de sucesso a aposta na qualificação das pessoas, a intensidade de conhecimento numa postura constante de questionamento e de busca de novas soluções para novos desafios, a aposta na tecnologia, uma posição mais competitiva, com maior proximidade aos mercados e clientes e, acima de tudo, ter a capacidade de antecipar as necessidades e as tendências futuras²⁰.

2.4.2. Gestão da inovação na área agroalimentar

A indústria agroalimentar em Portugal é fundamental para a estratégia de crescimento do país. Contribui diretamente para o aumento das exportações e garante a autossuficiência alimentar. Esta indústria ocupa um espaço de relevo na economia portuguesa, não somente pelo seu peso económico – tendo um volume de negócios de 2.000 milhões de euros e representando 16% do total da indústria portuguesa –, mas

¹⁹ <http://www.winning-consulting.com/gestao-inovacao-cc/>, 05 de Outubro de 2018

²⁰ Inovação: mais valor acrescentado para Portugal, Jornal de negócios, 29 de Abril de 2018

também pela criação de produtos genuínos e frescos, merecedores da confiança dos consumidores. Após a adesão de Portugal à União Europeia, o setor teve de adaptar-se a todas as normas de fabrico e de apresentação, nomeadamente as regras de rotulagem, de higiene e de aditivos. A indústria agroalimentar em Portugal é um dos setores que está mais desenvolvido e em crescimento exponencial.

O setor agroalimentar português é caracterizado pela criação de produtos marcadamente portugueses, com um nível de competitividade já elevado e crescente nos mercados externos. Alguns produtos apenas produzidos em Portugal estão fortemente associados a hábitos alimentares saudáveis. Como referido anteriormente, a indústria agroalimentar incumbiu-se de melhorar os sistemas de segurança alimentar e isso refletiu-se na confiança cada vez mais expressiva de novos consumidores e em novos mercados e apostou também no reforço da imagem dos seus produtos, fazendo investimentos consideráveis em marketing.

Segundo a ENEI²¹ (Estratégia Nacional de investigação e inovação para uma especialização inteligente), o sector agroalimentar apresenta uma grande dispersão e pulverização subsectorial e empresarial, constituindo, em paralelo, um espaço relevante da economia europeia e nacional. O setor sofreu nos últimos anos uma evolução apreciável adaptando produtos ao gosto dos consumidores ao mesmo tempo que procurava processá-los de forma mais saudável e apresentando características inovadoras de modo a torná-los mais competitivos.

O secretário de Estado da Agricultura e da Alimentação, Luís Medeiros Vieira, afirmou que o agroalimentar está com uma grande dinâmica, facto que se reflete nas exportações, com o sector a exportar 6,6 mil milhões de euros em 2017²².

"Havia muitos especialistas que há pouco tempo diziam que os sectores tradicionais da economia portuguesa não tinham futuro. Falava-se do têxtil, do calçado e do agroalimentar. E o que aconteceu, felizmente, é que não tinham razão. Estes sectores mostraram uma grande dinâmica de exportação. Todos estes sectores souberam inovar, isto é, a inovação foi a palavra-chave de todos estes sectores para conseguirem dar o salto qualitativo que hoje apresentam", afirmou Luís Medeiros Vieira.

²¹ https://www.fct.pt/esp_inteligente/docs/AgroAlimentar_ENEI_Aveiro.pdf, 03 de Outubro de 2018

²² <https://www.publico.pt/2018/05/09/economia/noticia/sector-agroalimentar-exportou-66-mil-milhoes-de-euros-em-2017-1829478>, 09 de Maio de 2018

O setor agroalimentar inclui o conjunto de atividades relacionadas com a transformação de matérias-primas em bens alimentares ou bebidas e a sua disponibilização ao consumidor final, abrangendo atividades tão distintas como a agricultura, a silvicultura, a indústria de alimentos e bebidas e a distribuição. É um setor altamente competitivo, onde o efeito escala é importante, o que se comprova pela existência de algumas e conhecidas grandes multinacionais na área, apesar das empresas de menor dimensão serem predominantes.

Segundo dados de 2010, na Europa a indústria alimentar e das bebidas:

- É o maior empregador, ocupando 15% do emprego na indústria, num total de 4,2 milhões pessoas;
- Integra 287 mil empresas;
- Exporta 76,2 mil milhões de euros, o que representa 16,5% da quota de mercado mundial;
- Importa 63 milhões de euros
- Contribui com 1,9% do Valor Acrescentado Bruto europeu.

Para além do impacto económico e social, o crescimento do setor é igualmente uma oportunidade para o desenvolvimento de zonas rurais e da agricultura, designadamente tendo em conta as carências da Europa em matérias-primas alimentares.

Em 2016, a *PortugalFoods* colocou como prioridade na sua agenda, a importação do Prémio *Ecotrophelia*²³, uma competição que já mobiliza milhares de estudantes, investigadores, universidades e indústrias do setor agroalimentar a nível europeu.

Desde a sua génese que a *PortugalFoods* estimula a cooperação entre o tecido académico e o tecido empresarial e a integração dos investigadores na fileira, procurando orientar a resposta da indústria para as exigências do consumidor. Neste âmbito, o *Ecotrophelia* consegue responder a desafios fulcrais como: inovação, sustentabilidade, competitividade, empreendedorismo e colaboração.

Com esta coorganização, a *PortugalFoods* observou a capacidade de inovar dos jovens universitários e a disponibilidade do tecido académico para apoiar o crescimento

²³ <https://ecotropheliaportugal.com/wp-content/uploads/2017/10/ecotrophelia-portugal-dossier-competicacao-nacional.pdf>, 08 de Maio de 2018

dos futuros profissionais que irão certamente impulsionar a competitividade do tecido empresarial.

Para o futuro, espera-se mais envolvimento por parte da indústria agroalimentar portuguesa, que deverá acolher os novos talentos e ideias eco inovadoras, posicionando-se com maior competitividade num mercado cada vez mais exigente e inovador.

As dinâmicas empresariais têm de ser baseadas na relação com a faculdade para que se crie valor para o consumidor e para o país. Com esta iniciativa queremos catalisar a integração do ensino no tecido empresarial e facilitar esta transição de conhecimento com vista à sua valorização económica no mercado global.

3. Metodologia do estudo realizado

A metodologia escolhida é o estudo de caso ou caso pedagógico. A modalidade escolhida prende-se com o tipo e forma como a mesma é estruturada e desenvolvida.

Ao ingressar no mestrado no ISCTE, tinha total conhecimento sobre o plano de estudos do mesmo. Seria de dois anos, sendo que, o primeiro era contemplado por cadeiras, relacionadas com o mestrado em questão (gestão) e um segundo ano, onde seria de desenvolvimento da tese.

Quando, no segundo semestre do primeiro ano, nos foi dada a opção de escolha de três das cinco cadeiras que teríamos, tive logo bastante interesse na cadeira de empreendedorismo estratégico. Tendo em conta o mestrado em que me encontro, a visão e conhecimento sobre empreendedorismo será crucial para o mundo das empresas, e certamente para o que nos espera como recém-mestres, pois teremos sempre por base como se estrutura uma empresa: do logotipo, à parte financeira, passando pelo marketing, chegando o produto final ao mercado/consumidor.

Foi no decorrer dessa mesma cadeira, que me suscitou interesse, fazer algo que envolvesse uma empresa e o contacto com a mesma, através de visitas, entrevistas e o estudo da própria organização, associando e tendo sempre como suporte o tema da tese: gestão da inovação. Para isso, escolhi como orientador o professor que lecionou a cadeira: Professor Doutor Renato Pereira.

O caso pedagógico é uma das modalidades de tese, que dá para isso mesmo estudar um determinado tema, ligando a sua base teórica a uma empresa, diretamente relacionada com o estudo em questão. Permite ao aluno ganhar competências pedagógicas no tema em estudo e ficar a conhecer uma organização no seu interior.

Uma infinidade de métodos usa o termo “caso” de forma a descrever uma abordagem. No entanto, essa qualificação tem algumas ênfases, o foco nos casos é muito mais do que uma maneira de demarcar um conjunto de métodos entendidos apenas como técnicas de investigação. A "volta ao caso" representa uma rutura fundamental com um tradicional de explicação que dominou as ciências físicas, foi entendido como um modelo para as ciências biológicas e tem sido muito contestado nas ciências sociais.

Um estudo de caso pode ser entendido como o estudo intensivo de um único caso em que o objetivo desse estudo é - pelo menos em parte – alcançar a devida importância sobre uma classe maior de casos. A pesquisa de estudo de caso pode incorporar vários casos, ou seja, vários estudos de caso. No entanto, a partir de um determinado momento, não será mais possível investigar esses casos intensivamente, pois esse não será o objeto de estudo.

4. Análise da empresa

A envolvente conjuntural global é na maioria das vezes a mesma para os vários concorrentes do mesmo setor, mas é certo que algumas empresas obtêm melhores resultados do que outras. Neste ponto iremos fazer uma análise da empresa Bísaro, explorando os seus melhores recursos e/ou capacidades, mostrando assim a sua forma de obter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Será que se uma empresa explorar melhor os seus recursos/capacidades, consegue obter sistematicamente melhor resultados do que as outras?

4.1. Vantagem Competitiva

Para alguns autores vantagem competitiva provem dos lucros financeiros que a empresa obtém perante os seus concorrentes, como é o caso de Ghemawat e Rivkin que afirmam que uma empresa tem retornos financeiros superiores aos da indústria ou grupo estratégico durante um longo período de tempo, detém também uma vantagem competitiva perante os seus rivais.

Nesta linha de pensamento, entende-se que existe vantagem competitiva sempre que a empresa cria constantemente mais valor do que o criado pela média dos concorrentes. Ao assumirmos que vantagem competitiva e lucros financeiros estão diretamente ligados, assume-se também que a vantagem competitiva está diretamente ligada a fatores endógenos à organização, como uma maior exploração dos seus recursos escassos e valiosos.

Não obstante, pode de facto existir outros fatores, que não os anteriormente descritos, que façam com que a empresa obtenha lucros maiores no que se refere à vantagem competitiva como é o caso dos custos de mudança dos clientes, ou seja, esta advém do valor que a empresa consegue oferecer aos seus clientes.

Peteraf e Barney introduzem o conceito de “valor económico” quando definem vantagem competitiva. Esta existe, se uma empresa criar mais valor económico no contexto produto/mercado em que se insere, sendo que a diferença entre a perceção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto para a empresa, do concorrente marginal é a definição deste conceito.

Em suma, uma empresa que detenha vantagem competitiva no mercado em que se insere, não tem necessariamente que ser aquela que obtém o melhor desempenho em todas as extensões.

Vantagem competitiva pode resumir-se em três formas distintas em que pode ser obtida:

- i. Como forma da empresa utilizar recursos e capacidades de uma forma mais eficiente do que os concorrentes;
- ii. Através da introdução de benefícios pretendidos pelos clientes;

- iii. Tendo em conta as duas formas anteriormente descritas e fazendo a sua junção, esta será a de utilizar os recursos e capacidades de forma mais eficiente e em simultâneo com o incremento dos benefícios detetados pelos clientes. Assim, a empresa aumenta o seu valor quer pela diferenciação quer pela redução de custos.

4.2. Teoria Baseada nos recursos

A Teoria baseada nos Recursos é nada mais nada menos que uma tentativa de se olhar para dentro da empresa e examinar de que forma é que a empresa pode fazer com que os *inputs* sejam condicionados pelos *outputs*.

Esta defende que as vantagens competitivas sejam obtidas a partir dos recursos das organizações. Nos dias de hoje, a Teoria Baseada nos recursos assume-se como a teoria mais aceite na gestão estratégica.

O trabalho de Penrose diz-nos que a empresa é conceptualizada como um conjunto de recursos produtivos, cuja forma de utilização/exploração seja concebida ao longo dos tempos, em função de decisões administrativas. No seu trabalho, Penrose aborda a empresa como uma unidade autónoma de planeamento administrativo, em que as atividades são interligadas e são estruturadas pela gestão. Ou seja, a empresa é um aglomerado de recursos produtivos em que a sua disponibilidade ao longo dos tempos, e em cada momento, é limitada por decisões administrativas. Os recursos de uma empresa podem ser físicos (os tangíveis) e humanos. Já os *inputs* da empresa não são os recursos em si, mas sim os serviços que estes podem gerar. Na visão do autor, o produto final produzido pela empresa numa determinada circunstância constitui uma das várias formas possíveis que a empresa detém para aproveitar os seus recursos.

Já na altura em que Penrose desenvolveu o seu estudo, este deu importância aos empreendedores nas empresas, pois afirma que a teoria do crescimento da empresa é na verdade um exame às oportunidades de mudança produtiva.

Afirma:” Existem sempre, dentro de cada empresa, conjuntos de recursos produtivos não utilizados e esses, juntamente com a mudança do conhecimento dos gestores, criam uma oportunidade produtiva que é única a cada empresa. Os recursos produtivos não

utilizados são, para a empresa, ao mesmo tempo um desafio para a inovação, um incentivo para a expansão e uma fonte de vantagem competitiva. “

Também o ambiente de negócios como uma imagem na mente do empreendedor foi um fator relevante para Penrose, no que toca à liderança e ao empreendedorismo e essencialmente na conjugação destes dois temas. A inovação relaciona-se com a visão do empreendedor perante os mercados, bem como para as tecnologias e na identificação de oportunidades através de diferentes abordagens. O empreendedorismo sob este ponto de vista faz com que determinadas empresas identifiquem oportunidades que outras jamais teriam capacidade para tal.

O autor identificou que à medida que a empresa vai evoluindo, leva a que os gestores vão descentralizando, dando assim mais responsabilidades a níveis inferiores de hierarquia: “...novos homens são trazidos e o pessoal existente ganha mais experiência.”

Do ponto de vista de Penrose, são os níveis das capacidades dos gestores que limitam o crescimento da empresa e não os ativos físicos. No entanto, mais tarde, o estudo da Teoria Baseada nos Recursos vem confirmar, que teórica e empiricamente os ativos intangíveis são essenciais na obtenção de vantagem competitiva.

Os recursos de uma empresa, sejam eles tangíveis ou intangíveis podem ser segmentados em quatro grupos:

- Recursos físicos: como o equipamento, fábricas, localização geográfica, etc;
- Recursos humanos: como a formação, a experiência, capacidade crítica, competências, etc;
- Recursos organizacionais: como a reputação da empresa, relação da empresa com o exterior, hierarquia, etc;
- Recursos financeiros: como o capital próprio;

4.3. Modelo VRIO

A Teoria Baseada nos recursos diz-nos que a origem da vantagem competitiva está precisamente nos recursos ou capacidades VRIO²⁴. Quando a empresa tem a capacidade de aproveitar o melhor dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, obtém a tão desejada vantagem competitiva, ou seja, um valor económico maior, do que um concorrente marginal.

De seguida iremos passar à análise VRIO da empresa em estudo, Bísaro, Salsicharia tradicional, Lda identificando assim os principais recursos/capacidades e averiguar até que ponto cada um deles passa no teste, tentando compreender qual o tipo de implicações competitivas para a empresa.

Após uma análise cuidada do caso, é possível elaborar uma lista dos principais recursos e competências identificados na empresa Bísaro. São eles:

- ✓ Grupo A.Montesinho que integra várias empresas
- ✓ Qualidade do equipamento
- ✓ Duas fábricas existentes da empresa Bísaro
- ✓ Duas explorações de porco suíno
- ✓ Qualidade elevada da matéria-prima
- ✓ Vasta gama de produtos
- ✓ Embalagens para os produtos personalizadas
- ✓ Canais de distribuição
- ✓ Parcerias com híper e supermercados
- ✓ Parcerias com algumas faculdades
- ✓ Boa relação com os parceiros
- ✓ Alargamento da variedade dos produtos com a venda de carne fresca
- ✓ Extensão da empresa para a área das compotas e licores
- ✓ *Know-how* da equipa operaria e na área da engenharia alimentar e de qualidade
- ✓ Reputação da marca
- ✓ Internacionalização dos produtos
- ✓ Volume de vendas
- ✓ Certificações e normas adquiridas pela empresa

²⁴ VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organization).

De forma a classificar os recursos e capacidades da empresa, agrupámo-los em quatro categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. O quadro abaixo demonstra os recursos e capacidades agrupados nas categorias acima identificadas.

Físicos	Humanos	Organizacionais	Financeiros
Equipamento	Equipa da empresa	Canais de distribuição	Volume de vendas
Matéria-prima	<i>Know-how</i> da equipa	Reputação da marca	
Gama de produtos	Boa relação com os parceiros	Internacionalização dos produtos	
Embalagens		Parcerias com híper e supermercados	
Fábricas		Parcerias com faculdades	
Explorações de porco suíno		Extensão da empresa para a área dos licores e compotas	
Venda de carne fresca		Grupo A.Montesinho	
		Certificações e normas adquiridas pela empresa	

Quadro I- Agrupamento por categorias dos recursos e capacidades da empresa. Fonte: elaboração própria

Tangíveis	Intangíveis
Equipamento	<i>Know-how</i> da equipa
Matéria-prima	Boa relação com os parceiros
Gama de produtos	Reputação da marca
Embalagens	Internacionalização dos produtos
Duas fábricas	Parcerias com híper e supermercados
Explorações de porco suíno	Parcerias com faculdades
Venda de carne fresca	Grupo A.Montesinho
Equipa da empresa	Volume de vendas
Canais de distribuição	Certificações e normas adquiridas pela empresa
Extensão da empresa para a área dos licores e compotas	

Quadro II- Recursos tangíveis e intangíveis da empresa. Fonte: elaboração própria

Para ser possível a aplicabilidade da análise VRIO, é necessário que os recursos e capacidades da Bísaro Salsicharia tradicional, Lda verifiquem os quatro postulados:

Tangibilidade, Intangibilidade, Heterogeneidade e Imobilidade. O quadro abaixo demonstra os recursos e capacidades agrupados nos quatro postulados.

Como o quadro acima demonstra, a empresa revela ter um bom equilíbrio entre recursos tangíveis e intangíveis, estando assim dois dos postulados já assegurados.

Referente ao postulado da Imobilidade, podemos fazer uma análise dos recursos e capacidades de diferentes naturezas. Relativamente aos recursos físicos a imobilidade é indiscutivelmente garantida pela natureza dos recursos, isto é, sendo uma propriedade da empresa, não há a possibilidade de estes ficarem fora do controlo da empresa involuntariamente. Analogamente, os recursos e capacidades organizacionais, como a própria designação indica, são inerentes à organização sendo estes também de difícil mobilidade. Em relação aos recursos financeiros, considera-se que a imobilidade está assegurada pois estes constituem as vendas da empresa e o capital proveniente do grupo A.Montesinho, onde a empresa BST se insere, bem como alguns apoios por parte das parceiras da empresa com algumas faculdades para estudos. Por fim, a mobilidade dos recursos humanos está em boas vias de estar assegurada com o alargamento da empresa para mais uma fábrica de compotas e licores.

No quadro da seguinte página estão todos os recursos e capacidades da empresa aplicando-lhes assim o teste VRIO para percebermos qual o tipo de implicações competitivas que estes teriam para a empresa. De seguida iremos fazer uma breve análise a cada um deles, de forma a compreendermos a sua relevância para o estudo e para a empresa em questão e perceber quais os fatores críticos de sucesso que permitirão alcançar a vantagem competitiva sustentável.

VRIO

VRIO da inovação em Portugal: Estudo de caso da empresa Bisaro Salsicharia tradicional, LDA						
Recursos e capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado pela organização	Implicações competitivas	Implicações económicas
Grupo A.Montesinho que integra várias empresas	Sim	Sim	Não	X	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal (temporária)
Qualidade do equipamento	Sim	Não	X	X	Paridade competitiva	Normal
Duas fábricas existentes da empresa Bísaro	Sim	Não	Não	Sim		
Duas explorações de porco suíno	Sim	Sim?	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal (temporária)
Qualidade elevada da matéria-prima	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal (sustentável)
Vasta gama de produtos	Sim	Sim	Não	X	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal (temporária)
Embalagens para os produtos personalizadas	Sim	Não	X	X	Paridade competitiva	Normal
Canais de distribuição	Sim	Não?	Não	X	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal (temporária)
Parcerias com hiper e supermercados	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Parcerias com algumas faculdades	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal (temporária)
Boa relação com os parceiros	Sim	X	X	Não	Paridade competitiva	Normal

Alargamento da variedade dos produtos com a venda de carne fresca	Sim	Não	Não	X	Paridade competitiva	Normal
Certificações e normas adquiridas pela empresa	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal (temporária)
Extensão da empresa para a área das compotas e licores	Sim	Sim	Não	X	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal (temporária)
<i>Know-how</i> da equipa operaria e na área da engenharia alimentar e de qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal (sustentável)
Reputação da marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal (sustentável)
Internacionalização dos produtos	Sim	Não	X	X	Paridade competitiva	Normal
Volume de vendas	Sim	X	X	X	Paridade competitiva	Normal

Quadro III- Análise VRIO da Bísaro. Fonte elaboração própria

- Análise dos recursos e capacidades do teste VRIO:
 - Grupo A.Montesinho que integra várias empresas: Este grupo ao qual a empresa Bísaro Salsicharia tradicional pertence é valioso para a empresa, pois representa o seu património enquanto organização e é essencial para a obtenção de lucros bem como de tudo o que o envolve. É raro pois é um grupo que integra um restaurante (Restaurante D.Roberto), uma quinta para eventos (Quinta das Covas), as duas fábricas da empresa Bísaro Salsicharia tradicional e uma casa de turismo rural.

- Qualidade do equipamento: Este recurso é valioso para a empresa pois é através dele que a empresa consegue todo o processo de fabrico até chegar ao produto final.
- Fábricas da empresa: Inicialmente a empresa tinha só uma fábrica e mais tarde há cerca de quatro anos contruiu uma segunda para dar fase á procura e conseguir responder às encomendas pedidas pelos seus parceiros, logo este recurso é bastante valioso para a empresa.
- Explorações de porco bísaro: Este é um recurso valioso para a empresa, pois é onde se encontra a matéria-prima que irá dar origem aos produtos produzidos pela empresa.
- Qualidade elevada da matéria-prima: O porco suíno de raça Bísara é o produto chave da empresa, pois é dele onde advém todo o produto que a empresa necessita para a confeção e fabrico do seu produto final. Como tal, é um recurso muito valioso. Também é considerado um recurso raro, pois esta raça é uma raça autóctone de Portugal, embora associada a algumas regiões do norte do país, esteve espalhada por todo o território a norte do rio Tejo, e apesar do risco de extinção a que esteve sujeita durante alguns anos, foi conservada até aos dias de hoje. Esta raça tem animais grandes, de perfil dorso lombar convexo e orelhas grandes e pendentes. É uma raça dócil e com grande capacidade de adaptação ao maneio tradicional. A carcaça resultante desta raça tem uma proporção de músculo muito maior que de gordura, obtendo-se dessa forma uma carne pouco atoucinhada mas muito entremeada. As características acima referidas, aliadas a uma alimentação rica e variada, dão origem a uma carne de excelente qualidade organolética. Esta carne é característica por possuir uma maior quantidade de gordura intramuscular, com um bom equilíbrio na relação ácidos gordos insaturados – ácidos gordos saturados, com predominância do ácido oleico (Alves, C. 2015). Pelo dito anteriormente é também um recurso difícil de imitar ou neste caso de obter. É também explorado pela organização, neste caso em dois regimes extensivos, um em Gimonde, Bragança e outro em Castro Vicente, Mogadouro. Este recurso é então considerado um fator crítico de sucesso.
- Vasta gama de produtos: A gama de produtos da empresa são um elemento valioso para a empresa, pois quanto mais diversificarem mais parcerias podem

ter e mais alianças estratégicas poderão conseguir angariar. É um recurso raro pois os produtos provêm de uma raça de porco bastante peculiar, como explicado anteriormente.

- Embalagens para os produtos personalizadas: Este recurso é valioso para a empresa pois permite do ponto de vista do marketing que o produto seja mais chamativo nos pontos de venda. É de realçar que consoante o tipo de parceria são feitas as embalagens de modo a adequar o tipo de embalagem ao tipo de híper e supermercado de modo a que em alguns casos seja o próprio parceiro a escolher como irá ficar o *layout* final da embalagem.
- Canais de distribuição: Os canais de distribuição são um elemento fundamental pois são estes que permitem que o produto final chegue aos parceiros, tornando-se assim um recurso valioso.
- Parcerias com híper e supermercados: As parcerias que a empresa foi adquirindo ao longo da sua evolução são essenciais pois permitem que a empresa possa vender o seu produto como ponto de venda nestes parceiros. É também através deles onde advém os lucros para a empresa, logo é um recurso valioso. É considerado um recurso raro, dada a dimensão de parcerias já criadas, nomeadamente grupo sonae, auchan, el corte inglês, entre outros.
- Parceria com algumas faculdades: As parcerias que a empresa estabelece com as faculdades são a nível de investigação, ou seja, é estabelecida uma aliança na medida em que a empresa fornece a sua matéria-prima e as faculdades ajudam com alguns incentivos, tornando-se assim um recurso valioso. É também considerado um recurso difícil de imitar, pois estas são as parcerias que a empresa estabeleceu pela qualidade do seu produto.
- Boa relação com os parceiros: Este recurso é valioso à empresa, pois permite que as parcerias continuem a ser estabelecidas com a empresa e se possível extensível para novos produtos que a empresa possa vir a produzir. É também algo explorado pela organização pois é a própria empresa que estabelece estas parcerias bem como a sua relação.
- Venda de carne fresca: a venda de carne fresca é um recurso valioso para a empresa porque faz com que aumente o seu leque de produtos e diversifique um pouco, uma vez que a empresa produz essencialmente enchidos e presunto.

Assim acrescentando um elemento à sua gama de produtos faz com que aumente também a sua competitividade no setor.

- Certificações e normas: Para que este tipo de empresas tenha sucesso e se destaque no setor em que se insere, é essencial que as normas referentes à gestão e qualidade dos produtos sejam implementadas, pois só assim conseguem estabelecer parcerias com outras empresas, para que a organização tenha alguma credibilidade e notoriedade no mercado. É por isso essencial e valioso este recurso. Ao longo dos anos a empresa foi adquirindo mais normas consoante as exigências de mercado e também, à medida que os parceiros foram exigindo como o caso do LIDL que exigiu a última normal implementada (IFS-Food), é por isso um recurso raro e difícil de imitar no setor agroalimentar, tornando-se este um fator crítico de sucesso.
- Expansão da empresa para a área de compotas e licores: Apesar de ser uma empresa de enchidos e ligada ao fumeiro, a Bísaro é também uma empresa que opera pelo tradicional e pela qualidade tradicional dos produtos. Uma vez que a empresa tem também agregada a si alguns pomares e para dar face à imensa fruta que se desperdiça nestes terrenos, a empresa pensou precisamente em investir neste setor das compotas e licores tornando-se este um recurso valioso e raro para a empresa.
- Know-how da equipa operaria e na área da engenharia alimentar e de qualidade: De acordo com a matéria abordada, o *know-how* da equipa revela uma boa experiência pela forma como a empresa surgiu e foi estabelecida no mercado ao longo da sua evolução. Posto isto, pode referir-se que é um recurso valioso. Raro na medida em que nem todas as entidades concorrentes conseguem deter um *know-how* com a muita experiência, que pode levar a que se atinja uma vantagem competitiva, porque este recurso é único, no sentido que é custoso de imitar, ou mesmo impossível. Conclui-se que ao ser valioso, raro e custoso de imitar gera vantagem competitiva sustentável face às outras entidades concorrentes, pois o *know-how* é algo específico de cada entidade. Assumindo assim um fator crítico de sucesso.
- Reputação da marca: partindo do pressuposto de melhoria contínua e liderança de mercado, todos os investimentos por parte da empresa, quer no alargamento das instalações, quer no investimento relativamente a mais e melhores

produtos e todos os esforços feitos para a implementação de todas as normas implementadas até ao momento, este é considerado um recurso valioso, raro e difícil de imitar pelos seus concorrentes. Aos poucos e poucos ao longo da sua evolução foi notória todas as suas conquistas a vários níveis para o ganho de poder de mercado. É assim considerado um recurso explorado pela organização.

- Internacionalização dos produtos: Uma vez que a empresa está a conquistar quotas de venda na China (Hong Kong e Macau), em França, Bélgica, Inglaterra, Espanha, Itália, Noruega, Luxemburgo, Angola, Moçambique, Brasil, Canadá e EUA, este é um recurso bastante valioso para a empresa.
- Volume de vendas: O volume de vendas é um fator essencial para a propagação e continuação do negócio, sendo assim considerado um recurso valioso. Sem ele jamais o negócio terá continuidade.

Foram então encontrados quatro fatores críticos de sucesso na empresa Bísaro Salsicharia tradicional, Lda, são eles: a qualidade elevada da matéria-prima, certificações e normas adquiridas pela empresa, Know-how da equipa operaria e na área da engenharia alimentar e de qualidade e a reputação que a marca tem no setor e no mercado.

4.4. Análise SWOT da empresa

Neste ponto iremos proceder à análise SWOT da empresa, que tem como objetivo principal após a sua elaboração, conseguir observar a empresa num todo, sobre diversas perspetivas e, a partir daí, fazer uma análise detalhada dos próximos caminhos a serem seguidos.

Esta análise foi feita com o objetivo de se identificarem os pontos fortes e fracos, bem como enxergar quais os tipos de fontes de vantagem competitiva.

Nota: SWOT é uma sigla de 4 palavras inglesas: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Aspetos Internos	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecimento de mercado; -Qualidade do produto; -Certificações implementadas; -Mão de obra qualificada; -Bons recursos; -Uma das poucas empresas neste setor na região; 	<ul style="list-style-type: none"> -Diferencial da marca; -Marca pouco conhecida e pouco valorizada a nível nacional; -Tecnologia;
Fatores externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> -Parcerias; -Novos produtos; -Relação com faculdades na implementação de estudos; 	<ul style="list-style-type: none"> -Concorrência -Envelhecimento da mão-de-obra; -Parcerias

Quadro IV- Análise SWOT da Bísaro. Fonte: elaboração própria

De seguida iremos proceder ao cruzamento de dados na análise anteriormente feita, bem como ao plano de ação e contingência.

Para realizar a SWOT Cruzada é importante que tenhamos já definido quais as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da empresa. Com isso, será possível analisar como os fatores internos influenciam os fatores externos de estes se concretizarem. De seguida iremos mostrar 4 tipos de estratégias que podem ser desenvolvidas de acordo com o cruzamento dos quadrantes na Análise SWOT:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Aspetos Internos	Forças	Fraquezas
	-Conhecimento de mercado; -Qualidade do produto; -Certificações implementadas; -Mão de obra qualificada; -Bons recursos; -Uma das poucas empresas neste setor na região;	-Diferencial da marca; -Marca pouco conhecida e pouco valorizada a nível nacional; -Tecnologia;
Fatores externos	Oportunidades	Ameaças
	-Parcerias; -Novos produtos; -Relação com faculdades na implementação de estudos;	-Concorrência -Envelhecimento da mão-de-obra; -Parcerias

Quadro V- Análise SWOT cruzada. Fonte: elaboração própria

4.4.1. Estratégia ofensiva: Pontos fortes VS Oportunidades

As estratégias ofensivas ocorrem quando analisamos o quanto uma força ajuda na possibilidade de um oportunidade acontecer. De maneira geral, essa é uma estratégia que visa o crescimento e o desenvolvimento de uma fator positivo do negócio.

- Ponto forte²⁵: Certificações implementadas
- Oportunidade: Aposta em novos produtos

²⁵ Nota: Os pontos foram escolhidos tendo em conta o conhecimento sobre a empresa, bem como pela visita à mesma.

Forças e Fraquezas	Na BST	Oportunidades e Ameaças	Na BST	Tipo de estratégia	Recomendação
Certificações implementadas	Força	Novos Produtos	Oportunidade	Estratégia ofensiva	Desenvolvimento das vantagens competitivas, criando novas ações

Quadro VI- Cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades. Fonte: elaboração própria

Estratégia: Através do cruzamento destes dois pontos, consegue-se chegar a uma estratégia mais direcionada para melhorar a realidade da empresa, pois esta força influencia também a oportunidade. Como tal, a estratégia será a de continuar a implementar todas as certificações exigidas para que se possa aumentar o leque de produtos, até mesmo em outras áreas como neste caso a empresa pretende, começar a explorar as compotas e licores, pois será um bom complemento aos enchidos, produto que a empresa já comercializa.

4.4.2. Estratégia de confronto: Pontos fortes VS Ameaças

Do cruzamento dos pontos fortes com as ameaças surgem as estratégias de confronto. Aqui vamos analisar como as forças da BST, podem minimizar a oportunidade das ameaças ocorrerem.

- Pontos fortes: Mão-de-obra qualificada, conhecimento do mercado
- Ameaças: Envelhecimento da mão-de-obra, concorrência

Forças e Fraquezas	Na BST	Oportunidades e Ameaças	Na BST	Tipo de estratégia	Recomendação
Mão-de-obra qualificada	Força	Envelhecimento da mão-de-obra	Ameaça	Estratégia de confronto	Aquisição gradual de pessoal
Conhecimento do mercado	Força	Concorrência	Ameaça	Estratégia de confronto	Diminuir a relação entre estes dois pontos

Quadro VII- Cruzamento dos pontos fortes com as ameaças. Fonte: elaboração própria

Estratégia: Tentar compreender como as forças podem influenciar as ameaças na empresa, para que se possa enfrentar o futuro. Relativamente à mão-de-obra vs

envelhecimento da mesma, será necessário a aquisição gradual de pessoal, de modo a que os mais antigos na empresa, possam passar o seu conhecimento e experiência aos mais recentes e o conhecimento seja transmitido de uma forma prática, pois o trabalho na empresa carece de trabalho físico. No que toca ao conhecimento do mercado vs concorrência, a empresa deve fazer parte integrante do processo de fabrico dos seus produtos essa concorrência com a implementação de algumas tarefas de que faz *outsourcing*, como é o caso da desossa e fatiamento (processo que a empresa quer avançar com a implementação), tentando assim reduzi-la ou até elimina-la neste ponto.

4.4.3. Estratégia de Reforço: Pontos fracos VS Oportunidades

A estratégia de reforço deve ser implementada sempre que a empresa precisa de pensar em como diminuir os impactos que uma fraqueza provoca na empresa fazendo com que diminua a probabilidade da oportunidade ocorrer. As ações adotadas devem reforçar as fraquezas para que elas não comprometam o seu ambiente externo.

- Pontos fracos: Diferencial da marca
- Oportunidades: Aumento das parcerias

Forças e Fraquezas	Na BST	Oportunidades e Ameaças	Na BST	Tipo de estratégia	Recomendação
Diferencial da marca	Fraqueza	Aumento das parcerias	Oportunidade	Estratégia de reforço	Criar ações de visibilidade da marca

Quadro VIII- Cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades. Fonte: Elaboração própria

Estratégia: Uma vez que o diferencial da marca constitui uma fraqueza da empresa, o facto de se aumentar as parcerias, pode ajudar a colmatar este fator negativo. Fazendo com que o número de parcerias aumente, aumenta também a visibilidade da marca, tornando-se assim também mais competitiva.

4.4.4. Estratégia de defesa: Pontos fracos VS Ameaças

Por último existe a estratégia defensiva, onde a empresa vai estar no cenário mais crítico e que tem como objetivo minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas

e ameaças podem causar. A ideia aqui é pensar em como minimizar a probabilidade de uma fraqueza fazer com que uma ameaça se torne realidade.

- Pontos fracos: Marca pouco conhecida e pouco valorizada a nível nacional
- Ameaças: Perca de parcerias

Forças e Fraquezas	Na BST	Oportunidades e Ameaças	Na BST	Tipo de estratégia	Recomendação
Marca pouco conhecida e pouco valorizada a nível nacional	Fraqueza	Perca de parcerias	Ameaça	Estratégia de defesa	Alterações profundas para proteger a empresa

Quadro IX- Cruzamento dos pontos fracos com as ameaças. Fonte: elaboração própria

Estratégia: Neste caso a empresa necessita de aumentar o número de parcerias, ou não perder as que tem neste momento, como o grupo Sonae, Jerónimo Martins, Auchan, Lidl, Intermarché, entre outras, para não deixar que a marca perca visibilidade mas sim que se torne mais conhecida a nível nacional, visto que a nível internacional a empresa está a conquistar quotas de venda na China (Hong Kong e Macau), em França, Bélgica, Inglaterra, Espanha, Itália, Noruega, Luxemburgo, Angola, Moçambique, Brasil, Canadá e EUA.

Quando a empresa se encontra nesta estratégia, em que um ponto negativo existe e existe uma ameaça grande que pode ser afetada por ele, a empresa tem que pensar em mudar a sua estratégia e visão perante o mercado.

5. Questões a colocar pelo docente aos alunos

Neste ponto iremos descrever uma série de questões sobre o presente estudo de caso a serem debatidas pelos docentes:

- 1- O que aborda este estudo de caso?
- 2- Qual o core *business* da BST?
- 3- Qual o/os tipo de setor/es envolvidos no estudo de caso?
- 4- Qual a importância da inovação neste tipo de setor? Será que esta empresa dá resposta?
- 5- Quais as principais conquistas da empresa? E porquê?
- 6- Em que medida as parcerias são importantes para assegurar o negócio da empresa?
- 7- Qual a importância dos mercados internacionais?
- 8- Quais os fatores críticos de sucesso da empresa?
- 9- Em que medida a inovação pode entrar neste tipo de setor e porque caminho pode enveredar?
- 10- Quais os principais obstáculos deste setor em Portugal?
- 11- Que tipo de mercados podiam ser explorados?
- 12- Onde consideram que a empresa podia apostar?
- 13- Açam que a expansão de negócio que a empresa pretende (compotas e licores) é viável?
- 14- Onde a empresa podia inovar mais? Como e porquê?
- 15- Quais as principais conclusões sobre o setor agroalimentar e agroalimentar em Portugal?
- 16- O que a empresa poderia melhorar para ganhar mais cota de mercado e visibilidade no mercado?

6. Conclusões finais

Termino este estudo, várias são as ilações e conclusões que se pode tirar em torno da gestão da inovação e do setor agroalimentar, associando assim estes dois grandes temas à empresa Bísaro Salsicharia Tradicional, Lda.

O papel das empresas que atuam nos mercados globais é altamente importante para obter vantagem competitiva para os seus próprios países. Como tal, as empresas precisam de capacidades inovadoras para criar, produzir e comercializar. Estas devem desenvolver e implementar estratégias para desenvolver e manter habilidades inovadoras. Isso só é possível com a implementação da gestão da inovação de forma adequada. A inovação, uma das ferramentas mais importantes de vantagem competitiva, só traz sucesso se for gerida de forma eficaz. Criar novos valores fazendo com que deem origem ao processo de criatividade, efetivamente abre novos mercados e traz vantagem competitiva.

As organizações estão constantemente a adaptar-se às mudanças na economia, e as que melhor se adaptam têm também maior probabilidade de sobreviver no mercado. Um fator-chave de sucesso é a inovação, que é essencial para manter a satisfação do cliente, reduzir custos e aumentar a competitividade a longo prazo (Dereli, 2015). No fundo as organizações inovam para melhorar o seu desempenho.

Quando um crescimento sustentável é alcançado, as empresas são estimuladas a inovar e aumentar a sua capacidade de atender a novos requisitos por meio de novos produtos, novos serviços e novos processos.

Devido à globalização, os setores privados e públicos foram transformados em várias dimensões. Enquanto a criatividade e a inovação se tornam o principal capital das empresas, obter sucesso em condições de mercado indefinidas e flexíveis só é possível com inovações.

A incapacidade das principais políticas industriais para obter o sucesso desejado forçou os países a procurar novas habilidades. Como tal, as forças de mercado são insuficientes para levar as empresas e as economias a uma posição vantajosa. Por estas razões, novas ideias devem ser levantadas e implementadas (Dereli, 2015).

Para ter sucesso na competição global, as empresas tem necessidade de criar novas ideias, novos produtos e estratégias inovadoras, sendo essencial a sua correta gestão.

Desenvolver e gerar aptidões inovadoras e criativas de maneira sistemática eleva a competitividade das empresas e consequentemente dos países. A gestão da inovação torna-se essencial para o crescimento econômico e a sustentabilidade das organizações. Usar os recursos de forma eficaz, atendendo às necessidades mutantes do mercado e garantindo a vantagem competitiva só é possível através da formação de estratégias compatíveis com a estrutura organizacional, lógica e cultural, a fim de desenvolver habilidades inovadoras e gerar o processo de inovação de forma eficaz.

O setor agroalimentar muito tem sofrido com todas estas alterações e ao longo dos anos tem acompanhado de perto todos estes paradigmas na sociedade atual. A necessidade de crescer e de se reinventar no atual sistema pode não ser uma tarefa fácil, mas Portugal tem mostrado sinais de que este setor está a acompanhar as tendências de mercado e a demonstrar “luz verde” quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Segundo Deolinda Silva (diretora executiva da Portugal Foods), as exportações do setor agroalimentar aumentaram cerca de 10% nos últimos dois anos. Esta defende a aposta na inovação e o aumento da visibilidade dos produtos portugueses de excelência. Este setor tem de facto um crescimento exponencial, tendo registado um forte crescimento nos últimos anos sendo um dos principais empregadores no país e um dos maiores setores exportadores.

A necessidade de crescer e de ter uma presença internacional forte, pode de facto passar por este setor, fazendo assim face a geografias mundiais. Quando confrontada com a questão de como define a fileira agroalimentar em Portugal, Deolinda Silva responde:” A PortugalFoods comemora 10 anos, uma década a acompanhar o setor e a vê-lo crescer. É com o esforço e dedicação dos nossos empresários que hoje o setor é um dos que mais emprega e exporta, dando um contributo muito relevante para a economia do país. Trabalham no total da fileira agroalimentar cerca de 287 mil pessoas, dos quais cerca de 110 mil operam na indústria alimentar e das bebidas num universo de 11 mil empresas. Em volume de negócios tem também crescido acima do esperado, atingindo um valor de cerca 21 500 milhões de euros, dos quais cerca de 15 900 milhões de euros correspondem à indústria.”. Estes números mostram que Portugal passa cada vez mais a ser visto com o rótulo de produto de excelência e começando a ganhar notoriedade, o que torna o mercado mais exigente. Com o crescimento do turismo a nível nacional e a descoberta da gastronomia portuguesa e da qualidade dos produtos, Portugal é um país que internacionalmente não possui muitas marcas fortes, no entanto, o crescimento da

notoriedade do país no exterior deverá ser aproveitado para dar mais visibilidade aos produtos portugueses – produtos de excelência – e aumentar as exportações, também através da comunicação da marca Portugal, defende Deolinda.

Quando confrontada com a questão de qual o retrato de Portugal relativamente a este setor e o que falta fazer em relação ao mesmo, a diretora acredita que a inovação, também neste setor, vai levar Portugal mais longe e, muitas vezes, não tem de ser uma inovação disruptiva, afirma, tem apenas de ser inovador para cada empresa, ao seu ritmo e à sua medida. O retrato atual diz-nos que as empresas estão mais atentas e predispostas a inovar com base em processos colaborativos, onde vemos o sistema de incentivos ao IDT a reforçar positivamente estas parcerias estratégicas potenciadoras da sinergia entre empresa-universidade. Considera importante que as empresas do setor estejam a par das mais recentes tendências e das necessidades do mercado para modernizarem os seus negócios e crescer. A PortugalFoods ajuda as empresas portuguesas nesse sentido, mostrando-lhes como podem ser inovadoras, abrindo-lhes caminhos novos e dando-lhes alternativas. Considera que há ainda caminho a percorrer. Mas que não nos podemos esquecer que o tecido empresarial nacional é maioritariamente composto por micro e PME, cuja perceção e predisposição para processos de inovação é muito heterogénea.

Note-se que a PortugalFoods é uma associação formada em 2008 por empresas, entidades do sistema científico e tecnológico nacional e entidades regionais e nacionais que representam os vários subsectores que compõem o setor agroalimentar português.

A Bísaro Salsicharia tradicional faz parte do grupo das PME's que contribuem para o crescimento neste setor, inclusive para as exportações através das parcerias que tem já estabelecidas com o exterior. A empresa tem demonstrado um esforço em criar parcerias estratégicas e feito acontecer através da sua penetração no mercado ao longo dos anos, desde que a empresa surgiu, começando por ser uma pequena mercearia local e chegando neste momento a estar representada em feiras a nível regional e nacional, através das parcerias criadas com vários grupos empresariais em Portugal e mantendo também alguns contactos com o exterior. Além das parcerias criadas a empresa não esquece o ramo da investigação, participando sempre que possível em estudos com o Instituto Politécnico de Bragança, e com outras Universidades, ou mesmo permitindo estágios para eventuais estudos ou implementação de novas ideias com recém-graduados em diversas áreas, como a qualidade, segurança, engenharia alimentar, etc.

O grande forte da empresa e um grande ponto a seu favor que faz com que esta tenha um produto de excelência é o facto de se encontrar em terras transmontanas, junto ao parque natural de montesinho, conferindo assim à matéria-prima, que é de facto o *core business* da empresa as qualidades para a obtenção de um produto de qualidade.

A empresa tem como objetivo a promoção de presuntos, enchidos, carnes de porco Bísaro e fumeiro tradicional transmontano, garantindo a qualidade das matérias-primas locais.

Através do projeto BISOVICAP, a empresa pretende encontrar outros nichos e, para isso, está a lançar um projeto para encontrar produtos que sejam aceites em mercados “kosher” e “halal”, ou seja, sem carne de porco, como por exemplo, presuntos de ovelha e cabra, é esta uma das apostas da Bísaro para alargar o “nicho” em que opera atualmente e lançar um novo promissor futuro.

Dada a situação conjuntural que vivemos, os desenvolvimentos tecnológicos devem ser seguidos e os benefícios da tecnologia devem ser utilizados para inovar e aproveitados ao máximo. Neste sentido as atividades e investimentos em pesquisa e desenvolvimento devem continuar. Utilizar tecnologias compatíveis com os sistemas existentes também é importante para garantir o sucesso, especialmente em inovações organizacionais, a participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e inovação facilita a adoção da inovação dentro da organização. A reestruturação e melhoria dos processos de negócio, a implementação de novos métodos, a manutenção das relações internas e externas tornar-se-á mais fácil desta forma.

7. Bibliografia

7.1. Artigos e Livros

Amândio Santos; Competição nacional de inovação alimentar, Ecotropheleia Portugal, <https://ecotropheliaportugal.com/wp-content/uploads/2017/10/ecotropheia-portugal-dossier-competicao-nacional.pdf>, 03 de Outubro de 2018.

Ângelo Ramalho; Inovação: mais valor acrescentado para Portugal, Jornal de Negócios, <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/inovacao-mais-valor-acrescentado-para-portugal>, 29 de Abril de 2018 e 05 de Outubro de 2018.

Anicic, D., Obradovic, M., & Vukotic, S. 2018. Impact of economic policy on the management of competitiveness on the agriculture sector in Serbia. *Economics of Agriculture*, 65: 187-200;

Ana Rita Costa; Sabe que tendências vão influenciar o sector agroalimentar? Vida Rural, <https://www.vidarural.pt/agroindustria/sabe-que-tendencias-vaio-influenciar-o-setor-agroalimentar/>, 10 de Fevereiro de 2015 e 03 de Outubro de 2018.

Bernardo, M. 2014. Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, 82: 132-142.

Bessant, J., Laming, R., Noke, H., & Phillips, W. 2005. Manning innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25: 1366-1376;

Byrne, D. 2009. Case-based methods: why we need them; what they are; how to do them. In David Byrne and Charles C Ragin (eds.), *The SAGE handbook of case-based methods*: 1-13. London: Sage.

Cardeal, N. 2015. *Pensamento estratégico*. Lisboa: Universidade Católica.

Como inovar no mercado agroalimentar, Tecno alimentar (Revista da industria alimentar), <http://www.tecnoalimentar.pt/noticias/como-inovar-no-mercado-agroalimentar/>, 11 de Dezembro de 2017 e 05 de Outubro de 2018.

Dereli, D., Dilara. 2015. Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195: 1365-1370.

Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica, ENEI (Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente), https://www.fct.pt/esp_inteligente/docs/AgroAlimentar_ENEI_Aveiro.pdf, 03 de Outubro de 2018.

Emmendoefer, M., Valadares, J., & Hashimoto, M. 2010. Evidências do Empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica da Ciência Administrativa (RECADM)**, 9: 1677-7387;

Emmendoefer, M. L., Josiel, L. V., & Hashimoto, M. 2010. Evidências do empreendedorismo interno em organizações no contexto da inovação. **Revista Eletrônica De Ciência Administrativa**. 9(2): 144

Gerring, J. 2007. What is a case study?: the problem of definition. **Case study research: principles and practices**: 17-36. New York: Cambridge University Press.

Gestão da inovação e Design thinking- Portugal, Portal da liderança, <http://www.portaldalideranca.pt/86-desenvolvimento/3517-lba-curso-pratico-de-gestao-da-inovacao-e-design-thinking>, 04 de Outubro de 2018.

Gestão da inovação, Winning consulting, <http://www.winning-consulting.com/gestao-inovacao-cc/>, 05 de Outubro de 2018.

Hill, M., Magalhães., & Hill, A. 1998. **A natureza da investigação empírica, Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório**: 1-33. Lisboa: Dinâmica.

Inovação e competitividade, IAPMEI, <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade.aspx>, 29 de Maio de 2018 e 05 de Outubro de 2018.

Kotler, P., Armstrong, G. 2006. Principles of Marketing, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Khajvand, M., Ashoori, S., Zolfaghar, K., & Alizadehi, S. 2010. Estimating customer life time value based on RFM analysis of costumer purchase behavior: case study. **Procedia Computer Science**, 3, 57-63.

Lusa, Sector agroalimentar exportou 6,6 mil milhões de euros em 2017, Jornal Público, <https://www.publico.pt/2018/05/09/economia/noticia/sector-agroalimentar->

exportou-66-mil-milhoes-de-euros-em-2017-1829478, 09 de Maio de 2018 e 01 de Outubro de 2018.

Marconi, M., Andrade., & Lakatos, E., Maria. 1999. Monografia, **Técnicas de Pesquisa**: 228-231. São Paulo: Atlas S.A

Neto, P. L. O., & Figueiredo, V. F. 2001. **Implementação do HACCP na indústria dos alimentos**.

Pecegueiro, A. M. C. 2016. **Acompanhamento do fabrico da Alheira numa Salsicharia Tradicional**. Dissertação apresentada à Escola Superior Agrária de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Qualidade e Segurança Alimentar, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Prange, C., & Schlegelmilch, B. 2018. Managing innovation dilemmas: The cube solution. **Business Horizons**, 61: 309-322;

Silva, D., Oliveira., & Bagno, R., Barros., & Salerno., M., Sergio. 2014. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, 24: 477-490.

Tiago, C. 2010. **Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar segundo o Global Standard for Food Safety numa empresa de embalamento e distribuição de frutos**. Dissertação de Mestrado em Segurança Alimentar, Faculdade de Medicina Veterinária, Lisboa.

Tohidi, H., & Jabbari, M. M. 2011. Important Factors in Determination of Innovation Type. **Procedia Technology**, I: 570-573.

Zivkovic, S., & Veljkovic, M. 2016. **Impact of creativity and innovation in organization**. 17th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Managerial Issues in Modern Business”, 433-440.

7.2. Referências eletrónicas

- <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/inovacao-mais-valor-acrescentado-para-portugal>
- <http://www.cotecportugal.pt/pt/noticias-e-eventos/workshop-para-a-gestao-da-inovacao>
- <https://www.winning-consulting.com/gestao-inovacao-cc/>
- <https://www.een-portugal.pt/info/investigacao/paginas/gestinov.aspx>
- <https://ani.pt/21063/>
- https://ani.pt/wp-content/uploads/1594_001.pdf
- <https://marketeer.pt/o-que-e-que-o-sector-agroalimentar-tem/>
- http://inovenergy.inovcluster.pt/media/25612/Relatorio_Act2_UBI.pdf
- <https://www.publico.pt/agroalimentar>
- <http://linktoleaders.com/diferentes-modelos-inovacao-os-desafios-portugal/>
- <https://www.sisab.pt/setores/agro-alimentar/>
- <http://www.hipersuper.pt/2019/02/15/nove-tendencias-vao-marcas-setor-agroalimentar-portugues-2019/> - não sei se vou usar
- <https://www.agrogarante.pt/pt/noticias/portugal-em-expansao-no-setor-agroalimentar/> - não sei se vou usar
- <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/concorrenca/>
- <https://www.sisab.pt/setores/agro-alimentar/>
- https://bisovicap.bisaro.pt/?page_id=61
- <https://www.bisaro.pt/quem-somos.html>