

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Título

INOVAÇÃO NO SETOR ALIMENTAR EM PORTUGAL: CASO DE ESTUDO DE
PME VERSUS MULTINACIONAL

Diogo Filipe Cunha Reis

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

PhD Vítor Ferreira , Professor Associado Convidado,
Departamento de Economia

Setembro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Economia

Título

INOVAÇÃO NO SETOR ALIMENTAR EM PORTUGAL: CASO DE ESTUDO DE
PME VERSUS MULTINACIONAL

Diogo Filipe Cunha Reis

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

PhD Vítor Ferreira , Professor Associado Convidado,
Departamento de Economia

Setembro, 2020

Agradecimentos

A presente dissertação deve-se a um objetivo pessoal a ser realizado no decorrer do ano letivo. Sendo trabalhador-estudante, foi um momento bastante exigente e com uma organização bastante rigorosa. Contudo, se não tivesse existido um apoio de diversas pessoas durante este percurso, o mesmo teria sido muito mais difícil.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer em especial ao meu orientador, Professor Doutor Vítor Ferreira, pelo seu apoio, acompanhamento e dedicação em ajudar a concluir esta etapa. Estando envolvido em diversos projetos, teve sempre a disponibilidade de responder às diversas questões que me foram surgindo ao longo da tese, bem como, encontrar soluções para temas a abordar após o tema inicial ter sido modificado devido ao COVID-19. O seu apoio e motivação foram excepcionais, nunca me deixou ir abaixo nos momentos de maior dificuldade ao longo da tese. Mais uma vez, muito obrigado Professor!

Em segundo lugar, à minha família, pela sua motivação e apoio durante a realização do mestrado. Foram uma força de motivação e superação de objetivos pessoais e profissionais para que, no fim, estejamos juntos a celebrar a realização de mais uma etapa.

Em terceiro lugar, à Lia, pelo seu carinho, ajuda e motivação para a realização desta etapa. Sendo também trabalhadora-estudante, o seu conhecimento de causa e experiência foram importantes durante o meu percurso neste mestrado. Aproveito este espaço para desejar-lhe um muito obrigado especial por todo o apoio!

Em quarto lugar, agradecer a todos os amigos que me apoiaram e motivaram também para a concretização deste mestrado.

Glossário

CEO (Chief Executive Office)

I&D (Investigação e Desenvolvimento)

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)

MBO (Management by Objectives)

CIS (Community Innovation Survey) (CIS),

PACE (Policies, Appropriation, and Competitiveness in Europe)

AFT (Ativos Fixos Tangíveis)

CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas)

VN (Volume de Negócios)

FSE (Fornecimento e Serviços Externos)

PC (Passivo Corrente)

LG (Liquidez Geral)

MG (Mendes Gonçalves, S.A)

LR (Liquidez Reduzida)

AF (Autonomia Financeira)

ROE (*Return of Equity*)

ROV (Rendibilidade Operacional das Vendas)

GAO (Grau de Alavanca Operacional)

GAF (Grau de Alavanca Financeira)

GAC (Grau de Alavanca Combinado)

Resumo

O tema da inovação, tendo em conta a literatura existente, é um dos temas mais abordados nos dias de hoje, pelo que, tem existido uma crescente atenção por parte da área de investigação. A inovação é vista como uma componente essencial para o sucesso de uma empresa, uma vez que, dota a mesma de características que lhe possibilita superar desafios concorrenciais. Com a presente dissertação, foi possível verificar quais as estratégias de inovação adotadas por ambas as empresas, bem como, as semelhanças em termos de resultados provenientes dos indicadores financeiros.

As questões que se pretende responder com a presente dissertação são as seguintes: Quais as principais estratégias de inovação utilizadas por uma PME? Como é que as PME desenvolvem as suas estratégias de inovação? Existe uma diferença notória entre os processos de inovação de uma PME e de uma empresa Multinacional? As sub-questões a serem respondidas são: como tem evoluído os estudos de inovação no setor das PMEs? Como se têm posicionado as PMEs no contexto da inovação?

Constatou-se, de uma forma geral, que as empresas apresentam indicadores financeiros similares, fruto da complexidade e competitividade do setor alimentar. Foi possível também verificar que a empresa PME desenvolveu um maior número de estratégias de inovação, em comparação com a Multinacional, devido à sua filosofia de gestão e à necessidade de acompanhar a evolução do mercado e da concorrência.

Palavras-chave: inovação; processo; estratégia; competitividade; competências; conhecimento.

Código do Sistema de Classificação JEL: O31; O32; O33; O34

Abstract

The innovation theme, considering the existing literature, is one of the most discussed themes nowadays, reason why, there has been a growing attention on the part of the research area. Innovation is seen as an essential component for the success of a company, since it endows it with characteristics that enable it to overcome competitive challenges. With this dissertation, it was possible to verify the innovation strategies adopted by both companies, as well as the similarities in terms of results from financial indicators.

The questions that we intend to answer with the dissertation are the following: What are the main innovation strategies used by an SME? How do SMEs develop their innovation strategies? Is there a noticeable difference between the innovation processes of an SME and a Multinational company? The sub-questions to be answered are: how has innovation studies in the SME sector evolved? How have SMEs positioned themselves in the context of innovation?

It was found, in general, that companies have similar financial indicators, due to the complexity and competitiveness of the food sector. It was also possible to verify that the PME company developed a great number of innovation strategies, compared to the Multinacional company, due to its management philosophy and the need to follow the evolution of the market and the competition.

Keywords: innovation; processs; strategy, competitiveness; skills; knowledge

JEL Classification: O31; O32; O33; O34

Índice

1. Introdução	9
2. Revisão Literatura	10
2.1 Inovação	10
2.1.1 – Definição da Inovação	10
2.1.2 – Importância da Inovação	11
2.2 Tipos de Inovação	12
2.2.1 – Definição de inovação de Produto.....	13
2.2.2 – Definição de inovação de Processos	15
2.2.3 – Definição de Inovação de Marketing	17
2.2.4 – Definição de Inovação Organizacional	19
2.2.5 –Inovação Incremental e Inovação Radical	21
2.3 Modelos de inovação	22
2.3.1 – A teoria de Schumpeter.....	22
2.3.2 – Modelo linear de Inovação: <i>Technology-Push</i>	23
2.3.3 –Modelo linear de Inovação: <i>Market-Pull</i>	24
2.3.4 – Modelo de Inovação Interativo.....	25
2.3.5 – Modelo Integrado de Inovação	26
2.3.6 – Modelos Sistémicos da Inovação	26
2.3.7 – Modelos Inovação Aberta	28
2.4 – Inovação e Competitividade	30
2.5 – Inovação em Portugal	34
2.6 – Conceito e Evolução da categoria Pequena Média Empresa (PME) em Portugal	37
2.7 – PME versus Multinacional	37
3. Metodologia	38
3.1- Motivação e escolha da estratégia de investigação e de recolha de dados	39
3.2 – Processo de Seleção das Empresas	40
3.3- Amostra utilizada na entrevista	41
3.4 – Estrutura do Guião da entrevista	41
3.5 – Metodologia abordada na comparação de resultados económicos e financeiros com Multinacional	43
3.6 – Motivação e Escolha do Setor Alimentar	45
3.6.1– Introdução	45
3.6.2.– Evolução dos Padrões de Consumo e da respetiva Inovação dos mesmos	45
3.6.3 – Estratégia no Setor Alimentar	46
3.6.4 – Setor Alimentar em Portugal: Evolução e Competitividade	47

3.6.5 – Atratividade do Setor pelo Modelo das 5 Forças de Porter.....	50
3.7 – Contexto de Investigação.....	54
3.7.1 – Mendes Gonçalves, S.A.....	54
4. Análise e Discussão dos Resultados	57
4.1 – Comparação entre dimensão e estrutura da Mendes Gonçalves, S.A com a Nestlé Portugal, S.A.....	57
4.2 - Comparação da Situação Financeira da Mendes Gonçalves, S.A com a Nestlé Portugal, S.A.....	58
4.2.1 – Análise comparativa de rúbricas no Balanço e Demonstração de Resultados	58
4.2.2 – Análise comparativa dos indicadores financeiros entre as duas empresas	59
4.2.3 – Principais Conclusões da Análise Económica e Financeira das Mendes Gonçalves e Nestlé	64
4.3 – Comparação entre dimensão e estrutura da Mendes Gonçalves, S.A com a Nestlé Portugal, S.A.....	64
4.4 - Análise dos resultados da Entrevista	67
4.5 - Conclusão dos resultados analisados	68
5. Conclusão	71
5.1– Limitações de Pesquisa	72
5.2– Sugestão para pesquisas futuras.....	73
Bibliografia	74
Webgrafia.....	79

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Inovação de Produto.....	15
Figura 2 - <i>Drucker Management System</i>	18
Figura 3 – <i>Toward a More Comprehensive View of Marketing Innovation</i>	19
Figura 4 – Modelo linear convencional de Inovação	24
Figura 5 – Modelo <i>Market-Pull</i>	25
Figura 6 – <i>Chain-linked Model</i>	25
Figura 7 – Modelo integrado de Inovação	26
Figura 8 – Sistema Nacional de Inovação.....	27
Figura 9 – Modelo de Inovação Fechado	29
Figura 10 – Modelo de Inovação Aberto	29
Figura 11 – Evolução da Performance de Portugal em comparação com a media da UE.....	35
Figura 12 – <i>Summary Innovation Index</i>	36
Figura 13 – Peso das principais atividades, sobre o total de vendas de produtos e prestações de serviço em Portugal, 2017.....	48
Figura 14 – Evolução da Exportação da Indústria Alimentar em Portugal.....	49

Figura 15 – Evolução da Exportação da Indústria Alimentar em Portugal.....	50
Figura 16 – Estrutura Organizacional da Mendes Gonçalves, S.A	56
Figura 17 – <i>Innovation Landscape Map</i> das empresas em análise	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro comparativo entre os princípios da Inovação Fechada e Aberta.....	30
Tabela 2 – Vantagens estratégicas da Inovação	32
Tabela 3 – Vantagens estratégicas da Inovação	33
Tabela 4 – Guião da entrevista (elaboração própria)	42
Tabela 5 – Rivalidade entre Concorrentes no setor Alimentar	50
Tabela 6 – Entrada de Novos Concorrentes no setor Alimentar	51
Tabela 7 – Poder Negocial dos Clientes no setor Alimentar.....	52
Tabela 8 – Poder Negocial dos Fornecedores no setor Alimentar	52
Tabela 9 – Peso dos Produtos Substitutos no setor Alimentar.....	53
Tabela 10 – Quadro resumo da dimensão e características entre as duas empresas	58
Tabela 11 – Quadro resumo das rúbricas analisadas no Balanço e Demonstração de Resultados	59
Tabela 12 – Rácios de Liquidez das duas empresas entre 2014 a 2018.....	59
Tabela 13 – Estrutura de Capital e Endividamento entre 2014 a 2018	60
Tabela 14 – Rácios de Eficiência entre 2014 a 2018	61
Tabela 15 – Análise do rácio ROE entre 2014 a 2018	62
Tabela 16 – Análise do rácio ROV entre 2014 a 2018.....	62
Tabela 17 – Indicadores de Risco entre 2014 a 2018.....	63
Tabela 18 – Número de investimentos realizados por tipologia de Inovação, entre o período de 2016 a 2018	64

1. Introdução

Nos últimos anos, o tema da inovação surgiu como uma forma das empresas obterem vantagem face à concorrência, sendo este, um processo caracterizado pela rápida inovação associada às constantes evoluções tecnológicas, pelo aumento da concorrência e pelo aumento da circulação de capitais. Segundo Godin (2008), a inovação pode ser vista de diferentes perspectivas como, por exemplo: i) inovação enquanto novidade; ii) inovação resultante da criatividade do ser humano; iii) inovação resultante, não só, mas também, da invenção.

Com as constantes evoluções do mercado económico, as empresas sentem a necessidade de encontrar novas formas de ultrapassar os seus concorrentes, a fim de não perder as suas vantagens competitivas no seu mercado de atividade. O conceito de inovação tem sido predominantemente utilizado pelas empresas, quando as mesmas abordam aspetos relacionados com a sua estratégia. Como referido anteriormente, a inovação torna se obrigatória para a empresa. É necessário encontrar novas formas de pensar e fazer com o objetivo de criar valor, não só para si mesmas, mas também para a sociedade moderna. A inovação incentiva a colmatar algumas deficiências encontradas nos dias de hoje, dando a possibilidade de as pessoas utilizarem a sua capacidade e motivação para transformar e moldar um novo futuro. Segundo Schumpeter (1934), a novidade levou a perturbações de curto e longo prazo, o que possibilitou que existisse uma transformação nas estruturas da economia. Esta visão influenciou a forma de pensar sobre este tema, levando os economistas a aceitar que inovação ocorre quando existe uma primeira abordagem pela invenção (Fagerberg, 2004).

A sensibilidade deste tema tem origem no interesse da compreensão dos fatores que podem fomentar o interesse na inovação por parte das organizações e dos seus administradores. A capacidade de inovar não deve ser vista como uma característica individual, mas sim como uma competência consequente da formação, conhecimento, *know-how*, entre outros, resultante do processo de aprendizagem e desenvolvimento de uma organização.

Assim sendo, a presente dissertação pretende analisar e apresentar as práticas de inovação utilizadas pelas empresas no setor alimentar. Para tal, a dissertação seguirá uma metodologia quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa, a metodologia consistirá em analisar a evolução de resultados de ambas as empresas, ou seja, analisar o volume de negócios, percentagem de investimento para Investigação e Desenvolvimento, patentes, entre outros. A

abordagem qualitativa terá por base estudos já realizados nesta vertente em que, a informação obtida será analisada com base em definições recolhidas na revisão de literatura.

2. Revisão Literatura

Neste capítulo será abordado o tema Inovação, sendo necessário o estudo de diferentes tipos e modelos de inovação essenciais para o enquadramento teórico. Assim, neste capítulo é abordado a definição do conceito de inovação e os seus diferentes tipos e modelos, bem como o enquadramento da inovação com a temática da competitividade e a evolução da inovação em Portugal.

2.1 Inovação

2.1.1 – Definição da Inovação

A inovação, segundo o Manual de Oslo (2005), é a implementação de novas práticas de gestão, processos e estruturas o que demonstra que é um tema bastante ambíguo e de pouca compreensão. Em muitas empresas não existe nenhum processo que promova a inovação. Para Birkinshaw e Mol (2006), estes processos ocorrem de uma forma *ad hoc* e o sucesso da sua implementação depende da própria estrutura da empresa, não pela estratégia de inovação em si.

Existe uma certa dificuldade em definir, em concreto, o tema de inovação porque as opiniões divergem sobre a verdadeira essência do tema. Ao confrontar as opiniões de um gestor ou um colaborador do departamento operacional da empresa, as opiniões são bastante diferentes. Para um colaborador operacional, a inovação deverá ser da inteira responsabilidade do departamento de Research & Development (R&D), enquanto o gestor defende que a inovação deve ser transversal a todos os departamentos. Um erro comum, associado à definição da palavra “inovação”, é que a inovação ocorre apenas quando surgem novos produtos. Contudo, esta associação não é totalmente correta, uma vez que, a inovação pode surgir em diferentes setores operacionais de uma organização como, por exemplo, o seu processo produtivo ou a sua estrutura organizativa. Tendo em conta esta linha de pensamento, Dogson e Gann (2010) afirmam que inovação ocorre quando são introduzidas, com sucesso, novas ideologias de uma forma organizada e orientada, o que proporciona uma preparação, planeamento e objetividade numa empresa. O autor Freeman (1982) ainda completa mais o conceito em que, para o autor, a inovação ocorre quando existe a introdução de um novo conhecimento no desenvolvimento de produtos e serviços para a satisfação das necessidades do cliente, ou seja, a inovação deve ser encarada como uma forma de potenciar a comercialização da empresa.

Por outro lado, do ponto de vista da gestão, cada empresa define a sua própria inovação com base na resposta de questões como, por exemplo, como é que a inovação pode liderar a empresa para um ambiente sustentável e competitivo ou qual é a forma mais eficiente de aumentar a inovação de uma empresa (Freeman, 1982).

Para o economista Schumpeter (1930), a inovação é caracterizada da seguinte forma:

- A introdução de um bom produto, que seja novo para os consumidores ou que apresentem um aumento de qualidade;
- Introdução de novos métodos de produção, que sejam novos no setor;
- Abertura de um novo mercado, pelo desenvolvimento;
- Desenvolvimento de novas formas de competição, o que proporciona uma reestruturação no setor de atividade da empresa.

Segundo Schumpeter (1930), a evolução do mercado é essencial para o desenvolvimento e implementação da inovação em determinados setores de atividade. Segundo o autor, a evolução do mercado de crédito permitiu que existisse mais liquidez no mercado e, como tal, possibilitou o surgimento de novas empresas e de novos setores de atividade.

Segundo Reis *et al.* (2014), os efeitos provenientes da globalização têm vindo a criar uma pressão para a existência de ganhos de eficiência e uma redução de custos na produção ou desenvolvimento de um produto ou serviço. Para os autores, tem-se assistido uma evolução que proporciona o aparecimento de uma organização com cadeias de fornecimento complexas em vários níveis de fornecimento, em que as estratégias de inovação começam a incluir fornecedores e concorrentes no desenvolvimento de atividades de inovação, seguindo um padrão de inovação aberta.

2.1.2 – Importância da Inovação

A inovação torna-se uma parte importante do sucesso e concretização dos objetivos empresariais. A estratégia de inovação aplicada pela empresa permite: competir com as suas concorrentes; competir eficientemente nos mercados locais e internacionais; adotar a estratégia como forma de alterar o mercado e criar valor e aumentar a sua performance (Ireland *et al.*, 1999). Esta capacidade resulta do valor criado pela inovação aplicada na sua estrutura, o que lhe permite adotar novas práticas no desenvolvimento de produtos ou serviços. Se a empresa não aplicar uma estratégia de inovação, não terá a capacidade de conseguir destacar no mercado altamente competitivo e, como tal, correrá o risco de entrar de perder a sua quota de mercado e conseguinte ser ultrapassada pelos seus concorrentes.

A ausência de inovação, segundo Schumpeter (1930), irá condicionar o desenvolvimento da empresa, uma vez que, os seus produtos e serviços tornar-se-ão obsoletos e capazes de satisfazer as necessidades do cliente, onde existirá sempre a necessidade por um produto ou serviço mais inovador e eficiente.

De acordo com Caraça *et al.* (2009), a ciência tem um impacto significativo na sociedade moderna, nomeadamente, no setor económico. Com a evolução da tecnologia, a ciência tem conseguido alcançar resultados que possibilita o aparecimento de novos produtos ou com melhorias significativas. O contributo da ciência é visualizado no *chain-link model*, previamente apresentado, que evidencia que o contributo da ciência no desenvolvimento de produtos de valor acrescentado.

Em suma, a não implementação de uma estratégia de inovação numa empresa originará uma deficiência na competitividade da mesma criando a impossibilidade de desenvolver vantagens competitivas durante o seu tempo de atividade.

2.2 Tipos de Inovação

Segundo o Manual de Oslo (OCDE 2005), a inovação materializa-se em quatro grandes tipos que são o produto, o processo, o marketing e o organizacional.

Para Ananiadou e Claro (2009), a inovação cobre um conjunto de atividades como, por exemplo, a invenção e implementação, em que é necessário que os colaboradores detenham certas competências para que seja possível a concretização do processo de inovação. Estas características i) competências básicas e conhecimento sobre era digital; ii) competências académicas; iii) competências técnicas; iv) competências gerais; v) *soft skills*; vi) liderança são evidenciadas na literatura ferramentas que possibilitam o desenvolvimento e aplicação de ideias no processo de inovação e que possibilitam às organizações a adaptação e capacidade de resposta ao seu mercado concorrencial.

Segundo Ananiadou e Claro (2009), esta linha de pensamento sobre as competências chave da inovação não deve ser transversal a todos os setores, uma vez que os setores de atividade e os produtos são diferentes. Existem algumas empresas que, devido à natureza do seu setor de atividade, necessitam de competências mais ligadas à tecnologia em que, outras empresas podem escolher estratégias de redução de custos que faz com que não seja necessário ter um conjunto tão elaborado de competências nos seus colaboradores. Para tal, as empresas deverão analisar internamente o seu capital humano e verificar se, para aquela determinada estratégia de inovação, possuem as competências necessárias para o sucesso da estratégia. Segundo Tether

et al. (2005), a globalização também influencia sobre as competências necessárias no mercado laboral. Uma vez que a produção é cada vez mais globalizada, os autores demonstram que a sociedade não se pode alocar apenas a um conjunto de características. Os colaboradores devem possuir competências que lhes possibilita adaptar às mudanças correntes no seio da sociedade.

2.2.1 – Definição de inovação de Produto

Segundo a Sociedade Portuguesa da Inovação (1999), a inovação de produto ocorre quando existem alterações significativas nas especificidades técnicas, componentes, materiais ou software que são a interface com o utilizador ou outras características funcionais do mesmo. A inovação de produto pode ocorrer quando existe uma alteração de performance ou a criação de um novo produto. Uma alteração de performance ocorre quando um produto sofre uma transformação que lhe permite aumentar a sua capacidade de eficiência. Este tipo de alteração ocorre, por exemplo, no setor dos telemóveis em que existem versões de telemóveis que foram lançadas após o lançamento do modelo base em que estes, possuem, por exemplo, um melhor processamento de imagem ou capacidade de armazenamento interna. A outra alteração ocorre quando é lançado um novo produto que não existia anteriormente. Recorrendo ao exemplo do setor de telemóveis, este tipo de inovação ocorre quando um telemóvel aparenta uma nova funcionalidade que não existia anteriormente, por exemplo, o aparecimento de três novas câmaras fotográficas face ao modelo anterior.

2.2.1.1 –Estratégia da Inovação de Produto

Quando uma empresa implementa uma inovação de produto sem a definição clara de uma estratégia, corre o risco de obter resultados pouco satisfatórios (Cooper, 2005). Sem uma estratégia orientadora, a empresa iria focar a sua atenção no desenvolvimento de iniciativas que não seria estratégica para si ou, no pior dos casos, alcançar mercados conflituosos e não desejáveis para o seu core.

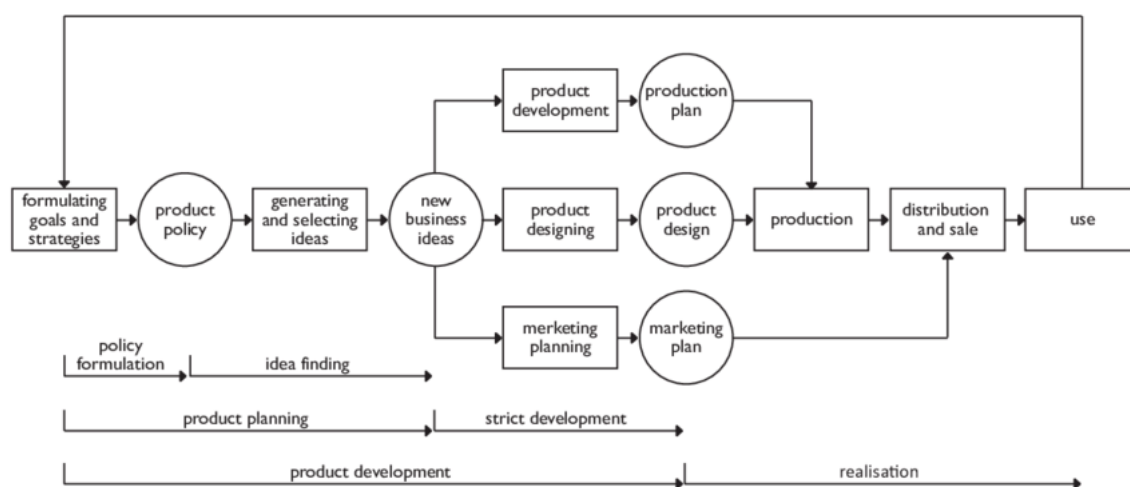
Segundo Crawford (1986) poucas seriam as empresas que conseguiriam alcançar os seus objetivos sem uma estratégia bem definida. Uma estratégia planeada permite que as empresas desenvolvam os seus produtos com base em objetivos alcançáveis e concretos. Para que tal seja possível, o autor afirma que a empresa deverá definir um conjunto de políticas e objetivos designados para auxiliar no processo de inovação de produto.

Segundo os resultados obtidos do estudo realizado por Cooper (2005), as empresas que apresentavam uma grande performance evidenciavam uma estratégia com um processo claro e eficiente no desenvolvimento e divulgação do produto para os seus mercados estratégicos, a

utilização apenas de recursos essenciais e suficientes para a implementação da inovação de produto e incorporação de uma estratégia inovação de produto e de tecnologia durante o seu processo de desenvolvimento. Estes resultados foram alcançados pela implementação de uma estratégia orientadora que permitiu que as empresas escolhessem os projetos que fossem de encontro às suas ambições e objetivos. Para Cooper (2005), o estudo evidencia que muitas empresas escolheram projetos que não trouxeram os resultados pretendidos e, como tal, existiu uma perda de custos e tempo nas mesmas. Estes erros, por vezes, resultam do facto de a empresa terem os projetos errados ou ainda possuir muitos projetos que faz com que a sua atenção seja dispersa e a sua produtividade ineficiente. Para tal, a empresa deverá implementar uma estratégia que lhe permita estudar quais os projetos mais indicados para si, bem como, os possíveis resultados a obter com os mesmos.

Segundo Hallstedt *et al.* (2013), a estratégia de inovação de produto deve incluir o desenvolvimento do produto e a sua realização, ou seja, deve estar evidenciado todas as fases de inovação, desde o seu desenvolvimento até à sua inserção no mercado. Para que a empresa consiga analisar todo o percurso desta estratégia, os autores defendem que as empresas devem aplicar o modelo de inovação de processo de produto de Roozenburg e Eekel's (1995) em que, mais tarde, foi modificado por Sarkis (2003). A utilização deste modelo permite analisar os impactos da sustentabilidade do próprio produto. Os impactos na sustentabilidade ocorrem, na sua maioria, após o processo de realização do produto, ou seja, no processo de extensão do ciclo de vida do produto. Contudo, estes mesmos impactos devem ser considerados durante o processo de desenvolvimento, uma vez que, só nesta fase é que é possível verificar como é que o produto irá ser realizado. Assim, conforme a figura 1, o modelo de Roozenburg e Eekel's (1995) demonstra a integração do processo de desenvolvimento do produto e a sua realização, onde o contributo de Sarkis (2003) integra neste mesmo modelo o ciclo de vida do produto.

Figura 1 - Modelo de Inovação de Produto



Fonte: Rosenberg, N. F., & Eekels, J. 1995.

2.2.2 – Definição de inovação de Processos

Segundo o Manual de Oslo (2007), a inovação de processos consiste no aperfeiçoamento dos processos de fabrico e de comercialização de uma empresa. Embora este tipo de inovação consiga introduzir melhorias nas características do produto, este não é o seu principal objetivo. Um dos exemplos na implementação deste tipo de inovação consiste, por exemplo, minimizar os custos de produção, através da maximização dos recursos utilizados.

Independentemente do negócio ou segmento da empresa, as empresas devem estabelecer uma estratégia de inovação como uma das ferramentas para alcançar os seus objetivos definidos, bem como, a sua visão e missão transmitida para o seu público. O Manual de Oslo (2007) evidencia a importância da adoção de novas ideias e novas formas de fazer um produto ou serviço, tendo sempre por base o objetivo de melhorar continuamente os seus processos internos e externos na empresa. Existem diversos fatores que impulsionam a que exista uma inovação de processos na empresa. Segundo Davenport (1993), um dos objetivos para que exista uma inovação dos processos de uma empresa é, por exemplo, a elaboração de uma estratégia de suporte de redução dos custos do produto. As empresas que eliminarem, por exemplo, os custos de entrega podem permitir uma poupança aos seus consumidores e assim, apresentar uma característica diferenciadora face à concorrência.

Contudo, Davenport (1993) defende que a concorrência não é o único fator que impulsiona a implementação de uma estratégia de inovação de processos. Os próprios consumidores também têm um papel importante na tomada desta decisão de implementação.

2.2.2.1 –Estratégia da Inovação de Processos

Segundo OCDE (2010), as pessoas são um importante elo na inovação de processos, uma vez que, desenvolvem ideias e conhecimento que irão alavancar as estratégias de inovação através da aplicação destas mesmas ideias e conhecimento nas tecnologias, produtos e serviços no seu espaço de trabalho e na sociedade moderna. Ainda de acordo com OCDE (2010), quando uma empresa está no processo de elaboração de uma estratégia de inovação de processos, existe a necessidade de comunicar a importância desta estratégia aos seus colaboradores, uma vez que são estes que dirigirão a empresa para o sucesso da implementação desta inovação através do desenvolvimento das suas competências técnicas com recurso a planos de formação e de treino.

Com a inovação, irão surgir novas tarefas e responsabilidades em que os colaboradores terão de ser formados para conseguirem concretizar as mesmas. Contudo, investir no capital humano para inovar não deve ser apenas numa ótica de educação, mas também proporcionar o desenvolvimento *wide-ranging skills* e proporcionar oportunidades às pessoas de utilizarem e desenvolverem estes *skills* no seio da sociedade moderna. O capital humano consiste numa métrica de medição de qualidade de trabalho e reflete as competências e *skills* dos colaboradores da empresa. O capital humano é um dos principais investimentos das empresas, porque os colaboradores que apresentam *skills* e conhecimento mais atualizado e enriquecedor facilitam o processo de inovação da empresa através da geração de conhecimento, adoção de novas tecnologias e a facilidade de mudar e aprender novos conhecimentos (OCDE,2010). Estas características possibilitam que as empresas invistam, por exemplo, na aquisição de equipamentos que contribuirão para a inovação de processo (OCDE, 2010).

Outro fator que impulsiona a inovação de processos é a própria economia (Davenport, 1993). As empresas que assumiram grandes quantidades de dívida resultantes de compras alavancadas, por exemplo, tiveram a necessidade de cortar nas despesas como forma de aumentar a sua rentabilidade. O autor defende que a inovação de processo pode ser mais eficiente quando se pretende cortar em custos que são considerados excedentários do que encontrar alternativas para melhorar as vendas de determinada unidade. A inovação de processo também conseguirá melhorar as deficiências existentes na coordenação e gestão das unidades. Se existir uma coordenação entre o departamento de produção com o departamento de marketing e vendas,

por exemplo, possibilita que a empresa apenas desenvolva produtos que irão satisfazer as necessidades dos consumidores evitando assim, a existência de desperdícios de recursos e de custos.

Resumidamente, a inovação de processo possibilita que exista um melhoramento da performance financeira em que o processo de redução de custos se traduz num principal objetivo. Outros objetivos desta estratégia são, por exemplo, a redução no tempo de resposta e melhoramento no serviço ao cliente com o objetivo de aumentar as vendas, redução de custos de produção ou no investimento em capital humano como forma de capacitar os colaboradores com competências que aumentem a probabilidade de sucesso da implementação da estratégia.

2.2.3 – Definição de Inovação de Marketing

Para que seja possível abordar o tema da inovação de marketing será necessário, numa primeira instância, compreender o conceito de marketing. Segundo Oslo (2015), o marketing é uma ferramenta de comercialização que possibilita que exista mudanças no desenho, embalagem, posicionamento e definição do preço de determinado produto ou serviço, com o principal objetivo de aumentas as vendas. Assim sendo, as competências de marketing, ou seja, os objetivos da implementação de uma estratégia de inovação de marketing, são aumentar a visibilidade e exposição dos produtos e serviços, aumentar a quota de mercado e capacidade de introdução em novos mercados (Tourminen *et al.* 1999).

2.2.3.1 –Estratégia da Inovação de Marketing

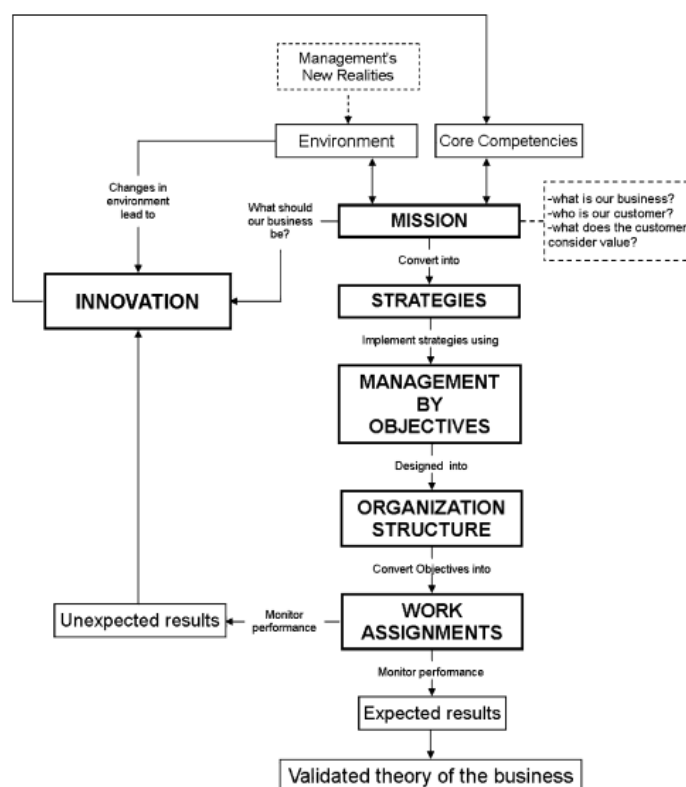
Para Drucker e Maciariello (2008), uma empresa deve apenas ter duas funções básicas que é o marketing e inovação. Para os autores, o marketing e inovação produzem resultados, enquanto as outras vertentes da empresa devem ser consideradas como custos. Embora Drucker apenas tenha identificado estas duas funções, o autor nunca as integrou num sistema. Como tal, Maciariello (2009) elaborou um artigo que integra estas duas funções num sistema chamado de *Drucker Management System* (Fig. 2) com o objetivo de desenvolver e validar a teoria da organização desenvolvida por Drucker.

Segundo Maciariello (2009), este modelo permite a interligação do *core* da empresa com a sua missão, estratégias, gestão por objetivos, estrutura organizativa, resultado expectáveis e inovação inseridos num sistema que pode ser utilizado pelas organizações para analisar e desenvolver o seu negócio. A missão, por exemplo, tendo em conta a teoria do negócio, define a direção que a empresa deverá seguir. Esta componente deve ser utilizada como uma forma de comunicação entre as diversas partes da empresa, com o intuito de analisar o percurso que a

empresa está a seguir, quais os pontos positivos e negativos até ao momento e servir de orientação para a definição das futuras atividades. Como tal, os executivos das empresas deverão olhar para o ambiente exterior da empresa, e não somente para o ambiente interno da mesma, com o objetivo de analisar futuros mercados e produtos a serem desenvolvidos (Maciariello, 2009).

Assim sendo, os administradores das empresas devem ter uma noção clara das principais competências da empresa, a fim de conseguirem formular uma missão alcançável e eficiente. Na teoria de negócio desenvolvida por Drucker, o autor afirma que os administradores das empresas deverão conseguir responder, de uma forma clara e sucinta, às questões relacionadas com a identificação do cliente e mercado alvo. Ao focar nestas duas vertentes, Drucker coloca o marketing como uma das ferramentas para definir a missão de uma empresa, em vez de ser apenas um processo que resulta da estratégia da empresa (Maciariello, 2009).

Figura 2 - Drucker Management System



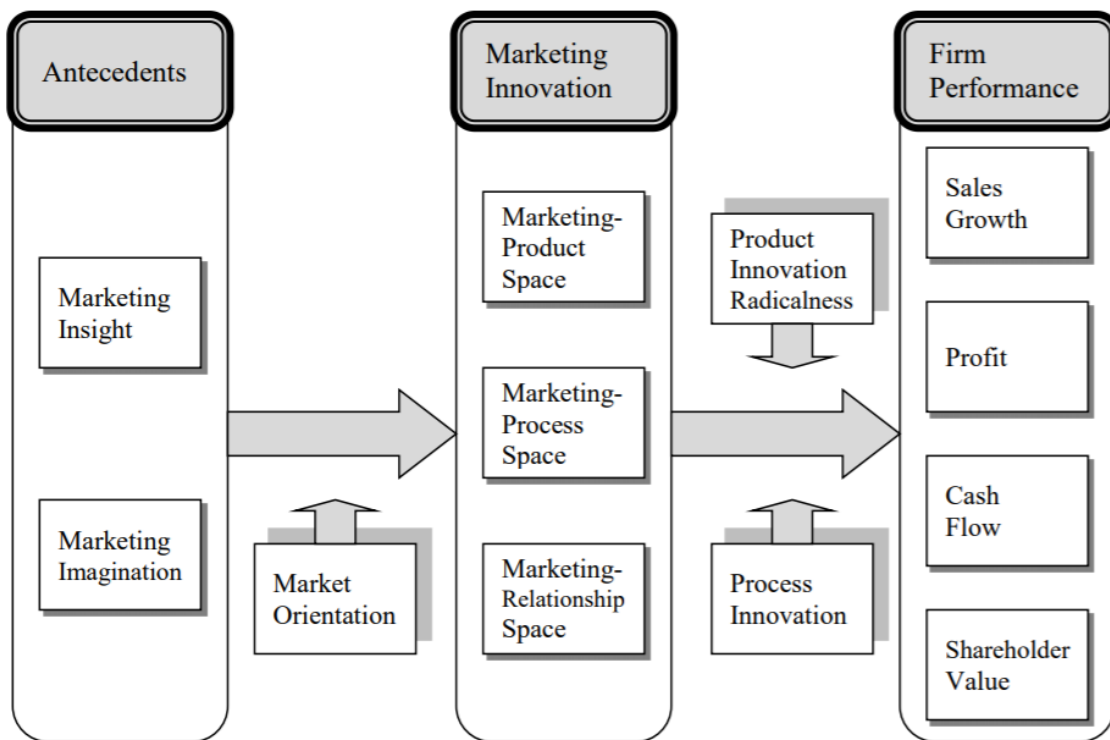
Fonte: Maciariello (2009)

O modelo apresentado por Cascio (2011) permite demonstrar que a inovação de marketing provém da prospeção de mercado e da própria idealização. A prospeção de mercado permite que as empresas antecipem a trajetória do mercado e que reorganizem a sua estratégia de modo a satisfazer as necessidades atuais e futuras do mesmo diante das outras empresas. Para o autor,

a capacidade de organização das empresas em reconhecer as oportunidades no mercado fornece à mesma uma base sustentável para o desenvolvimento e promoção da inovação no marketing. Segundo Cascio (2011), se uma empresa detetar e responder às necessidades de mercado no tempo ideal, através da adoção de métodos experimentais de mercado e de pesquisa, a prospeção de mercado poderá tornar-se numa ferramenta dominadora no desenvolvimento da estratégia de inovação.

A idealização de novos métodos de atendimento e satisfação das necessidades do cliente é uma força primária em todas as áreas de inovação de marketing (Cascio, 2011). Para o autor, a idealização destes métodos podem criar um benefício no processo de inovação de marketing, uma vez que auxiliam o processo de cadeia de valor da empresa.

Figura 3 – *Toward a More Comprehensive View of Marketing Innovation*



Fonte: Cascio (2011)

2.2.4 – Definição de Inovação Organizacional

Segundo Manual de Oslo (2015) o último tipo de inovação é a inovação organizacional. A inovação organizacional consiste na introdução de práticas na organização de atividades para o desenvolvimento de negócios, sistemas de gestão de qualidade, sistemas de trabalho interno e para novos modelos de gestão organizacional. Os benefícios associados a uma inovação organizacional são, por exemplo, o aumento da eficiência dos processos internos da empresa e

estabelecimento de formas de relacionamento com outras organizações de uma forma flexível e ajustada à realidade da mesma. Segundo Van de Van *et al.* (1999), a organização é um processo essencial para o processo de inovação de uma empresa. A habilidade de uma empresa para inovar é uma condição importante para o sucesso de implementação de uma estratégia de inovação numa empresa.

Segundo Mol e Birkinshaw (2009), existem quatro critérios que permitem identificar uma inovação organizacional: i) modificações na forma de trabalho dos administradores da empresa através da introdução de novas práticas e processos; ii) avanço significativo no conhecimento; iii) implementação de novas formas de organização; iv) alcance dos objetivos da empresa.

De acordo com Armbruster *et al.* (2008), as inovações organizacionais dividem-se em inovações estruturais ou processuais. As inovações estruturais estabelecem mudanças nos níveis hierárquicos e estruturais da empresa, nos fluxos de informação e nas responsabilidades dos colaboradores. Por outro lado, as inovações processuais afetam os processos e operações de uma empresa, ou seja, podem influenciar a velocidade e flexibilidade da capacidade produtiva da empresa, por exemplo. Segundo Lam (2006), a inovação organizacional pode ser classificada de três formas que levam a três questões diferentes: i) estrutura organizacional e teorias de design (e.g. teorias de contingência); ii) teorias cognitivas e de aprendizagem; iii) teorias de mudança e adaptação organizacional. O primeiro ponto foca a forma como os elementos estruturais da organização afetam a tendência da inovação da organização. O segundo ponto demonstra o enfoque nos fundamentos cognitivos e de criação de conhecimento na inovação organizacional, isto é, a inovação na resolução de problemas. Por fim, o ponto três remete para a capacidade de adaptação da empresa a mudanças ambientais e tecnológicas, por exemplo.

Para além destas três formas de inovação organizacional referidas, Demircioglu (2017) sugere que a inovação deve ser analisada conforme as seguintes categorias, de forma a conseguir analisar os impactos que a inovação tem na estrutura organizativa da empresa: i) inovação como variável dependente; ii) inovação como variável independente; iii) fontes de inovação; iv) clima de inovação e v) medição da inovação.

2.2.4.1 –Estratégia da Inovação Organizacional

Uma vez que a inovação é um importante tema nos dias de hoje, torna-se imperativo analisar imperativo os fatores que influenciam a inovação. Segundo o estudo realizado por Greenhalgh *et al.* (2004), as características como, por exemplo, capacidade de mudança, comunicação

interna e externa, especialização e capacidade técnica têm efeitos positivos na inovação organizacional enquanto que, uma visão central tem um efeito negativo neste tipo de inovação. A inovação, enquanto variável independente, pode trazer benefícios para o seio organizacional. Segundo Greenhalgh *et al.* (2004), a inovação nas organizações aumenta a probabilidade de sobrevivência de uma organização, uma vez que, aumenta a prosperidade, a legitimidade e a confiança. Além disso, a inovação pode aumentar a produtividade e eficiência de uma empresa, possibilitando o aumento da qualidade do produto ou serviço e, por conseguinte, o aumento da satisfação do cliente. As fontes de inovação são uma questão crucial porque existe inovação apenas se as ideias vierem de fontes verídicas ou de diferentes atores que contribuem para a mesma. A inovação no setor público, por exemplo, poderá vir dos líderes governamentais e respetivo governo, universidades e outros membros do setor em que, as fontes de inovação poderão vir de cima para baixo (e.g. ideias provenientes dos líderes e do próprio governo), de baixo para cima (e.g. oriundo dos colaboradores) ou de fontes externas (e.g. universidades). O clima de inovação resulta da partilha de experiências e observação dos colaboradores sobre a implementação das práticas e políticas da empresa. Esta categoria é mensurável qualitativamente e quantitativamente e fornece informações sobre o processo de inovação, bem como o contexto de inovação organizacional. Por fim, a inovação pode ser mensurada de uma forma quantitativa ou qualitativa (Greenhalgh *et al.*, 2004). Em termos quantitativos, existem diversos estudos medem a inovação e as suas respetivas atividades como, por exemplo, Manual de Oslo OCDE's, *Community Innovation Survey (CIS)*, *Policies, Appropriation, and Competitiveness in Europe (PACE)* (Greenhalgh *et al.*, 2004).

No geral, a inovação organizacional é uma prática bastante limitada. Muitas inovações ocorrem para aumentar a probabilidade de sucesso e propriedade de uma empresa e, nas organizações do setor público, aumentar a sua legitimidade.

2.2.5 –Inovação Incremental e Inovação Radical

Para Freeman (1990), a inovação incremental ocorre quando existem inovações numa empresa ou num determinado setor, de uma forma continuada. Para Oliveira (2001), a inovação incremental permite que as empresas melhorem os seus processos internamente, conseguindo assim uma melhoria na qualidade dos seus produtos. Segundo Silva (2003), a inovação incremental possibilita a introdução de fatores de novidade e de capacidade de diferenciação no produto ou processo da empresa, conferindo-lhe um estatuto de diferenciador e, como tal, a possibilidade de praticar preços mais competitivos.

As inovações radicais possibilitam a criação de novos produtos e a expansão para novos mercados, resultantes das atividades de I&D das empresas (Freeman, 1990). Segundo Oliveira (2001), este tipo de inovação permite a criação de novos produtos ou serviços em que alteram profundamente os padrões de consumo, devido à substituição de outros bens na totalidade ou parcialmente, bens estes que se tornaram obsoletos e não competitivos.

2.3 Modelos de inovação

A importância de compreender a inovação aumenta, na medida em que esta compreensão influencia o processo de análise e tomada de decisão de uma empresa. Desta forma, tem surgido na literatura económica diferentes modelos de inovação que tentam evidenciar e explicar o processo de inovação. Neste ponto, é feita uma revisão de literatura sobre os modelos existentes até à data.

2.3.1 – A teoria de Schumpeter

Duarte (2016) refere que o economista Joseph Schumpeter desenvolveu duas teorias que influenciaram toda a pesquisa sobre o tema da inovação, desde as suas publicações até aos dias de hoje, uma vez que, devido à sua abordagem futurista, modificou o pensamento neoclássico existente naquela época, evidenciando a importância do monopólio como fator impulsionador do avanço tecnológico.

Segundo Schumpeter (1934), a expansão dos negócios e a introdução de novas formas de saber fazer, associadas ao desenvolvimento das estratégias empresariais, permitiu que existisse uma redução significativa nos custos de produção. Esta evolução proporcionou que as empresas se tornassem mais dinâmicas e que conquistassem novos mercados e novos segmentos de atividade. Segundo o autor, o processo de inovação ocorre em três fases distintas: i) a invenção que provém da conceptualização de uma ideia; ii) a inovação que resulta da exploração comercial da própria ideia; iii) a difusão que consiste no desenvolvimento de novos produtos ou processos no mercado. Para Schumpeter (1934), as empresas tiveram que reduzir os seus custos de consumo e recursos humanos, obrigando as empresas a combinar os recursos disponíveis a fim serem capazes de criar inovação com uma capacidade de “destruição criadora”, o que permitiu a execução de um processo contínuo de inovação.

De acordo com Keklik (2018), a obra de Schumpeter “Capitalism, Socialism and Democracy” de 1942, evidencia a importância que o empresário tem no processo de inovação da empresa, da mesma forma que é dado destaque ao papel da I&D, considerada importante no processo evolutivo da tecnologia. A inovação tecnológica tem um papel importante no desenvolvimento

económico de uma sociedade. Para Schumpeter (1934), devido à globalização do mercado, a inovação deve ser fomentada e introduzida pelas indústrias, a fim das empresas terem capacidade para fazer face à concorrência. Como tal, tendo em conta a linha de pensamento do autor, quanto mais competitivo o mercado for, mais importante será a introdução da inovação pelas empresas a fim de concentrarem as suas estratégias na criação de valor económico.

Numa segunda fase, o autor Schumpeter (1934) defende que, comparativamente com a primeira teoria apresentada, o empresário não deve ser visto como o único responsável pelo processo de inovação, introduzindo a noção de empresário coletivo no desenvolvimento do processo de inovação, evidenciando a importância da I&D no progresso tecnológico. Para o autor, este novo progresso possibilita uma evolução contínua das empresas e das sociedades, proporcionando um aumento significativo do bem-estar da sociedade.

Segundo Schumpeter (1942), se uma empresa pertencer a um monopólio, e se tiver um processo contínuo de inovação, dificilmente perderá esse monopólio. Esta teoria permite evidenciar que quanto maior forem as empresas que operem num determinado mercado, maior será a sua posição no mercado, uma vez que as grandes empresas possuem uma maior capacidade de inovação e resiliência em relação às empresas de menor capacidade. Contudo, devido ao âmbito de estudo da presente dissertação, torna-se necessário evidenciar a capacidade inovadora das Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo Duarte (2016), esta evidência torna-se mais visível na relação entre a dimensão da empresa e o mercado em que está inserido, ou seja, quanto maior for a empresa maior será a propensão existente em relação ao desenvolvimento da inovação. Para o autor, as empresas devem aproveitar as novas oportunidades que o mercado oferece, dos recursos que têm e das potenciais parcerias que podem ser estabelecidas. Para o autor, esta teoria de Schumpeter sobre a importância do desenvolvimento tecnológico demonstra uma abordagem essencial para a compreensão das estratégias inovadoras das empresas de maior capacidade, mas cujos seus princípios básicos também se devem aplicar às empresas de menor capacidade. Segundo Schumpeter (1942), a inovação tecnológica além de ter um contributo significativo no desenvolvimento e crescimento económico, possui também a capacidade de impulsionar a concorrência entre as empresas, dando a oportunidade de serem formadas, por exemplo, parcerias entre as empresas que lhes possibilita aumentar o seu valor.

2.3.2 – Modelo linear de Inovação: *Technology-Push*

A expansão económica, posteriori à Segunda Guerra Mundial, teve um impacto significativo nas economias de mercado, originando crescimentos significativos da economia, resultante do

aparecimento de novas indústrias constituídas por novas oportunidades tecnológicas (Freeman et al., 1982).

Durante este período de tempo, houve um incentivo por parte da sociedade no avanço científico e da inovação industrial. Assim, o modelo linear de inovação, desenvolvido por Kline e Rosenberg (1986), surge sob uma forma genérica e global com o objetivo de explicar o processo de inovação. Segundo este modelo, o processo de inovação começa com uma investigação. Esta investigação possibilita o desenvolvimento que, por sua vez, conduz à produção e, por fim, ao marketing e comercialização da inovação.

Figura 4 – Modelo linear convencional de Inovação



Fonte: Duarte (2016) proveniente de Kline e Rosenberg (1986)

Para os autores Kline e Rosenberg (1986), este modelo distorce a realidade da inovação em diversos aspetos. Para Rothwell (1994), este modelo encontra-se assente em bases científicas e a inovação é impulsionada pelo contributo destas mesmas bases. O autor afirma que este modelo dá particular relevo à I&D, uma vez que a inovação resulta de uma sequência de invenções sem que seja necessário um impulso do mercado.

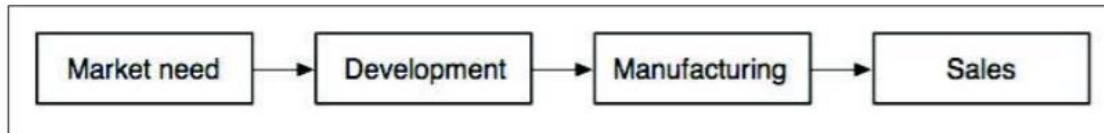
2.3.3 – Modelo linear de Inovação: *Market-Pull*

A segunda metade dos anos 60 é caracterizada pelo aparecimento de produtos que utilizavam a tecnologia existente, quando não existiam evidências que demonstrassem uma nova tendência no âmbito da inovação. Assim sendo, começou a desenvolver-se um interesse por estratégias direcionadas para o marketing, com o principal objetivo de manter as empresas competitivas e resilientes (Rothwell, 1994).

No seguimento desta evolução, a perceção sobre a inovação começou a mudar, uma vez que, o mercado passou a desempenhar um papel fundamental no contributo da inovação. O interesse

em compreender o funcionamento do lado da procura permitiu que a I&D operasse segundo a direção do lado da procura (Rothwell, 1994; Silva, 2003).

Figura 5 – Modelo *Market-Pull*



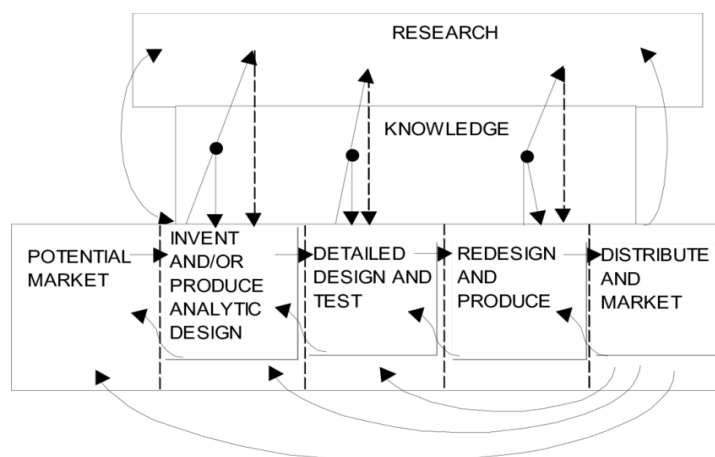
Fonte: Rothwell (1994).

Segundo Silva (2003), este modelo apresenta algumas limitações, uma vez que, este parte do princípio de que a inovação é estimulada pela procura, e que são, somente, os fatores económicos e sociais que determinam o progresso evolutivo da tecnologia. O autor ainda complementa o seu pensamento afirmando que, o facto de segmentar este processo em etapas isoladas, acaba por impedir a interação entre fatores.

2.3.4 – Modelo de Inovação Interativo

Os autores Kline e Rosenberg (1986) desenvolveram um novo modelo linear denominado de “*Chain-linked model*”, isto é, um modelo constituído por 5 elos de ligação interligados entre si, de uma forma recorrente.

Figura 6 – *Chain-linked Model*



Fonte: Kline e Rosenberg (1986).

Este modelo, devido ao facto de as fases estarem interligadas entre si, permite uma melhor elaboração do processo de inovação, nomeadamente na definição das especificações do produto, no desenvolvimento do produto e nos processos do mesmo. Com este modelo, Kline

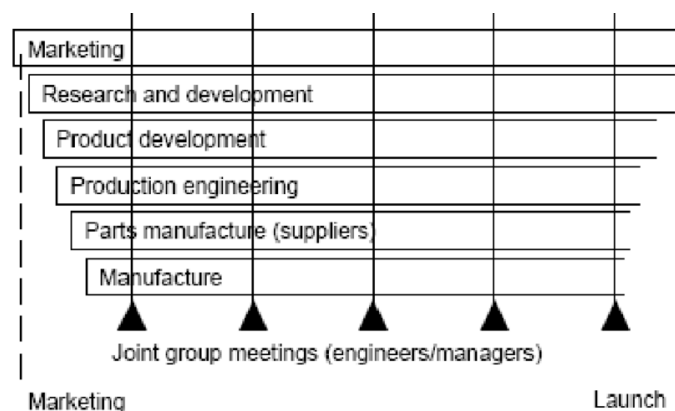
e Rosenberg (1986) tentam evidenciar a importância da interligação dos diferentes elos, em que, caso surja algum problema durante o processo de inovação, esta possa ser ajustada em qualquer momento. Como tal, para os autores, quando as necessidades de mercado são detetadas, as mesmas só serão satisfeitas se as organizações e a tecnologia disponível conseguirem responder às mesmas necessidades.

Contudo, segundo Duarte (2016), embora este modelo colmatasse algumas falhas identificadas pelos investigadores, ele encontra-se dependente de diferentes variáveis e especificidades de cada tipo de inovação e do próprio desenvolvimento, uma vez que não existe nenhum modelo específico para cada tipo de inovação. O autor ainda completa que, o ponto de partida e chegada deste modelo é o mercado em que, conjuntamente com a tecnologia disponível, são duas forças que determinam o processo de inovação.

2.3.5 – Modelo Integrado de Inovação

O modelo integrado de inovação resultou do desenvolvimento do mercado japonês, em que o mesmo, permitiu às organizações inovarem de uma forma mais rápida e eficiente. Neste modelo, Rothwell (1994) começou a integrar no processo de desenvolvimento do produto a informação proveniente dos fornecedores, numa primeira fase, ao mesmo tempo que integra as atividades de diferentes departamentos, em vez de uma estrutura em série (Dodgson e Hinze; 2000). Este modelo é caracterizado pelo estabelecimento de parcerias estratégicas.

Figura 7 – Modelo integrado de Inovação



Fonte: Rothwell (1994)

2.3.6 – Modelos Sistémicos da Inovação

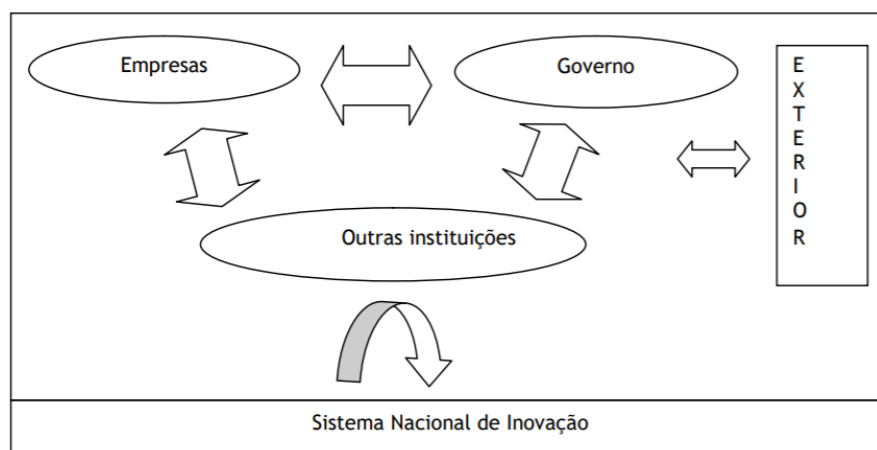
O conceito de Sistema Nacional de Inovação, apresentado por Lundvall (1992), é definido como um conjunto de elementos e relações que integram a produção, a difusão e utilização dos

conhecimentos, em que “... todas as partes e aspetos da estrutura económica e institucional que afetam o conhecimento, bem como, a pesquisa e exploração, em que o sistema de produção, o sistema de marketing e o sistema financeiro representam eles mesmos os sub-sistemas nos quais o conhecimento tem lugar.” (Lundvall, 1992:12). Neste contexto, segundo Silva (2016), o sistema de inovação (SI) veio enriquecer a análise da inovação, considerando fatores como a organização, a cultura e a história dos países.

Contudo, existem outras definições alternativas para este conceito. Para Freeman (1987), este modelo consiste numa interação entre redes do setor público e privado cujas suas atividades se transformam, se modificam ou se difundem em novas tecnologias. Para o autor Mota (2001), o Sistema Nacional de Inovação consiste num conjunto de políticas, instituições e agentes que conectam a suas atividades do seu conhecimento à matriz produtiva, tendo um desempenho essencial na promoção da tecnologia da empresa.

O modelo de sistemas de inovação encontra-se subjacente a questões culturais, económicas, políticas e sociais que poderão influenciar o resultado da inovação (Edquist, 2001). Lundvall (1992) afirma que os agentes que participam neste modelo têm em comum a mesma cultura, história e linguagem. Como tal, este modelo encontra-se limitado pelos setores de atividade, pela tecnologia evolvente e pelas políticas aplicadas.

Figura 8 – Sistema Nacional de Inovação



Fonte: Duarte (2016)

Segundo Duarte (2016), esta figura demonstra que o modelo é um sistema aberto em que possibilita uma constante interligação entre os diferentes intervenientes. Para o autor, esta

interligação possibilita que seja possível redefinir a estratégia e os recursos necessários para a mesma.

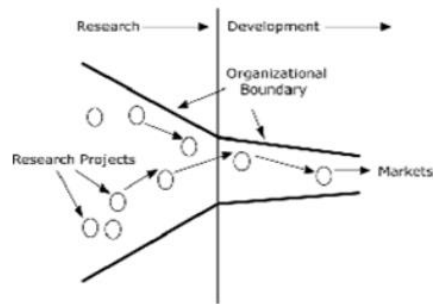
2.3.7 – Modelos Inovação Aberta

O conceito Inovação Aberta foi abordado, pela primeira vez, por Chesbrough em 2003. Para o autor, a inovação aberta consiste na utilização de fluxos internos e externos de conhecimento permitindo uma expansão no mercado, ou seja, um conjunto de interações que facilitará o processo de inovação. Para Santos (2016), esta interação permitirá alargar as aplicações do processo de inovação, bem como, facilitar a entrada em novos mercados para a utilização externa dessa inovação. Para Lopes e Teixeira (2009), os autores defendem que este modelo, devido ao facto de existir interações internas e externas, as empresas não abandonam as suas inovações ou ideias, permitindo, assim, a comercialização e exploração económica e financeira dessas mesmas inovações.

De acordo com Chesbrough (2003), o modelo de inovação aberta possibilitou o seguinte: i) reconhecer o contributo do conhecimento externo, possibilitando uma maior competitividade entre o conhecimento interno e externo; ii) descentralização do negócio, uma vez que, se começou a valorizar o potencial externo da empresa, possibilitando novos mercados; iii) este modelo possibilitou a redução do erro aquando uma avaliação errada de um projeto; iv) se a empresa não tiver capacidade tecnológica para o processo, como este modelo é possível recorrer a fontes externas; v) a distribuição do conhecimento é realizada de uma forma mais fluida; vi) a diferenciação das fontes possibilita desempenhos mais proativos ao nível da gestão; vii) uma vez que existe integração de fontes externas, é possível adquirir financiamentos, nova informação e contributos no processo de inovação; viii) existência de novas métricas de avaliação do processo de inovação.

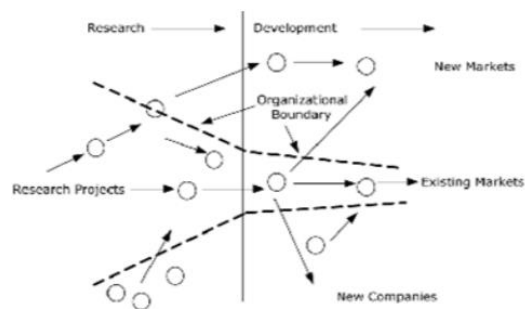
Contudo, existe o modelo de inovação fechado em que, segundo Duarte (2016), os projetos de inovação estão somente apenas alocados a uma empresa, sem recurso a recursos humanos ou tecnologia provenientes de fontes externas não existindo assim, partilha de conhecimento. Segundo Chesbrough *et al.* (2006), este modelo é mais assente na ideologia de que a inovação deve ser desenvolvida exclusivamente pela empresa que detém o seu total controlo. Para o autor, este controlo começa na conceptualização da ideia até a sua comercialização, o que implica custos elevados ao nível tecnológico e de conhecimento.

Figura 9 – Modelo de Inovação Fechado



Fonte: Chesbrough (2004)

Figura 10 – Modelo de Inovação Aberto



Fonte: Chesbrough (2004)

Segundo Santos (2016), na Inovação Aberta não existe esta barreira ao conhecimento, uma vez que, existe a consideração das fronteiras organizacionais da empresa. Para o autor, como existe uma circulação de conhecimento e ideias, estas podem transitar da empresa para o mercado e serem comercializadas através dos seus canais externos. Por outro lado, o conhecimento e as ideias, que serão criadas fora do contexto interno da empresa podem ser incorporadas no processo I&D.

Assim sendo, segundo Santos (2016), as fronteiras entre as empresas e o meio envolvente são atenuadas. A permeabilidade aos canais externos ocorre, por exemplo, nas universidades ou centros de I&D, por exemplo.

Tabela 1 - Quadro comparativo entre os princípios da Inovação Fechada e Aberta

Inovação fechada (<i>closed innovation</i>)	Inovação Aberta (<i>open innovation</i>)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “As pessoas mais inteligentes trabalham para nós” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Nem todas as pessoas mais inteligentes trabalham para nós. Precisamos de trabalhar com as pessoas inteligentes que estão na empresa, mas também as que estão fora da empresa”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Para rentabilizar a I&D, a investigação, o desenvolvimento e a comercialização tem de ser feita por nós” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “A I&D feita externamente pode criar valor significativo para nós. A I&D interna é também precisa para consolidar parte desse valor”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Se introduzirmos mais rapidamente uma inovação no mercado teremos mais sucesso face aos nossos concorrentes” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Construir um plano de negócios melhor é mais importante do que chegar primeiro ao mercado”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Se criarmos mais e melhores ideias, teremos mais sucesso” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Se utilizarmos bem as ideias geradas internamente e as que vem de fora da empresa, teremos mais sucesso”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “A Propriedade Intelectual deve ser controlada por nós, para que os nossos concorrentes não possam lucrar com ela” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Devemos lucrar com a utilização da nossa Propriedade Intelectual por outras empresas (licenciamento externo) e devemos utilizar a Propriedade Intelectual de outros, desde que traga valor ao nosso modelo de negócios”
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Todos os resultados da investigação com as universidades deve ser nossa propriedade” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Devemos ter as universidades como parceiras para criar conhecimento e estimular a utilização externa desse conhecimento no mercado”

Fonte: Santos (2016).

Para Chesbrough (2003a), uma empresa pode adotar uma das duas tipologias em diferentes momentos da sua vida, ou mesmo nas várias fases do processo de inovação. A escolha do tipo de inovação pode influenciar o modelo de negócio que empresa venha adotar, bem como o seu contexto empresarial. Para o autor, o modelo de negócio das empresas deve ser definido com competências e elementos necessários para que a transformação tecnológica se transforme em valor económico, uma vez que, o modelo de negócio deve evidenciar a criação de valor e de demonstrar a utilização desse mesmo valor pelos recursos e ativos que a empresa detém.

2.4 – Inovação e Competitividade

Para Clark e Guy (1998), a competitividade é geralmente entendida como a habilidade que a empresa detém para aumentar o seu tamanho, a sua quota de mercado e os seus lucros.

Segundo Clark e Guy (1998), os custos de produção determinam a competitividade da empresa, por exemplo, uma maneira da empresa se tornar competitiva é produzir a um preço inferior, através da redução de custos com os colaboradores. Para Gorethe (2009), as vantagens resultantes da vantagem competitiva das empresas são: i) qualidade dos produtos e serviços comercializados; ii) preço inferior ao do mercado; iii) personalização dos produtos e serviços comercializados; iv) implementação de sistemas de melhoria continua e v) implementação de estratégias de inovação.

Contudo, segundo Clark e Guy (1998), existe um conjunto de fatores não económicos que são determinantes para o processo de competitividade de uma empresa: i) características dos colaboradores, como as competências técnicas e a sua motivação; ii) fatores técnicos

relacionados com R&D e a capacidade de adaptação e uso das tecnologias; iii) fatores de gestão e organizacionais que possibilitam o estabelecimento de relações com, por exemplo, fornecedores, consumidores, entre outros. Para os autores, estes fatores determinam a capacidade de a empresa manter uma performance lucrativa diante das mudanças provenientes dos ambientes tecnológicos e ambientais, obtendo assim uma vantagem competitiva face à concorrência. Contudo, é necessário compreender o verdadeiro significado de vantagem competitiva através das atividades desenvolvidas na organização, com o intuito de avaliar a cadeia de valor da empresa (Stonehouse e Snowdon, 2007).

Carneiro (1995) refere que os administradores das empresas devem ter em consideração que o desenvolvimento tecnológico influencia a vantagem competitiva da empresa. Para o autor, as melhorias podem-se traduzir num incremento da vantagem competitiva, a redução dos custos pode influenciar a tomada de decisão do consumidor e a capacidade diferenciadora do produto ou serviço pode contribuir também para o aumento da competitividade da empresa.

A inovação surge assim, segundo Lança (2003), como um fator chave que desafia a competitividade da empresa, promovendo o aumento da produtividade e fomentando o progresso económico. Contudo, afirma o autor, o desemprego pode aumentar devido, por exemplo, às inovações de processo, em que os efeitos do progresso tecnológico não são imediatos.

Para Schumpeter (1942), as organizações desenvolvem a sua vantagem competitiva ao serem inovadoras, pelo que, é necessário analisar a evolução do mercado externo de forma a criar uma vantagem à sua concorrência. Como tal, segundo Sarkar (2000), a inovação possui um papel fundamental no desenvolvimento económico, assim como fomenta a melhoria da produtividade que possibilita o crescimento das PME. Apesar de a inovação aumentar a competitividade das organizações, é necessário que a empresa analise o investimento necessário para a concretização do processo de inovação, ou seja, uma análise a montante, através da criação e desenvolvimento de tecnologias, e a jusante, através da adaptação e aperfeiçoamento das mesmas tecnologias orientadas para a promoção e criação de novos mercados (Carneiro, 1995).

Porter (1985), completa a informação em cima apresentada, afirmando que as opções que a empresa escolhe para obter uma vantagem competitiva devem ter em conta a sua sustentabilidade, uma vez que, as opções dependerão da sustentabilidade da empresa para o seu sucesso a longo prazo.

Como tal, Carneiro (1995), as empresas devem alterar a sua estratégia de inovação quando, por exemplo: i) existem produtos obsoletos; ii) apostam em novos produtos e novos segmentos de mercado para aumentar lucros e quota de mercado; iii) remodelam a sua estratégia para uma estratégia mais competitiva.

Tidd e Santos (2003) desenvolveram uma estrutura que permite às empresas avaliar a forma como podem obter vantagem através da informação, conforme a Tabela 2. Contudo importa referir que, segundo os autores, embora a inovação seja uma das formas que mais contribui para o incremento da vantagem competitiva da empresa, não deve ser tido em conta como uma garantia exclusiva do sucesso.

Tabela 2 – Vantagens estratégicas da Inovação

Mecanismo	Vantagem estratégica
Novidade no produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém foi capaz
Novidade no processo	Proporcionar uma oferta em moldes não conseguidos pela concorrência – mais rápido, a mais baixo custo e mais personalizado, etc.
Complexidade	Disponibilizar qualquer coisa que os outros têm dificuldade em dominar
Protecção legal à propriedade intelectual	Oferecer algo que outros não podem, a menos que paguem uma licença ou quota
Factores competitivos: adição/extensão	Altera a base de competição, isto é, do preço do produto para o preço e qualidade, ou preço, qualidade, escolha, etc.
<i>Timing</i>	Vantagem do primeiro a avançar – sendo o primeiro pode-se ficar com uma importante quota de mercado dos novos produtos Vantagem dos rápidos seguidores – por vezes ser o primeiro significa enfrentar muitos problemas inesperados e é mais sensato esperar que outros cometam os primeiros erros para atacar de repente com um produto melhorado
Projecto consistente	Oferecer algo que seja a base em que outras variantes e gerações possam assentar
Redefinição das regras	Criar qualquer coisa com base num conceito totalmente novo de produto ou de processo – uma forma diferente de fazer as coisas – que faz com que as anteriores sejam obsoletas
Reconfiguração das partes	Repensar novas formas de funcionamento para as diferentes partes de um sistema – isto é, construir redes mais eficazes, subcontratar e coordenar uma empresa virtual, etc.
Outras?	Inovação não é mais do que encontrar novas formas de fazer as coisas com vista à obtenção de vantagens estratégicas

Fonte: Santos (2016).

O autor Porter (1985) desenvolveu uma classificação que permite evidenciar as estratégias que permitem aumentar a competitividade de uma empresa. Para o autor, a competitividade é garantida pela posse de uma ou mais vantagens competitivas, em que estas são alcançadas quando a empresa possui um comportamento superior face à concorrência através de, por exemplo, dos custos ou da diferenciação.

Tabela 3 – Vantagens estratégicas da Inovação

		Vantagem competitiva	
		Custo	Diferenciação
Âmbito competitivo	Amplio	Liderança em custos	Diferenciação
	Restrito	Focalização no custo	Focalização na diferenciação

Fonte: Dantas (2001, p.36).

Para Dantas (2001), a competitividade de uma empresa não se deve focar apenas nos custos ou capacidade de diferenciação. Para o autor, a capacidade inovadora da empresa é que pode melhorar a sua competitividade, uma vez que a inovação pode trazer uma diferenciação nos custos, por exemplo. Quando uma empresa desenvolve uma estratégia de liderança em custos, por norma, privilegia a inovação de processo (Dantas, 2001).

Com a constante evolução dos mercados, caracterizada pela existência de uma limitação de recursos e de uma forte concorrência, as empresas devem utilizar a inovação como forma de acrescentar valor aos seus produtos e serviços (Gupta, 2008). Para tal, o autor defende que as empresas devem redefinir a sua visão empresarial e aumentar a colaboração e redes globais de I&D com o objetivo de implementar uma estratégia de redução de custos. O autor acrescenta ainda que as empresas que são altamente inovadoras conseguem alcançar mais vendas e, como tal, são mais rentáveis e geram mais oportunidades de emprego.

Para que tal seja possível, os administradores das empresas devem transmitir uma mensagem clara e objetiva sobre a importância e necessidade de uma constante inovação, os benefícios resultantes da mesma, bem como, os possíveis impactos negativos que pode ser originado pela não implementação de uma estratégia de inovação (Gupta, 2008). Para tal, será necessário realizar uma avaliação interna a fim de encontrar os fatores competitivos que a empresa dispõe, com o objetivo de responder às necessidades dos seus clientes. Estes fatores poderão ser, por exemplo, a originalidade do produto e sua respetiva qualidade ou as formas de distribuição e comercialização dos produtos (Gupta, 2008).

Como tal, as empresas devem desenvolver ideias e conceitos de negócio para melhorar ou consolidar a sua vantagem competitiva, de forma a manterem-se lucrativas, criarem valor e serem diferenciadoras (Sarkar, 2010).

2.5 – Inovação em Portugal

Os mercados económicos são dinâmicos e encontram-se em constante evolução. A introdução de uma inovação num mercado afeta a evolução do mesmo, uma vez que origina oportunidades e desequilíbrios entre as empresas, dando origem a novos ciclos económicos (Catalão, 2012).

As políticas públicas são importantes para a inovação, uma vez que, os processos de inovação são afetados pelas condições de mercado e por falhas sistémicas que criam barreiras à alocação de recursos e à própria eficiência da inovação (Pinto, 2016). Alguns dos países mais desenvolvidos dedicam cerca de três a quarto por cento da sua riqueza para investir em I&D, com principal objetivo de melhorar a capacidade de inovação e incentivar a competitividade (Godinho, 2013). Para Portugal investe anualmente cerca de 2,5 mil milhões de euros em investigação científica e tecnológica (Godinho, 2013).

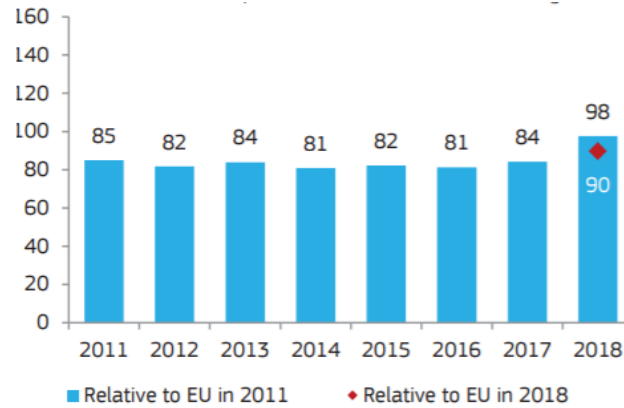
Dada a importância da Inovação torna-se imperativo analisar o desempenho da economia (como a portuguesa) nesse âmbito, Contudo, as análises de inovação e de desempenho dos sistemas nacionais são bastante complexas, tendo para isso sido desenvolvidos modelos de agregação de indicadores que refletem as diferentes dimensões nacionais do sistema nacional de inovação. O melhor exemplo disso, será o *European Innovation Scoreboard* (European Commission, 2019). Em Portugal, foi desenvolvido pela COTEC¹, um modelo semelhante para análise de empresas.

Segundo Godinho (2013), Portugal tem tido uma evolução positiva durante estes últimos anos. Segundo o autor, a partir do ano de 2007 o investimento em I&D disparou, ultrapassando o valor de um por cento de despesa de I&D/PIB, tendo alcançado o 1,69 por cento em 2009. Para o autor, esta evolução significativa resultou de fatores como, por exemplo, o crescimento dos fundos comunitários. Entre 1990 e 2006, foram executados cerca de 1157 milhões de euros, enquanto o orçamento de despesa pública nacional tinha sido de apenas 953 milhões de euros (Godinho, 2013). As razões que justificam a aposta nestes fundos são diversas, mas as mais influentes foram a consciencialização da importância da inovação e a compreensão do papel da I&D na inovação que levaram as empresas a considerarem estas atividades nos seus orçamentos anuais. Outra razão provém dos próprios incentivos públicos, com o terem como principal objetivo ajudar as empresas a desenvolver polos de investigação para apoiarem as atividades de inovação. Por fim, o estabelecimento de instrumentos de incentivos fiscais ao investimento

¹ Associação que promove a inovação e cooperação tecnológica empresarial. A COTEC Portugal engloba um conjunto de empresas multinacionais e PME em vários setores de atividade, representando mais de 16% do Produto Interno Bruto (PIB).

empresarial em I&D, permitiu que as empresas deduzissem as suas despesas de I&D nos impostos que teriam que pagar (Godinho, 2013).

Figura 11 – Evolução da Performance de Portugal em comparação com a media da UE



Fonte: European Innovation Scoreboard (2019)

Segundo o estudo European Innovation Scoreboard 2020, Portugal é considerado um país fortemente inovador em termos de inovação, tendo crescido significativamente em 2018 devido à melhoria dos indicadores de desempenho utilizados. Segundo este estudo, o ambiente favorável à inovação e a atratividade dos sistemas de pesquisa são as dimensões mais fortes da inovação. No contexto empresarial, tendo em conta a Figura 10, Portugal tem ganhado com o contributo das PME que inovam internamente e que apostam em estratégias de inovação de produto e de processos. Contudo, o impacto das vendas e a relação entre as empresas são as dimensões mais fracas no processo de inovação do país.

Figura 12 – Summary Innovation Index

Portugal	Performance relative to EU		
	2019 in	2012 in	
SUMMARY INNOVATION INDEX	96.7	83.8	105.3
Human resources	91.2	94.7	105.1
New doctorate graduates	93.2	104.9	102.7
Population with tertiary education	85.1	62.8	108.3
Lifelong learning	96.9	117.8	104.4
Attractive research systems	118.4	95.6	135.2
International scientific co-publications	130.9	110.8	192.2
Most cited publications	91.4	94.4	91.5
Foreign doctorate students	153.6	84.7	177.1
Innovation-friendly environment	130.7	118.1	227.2
Broadband penetration	178.3	130.0	410.0
Opportunity-driven entrepreneurship	76.6	110.1	104.4
Finance and support	83.3	84.2	83.3
R&D expenditure in the public sector	86.9	90.8	86.9
Venture capital expenditures	79.2	73.0	79.2
Firm investments	95.8	91.5	124.5
R&D expenditure in the business sector	46.3	53.0	53.0
Non-R&D innovation expenditures	114.5	92.6	160.5
Enterprises providing ICT training	127.8	138.5	176.9
Innovators	174.9	124.1	156.3
SMEs product/process innovations	177.0	138.8	176.4
SMEs marketing/organizational innovations	151.8	124.6	124.6
SMEs innovating in-house	195.2	109.3	170.0
Linkages	63.0	53.2	64.9
Innovative SMEs collaborating with others	105.0	84.3	104.3
Public-private co-publications	47.4	41.3	53.6
Private co-funding of public R&D exp.	46.4	40.2	46.9
Intellectual assets	75.8	69.1	70.8
PCT patent applications	49.7	39.4	46.1
Trademark applications	102.9	76.9	109.5
Design applications	88.2	104.0	74.0
Employment impacts	89.1	48.1	96.1
Employment in knowledge-intensive activities	65.0	45.9	70.3
Employment fast-growing enterprises	108.6	49.8	117.0
Sales impacts	55.7	67.1	55.4
Medium and high-tech product exports	60.7	50.3	67.3
Knowledge-intensive services exports	38.5	52.1	39.8
Sales of new-to-market/firm innovations	70.7	100.2	59.1

The colours show normalised performance in 2019 relative to that of the EU in 2019: dark green: above 125%; light green: between 95% and 125%; yellow: between 50% and 95%; orange: below 50%. Normalised performance uses the data after a possible imputation of missing data and transformation of the data.

Fonte: European Innovation Scoreboard (2020).

Segundo European Innovation Scoreboard (2020), Portugal tem demonstrado uma forte capacidade de dinamização do seu sistema de inovação, através do impulsionamento das interações entre os agentes. Este impulso, segundo o relatório, decorre do forte grau de colaboração entre os diferentes setores de atividade, nomeadamente no sistema nacional de investigação. Uma das causas apontadas para este acontecimento tem sido a aposta na colaboração entre as universidades e polos, que adotam uma ideologia de conhecimento aberto, ou seja, um conhecimento que é partilhado com o ambiente exterior. Por outro lado, a

valorização da participação dos docentes e outros investigadores em atividades de investigação, tem o seu contributo na contribuição para o sucesso desta dinamização.

2.6 – Conceito e Evolução da categoria Pequena Média Empresa (PME) em Portugal

De acordo com a Recomendação da Comissão Europeia (2013/361/CE), as empresas micro, pequenas e médias empresas são empresas que agregam menos de 250 colaboradores e cujo volume de negócios anual não exceda os 50 milhões de euros ou que o balanço total anual não exceda os 43 milhões de euros. Contudo, uma empresa de categoria PME é uma empresa que emprega menos de 50 colaboradores e cujo volume de negócios anual ou o balanço total anual não exceda os 10 milhões de euros. Por sua vez, uma microempresa é uma empresa que possui menos de 10 colaboradores e cujo seu volume de negócios ou balanço total não exceda os 2 milhões de euros. Em Portugal, segundo dados do PORDATA, em 2018, as PME representavam cerca de 99,7% do total de empresas, criando cerca de 77% dos empregos privados e realizando mais de metade dos negócios. Importa referir que do total das empresas PME, em 2018, 96,1% apresentavam um estatuto de microempresa, o que evidencia a fragilidade da economia nacional a eventuais eventos macroeconómicos.

Portugal tem uma estrutura empresarial focada, essencialmente, nas atividades de Comércio e Serviços, incluindo o turismo, sendo este, o que representa o maior volume de negócios nacional. Relativamente à localização geográfica das empresas, as mesmas encontram-se concentradas nas regiões de Grande Lisboa e Norte. Contudo, importa referir que, tem se assistido à alteração neste padrão uma vez que, muitas empresas estão se a deslocar para outras regiões do país. De acordo com os resultados obtidos pelo Inquérito realizado no âmbito nacional do ISCTE às Pequenas e Médias Empresas em 2008, verificou-se mais de metade das empresas operam somente no mercado nacional, havendo em alguns setores uma pequena expressão da exportação na sua faturação, como é o caso das empresas de comércio e construção civil. Contudo, as empresas industriais afirmaram que exportavam mais de metade da sua produção. Relativamente aos problemas enfrentados por estas empresas, os administradores das mesmas dizem que um dos grandes entraves ao crescimento da sua empresas é os elevados encargos fiscais.

2.7 – PME versus Multinacional

Segundo Ciliberti et al (2016), as PME são um elo muito importante no setor alimentar tendo originado um volume de negócio de 528 mil milhões de euros e empregando mais de 2,9 milhões de trabalhadores. No entanto, segundo Carreresi e Banterle (2015), o setor tem estado

a sofrer mudanças significativas o que possibilita o aparecimento de novas oportunidades de negócio como é o caso de, por exemplo, a redução dos custos de transporte e liberalização do transporte das mercadorias.

Segundo os autores, um estudo realizado pela empresa Nestlé evidencia que existe uma mudança nos padrões de consumo dos clientes onde exigem produtos mais saudáveis e mais sustentáveis, dando a oportunidade do aparecimento de novas empresas focadas apenas nestes novos segmentos de mercado.

Como tal, para Tepic *et al* (2014), as PME devem investir significativamente nos processos de inovação a fim de conseguir acompanhar a tendência evolutiva do setor. No entanto, segundo o autor, para algumas empresas este é um processo complexo, uma vez que muitas PME carecem de recursos e pessoal qualificado para I&D das empresas. Assim sendo, o autor fornece a solução de que estas empresas devem procurar parcerias com empresas multinacionais com a fim de conseguir continuar a apostar na inovação, através do método de inovação aberta. Para o autor, uma vez que ambas as tipologias das empresas apresentam as suas limitações, uma inovação aberta permitirá conciliar as capacidades de ambas as empresas a fim de se conseguir alcançar o resultado esperado.

No entanto, segundo Ciliberti *et al* (2016), o estudo realizado permitiu verificar que um dos aspetos mais relevantes durante um processo de inovação é o conhecimento e a tecnologia. Assim, segundo os autores, uma empresa PME e Multinacional podem ambas beneficiar de uma tecnologia mais forte através de processos de transferência de setores convergentes de forma a colmatar as ineficiências.

3. Metodologia

O objetivo do presente capítulo é apresentar a metodologia empírica utilizada para a realização da presente dissertação, bem como, os dados recolhidos e analisados para a realização e conclusão do objeto de estudo da dissertação.

Como tal, procedeu-se à pesquisa de um conjunto de empresas de estatuto PME que apresentassem indicadores de inovação utilizados durante o seu processo de desenvolvimento e crescimento empresarial. Neste sentido, foi elaborado uma entrevista semiestruturada com um conjunto de questões direcionadas para a inovação e estratégia, com o intuito de obter resultados que seriam analisados e complementados com a análise realizada na revisão de

literatura. O principal objetivo desta entrevista é compreender como foi abordado o tema da inovação no contexto empresarial da empresa e as respectivas alterações necessárias para a execução da mesma. Outro objetivo seria verificar como é feita a análise interna e externa da empresa, com o intuito de compreender o processo de análise de detecção dos problemas atuais da empresa e as formas de combater esse mesmo problema.

Ao analisar os dados internos da PME, será possível mapear os mesmo com os resultados de uma Multinacional. De uma primeira vista, as diferenças são bastante simples de compreender, mas, todavia, não foi encontrada nenhuma investigação científica que se apresenta de uma forma ampla e concreta as principais diferenças. Contudo, importa referir que o objetivo desta dissertação será apresentar uma investigação científica que incidirá sobre a análise das duas tipologias de empresas e apresentar as respectivas diferenças entre ela. Como tal, o resultado final permitirá demonstrar o caminho a percorrer de uma PME para chegar a um estatuto de Multinacional sem condicionar a imagem e performance que a mesma detêm, atualmente, no mercado nacional e internacional.

3.1- Motivação e escolha da estratégia de investigação e de recolha de dados

Relativamente à estratégia de investigação a ser utilizada, a presente dissertação irá adotar a estratégia do estudo de caso. Uma vez que a temática da dissertação consiste em compreender a estratégia de inovação de uma empresa, a escolha desta estratégia vai de encontro com os objetivos da dissertação, dado que a investigação será debruçada sobre a análise dos impactos da adoção de uma estratégia de inovação na empresa e dos processos adotados até a adoção da mesma. Segundo Yin (2009), o estudo de caso deve ser aplicado quando se estudam fenómenos contemporâneos do contexto de vida real, com recurso a múltiplas evidências de fontes de informação. Algozzine e Dawson (2015), afirmam que os estudos de caso podem ter influência nos procedimentos e pesquisas futuras.

O método de recolha dos dados foi realizado através da realização da entrevista e de dados financeiros obtidos pelos Relatório e Contas da empresa. A entrevista aplicada foi uma entrevista semiestruturada com o objetivo de obter a perspetiva da empresa sobre a temática da inovação, a fim de confrontar com a revisão de literatura e retirar conclusões sobre os resultados obtidos.

A entrevista é um processo de interação em que o entrevistador tem a finalidade de obter informações provenientes do entrevistado, através da abordagem de um conjunto de tópicos em

torno de uma problemática (Haguette, 1995). Segundo Minayo (1994), a entrevista possibilita a obtenção de afirmações através de um discurso direto, revelando valores e normas referentes a determinado grupo. Como tal, a entrevista aplicada foi a semiestruturada que possibilita ao entrevistado a possibilidade de descrever a eventos marcantes para a temática da inovação, bem como a possibilidade de realizar respostas livres e espontâneas que possibilitará obter uma visão aprofundada sobre os passos realizados no processo de tomada de decisão.

A inovação é um fator crucial para o sucesso empresarial, em que, devido há constante evolução e globalização da tecnologia, torna-se imperativo que a empresa esteja a par das constantes alterações a fim de criar um fator de diferenciação perante a concorrência. Os desafios e dinâmicas empresariais, bem como, as formas de reação por parte das organizações aos fatores de mercado são importantes na compreensão sobre os processos de tomada de decisão de uma empresa, pelo que, é relevante a sua compreensão e análise. Como tal, ao apresentar as diferenças entre uma PME e Multinacional é possível visualizar, num espectro amplo e conciso, sobre as grandes diferenças entre estas duas empresas, bem como, os diferentes métodos de investigação e conquista de posição de mercado que adotam.

3.2 – Processo de Seleção das Empresas

O processo de escolha de empresas para serem utilizadas neste caso de estudo, foi efetuada por uma pesquisa *online*, utilizando *websites* ligados à inovação como, por exemplo, COTEC. Assim, foi possível identificar e selecionar um conjunto de empresas de setores relevantes para a economia nacional, onde apresentassem um estatuto de PME e, se possível, existisse alguma fonte de informação que evidenciasse uma estratégia de inovação da mesma.

Após o contacto de solicitação de colaboração para a dissertação a 30 empresas, foi possível encontrar uma parceria com a empresa Mendes Gonçalves, S.A. Esta dissertação foi realizada no decorrer da pandemia sentida em Portugal, resultante do COVID-19, o que dificultou a obtenção de outras propostas de colaboração com outras empresas. A empresa, com sede em Portugal, tem como objetivo principal a inovação, uma vez que, trata-se de um ponto crítico no seu sucesso. As implementações das estratégias de inovação têm como objetivos o aumento do volume de negócios, desenvolvimento e criação de novos produtos, entre outros.

Uma vez que o tema da dissertação se prende com a comparação das principais diferenças e caminho necessário que uma PME tem de percorrer até atingir o estatuto de multinacional, foi escolhida como empresa comparativa a Nestlé Portugal, S.A. A Nestlé Portugal, S.A. faz parte

do Grupo Suíço Nestlé, em que possui mundialmente 461 fábricas, em 83 países e conta com cerca de 330.000 colaboradores a nível mundial. Em Portugal, o grupo está presente no mercado de alimentação em diversas áreas de negócio, das quais se destacam a nutrição infantil, os cafés, os produtos culinários, entre outros.

Como tal, e uma vez que a empresa apresenta também uma preocupação constante com a procura por novas soluções e inovações dos seus produtos e processos, investindo anualmente em I&D, foi considerada esta multinacional para servir de comparação com a empresa Mendes Gonçalves, S.A. permitindo evidenciar as grandes diferenças entre uma PME e uma multinacional, quer a nível financeiro quer a nível de inovação, e o caminho necessário a percorrer pela PME até atingir o estatuto de Multinacional.

3.3- Amostra utilizada na entrevista

A escolha dos entrevistados foi realizada tendo em atenção à posição hierárquica e ao seu envolvimento no processo da empresa. Na empresa Mendes Gonçalves, os entrevistados foram o CEO (Dr. Carlos Alberto Gonçalves) e o responsável de I&D (Diogo Castelo-Branco).

As entrevistas foram realizadas com recurso ao envio de um documento estruturado com as respetivas questões e normas de realização das mesmas. As questões foram de resposta livre. A entrevista foi realizada aos ambos responsáveis referidos anteriormente, com o objetivo de obter uma visão de gestão e reconhecimento interno. Assim, foi possível verificar por um lado o papel de gestão de recursos e visão estratégica da empresa, bem como os problemas e condicionantes do processo de desenvolvimento e produtivo da empresa.

Como qualquer outro processo, o mesmo também teve os seus desafios. Este tema aborda questões de carácter sensível nas empresas, onde foi verificado que algumas respostas não detinham toda a informação necessária para o tema de investigação. Além do mais, Portugal atravessava uma grave emergência de saúde pública, o que implicou uma paragem de diversos setores económicos e, conseqüentemente, da empresa. Contudo, apesar destas dificuldades, a entrevista foi realizada sem nenhum precedente que impossibilitasse a obtenção de resultados da mesma.

3.4 – Estrutura do Guião da entrevista

As perguntas a incluir na entrevista foram pensadas e elaboradas aquando a revisão de literatura sobre os conceitos apresentados e as perguntas propostas nesta dissertação, a fim de obter

respostas para confrontar a revisão de literatura e retirar conclusões relevantes sobre os resultados obtidos. As perguntas e objetivos das mesmas são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Guião da entrevista (elaboração própria)

Perguntas	Quem?	Motivo da Pergunta	Conceitos abordados
Quais são os tipos de inovação utilizados na empresa e porquê?	CEO Responsável I&D	Perceber qual a inovação implementada e quais as razões para a sua implementação	Tipos de Inovação Objetivos e Motivação
Que tipo de investimento foi realizado para a implementação do tipo de inovação em causa? Porquê?	CEO Responsável I&D	Perceber que custos foram necessários para a implementação da estratégia de inovação	Investimento Inovação
<i>Innovation Landscape Map</i> de Pisano	Responsável I&D	Analisar a alocação dos recursos necessários para as inovações do modelo de negócio	Estratégia de Inovação
Tendo em conta o mapa anterior, quais/são os fatores que considera importante para o sucesso da estratégia de inovação?	Responsável I&D	Compreender que tipo e como foi feita a análise para verificar quais os aspetos mais relevantes e importantes para o sucesso da implementação da estratégia	Estratégia de Inovação
Como foi feita a análise interna/externa para a implementação da estratégia de inovação?	CEO Responsável I&D	Compreender que tipo e como foi feita a análise para verificar quais os aspetos mais relevantes e importantes para a escolha da inovação a implementar	Tipos de Inovação Estratégia de Inovação
Quais foram os eventos mais marcantes em que obrigou a empresa a implementar/mudar	CEO Responsável I&D	Compreender se determinados eventos alteraram/modificaram a estratégia de inovação	Estratégia de Inovação Contextos socioeconómicos

a sua estratégia de inovação?			
Considera a inovação um passo importante na empresa? Porquê?	CEO Responsável I&D	Compreender motivações/visão sobre o tema da inovação e a sua aplicabilidade	Motivação Visão

3.5 – Metodologia abordada na comparação de resultados económicos e financeiros com Multinacional

A metodologia a utilizar na comparação de resultados económicos e financeiros entre a Mendes Gonçalves, S.A e Nestlé Portugal, Unipessoal, LDA. será através da do uso de rácios financeiros. Existe um grande número de rácios que podem ser utilizados durante uma análise e a sua escolha dependerá da análise que se pretende efetuar. Segundo Matsumoto *et al* (1995), os resultados obtidos pelo estudo realizado permitiram verificar que os rácios de crescimento, ganhos por ação, crescimento de vendas e rácios de rentabilidade e endividamento eram os rácios mais importantes na avaliação da performance de uma empresa por analistas financeiros. Numa análise mais específica sobre os rácios, Ohlson (1995) afirma que a rentabilidade de uma empresa é utilizada para analisar o desempenho de uma empresa. Para o autor, a rentabilidade do ativo é o rácio mais eficiente para medir a rentabilidade de uma empresa. A utilização dos indicadores de rentabilidade de vendas e do capital próprio também é utilizado conjuntamente com a rentabilidade do ativo, em que os autores Marikanos *et al* (2013) e Longinidis e Geourgiadis (2011) utilizaram nas análises realizadas para a indústria farmacêutica e cadeias de abastecimento.

Em termos de análise da performance económica e financeira serão utilizados os rácios de liquidez financeira, rentabilidade e de atividade que serão descritos de seguida. O rácio de liquidez, segundo Farinha (1994) permite apresentar a capacidade da empresa tem em cumprir com os seus compromissos num espaço temporal de curta duração. Assim, o rácio de liquidez geral e reduzida permite verificar de que forma o ativo de curto prazo consegue gerar liquidez financeira suficiente para cumprir com as obrigações de curto prazo. Assim, a decomposição dos rácios é a seguinte:

$$Liquidez\ Geral = \frac{Ativo\ Corrente}{Passivo\ Corrente}$$

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Na oferta de rácios de rentabilidade, existe o *Return on Equity* (ROE), segundo Breia *et al* (2014) que compara os resultados líquidos de uma empresa, com a situação atual do seu capital próprio. Assim, este indicador permite verificar se a empresa consegue gerar valor para os seus acionistas. A sua fórmula é a seguinte:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

Breia *et al* (2014) referem que os rácios de rentabilidade permitem verificar a capacidade de exploração de gerar uma margem de vendas, a capacidade de os ativos gerar rendimento e a capacidade da empresa em remunerar os seus acionistas. Assim, a rentabilidade das vendas permite obter a proporção dos resultados líquidos sobre o total do volume de negócios da empresa.

A sua fórmula é:

$$\text{Rendibilidade operacional das Vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas} + \text{Prestações de Serviços}}$$

A rotação do ativo é um dos rácios de rentabilidade utilizados na avaliação da performance de uma empresa. Este rácio relaciona os resultados antes de impostos com o ativo que dispõe, através da seguinte formulação:

$$\text{Rotação do Ativo} = \frac{\text{Vendas e Prestação de Serviços}}{\text{Total do Ativo}}$$

Segundo Breia *et al* (2014), o rácio da autonomia financeira é um dos principais rácios utilizados para avaliar o risco de crédito de uma empresa, pois quanto maior o seu valor, maior será a probabilidade dos ativos conseguirem cumprir com as obrigações. A formulação do rácio é a seguinte:

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$$

3.6 – Motivação e Escolha do Setor Alimentar

3.6.1– Introdução

O setor Alimentar é um dos setores mais influentes em Portugal, devido ao seu peso económico e proximidade com o consumidor. Segundo Queiroz (2008), as empresas do setor alimentar têm como um dos principais objetivos desenvolver produtos que vão ao encontro das necessidades dos consumidores, sendo estes sensíveis quanto à segurança e diversidade na escolha.

Com a constante evolução da tecnologia, as empresas do setor alimentar tem vindo a ter mais dificuldade em fazer face ao poder negocial das cadeias de distribuição, devido, essencialmente, às reduzidas margens dos preços de compra, alargamento dos prazos de pagamento e a imposição de campanhas promocionais ao longo do ano, o que conduz a um futuro problema de gestão de tesouraria de muitos produtores nacionais (Jorge, 2009). Esta situação coloca graves problemas no desenvolvimento de uma PME, uma vez que, devido à sua dimensão, não possuem poder negocial suficiente para fazer face às exigências dos canais de distribuição ou de outras multinacionais, sendo obrigadas a aceitar preços que transformam a sua margem de lucro bastante limitada (Jorge, 2009; Queiroz, 2008).

3.6.2.– Evolução dos Padrões de Consumo e da respetiva Inovação dos mesmos

Segundo Jorge (2009), os padrões de consumo são influenciados por dois fatores, essencialmente, o fator de saúde e fator natureza do produto. Segundo o autor, o fator de saúde consiste na preocupação do consumidor com o seu bem-estar físico e de saúde, pelo que, tem vindo a existir uma preocupação maior no momento de escolha dos produtos, dando preferência por bens alimentares de baixo índice de açúcar. Como tal, os produtos alimentares provenientes da natureza, isto é, frutos e vegetais, têm vindo a aumentar o seu preço venda ao consumidor, uma vez que, são considerados, atualmente, como produtos *premium*. Segundo Jorge (2009), o fator natureza do produto é ligação dos produtos alimentares ao seu processo natural de produção. Segundo o autor, a agricultura biológica tem vindo a crescer consideravelmente, sendo uma preferência mais recorrente no processo de escolha dos produtos pelo consumidor.

A mudança nos padrões de consumo marca uma transformação no processo de produção alimentar. De facto, os produtos têm sido transformações tão significativas que os consumidores têm mudado os seus hábitos de consumo, dando preferência a produtos naturais. Como tal, tem se assistido a uma segmentação no setor alimentar originando o aparecimento de novos nichos de mercado de produtos vocacionados para o bem-estar, preocupações ambientais, entre outros.

Assim, a inovação é importante no sentido de proporcionar valor aos bens produzidos, num contexto em que os consumidores detêm uma necessidade e preocupação mais exigente em matéria de qualidade, saúde e ambiente.

3.6.3 – Estratégia no Setor Alimentar

Segundo Jorge (2009) e Queiroz (2008), as estratégias utilizadas nas indústrias alimentares têm sido influenciadas pela agricultura e pelos mercados de produtos de grande consumo. Nas empresas multinacionais, por exemplo, tem-se assistido a aumento de preocupação com práticas de agricultura sustentável de modo a que não exista constrangimentos na produção das suas matérias-primas agrícolas. Como tal, muitas multinacionais moldam a sua estratégia em áreas alimentares selecionadas. De acordo com Jorge (2009) e Queiroz (2008), as grandes empresas optam por concentrar a sua estratégia em poucas áreas alimentares e vão adicionando produtos complementares a essas mesmas áreas. Como tal, o setor alimentar apresenta empresas com uma atividade bastante homogênea, pelo que, a rivalidade torna-se bastante competitiva impedindo que exista a entrada de novos concorrentes.

Sendo o mercado alimentar cada vez mais competitivo, uma das estratégias que tem ocorrido com mais frequência é a integração vertical entre produtores e multinacionais. Segundo Jorge (2009), as grandes propriedades agrícolas têm sido adquiridas e estabelecido contratos de produção com as grandes indústrias. O grande objetivo da integração vertical é reduzir os custos de transação entre o produtor e a empresa, através da elaboração de contratos com especificidades de quantidade produzida e padrões de qualidade impostos por uma procura mais sofisticada.

Outra estratégia recorrente no setor alimentar é a internacionalização pela aquisição de outras empresas em países estrangeiros. Segundo Jorge (2009), as empresas têm apostado neste tipo de investimento devido, essencialmente, ao seguinte:

- Liberalização em mercados domésticos;
- Difusão da inovação no setor alimentar;
- Homogeneização dos produtos com inputs internacionais.

Com vista a obter uma maior dimensão internacional, as multinacionais têm adquirido outras empresas alimentares nos países estrangeiros, com o objetivo de diminuir o risco face à introdução de uma nova marca no país em causa. Como tal, estes investimentos requerem um esforço significativo pelas empresas em matéria de marketing, apoio à distribuição ou mesmo

na formação de colaboradores. Assim sendo, as pequenas empresas viam-se incapacitadas de conseguir concorrer com as multinacionais. Sem os recursos financeiros e humanos necessários para a implementação deste tipo de estratégia, as opções destas empresas passam por serem vendidas a estes grupos de maior dimensão ou especializarem a sua produção em nichos de mercado.

Por fim, a gestão da marca, muitas vezes alterada com recurso a inovação tecnológica, consiste num elemento essencial na presença no mercado e na fidelização dos seus clientes. Segundo Jorge (2009), a marca permite sustentar a diferenciação do produto entre as empresas que apresentam produtos homogéneos, ou seja, produtos idênticos, mas de diferentes marcas têm, por norma, preços diferenciados. Mas, todavia, é necessário que o produto corresponda às expectativas do consumidor relativamente à marca em causa, pelo que, não basta apenas investir em ações comerciais.

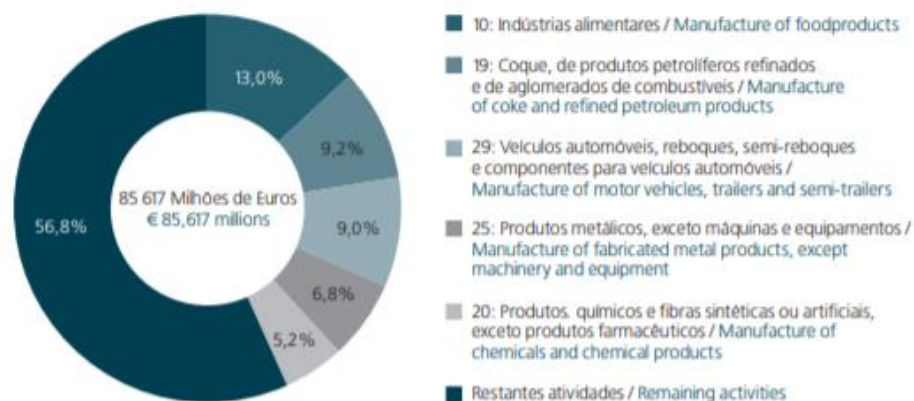
3.6.4 – Setor Alimentar em Portugal: Evolução e Competitividade

Na Indústria Alimentar, de acordo com os dados de INE (2018), o valor da venda de produtos e prestação de serviços das principais atividades representaram 43,2% do valor total, destacando-se a Indústria Alimentar com um peso de 13%. Segundo os dados da FIPA², em 2018, existiam cerca de 11.426 empresas em que empregavam cerca de 115 mil trabalhadores, tendo originado um Valor Acrescentado Bruto de, aproximadamente, 3.3 milhões de euros. Relativamente às exportações, as mesmas têm vindo a registar um crescimento ao longo dos anos, de acordo com a figura 16, tendo aumentado, em média, cerca de 3,34% desde 2015. O mercado da União Europeia representa cerca de 70% do total das exportações, sendo a Espanha o principal mercado de comprador. Do total dos produtos exportados, destaca-se o vinho em que este representa um terço das exportações, seguindo-se as conservas de peixe e de tomate, cerejas, lacticínios e o azeite. Contudo, a maioria das empresas do setor alimentar em Portugal são empresas de pequena e média dimensão. As empresas com mais de 20 trabalhadores representam apenas 15% do total das empresas, mas, no entanto, o seu volume de faturação representa cerca de 80% do total do volume de negócios da indústria. Conforme os dados estatísticos disponibilizados pelo INE (2018), a distribuição das empresas no setor da indústria alimentar é, em grande parte, pertencente à área do Grande Porto, seguindo a área da Grande Lisboa e a Península de Setúbal. Contudo, importa referir que é na área da Grande Lisboa em que se encontram as empresas de grande dimensão. Relativamente à evolução da inovação no

² FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares

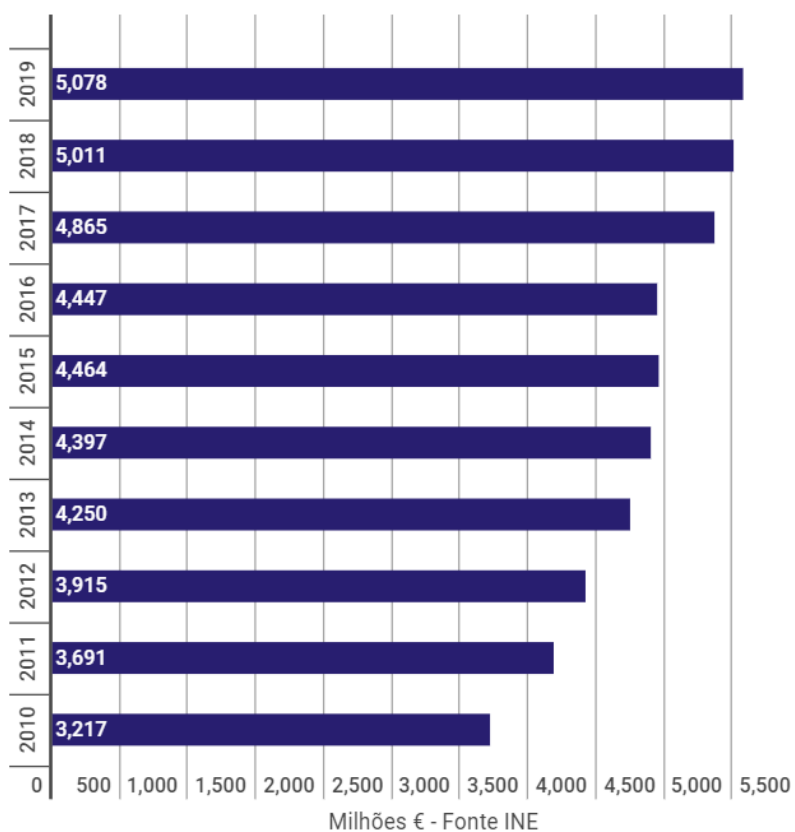
setor, o mesmo tem sido transformações, essencialmente, nas técnicas de produção através da automatização dos processos, por exemplo nos serviços de embalagem, e na adoção de técnicas sofisticadas de controlo de qualidade e de segurança dos bens alimentares. Para fazer face à constante evolução da tecnologia e da competitividade dos mercados, as empresas têm vindo a aumentar o seu investimento em I&D para continuar a fazer face às necessidades do mercado. As empresas de grande dimensão têm aumentado o investimento na empresa através da, por exemplo, criação de departamentos de I&D interno, com recurso à aquisição de equipamentos tecnológicos sofisticados e à contratação de colaboradores qualificados para o efeito. As empresas de pequena dimensão, uma vez que possuem uma capacidade financeira inferior, recorrem a instituições científicas e universitárias para reforçar o seu plano de desenvolvimento em matéria de I&D.

Figura 13 – Peso das principais atividades, sobre o total de vendas de produtos e prestações de serviço em Portugal, 2017



Fonte: INE (2018)

Figura 14 – Evolução da Exportação da Indústria Alimentar em Portugal



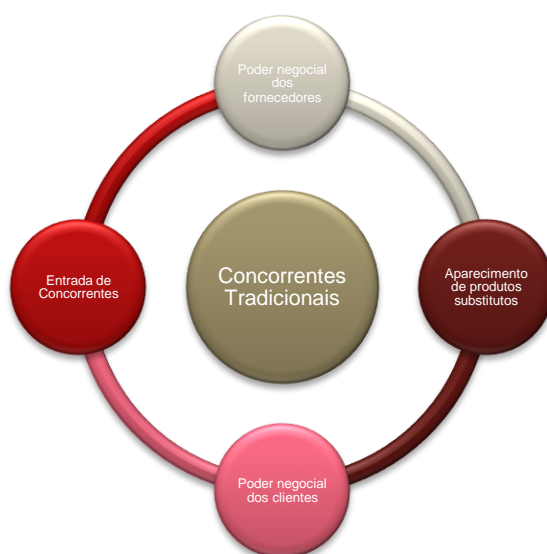
Fonte: FIPA

O crescimento do mercado e da procura por produtos de valor acrescentado proporciona o aparecimento de novos negócios. Com o aumento da oferta dos produtos dispostos no mercado, sendo estes na sua maioria importados, existe um conflito de interesses entre os produtores nacionais e as marcas de retalho, uma vez que, os produtos nacionais têm um preço de venda superior aos produtos importados. Para fomentar o interesse pela produção nacional, o Governo Português tem vindo, ao longo dos anos, a aumentar ações de promoção na indústria que incidem sobre, segundo Jorge (2009), em quatro áreas: i) Promoção da produção interna e valorização do conceito *made in Portugal*; ii) Desenvolvimento de medidas de proteção do consumidor, através inspeção e análise dos produtos; iii) Desenvolvimento de medidas de proteção do meio ambiente, através da promoção de uma agricultura sustentável e utilização de matérias-primas de carácter não poluente; iv) Atração de investimento estrangeiro, como o objetivo de promover novas práticas tecnológicas em matéria de gestão dos processos de fabrico e de venda.

3.6.5 – Atratividade do Setor pelo Modelo das 5 Forças de Porter

O Modelo das 5 Forças de Porter, desenvolvido em 1979, permite analisar a competitividade entre as empresas de vários setores de atividade na economia, identificando as 5 forças que devem ser tidas em conta para que as empresas desenvolvam uma estratégia empresarial eficaz. Para que o modelo seja eficiente, é necessário adotar uma visão ampla do negócio de modo a interpretar o ambiente competitivo em que a empresa se encontra inserida.

Figura 15 – Evolução da Exportação da Indústria Alimentar em Portugal



Fonte: Elaboração própria

✓ Rivalidade entre Concorrentes

A Rivalidade entre Concorrentes permite avaliar a competitividade que os concorrentes exercem. Esta força indica a procura contínua pela melhor posição do mercado através de, por exemplo, competição de preços e campanhas publicitárias).

Tabela 5 – Rivalidade entre Concorrentes no setor Alimentar

Rivalidade entre Concorrentes	3,8
Número de Concorrentes de dimensões semelhantes	4
Sucesso da Indústria	4
Diversidade de Concorrentes	4
Diferença de Produtos	3
Expansão da capacidade da indústria exige grandes incrementos	4

Fonte: Elaboração própria

O valor obtido é significativamente elevado porque a rivalidade entre concorrentes no setor alimentar é elevada, uma vez que existe uma grande quantidade de empresas a operar nos mesmos segmentos de atividade de ambas as empresas analisadas no caso de estudo da dissertação.

✓ Entrada de Novos Concorrentes

A Entrada de Novos Concorrentes permite avaliar a existência de condições no mercado para a entrada de novas empresas.

Tabela 6 – Entrada de Novos Concorrentes no setor Alimentar

Entrada de Novos Concorrentes	2,8
Acesso a grandes superfícies comerciais	2
Retaliação dos Concorrentes atuais	3
Quantidades de Concorrentes	4
Barreiras de Entrada a novos Concorrentes	3
Vantagens de Custo	2

Fonte: Elaboração própria

A entrada de novos concorrentes tem pouca importância neste setor, uma vez que o mesmo já se encontra saturado e, como tal, a sua atratividade é menor. Além do mais, os custos de entrada subjacentes constituem uma barreira significativa à entrada de novos concorrentes para o setor. Esta situação encontra-se aliada à dificuldade de obter sucesso no mercado em determinados segmentos uma vez que, nos segmentos que a Mendes Gonçalves e Nestlé operam, as preferências dos consumidores já se encontram definidas e fidelizados às suas marcas e produtos.

✓ Poder Negocial dos Clientes

O Poder Negocial dos Clientes traduz-se na capacidade de o cliente negociar com a empresa, estando relacionada com a decisão dos consumidores que têm em conta a qualidade e preço do produto.

Tabela 7 – Poder Negocial dos Clientes no setor Alimentar

Poder Negocial dos Clientes	4
Produtos Substitutos	5
Número de Clientes	3
Qualidade do Produto	4
Preço do Produto	4
Produtos adquiridos são indiferenciados	4

1-Muito pouco

2-Pouco

3-Suficiente

4-Significativo

5-Muito Significativo

Fonte: Elaboração própria

O poder negocial dos clientes que exercem no setor alimentar é muito significativo uma vez que, existe uma grande variedade de produtos no mercado que possuem características e qualidades semelhantes onde o fator preço é, muitas vezes, o fator decisivo na tomada de decisão.

✓ Poder Negocial dos Fornecedores

É a capacidade que o fornecedor possui em negociar com o seu cliente quando pretende subir o preço de compra e diminuir a qualidade. Se o setor tiver poucos fornecedores e a diferenciação dos mesmos for reduzida, o poder negocial dos fornecedores tende a aumentar através do fornecimento exclusivo ou criação de um mercado monopolístico.

Tabela 8 – Poder Negocial dos Fornecedores no setor Alimentar

Poder Negocial dos Fornecedores	3,4
Importância dos Fornecedores	3
Concentração geográfica de fornecedores	3

Quantidade de Fornecedores	4
Qualidade dos Fornecedores	4
Grau de Diferenciação	3

1-Muito pouco 2-Pouco 3-Suficiente 4-Significativo 5-Muito Significativo

Fonte: Elaboração própria

O poder negocial dos fornecedores apresenta um valor médio pois apesar de existirem uma variedade significativa de fornecedores, nem todos se enquadram nos critérios das empresas, conseguindo assim obter algum poder negocial sobre os mesmos. Contudo, o poder negocial dos fornecedores difere entre a Mendes Gonçalves e Nestlé uma vez que, ambas são líderes nos seus segmentos de atividade onde operam e, como tal, os fornecedores são benevolentes no processo negocial com ambas as empresas.

✓ **Produtos Substitutos**

A existência de produtos substitutos permite estabelecer um preço máximo para o mercado, influenciado pela relação preço-rendimento e tendência do consumidor para adquirir produtos substitutos. Importa referir que, os produtos substitutos representam sempre um risco em qualquer mercado, visto que pretendem ser uma alternativa, oferecendo a vantagem de um preço menor.

Tabela 9 – Peso dos Produtos Substitutos no setor Alimentar

Produtos Substitutos	3,8
Variedade dos Produtos Substitutos	4
Diferenciação do Produto	3
Custos de Mudança Reduzidos	5
Propensão do Consumidor para adquirir produtos substitutos	4
Qualidade do Produto	3

1-Muito pouco 2-Pouco 3-Suficiente 4-Significativo 5-Muito Significativo

Fonte: Elaboração própria

A existência de produtos substitutos possui um peso significativo uma vez que, existe muita variedade o que possibilita aumentar a propensão do consumidor de os adquirir.

Em suma, o mercado do setor alimentar é um mercado com características próprias e bastante competitivo. Com valores elevados na categoria de rivalidade entre concorrentes e poder negocial dos clientes, as empresas deste setor necessitam de analisar, constantemente, a sua estratégia a fim de conseguir acompanhar a concorrência. Como tal, a inovação assume um papel importante no *core* destas empresas com o objetivo de encontrar soluções inovadoras e eficientes para fomentar o seu crescimento e notoriedade no mercado.

3.7 – Contexto de Investigação

Na realização desta dissertação sobre caso de estudo de uma PME, foi utilizada a empresa Mendes Gonçalves, S.A, de modo a verificar as suas práticas de inovação utilizadas no seu seio empresarial, com o objetivo de apresentar as diferenças entre uma PME e uma Multinacional, evidenciando assim, o caminho necessário de uma PME para chegar ao estatuto de uma empresa Multinacional.

Assim sendo, neste subcapítulo, será apresentado a história e principais eventos da empresa Mendes Gonçalves, S.A, bem como, as grandes evoluções e constrangimentos do setor alimentar nas PME.

3.7.1 – Mendes Gonçalves, S.A

3.7.1.1 – História e Principais Eventos

A Mendes Gonçalves, S.A, conhecida pelo nome da marca Paladin, é uma empresa que foi fundada em 1982, onde começou a sua atividade na produção de vinagre de figo com a marca Peninsular. A própria análise e contextualização deste produto já evidenciava um carácter inovador. A empresa queria apresentar um produto diferenciador, não só pela qualidade, mas também pelo produto em si. Uma vez que o mercado de vinagre era caracterizado pelo vinagre tinto, a Mendes Gonçalves resolveu reformular a ideia do vinagre e, como tal, desenvolveu e apresentou ao mercado um produto concorrencial, o vinagre proveniente de figo, uma vez que, este é um fruto característico da região. Com o centro de operações na Golegã, a Mendes Gonçalves desde cedo traçou o seu perfil de valorização regional e nacional dos produtos e dos valores partilhados e vivenciados, acorando na região, o desenvolvimento de fábricas e de um modelo de negócio moderno e de fortes perspetivas comerciais. Atualmente, a empresa é uma

das maiores produtoras de vinagres e molhos, resultante da implementação de modelos e estratégias de negócio focadas no crescimento sustentável e na internacionalização.

Em 2004, surgiu a marca Paladin, estando ligada à marca Peninsular, como marca do produto de mostarda da empresa. Contudo, devido ao crescimento da mesma, a empresa individualizou a marca Paladin, fazendo desta marca, uma marca de referência no desenvolvimento e apresentação de novos produtos e de novas inovações que a Mendes Gonçalves pretendia introduzir e mostrar no mercado. Devido ao facto de possuir um departamento de Investigação e Desenvolvimento, a empresa consegue desenvolver diferentes fórmulas e combinações, dando-lhes a possibilidade de desenvolverem produtos característicos portugueses como, por exemplo, vinagre de maçã de Pera Rocha. Esta estratégia tem demonstrado grandes resultados para a empresa, possibilitando um crescimento de vendas e de reconhecimento da marca.

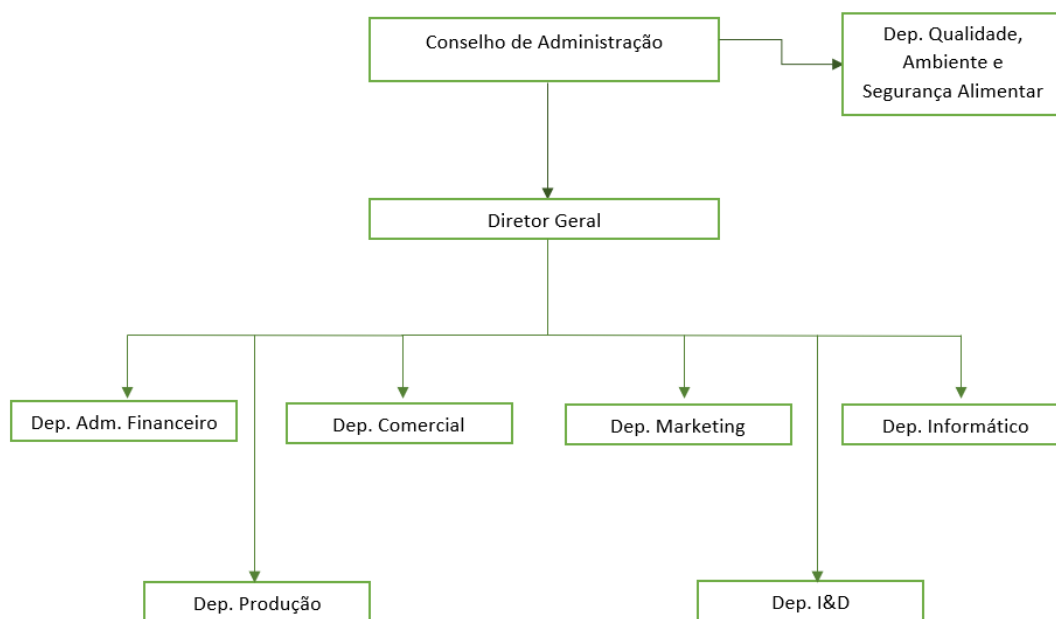
Contudo, para continuar a sustentar este crescimento e reconhecimento no mercado internacional, a Mendes Gonçalves vê a necessidade de aumentar a sua capacidade produtiva. Assim sendo, é construída a primeira fábrica internacional em Angola, em 2014, uma vez que, este país era o seu principal destino das exportações da empresa. Assim, a empresa decide realizar este investimento, em parceria com a empresa angolana *Angoalissar*, como uma forma de redução de custos de transporte, conseguindo assim, maximizar o seu proveito por produto.

Esta empresa foi escolhida devido a diversos fatores, entre os quais se incluem o facto de ser uma empresa de renome e reconhecida, não só a nível nacional, mas também a nível internacional. Trata-se de uma PME que cresceu significativamente e que transporta consigo o estatuto *made in Portugal*. Como tal, é importante e curioso compreender que análises e estratégias foram aplicadas em que lhes permitiu atingir um patamar muito importante no crescimento sustentável da empresa, ou seja, como e qual a estratégia de inovação aplicada que lhes permitiu diferenciarem-se da concorrência.

3.7.1.2 – Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Mendes Gonçalves, S.A é, essencialmente, uma empresa de carácter familiar em que, um dos diretores gerais da empresa é um dos fundadores da mesma. A estrutura organizacional é constituída por um conselho de administração que é responsável pela gestão e processos de tomada de decisão da empresa. Ainda assim, a empresa detém sete departamentos que se encontram interligados entre si, em que, cada diretor é responsável pelo controlo e manutenção da eficiência de cada departamento.

Figura 16 – Estrutura Organizacional da Mendes Gonçalves, S.A



Fonte: Adaptado de Esteves (2018)

4. Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo visa apresentar os dados obtidos pela entrevista realizada aos elementos responsáveis da empresa, comparando estas respostas à revisão de literatura realizada com o intuito de tirar o máximo de conclusões possíveis para responder às questões apresentadas nesta dissertação. Neste capítulo, também serão apresentadas as principais diferenças entre uma PME e uma Multinacional, através da apresentação de indicadores financeiros e rácios de avaliação da performance económico-financeira das mesmas.

4.1 – Comparação entre dimensão e estrutura da Mendes Gonçalves, S.A com a Nestlé Portugal, S.A

A empresa Mendes Gonçalves, S.A é a maior produtora de molhos da Península Ibérica, tendo a sua produção concentrada na fábrica da Golegã e de Angola. Em termos de exportação, a empresa adota uma política de exportação ativa para 22 países nos 5 continentes, em que a tendência é de crescimento. Em termos de colaboradores, em 2018, a empresa possuía cerca de 214 colaboradores, em que 16% eram colaboradores qualificados, isto é, que possuíam pelo menos um grau académico. A constante procura por novas soluções inovadoras e procura ativa por *know-how*, obriga a processos de recrutamento em instituições científicas e universitárias com o objetivo de continuar a corresponder aos programas de internacionalização. Em termos de produtos, a Mendes Gonçalves detém, atualmente, mais de 200 fórmulas de produção em que, em média, todos os anos lança cerca de 40 produtos para o mercado, aproveitando as vantagens de possuir o departamento de investigação e desenvolvimento próprio.

Em termos de estrutura organizativa, a empresa sempre manteve uma estrutura familiar, proveniente do compromisso e honra de ser uma empresa ligada às suas origens, neste caso, a Golegã. Contudo, este esforço por implementar uma filosofia empresarial proactiva e de contacto próximo entre a gestão e os seus colaboradores teve o seu reconhecimento. Por parte da IAPMEI, a Mendes Gonçalves foi premiada como PME Líder e integrou na lista de empresas mais inovadoras da rede de PME Inovação, tendo integrado também na lista das 100 Melhores Empresas para trabalhar em Portugal.

A Nestlé Portugal, S.A, segundo Luz *et al* (2017), que pertence ao Grupo Suíço Nestlé, possui, atualmente, 2 fábricas (Porto e Avanca), uma sede em Oeiras, um centro de distribuição e 5 delegações comerciais espalhadas pelo continente e ilhas. Os seus produtos destinam-se a todas as idades e desenvolve as suas atividades com base em três pilares, que são, a Nutrição, Água

e Desenvolvimento Rural onde Cria e Partilha Valor com a sociedade. Em termos de clientes, a Nestlé conta com mais de 2000 clientes nacionais e internacionais. Os principais clientes nacionais da empresa são os grossistas que distribuem para os retalhistas como é caso de, por exemplo, o Pingo Doce, Sonae e Auchan. Contudo, devido à variedade de produtos que a Nestlé comercializa, a mesma também vende em hospitais e farmácias através do segmento de nutrição clínica, restauração e cafetaria. Em termos de produtos, a empresa detém mais de 90 distribuída pelos segmentos de, por exemplo, cafés, culinários, nutrição infantil, entre outros (Anexo 1).

Relativamente aos clientes internacionais, a empresa exporta para 7 países, representando cerca de 10% no volume total de negócios. Em termos de colaboradores, a empresa detém cerca de 2.066 colaboradores, fruto de diversas parcerias junto a universidades com o objetivo de alcançar conhecimento científico e *know-how*, através do programa Nestlé Emprego tendo já criado, entre 2014 e 2018, 1322 oportunidades para jovens desenvolverem as suas competências de emprego.

Tabela 10 – Quadro resumo da dimensão e características entre as duas empresas

2018	Mendes Gonçalves (A)	Nestlé (B)	Dif % (A e B)
Nº Fábricas	2	2	-
Nº Países para que exporta	5	7	40%
Nº Colaboradores	214	1.992	865%
Nº Produtos	20	90	350%

Fonte: Elaboração Própria

4.2 - Comparação da Situação Financeira da Mendes Gonçalves, S.A com a Nestlé Portugal, S.A

4.2.1 – Análise comparativa de rúbricas no Balanço e Demonstração de Resultados

Para a realização de uma análise financeira entre ambas as empresas, é necessário analisar qual a composição das suas principais demonstrações financeiras, para identificar quais as rúbricas mais pertinentes, de modo a compreender os investimentos realizados, bem como os gastos que mais contribuiram para a diminuição da sua performance financeira.

Deste modo, analisando a Posição Financeira da Mendes Gonçalves, S.A (Balanço), entre 2014-2018, é possível concluir que os ativos fixos tangíveis (AFT) da empresa, no período em análise, apresentou um crescimento médio de 12 milhões de euros, sendo que 5 milhões corresponde ao investimento feito em AFT para aquisição de terrenos, máquinas e equipamentos necessárias para o funcionamento da empresa, tanto de produção como embalamento dos seus produtos. As

variações em AFT não correspondem diretamente ao volume das depreciações efetuadas em cada período, uma vez que durante o ano foram sendo realizadas operações de alieação e aquisição. Analisando o Balanço da Empresa Nestlé Portugal, Unipessoal, entre 2014-2018 os AFT mantiveram-se, em média, nos 98 milhões de euros, sendo que cerca de 41% corresponde a equipamento básico, ou seja, maquinaria necessária para a elaboração da atividade da empresa. Comparativamente com a Mendes Gonçalves, é possível verificar uma diferença significativa nesta rúbrica, tendo a Nestlé apresentado um valor superior em 697%. Outra rúbrica relevante é Outros Investimentos Financeiros que corresponde a participação da empresa em outras empresas.

Tabela 11 – Quadro resumo das rúbricas analisadas no Balanço e Demonstração de Resultados

2015-2018	Mendes Gonçalves (A)	Nestlé (B)	Var % (B/A-1)
AFT	12.263.376 €	97.786.178 €	697%
Clientes	6.803.554 €	84.465.997 €	1141%
Volume de Negócios	28.848.035 €	474.008.202 €	1543%
CMVMC	-16.930.970 €	-240.892.452 €	1323%
Fornecedores	3.745.325 €	70.894.000 €	1793%
Financiamentos Obtidos	2.561.077 €	30.790.621 €	1102%

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 – Análise comparativa dos indicadores financeiros entre as duas empresas

✓ Rácios de Liquidez

Tabela 12 – Rácios de Liquidez das duas empresas entre 2014 a 2018

RÁCIOS DE LIQUIDEZ	2014		2015		2016		2017		2018	
	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé
LIQUIDEZ GERAL	1,72	0,74	2,02	3,09	2,12	0,92	1,60	0,89	1,47	0,90
LIQUIDEZ REDUZIDA	1,21	0,57	1,41	2,81	1,50	0,72	1,10	0,66	1,00	0,68

Fonte: Elaboração própria

Através da observação do rácio Liquidez Geral (LG), entre 2014 e 2018, é possível verificar comportamentos distintos em ambas as empresas. A Mendes Gonçalves (MG) apresenta um indicador superior a 1 em todos os anos de análise, ou seja, a MG conseguiu sempre cumprir com as suas obrigações, uma vez que, quando a LG é superior a 1 significa que se os ativos correntes da empresa fossem transformados em meios monetários, a mesma teria fundos monetários suficientes para fazer aos seus compromissos. Como tal, o Fundo Monetário torna-se positivo, possibilitando reforçar ainda mais esta afirmação. Este resultado do indicador financeiro da empresa é justificado pelo facto de a empresa apostar numa filosofia de produção

de pequenas quantidades e de preferir a aquisição de matérias primas locais ou nacionais, o que lhe permite gerir as suas disponibilidades para fazer face aos seus compromissos operacionais. Relativamente à empresa Nestlé, a mesma apresenta LG inferior a 1, o que significa que se o ativo corrente fosse convertido em fundos, não seria suficiente para cobrir todos os compromissos da entidade como, por exemplo, o pagamento a fornecedores. Contudo, importa referir o valor atípico de 3,09 da LG em 2015 se deve a ganhos de extraexploração provenientes de participações financeiras em subsidiárias. Segundo Luz *et al* (2017), uma vez que a Nestlé é uma empresa de carácter Multinacional e com um portfólio de produtos mais alargado, a mesma encontra-se pressionada pela forte posição que os seus diversos fornecedores e clientes detêm no estabelecimento do preço de compra e de venda, como tal, a margem de lucro por produto acaba por ser menor, pelo que, existe uma pressão acrescida na liquidez da empresa.

Em comparação com a LG, a Liquidez Reduzida (LR) permite perceber qual o peso e a dependência das empresas relativamente aos seus inventários. Assim, é possível verificar que a Mendes Gonçalves possui uma dependência menor que a Nestlé, uma vez que, e conforme anteriormente explicado, a mesma adota uma política de produção de pequenas quantidades de modo a fidelizar diferentes mercados de clientes e minimizar custos de produção.

✓ Rácio de Endividamento e Estrutura de Capital

Tabela 13 – Estrutura de Capital e Endividamento entre 2014 a 2018

Autonomia Financeira	2014	2015	2016	2017	2018
Mendes Gonçalves	39.23%	37.40%	34.80%	36.43%	32.66%
Nestlé	37.19%	73.53%	36.99%	34.99%	37.94%

Fonte: Elaboração própria

A Autonomia Financeira (AF), segundo Breia *et al* (2014) pretende apresentar a estrutura de capitais necessária para o financiamento do ativo. De um modo geral, a estrutura de capitais de ambas as empresas é bastante similares, ficando o indicador a rondar, em média, os 35% o que significa que cerca de 35% do ativo é financiado pelo capital próprio e os restantes 65% são financiados por fundos alheios, isto é, fundos necessários para o bom desempenho da atividade da empresa. Os resultados obtidos por esta análise permitem auxiliar na resposta às questões de investigação previamente definidas. No contexto social, existe a ideologia de que, por norma, as empresas de maior dimensão apresentam uma capacidade financeira e solvabilidade mais estável comparativamente com uma empresa de menor dimensão. Tendo em conta a presente

análise, pode-se verificar que o indicador da AF entre ambas a empresa é bastante similar, existindo uma exceção em 2015 na Nestlé por razões explicadas anteriormente, pelo que, a dimensão da empresa por norma não significa que tenha uma capacidade financeira melhor que uma empresa de menor dimensão. Adicionalmente, e uma vez que ambas as empresas atuam no mesmo setor de atividade, é possível verificar que ambas as empresas adotam comportamentos similares no processo de gestão da sua estrutura produtiva, analisando de uma forma contínua as suas disponibilidades financeiras para fazer face às suas obrigações.

✓ Rácios de Eficiência

Tabela 14 – Rácios de Eficiência entre 2014 a 2018

Rácio Funcionamento e Eficiência	2014		2015		2016		2017		2018	
	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé
Rotação do Ativo	1.01	1.30	0.87	1.09	0.86	1.92	0.92	2.01	0.76	1.95
Rotação das Necessidades Cíclicas	0.72	3.75	0.64	3.96	0.63	4.20	0.68	4.26	0.59	4.41

Fonte: Elaboração própria

O rácio de Rotação do Ativo pretende demonstrar a criação de valor. Relativamente à empresa Mendes Gonçalves, este indicador, em média, é de 0.86 o que significa que a empresa tem dificuldade em criar valor por cada ativo presente na empresa. A diminuição do valor do indicador ao longo dos anos deve-se, sobretudo, devido ao facto de o aumento do valor dos ativos ser mais que proporcional ao aumento do VN. A empresa tem realizado investimentos significativos, ao longo do período em análise, na aquisição de maquinaria e outros aparelho necessários à sua produção uma vez que, e de acordo com resposta obtida pela entrevista realizada ao administrador da empresa, existe a necessidade de acompanhar a evolução da tecnologia no setor com o intuito de se continuar a obter uma boa prestação do mercado bem como, acompanhar os seus rivais diretos. Por outro lado, a Nestlé apresenta um valor médio de 1.65 o que significa que por cada ativo presente na estrutura da entidade são criados 0,65€.

A Rotação das Necessidades Cíclicas da Mendes Gonçalves, agrupando à análise anterior, vai de encontro à conclusão retirada pelo valor do rácio de Rotação do Ativo. Com um valor médio de 0.65 por cada euro de Necessidades Cíclicas, a empresa apenas consegue gerar 0,65€. Por outro lado, a Nestlé apresenta um valor superior em 4.12, o que significa que a empresa consegue gerar 4€ por cada euro das Necessidades Cíclicas da mesma.

✓ Rácios de Rentabilidade

Tabela 15 – Análise do rácio ROE entre 2014 a 2018

ROE	2014	2015	2016	2017	2018
Mendes Gonçalves	12.62%	14.85%	0.67%	11.44%	22.72%
Nestlé	13.31%	65.28%	22.53%	17.60%	26.14%

Fonte: Elaboração própria

O *Return of Equity* (ROE), segundo Breia *et al* (2014), pretende expressar a rentabilidade dos capitais próprios com o objetivo de avaliar o grau de eficiência dos mesmos. Como tal, quanto maior for a rentabilidade dos capitais próprios, mais atraente a empresa é perante os investidores externos, podendo a mesma realizar investimentos através do autofinanciamento. Analisando as duas empresas, ambas apresentam valores bastante próximos tendo em conta que são empresas de dimensões e capacidades financeiras diferentes, como referido anteriormente nos diferentes pontos de análise. Relativamente à empresa Mendes Gonçalves, a rentabilidade encontrava-se, em média, nos 12% entre os anos em análise, o que significa que por cada euro injetado no Capital Próprio da empresa, a mesma obterá cerca de 0,12€ de remuneração. Tendo em conta o contexto da Nestlé, a rentabilidade encontrava-se em média nos 29%, ou seja, por cada euro no Capital Próprio injetado a empresa conseguiria obter uma remuneração de 0,29€.

Tabela 16 – Análise do rácio ROV entre 2014 a 2018

ROV	2014	2015	2016	2017	2018
Mendes Gonçalves	10.43%	10.41%	8.87%	10.04%	13.51%
Nestlé	5.28%	42.28%	6.50%	4.21%	7.19%

Fonte: Elaboração própria

A rentabilidade operacional das Vendas (ROV), segundo Breia *et al* (2014), pretende evidenciar quanto é que a empresa gera percentualmente, tendo em conta os gastos operacionais da mesma. Tendo em conta os resultados apresentados para ambas as empresas, e tendo também em atenção que o ano 2015 apresenta um valor *outlier* devido à ganhos obtidos por extraexploração, a Mendes Gonçalves apresenta um valor médio superior à da empresa Nestlé. Com um valor médio de rentabilidade de 11%, a Mendes Gonçalves consegue obter 11% do valor de vendas em resultado operacional, sendo os restantes 89% canalizados para fazer face aos gastos necessários para a operacionalidade da mesma. Por outro lado, a Nestlé possui uma rentabilidade correspondente, aproximadamente e tendo em conta o valor *outlier* em 2015, a

13% o que significa que, em média, 13% do valor das vendas se traduz em resultado operacional e os remanescente 86% são conduzidos para cobrir os gastos necessário decorrentes da atividade da empresa. Os resultados de ambas as empresas são, aproximadamente, semelhantes devido ao facto de a margem de negociação e, conseqüentemente, margem de lucro ser bastante reduzida devido ao facto de ser um mercado altamente competitivo onde existe um grande poder de negociação por parte dos fornecedores e consumidores.

✓ Análise de Risco

Tabela 17 – Indicadores de Risco entre 2014 a 2018

Indicadores de Risco	2014		2015		2016		2017		2018	
	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé
GAO	3.88	9.02	4.19	2.01	4.67	7.63	4.27	11.96	3.38	7.01
GAF	1.19	1.03	1.21	1.00	2.81	1.01	1.24	1.01	1.15	1.01
GAC	4.63	9.25	5.05	2.01	13.14	7.70	5.31	12.11	3.88	7.05

Fonte: Elaboração própria

O Grau de Alavanca Operacional (GAO), segundo Breia *et al* (2014), avalia o peso relativo dos gastos de estrutura, de modo a avaliar a sensibilidade do resultado operacional a uma possível variação percentual das vendas. Assim sendo, pode se concluir que o resultado operacional se encontra bastante vulnerável, em ambas as empresas, a uma possível descida nas vendas. No entanto, e devido à sua natureza e características enquanto empresa e filosofia de gestão, a Nestlé apresenta, em média, um valor bastante superior comparativamente com Mendes Gonçalves (7.52 face a 4.08). O facto de ambas as empresas não possuírem uma rendibilidade operacional elevada, uma possível descida das vendas poderá fazer com que as empresas enfrentem problemas em cumprir com os seus compromissos, podendo originar resultados negativos para as mesmas.

O Grau de Alavanca Financeira (GAF), segundo Breia *et al* (2014), tem como objetivo analisar a sensibilidade dos Resultados antes de Imposto (RAI) face a uma variação no resultado operacional, podendo verificar qual é o peso dos gastos financeiros na estrutura das empresas. Analisando o valor médio do período em análise para ambas as empresas, o mesmo encontra-se relativamente próximo, situando-se entre 1.01 a 1.52, evidenciando que, conforme anteriormente mencionado em pontos anteriores, os gastos financeiros assumem alguma relevância na prestação da rendibilidade operacional de ambas as empresas.

O Grau de Alavanca Combinado (GAC), segundo Breia *et al* (2014), permite medir o risco de que uma empresa está exposta. Assim sendo, é possível avaliar a sensibilidade do RAI perante

uma possível variação percentual das vendas onde em ambas as empresas o valor médio é, aproximadamente, 10 o que permite concluir que caso haja uma diminuição de, por exemplo, 8% nas vendas, o RAI perderia cerca de 80%.

4.2.3 – Principais Conclusões da Análise Económica e Financeira das Mendes Gonçalves e Nestlé

Em suma, os resultados dos rácios analisados anteriormente permitem evidenciar que ambas as empresas apresentam valores pouco diferenciados, o que permite demonstrar que a dimensão da empresa não significa que apresente uma melhor situação financeira, comparativamente com uma empresa de menor dimensão. No geral, é possível verificar as seguintes características das análises realizadas em ambas as empresas:

- ✓ Margem de segurança operacional reduzida, demonstrando as empresas são bastante sensíveis a uma variação percentual das vendas devido ao facto de, nomeadamente, fazerem parte de um mercado altamente competitivo e com grandes pressões negociais por parte dos fornecedores e consumidores;
- ✓ A Autonomia Financeira apresenta bons valores que possibilita que ambas as empresas detenham fundos próprios para financiar os ativos existentes;
- ✓ O indicador ROE permite evidenciar que as empresas apresentam bons indícios de rentabilidade financeira para os seus sócios.

4.3 – Comparação entre dimensão e estrutura da Mendes Gonçalves, S.A com a Nestlé Portugal, S.A

Tabela 18 – Número de investimentos realizados por tipologia de Inovação, entre o período de 2016 a 2018

Tipos de Inovação	2016		2017		2018	
	MG	Nestlé	MG	Nestlé	MG	Nestlé
Produto	1	-	1	-	1	-
Processos	5	3	1	3	3	3
Marketing	0	1	3	1	1	1
Organizacional	2	0	2	0	2	0
Incremental	1	0	0	0	0	0
Radical	1	1	1	1	1	1
Total	10	5	8	5	8	5

Fonte: Elaboração própria

A presente análise foi realizada através da recolha de informação do Relatório e Contas de ambas as empresas, através da análise dos investimentos realizados nas rubricas AFT e AI e, conseqüentemente, a sua alocação ao tipo de inovação em causa. Com base nas notas às Demonstrações Financeiras, foi possível verificar quais os investimentos realizados por ambas as empresas. Após a recolha da informação, foi analisado a natureza do investimento e enquadrado em cada tipo de inovação.

A Inovação de Produto ocorre quando existe alterações nas características do mesmo através de, por exemplo, melhoria da performance do mesmo. Entre 2016 e 2017, a Mendes Gonçalves realizou uma revisão de todos os processos de produção, nomeadamente, os forecast, planeamento da produção, controlo de qualidade e segurança, métodos de produção, entre outros, através da implementação de ferramentas Lean. Este investimento foi transversal a todas as áreas da empresa, o que possibilitou dotar a mesma com processos mais atualizados e eficientes a fim de potenciar o seu crescimento e reduzir os custos diretos de produção. Em 2018, a empresa realizou investimentos de reformulação da zona de produção de molhos e preparação de matérias primas. Relativamente sobre a Nestlé, não foi possível obter qualquer informação sobre os tipos de investimento realizados referentes a este tipo de inovação.

A Inovação de Processos, conforme referido na revisão de literatura da presente dissertação, consiste no aperfeiçoamento dos processos de fabrico e de comercialização de uma empresa. Durante o período em análise, a Mendes Gonçalves realizou 9 investimentos relativos a este tipo de inovação. No ano de 2016 e 2017, a empresa reviu todos os processos logísticos que possuía, tendo aberto uma nova plataforma logística com capacidade para 4.000 paletes, com potencial expansão para mais 3.000 que permitirá, no futuro, aumentar a eficiência do departamento de Logística. A abertura desta nova plataforma disponibilizou espaço de crescimento dentro da área produtiva da empresa que se encontrava esgotado e que impedia o crescimento da atividade produtiva, bem como a eficiência em termos de planeamento. Em 2018, a empresa continuou a investir no alargamento do centro de logística e melhoramento na linha de enchimento com o objetivo de aumentar a eficiência e capacidade de resposta. A empresa Nestlé, entre os anos 2016 a 2018, realizou investimentos em matéria de inovação de processos nas suas fábricas através de aquisição de equipamentos para aumentar e modernizar as suas linhas de produção.

A Inovação de Marketing consiste em implementar soluções que visem aumentar a visibilidade e exposição dos produtos e serviços ao mercado. Durante os anos de 2016 e 2018, a Nestlé

realizou investimentos significativos na sua área comercial, através da aquisição de equipamentos para o seu negócio de R&G. A Mendes Gonçalves, entre 2017 e 2018, realizou investimentos ao nível da marca e na comunicação. Em termos de investimento na marca Paladin, a empresa tem apostado no desenvolvimento de soluções digitais e em ações que permite aumentar o nível de notoriedade da marca através da vertente relacional da marca. Em termos de comunicação, no mesmo período em análise, a empresa apostou numa abordagem de comunicação através de:

- Desenvolvimento de novos formatos de publicidade, patrocinando programas televisivos nacionais;
- Apostando em parcerias digitais e criação de bancas de vendas em festivais de música;
- Aumento do investimento digital nas redes sociais;
- Realizando um investimento significativo no patrocínio de festas populares.

A Inovação Organizacional traduz-se na introdução de novas práticas na organização de atividades para o desenvolvimento das atividades da empresa. No período em análise, e com base na informação disponibilizada, a Nestlé não realizou nenhum investimento nesta tipologia de inovação. Por sua vez, a Mendes Gonçalves entre 2016 e 2018 realizou investimentos ao nível de melhoria contínua nos Sistemas de Informação e Recursos Humanos. As melhorias nos Sistemas de Informação focaram-se em suporte a análises e reporte da empresa, bem como em ferramentas de controlo de stock e automatização do envio de lotes, entre outras melhorias. Em 2017, a empresa investiu na qualificação dos seus quadros no âmbito de gestão estratégica e na adequação de ferramentas de gestão, como o Balance Score Card. Esta ferramenta de gestão permitirá à empresa reunir informação crítica de gestão como a análise de indicadores de monitorização de resultados ou realização de planos operacionais para as diversas áreas da empresa.

A inovação incremental ocorre quando existe inovações numa empresa ou num determinado setor, de uma forma continuada. Da informação analisada, foi verificado apenas a existência de um tipo de investimento na Mendes Gonçalves que se enquadra nesta tipologia de inovação. O investimento estratégico contínuo realizado permitiu a obtenção da certificação BRC que permite assegurar um maior controlo de higienização e limpeza das linhas de produção e de enchimento, elevando os níveis de segurança alimentar. Com a obtenção desta certificação, a empresa conseguir entrar em novos mercados.

As inovações radicais possibilitam a criação de novos produtos e a expansão para novos mercados, resultantes das atividades de I&D das empresas. O número de investimentos realizados por ambas as empresas, no período em análise, é o mesmo. Para a Mendes Gonçalves, o investimento contínuo em I&D é um dos pilares cruciais para o sucesso da mesma. A empresa continua a apostar em parcerias com Universidades para o desenvolvimento de projetos que permitirá obter novas valências estratégicas no setor alimentar, como é o caso do projeto MG Garlic que se foca no conhecimento aprofundado sobre as propriedades do alho como matéria-prima na indústria transformadora. Durante o ano de 2017, o departamento de IDI da Mendes Gonçalves abriu 359 novos projetos, dos quais 102 foram aprovados tendo cerca de 40% já passado para a fase de produção. Os novos produtos lançados em 2017, resultantes dos projetos de I&D das parcerias, representaram 2,5% das vendas do decorrente ano. Relativamente à Nestlé, a empresa detém instalações que se dedicam à pesquisa e desenvolvimento. A mesma também desenvolver parcerias de inovação em cada fase do processo de desenvolvimento do produto através do fornecimento de soluções alimentares seguras e de elevada qualidade para os consumidores.

4.4 - Análise dos resultados da Entrevista

O Dr. Carlos Gonçalves tem dedicado à sua experiência profissional à empresa da sua família. Com apenas 16 anos, começou a acompanhar o seu pai no desenvolvimento e crescimento da empresa familiar Mendes Gonçalves e Filhos, LDA., empresa esta que se dedicava à produção de vinagre de figo feito. Com o contacto e experiência profissional desenvolvida ao longo do tempo, o CEO da Mendes Gonçalves, S.A tem vindo a transformar a mesma numa marca de sucesso, onde já se encontra presente nos 5 continentes.

Como tal, cerca de 80% das matérias-primas são de origem portuguesa, pelo que, foi uma das primeiras empresas a certificar os seus produtos com o selo “Portugal Sou Eu”. Assim sendo, é possível verificar a primeira estratégia de inovação utilizada que é a do produto. Para o administrador a inovação do produto “a inovação do produto é uma inovação que deve ser percebida pelo consumidor. No nosso caso, baseamos muito no gosto e em matérias primas portuguesas”. Em termos de investimento realizado neste âmbito, existe um investimento recorrente na aquisição de maquinaria de última geração, seja através de métodos e aparelhos de análise, seja nas próprias instalações. Segundo o administrador, a segunda estratégia de inovação mais importante no sucesso da Mendes Gonçalves, S.A é a inovação de processo. Para o CEO, a inovação do processo é realizada pelo departamento de I&D em que realizam o

planeamento e desenvolvimento dos processos nas máquinas piloto e, após os devidos testes de qualidade, passam para as máquinas de produção. Para que o sucesso seja garantido, o administrador afirma que a empresa detém “um envolvimento muito efetivo no desenho de todos os processos produtivos e até aos fluxos dentro da fábrica”. Relativamente à inovação de serviço, a empresa aposta numa metodologia de contacto direto com cliente. As visitas recorrentes aos seus clientes, permite obter um *feedback* sobre o sucesso dos produtos comercializados que permite obter alguns comentários construtivos sobre a forma de poder melhorar o serviço prestado. Por fim, a inovação organizacional é um dos pilares em constante desenvolvimento, segundo Dr. Carlos Gonçalves. Para o administrador, a inovação possui um papel fundamental em toda a organização, desde a forma como é utilizada até ao processo de relacionamento com todos os parceiros e colaboradores. Assim sendo, o CEO afirma que estão a planear ações concretas neste sentido, nomeadamente formações.

Quando questionado sobre como foi feita a análise interna e externa no momento de implementação das estratégias de inovação, o administrador partilha a ideologia de o mercado ser bastante competitivo, dominado por multinacionais. Como tal, a estratégia passa por produzir quantidades pequenas e tentar chegar primeiro às tendências de consumo conseguindo assim, fidelizar os clientes. A análise é feita, segundo o administrador, com base nas características do negócio, negócio este dominado por multinacionais com grande poder de investimento e comunicação. Assim sendo, Dr. Carlos Gonçalves considera extremamente importante apostar na inovação de forma a conquistar o seu espaço neste mercado altamente competitivo.

Em suma, num total de 7 perguntas não foram respondidas apenas 2, uma vez que as mesmas eram direcionadas para o responsável de I&D da empresa.

4.5 - Conclusão dos resultados analisados

A presente dissertação analisou duas empresas do setor alimentar, com o objetivo de analisar e compreender os seus processos de inovação e performance financeira. A Mendes Gonçalves, empresa com estatuto de PME, foi uma das empresas escolhidas devido ao facto de ser uma empresa que adota uma filosofia de inovação desde o início da atividade. Durante a entrevista realizada ao administrador, foi possível verificar e compreender que a inovação possui um papel muito importante no desenvolvimento e crescimento da empresa. Segundo o CEO da empresa, a inovação possibilita que a empresa continue a conquistar a sua posição no mercado e fidelizar um maior número de clientes. Mas para tal que seja possível, é necessário alocar parte do

orçamento a atividades de I&D da empresa. Após a análise realizada, foi possível identificar quais os processos de inovação que a empresa adotou, bem como, quais os resultados que a foram alcançados com os mesmos.

A Nestlé, sendo uma marca multinacional, detém um processo de inovação diferente quando comparando com a Mendes Gonçalves. Enquanto que a Mendes Gonçalves realiza os seus processos de tomada de decisão sobre a inovação conforme as suas necessidades, a Nestlé detém centros de I&D internacionais que possibilitam alcançar os resultados esperados de uma forma mais rápida e eficiente. Além do mais, a disponibilidade financeira da Nestlé permite que a mesma consiga acompanhar a evolução do setor e da tecnologia sem entrave. No entanto, importa referir que, apesar de a Nestlé ter uma dimensão económica superior à empresa Mendes Gonçalves, a mesma apresenta resultados financeiros, analisados através dos indicadores, muito semelhantes. Conforme referido anteriormente, o facto de uma empresa ter uma dimensão superior à outra não é sinónimo de melhor performance. Uma das razões para ambas as empresas apresentarem indicadores financeiros semelhantes é um facto de, por exemplo, o mercado do setor alimentar ser bastante competitivo.

O *Innovation Landscape Map*, segundo Pisano (2015), permite comparar e englobar as diferentes estruturas de inovação existentes numa empresa. Pisano (2015) demonstra que o *Innovation Landscape Map* veio colmatar as falhas das empresas no momento de concretização dos objetivos das suas estratégias de inovação. Segundo o autor, as empresas realizavam investimentos significativos em I&D e programas de formação de colaboradores de forma a obter o melhor produto possível, isto é, um produto inovador e diferenciador no mercado. Contudo, o autor verificou que existia um *gap* significativo entre os objetivos a alcançar e o resultado real, demonstrando que existia uma grande dificuldade de as empresas conseguirem cumprir com as metas e ambições estabelecidas, evidenciando um problema de estratégia de inovação.

Assim, Pisano (2015) desenvolveu um modelo que assenta sobre quatro categorias da inovação: rotina, disruptiva, radical e arquitetural. Com base nos resultados analisados, é possível verificar que as estratégias de inovação mais usais assentam, somente, numa categoria que é a inovação de rotina. A inovação de rotina, segundo Pisano (2015) baseia-se com base nas competências que a empresa dispõe onde se ajustam com base no modelo de negócio da mesma. Um dos exemplos de inovação de rotina aplicado pela Mendes Gonçalves foi a reestruturação do seu departamento de logística, que permitiu à empresa aumentar a sua produção e manter o

seu crescimento. Por outro lado, a Nestlé investiu na melhoria dos processos nas fabricas através da aquisição de equipamentos mais sofisticados.

Figura 17 – *Innovation Landscape Map* das empresas em análise

Requires New Business Model	Disruptive		Architectural	
	MG	Nestlé	MG	Nestlé
	5	0	3	3
Leverages Existing Business Model	Routine		Radical	
	MG	Nestlé	MG	Nestlé
	20	3	4	3

Fonte: Pisano (2015), adaptado

5. Conclusão

As empresas PME são indispensáveis para o crescimento económico e social de Portugal, uma vez que representam cerca de 99,7% do tecido empresarial. Para continuar a revitalizar a economia do país é necessário existirem empreendedores com uma visão estratégica para o futuro para capacitar as empresas com ferramentas e recursos essenciais para o crescimento das mesmas. É essencial que as empresas continuem a apostar na inovação como uma das ferramentas para resolver ineficiências do mercado e fomentar o seu crescimento e notoriedade no mesmo. Para tal, é necessário que os empreendedores adotem uma cultura organizacional nas suas empresas que permita fomentar a comunicação e desenvolvimento de oportunidades para os seus colaboradores.

Esta cultura é essencial para a inovação, no sentido de promover a valorização da mesma, mas também a própria criatividade dos colaboradores. Segundo Mol e Birkinshaw (2009), as empresas beneficiam da sua capacidade de investir na inovação na gestão bem como na capacidade de inovação de produtos e processos. Para tal, é necessário existir uma comunicação clara entre a administração e os seus colaboradores sobre quais os passos a adotar ou estratégias para que a empresa alcance os seus objetivos. Se não existir esta comunicação, os colaboradores não terão a iniciativa e a vontade para trabalhar em prol da empresa.

Globalmente, foi possível verificar que o setor alimentar em Portugal possui características inovadoras. Trata-se de um setor que existe uma elevada tecnologia onde as empresas de menor dimensão têm dificuldade em acompanhar as grandes marcas nacionais e internacionais. Para que seja possível acompanhar a tendência evolutiva do mercado, têm se verificado o crescimento de parcerias estratégicas com universidades e centros de investigação e desenvolvimento, onde está acumulado o conhecimento e a ferramenta de alavancagem para inovação. No caso da Mendes Gonçalves, é perceptível a importância e benefícios que as parcerias com universidades trouxeram para a mesma, uma vez que, já foi desenvolvido um conjunto de produtos alimentares que se encontram, atualmente, no mercado bem como a formação dos seus colaboradores em matéria de I&D.

Em termos de investimento necessários para o desenvolvimento da empresa, é verificado que a empresa Mendes Gonçalves adota um modelo competitivo diferenciado de Nestlé. Sendo uma empresa de menor dimensão, a Mendes Gonçalves aposta numa maior eficiência produtiva e em tecnologias emergentes capazes de desenvolverem pequenas quantidades, mas de elevada diferenciação. O custo do desenvolvimento e lançamento de um novo produto compromete a

possibilidade das empresas de menor dimensão competirem com as empresas multinacionais. Assim, as empresas de menor dimensão procuram janelas de oportunidade face à flexibilidade industrial que dispõem. Por outro lado, as empresas de maior dimensão, como é o caso da Nestlé, conseguem ter uma maior dispersão do risco em termos comerciais e de rentabilidade. Foi também possível verificar que, as empresas adotam estratégias de inovação para sustentar os seus processos de gestão e de I&D, através da implementação de inovações de carácter fabril traduzidas em melhorias das instalações e equipamentos industriais e na gestão da sua relação com os seus clientes, que poderá contribuir para o aumento da produtividade e aumento da confiança e credibilidade da empresa.

5.1– Limitações de Pesquisa

A pesquisa realizada para a presente dissertação resume-se à utilização de referências bibliográficas, à análise económica entre as empresas Mendes Gonçalves e Nestlé e a realização da entrevista à ao administrador da empresa Mendes Gonçalves com o objetivo de compreender como é feito o processo de inovação na empresa. Para o enriquecimento da dissertação, teria sido importante estender a entrevista à Nestlé, de modo a obter uma visão sobre como é feito o processo de inovação numa empresa Multinacional e apresentando ao leitor as principais diferenças nos valores e formas de trabalhar de ambas as empresas. Contudo, devido à situação atual da pandemia do COVID-19, não foi possível realizar a mesma entrevista. Conforme referido anteriormente, a pandemia mundial que se vive atualmente dificultou a objetividade do caso de estudo da dissertação, obrigando a reestruturar o tema a abordar na dissertação, bem como a própria metodologia.

No decorrer da elaboração da presente dissertação e das alterações realizadas sobre o novo tema, foram encontradas adicionalmente as seguintes limitações:

- A dissertação apenas aborda dois casos de estudo;
- A análise dos processos de inovação das empresas é subjetiva;
- A entrevista realizada não apresenta outras perspetivas.

O foco principal da dissertação seria apresentar ao leitor as diferenças num processo de tomada de decisão aquando a adoção de uma estratégia de inovação por parte de ambas as empresas, de modo a ser possível verificar como é que empresas de dimensões diferentes operam num setor altamente competitivo. Contudo, apesar das limitações encontradas, foi possível analisar e verificar que apesar de ambas as empresas apresentarem dimensões bastante distintas, ambas

apresentam indicadores financeiros muito distintos e caracterizados para o seu mercado de atividade.

5.2– Sugestão para pesquisas futuras

Ao longo da dissertação, foi verificada algumas reflexões para pesquisas futuras resultantes da análise dos processos de inovação adotados por ambas as empresas:

- Desenvolver um caso de estudo comparativo, utilizando empresas semelhantes e no mesmo ramo de atividade da Mendes Gonçalves;
- Analisar e apresentar os resultados obtidos após a adoção de determinadas estratégias de inovação;
- Obter uma resposta à entrevista por parte do departamento de I&D das empresas, de modo a ser possível comparar a visão do administrador e do responsável pelo departamento de investigação da empresa;

Ainda durante a realização do estudo, foram ainda encontradas questões para as próximas pesquisas futuras, nomeadamente quais os motivos que pode levar uma empresa a não investir na inovação? As empresas devem investir em todos os tipos de inovação? A globalização impacta em todos os tipos de inovação ou apenas os de carácter operacional?

Bibliografia

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. 2008. Organizational innovation: The challenge or measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-657.
- Ananiadou, K., & Claro, M. 2009. 21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries.
- Algozzine, B. & Dawson, R. 2015. *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College Press, 2nd Revised edition.
- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. 2006. How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Breia, A., Moraes Pereira, V. M., Mata, M.N.N.S. 2014. Análise Económica e Financeira – Aspectos teóricos e Casos Práticos. *Rei dos Livros*
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Caraça, J., Lundvall, B. Å., & Mendonça, S. 2009. The changing role of science in the innovation process: From Queen to Cinderella? *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 861-867.
- Carneiro, A. 1995. *Inovação - Estratégia e competitividade*. L. Texto Editora, Ed. Lisboa.
- Catalão, Diana Filipa Quental 2012. Inovação de processos e sustentabilidade organizacional. *Universidade do Minho*, Tese de Mestrado.
- Cascio, R. P. 2011. Marketing innovation and firm performance research model, research hypotheses, and managerial implications. *University of Central Florida*.
- Ciliberti, S., Carraresi, L., & Bröring, S. 2016. External Knowledge Sources as Drivers for Cross-Industry Innovation in the Italian Food Sector: Does the Company Size Matter? *International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 19 Issue 13, 2016.
- Clark, J., & Guy, K. 1998. Innovation and competitiveness: a review: Practitioners' forum. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Cooke, P. 2001. From Technopoles to Regional Innovation Systems: The Evolution of Localised Technology Development Policy. *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne Des Sciences Régionales*, XXIV(1), 21-40.
- Cooper, R. G. 2005. *Product Innovation* (pp. 120-156). Basic books.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. 1987. Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 215-223.
- Costa, F. J. 2011. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações. *Rio de Janeiro: Ciência Moderna*.
- Cummins, R. A. & Gullone, E. 2000. Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. *International Conference on Quality of Life in Cities*, National University of Singapore.

- Crawford, C. M. 1980. Defining the charter for product innovation. *Sloan Management Review* (pre-1986), 22(1), 3.
- Chesbrough, H. 2003a: Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Chesbrough, H. 2003b: The era of open innovation, *MIT Sloan Management Review* 44(3), 35-41.
- Dantas, J. 2001. *Gestão da Inovação*. V. E. Sousa, Ed, Lisboa.
- Davenport, T. H. 1993. Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business Press*.
- Dawes, J. 2008. Do data characteristics change according to the number of scale point used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50 (1), p. 61-77.
- Demircioglu, M. A. 2017. Organizational innovation. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. 2010. How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Dodgson, M., & Hinze, S. 2000. Indicators used to measure the innovation process: defects and possible remedies. *Research Evaluation*, 8(2): 101–114.
- Duarte, F., 2016. Atividades de Inovação em Curso ou Abandonadas: Fatores Determinantes nas Empresas Portuguesas, *Universidade da Beira Interior*, Tese de Doutoramento.
- Drucker, P. F., 1969. The age of discontinuity. *New York: Harper & Row*.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. 2008. Management: revised edition. *New York: Harper Collins*.
- Edquist, C., 2001. Innovation Policy – A Systemic Approach., in Archibugi e Lundvall (2001), pp. 219-238.
- Esteves, Ana Rita Mendes. 2018. Aplicação do Controlo Estatístico do Processo na definição dos limites de controlo numa indústria de condimentos e temperos., *Instituto Politécnico de Santarém – Escola Superior Agrária*. Tese de Mestrado.
- Fobete, D. 2008. Multinational corporation and third world development. *GRIN Verlag*.
- Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. 1982. Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development. *Frances Pinter*.
- Freeman, C., 1987. Technology and Economic Performance: Lessons from Japan, **Pinter Publishers**, London.
- Freeman, C., 1990. The Economics of Innovation., *Edward Elgar*, UK.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 1–35. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Godinho, Manuel Mira 2013. *Inovação em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, Lisboa.

- Goffin, K., & Mitchell, R. 2016. Innovation management: effective strategy and implementation. *Macmillan International Higher Education*.
- Goreth, Jones 2009. *A teoria das Organizações*. Edit. Europe, Lisboa.
- Gupta, P. 2011. *Business Innovation in the 21st Century*, Foreword.
- Hallstedt, S. I., Thompson, A. W., & Lindahl, P. 2013. Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 51, 277-288.
- Haguette, T.M.F. 1995. *Metodologias quantitativas na sociologia*. Editora Vozes, Petrópolis.
- Igartua, J.I., Retegi, J. & Ganzarain, J. 2018. IM2, a Maturity Model for Innovation in SMEs, *Dirección y Organización*, 2018, 42-49.
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. 1999. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13, pp. 43-57.
- INE. 2018. Anuário Estatístico de Portugal. *Instituto Nacional de Estatística, IP*.
- Johnston, R. E., & Bate, J. D. 2013. The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities. *Amacom*.
- Jorge, Franklim Fernando Gonçalves. 2009. Inovação, Tecnologia e Competitividade na Indústria Alimentar em Portugal. *Instituto Superior de Economia e Gestão*. Tese de Mestrado.
- Khan, A. 2016. Innovationsmanagement in Der Energiewirtschaft, *Springer Gabler*.
- Keklik, M. 2018. Schumpeter, Innovation and Growth: Long-cycle dynamics in the post-WWII American manufacturing industries. *Routledge*.
- Lança, I. 2003. *Inovação, produtividade, emprego e competitividade*. Em M. J. Rodrigues, A. Neves, & M. M. Godinho, *Para uma política de inovação em Portugal* (pp. 159-178). Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Likert, R. A. 1932. A technique for the measurement of attitudes. *Archives in Psychology*. 140, 1-55.
- Lopes, M., Teixeira, A.A.C., 2009. Open Innovation in Firms Located in an Intermediate Technology Developed Country., Research Work in paper, *Faculdade de Economia do Porto*, No. 314.
- Longinidis, P. & Georgiadis, M.C. 2011. Integration of financial statements analysis in the optimal design of supply chain networks under demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 129, 262-276.
- Luz, C., Vieira, C., Rosa, L., Reis, D., Duarte, V. & Saramago, N. 2017. Projeto de Investimento: Nestlé. *Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa*. Projeto de Fim de Licenciatura.
- Lundvall, B.A., 1992. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning., Lundvall, B.A. (Ed.), *Printer, London*, pp. 1-19, pp. 45-67.
- Maciariello, J. 2009. Marketing and innovation in the Drucker Management System. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 35-43.

- Marinakos, G., Daskalaki, S. & Ntrinas, T. 2013. Defensive financial decisions support for retailers in Greek pharmaceutical industry. *Central Europe Journal of Operations Research*, 22, 525-551.
- Matsumoto, K., Shivaswamy, M. & Hoban, J. 1995. Security analysts views of the financial ratios of manufactured retailers. *Financial Practice and Education*, (Fall/Winter), 44-55.
- Merriam, S.B. 2001. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. *Jossey-Bass Publishers, San Francisco*.
- Minayo, Maria Cecília de Souza., Neto, Ótávio Cruz & Deslandes, Suley Ferreira. 2002. *Pesquisa Social – Teoria, Método e Criatividade*. Editora Vozes, Petrópolis.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2009. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Mota, T.L.N.G., 2001. *Sistema de inovação Regional e Desenvolvimento e Integração Tecnológico.*, Parcerias Estratégicas (Brasília), Vol, 11, pp. 202-221.
- Nelson, R.R. & Rosenberg, N., 1993. Technical Innovation and National Systems in National Systems of Innovation: A Comparative Analysis., Nelson, R.R. (Ed.), *Oxford University Press, Oxford*, pp. 3-21.
- OECD 2010. The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow, *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264083479-en>
- Oliveira, L.V., 2001. O Sistema Português de Inovação: Forças e Fraquezas., *Economia & Perspectiva, Inovar para Competir*, nº 17, Jul./Set., pp. 23-44.
- Ohlson, J.A. 1995. Earnings, Book Values, Dividends in Equity Valuation. *Contemporary Accounting Research*, 11(2), 661-687.
- Pinto, H. 2016. Science, technology and innovation and public policy in Portugal: Trajectories towards 2020. *Public Policy Portuguese Journal*, 1(1), 94-106.
- Pisano, Gary P. 2015. You need and Innovation Strategy. *Harvard Business Review* (44-54).
- Porter, M. E. 1985. *Technology and competitive advantage. Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M. E. 1989. How competitive forces shape strategy. *In Readings in Strategic Management* (pp. 133-143). Palgrave, London.
- Queiroz, P. 2008. A importância da Presença Internacional das Associações e experiência da FIPA. Alimentação animal nº 65, Ano XIX, Julho/Agosto/Setembro. *Edição Represse*, Lisboa.
- Randeree, K., Mahal, A. & Narwani, A. 2012. A Business Continuity Management Maturity Model for UAE Banking Sector. *Business Process Management Journal*. 18, 472-492.
- Rosenberg, N. F., & Eekels, J. 1995. Product design: fundamentals and methods (Vol. 2). *John Wiley & Sons Inc*.
- Rothwell, R. 1994. Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1): 7–31.
- Röglinder, M., Pöppelbuß, J. & Becker, J. 2012. Maturity Models in Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 18, 328-346.

- Russel, C. J. & Bobko, P. 1992. Moderated regression analysis and Likert scales too coarse for comfort. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 336-342.
- Sarkar, S. 2010. *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Escolar Editora, Lisboa.
- Santos, António Bob Moura. 2016. Política pública orientada para a Inovação Aberta: As condições teóricas, contextuais e programáticas para o seu desenho e implementação, no caso português. **Iscte Business School**, Tese de Doutoramento.
- Silva, M. J. A. M. 2003. Capacidade Inovadora Empresarial. *Universidade da Beira Interior*, Covilhã.
- Silva, S. D. & Costa, F. J. 2014. Mensuração e Escalas de Verificação: Uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion, *XVII SemeAD Seminários em Administração*.
- Silva, A. 2016. Metodologia para avaliar as empresas quanto ao seu grau de inovação: Estudo Exploratório. *Universidade Católica Portuguesa*.
- Schon, D. A. 1967. *Technology and Change: the new Heraclitus: the impact of invention and innovation on American social and economic development*. A Delta books.
- Schumpeter, J. A. 1934. The Theory of Economic Development. *Harvard University Press*.
- Schumpeter, J. A., 1942. Capitalism, Socialism, and Democracy., *Harper & Row*, NY.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. 2007. Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.
- Kline, S.J & Rosenberg, N. 1986. An overview of innovation, in: R. Landau, N. Rosenberg (Eds.), The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth, *National Academy Press*, Washington, D.C., 1986, p. 285.
- Tether, B., Mina, A., Consoli, D., & Gagliardi, D. 2005. A Literature review on skills and innovation. How does successful innovation impact on the demand for skills and how do skills drive innovation. A *CRIC report for The Department of Trade and Industry, ESRC Centre for Research on Innovation and Competition*, University of Manchester.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. 2003. *Gestão da inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. (C. Tavares, Trad.) Lisboa: Monitor - Projectos e Edições, Lda.
- Tuominen, M., Möller, K., & Anttila, M. 1999. Marketing capability of market-oriented organizations. *In Proceedings of the 28th EMAC conference* in Berlin, Germany.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, S., Venkataraman, S. 1999. The Innovation Journey. *New York: Oxford Univ. Press*.
- Wendler, R. 2012. The Maturity of Maturity Model Research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*. 54, 1317-1339.
- Zyl, Hillet. 2006. Innovation Models and the front-end of product innovation. *University of Stellenbosch*, Tese de Mestrado.

Webgrafia

European Innovation Scoreboard: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en, Data de Acesso: 13 Novembro 2019

COTEC PORTUGAL: <http://www.cotecportugal.pt/pt/quem-somos/cotec-portugal-associacao-empresarial-para-a-inovacao> Data de Acesso: 13 Novembro 2019

Sociedade Portuguesa de Inovação:

http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/2.2/cap_apresentacao.htm Data de Acesso: 1 Setembro 2019