



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***A relação entre a gestão de risco e a inovação e de
que forma estes conceitos contribuem para a
sustentabilidade e crescimento das empresas: estudo
de caso***

Carlos Daniel Melfe Gaiola

Leiria, Março de 2015



Dissertação

Mestrado em Controlo de Gestão

***A relação entre a gestão de risco e a inovação e de
que forma estes conceitos contribuem para a
sustentabilidade e crescimento das empresas: estudo
de caso***

Carlos Daniel Melfe Gaiola

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2015

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Jaime Guerra, por me ter dado apoio incondicional na elaboração deste trabalho como orientador. Durante este processo estive sempre disponível para atender as minhas dúvidas, animar-me com as suas palavras e orientar-me na evolução do trabalho, sendo uma fonte de inspiração.

À Professora Inês Lisboa, pela simpatia e confiança que sempre me transmitiu.

Aos responsáveis das empresas em estudo de caso que se dispuseram a fornecer toda informação e apoio sobre as organizações, sem os quais não podia ter concluído este trabalho.

À Rita, pela sua presença, amizade de longos anos, que sempre me puxou para a realidade e pelo amor que me oferece.

À Sara, por todo o apoio académico e pela grande amizade que perdurará por muitos anos.

À Tânia por toda a alegria, companheirismo e amizade.

A todos os meus colegas de faculdade com quem partilhei experiências académicas e pessoais, tendo muitas delas resultado em laços de amizade.

A todos as pessoas com quem me cruzei a nível profissional, com os quais aprendi muito ao longo dos anos e me ajudaram crescer, tanto profissional como pessoalmente.

A todos os meus amigos e amigas sem exceção: sou fragmento de cada um de vocês.

A para terminar, quero agradecer à minha família que sempre batalhou, me incutiu valores e são os pilares do meu sucesso: ao meu pai, António, por ser o meu herói, à minha mãe, M^o Emília, por ser o âmago e a força da família, à minha irmã, Vera, por ser um exemplo e ao meu Cunhado, Rui.

A todos, o meu sincero obrigado!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

*“O pessimista queixa-se do vento, o otimista espera
que ele mude e o realista ajusta as velas”*

William George Ward

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A crescente competitividade e agressividade dos mercados é uma realidade a que a maioria das empresas está exposta. A gestão de risco e a inovação são duas importantes disciplinas no seio das organizações.

Através da gestão de risco é possível analisar, compreender e atuar sobre todos os riscos. É fundamental, para qualquer organização, controlar os riscos internos e externos em níveis aceitáveis de forma a alavancar o sucesso e reduzir a perda.

Quanto à inovação esta é, muitas vezes, a tábua de salvação das organizações, reativando o negócio ou fazendo-o evoluir para outros patamares. A inovação, quando geradora de valor, produz vantagens competitivas que suportam a sobrevivência ou impactam melhorias significativas na organização ou no negócio.

A sustentabilidade e o crescimento das empresas dependem, em grande parte, das decisões estratégicas e definição dos objetivos organizacionais. A gestão de risco e a inovação devem ser parte integrante deste processo, sendo que o peso de cada uma delas depende das características da organização e do mercado.

Com este estudo pretendemos analisar a forma, procedimentos, ferramentas e o grau de implementação da gestão de risco e da inovação nas empresas, e de que forma contribuem para a sustentabilidade e desenvolvimento empresarial. É também analisada, a interação dos conceitos apresentados na realidade organizacional.

Com os estudos de caso das empresas CENTIMFE e inCentea, pretendemos comprovar um conjunto de teorias e conceitos abordados ao longo do trabalho. Através do método de investigação entrevista, alcançamos uma visão holística, que nos permite verifica as relações dos conceitos teóricos, na realidade operacional das organizações.

Palavras-chave: Risco, Gestão de Riscos, Inovação, Inovação Tecnológica, Estratégia, CENTIMFE e inCentea.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The increasing competitiveness and aggressiveness of the markets are a reality that most companies are exposed. Risk management and innovation are two important subjects within organizations.

Through risk management, you can analyze, understand and act on all risks. It is essential for any organization, control the internal and external risks to acceptable levels in order to leverage the success and reduce the loss.

With regard to the innovation, this is often the lifeline of organizations, reactivation of the business or making it develop to new heights. Innovation, when generates value, produces competitive advantages that support the survival or cause major improvements in the organization or in the business.

Sustainability and development depend to a great extent on the strategic decisions and definition of organizational objectives. Risk management and innovation should be an integral part of this process, and the weight of each one depends on the characteristics of the organization and the market.

With this study we want to examine the way, procedures, tools and the degree of implementation of risk management and innovation in companies, and how they behave in sustainability and business development. It also analyzed the interaction of the concepts presented in the organizational reality.

With the case studies of the companies CENTIMFE and inCentea, intend to prove a set of theories and concepts used in this report. Through the interview research method, we achieve a holistic view, which allows us to verify the relationship of theoretical concepts, in the operational reality of organizations.

Keywords: Risk, Risk Management, Innovation, Technological Innovation, Strategy, CENTIMFE e inCentea.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumen

El aumento de la competitividad y de la agresividad es una realidad que la mayoría de las empresas están expuestas. La gestión del riesgo y la innovación son dos áreas importantes dentro de las organizaciones.

A través de la gestión de riesgos, se puede analizar, comprender y actuar sobre todos los riesgos. Es esencial para cualquier organización, el control de riesgos internos y externos dentro de niveles aceptables con el fin de aprovechar el éxito y reducir la pérdida.

La innovación es muchas veces, la línea de vida de las organizaciones, a través de la reactivación de la empresa o de hacer evolucionar a nuevas alturas. La innovación, cuando genera valor, produce ventajas competitivas que soportan el impacto de supervivencia o mejoras significativas en la organización o en el negocio.

La sostenibilidad y el crecimiento dependen en gran medida de las ocasiones estratégicas y de la definición de los objetivos organizacionales. La gestión del riesgo y la innovación deben ser parte integral de este proceso, y el peso de cada uno depende de las características de la organización y del mercado.

Con este estudio se pretende analizar el modo, procedimiento, herramientas y el grado de la aplicación de la gestión de los riesgos y la innovación en los negocios, y cómo contribuyen para la sostenibilidad y el desarrollo empresarial. También se analizó la interacción de los dos conceptos presentados en la realidad de la organización.

Con estudios de caso de las empresas CENTIMFE y inCentea, tenemos la intención de probar un conjunto de teorías y conceptos tratados a lo largo de la obra. A través del método de investigación entrevista, logramos una visión integral, que nos permite verificar la relación de los conceptos teóricos en la realidad operativa de las organizaciones.

Palabras clave: Riesgo, Gestión de Riesgos, Innovación, Innovación Tecnológica, Estrategia, CENTIMFE e inCentea.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 – Cubo COSO

Figura 2 – *Minimum Necessary Contingency Framework for ERM*

Figura 3 – Relação entre princípios da gestão de risco, estrutura e processo

Figura 4 – Técnicas de posicionamento face ao risco

Figura 5 – Etapas do processo de inovação

Figura 6 – Modelo de interações em cadeia

Figura 7 – A cadeia de valor da inovação: um fluxo integrado

Figura 8 – Modelo de Inovação Fechada *versus* Modelo de Inovação Aberta

Figura 9 – Potencialidades da *Open Innovation*

Figura 10 – Grupos de Países: Os resultados da Inovação por Dimensão

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 – O papel da gestão do risco no *Corporate Governance*

Tabela 2 – Evolução da gestão de risco

Tabela 3 – Exemplo de tipo de riscos

Tabela 4 – As principais diferenças entre modelos de Inovação Fechada e Aberta

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Mapa de risco

Gráfico 2 – Top dos riscos esperados aumentar nos próximos dois anos

Gráfico 3 – A crescente importância da gestão de riscos

Gráfico 4 – Capacidade de risco atual e planos para os próximos dois anos

Gráfico 5 – Adoção do ERM – *Enterprise risk management*

Gráfico 6 – Matriz de risco – Avaliação

Gráfico 7 – Matriz de risco – Estratégia

Gráfico 8 – A integração da função de gestão de risco na tomada de decisão

Gráfico 9 – Desempenho da Inovação dos Estados Membros da União Europeia

Gráfico 10 – Portugal: Índice de Inovação e comparação com União Europeia

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

RM	<i>Risk Management</i>
ERM	<i>Entreprise Risk Management</i>
ERM Mix	<i>Entreprise Risk Management Mix</i>
ISO	<i>International Standards Organization</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the TreadWay Comission</i>
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico
PACED	Proporcional, Alinhado, Compreensivo (Abrangente), Integrado e Dinâmico
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
PI	Propriedade Intelectual
UE	União Europeia
OI	<i>Open Innovation</i>
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&DT	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
SPI	Sociedade Portuguesa de Inovação
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
PIB	Produto Interno Bruto
TI	Tecnologia de Informação

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

1.	GESTÃO DE RISCO	1
1.1.	Risco	1
1.2.	Gestão de risco	4
1.3.	Relevância da gestão de risco para as organizações	8
1.4.	Categorias de risco	11
1.5.	Princípios e objetivos da gestão de risco	13
1.6.	ERM – Gestão de risco Empresarial	15
1.7.	ERM Mix	19
1.8.	Relação entre princípios de gestão de risco, ferramentas e processo	22
1.8.1.	Princípios de gestão de risco	24
1.8.2.	Estrutura de gestão de risco	25
1.8.3.	Processo de gestão de risco	26
1.8.3.1	Identificação dos riscos	27
1.8.3.2	Análise dos riscos	27
1.8.3.3	Avaliação dos riscos	29
1.8.3.4	Tratamento dos riscos	31
1.9	Integração da gestão de risco na tomada de decisão	33
2.	INOVAÇÃO	37
2.1	Conceito de Inovação	37
2.2	Classificação e Tipos de Inovação	40
2.3	Processo de Inovação	45
2.4	A Cadeia de Valor da Inovação: um fluxo integrado	48
2.5	Obstáculos à inovação	49
2.6	Importância da Inovação	51

2.7	<i>Open Innovation</i>	53
2.8	Evolução e perspetivas	56
3.	METODOLOGIA	61
3.1	Introdução	61
3.2	Enquadramento conceptual	61
3.3	Hipóteses	62
4.	ESTUDOS DE CASO	65
4.1	Apresentação da empresa - CENTIMFE	65
4.2	Apresentação da empresa – Grupo inCentea	66
4.3	Verificação das Hipóteses	69
4.4	Apreciação à estrutura de gestão de risco e inovação	78
4.5	Limitações e Linhas de Orientação	80
5.	CONCLUSÃO	83
	BIBLIOGRAFIA	87
	ANEXOS	95
	Anexo A – Lista de Abreviaturas de Países	95
	Anexo B – Guião da Entrevista	97
	Anexo C – Relatório da entrevista Rui Tocha	99
	Anexo D – Relatório da entrevista Paulo Martins	107

1. Gestão de Risco

1.1. Risco

No dicionário da língua portuguesa Porto Editora (2013), risco consiste na “possibilidade de um acontecimento futuro e incerto, que apresenta perigo ou probabilidade de insucesso; a possibilidade de ocorrência não depende apenas da vontade dos interessados”.

Como referido por Darlington, Grout, e Whitworth (2001), “risco é a ameaça de que um evento ou uma ação possa afetar adversamente a capacidade da organização em maximizar valor para os *stakeholders* e atingir os seus objetivos e estratégias de negócio”.

Em *National Audit Office* (NÃO) (2001), risco pode ser entendido como “algo que está a acontecer que pode ter impacto sobre a concretização dos objetivos; o risco é visto como uma oportunidade e como uma ameaça.”

No manual COSO (2004), o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos estabelecidos.

O ideograma chinês para o risco é a combinação de dois símbolos: um para o perigo (危), outro para oportunidade (機). Segundo Damadoron (2003), o risco pode ter consequências negativas para aqueles que possam estar expostos a ele, mas é através deste, que se obtêm retornos superiores, quando geridos de forma vantajosa. Conforme o mesmo autor, risco pode ser tanto uma ameaça à saúde financeira de uma determinada organização, como uma oportunidade para obter algum tipo de vantagem competitiva sobre a concorrência.

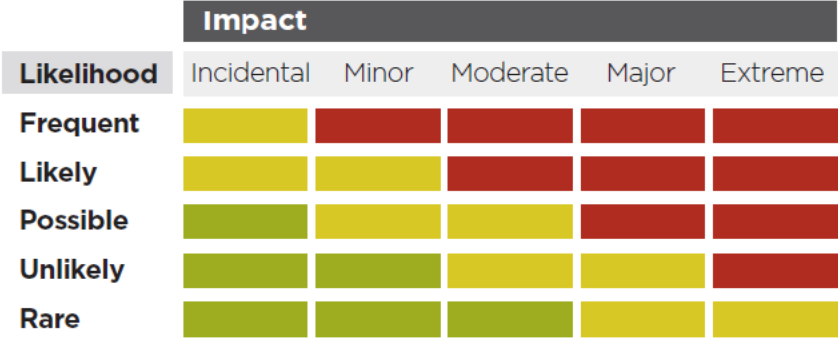
Segundo Raghavan (2005), a etimologia da palavra risco pode ser atribuída à palavra latina *Rescum*, que significa perigo oculto no mar. Em contexto empresarial, risco pode ser amplamente definido como um problema que pode afetar a concretização dos objetivos da

entidade ou do negócio. Por outro lado, o autor diz que lucrar em negócios, sem assunção ao risco, é como tentar viver sem nascer.

Para Manuel (2007), a definição de risco é transversal no tempo e é "uma medida da diferença esperada entre as expectativas e a realidade, que existe porque o futuro é desconhecido; nenhuma quantidade de precauções pode garantir que um navio enviado para uma terra distante retorna em tudo, muito menos retorna carregado com ouro."

Em 2012, COSO fornece um mapa onde estão representadas a probabilidade e a frequência de acontecimento. O COSO recomenda a representação gráfica dos riscos para melhor percepção, como está representado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Mapa de risco



Fonte: adaptado de COSO (2012)

De acordo com Accenture (2013), o crescimento global mais acelerado e uma maior incerteza, estão a contribuir para o aumento do risco dos negócios, em grande parte através de pressões sobre as margens. A austeridade tem criado bastante pressão e a tributação é cada vez mais elevada. De acordo com as entrevistas que realizaram a 446 organizações em países da Europa, Ásia e América, todos os riscos a seguir apresentados na figura 2 deverão aumentar nos próximos dois anos. Os riscos legais (62%) são aqueles que apresentam maior peso, os riscos do negócio (por exemplo, relativos à alteração dos volumes ou margens) têm um peso de 52%, e os requisitos regulamentares apresentam uma percentagem de 49%, compondo assim o topo da lista. Os riscos de mercado com 47%, os riscos operacionais (relativas a processos, pessoas, sistemas ou eventos externos), os riscos

de crédito e os estratégicos apresentam uma percentagem idêntica (todos com 46% de peso), e também deverão aumentar.

Gráfico 2 – Top dos riscos esperados aumentar nos próximos dois anos



Fonte: *Accenture 2013 Global Risk Management Study*

Risco é desta forma uma combinação entre a probabilidade de ocorrência de determinado evento, com o seu impacto que pode ser positivo ou negativo. Com a abertura dos mercados globais e uma maior competitividade, os riscos aumentam de forma exponencial. Muitos deles resultam da redução da proposta de valor.

1.2. Gestão de risco

Como afirmam os autores Essinger e Rosen (1991), a consciência do risco e o reconhecimento da gestão do risco, sempre estiveram no seio da atividade comercial.

Para NAO (2000), a gestão de risco significa ter em prática um processo corporativo e sistemático para avaliar e abordar o impacto dos riscos de forma rentável. É importante ter pessoas com as qualificações necessárias para identificar e avaliar o potencial dos riscos.

De acordo com Culp (2002), a gestão de risco é um processo pelo qual as organizações tentam assegurar que os riscos a que estão expostas, são os riscos a que elas pensam que são e precisam de estar expostas para continuar a laborar. Considera ainda que a gestão de risco é o processo pelo qual as empresas identificam os seus riscos. Os gestores de risco devem tomar medidas que consideram necessárias para controlar os desvios de exposição a riscos reais, tendo em conta a tolerância pré-definida para cada risco.

O propósito central da gestão de risco para Champan e Ward (2003), consiste no aumento do desempenho do projeto através de uma identificação sistemática, avaliação e gestão dos riscos relacionada com determinado projeto.

Para a FERMA (2003) a gestão de risco é um processo central na gestão estratégica de qualquer empresa ou organização. Este método permite às instituições analisarem metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, atingindo assim uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no contíguo das suas atividades. Através deste processo, determinada organização aumenta a probabilidade de êxito e por outro lado, diminui a probabilidade de fracasso e a incerteza no alcance dos objetivos globais propostos.

Damadoron (2003) declara que gestão de risco para a maioria dos analistas, foca o conceito sobre ameaça representada pelo risco e enfatiza a proteção contra essa ameaça, como por exemplo, cobertura de risco. Embora a redução do risco faça parte da gestão de risco, o autor afirma que é apenas uma das partes. Como o próprio cita, gestão de risco, deve ser definida de forma bastante mais ampla, incluindo assim ações tomadas pelas organizações, a fim de explorar o risco.

O processo da gestão de risco é um processo efetuado pelo conselho de administração, gestão e outros elementos de uma entidade, aplicado na orientação estratégica e em toda a empresa. Este processo deve ser utilizado para identificar eventos potenciais que podem afetar a organização. Através de uma gestão do risco dentro de um nível aceitável, a organização pode garantir de forma razoável a concretização dos seus objetivos (COSO 2004).

Para Raghavan (2005), gestão de risco é um processo contínuo que pode ajudar na melhoria operacional, na priorização de recursos, bem como, na alavancagem do desempenho e melhoria da estabilidade financeira, evitando deste modo a perda ou dano para a entidade.

“A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia”. (FERMA, 2005).

Damadoron (2005) afirma que gestão de risco pode repercutir-se num aumento do nível de risco, ao invés de uma diminuição, caso o aumento da exposição do risco se considere como uma vantagem face à concorrência.

A gestão de risco “é o processo que pretende ajudar as organizações a compreender, avaliar e atuar sobre todos os seus riscos, para aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a de fracasso”. (Willsher, 2007).

Para Oliveira (2011), “o *Risk Management* poderá ser visto como uma janela que transforma riscos em oportunidades, ao proporcionar competências organizativas e metodológicas para identificar e controlar os riscos a que está sujeita a organização nas suas várias áreas de negócio.”

Tabela 1 – O papel da gestão do risco no *Corporate Governance*

Gestão de riscos	Apoio e suporte à gestão de topo
	Minimização dos riscos na tomada de decisão
	Transparência de informação

Fonte: Oliveira (2011)

Como podemos analisar na Tabela 1, baseada em Oliveira (2011), a gestão de risco apresenta benefícios para a organização, tal como o apoio e suporte à gestão de topo. Através do aproveitamento de oportunidades provenientes da aceitação do risco por parte da organização ou redução de perdas por erros, fraudes ou outros atos menos éticos, pode-se alavancar, a eficiência na gestão de recursos, a conformidade legal e governamental. Assim, controlo de custos, orçamentos mais rigorosos, solidez económica e compromissos e responsabilização dos gestores serão potenciados.

Com recurso à gestão de risco, pode garantir-se um fortalecimento da sustentabilidade corporativa, através de uma identificação das debilidades da organização, minimizando assim os riscos na tomada de decisão. Para isso, é fundamental a comunicação interna e externa, integrando todos os envolvidos. A informação, por sua vez, deve ser bastante clara e os objetivos e resultados, devem ser transmitidos de forma inequívoca. A gestão de risco deve reforçar a imagem de marca e a reputação da empresa, quer para público interno, quer para externo (Oliveira, 2011).

De acordo com Kaplan e Mikes (2012), a gestão de risco é bastas vezes tratada como um problema de compatibilidade, que pode ser colmatada, através da criação de diversas regras e da certificação de que os funcionários as cumprem. No entanto, muitas dessas regras são sensíveis e não reduzem alguns riscos que podem penalizar severamente a empresa. “Mas a gestão de risco baseada em regras, não vai diminuir a probabilidade ou o impacto de desastre tal como disse Deepwater Horizon, da mesma forma que não impediu o fracasso de muitas instituições financeiras durante a crise de crédito de 2007 – 2008”.

Segundo IIA & RIMS (2012), a gestão de riscos tem vindo a sofrer mutações nas suas funções e responsabilidade conforme as organizações e os mercados têm evoluído. Seguidamente apresenta-se a tabela 2, na qual se apresenta a evolução da gestão de risco.

A função de gestão de risco foi inicialmente formada para lidar com a transferência de risco, seja por seguros, coberturas de risco ou outros instrumentos que se centravam em riscos de seguros, contratuais e de transação. Esta fase é denominada por Tradicional em que assumia uma postura defensiva de risco (IIA & RIMS, 2012).

Numa fase posterior a gestão de risco evolui para uma fase integrada / avançada. O foco consiste agora, na gestão de perdas de riscos seguráveis através da prevenção e

gravidade de declínio. Por exemplo, acidentes de trabalho, responsabilidade civil, programas de controlo ou segurança, entre outros. Nesta fase, podemos dizer que a abordagem se concentra nas ameaças que a organização sofre (IIA & RIMS, 2012).

Tabela 2 – Evolução da gestão de risco

ERM	<p>Questão chave: Como melhorar as decisões relativamente às incertezas que afetam o futuro?</p> <p>Atividade chave: Estabelecer uma estrutura abrangente para gerir os riscos significativos para organização.</p> <p>Objetivo chave: Aumentar o alcance dos objetivos estratégicos e a supervisão do risco.</p>
Integrado	<p>Questão chave: Quais as ameaças chave que enfrentamos para alcançar os objetivos do negócio e como devemos responder?</p> <p>Atividade chave: Identificação do risco, análise com a coordenação de outras funções de gestão de risco.</p> <p>Objetivo chave: Estabelecer um processo para responder proactivamente as ameaças operacionais ao nosso negócio.</p>
Tradicional	<p>Questão chave: Quais são os riscos contratuais e seguráveis que enfrentamos e o que estamos a fazer para os mitigar?</p> <p>Atividade chave: Identificação do risco pelo seu impacto.</p> <p>Objetivo chave: Tratamento do risco visto como uma despesa, riscos geridos por seguros e/ou coberturas de riscos.</p>

Fonte: IIA & RIMS (2012)

Atualmente, a gestão de risco tem funções de cariz mais profundo, ampla e pró-ativa e tem denominação de ERM – *Enterprise Risk Management*. Riscos estratégicos, financeiros, operacionais, entre outros são agora base de trabalho da gestão de riscos que se têm expandido para incluir o planeamento de continuidade de negócios. Deste modo, e através do fornecimentos de informação credível, ajuda os gestores de topo a tomar decisões fundamentadas, reduzindo as incertezas que afetam o futuro de determinada entidade (IIA & RIMS, 2012).

Usando as funções de gestão de riscos, as empresas podem apostar em ter uma postura ofensiva ou defensiva, perante determinado risco ou portfólios de riscos interligados. As decisões de negócio podem ser guiadas por declarações de apetite ao risco. Em vez de medir as perdas possíveis ou gerir as ameaças, a gestão de riscos pode fornecer métodos para gerir flutuações indesejadas de expetativas, ligadas diretamente à estratégia da empresa (IIA & RIMS, 2012).

Todavia, e ainda segundo IIA & RIMS (2012), a gestão de riscos empresarial ERM, não dispensa funções ou diminui a importância das funções tradicionais e integradas da gestão de riscos. Só assim se pode preservar o valor da organização.

Para Mikes e Kaplan (2013), as abordagens de gestão de risco são em grande parte desconhecidas e ainda emergentes, apesar de existir alguma abundância de princípios, diretrizes e normas sobre a gestão de risco, conceitos e ferramentas.

A gestão de risco tem evoluído de forma proporcional ao propósito a que se destina. Se antes a gestão de risco era usada numa perspectiva de avaliação de impacto, probabilidade de acontecimento e possibilidade de mitigar o risco, agora é aplicada de forma a perceber como pode ajudar na redução da incerteza e apoiar na concretização dos objetivos estratégicos.

Fazendo parte integradora das organizações, a gestão de risco é usada numa perspectiva de vigilância de mercado e vigilância de tecnologia. Através de análises sistemáticas pode ser fundamental na tomada de decisão, devendo por isso integrar a cultura organizacional.

1.3. Relevância da gestão de risco para as organizações

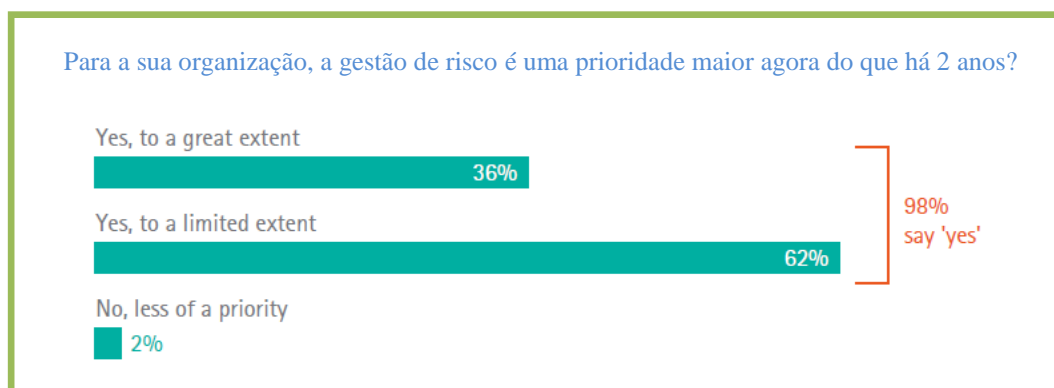
Para Hopkins (2010), a gestão de risco tomou uma importância bastante acentuada nos últimos anos, por causa da crise financeira mundial e devido ao número de falências de empresas internacionais. Com a evolução dos canais de comunicação e o aumento das expectativas das partes interessadas, a gestão de risco tem um peso cada vez maior no seio das organizações. Para além de apoiar a tomada de decisão, fornecendo informação cada vez mais consistente, a gestão de risco pode garantir melhores performances com um grau de confiança superior. Ainda, segundo o mesmo autor “Esta garantia tem duas componentes importantes. Os diretores de qualquer organização precisam de estar confiantes de que os riscos foram identificados e que as medidas necessárias foram tomadas para gerir o risco a um nível adequado.”

Segundo Oliveira (2011), a gestão de risco para além de apoiar a integração de procedimentos de auditoria, visa também a antecipação de eventos de forma pró-ativa, tendo em consideração a estratégia da organização. Tendo, por isso, sido adotada a nível mundial, tornando a gestão empresarial cada vez mais transparente, mensurando e analisando investimentos, riscos e retornos financeiros.

As organizações estão cada vez mais inseridas num mercado global, que sofre aceleradas mutações. A inovação é uma das armas mais utilizadas para tentar ganhar terreno aos seus competidores ou encontrar novos mercados. Gestão de risco e inovação são duas disciplinas cada vez mais em voga. As organizações estão obrigadas a conjugar estas matérias para alcançar os seus objetivos. Com a gestão de risco, o processo de tomada de decisão é alimentada com informação relevante, minimizando assim riscos que esta atividade possa aportar (Accenture, 2013).

Conforme o estudo da Accenture (2013), gestão de risco tem vindo a ganhar peso dentro das organizações. De acordo com os entrevistados, quando inquiridos sobre se, na sua organização, a gestão de risco é uma prioridade maior agora do que há dois anos, 36% responderam que “sim, era em grande medida”, 62% contesta que “sim, mas de forma limitada” e apenas 2% diz que não está dentro das prioridades. Com as pressões de mercado atuais, não é de todo surpreendente que 98% dos inquiridos, responda “sim” à questão sobre a priorização da gestão de riscos dentro da sua organização.

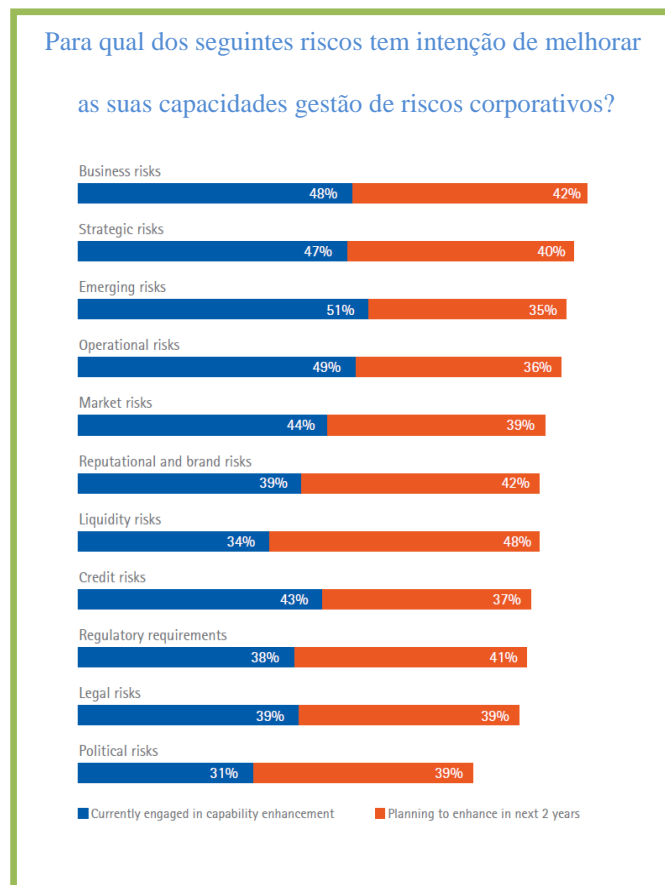
Gráfico 3 - A crescente importância da gestão de riscos



Fonte: Accenture 2013 Global Risk Management Study

Com base no estudo realizado pela Accenture (2013), podemos verificar a capacidade de gestão de risco atual e o plano de melhoria para os próximos dois anos. Se atualmente as organizações estão focadas em melhorar as suas funções de riscos, no que toca a riscos emergentes, riscos operacionais, riscos de negócio e risco estratégicos (percentagens entre os 44% e 51%), em dois anos os riscos financeiros derivados da desaceleração do crescimento, parecem ganhar espaço nas suas tarefas de planeamento. Risco de liquidez, risco de reputação e marca, requisitos regulamentares e riscos de negócio são os que ganham maior relevância (entre 40% a 48%). Cerca de 90% das organizações estudadas, estão atualmente a reforçar as capacidades para gerir os riscos estratégicos e de negócios.

Gráfico 4 - Capacidade de risco atual e planos para os próximos dois anos



Fonte: Accenture 2013 Global Risk Management Study

A questão da gestão de risco tem vindo a ganhar importância, devido a uma crescente interdependência dos mercados. A agressividade concorrencial e as dificuldades de financiamento alavancam os riscos para níveis superiores. Deste modo, a gestão de risco tem ganho expressão no seio das organizações, uma vez que a competitividade as obriga a

tomar decisões estrategicamente mais assertivas. Com o aumento das pressões de mercado, aumentam os riscos; o que por sua vez faz com que a gestão de risco ganhe relevância nas empresas, devendo assim atuar numa perspectiva de previsão.

1.4. Categorias de risco

Segundo Hopkins (2010), os riscos podem ser considerados como oportunidade ou perda ou podem apenas provocar incerteza na organização. Cada risco tem as suas especificidades e portanto, os riscos devem ser analisados e geridos de forma peculiar. Conforme escreveu, existem três tipos de risco: Risco de perigo ou puro risco, controlo de risco ou incerteza e risco de oportunidade ou especulação. Segundo o mesmo autor não há um certo ou errado na subdivisão dos riscos.

Há vários autores que definem risco só em duas categorias: pura ou especulativa, existindo de facto vários debates sobre a terminologia de gestão de riscos. Mais relevante do que discussões teóricas, é a adoção de um sistema de qualifique o risco de forma mais adequada, conforme as suas circunstâncias (Hopkins, 2010).

Kaplan e Anette (2012), compilaram um artigo onde categorizam os riscos, com recurso a modelos baseados em regras, mas que exigem abordagens alternativas. Analisam os desafios individuais e organizacionais, através de *brainstorming* sobre a gestão de risco relacionada com as escolhas estratégicas individuais. Os autores argumentam que as empresas precisam de atracar estas discussões à formulação e implementação da sua estratégia organizacional. As organizações podem identificar e antecipar os riscos externos, apesar de não serem previsíveis que possam afetar a organização.

Os mesmos autores, anteriormente referidos, alimentaram um sistema de gestão de risco, que compreende as diferenças qualitativas dos tipos de risco que as organizações se deparam. Os riscos são definidos em três categorias de risco, sendo que qualquer categoria pode ser fulcral para a execução da estratégia da empresa, bem como para a sobrevivência da mesma. As categorias são designadas da seguinte forma: riscos evitáveis, riscos estratégicos e riscos externos.

Na primeira categoria, definida como riscos evitáveis, concernem os riscos que surgem de dentro da organização, que são controlados, podendo ser evitados ou eliminados. Ações pouco éticas, desvios operacionais, ações ilegais ou outras não autorizadas, são exemplos de ações de riscos de empregados ou administradores. De modo a não criar um clima de expulsão direta, por cada desvio comportamental de um determinado elemento da organização, que seria danoso para a empresa, deve ser criada uma zona de tolerância de erros ou defeitos. No entanto, as empresas tentam eliminar estes riscos, uma vez que o facto de os assumirem, não traz benefícios estratégicos. Por exemplo, um comerciante que tenta subornar uma entidade local, consegue alcançar sucesso a curto prazo para a empresa, mas a longo prazo a empresa sairá lesada (Kaplan e Anette, 2012).

Esta categoria de riscos deve ser controlada, através de um processo de prevenção ativo, com processo de monitorização operacional, orientação de comportamentos e decisões das pessoas em relação às regras estabelecidas (Kaplan e Anette, 2012).

Na segunda categoria temos os riscos estratégicos, sendo estes riscos assumidos pela entidade para obtenção de vantagens estratégicas. A grande diferença para a primeira categoria de risco, é na perceção de que o risco não é inerentemente indesejável (Kaplan e Anette, 2012).

Assumindo uma estratégia de alto retorno esperado, a organização fica obrigada a assumir riscos elevados, sendo a gestão destes, o principal fator de sucesso e alavancagem de ganhos futuros. Para Kaplan e Anette (2012), é fulcral ter um sistema de gestão de risco, projetado de forma a minimizar a probabilidade de que os riscos assumidos se materializem. Este sistema não faz com que as organizações parem com estes investimentos arriscados, no entanto, permite-lhes assumir altos riscos, com retornos futuros superiores, face à sua concorrência, que pode apresentar uma política de gestão de riscos menos eficiente.

A terceira e última categoria de risco, considerada pelos mesmos autores, é apelidada de riscos externos, uma vez que existem riscos que surgem do meio envolvente à empresa, não sendo portanto influenciados ou controlados. Por exemplo, mudanças políticas, económicas ou até desastres naturais, são alguns dos riscos externos, que necessitam de

uma outra abordagem. Como as empresas não podem evitar a sua ocorrência, devem trabalhar na identificação e mitigação do impacto causado.

As organizações devem adaptar o processo de gestão de risco, conforme as diferentes categorias. Uma abordagem baseada na conformidade é utilizada para gerir riscos evitáveis, mas completamente desajustada para administrar riscos estratégicos ou riscos externos. A abordagem destas duas categorias deve ser feita através de discussões abertas e claras. Na opinião de Kaplan e Anette (2012), o grande problema reside nas barreiras mentais cognitivas, dos indivíduos responsáveis pelo *RM* ou outros responsáveis hierárquicos, que não permitem pensar e discutir o risco, até que seja demasiado tarde para a empresa

É bastante relevante que os responsáveis por este exercício tenham capacidade de análise e interpretação dos sinais provenientes, tanto da própria organização, como do meio envolvente. Não existe uma fórmula sobre riscos e os seus efeitos (positivos ou negativos), sendo que cada organização deve categorizar os riscos com base no seu *know-how* e modelos de previsão.

1.5. Princípios e objetivos da gestão de risco

Segundo a ISO 3100:2009 (2009) apresenta um conjunto onze princípios e objetivos de gestão de risco. Como primeiro objetivo, tem a criação e proteção de valor, ou seja, uma boa gestão de riscos deve contribuir para a concretização dos objetivos de uma organização, através do controlo do sistema e de processos.

Ser parte integrante dos processos organizacionais, como o próprio objetivo indica, *RM* deve fazer parte da gestão organizacional e estar presente na fase de planeamento, desde o nível operacional até ao nível responsável pela definição da estratégia. O terceiro princípio, consiste em fazer parte da tomada de decisão, com informação mais relevante. Desta forma, os agentes decisores, conseguem identificar oportunidades e optar por uma solução mais apropriada para a organização.

A incerteza deve ser abordada de forma bastante explícita é o quarto princípio. Identificando os riscos potenciais, a organização pode implementar controles para maximizar a oportunidade de ganhos, reduzindo assim a possibilidade de perda. O quinto princípio da gestão de risco, consiste em ser estruturado, sistemático e oportuno. A organização deve ter um processo de gestão de risco consistente, garantindo assim, a eficiência, coerência e fiabilidade dos resultados (ISO: 3100:2009, 2009)

A informação tem um papel fundamental na gestão de risco. É importante perceber e considerar todas as informações disponíveis e relevantes para a atividade, tendo em conta possíveis limitações de informação. O sistema de informação que alimenta o processo da gestão de risco, deve também ser alvo de criteriosa análise. Então, o sexto princípio designa-se “baseando-se nas melhores informações” (ISO: 3100:2009, 2009).

De acordo com ISO: 3100:2009 (2009), cada organização tem as suas especificidades. O sétimo princípio, passa por ser adaptado; a estrutura de gestão de risco deve ter capacidade de encaixe interna e ter em conta o meio envolvente. RM deve ter em conta os fatores humanos e culturais, reconhecendo a contribuição das pessoas e da sua cultura no alcance dos objetivos organizacionais. Outro princípio é “ser transparente e inclusivo”. A gestão de risco deve envolver todas as partes interessadas, internas ou externas, reconhecendo que a comunicação e consulta são fundamentais para o processo.

Princípio número dez: seja dinâmico, interativo e sensível à mudança. Com um ambiente cada vez mais rigoroso, as organizações têm de ter uma maior apetência de identificar novos riscos, fazendo concessões para minimizar o impacto dos mesmos. O processo de gestão de risco deve possuir um cariz cada vez mais flexível. Por último, devemos facilitar a melhoria contínua das organizações. Aquelas que têm investido recursos ao longo do tempo, apresentam uma maior capacidade de concretização contínua dos seus objetivos. Pode definir-se como gestão de risco madura (ISO: 3100:2009, 2009).

Hopkins (2010) apresenta uma agregação destes objetivos no acrónimo PACED. Afirma que são um conjunto de princípios que servem de base a uma abordagem bem-sucedida para a gestão de risco de qualquer organização.

Então PACED significa o seguinte: Proporcional, Alinhado, Compreensivo (Abrangente), Integrado e Dinâmico. As atividades de gestão devem ser proporcionais ao

nível de risco que a empresa enfrenta; deve estar alinhada com as outras atividades da organização; para ser eficaz, a gestão de risco deve ser abrangente; o processo tem de ser incorporado dentro da organização e, por último as atividades de gestão e risco devem ser dinâmicas e sensíveis às mudanças de riscos e ao aparecimento de novos riscos.

A gestão de risco deve estar presente na definição da estratégia e observando-se na organização. Deve evoluir constantemente, a par dos riscos e da organização.

1.6. ERM – Gestão de risco Empresarial

O ERM – *Enterprise Risk Management* ou Gestão de Risco Empresarial constitui um modelo da organização que tem como objetivo aplicar estratégias de risco, efetuar a sua gestão e eventos afetos, potenciando os objetivos empresariais. O ERM tem as seguintes finalidades: definição de objetivos (tendo em conta resultado a evitar); identificação de eventos (analisa potenciais perigos); verificação do impacto de riscos (cálculo do risco inerente); e por último, definição e resposta ao risco, tendo em conta o princípio da melhoria contínua no controlo do risco (Oliveira, 2011).

A metodologia mais adotada de ERM, a nível mundial é o modelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the TreadWay Commission*). Esta organização tem evoluído ao longo dos anos e tem sido frequentemente instalada nas organizações de Portugal.

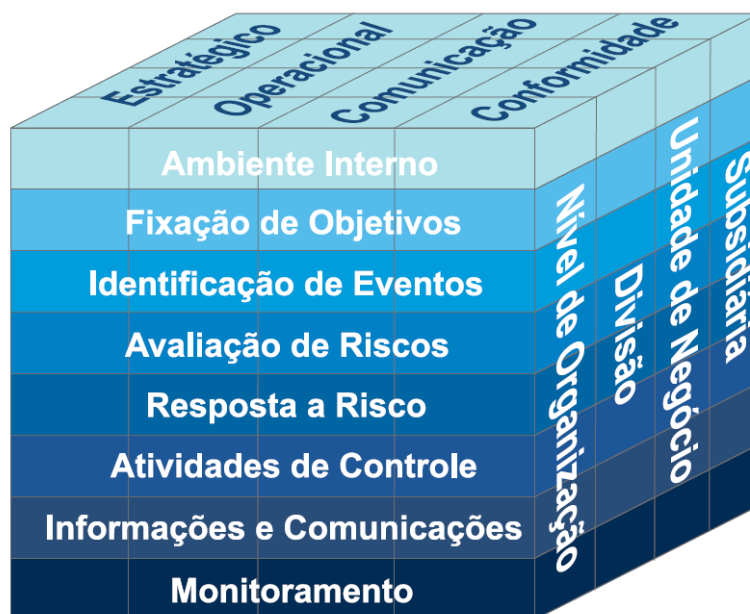
Como descrito na publicação COSO (2004), gestão de risco empresarial / corporativo consiste: “...um processo, desenvolvido pelo Conselho de Administração, Órgãos de Gestão e outros elementos da organização, aplicado na definição da estratégia e que deve abranger toda a organização. Este processo tem como objetivo a identificação dos eventos que podem afetar a organização e a gestão dos riscos, alinhados com o perfil de exposição definido, com vista a providenciar uma segurança aceitável com vista ao cumprimento dos objetivos definidos pela organização”.

Para a entidade COSO (2004), o conceito de gestão de riscos empresariais é um processo contínuo e transversal a toda a entidade. Do ponto de vista estratégico, a gestão

de risco deve ser aplicada a todas as partes da empresa, pelo que esta deve criar um portefólio de riscos e o nível de risco aceitável para a unidade. A gestão de risco deve ter princípios de captura de gestão de risco dentro da empresa, como também noutras organizações, podendo pulverizar assim, competências de gestão de risco por todas as partes de uma organização, indústria e até setor. A concretização dos objetivos previamente estabelecidos pela entidade é a base para a definição de uma política de gestão de risco empresarial eficiente.

Seguidamente apresenta-se a matriz tridimensional em forma de cubo, que se designa de cubo COSO:

Figura 1 - Cubo COSO



Fonte: COSO (2004), *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*

O modelo ERM conservou a estrutura e elementos do COSO, incorporando novos componentes. Deste modo, tem representado na vertical os quatro tipos de objetivos: estratégicos, operacionais, comunicacionais e de conformidade. Na horizontal estão representados os seguintes oito componentes: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de risco, resposta ao risco, atividades de controlo, informação e comunicação e, por último, monitorização.

Através desta representação, podemos perceber o nível de enfoque que a organização consegue, com apoio da gestão de risco, na concretização de objetivos. Na terceira face do cubo, estão representadas as unidades de uma organização: subsidiária, de negócio, divisão e nível de organização (COSO, 2004).

É fundamental que os objetivos estratégicos de determinada empresa estejam alinhados com a sua gestão de riscos empresariais. Esta gestão de risco representa aquilo que é necessário ter em conta para alcançar esses objetivos estratégicos. Essa relação é representada na matriz tridimensional cubo COSO (2004), apresentada anteriormente.

A empresa deve determinar claramente qual o seu apetite pelo risco, ou seja, deve fazer uma estimativa global do risco que está disposta a suportar, de forma a criar determinado valor. Consoante este nível, a empresa pode definir os objetivos, tendo em conta o remanescente do risco (COSO, 2004).

Para COSO (2004) as oito componentes não funcionam do mesmo modo em todas as organizações. A rigidez de processos de uma determinada componente, pode variar consoante a estrutura da organização, o que não significa que não funcione corretamente.

Apesar de oferecer bastantes benefícios, a ERM, tem determinadas limitações. Por exemplo, o julgamento humano, no processo de análise e de decisão de resposta ao risco, pode ser erróneo. A decisão de que uma determinada área precisa de um controlo de risco mais apertado ou mais brando, deve ter sempre em conta os proveitos e as perdas remanescentes. Estas e outras limitações latentes, fazem com que a organização possa não conseguir alcançar determinados objetivos (COSO, 2004).

Conforme *Standard and Poor's* (S & P) (2008), ERM é uma abordagem que a empresa faz para ter em conta todos os riscos, através de um conjunto de métodos que evita situações que possam terminar em perdas intoleráveis para empresa. É também, um conjunto de expectativas entre gestão, acionistas e conselho de administração, sobre quais são os riscos que a empresa pode ou não pode suportar e um método para alterar o foco de “custo/ benefício” para “risco/recompensa”. Sendo um conjunto de ferramentas, que apara o excesso de riscos e um sistema de seleção criteriosa de quais os riscos que devem ser suportados, o ERM fornece uma linguagem de comunicação dos esforços que a

organização tem de fazer para manter os riscos controlados. Ainda, apoia e ajuda a cumprir as responsabilidades do conselho de administração.

S & P (2008), diz-nos também que, por outro lado, a ERM não é:

- Um método para eliminar todos os riscos, não garante que a empresa evitará perdas ou que o processo seja idêntico entre empresas ou sectores.
- Um conjunto de regras rígidas que deve ser seguido literalmente ou uma coleção repleta de confraternização de práticas antigas e distintas.
- Não está limitado a requisitos de conformidade e de divulgação, não substituindo os controlos internos de fraude e má-fé.
- Não é o mesmo de ano para ano, não é uma moda passageira e cada vez tem maior peso no seio das organizações.

Segundo Hopkins (2010), a principal característica que distingue ERM do que pode ser considerada uma gestão de risco tradicional é uma abordagem mais integradora, ou seja, pretende unificar todos os tipos de risco e fazer uma análise holística.

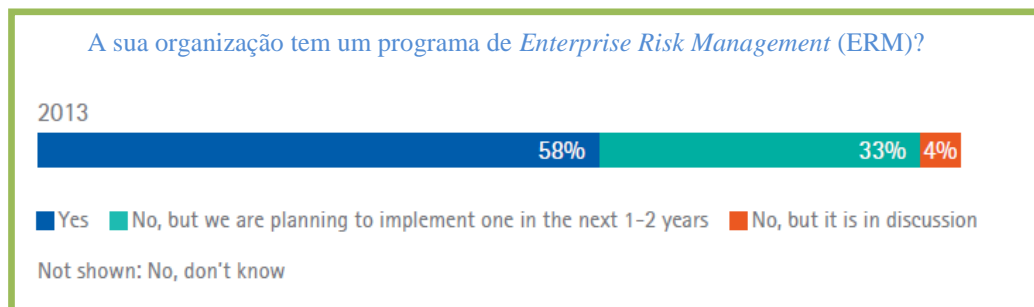
Em RIMS - *Risk and Insurance Management Society* (2011), ERM consiste numa estratégia de negócios que suporta a concretização dos objetivos de determinada organização, através de uma análise dos seus riscos e fazendo uma gestão do impacto combinado desses riscos, como um portefólio de riscos inter-relacionados.

Mikes e Kaplan (2012), identificam uma série de formas em que o ERM foi implementado e sugerem uma abordagem contingencial. Deste modo, analisa-se o sucesso da ERM no contexto particular da empresa. Por exemplo, uma empresa que enfrenta um ambiente de mudança e muitos riscos externos incertos que podem levar a "jogos de guerra". A empresa faz o planeamento futuro do seu percurso para uma variedade de riscos. No entanto, estes podem desdobrar-se no futuro e aportar novos riscos.

Segundo Accenture (2013) cerca de 58% do total das organizações inquiridas (446), dizem ter já um programa de ERM; cerca de 33%, dizem que não, mas pretendem implementar um plano em um ou dois anos e apenas 4% afirma que “não, mas está em discussão” a adoção do programa de ERM. Como podemos verificar o ERM apresenta uma

penetração de cerca de 90% nas organizações inquiridas. De realçar que apenas 5% responde que “não, não sabe” se tem um programa de ERM na organização.

Gráfico 5 - Adoção do ERM – *Enterprise risk management*



Fonte: *Accenture 2013 Global Risk Management Study*

Na opinião de Kaplan and Mikes (2013), ERM “tornou-se um componente crucial de reformas de governança corporativa contemporâneos, com uma abundância de princípios, diretrizes e normas.” Referem ainda, que existem muitos académicos que tentam analisar a adoção e o impacto da ERM; no entanto, os estudos não permitem extrapolar elações conclusivas ou consistentes, acreditando que o problema está na especificação inadequada de como a gestão de riscos corporativos se aplica na prática.

Esta gestão de riscos empresariais constitui um conjunto de métodos e processos que devem ser usados para gerir riscos e descobrir oportunidades para alcançar os objetivos estratégicos. Através de um trabalho de análise de seguimento dos riscos e oportunidades é possível atuar de forma pró-ativa. Através destes sensores, a empresa consegue navegar com maior certeza, protegendo e criando uma maior valor para os diversos *stakeholders*.

1.7. ERM Mix

No mix ERM de qualquer empresa segundo Mikes (2009), “pode-se encontrar mapas de risco com base na identificação de riscos e processos e avaliação, testes de *stress* com base na recolha de dados e análise estatística e também análise de cenários com base na previsão e planeamento de cenários”.

Kaplan e Mikes (2014), baseando-se no seu projeto de campo com mais de dez anos, com recurso a entrevistas a gestores de alto risco e três estudos de caso específicos de ERM, identificam uma variação observável no Mix ERM.

Descompactando este acrónimo num conjunto de componentes fundamentais de gestão de risco, os autores dividem a sua definição em três partes: processo de identificação, processo de avaliação e, por último, priorização de riscos. O processo de identificação dos riscos pode ser feito com recurso a entrevistas/reuniões diretas entre o gestor de risco e determinado responsável. Outra forma de identificação dos riscos, pode ser feita através de discussões abertas entre funcionários com diferentes funções, grupos de especialistas ou entre diferentes níveis hierárquicos. Estes “confrontos” entre departamentos oferecem uma multiplicidade de visão de riscos; desde nível operacional até gestores de topo, que podem ter perspetivas bastantes distintas do mesmo risco (Kaplan e Mikes, 2014).

De acordo com as características internas da empresa e em consonância com o seu meio envolvente, a frequência de reuniões de risco deve ser variável e ajustável, conforme as especificidades de cada negócio. Segundo Kaplan e Mikes (2014) “a frequência de identificação de riscos e processos de avaliação deve coincidir com a velocidade de evolução do risco”

As entidades possuem ferramentas de risco: “a maioria das empresas usa visualizações multidimensionais, como mapas de risco, e quantifica os riscos em probabilidade, impacto e dimensão de controlabilidade” (Jordan et al. 2013) *in* Kaplan e Mikes (2013).

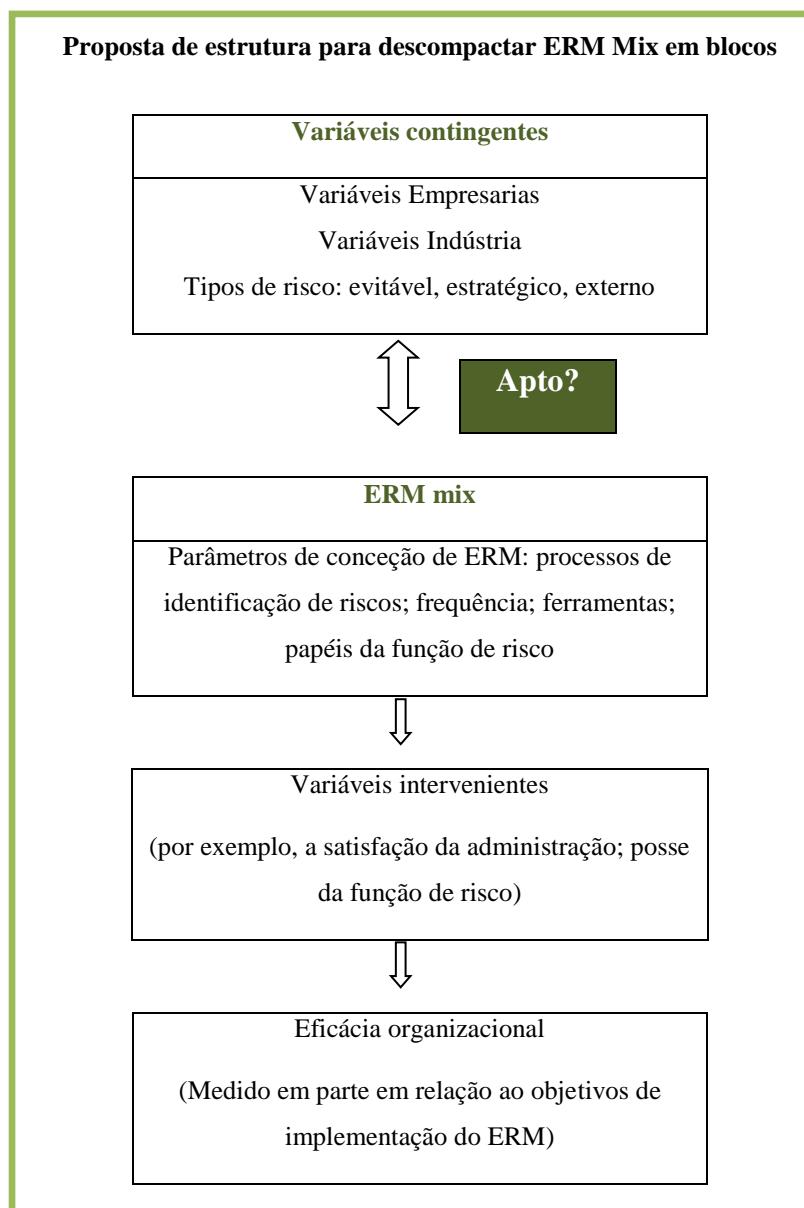
Os mesmos autores concluem, que a escolha de uma determinada ferramenta de risco, pode ir desde descrições qualitativas a cenários de medição de perda esperada e inesperada, dependendo da disponibilidade de dados e conhecimento sobre o risco em concreto. A forma pela qual as ferramentas se encontram disponíveis, é também fator relevante para os gestores e todos os intervenientes no processo de gestão de risco.

Kaplan and Anette (2014), propõem uma ilustração (Figura 2) que fraciona o ERM mix em blocos, alinhando da melhor forma possível, práticas de ERM com tipos específicos de risco. Os autores baseiam-se no trabalho de Otley (1980) “*Minimum*

necessary contingency Framework”, permitindo a recolha de dados e o teste de hipóteses sobre ajustes e resultados, ou seja, análise da eficácia organizacional.

Segundo Otley (1980) *in* Kaplan and Anette (2014), embora a medição da eficiência organizacional seja um teste de uma teoria de ERM, a complexidade da organização pode exigir o uso de vários intervenientes, tal como estudo de investigação. Numa primeira fase das funções de ERM, a pesquisa de satisfação e percepções gerenciais, são potenciais indicadores da eficácia da ERM, tal como o são as suas funções num estado de maturidade da função de gestão de riscos.

Figura 2 - *Minimum Necessary Contingency Framework for ERM*



Fonte: Kaplan and Norton (2014), *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*

Devido ao cariz evolutivo da gestão de risco, não se podem definir ferramentas padrão e práticas que devemos utilizar para definir e basear a profissão de ERM. Atualmente, o trabalho de identificação de riscos, que ajuda a gerir os negócios de uma organização, apoia mais que o gestor de riscos. Ajuda auditores, apoia na definição de planos estratégicos, diretores financeiros, ente outros (Rizzi, Simkins, and Schoening-Thiessen, 2011; Grant Thornton Advisory Services 2012 *in* Kaplan e Anettes, 2014).

Conforme adianta Kaplan e Anette (2014), os diversos estudos empíricos e dedutivos permitem criar hipóteses, testar e adotar práticas de ERM em contextos distintos. Neste momento, podem codificar e padronizar as práticas de gestão de riscos adequadas e contingentes.

Através de um trabalho de campo, que de alguma forma tenta abranger a empresa de uma perspetiva holística, pode conseguir-se uma identificação e gestão do risco mais assertivas. São analisadas variáveis contingentes e intervenientes, bem como o nível de eficiência organizacional. Cada organização apresenta características únicas, fazendo sentido “partir” o tema em blocos para uma análise mais criteriosa.

1.8. Relação entre princípios de gestão de risco, ferramentas e processo

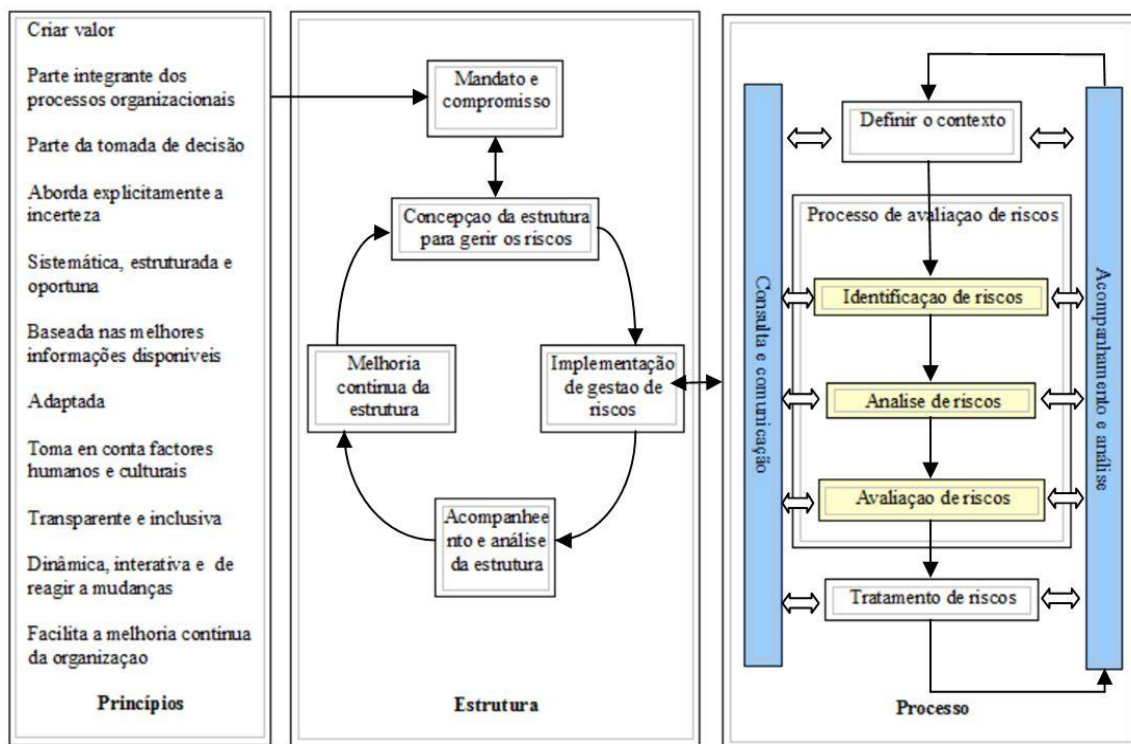
A ISO 31000:2009 *Risk Management - Principles and Guidelines*, que foi publicada em 2009, consiste no resultado da recolha das melhores práticas dos quatro anos anteriores, com recurso a especialistas e normas de mais de trinta países. Com base nesta norma, foi desenvolvido pela organização *Queensland Government*, o documento “*A guide to risk management*”, que serviu também de apoio para a redação deste ponto sobre a relação entre os princípios de gestão de risco, estrutura e processo.

Embora todas as organizações façam gestão de risco de algum modo, esta norma estabelece um número de princípios que acreditam ser necessários para tornar mais eficiente a gestão de risco. Através da implementação desta norma, as organizações devem executar, desenvolver e melhorar de forma contínua a ferramenta, para que a gestão de risco faça parte integrante da gestão de topo. Como todas as normas, tem um carácter

genérico, sendo desta forma importante ter em conta as especificações do negócio, meio envolvente e objetivos da organização. Para além da adoção da norma, deverá fazer-se um modelamento da mesma em conformidade com as características específicas da organização (ISO 31000:2009, 2009).

Na figura 3, está representada a relação entre os princípios da gestão de risco, estrutura e processo descritos na norma referida anteriormente. Quando implementada e gerida em conformidade, a gestão de risco pode oferecer à organização vantagens, como por exemplo, potenciar a probabilidade de alcançar os objetivos, estar mais atento no que toca à identificação e tratamento dos riscos de forma transversal à organização, melhorar controlo, minimizar perdas, promover a aprendizagem organizacional, entre muitas outras.

Figura 3 – Relação entre princípios da gestão de risco, estrutura e processo



Fonte: 31000:2009 *Risk Management - Principles and Guidelines*

Desta forma importa elaborar uma análise detalhada dos princípios, estrutura e processo de gestão de risco e perceber quais as relações de causa-efeito detetadas nas organizações.

1.8.1. Princípios de gestão de risco

Conforme ISO 3100:2009 (2009), uma organização deve ter em conta, a todos os níveis, diversos princípios para que a gestão de risco seja eficiente. A gestão de risco cria e protege valor, contribuindo para a concretização dos objetivos e melhoria de desempenho da organização. É parte integrante de todos os processos organizacionais, isto é, não é uma atividade autónoma que está separada das atividades e processos da organização; é, por exemplo, parte integrante do planeamento estratégico.

A gestão de risco dá suporte aos gestores para tomar decisões mais consistentes e priorizar ações. Faz uma abordagem explícita à incerteza, analisa a sua proveniência e fornece informação de como pode ser tratada (ISO 31000:2009, 2009)

A gestão de risco deve permanecer transparente e inclusiva, através do envolvimento das várias partes interessadas. As opiniões dos gestores de topo devem ser tomadas em conta quando apropriadas e oportunas, assegurando assim que a gestão de risco se mantém pertinente e atualizada. Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças também é outro princípio relevante, uma vez que a gestão de riscos deve perceber e reagir às mudanças, internas e externas; podem aparecer novos riscos, existir alterações dos atuais ou findar outros. A contribuição para uma melhoria contínua é outra característica; as organizações devem desenvolver e implementar estratégias para potenciar a sua gestão de risco, a par de toda organização (ISO 31000:2009).

Segundo *Queensland Government* (2011), a gestão de risco faz uma abordagem sistemática, estruturada e oportuna, contribuindo deste modo para a sua eficiência e resultados mais consistentes. A informação é baseada em fontes fidedignas, como dados históricos, observações, previsões, opiniões de especialista. Outro princípio relatado por *Queensland Government* (2011) é a adaptação, ou seja, a gestão de risco deve estar alinhada com as características internas e externas da organização e com o perfil de risco.

Os fatores humanos e culturais podem facilitar ou dificultar a concretização dos objetivos organizacionais, uma vez que a gestão de risco se baseia bastante nos conhecimentos e experiência dos responsáveis das áreas de risco.

1.8.2. Estrutura de gestão de risco

O sucesso da gestão de risco depende da eficácia da estrutura de gestão, a todos os níveis. Deste modo, deve ser integrada no sistema global de gestão e apoiada com forte compromisso de gestão. A estrutura apresentada não pretende prescrever um sistema de gestão, mas sim auxiliar a organização; esta deve ser adaptada à organização e ter sempre em conta fatores internos e o seu meio envolvente (ISO 31000:2009, 2009).

É fulcral a existência de um compromisso forte e sustentado por parte da administração da organização no momento da introdução da gestão de risco. Deve existir uma comunicação clara das suas vantagens a todos os níveis da organização. O planeamento rigoroso e estratégico são também fatores relevantes para a eficiência e melhoria contínua da gestão de risco. A cultura da organização, os objetivos e os indicadores de desempenho devem estar alinhados com a política da gestão de risco (ISO 31000:2009, 2009).

De acordo com *Queensland Government* (2011), numa fase de conceção da estrutura para gerir os riscos, é fundamental ter em conta variados aspetos.

Antes de iniciar a conceção e implementação da estrutura, devem analisar-se as características internas e o contexto externo, uma vez que podem pesar na conceção da estrutura de gestão de risco. Depois deve existir um estabelecimento claro da política de gestão de risco e responsabilização, isto é, assegurar que existe autoridade e competência para gerir o risco, implementar medidas e analisar a eficiência do programa de gestão de risco. Deve, também, estar integrada nos processos organizacionais e incorporada no desenvolvimento das políticas de planeamento estratégico. É importante ter os recursos apropriados (pessoas, programas de formação, ferramentas, entre outros) para que a gestão de risco possa desenvolver o seu trabalho, bem como o mecanismo de comunicação e *report* de informação interna e externa.

A gestão de riscos deve ser planeada e feita de forma transversal na organização. A fase de acompanhamento e análise da estrutura deve ser feita de forma eficaz e contínua, com objetivo de apoiar o desenvolvimento organizacional. Através de indicadores, que devem ser analisados com bastante critério e atualizados frequentemente, deve ser feita uma avaliação do desempenho da gestão de risco. A estrutura de gestão de risco deve estar

continuamente em análise devido às mudanças internas e externas cada vez mais céleres. Com recurso a um acompanhamento e análise críticas da estrutura, devem ser tomadas decisões sobre a estrutura da gestão de risco e de que modo pode ser melhorada (*Queensland Governement, 2011*).

A estrutura de gestão de risco deve ser pensada de acordo com a organização. Esta deve assumir um forte compromisso; no momento de instauração do programa, que através de um acompanhamento efetivo, pode potenciar a busca de uma melhoria contínua.

1.8.3. Processo de gestão de risco

Ainda segundo a norma ISO 31000:2009 (2009), o processo de gestão de risco deve ser parte integrante da gestão da organização, tendo influência na cultura e práticas, devendo também estar adaptado às características do negócio. A fase de consulta e comunicação às partes intervenientes internas e externas devem acontecer durante todas as fases do processo de gestão de risco.

Deste modo, deve estar definido desde uma fase inicial, abordando temas como o próprio risco, causas, consequências e medidas preventivas. Esta etapa é importante, porque este trabalho de consulta e comunicação junto das partes interessadas, permite recolher informações provenientes de distintas perceções, devido a diferenças culturais. Os pontos de vista podem ter impacto na tomada de decisão, e assim devem ser identificados, registados e tidos em conta (ISO 31000:2009, 2009).

Antes que se estabeleça um processo de gestão de risco é fundamental conhecer as características internas e fatores externos em que a organização opera. Para definir o contexto devem existir mecanismos de comunicação e consulta para garantir que a informação é atual e flui pelas partes interessadas. Em todas as etapas deve existir acompanhamento e avaliação contínua. O contexto do processo de gestão de risco deve estar definido, através de objetivos, estratégias, responsabilidades e autoridades claramente definidos (ISO 31000:2009, 2009).

O processo da avaliação de riscos apresenta-se, portanto, como um processo que deve ser global onde importa identificar, analisar e avaliar os riscos, culminando no

tratamento do risco de acordo com os objetivos da entidade. O acompanhamento e análise devem alimentar cada uma destas fases de modo a torná-lo um processo mais consistente.

Sendo este processo de gestão de risco de alto interesse para as organizações e na mesma medida para este trabalho, aprofundamos seguidamente cada uma das etapas do processo.

1.8.3.1 Identificação dos riscos

Segundo *Queensland Government* (2011), a identificação de riscos consiste no estudo das fontes do risco, áreas de impacto, eventos, suas causas e consequências. As pessoas com conhecimento adequado devem estar envolvidas nesta fase, fornecendo e avaliando informações pertinentes e atualizadas. A finalidade desta etapa é conceber uma lista abrangente de riscos baseada em eventos que possam contribuir positiva ou negativamente para a concretização dos objetivos. É importante pensar em cada risco e incluir o exame de reações em cadeia provocadas por consequências específicas.

Para Oliveira (2011), esta fase de identificação dos riscos deve ser um processo que analisa as áreas de maior risco para a empresa e identifica potenciais riscos para cada área da organização. Deve ser feita uma análise de impacto e determinar a periodicidade de controlo. Como exemplos de estratégias de identificação de riscos temos: as baseadas em objetivos, já que todas as organizações têm objetivos traçados, podem verificar-se quais os eventos que colocam em perigo a sua concretização, definindo-os assim como risco; as baseadas em cenários (fazendo uma análise de cenários, averiguando pressões internas ou externas de uma organização e suas distintas metas traçadas, deve ser considerado risco um evento indesejado), e, as baseadas em riscos comuns, que consistem na validação de um conjunto de riscos presentes nas listas de riscos do setor.

1.8.3.2 Análise dos riscos

A ISO 31000:2009 (2009) diz-nos que a análise de riscos é a fase que compreende o risco, e por outro lado a que fornece informação sobre a necessidade do mesmo ser

completamente tratado, dando-nos estratégias e métodos mais adequados para proceder ao seu tratamento. Ou seja, a análise tem em conta a proveniência do risco, as suas consequências e a probabilidade da sua ocorrência. As duas últimas, podem ser determinadas por extrapolação, a partir de estudos anteriores ou por modelos de resultados de eventos.

Conforme Oliveira (2011), “os riscos devem ser categorizados de acordo com a atividade da organização e enquadramento dos riscos nessa atividade.” Na tabela seguinte, está representado um exemplo de enquadramento do risco.

Tabela 3 – Exemplos de tipo de risco

Riscos Estratégicos		
Fatores Externos	Fatores Internos	
<ul style="list-style-type: none"> • Risco Industrial • Risco Económico • Risco Legal • Risco de concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação • Foco estratégico • Suporte empresa “Mãe” • Proteção da marca 	
Riscos Operacionais		
Processo	Cumprimento	Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Linha de produção • Satisfação de cliente • Tempo de ciclo produtivo • Execução do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Regulamentação • Políticas e processos • Litígios 	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Rotação de pessoal • Performance • Formação
Riscos Financeiros		
Monetário / Financeiro	Crédito	Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Juro • Taxas de câmbio • Disponibilidade de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de endividamento • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • (...)
Riscos de Informação		
Financeiro	Operacional	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standards</i> de contabilidade • Orçamento • Informes financeiros • Impostos • Regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Performance • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso à informação • Continuidade de negócio • Disponibilidade • Infraestrutura

Fonte: Oliveira (2011)

De acordo com o setor, dimensão, estrutura ou competências, cada organização deve realizar uma análise crítica de modo a catalogar cada um dos riscos a que pode estar exposta. Esta é uma tarefa que deve ser realizada com alguma frequência, dependendo das pressões de mercado e da velocidade a que possam surgir novos riscos.

“Toda a atividade de controlo visa a redução da exposição ao risco. A base de análise dos riscos e seu impacto deve ser suportada pelo conceito de controlo interno”, como descrito por Oliveira (2011). Este controlo reduz a exposição e diminui ocorrência de problemas e suas consequências.

O controlo do risco pode ser feito de forma qualitativa e quantitativa. Por um lado, o controlo qualitativo permite o reconhecimento dos processos da organização, com recursos a documentos analíticos. A análise e controlo na organização pode ser: preventivos (baseados nas melhores práticas, definem-se formas de mitigar o risco); de processo (identificação e recolha de informação face a um problema e criação de alertas); e corretivos (resolução de problemas, diminuindo o impacto ou anulação imediata do risco). Por outro, o controlo quantitativo do risco que pode ser feito, através de indicadores ou mecanismos estabelecidos pela organização, que permitem analisar a eficiência de processos ou atividade (Oliveira, 2011).

Esta análise de risco deve ser feita, cada vez mais numa perspetiva de pró-atividade analisando tendências e detetando oportunidades e possíveis riscos, através de métodos de vigilância de mercado e vigilância de tecnológica.

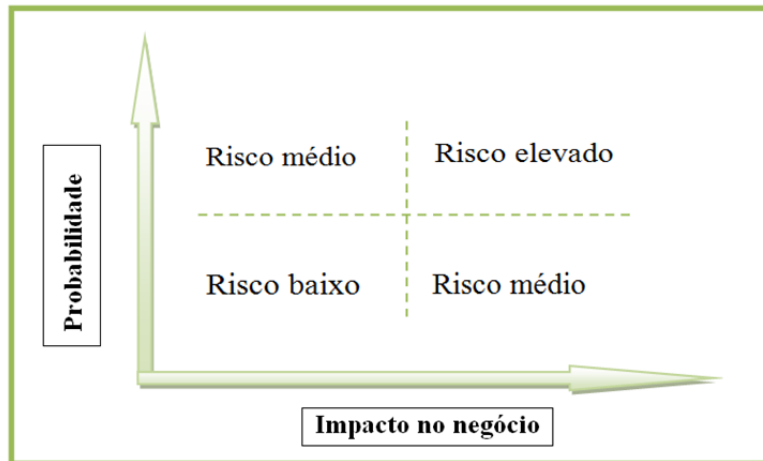
1.8.3.3 Avaliação dos riscos

No processo de gestão de risco, na etapa de avaliação de risco, compara-se o nível de risco durante o processo com os critérios previamente definidos pela organização. O objetivo da avaliação do risco, passa por apoiar a tomada de decisão com base em resultados da análise do risco (tratamento ou não do risco e sua prioridade consoante o apetite ao risco da organização) (ISO 3100:2009, 2009).

Como adianta Oliveira (2011), a análise do risco é medida através de indicadores de gestão, permitindo assim tirar elações quanto à sua materialidade. Apesar de ser bastante

complexo elaborar uma avaliação de riscos com máxima exatidão, esta proporciona vantagens e ferramentas que ajudam os decisores a identificar as maiores fontes de risco. Os riscos são avaliados quanto à sua probabilidade e impacto, através de uma matriz de risco (gráfico 6).

Gráfico 6 – Matriz de risco – Avaliação



Fonte: Oliveira (2011)

Segundo Oliveira (2011), riscos de elevada probabilidade e elevado impacto são riscos que necessitam de um controlo rigoroso e devem ser prioridade no seio da organização; o controlo dos riscos com baixa probabilidade e impacto reduzido, deve ser alinhado com os objetivos da organização. Contudo, riscos médios podem ocorrer por duas vias: elevado impacto, mas com baixa probabilidade de acontecimento (devem ser monitorizados por indicadores apropriados) e alta probabilidade, mas baixo impacto, sendo estes de repetição e processos (modificação de processos e sua automatização).

Como referi no ponto anterior as vigilâncias tecnológica e de mercado, apresentam uma relevância crescente nos últimos anos. Através de uma avaliação atempada, é possível tomar medidas de contingência que diminuam o impacto e probabilidade de determinado risco, ou por outro lado, torna-lo numa mais-valia para a organização.

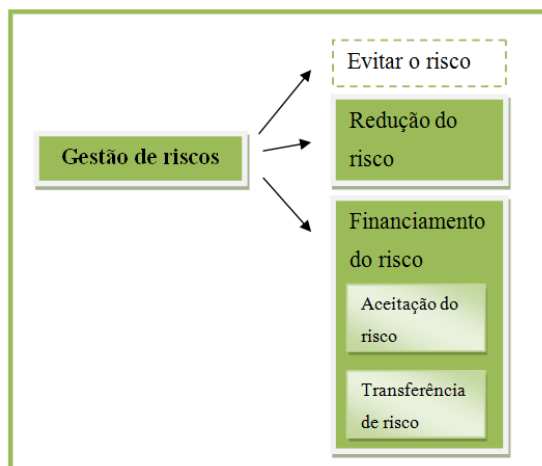
1.8.3.4 Tratamento dos riscos

O tratamento do risco é um processo cíclico, devendo obedecer aos seguintes passos: avaliação de riscos já efetuada, decisão se os níveis de risco residual são toleráveis e caso não sejam, definição e implementação de um novo tratamento, e por último, deve ser feita uma avaliação da eficácia do tratamento.

Existem riscos que interessam aumentar o seu grau, para tirar proveito da oportunidade, alterar a sua probabilidade de ocorrência, alterar as suas consequências, reter o risco, entre outros. Para se eleger a opção de tratamento mais adequada para determinado risco, é preciso ter em conta, por um lado o custo e por outro benefício provável. O tratamento de riscos pode por si só, ser um risco devido ao fracasso ou a efeitos secundários. Riscos, provenientes da gestão de risco ou originários do tratamento de determinado risco, devem ser incorporados na gestão de risco original e não tratados como se de um novo risco se tratasse. Todos os planos de tratamento de riscos devem ser registados e documentados para futuras consultas e fornecimento de informação aos decisores (*Queensland Government, 2011*).

Na opinião de Oliveira (2011), que exclui de forma inequívoca a possibilidade da não ocorrência de risco, existem três formas de lidar com o mesmo: transferência do risco, passando a totalidade ou parte do risco para outra entidade; aceitação do risco, ou seja, assumem-se o risco e possíveis perdas adjacentes, e por último, a redução do risco, isto é, reduz-se ou mitiga-se o risco, através de medidas de diminuição de ocorrência ou severidade de impacto.

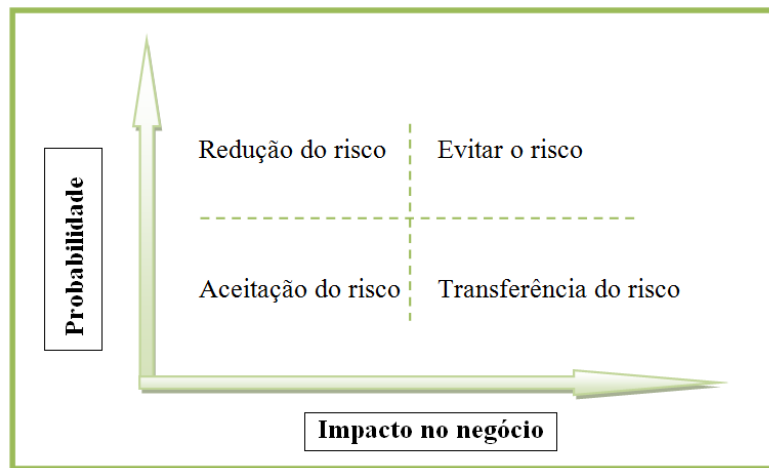
Figura 4 – Técnicas de posicionamento face ao risco



Fonte: Oliveira (2011)

Consoante a análise de risco realizada, deve ser selecionada a estratégia de controlo de risco, através de uma matriz de risco (gráfico 7), onde se classifica o risco quanto à sua probabilidade e impacto no negócio da organização. Os riscos de alto impacto e probabilidade devem ser evitados. No que toca à estratégia de transferência do risco, estes devem ser mantidos em análise devido ao possível impacto que estes podem ter na organização. Relativamente à redução do risco, esta ocorre bastante ao nível operacional, e apesar de não ter muito impacto no negócio, pode ter elevada probabilidade. Evitar o risco, não é o mesmo que ignorar a sua existência; pelo contrário, as organizações aceitam no seio da sua gestão, uma política de riscos de acordo com os seus objetivos (Oliveira 2011).

Gráfico 7 - Matriz de risco – Estratégia



Fonte: Oliveira (2011)

É importante que em cada etapa exista um acompanhamento e análise contínuos, sendo estes, parte integrante do processo de gestão de risco. A evolução na implementação dos planos de tratamento de gestão de risco, pode proporcionar um indicador de performance que deve ser incorporado na gestão global da organização. Este acompanhamento e análise devem fornecer informação para análise da estrutura de gestão de riscos (ISO 31000:2009, 2009).

Consoante o processo de avaliação de risco, importa definir a estratégia de risco, com o apoio das técnicas de posicionamento de risco. Cada organização deve trabalhar cada vez mais, numa perspetiva de perceber tendências, de modo a obter vantagens competitivas no tratamento do risco. A análise e acompanhamento são fundamentais no processo.

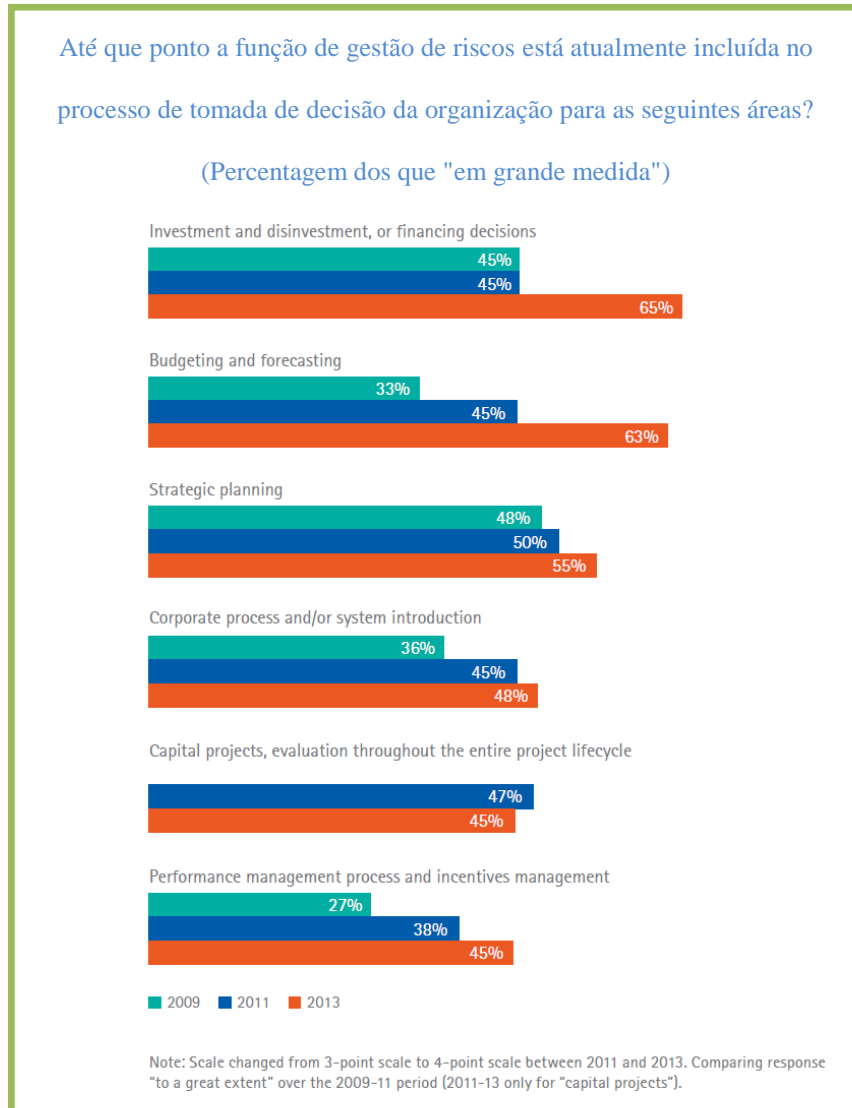
1.9 Integração da gestão de risco na tomada de decisão

Segundo Oliveira (2011), a gestão de risco deve ser implementada no seio da organização permitindo a identificação, controlo e monitorização do risco. Para isso: “a etapa final e complementar ao *risk management* é a conceção e implementação de um Portal de Risco Corporativo, permitindo à gestão de topo (e outros gestores funcionais ou líderes de unidade negócio, por via de uma disseminação segmentada da informação) um controlo efetivo da estratégia da organização, através de um interface completo e intuitivo”.

Devido a mutações do ambiente externo e variáveis concorrenciais cada vez mais céleres, é importante efetuar uma avaliação e revisão dos riscos com uma periodicidade definida. Esse portal, produz vantagens como, visibilidade de informação financeira e operacional, fornecimento de relatórios que com uma versão da verdade, permite gerir atividades de maior risco e minimizar perdas, reduz o erro humano, emite alertas, entre outras vantagens, que permitem desta forma um alinhamento da organização (Oliveira, 2011).

Como podemos constatar no gráfico 8, *RM* encontra-se cada vez mais integrada na organização. Os riscos são avaliados, cada vez mais, tendo como base toda organização, e fruto dessa avaliação mais consciente, são fornecidas informações relevantes para a tomada de decisão. Segundo Fadd (2013) *in* Accenture (2013), “risco precisa ser gerido em todos os níveis da empresa, como uma parte absolutamente fundamental dos processos operacionais, *design* de produto, distribuição e subscrição”. Para o mesmo autor, é ainda “importante definir uma estrutura para medir os riscos de uma forma consistente, de modo a agregá-los até à organização e entender o nível de risco aceitável que de que modo se gere esse risco”.

Gráfico 8 - A integração da função de gestão de risco na tomada de decisão



Fonte: *Accenture 2013 Global Risk Management Study*

As funções financeiras de investimento ou desinvestimento da gestão de risco são aquelas que no ano 2013 têm maior peso no processo de tomada de decisão com 65%, tendo evoluído bastante face aos anos anteriores em análise. No que toca ao orçamento e previsão, a sua evolução é bastante acentuada, tendo passado de 33% em 2009 a 63% no ano de 2013. Relativamente ao planeamento estratégico, as funções de gestão de risco, também têm progredido face a anos anteriores, tal como processos corporativos e/ou introdução e sistema. Segundo Imhof (2013) in Accenture (2013) “A troca de informações numa fase mais precoce, antes sequer de os planos de negócios estarem esboçados, é crucial para fornecer *inputs* às decisões estratégicas”

A única função de gestão de risco que parece estar mais distante da tomada de decisão, face a anos anteriores é a função dos projetos de investimento e avaliação do ciclo de vida dos mesmos. Por outro lado, o processo de gestão de desempenho e incentivos de gestão ganharam maior relevância face a anos anteriores e deste modo, têm maior peso junto dos decisores (Accenture, 2013).

Para Trainar (2013) in Accenture (2013) a integração do risco com as operações, também é um desafio “Estamos a trabalhar para aprofundar a presença direta do risco em áreas funcionais essenciais, tais como reclamações, subscrição e distribuição”. O mesmo autor afirma ainda, que o passo seguinte é integrar o risco no nível operacional, através de definição e implementação dos padrões de risco relevantes no estágio operacional.

A criação de uma estrutura de riscos não significa que toda a responsabilidade pelo risco se transporte para a função de gestão de risco. A integração da função produz benefícios ao melhorar o desempenho de gestão de risco para o resto da empresa (Accenture, 2013).

O objetivo é imbuir a gestão de risco de forma transversal em todos os processos de negócio. “Estamos colocar um grande foco na integração e empurrando o processo de gestão de riscos” e “Assim, o processo de gestão de riscos torna-se realmente parte do processo operacional e do tecido da nossa tomada de decisão”, conforme afirma Stein (2013), in Accenture (2013).

É crucial para qualquer organização, incorporar a gestão de risco no seio da sua organização. Com a pressão de mercado e com uma concorrência cada vez mais aguerrida, denota-se uma redução das margens. As organizações estão obrigadas a ser cada vez mais eficientes e tomar decisões mais assertadas, pelo que a gestão de risco apresenta uma relevância crescente na tomada de decisão.

Esta integração da gestão de risco não serve de apoio à decisão em níveis hierárquicos superiores, sendo que deve estar pulverizada por toda a organização, chegando aos níveis operacionais.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

2. Inovação

2.1 Conceito de Inovação

De acordo com o dicionário de língua portuguesa Porto Editora (2014), inovação consiste no “ato de inovar ou o efeito de introduzir qualquer novidade na gestão ou modo de fazer algo. Inovar é também a capacidade de criar algo novo, uma descoberta ou renovação de algo”.

Joseph Schumpeter é frequentemente referenciado como o primeiro economista a destacar a importância da Inovação. Em 1930, definiu cinco tipos de inovação: introdução de um novo produto ou uma mudança qualitativa num produto já existente; novo processo de inovação para indústria; abertura de um novo mercado, desenvolvimento de novas fontes de abastecimento de matérias-primas e outros *inputs*, e mudança na organização industrial (OCDE, 1997).

Importa fazer uma distinção entre inovação e invenção. Segundo Schumpeter (1934), a invenção é uma ideia, um esboço ou modelo para criar ou aperfeiçoar um produto, serviço ou sistema. Pode ou não, estar patenteado mas ainda não se encontra instituído no mercado. No que toca à inovação, é vista pelo autor como fundamental para o processo de crescimento económico, alavancando assim o desenvolvimento do setor ou mercado.

“A inovação técnica ou, simplesmente, a inovação é usada para descrever a introdução e disseminação de novos e melhores produtos e processos na economia e inovação tecnológica para descrever avanços no conhecimento” (Freeman, 1974 *in* Godin, 2010).

Em 1990, Porter admite que para ter sucesso, a inovação geralmente requer pressão, necessidade e mesmo adversidade: o medo da perda muitas vezes torna-se mais poderoso do que a expectativa do ganho possível. Afirma, ainda, que a competitividade da nação, depende da capacidade da indústria para se atualizar e inovar. As companhias ganham vantagem contra os seus competidores mundiais, por causa da pressão e do desafio que estão expostas.

Conforme Drucker (1998), inovação é uma função específica do empreendedorismo, seja numa empresa, instituição de serviço público ou num novo empreendimento. É a forma que o empresário tem, para criar novos recursos produtores de riqueza ou melhorar os recursos já existentes, de modo a potencializar a criação de valor.

Ainda segundo o mesmo autor acima referido, existem inovações que surgem de ideias momentâneas e geniais. “A maioria das inovações, no entanto, especialmente as bem-sucedidas, resultam a partir de uma busca intencional e consciente de oportunidades de inovação, que se encontram em algumas situações”. Dentro de uma organização temos quatro áreas de oportunidade: ocorrências inesperadas, incongruências, necessidade de processo e mudanças na indústria e no mercado. No contexto externo, temos três fontes de oportunidades adicionais: mudanças demográficas, mudanças de percepções e novos conhecimentos.

Para Porter e Stern (2001) *in* Gassman (2006), a abertura de fronteiras da empresa a *inputs* externos de forma controlada, permite às empresas alcançar níveis radicais de inovação de produtos. A estratégia de pesquisa de recursos de conhecimento externos tem sido enfatizada. O conhecimento cresce cada vez mais rápido e há grupos de conhecimento especializado que estão globalmente dispersos. Deste modo, fontes externas de conhecimento e inovação apresentam uma crescente importância.

Drucker (2002) afirma que “em inovação como em outro empreendimento, há talento, há engenho e conhecimento. Mas quando o mercado, setor ou nicho estiver saturado, o que exige, a inovação é duro, focado e trabalho propositado. Se o empenho, persistência e compromisso estão em falta, o talento, criatividade e conhecimento de nada valem.”

Herkema (2003) define inovação como um processo de conhecimento que visa a criação de novos conhecimentos direcionados para o desenvolvimento comercial e soluções viáveis. Nesta perspectiva, a inovação é um processo em que o conhecimento é adquirido, partilhado e apreendido com o objetivo de criar novos conhecimentos, e que consubstancia novos artigos ou serviços. Ainda segundo o mesmo autor, inovação pode ser um novo produto, serviço ou tecnologia, estando desta forma relacionada com a mudança que pode ser radical ou incremental. Inovação é a adoção de uma ideia ou comportamento novo na organização.

De acordo com Chen et al. (2004) *in* Plessis (2007), inovação refere-se à introdução de uma nova combinação dos fatores essenciais de produção para o sistema de produção. O capital de inovação é a capacidade da organização e implementação de desenvolvimento e pesquisa, oferecendo uma tecnologia ou produto novo, para atender às exigências do cliente.

“Atividades de inovação são todas as medidas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que na verdade, têm como destino levar à implementação da inovação. Muitas atividades de inovação, são por si só inovadoras. Outras não são atividades novas, mas são necessárias para implementação da inovação. Atividades de inovação incluem I&D, que não está diretamente relacionada com o desenvolvimento específico de inovação.” (Manual Oslo, 2005).

Hamel (2006) defende que “inovação em princípios e processo de gestão pode criar uma duradoura vantagem e produzir mudanças dramáticas na posição competitiva”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a importância da inovação, não reside na sustentação do presente, mas tem como principal objetivo garantir o futuro, sendo que os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais diminutos. A vantagem competitiva de liderança de um ciclo de vida de um produto, não assegura essa liderança, num ciclo tecnológico seguinte. A previsão de necessidades futuras de clientes, com a criação e oferta de novos produtos ou serviços inovadores, terá de ser uma competência central das empresas que estão em setores de rápida inovação tecnológica. Novas tecnologias, devem ser incorporadas rapidamente, para que os processos operacionais sejam eficientes. No que toca a empresas com ciclos de vida mais alargados, a melhoria contínua dos processos é crucial para manter sucesso a longo prazo.

De acordo com Rodrigues (2009), “inovação consiste em produzir, assimilar e explorar com êxito novidades relevantes para a empresa e para o mercado.”

Segundo Dantas e Moreira (2011), “a inovação é um processo a partir de uma nova ideia, intervenção ou reconhecimento de uma oportunidade, através do qual se desenvolve um produto, um serviço ou um modelo de negócio até ser comercializado / validado pelo mercado. Claramente existe uma estreita relação entre inovação e competitividade: dizer que um novo produto é inovador, é dizer no fundo que esse novo produto teve sucesso no

mercado pelo qual, necessariamente, é um produto competitivo. Assim, decididamente, um produto inovador deverá ter um valor acrescentado no mercado para ser aceite, pelo que variáveis como fiabilidade, leveza, consumo, “ecológico”, qualidade, conforto, entre muitas outras, poderão ser armas importantes nessa diferenciação inovadora sempre que o cliente assim o entenda!”

Para Zehir *et. al* (2012), inovação permite às empresas antecipar e proteger-se de um ambiente instável ou hostil, através de uma rápida adaptação às mutações de mercado, colaborando assim, na procura de novos produtos e novos mercados.

Inovação é uma novidade ou renovação no método, no processo ou que resulta num novo produto ou incorporação de algo já existente. De alguma forma inovação é algo que chega a determinado mercado e que deve acrescentar valor.

2.2 Classificação e Tipos de Inovação

Damanpour (1991), apresenta os seguintes pares de classificações de Inovação: administrativa e técnica, radical ou incremental, e, por último, produto ou processo.

Inovações Administrativas e/ou Técnicas

Damanpour e Evan (1984) referem que as inovações técnicas se distinguem das inovações tecnológicas, uma vez que não são inovações resultantes apenas do uso da tecnologia. Estas inovações estão sim, diretamente ligadas com processos operacionais da organização; ao invés das inovações técnicas, que são vistas como um meio de mudança e melhoria dos seus processos, através de implementação de ideias em novos produtos ou serviços.

A implementação das inovações administrativas são vistas como mais complexas, uma vez que a sua tendência passa por serem implementadas no topo da hierarquia. As inovações técnicas são vistas como mais simples e mais vantajosas, sendo normalmente implementadas em patamares mais baixos na hierarquia da organização (Damanpour e Evan, 1984).

Num estudo elaborado pelos mesmos autores em 1984, sobre a relação da inovação administrativa e técnica, verificou-se uma correlação entre estes dois tipos de inovação. Inovações administrativas adotadas num determinado momento temporal, ditam um grau mais elevado de inovações técnicas futuras.

De acordo com Lin e Chen (2007), inovação administrativa consiste numa alteração no processo de recrutamento de novas pessoas, gestão de recursos, novas tarefas, alteração de responsabilidade e recompensas, isto é, inovações na estrutura da organização e na gestão dos recursos humanos, ligados à gestão de topo. Ainda em 2007, estes autores definem as inovações técnicas como sendo transformações inseridas na tecnologia do produto, processo ou serviço.

Inovações Radicais e/ou Incrementais

Lin *et al.* (2007) adianta que inovações radicais, são mudanças profundas e súbitas nos processos da organização, demonstrando uma rutura de hábitos e rotinas da entidade.

As inovações incrementais, são o resultado de um conjunto de alterações, que quando comparadas com inovações radicais têm menor impacto ou são menos vincadas. Consideram-se introduções ligeiras e incrementais às práticas anteriores da organização, sendo visto, como um processo gradual de inovação (Lin *et al.*, 2007).

Ainda segundo o autor citado anteriormente, a discussão sobre qual das duas práticas é mais importante para a organização, tem vindo a ganhar relevância. No entanto, o autor defende que a inovação deve ser um processo contínuo e cumulativo, sendo assim importante conjugar os dois métodos de inovação para otimizar benefícios.

Como refere Dantas e Moreira (2011), inovações radicais não estão centradas em redução de custos, apesar de produzirem resultados bastante positivos devido ao seu impacto. Por outro lado, inovação incremental está por norma focada na redução do custo unitário do produto. De uma forma geral, as inovações radicais resultam da utilização da ciência e tecnologia, enquanto que inovações incrementais estão orientadas para o mercado.

Inovações de Produtos e/ou Processos

Inovações de produto são novos produtos e serviços que determinada organização dispõe no mercado. Com um ambiente competitivo cada vez mais agressivo, é desejável que as empresas adaptem os seus produtos ao meio envolvente, lançando novos artigos ou serviços. Estas alterações, podem ser evoluções de produtos anteriores. Relativamente às inovações de processos, estas permitem um crescimento e uma melhoria da estrutura da organização, através de um progresso na sua capacidade, potenciando assim sua competitividade (Damanpour, 1991).

Wang e Ahmed (2004) realizaram um trabalho de validação das medidas de capacidade inovadora das empresas. Além das inovações de processo e de produto, os autores destacam outras três capacidades inovadoras de mercado. As comportamentais que estão fortemente associadas à inovação de produto e de mercado; as inovadoras comportamentais, que promovem uma cultura dentro das organizações, e por último, as estratégicas. Esta última capacidade inovadora, está relacionada com a organização estratégica da empresa e a sua capacidade de resposta face a oportunidades internas e externas, como por exemplo lançar novos produtos ou serviços ou explorar novos segmentos de mercado ou antigos segmentos de forma inovadora.

Wang e Ahmed, num estudo realizado no ano de 2004, apresentam ainda três capacidades distintas de inovação: de Mercado, Comportamental e Estratégica.

Segundo os autores apresentam uma perspectiva de separação da inovação de produto e da inovação de mercado. Esta abordagem, que as empresas adotam, é distinta, tendo como finalidade entrar e explorar novos mercados-alvo. Então, inovação de mercado, consiste na abordagem que as empresas adotam a fim de explorar novos mercados, sendo uma via para identificar um novo nicho de mercado e lançamento de produtos tecnologicamente avançados. Outra via, passa pelo lançamento de produtos já existentes, mas suportados por ações de marketing aguerridas. Em ambas as estratégias, as empresas enfrentam novos concorrentes, novos mercados ou segmentos de mercados.

Inovação de produto mantém o foco no produto em si. A inovação de mercado dá ênfase às abordagens de mercado. Apesar de serem tratados como fatores evidentes, inovação de produto e mercado estarão sempre interrelacionados. (Wang e Ahmed, 2004).

Segundo Wang e Ahmed (2004), a capacidade de inovação comportamental, pode estar presente em três níveis: pessoas, equipas e gestão. Para aferir a inovação comportamental de uma organização, não podemos apenas examinar eventos de inovação ocasionais ou características inovadoras de determinadas partes da organização. De acordo com Avlonitis *et al.*, (1994) *in* Wang e Ahmed (2004), a perspetiva comportamental deve refletir a “mudança comportamental sustentada” da organização em direção à inovação, isto é, o compromisso comportamental.

A inovação comportamental demonstrada através de pessoas, equipas e gestão proporciona condições para criar cultura de inovação, com uma maior receptividade interna global a novas ideias e formas de atuar (Wang e Ahmed, 2004).

Segundo Wang e Ahmed (2004), inovação estratégica ocorre quando uma empresa encontra uma lacuna no posicionamento da indústria, elabora um processo para ocupar essa franja e potencia as lacunas para que se torne novo no mercado.

Para Markides (1998) *in* Wang e Ahmed (2004), a inovação estratégica enfrenta muitos obstáculos em muitas organizações. Bastas vezes, as empresas encontram-se muito bem-sucedidas e confortáveis nos mercados em que estão presentes, não visionando vantagens de mudança. Por outro lado, existem entidades que reconhecem a necessidade de mudança, mas têm falta de capacidade de gerir a mudança ou os gestores de organização hesitam em assumir o risco, proveniente da incerteza da mudança.

Conforme Manual Oslo (2005) e inúmeros autores conceituados na área da inovação, existem quatro tipos de inovação que abrangem uma ampla gama de alterações nas atividades das empresas:

- Inovação de produto
- Inovação de processo
- Inovação organizacional
- Inovação de marketing.

Inovação de produto consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às características ou uso previsto.

Inovação de processo é a implementação de um novo processo ou melhoria significativa no método de produção ou método de entrega (Manual Oslo, 2005).

Ainda, com base no Manual Oslo (2005), inovação de Marketing baseia-se na implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças substanciais no *design* de produto ou da embalagem do produto, no seu posicionamento, na sua promoção ou políticas de preço. Inovações organizacionais, consistem na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios empresariais, organização no local de trabalho ou relações externas.

Cunha *et al.*(2007), dentro do conceito de inovação, apresenta algumas classificações dicotômicas: inovação de produto ou processo, inovações sociais e tecnológicas, e por último, inovações autónomas e sistemáticas.

Como o próprio nome indica, inovação de produto consiste numa evolução do produto ou criação de novo artigo, enquanto inovar no processo consiste na alteração do processo dentro da empresa. A diferença entre inovação social e tecnológica, reside na origem da inovação, por exemplo, inovação social é exercida, como o nome adianta, pelo meio social, enquanto a tecnológica pode surgir no meio virtual (Internet). Na última dicotomia, inovação sistémica, consiste numa relação entre diversas inovações, que podem estar associadas; inovação autónoma, baseia-se numa inovação que não impacta outras inovações, podendo ser desenvolvida de forma independente (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Lin *et al* (2007), alterações efetuadas na tecnologia de produto e de processo são consideradas inovações técnicas, enquanto as de serviço são inovações administrativas.

Ars (2009), afirma que falta uma classificação adequada das teorias de inovação. Os resultados das pesquisas muitas vezes são inconclusivos e não permitem obter resultados claros: “Literatura de inovação atual, fornece uma gama abundante de tipos e medidas de inovações, que são usados de forma intercambiável e estão constantemente em definição. Isso dificulta o desenvolvimento da teoria da gestão e da inovação e da aplicação da teoria na prática”.

Inovação é uma área em franca expansão, pelo que as organizações devem apostar nos diversos tipos de inovação. No entanto, inovação nas áreas tecnológica e do marketing

tem ganho uma maior importância, devido à evolução dos meios de tecnologia e informação.

2.3 Processo de Inovação

Existem diversos autores que defendem determinados modelos ou processos de inovação e variados estudos que tentam retirar relações sobre qual ou quais os modelos, características, especificidades e fragilidades de inovação nas organizações empresariais (Arzola *et al.*, 2012)

De acordo com as Normas Portuguesas de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4456, 2007 e NP 44567, 2007), a inovação é um processo cada vez mais relevante. A efetividade do processo, aumenta de projeto em projeto, e tem início com a identificação de oportunidades. O *output* é um dos quatro tipos de inovação contemplados pela norma em questão: produto, processo, organizacional e marketing. Na figura 5, estão apresentadas as etapas do processo de inovação, de acordo com o normativo.

Figura 5 - Etapas do processo de inovação



Fonte: Normas NP 4456: 2007 e NP 4457: 2007

Em Espanha, segundo a norma UNE 166002 (2010), que tem como base o processo de *Kline* para caracterizar as fases de inovação, o processo de inovação é explicado em três fases fundamentais: geração de ideias; avaliação de oportunidades e seleção de projetos; e, por último, desenvolvimento de projetos de inovação.

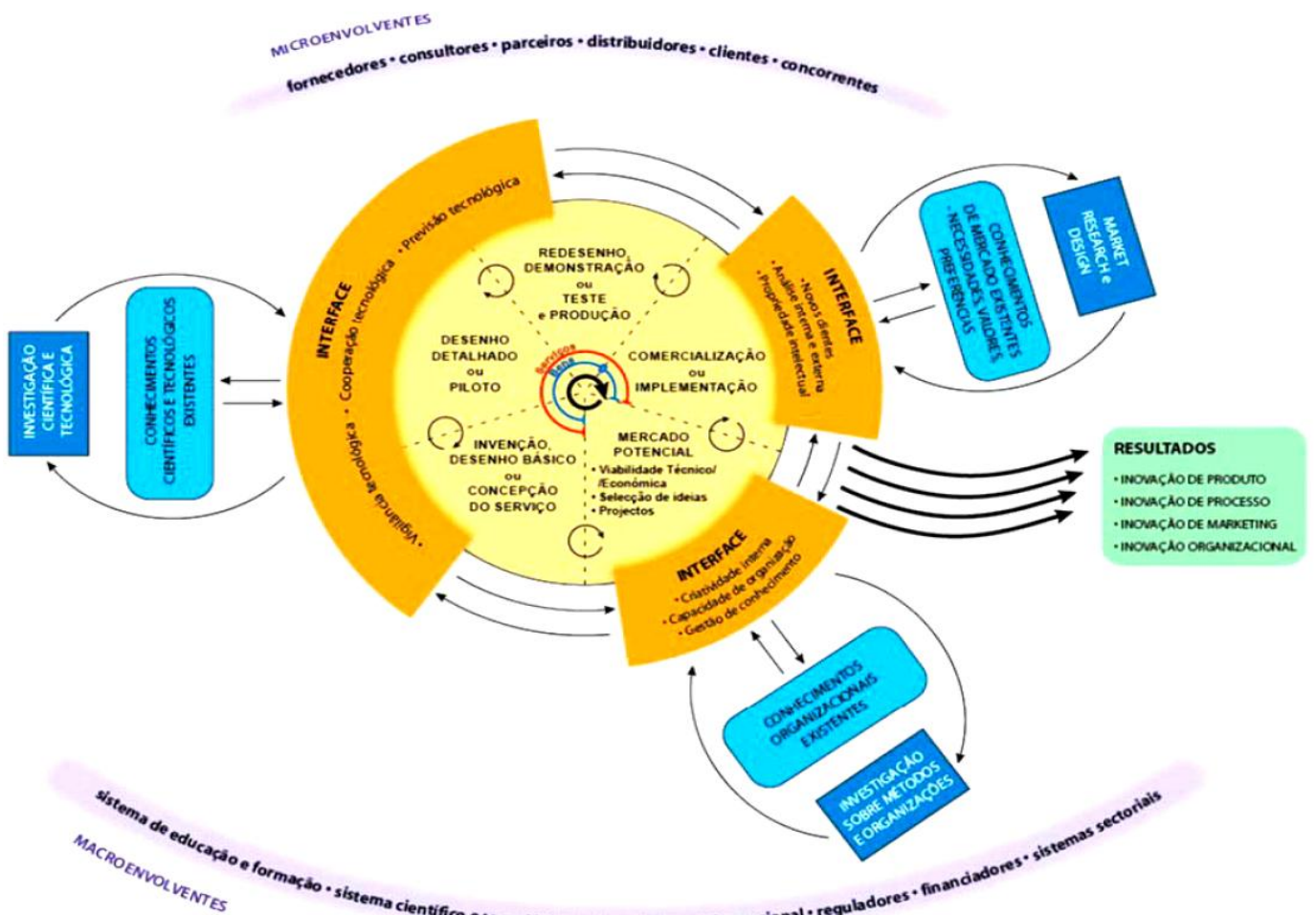
A geração de ideias advém da realização combinada de uma série de atividades como monitorização e prospeção tecnológica, uso de técnicas criativas e elaboração de análises internas e ao meio envolvente. A segunda parte do processo, consiste na avaliação da viabilidade técnica e económica, na seleção das melhores ideias e na formulação dos projetos. A fase de desenvolvimento de projeto, contém em si as seguintes etapas: invenção e desenho básico, desenho detalhado e prova piloto. A terceira etapa, consiste no redesenho, demonstração e produção, sendo que a última fase é a sua comercialização (UNE 166002, 2010).

Ainda com base na norma UNE 166002 (2010), este modelo admite as inovações *technology-push*, ou seja, originadas principalmente pelo desejo de aplicar novas tecnologias, com as *demand-pull*, oportunidades detetadas no mercado que necessitam de uma nova solução.

A figura 6, elaborada por Caraça *et al.*, (2006) apresenta o “Modelo de interações em cadeia”, sendo este um modelo de inovação para economia do conhecimento, que serve de referência para todo o tipo de organização.

Neste esquema procura-se descrever o processo de inovação, sintetizando as fontes e as etapas que constituem o processo. As relações são identificadas, estando o processo centrado na experiência resultante de uma aprendizagem contínua. Esta deve ser de cariz interno e externo, como por exemplo universidades, análise de concorrência ou *know-how*. A interação é vista como um modo de promover a aprendizagem, com o qual o papel das redes de contato, quer internas quer externas, sai reforçado. Com este processo, não só é feita uma transmissão de informação, como se proporciona a aprendizagem através da experiência (Caraça *et al.*, 2009).

Figura 6 - Modelo de interações em cadeia



Fonte: Caraça *et al.*, 2009

De acordo com os autores Caraça *et al.* (2009), todo este processo é cíclico e em contínua evolução, sendo que os *outputs* deste processo consistem em inovação de produto, processo, marketing e organizacional.

O processo de inovação deve ter início na identificação de um problema ou de uma oportunidade, que através de um processo de geração de ideias procura a melhor solução. Com base em estudos sobre aplicabilidade e eficiência dessa solução, deve tomar-se a decisão de avançar com o projeto e lançar para o mercado a solução.

Para promover este processo de inovação, deve ser fomentada uma cultura de inovação dentro da entidade. A rede de parceiros pode ser uma mais-valia neste processo, através da partilha de conhecimento e busca de soluções integradas. Os *stakeholders*, de acordo com o tema em questão podem contribuir de forma bastante positiva.

2.4 A Cadeia de Valor da Inovação: um fluxo integrado

Hansen e Birkinshaw (2007), afirmam que as empresas não podem importar apenas as últimas modas da inovação para solucionar os seus problemas. Em vez disso, as organizações devem considerar os seus processos para fomentar inovação, avistar desafios únicos e forma de os administrar.

Com cinco projetos de pesquisa sobre inovação, elaborados ao longo de uma década, os autores Hansen e Birkinshaw (2007), elaboram um quadro que nomeiam de “Cadeia de Valor da Inovação”. Esta visão apresenta a inovação como um processo sequencial, composto por três fases: geração do conceito, desenvolvimento de conceitos e a difusão dos conceitos desenvolvidos. No decurso do processo, os responsáveis devem proceder a seis tarefas críticas: *sourcing* interno, colaboração entre unidades, *sourcing* externo, seleção, desenvolvimento e ampla disseminação da ideia na organização.

Figura 7 - A cadeia de valor da inovação: um fluxo integrado

	Geração da Ideia			Conversação		Difusão
	<i>In-House</i>	<i>Cross-pollination</i>	<i>External</i>	<i>Selection</i>	<i>Development</i>	<i>Spread</i>
	Criação de uma unidade	Colaboração entre unidades	Colaboração com unidades externas à empresa	Triagem e financiamento inicial	Movimento da ideia ao primeiro resultado	Disseminação através da organização
Questões Chave	Será que as pessoas da unidade criam ideias sobre elas próprias?	Será que se criam boas ideias trabalhadas por toda a empresa?	Nos adquirimos boas e suficiente ideias fora da empresa?	Somos bons em fazer uma triagem e financiamento de novas ideias?	Somos bons a transformar ideias em produtos e negócios viáveis, e boas práticas?	Somos bons a difundir as ideias desenvolvidos em toda empresa?
Indicadores Chave de performance (KPI)	Número de ideias de alta qualidade gerada dentro da unidade.	Número de ideias de alta qualidade geradas em todas unidades.	Número de ideias de alta qualidade geradas a partir de fora da empresa	% de todas as ideias geradas que são selecionadas e financiadas.	% de ideias que levam a receita. Número de meses para a primeira venda.	% de penetração nos mercados desejados, canais. Número de meses para difusão completa.

Fonte: Hansen M e Birkinshaw J (2007)

Com base nesta visão, a Cadeia de Valor de Inovação, sendo um processo de fluxo integrado faz o lançamento de questões chave sobre comportamentos organizacionais da empresa. Através de indicadores chave de performance (KPI), é possível mensurar a importância e contribuição das rúbricas para a inovação organizacional (Hansen e Birkinshaw, 2007).

Em muitas organizações está implementada uma cultura de inovação que contribui para a evolução da empresa. No entanto, em muitas delas o processo não é mensurado nem implementado como uma cadeia integrada, que no fundo é geradora de valor. Através de questões chave e, sobretudo, dos KPI é possível fazer uma análise quantitativa do número de ideias geradas e da qualidade, que será no fundo medida pela percentagem de ideias que chegam ao mercado e geram valor.

Conforme Peter Drucker: “o que não se pode medir, não se pode gerir”. Desta forma, mensurando as ideias e a qualidade das mesmas (sucesso no mercado) é possível traçar objetivos que incentivem a organização na procura de mais e melhores ideias.

2.5 Obstáculos à inovação

Segundo Quinn (1985), a maioria das grandes organizações apresentam diversas barreiras à inovação. A gestão de topo, bastas vezes, está isolada e distante, quer da operativa ou produção, quer dos seus clientes e muitas vezes dá-se demasiada ênfase no curto prazo. A existência de demasiadas regras, excessivo planeamento e estruturas burocráticas rígidas, leva a um desincentivo da inovação. Ainda existem barreiras, como a não apreciação dos empreendedores fanáticos e sistemas de incentivo e recompensas desajustados.

Para Baptista (1999), inovar ou não inovar tem riscos inerentes. Cada organização deve procurar um equilíbrio entre os custos e benefícios na tomada de decisão de inovação.

O Manual Oslo (2005), refere que existem vários motivos que desincentivam a inovação. Fatores como os económicos (custos elevados ou falta de procura), fatores legais (exigências tributárias ou regulações específicas) ou fatores empresariais (carência de pessoas qualificadas ou com conhecimentos), podem ser entraves e levar ao desincentivo da inovação.

Numa investigação feita a mais de 550 empresas industriais (*Strategos Survey of Innovation*, 2006), a consultora identifica as seguintes barreiras à inovação: visão de curto prazo, escassez de recursos para promover inovação, ânsia de retorno rápido de investimentos, incentivos de recompensa inapropriados, inovação como sinónimo de risco e falta de processo sistemático de inovação.

Loewe e Dominiquini (2006) afirmam que existem quatro áreas chave para alcançar uma capacidade de inovação sistemática: liderança e organização, processos e ferramentas, pessoas e habilidades e por último, cultura e valor.

Com objetivo de perceber quais são as barreiras à inovação, deve ser realizada, dentro da organização, uma análise aos seus obstáculos específicos. Além de perceber como a empresa está a implementar os processos e ferramentas de inovação, deve ser feita uma medição dos mecanismos de alavancas de alocação de recursos, como os sistemas de recompensas, métricas, comportamentos de liderança, estrutura e cultura organizacional, que podem criar barreiras ou desincentivos à inovação. O diagnóstico é realizado com recursos a entrevistas aos “clientes” das alavancas da inovação. Deste processo resulta um plano de ação, que visa colmatar lacunas críticas relativas à capacidade inovadora da organização (Loewe e Dominiquini, 2006).

Segundo Rodrigues (2009), de forma genérica, os obstáculos à inovação, podem ser agrupados em internos e externos. Os internos estão relacionados com a falta de financiamento ou entendimento dos envolvidos, uma vez que a inovação acarreta demasiados riscos ou despesas. Por outro lado, os externos, referem-se a dificuldades de acesso a informação tecnológica, financiamento externo, falta de pessoas qualificadas ou outros fatores externos.

Apesar de todos os possíveis proveitos da inovação, existem ainda diversos obstáculos. O financiamento é bastas vezes um dos principais problemas, de pequenas e médias empresas. A carência de capital humano e uma pobre cultura de inovação, apresentam-se como outros obstáculos. As pontes de ligação entre as universidades /politécnicos e universidades apresentam-se ainda como curtas ou pouco consistentes.

A inovação ou uma política de inovação não têm resultados imediatos, já que é necessário um intervalo de tempo que se inicia no processo até à obtenção de resultados.

Deste modo, uma visão de curto prazo estrangula o processo de inovação, sendo que muitas empresas, devido a pressões económicas, sacrificam esta visão de médio prazo pela obtenção de resultados a curto prazo.

2.6 Importância da Inovação

Baptista (1999) apresenta um conjunto de motivações que as empresas devem ter para que a inovação seja um processo contínuo e relevante nas organizações. Tendo cada sector e cada organização as suas próprias motivações, de uma forma generalizada, o autor apresenta uma panóplia de motivações, das quais se destacas: satisfação das necessidades, melhoria de produto, reforço da imagem no mercado, diferenciação de produtos, personalização de serviços, aproveitamento de economias de escala, proteção contra ciclos económicos, fidelização de clientes, melhoria nos processos.

De acordo com Baumol (2002), existem três motivos fundamentais que levam as empresas a inovar: sobrevivência, redução de custos e busca de novos mercados.

As empresas estão obrigadas a inovar, em economias de mercado mais desenvolvidas, uma vez que de outra forma não subsistiam à concorrência. Isto tem maior preponderância em setores tecnologicamente avançados. Inovar, é visto como uma questão de sobrevivência. O resultado desta pressão culmina em espirais crescentes de inovação.

Baumol (2002), afirma que este é o motivo que mais contribui para a inovação e que é devido aos custos elevados e grau de incerteza, que as empresas, procuram bastas vezes partilhar custos da atividade de inovação e também benefícios.

Com a participação das empresas em consórcios, de licenciamento de patentes e financiamentos de investigação, o processo de inovação é difundido e as empresas potenciam de alguma forma a sua sobrevivência. Por último, as atividades de inovação são rotina nas empresas, sendo exponencial em setores tecnologicamente avançados. As inovações ocasionais, provenientes de *star-ups*, levam ao aparecimento de novos setores de mercado (Baumol, 2002).

No entender de Kemp *et al.* (2003), e com base nos estudos que têm sido realizados, as organizações com uma cultura de inovação, obtêm maiores lucros e conseguem crescimentos mais acelerados, do que as restantes empresas.

Para Lin e Chen (2007), a inovação tem sido fundamental para a proliferação da economia global, através da competitividade setorial. Os autores vêem a inovação como principal fator para o crescimento organizacional e promoção do sucesso futuro. Só desta forma, é possível garantir a sustentabilidade de cada negócio numa economia mundial. No panorama atual, cada vez mais competitivo, a estrangulação dos custos ou pequenos *upgrades* na qualidade de produto, já não são suficientes, sendo necessário acrescentar mais valor.

Para sobreviver, as empresas devem fazer um planeamento de inovação por duas vias: lançamento de inovações radicais, de modo a competir com a concorrência e inovações incrementais, para alargar as margens de lucro. Por outro lado, a inovação tecnológica apresenta um maior grau de sucesso dentro das organizações. Com uma introdução no mercado, esta obriga a movimentos inovadores dos outros departamentos ou setores da organização (Lin e Chen, 2007).

Kaplan e Norton (2009), apresentam a inovação como uma função básica para a competitividade das empresas: “empresas que seguem uma estratégia de inovação irão conseguir uma elevada rentabilidade do investimento feito na melhoria dos processos, quando se focalizam na melhoria da inovação e dos processos de desenvolvimento dos produtos”.

A inovação para além de todo o conjunto de vantagens competitivas que pode gerar de forma óbvia ou direta, pode apresentar outros fatores associativos que tornem a organização mais apelativa. Por exemplo, a melhoria da imagem de marca devido a incrementos de inovação que podem conferir uma posição diferenciadora de mercado. A inovação deve ser tratada como um meio para alcançar um resultado.

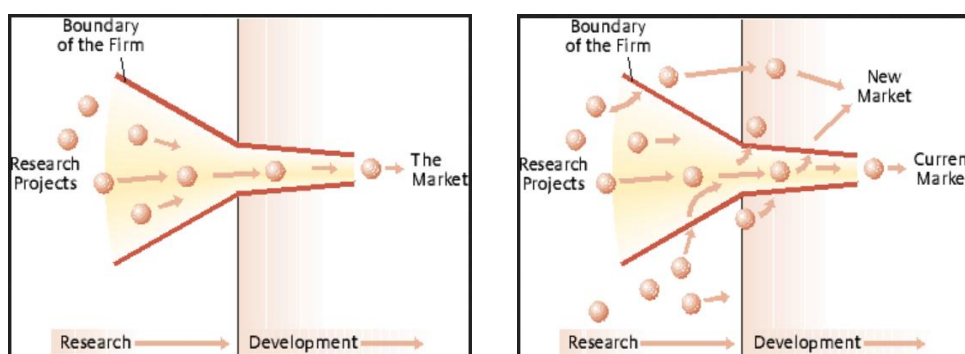
2.7 *Open Innovation*

Segundo Gassman (2006), desde a década de 1980 que a propensão para cooperar em projetos de I&D tem aumentado, tendo alcançado um pico na década de 1990. As empresas deslocaram as suas atividades internas de I&D, para a contratação de investigação e desenvolvimento externo. A comunidade académica coagiu na abertura das fronteiras das empresas, de modo a que as inovações externas sejam aceites.

Chesbrough (2002) apresenta alguns pontos de diferenciação de inovação aberta, comparativamente com teorias anteriores de inovação. Com a nova teoria, é atribuída igual importância ao conhecimento externo e ao conhecimento interno, passando a centralidade do modelo de negócio na conversão de I&D em valor comercial. É possível avaliar os erros de medição, em relação aos modelos de negócio no que concerne ao I&D de novos projetos e existe uma saída intencional dos fluxos de conhecimento e tecnologia. Através desta nova perspectiva de abertura, as organizações têm um vasto manancial de conhecimento à sua disposição e assumem um papel pró-ativo e diferenciador na gestão de Propriedade Intelectual (PI). Com uma inovação aberta, surgem intermediários que podem promover novas vias de inovação e criar novas métricas para avaliar esta capacidade.

Na figura 8, representam-se os Modelos de Inovação Fechada e Inovação Aberta. A Inovação Fechada procura que a investigação e o conhecimento permaneçam na organização, permitindo assim a entidade deter, uma vantagem competitiva exclusiva. No Modelo de Inovação Aberta, as empresas podem recorrer a fontes externas para importar recursos e conhecimentos, de modo a complementar os já existentes, ao longo do processo de inovação, alavancado assim a competitividade empresarial (Chesbrough, 2003).

Figura 8 - Modelo de Inovação Fechada *versus* Modelo de Inovação Aberta



Fonte: Chesbrough (2003), *The Era of Open Innovation*

Na figura 4, podemos averiguar as principais diferenças entre o Modelo de Inovação Fechada e o Modelo de Inovação Aberta.

Figura 4 - As principais diferenças entre modelos de Inovação Fechada e Aberta

Inovação Fechada	Inovação Aberta
A empresa lança ideias inovadoras no mercado, de modo pioneiro.	A empresa busca um modelo de negócio que forneça vantagem competitiva sustentável, sendo mais importante do que ser pioneira.
A organização tem foco central em gerar ideias inovadoras.	A organização para além de estar centrada em lançar ideias inovadoras, está atenta ao ambiente externo importando ideias.
I&D apenas interno, sendo necessário investir em atividades internas da empresa.	I&D pragmático, sendo necessários recursos internos, mas complementando-os com recursos externos, potenciando resultados.
Especialização interna nas diversas áreas, gerando soluções internas.	A empresa especializa-se em determinada área e procura trabalhar de forma colaborativa com outras organizações, maximizando recursos.
Controla e protege a sua propriedade intelectual. Age defensivamente na proteção do capital intelectual.	A empresa procura proteger a sua propriedade intelectual, mas potencia o seu negócio através de licenciamento tecnológico não usado e adquire tecnologias emergentes.

Fonte: Chesbrough (2003), *The Era of Open Innovation*

De acordo com Chesbrough (2003b), as entidades que usam o modelo de inovação aberta, necessitam de combinar a pesquisa interna com ideias externas, implementando ideias nos seus negócios e por vezes, recorrendo a outras empresas. A chave consiste em perceber quais as necessidades internas e de que forma se devem encaixar as peças internas e externas, de forma a maximizar recursos e eficiência.

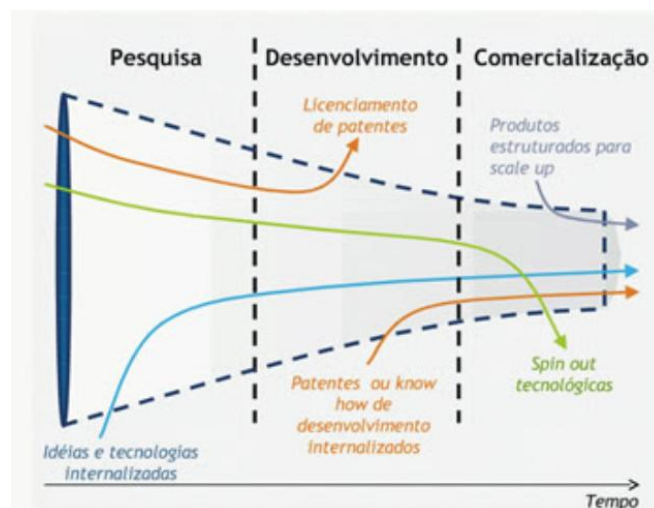
Chesbrough (2005), adianta que a *open innovation* ou inovação aberta pode ser entendida como o oposto do modelo tradicional de integração vertical ou fechada. As atividades internas de I&D, tinham como objetivo produzir artigos desenvolvidos internamente, que eram aplicados na empresa. Para o autor, “a *open innovation* é o uso de entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de inovação, respetivamente propositadas”.

Embora exista uma tendência de *open innovation*, esta não é imperativa para que uma empresa ou organização seja inovadora. Existe sim, a necessidade de uma abordagem a respeito da gestão da inovação. Devem ser determinados quais os fatores que impulsionam o desempenho da organização. Importa também verificar, se é através da inovação aberta ou da inovação fechada, que a organização pode alavancar as suas competências inovadoras (Gassmann, 2006).

De acordo com Dantas e Moreira (2011), com a globalização, as competências necessárias para gerar inovações tecnológicas, estão bastante distribuídas por organizações e empresas. Recorrer à inovação, fazendo apenas uso dos recursos internos, é competitivamente inviável. Com os altos níveis de especialização que as empresas alcançam, é geralmente mais vantajoso recorrer aos seus serviços, em vez de gerar uma solução interna. A capacidade inovadora pode sair bastante beneficiada da própria empresa.

Deste modo, *open innovation*, envolve inovação interna e externa, através de parcerias com outras instituições, *outsourcing*, licenciamento, aquisição e transferência tecnológicas, ou outros (Dantas e Moreira, 2011). Na figura 9, podemos verificar as potencialidades da Inovação Aberta.

Figura 9: Potencialidades da *Open Innovation*



Fonte: Chesbrough (2003), *The Era of Open Innovation*

O processo de inovação, quando compartilhado com outras entidades, ou seja, quando o risco e recompensa são suportados por várias organizações, gera benefícios

mútuos para os envolvidos. A criação de novos produtos, ideias ou processos pode ser mais veloz e eficiente, quando diversas organizações trabalham em conjunto (Pigott *et al*, 2014).

Segundo Marques (2014), mais importante que o debate entre inovação aberta e fechada, num panorama de competitividade global, é a compreensão dos processos de aprendizagem dentro e fora das organizações. Deve ser estudada a forma como adquirem conhecimento e como organizam recursos e capacidades para sustentar a estratégia empresarial.

Existe uma tendência crescente de derrube das muralhas das organizações e permuta de conhecimentos e experiências. A rede de parcerias tem um peso cada vez maior no estabelecimento de conceções que gerem valor em ambos os sentidos. Devido à especificidade de áreas de negócio, torna-se em muitos casos mais eficiente recorrer a parcerias e *outsourcing* para apoiar a inovação em cada uma delas.

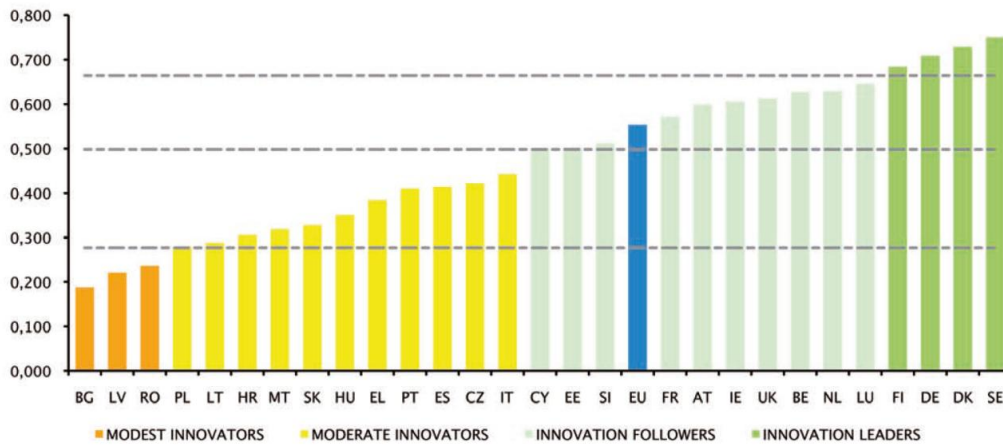
2.8 Evolução e perspetivas

A capacidade competitiva de um país, depende da aptidão que as suas indústrias têm para inovar e crescer. Um ambiente externo que respira inovação, onde os vários *stakeholders* buscam inovação e crescimento, garantem benefícios para os vários intervenientes. A inovação desempenha um papel fundamental na competitividade de um setor, região ou país (Porter, 1990).

Ao nível Europeu, podemos encontrar informação dos Estados Membros no relatório *Innovation Union Scoreboard*, (European Commission, 2014) sobre o índice de Inovação, avaliando anualmente o progresso de cada estado.

No relatório relativo a 2013, verificamos que os países são divididos em 4 grupos, desde Inovadores Modestos a Líderes de Inovação. Os países que apresentam um maior índice de inovação são a Finlândia, Alemanha, Dinamarca e o Suécia. A média da União Europeia apresenta um índice de cerca de 0,55, estando Portugal abaixo da média Europeia, dentro do grupo dos Inovadores Moderados (European Commission, 2014).

Gráfico 9: Desempenho da Inovação dos Estados Membros da União Europeia

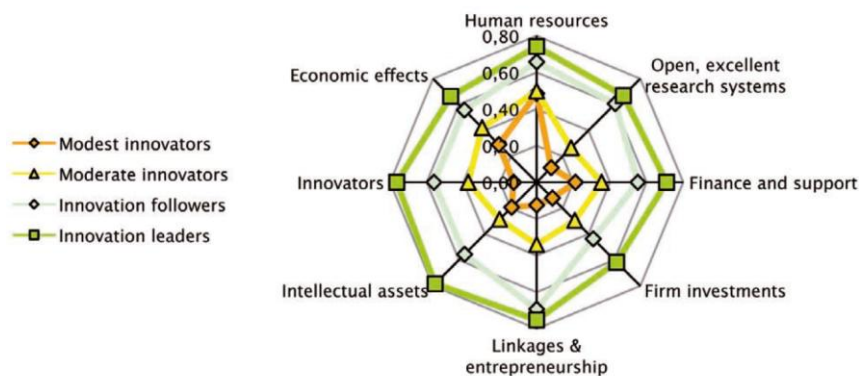


Fonte: *Innovation Union Scoreboard 2014*

“Nota: O desempenho médio é mensurado através de um indicador composto com base nos dados de 25 indicadores, que vão de um desempenho mais baixo possível de 0 a um máximo desempenho possível de 1. O desempenho médio, reflete o desempenho em 2011/2012 devido a um atraso na disponibilização de dados” (European Commission, 2014) – Ver Anexo A para consultar a lista de abreviaturas de países da União Europeia.

Fazendo uma avaliação por dimensão, verificamos que os Líderes de Inovação têm uma melhor performance em todas as dimensões, seguidos pelos Seguidores da Inovação, Inovadores Moderados e pelos Inovadores Modestos. Apenas em algumas dimensões, se denotam curtas diferenças, como os recursos humanos entre os Líderes de Inovação e os Seguidores e, também, existe uma curta margem entre os Moderados e os Inovadores Modestos. Conclui-se que seguem os mesmos padrões de desempenho (European Commission, 2014).

Figura 10: Grupos de Países: Os resultados da Inovação por Dimensão



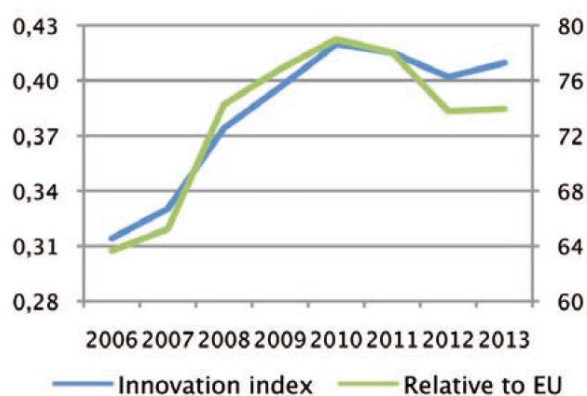
Fonte: *Innovation Union Scoreboard 2014*

No caso de Portugal, que está no grupo de Inovadores Moderados, denotamos uma tendência crescente no seu índice de inovação desde o ano 2006 até ao ano de 2010, que apresenta uma estagnação ou atraso do incremento de Inovação. Relativamente à média Europeia, apesar de estar abaixo da mesma, tem vindo a melhorar o seu comportamento em relação à UE.

Analisando os indicadores, Portugal está abaixo da média da UE na maioria dos indicadores, principalmente em receitas e patentes vindas do exterior, pedidos de patentes e aplicação de patentes de concursos. De forma positiva, está a cooperação internacional, publicações científicas, PME's com produtos e processos inovadores e PME's com Marketing ou inovações organizacionais.

A maioria dos indicadores de Portugal cresce contra a média Europeia, por exemplo, o caso de projetos comunitários ou despesas em I&D no setor de negócios e publicações científicas internacionais. Por outro lado, indicadores como investimento em I&D de inovação, inovação de novos doutoramentos ou investimento em capital de risco, apresentam grandes quedas no seu crescimento.

Gráfico 10: Portugal: Índice de Inovação e comparação com União Europeia



Fonte: *Innovation Union Scoreboard 2014*

Em Portugal existem diversas entidades que fomentam a inovação, através de apoio direto às organizações (financiamento), parcerias, incentivos locais, eventos ou outras ações que funcionam como mediadoras e/ou facilitadoras da instauração de uma cultura de inovação dentro das organizações nacionais, promovendo assim a competitividade organizacional. São várias, as entidades que apresentam manuais, estudos e questionários sobre inovação, tanto a nível nacional como internacional. (elaboração própria).

Por exemplo, desde os anos 90 que podemos consultar estatísticas da OCDE sobre as variáveis da inovação, através do Manual Oslo, tendo já três edições (em 1992, 1996 e 2005). Com base neste manual, alguns países ou organizações criaram e implementaram inquéritos sobre as atividades de inovação. Por exemplo, em Portugal criou-se o *Innovation Scoring* (2007), que consiste num instrumento de apoio às organizações portuguesas e que visa promover e ampliar a inovação de uma forma sistémica e eficiente.

A COTEC (2014) Portugal é uma Associação Empresarial para a Inovação que foi constituída em 2003 por Jorge Sampaio, então Presidente da República, apoiada pelo Primeiro-Ministro e recebida com bastante adesão por parte de conjunto de empresas cujo valor acrescentado bruto global representava, em 2002, cerca de 18% do PIB. A COTEC conta hoje com 330 associados e tem como objetivo promover a competitividade das empresas em Portugal, através do desenvolvimento e promoção de uma cultura de inovação no seio das organizações nacionais.

A AIP (Associação Industrial Portuguesa, 2014) tem sido um elemento chave no panorama nacional no que toca a inovação. Com a fomentação de Workshops de empresas inovadoras dirigidos aos diversos públicos, convenções empresariais, estudos e publicações nacionais e europeias, financiamentos a *start-up*'s e ideias inovadoras tem assumido um papel de propulsora de uma cultura de inovação.

Em Novembro, a AIP (2014) voltou a organizar o “Dia da Inovação”, contando com a presença de empresas inovadoras e oradores nacionais e internacionais. O conceituado Robert Atkinson (2014) marcou presença na lista de oradores, afirmando que para a inovação obter sucesso é necessário que três vetores funcionem em consonância: ambiente empresarial, ambiente de política de inovação e um ambiente regulador.

Ainda dentro do círculo de conferências no “Dia da Inovação”, Medina (2014) afirma que os *clusters*, que são concentrações de empresas e instituições interdependentes de determinado setor, apresentam um papel chave no processo de inovação e sustentabilidade económica. Estes *clusters* oferecem vantagens ao nível do conhecimento mútuo e de maior facilidade de estabelecimento de relações.

Knott (2014) elaborou um estudo em que compara a eficiência do investimento em I&D de todas as empresas públicas dos 50 estados dos EUA, através de uma medida que

dominou RQ ou quociente de pesquisa. Este estudo tinha como objetivo clarificar a importância dos *clusters* geográficos na inovação e indústria.

Knott (2014) concluiu que só dois estados tiveram relevância em termos de RQ, Califórnia e Minnesota. O único elo de ligação das características dos Estados, são as restrições a acordos de não concorrência. Deste modo, e apesar dos variados investimentos e injeção de capital na criação de *clusters* industriais, por parte de outros estados, este não consegue obter relevância quando analisado RQ dos diversos estados dos EUA.

Outra entidade com papel, de igual relevância no panorama nacional, é o IAPMEI (2014) que tem um sistema de incentivos à inovação e que promove a inovação organizacional. Fomenta a introdução de melhorias tecnológicas, estimula o empreendedorismo e investe em áreas com potencial de crescimento. Qualquer empresa pode candidatar-se aos concursos que do IAPMEI.

A SPI (Sociedade Portuguesa de Inovação, 2014) lançou um novo projeto Horizonte 2020, sendo este um programa para investigação e inovação na Europa. A empresa recorre a capitais europeus para coordenar e injetar financiamento em projetos de I&D.

Para finalizar, no Acordo de Parceria 2014 – 2020, promovido pelo QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) o Estado Português, do ponto vista estratégico, apresenta de forma clara, como um dos objetivos temáticos, “Reforçar a investigação, o desenvolvimento tecnológico e a inovação”. No ano de 2020, o objetivo é investir uma verba entre 2,7% a 3,3% do PIB, sendo que em 2011 foi apenas de 1,1%.

Apesar das várias ações que promovem a inovação e instituições que são verdadeiras pregadoras da inovação, em Portugal existem muitas empresas que estão longe desta realidade. Seja por visão de curto prazo, seja por dificuldade de financiamento ou porque simplesmente não vêm inovação como prioridade, existe um grande *handicap* no que toca à importância da inovação nas empresas.

A instauração de uma cultura de valor e um crescente peso na definição estratégica, devem ser dois fatores de ação a ter em conta no que toca à inovação. As instituições públicas e europeias devem ter um papel fundamental na proliferação da inovação nas organizações.

3. Metodologia

3.1 Introdução

Terminada a revisão bibliográfica, com recurso a um fundamento teórico, sustentado nalguns dos mais importantes autores das matérias em estudo, importa agora verificar a aplicabilidade dos conceitos teóricos na realidade empresarial.

Com recurso a estudos de caso pretende verificar-se a dimensão e relevância das disciplinas apresentadas numa organização empresarial e num centro tecnológico, bem como a sua influência que podem nas decisões organizacionais.

3.2 Enquadramento conceptual

Nas ciências sociais, o estudo de caso é habitualmente usado, uma vez que verifica a aplicabilidade do estudo à realidade atual. Segundo Yin (1994), o método de entrevista tem como principal vantagem o enfoque no que é o objetivo de trabalho. Por outro lado, as perguntas e as respostas podem ser algo subjetivas, podendo estar de certa forma enviesadas.

“As entrevistas têm, como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas do trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy e Campenhoudt, 1995).

Stake (1995) (em Farquhar, 2012) afirma que através de um estudo de caso, entramos em cena com um verdadeiro interesse em aprender com as funções e atividades dos atores, deixando de lado muitas presunções, enquanto o fazemos.

De acordo com Denzin e Lincoln (2000), estas abordagens qualitativas têm sido usadas frequentemente nas ciências sociais. De forma genérica, este método abrange

estudos que se focam no observador da realidade, ou seja, um enfoque natural e interpretativo da realidade.

O estudo de caso é bastante útil para investigar novos conceitos, verificar como são aplicados e como, são os elementos teóricos, usados na prática. Caracteriza-se por ser um estudo detalhado e exaustivo, que fornece conhecimentos profundos (Yin, 2009).

Para Faquhar (2012), o estudo de caso é adequado para proporcionar uma visão holística da investigação realizada. Este afirma ainda, que as críticas ao estudo de caso podem ser sanadas através de definição de objetivos claros, adesão aos termos de pesquisa e métodos de investigação transparentes.

Através de um estudo de caso aplicado ao Grupo ínCentea, com recurso a entrevista ao administrador Paulo Martins, pretendem-se comprovar teorias, através de verificação de hipóteses com os resultados provenientes da entrevista. De igual maneira, foi realizada uma entrevista complementar ao administrador Rui Tocha, da empresa CENTIMFE.

De ressaltar que estas entrevistas foram realizadas a dois administradores de topo e com bastantes credenciais, uma em cada organização. Ambas são bastante conceituadas no seu setor, a nível nacional e têm uma forte projeção internacional.

Com este trabalho de campo, pretende-se compreender como está implementado o processo de gestão de risco, o processo de inovação, de que forma coabitam estas matérias nas organizações empresariais e quais os benefícios da relação destas disciplinas no incremento de vantagens competitivas para a organização.

3.3 Hipóteses

Tendo como objetivo deste trabalho, elaborar um estudo acerca das disciplinas de gestão de risco e da inovação e perceber de que forma a relação pode contribuir para a sustentabilidade das organizações, importa comprovar algumas das teorias apresentadas.

Com esta base científica, apresentam-se seguidamente um conjunto de hipóteses. Posteriormente, é feita uma análise dos estudos científicos e das hipóteses apresentadas,

nas organizações em estudo. Deste modo, podemos estudar o comportamento das organizações e relacioná-lo com a relevância das disciplinas dentro das organizações.

Procura-se dar resposta à questão: **“Como é que a gestão de risco e a inovação contribuem para a sustentabilidade e crescimento das empresas?”**

Deste modo, apresentam-se um conjunto de hipóteses que pretendem sustentar o estudo científico elaborado, até então.

H 1: A gestão de risco faz parte da estratégia e da definição de objetivos, podendo observar-se nas rotinas operacionais.

H 2: A gestão de risco assume um papel pró-ativo na identificação dos riscos provenientes das dinâmicas de mercados

H 3: A inovação é vista nas organizações como principal gerador de valor

H 4: A inovação tem um papel relevante na definição da estratégia da organização

H 5: A rede de parcerias e os contactos externos são fundamentais no processo de gestão de risco e inovação

H 6: A inter-relação destas disciplinas é analisada e discutida no seio da organização

H 7: Deve existir uma relação de equilíbrio entre gestão de risco e inovação, para que a organização ambicione sustentabilidade e crescimento

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. Estudos de caso

4.1 Apresentação da empresa - CENTIMFE

A CENTIMFE é uma instituição de utilidade pública sem fins lucrativos, que foi fundada no ano de 1991. A entidade desenvolve atividades de I&D, vigilância tecnológica e dinamização de redes nacionais e internacionais.

A organização que apresenta um estatuto de centro tecnológico, tem como principal função impulsionar o processo de inovação empresarial, tendo um papel de parceiro-chave no desenvolvimento do setor de Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos. Considera-se um elo de ligação e transferência entre a base científica/tecnológica e as empresas.

Os objetivos da organização passam por dar apoio tecnológico, promover a formação e informação técnica e tecnológica especializada, fomentar a melhoria contínua nas empresas, prestando serviços diferenciados que reforcem a competitividade empresarial. Considera-se que a entidade realiza *networking* diário entre os vários agentes.

A missão da empresa é a seguinte: “Posicionar-se como uma interface de apoio ao desenvolvimento das indústrias de Moldes, Ferramentas Especiais e de Plásticos, através da interação com as empresas destes setores nas suas diferentes funções, atuando como elo de transferência de tecnologia entre o Sistema Científico e Tecnológico, de que é parte integrante, e as Empresas, no quadro do Pólo de Competitividade e Tecnologia *Engineering & Tooling* (do qual é parceiro âncora)” (CENTIMFE, 2010).

Tem como visão: “Como fator de afirmação e diferenciação, o CENTIMFE deve cumprir a sua Missão, rentabilizando os meios disponíveis e reforçando a sua rede de parcerias, para responder às necessidades dos seus Associados e da Indústria em geral, na resposta às crescentes mutações do mercado.” (CENTIMFE, 2010).

Em CENTIMFE (2010) podemos verificar, que a empresa suporta a sua atividade num relacionamento bastante próximo os seus associados, de modo a identificar as suas lacunas ou oportunidades e, deste modo, fornecer soluções específicas e inovadoras.

A entidade está certificada segundo a norma ISO 9001: 2008, que consiste num sistema de gestão de qualidade e também se encontra certificada segundo a NP 4457/IDI, no âmbito da investigação, desenvolvimento e inovação na área de engenharia de produto e processo do setor.

Em Dezembro de 2013, a CENTIMFE contava com 224 associados; composta por vários setores, como o setor público, setor dos moldes, plásticos entre outros.

A organização apresenta um vasto leque de serviços. Presta serviços na área da Engenharia de produto e processo, através de *Design Lab*, desenvolvimento de produto, prototipagem rápida, entre outros. Na área da qualidade, alguns dos seus serviços passam por gestão da qualidade e gestão ambiental, gestão de higiene e segurança no trabalho. Realiza também estudos de materiais, diagnóstico e reengenharia, na área da vigilância tecnológica. O manancial de serviços, é ainda composto por inovação e prospetiva, por meio de projetos I&DT e *benchmarking*, gestão, oferta de estágios e tecnologias de informação (CENTIMFE, 2015).

A entidade apresenta vários exemplos de projetos desenvolvidos ao longo dos anos, relativas a necessidades detetadas na indústria. Em curso tem projetos nas áreas de tecnologia de informação, materiais, processos, reengenharia, formação entre outros.

A CENTIMFE é uma organização de referência, onde já ganhou prémios fruto do seu empreendedorismo ao longo dos anos. É um estudo de caso, tendo já participado em *showcase* nos media relativos a empresas inovadoras. Ao longo dos anos tem apresentado produtos e projetos que venceram prémios nacionais e internacionais.

Participa em redes de cooperação em contexto nacional, sendo parceiro e fundador do Pólo de Competitividade e Tecnologia *Engineering & Tooling*, coordenado pela POOL-NET e é parceiro no RECET (Associação dos Centro Tecnológicos de Portugal). A nível local promove a rede IDT, Rede de Inovação, Desenvolvimento e Tecnologias. No panorama internacional, é coordenador do projeto *European Tooling Platform*, apoiando programas de apoio à indústria e desenvolvimento de *roadmaps*.

A entidade busca tecnologia, inovação e desenvolvimento, para os conseguir transportar para os seus associados o mais rapidamente possível. Deste modo, apresenta-se como impulsionadora da competitividade no setor dos moldes.

4.2 Apresentação da empresa – Grupo inCentea

O Grupo inCentea é um conjunto de empresas que apresenta soluções na área de prestação de serviços em tecnologias de informação e comunicação, marketing e consultoria (inCentea, 2015).

A organização aposta num apoio e orientação para o cliente, através da geração de valor das suas abrangentes áreas de competência.

A sua visão da organização consiste em: “utilizar Tecnologia, gerir Parcerias, criar Valor. Acreditamos que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentado da Sociedade do Conhecimento. Estamos igualmente convictos que através da cooperação empresarial é possível gerar mais Valor.” (Grupo inCentea, 2014)

No que toca à sua missão, nesta consta: “Acrescentar valor ao negócio dos nossos clientes e satisfazer as expectativas dos nossos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável” (Grupo inCentea, 2014)

A organização apresenta valores bem definidos (Grupo inCentea, 2014):

- Orientação para o cliente
- Orientação para a mudança
- Trabalho de equipa

No ano de 2013, a entidade foi galardoada com o prémio de PME Excelência 2013 e integrou a Rede PME Inovação COTEC. Relativamente ao seu sistema de gestão integrado está acreditado com as seguintes normas (inCentea, 2015): ISO/IEC 27001 Gestão da Segurança da Informação; ISO/IEC 20000 Gestão de Serviços de TI; ISO 9001 Gestão da Qualidade, e por último a NP 4457 Gestão de IDI.

A qualidade é uma política que está enraizada na organização. A procura por uma melhoria contínua no alcance das metas propostas, é um dos requisitos na sua estratégia (inCentea, 2015).

A inCentea procura apoiar os seus parceiros, apoiando na sustentabilidade dos sistemas de informação, promoção de um ambiente laboral propício e que o remanescente para os seus acionistas seja justo. Tem um papel importante na promoção de novas ideias, com a participação em projetos inovadores. A entidade busca ainda ser socialmente ativa, quer por ações de parcerias públicas e privadas, quer por deteção de problemas ambientais, sociais e outros (inCentea, 2015).

Estando presente em Portugal, Angola, Cabo Verde e Moçambique e em Espanha, no ano de 2013 contou com um volume de negócios na ordem dos 15 milhões de euros, realizando 40% nos mercados internacionais (Grupo inCentea, 2014).

Com uma tão variada e específica oferta, a inCentea tem parcerias tecnológicas com várias insígnias, como é o caso da Microsoft, CISCO, Vodafone, Primavera, entre outros nomes sonantes (inCentea, 2015). A inCentea TG (Tecnologia de Gestão) é uma insígnia chave no grupo, apresentando-se como prestadora de serviços nas áreas das tecnologias de informação e comunicação.

A estratégia da inCentea, passa por conseguir cobrir todo o ciclo de vida do sistema de gestão, apresentados soluções na implementação, consultoria e no suporte ao cliente, sustentado por uma pujante rede de parcerias (Grupo inCentea, 2014).

A recente inCentea MI (Marketing e Inovação) nasceu da criação de uma nova área de negócio que apresenta competências vocacionadas para responder e conseguir competir num novo mercado. Esta empresa, resulta da fusão das agências Contraponto Publicidade e Sente *Design* e dos respetivos *know-how*. Esta nova empresa apresenta duas áreas de atuação: Marketing e Inovação (inCentea MI, 2015).

Através de uma rede de parcerias de negócio e parcerias tecnológicas a entidade apresenta soluções específicas aos seus clientes. A organização ambiciona “ser uma organização global que atua com proximidade, criando relações duradouras e de confiança” (Grupo inCentea, 2014).

4.3 Verificação das Hipóteses

Importa analisar a informação recolhida durante a realização das entrevistas exploratórias. Deste modo, pretende-se que a informação transportada sustente ou refute as hipóteses em estudo.

H 1: A gestão de risco faz parte da estratégia e da definição de objetivos, podendo observar-se nas rotinas operacionais.

Ao analisar a empresa CENTIMFE, podemos afirmar que a gestão de risco é parte integrante da definição da estratégia da organização. Através de indicadores de análise é possível realizar um seguimento do cumprimento ou desvios dos objetivos definidos. De acordo com este trabalho de acompanhamento, conseguem criar-se planos de ação que ajudem a atingir os objetivos propostos ou a reduzir o risco.

A gestão de risco verifica-se nas rotinas operacionais: “temos reuniões mensais, onde se faz o acompanhamento da evolução do negócio e do risco do negócio.” Através destas reuniões analisam a progressão no negócio e do risco operacional de acordo com os objetivos definidos. Por outro lado, como informa Rui Tocha, para que um investimento em um novo produto seja aprovado, a sua venda tem de estar garantida. Através desta ilação, podemos confirmar que a gestão de risco é transversal a toda a organização e é uma estratégia organizacional.

Estas rotinas de controlo, mitigação e criação de medidas de contingência são parte integrante da gestão de risco, uma vez que orientam a organização, os gestores de topo e os níveis operacionais na tomada de decisão. Isto pode contribuir positivamente para o alcance dos objetivos.

Através de matrizes de risco, onde definem o possível impacto e probabilidade de determinado risco, a organização deixa claro que é um aspeto bastante relevante. Rui Tocha afirma que “importante é ter sensores que ajudem a navegar com alguma segurança”. Por todos estes indícios, concluímos que a gestão de risco é realizada de forma efetiva na CENTIMFE, tem peso na definição de objetivos e chega aos níveis operacionais.

A inCentea conta com especialistas na sua administração na área de gestão de risco, com publicações científicas nesta área. A organização tem uma comissão de gestão de risco que analisa diversas áreas, como a financeira, liquidez de mercados, novos mercados, retorno de investimentos, entre outras. Desta forma a gestão de risco é uma área de relevância na organização.

Parte da gestão de risco é feita através de uma vigilância tecnológica e vigilância de mercado, uma vez que o setor assim o exige. De forma estratégica, tenta fazer um trabalho pró-ativo na identificação do risco e possíveis medidas de ação.

O plano de investimento está alinhado com projetos de inovação: “perceber qual é o risco, qual é o retorno e, então, tomar decisões sobre o tema”. A inovação é um dos pilares estratégicos da organização, sendo que o risco desse investimento é sempre ponderado antes de avançar. Deste modo, podemos verificar que a gestão de risco está presente até nesses pilares estratégicos.

São realizadas também análises de risco em “áreas do marketing, prospecção de mercado, investigação de produto, qual é o retorno, qual é a capacidade de investimento, se é necessário contratar empresas locais.” Nesta perspectiva, podemos concluir que é um processo que abrange toda a organização, contribuindo para o alcance dos objetivos estipulados. Podemos verificar que a organização antes de adquirir novas empresas (forma de crescimento), realiza um estudo sobre a solidez financeira e de que forma esta aquisição pode contribuir positivamente para a própria.

A inCentea tem ainda um “programa que se chama Visão 2020, que passa por planos estratégicos; começou em 2014 e vai até ao ano de 2016 com indicadores deste âmbito”. Este programa de médio prazo, reflete a importância da gestão de risco na estratégia organizacional, bem como na definição dos objetivos.

H 2: A gestão de risco assume um papel pró-ativo na identificação dos riscos provenientes das dinâmicas de mercados

Devido a dinâmicas de mercados cada mais instáveis, os riscos aumentam de forma exponencial. Deste modo as organizações estão obrigadas a realizar um trabalho pró-ativo.

Relativamente à inCentea, a gestão de risco atua bastante numa perspetiva de vigilância tecnológica e vigilância de mercado, uma vez que é crucial para a organização estar na linha da frente na deteção de riscos ou de oportunidades. Caso a organização não faça este trabalho, pode perder velocidade e conseqüentemente, não apresentar soluções para o mercado atempadamente; o que levaria à perda ou à não angariação de clientes. Deste modo, podemos afirmar que este trabalho de vigilância é fundamental para a organização.

Devido à massificação da oferta de serviços, a inCentea nota que a proposta de valor está cada vez mais curta, levando a um impacto do nível de risco. Apresenta-se portanto, fundamental para a organização estar atenta a novos riscos ou oportunidades que possam surgir, através de uma vigilância de mercado.

Para Rui Tocha, é claro que o principal risco advém das dinâmicas de mercado, sendo que a maior parte dos seus associados concentra o *core* da empresa no setor automóvel e como o próprio indica: “quando se metem todos os ovos na mesma cesta, constitui um problema.” Deste modo, é fundamental para a entidade apresentar possíveis alternativas de investimento aos seus parceiros, para que estes repartam o risco por algumas áreas.

A CENTIMFE aposta fortemente nesta atitude pró-ativa, sendo o seu estatuto centro tecnológico, tem obrigatoriamente que estar na vanguarda do setor. A vigilância tecnológica e de mercado apresentam-se como chave na sua atividade, contribuindo para a deteção de riscos. Estes riscos bastas vezes se podem tornar em oportunidades.

O administrador do centro tecnológico afirma que o “ objetivo consiste em antecipar as surpresas. Através de ferramentas de gestão, é feita uma avaliação e acompanhamento da evolução ao longo do mês em questão, que permite prever a evolução nos três meses seguintes”. Este trabalho de pró-atividade permite tomar decisões de forma atempada e, que respondam de alguma forma aos riscos provenientes das dinâmicas de mercado.

H 3: A inovação é vista nas organizações como um dos principais geradores de valor

Para a inCentea a inovação é vista como geradora de valor. Paulo Martins adianta que Inovação / Valor é igual a uma ideia nova que quando explorada resulta em valor

acrescentado para organização. No entanto, esta organização não elabora uma mensuração do número de inovações ou indicadores financeiros de inovação.

A organização aposta em várias tarefas e programas no sentido de promover a inovação em toda organização. Como adiantou Paulo Martins, têm um portal bastante rico em conteúdos de inovação e realizam ações sobre a temática, frequentemente. Apesar das ações se desenvolverem fora de horário de trabalho, contam com cerca de 80% de adesão, o que demonstra, claramente, que a inovação tem um peso bastante relevante.

Apesar de se guiarem por uma cultura de inovação, incutida pela organização nos seus trabalhadores, verificamos que a procura por inovação é uma constante: “existe inovação mais incremental, mas tudo o que seja para gerar mais valor, é inovação.” A consciencialização de que a inovação gera valor é fruto do trabalho e investimento da organização.

A entidade é vista como uma empresa inovadora e como o próprio administrador afirma “investe em inovação com grandes resultados, sendo a cultura de inovação uma das principais características da nossa organização. Realizamos várias iniciativas neste âmbito”. Marca presença em diversos colóquios e atividades sobre inovação.

O Grupo é detentor de uma empresa, a inCentea MI: “nasceu da criação, dentro de um grupo inovador, de uma nova área de negócio com as competências necessárias para atuar num novo mercado, no qual a empresa já se encontra inserida e intervém ativamente”. Esta entidade atua na área do marketing e da inovação e foi criada para dar resposta a nichos de mercado, que necessitam ser aprofundados. Deste modo, percebemos que a organização vê e aposta claramente na inovação, sendo uma das suas orientações estratégicas.

As organizações apresentam uma forte apetência e clarividência pela busca contínua de inovação. Para Paulo Martins, conseguir um produto inovador não é o processo, mas é o resultado do investimento da inovação: “Os recursos humanos estão fortemente interligados com a inovação, estando ligados através de *cross-selling*, motivação dos colaboradores, interação de competências (...)”.

Por todos estes exemplos afirmamos que a empresa considera a inovação geradora de valor, realizando um grande trabalho nesta área. Existe um investimento claro e os seus

colaboradores reconhecem-lhe o devido valor. Como remata o administrador da inCentea: “a inovação tem sido um mecanismo muito importante para o *empowerment* das pessoas”. Este investimento é gerador de valor a médio prazo, uma vez que por norma, as inovações são fruto de um trabalho contínuo.

Para a CENTIMFE, sendo um centro tecnológico por excelência a inovação tem de ser um dos pilares estratégicos. Mas Rui Tocha apresenta-se bastante paradigmático relativamente à inovação: “Por deformação sou um economista *schumpeteriano*: acredito na inovação, quando uma inovação entra no mercado e se transforma em lucro e é efémero. No centro temos isto muito claro.”

A inovação é vista como geradora de valor, mas para isso tem de vender. Como afirmou o administrador, inovação que não gere valor, pode transformar-se em perda e possível risco. A entidade tem uma comissão de IDI que reúne regularmente para analisar as propostas de ideias e tomar decisões sobre o seu avanço. Ou seja, apesar de ser vista como geradora de valor, a inovação é tratada de forma bastante cautelosa.

Na CENTIMFE existe promoção de inovação a todos os níveis, mas relativamente à gestão de ideias, são sempre colocadas três perguntas antes de avançar com decisão: O mercado quer?; A organização consegue fazer?; Consegue vender?.

A CENTIMFE proporcionou diversas inovações aos seus parceiros ao longo dos anos. Por exemplo, neste momento estão a desenvolver uma máquina de lavagem de moldes através de ultrassons: “os moldes têm de ser mantidos e os seus canais de ar limpos, através desta máquina, que está a rasgar uma nova área”.

Podemos concluir que a CENTIMFE, é por excelência uma promotora da inovação, acreditando mais em inovações incrementais do que em radicais, visto estas serem “raras e difíceis de conquistar o mercado”.

É indiscutível para qualquer dos administradores das organizações, que a inovação é um dos principais geradores de valor, uma vez que pode aportar vantagens competitivas únicas, seja através de angariação de novos parceiros, alargamento de margens ou outros.

H 4: A inovação tem um papel relevante na definição da estratégia da organização

A CENTIMFE, como centro tecnológico na área dos moldes, tem por missão inovar, sendo esta a base do seu trabalho global. A organização tem um departamento de inovação e prospetiva, departamento de vigilância e tecnologia e uma comissão de IDI, composta pelos representantes das várias áreas do centro.

A empresa está na vanguarda da tecnologia e inovação: “temos uma parte de *Intelligence*, que procura trabalhar com empresas mais avançadas.” Desta forma constatamos que a busca de tecnologia é feita de forma constante e que é um trabalho da organização. Para além disso, desenvolvem essas novas tecnologias e conhecimentos para que as possam disponibilizar, com a maior brevidade, aos seus associados.

Os seus laboratórios também são exemplo da estratégia de inovação da entidade: “80% do que os equipamentos fazem nos dias de hoje, há três anos não o faziam” A organização fomenta um trabalho de antecipação e aposta em novos ensaios.

Rui Tocha deixa claro: “desenvolvemos, por missão, atividades de inovação, *networking*, atividades tecnológicas e estamos à frente das empresas no que toca à inovação.” A inovação é parte integrante da estratégia organizacional.

Para a inCentea a inovação faz parte dos pilares estratégicos da organização, sendo transversal a toda a organização. “No mercado nacional a inCentea está cotada como uma empresa inovadora e muito envolvida nestas práticas”. O grupo faz investimento na promoção de uma cultura de inovação, sendo vista como uma mais-valia.

Paulo Martins não tem dúvidas: “Se perguntar a qualquer colaborador se a inovação está na inCentea, vai responder-lhe: Está!” Adianta ainda, que num estudo cibernético as palavras mais associadas à inCentea são duas: *software* (Primavera) e inovação.

Para concluir, a inovação faz parte da definição estratégica, sendo que ambas as organizações apresentam um foco e variados exemplos sobre inovação. Existe um claro investimento, sendo a cultura de inovação a principal beneficiada. A inovação é vista como um pilar estratégico das organizações.

H 5: A rede de parcerias e os contatos externos são fundamentais no processo de gestão de risco e inovação

Como Rui Tocha comentou ao longo da entrevista, em jeito de metáfora: “somos uns verdadeiros pescadores de parcerias, de tantas redes que temos”. A organização tem uma postura de abertura, promovendo e criando redes de parceiros aos mais diversos níveis.

Ao nível da inovação as parcerias apresentam-se como fulcrais, uma vez que a troca de conhecimento e de informação é fundamental para uma organização que apresenta estas características de centro tecnológico. No que toca à gestão de risco, a organização é auditada por uma entidade que faz um alinhamento com os objetivos. Relativamente a outros parceiros, a CENTIMFE faz um trabalho de vigilância tecnológica. Através de atividades de *networking* é possível controlar possíveis riscos, detetar oportunidades e lançar algum tipo de inovação.

Para a inCentea, a rede de parcerias é de igual forma relevante, sendo que o administrador não hesita: “Completamente! Membros da COTEC desde 2010, sendo administradores inovadores de interesses, temos uma série de ligações com instituições”.

A entidade tem uma forte relação com as empresas que são escolas de inovação em Portugal (Ex: Brisa, Sonae), onde têm parceiras e troca de boas práticas. A entidade está ainda ligada a uma empresa de *Silicoln Value*. Deste modo, verificamos que a rede de parceiros se apresenta como um valor inestimável para a organização, tanto a nível de gestão de risco como em temas de inovação.

A tendência das organizações passa pela abertura das suas portas e procura de soluções através de parcerias, que resultem em poupanças, atividades de *outsourcing*, troca de ideias, e por exemplo, parcerias com universidades. Se a organização não optar por esta via, pode incorrer em custos mais elevados ou necessitar de um maior esforço para realizar a tarefa.

Cada organização deve pesar os prós e contras, sendo que as redes de parcerias se apresentam como fundamentais nas diversas áreas da empresa e, mais concretamente na gestão de risco e na busca pela inovação, uma vez que podem resultar em poupanças significativas e/ou produtos, processos ou serviços inovadores.

H 6: A inter-relação destas disciplinas é analisada e discutida no seio da organização

Para o administrador da empresa do setor dos moldes são ambas importantes, e por isso realça que os intervenientes que lidam com elas, diariamente, têm de ter noção do que significa, apostando em ações de formação nesta área.

Para Rui Tocha são duas disciplinas complementares: “é necessário ter as duas se não a empresa não sobrevive. Inovação, se vende está ok, se não vende é um risco; deve ser pensada ou reajustada, para que possa funcionar no mercado”. Segundo o entrevistado, é um *trade-off* que necessitam sempre de validar, passando por equilibrar bem o esforço que se coloca na inovação, de modo a que esta seja sustentável.

De acordo com o pragmatismo da organização sobre inovação, sendo normalmente produzida após vários estudos e possível encomenda, podemos afirmar que para a CENTIMFE esta relação está sempre presente. Para além disso, é objeto de trabalho diário, sendo decisora de avanços ou recuos em decisões corporativas.

Na opinião de Paulo Martins “são ambas extremamente importantes”, uma vez que é a equação resultante da gestão de risco e inovação, que dita, muitas vezes, qual a opção da empresa.

A organização elabora uma avaliação da evolução de cada área de negócio todos os meses, onde são analisados “resultados conseguidos, orçamentados e não orçamentados. Realizamos uma previsão de rentabilidade de risco de bens e serviços do negócio.” Desta forma, a organização analisa e debate esta relação de modo a encontrar um equilíbrio.

Tendo por base os planos estratégicos de cada organização, para os mercados internacionais é obrigatório “fazer uma grande gestão de recursos quer a nível do recrutamento, quer a nível de segurança, quer em termos de pagamentos, provisões”. Estes mercados, que estão por vezes bastante distantes geograficamente ou que apresentam outras limitações, obrigam os responsáveis a análises mais exaustivas, para tomar decisões mais sustentadas. Uma má decisão estratégica, relativa aos mercados internacionais pode proporcionar consequências mais nefastas, quando comparado o mercado nacional.

As organizações devem analisar, discutir e procurar um ponto de equilíbrio, sendo este trabalho imperecível, uma vez que requer constantes ajustes, devido às alterações do meio envolvente.

Para ambas as organizações, está claro que esta inter-relação é fundamental, visto que os comentários e os exemplos adiantados pelos entrevistados, vão neste sentido. A aposta nestas áreas é importante e é, muitas vezes, colocada em “cima da mesa” de forma inconsciente, demonstrando o quão enraizada está na cultura organizacional.

H 7: Deve existir uma relação de equilíbrio entre gestão de risco e inovação, para que a organização ambicione sustentabilidade e crescimento

Esta relação para a inCentea apresenta-se como fundamental: são bastante pragmáticos no que toca à gestão de risco, efetuando várias análises e acompanhamento, e recorrendo também, por vezes, a estudos externos. Apesar de não apresentar indicadores financeiros sobre inovação, tem um forte investimento sobre inovação nas pessoas da organização. Deste modo, através de uma mensuração mais estrita na parte de gestão de risco, com aposta na criação de uma cultura de inovação a entidade busca uma relação de equilíbrio.

A organização, que possui empresas em áreas bastante específicas, aposta em sinergias, sendo que muitas delas podem resultar de um trabalho de equilíbrio da gestão de risco e inovação. Com o intuito de focar cada negócio no seu nicho, é de igual modo importante não perder esta prática e tentar alcançar sempre o *trade-off* entre o esforço e a recompensa.

O BSC (*Ballance Score Card*) tem um peso bastante importante nesta relação, uma vez que através deste é possível “fazer essa avaliação das diversas perspetivas, permitindo assim medir estes cruzamentos de inovação”. Esta ferramenta de gestão potencia o equilíbrio destas áreas, contribuindo assim de forma positiva para a sustentabilidade da organização.

Pelo trajeto da organização, podemos concluir que este doseamento entre gestão de risco e inovação tem sido feito de forma adequada, contribuindo para a sustentabilidade e crescimento da empresa.

Rui Tocha, enquanto administrador da CENTIMFE, considera que são duas áreas igualmente importantes e que o equilíbrio entre elas é o caminho para atingir o fim. Todas as pessoas da organização têm de conhecer a estratégia e ter sempre em mente que “se não inovar, daqui a um ano ou dois anos, alguém que seja mais rápido, estará melhor que nós e deixamos de vender; e se não controlarmos o risco de negócio, fechamos”.

Por outro lado o administrador do centro tecnológico afirma que o que deve animar as pessoas é a inovação, sendo que é o que faz evoluir o negócio. No entanto, o seu pragmatismo quanto a inovação, fá-lo acreditar que inovação só é, após o mercado comprar, e demonstra que a relação de equilíbrio é fundamental para a organização.

Ambas as empresas e seus administradores apresentam de forma coerente uma importância equilibrada entre gestão de risco e inovação. Mesmo a CENTIMFE, que sendo um centro tecnológico podia ter uma visão unilateral e focada bastante mais na inovação, prova o contrário. Devido às pressões de mercado e concorrenciais, fica claro que a relação de equilíbrio entre a gestão de risco e inovação se apresenta como crucial para a sustentabilidade e crescimento das organizações.

4.4 Apreciação à estrutura de gestão de risco e inovação

O que é realizado no seio das organizações está em grande medida de acordo com o que é definido nas exposições teóricas estudadas, ao nível de gestão de risco e inovação.

Por motivos de orientação estratégica, as empresas inCentea e CENTIMFE têm uma clara orientação estratégica para a inovação. Com características distintas, a CENTIMFE, é um centro tecnológico, sendo distinta das demais empresas, tem como missão a busca e promoção da inovação, passando-a aos seus associados de forma célere. Já a inCentea é uma empresa prestadora de serviços em áreas de negócio específicas, tendo também na sua genética uma cultura de inovação, de modo a conseguir acrescentar valor aos seus parceiros.

O risco proveniente das dinâmicas de mercado pode ser o principal malfeitor para ambas as organizações, já que se encontram bastante expostas, devido à importância que o desempenho dos seus parceiros representa, para estas duas organizações. No entanto, isto não é linear; a inovação é bastas vezes, o propulsor de determinadas empresas ou áreas de negócio. Deste modo, se a inCentea e a CENTIMFE continuarem na linha da frente, no que toca a inovação que gere valor, podem tornar esse risco num maior proveito, destacando-se assim dos seus concorrentes.

A vigilância de mercado e a vigilância tecnológica têm um papel fundamental no desempenho destas organizações, sendo a gestão de risco usada numa ótica de antecipação. É importante detetar tendências e criar planos de resposta ou inovações que preencham as necessidades. Do ponto teórico os riscos devem ser identificados em matrizes de impacto e probabilidade de acontecimento. Conforme os entrevistados, ambas as entidades fazem este exercício, sustentando desta forma o estudo teórico e apresentação das matrizes de risco.

Ao nível da geração das ideias, as entidades têm definido claramente o seu método de triagem, seleção e investimento em novas ideias. De alguma forma, tocam nos pontos teóricos apresentados, sendo que cada organização deve personalizar o seu sistema de gestão de ideias.

As organizações têm uma forte preocupação quanto à inovação: deve ser geradora de valor. Para ambas as organizações, uma inovação que não gere valor é um desperdício de dinheiro, podendo colocar em risco a organização ou o negócio. Neste ponto, verificamos que existe um sentido bastante pragmático: não interessa inovar se o mercado não pode absorver essa inovação. Ao longo das entrevistas foram apresentados exemplos concretos de inovação, sendo que muito deles podem ser identificados nas tipologias de inovação apresentadas na parte teórica.

A rede de parcerias tem vindo a ganhar importância crescente, conforme o estudo teórico apresentado. De acordo com Chesbrough (2003b), principal defensor da *Open Innovation*, a chave consiste em perceber quais as necessidades internas e de que forma se podem encaixar as peças para maximizar os recursos e a eficiência. As empresas em estudo são exemplos claros de organizações que apostam e sobrevivem devido às conceções que estabelecem com os seus parceiros ou associados. A rede apresenta-se espectro central

nestas organizações, quer na disciplina da gestão de risco quer na inovação. Se este fator podia ser óbvio, para um centro tecnológico, como é o caso da CENTIMFE, podemos comprovar que para uma organização como a inCentea, não tem uma importância menor, apresentando-se como fundamental para a mesma.

Cada organização é uma unidade, e como o próprio termo indica, possui características únicas. Deste modo, é bastante complexo definir qual a fórmula que explica a relação entre a gestão de risco e inovação. Como os entrevistados comentaram, são complementares e têm uma grande importância para alcançar vantagens competitivas. Através de uma busca contínua e análise de fatores internos e externos à organização, é possível almejar a sustentabilidade e crescimento do negócio. Em cada momento decisório, devem ser ponderados os riscos e de alguma forma combatidos com novas formas de pensar ou executar, procurando alternativas que possam resultar em inovações.

A cultura organizacional de ambas as organizações está claramente focada na promoção da inovação, desempenhando um papel fundamental na criação de valor por parte de todos os colaboradores.

Não podendo extrapolar os conceitos para a realidade nacional, uma vez que estas organizações apresentam características bastante diferenciadoras do panorama Português, considero que são duas empresas que devem ser analisadas, estudadas e de alguma forma extrapolar as suas boas práticas para outras organizações.

4.5 Limitações e Linhas de Orientação

O estudo de caso com base em entrevista pode apresentar limitações ao nível da subjetividade das perguntas e respostas, uma vez que estas podem não ser claras e não estar totalmente de acordo com a realidade. Apesar de as entrevistas terem sido realizadas a dois administradores de topo, e terem objetivos claros e concretos, não constituem um número suficiente para garantir a representatividade do universo em questão.

Apesar de serem duas organizações de excelência, uma em cada setor, não podemos extrapolar os resultados para o universo nacional. De realçar que a CENTIMFE apresenta um estatuto de centro tecnológico, com características distintas de uma empresa “normal”.

Neste sentido, realizar entrevistas em mais empresas, de distintos setores de mercado, apresenta-se como uma das linhas orientadoras. De igual maneira seria importante realizar entrevistas a mais pessoas da organização, de departamentos e níveis hierárquicos distintos, de forma a conseguir uma análise empresarial mais abrangente. Relativamente à subjetividade das perguntas e respostas, a principal solução passa pela objetividade e enfoque em mais exemplos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

5. Conclusão

No presente trabalho sobre gestão de risco e inovação, foram estudados conceitos teóricos dos mais prestigiados autores nestas áreas. Pretendia-se, através da aplicação de estudos de caso nas empresas CENTIMFE e inCentea, analisar a aplicabilidade, importância e de que forma, as duas disciplinas, contribuem para o sucesso destas organizações.

A gestão de risco é uma área cada vez mais relevante. Devido às exigências de mercado e a uma competitividade cada vez mais agressiva, é fundamental ter identificados os riscos internos e externos, avaliados em escalas de impacto e probabilidade e definidas medidas de contingência.

São inúmeros os estudos sobre a área de inovação, devido às exigências de setor e de mercado. Este processo deverá estar cada vez mais presente no seio da organização. A melhoria contínua e a procura de inovações, quer incrementais quer radicais, devem resultar num valor acrescentado, de modo a conseguir vantagens competitivas que permitam a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

No entanto, existe ainda, muito trabalho a fazer na implementação destas duas disciplinas. As organizações estudadas primam por apresentar uma estrutura organizacional orientada para o alcance dos objetivos, através do controlo dos riscos em níveis adequados e por uma busca incessante pela inovação. No panorama nacional, existem muitas empresas que estão distantes desta realidade, visto que, ou não tratam estas áreas de estudo de forma adequada ou não lhe atribuem a devida importância na definição e no seguimento dos planos estratégicos.

De modo a dar resposta à grande questão do trabalho, como é que a gestão de risco e a inovação contribuem para a sustentabilidade e crescimento das empresas, foi elaborado um conjunto de hipóteses. A realização das entrevistas, a Paulo Martins, administrador da inCentea e Rui Tocha, administrador da CENTIMFE, procurou sustentar estas hipóteses.

A gestão de risco tem destaque relevante nas organizações, estando presente na definição estratégica e apoiando os responsáveis na tomada de decisão. Através de análises de indicadores internos e externos, as organizações tomam decisões após definir o risco.

Para as organizações a gestão de risco deve ser usada de forma pró-ativa, através da vigilância tecnológica e de mercado. É fundamental identificar tendências, de modo a criar planos de resposta de forma atempada.

A inovação é a base de trabalho das organizações. Ambas investem fortemente numa cultura de inovação no seio da organização e são vistas como estando na vanguarda dos seus setores. A inovação é um pilar estratégico das entidades.

A rede de parecerias é crucial e objeto de trabalho diário das entidades. Estas apostam fortemente em *networking* com parceiros, entidades académicas, organizações empresariais, entre outros. Estes contactos externos contribuem claramente para o processo da gestão de risco e inovação, seja através de troca de conhecimentos e informação, seja pela disponibilização de soluções mais eficientes (como exemplo, o *outsourcing*).

Ambas promovem eventos internos para fomentar os conceitos e realizam um acompanhamento desta inter-relação da gestão de risco e inovação.

Pelas entrevistas e exemplos apresentados, podemos afirmar que ambas as organizações realizam o seu trabalho com foco neste equilíbrio. A busca pela inovação é clara por parte das duas organizações, no entanto, ambas têm vincada a ideia de que uma inovação deve gerar valor. Um *trade-off* contínuo entre o esforço que se coloca numa determinada ação e o proveito que gera, é fundamental para a evolução de uma organização.

Concluimos que deve existir um equilíbrio entre gestão de risco e inovação, contribuindo para a sustentabilidade e crescimento de determinada organização. Tanto a inCentea como a CENTIMFE apresentam ações claras que vão neste sentido: controlar os riscos e apostar em inovação, que gere valor. Ambas demonstram um claro enfoque no equilíbrio destas áreas, pelo que através dos exemplos parece ser uma atividade organizacional inata.

Estas duas conceituadas organizações demonstram que este equilíbrio resulta em vantagens competitivas que geram sustentabilidade e crescimento empresarial.

Como oportunidade de melhoria para as organizações em questão, propomos a implementação de um sistema de controlo da inovação. Ambas as empresas promovem

uma cultura de inovação e realizam ações de promoção de inovação. No entanto, não é feita uma mensuração das ideias.

Foi apresentada na parte teórica “a cadeia de valor da inovação: um fluxo integrado”, uma ferramenta de controlo da quantidade e qualidade da geração de ideias na organização. Seria interessante perceber quais os departamentos que geram mais ideias e quais geram mais valor. Através destes indicadores, podiam ser definidos objetivos ou incentivos claros que incrementassem a quantidade e qualidade das ideias.

Outra sugestão seria a implementação da ERM Mix nas organizações, de forma a ter uma perspetiva holística na gestão de risco.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Bibliografia

Accenture (2013), *Accenture 2013 Global Risk Management Study, Risk management for an era of greater uncertainty*

Acordo de Parceria 2014 – 2020 (2014), Governo de Portugal, em QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional)

AIP (2014), Associação Indústria Portuguesa. Acedido em 30 de Novembro de 2014: <http://www.aip.pt/?lang=pt&page=homepage/homepage.jsp>

Ars, M. (2009), *Multiple classifications of innovation: Help or hindrance for innovation theory development?*, Master Thesis, University Utrecht

Arzola, M. *et al* (2012), *Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión para la Innovación en las Organizaciones Empresariales*, UNEXPO

Atkinson R. (2014), *Lessons from the U.S. Innovation System*, The Information Technology & Innovation Foundation

Avlonitis, G., Kouremenos, A. e Tzokas, N. (1994), *Assessing the Innovativeness of Organizations and Its Antecedents: Project Innovstrat*, *European Journal of Marketing*, (Vol. 28), citado por Wang, C. Ahmed, P. (2004), *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, *European Journal of Innovation Management*, (Vol. 7)

Baptista, P. (1999), *A Inovação nos Produtos, Processos e Organizações*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação

Baumol, W. (2002), *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. Princeton: University Press

Caraça, J. *et al.* (2007), *A chain-interactive innovation model for the learning economy: Prelude for a proposal*, Universidade Técnica de Lisboa

CENTIMFE (2010), Missão, Visão e Política de Qualidade e Inovação. Acedido em 4 de Março de 2015: http://www.centimfe.com/images/centimfe/Missao_Visao_Politica.pdf

CENTIMFE (2012), Organigrama CENTIMFE. Acedido em 5 de Março de 2015: http://www.centimfe.com/images/centimfe/organigrama_30_05_2012.pdf

CENTIMFE (2015), Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos. Acedido em 8 de Março de 2015: <http://www.centimfe.com/index.php/pt/>

Champan, C. e Ward, S. (2003), *Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights*, John Wiley & Sons

Chen, J. , Zhaohui, Z. e Xie, H.Y. (2004), *Measuring intellectual capital*, *Journal of Intellectual, Capital*, (Vol. 5), citado por Plessis M (2007), *The role of knowledge management in innovation*, *Journal of Knowledge Management*, (Vol. 11)

Chesbrough, H. (2002), “*Making Sense of Corporate Venture Capital*”, *Harvard Business Review*, (Vol 80(3))

Chesbrough, H. (2003), *The Era of Open Innovation*, *Sloan Management Review*

Chesbrough, H. (2003b), *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, *Harvard Business School Press*

Chesbrough, H. (2005), *Open Innovation: A new paradigm for Understanding Industrial Innovation*, *Center of Open Innovation IMIO*

COTEC Portugal (2014). Acedido em 30 de Novembro de 2014: http://www.cotecportugal.pt/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=69&Itemid=109, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004), Enterprise Risk Management - Integrated Framework*

COSO (2007), *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*

Cunha, M. *et. al.* (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora

Culp, C. (2002), *The Art of Risk Management – Alternative Risk Transfer, Capital Structure, and the Convergence of Insurance and Capital Markets*, John Wiley & Sons, Inc, New York

Damanpour, F. (1991), *Organizational innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*, *Academy of Management Journal*, (Vol. 34)

Damanpour, F. e Evan, M. (1984), *Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag*, *Administrative Science Quarterly*

Damodaran, A. (2003), *Value and Risk: Beyond Betas*, *Stern School of Business*

Damodaran, A. (2005), *Value and Risk: Beyond Betas*, *Financial Analysts Journal*

Dantas, J. e Moreira, A. (2011), *O Processo de Inovação, Como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável*

Darlington, A., Grout, S., e Whitworth, J. (2001), *How safe is sage enough? An introduction to risk management*

Denzin, N. e Lincoln, Y. (2000), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications

Drucker, P. (1998), *The Discipline of Innovation*, *Harvard Business Review*

Essinger, J. e Rosen, J. (1991), *Using Technology for Risk Management*, First published, Woodhead-Faulkner, England

European Comission (2014), *Innovation Union Scoreboard*, *Entreprise and Industry*

Farquhar, J. (2012), *What is Case Study Research?*

FERMA (2003), *Norma de Gestão de Riscos*, *Federation of European Risk Management Associations*

Freeman, C. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*, Harmondsworth: Penguin Books citado por Godin B. (2010), “*Innovation Studies*”: *The Invention of a Specialty (Part II)*, *Project on the Intellectual History of Innovation*, Working Paper No. 8

Gadd, S. (2013) in Accenture (2013), *Accenture 2013 Global Risk Management Study, Risk management for an era of greater uncertainty*

Gassmann, O. (2006), *Opening up the innovation process: towards an agenda*, Institute of Technology Management, University of St. Gallen

Grupo inCentea (2014), Apresentação do Grupo inCentea

Hamel G. (2006), *The Why, What, and How Of Management Innovation*, *Harvard Business Review*

Hansen, M. e Birkinshaw, J. (2007), *The Innovation Value Chain*, *Harvard Business Review*

Herkema, S. (2003), *Learning in Innovation Projects: An approach based on complexity theory*, University Nyenrode

IAPMEI (2014), Parcerias para o Crescimento. Acedido em 30 de Novembro de 2014: <http://www.aip.pt/?lang=pt&page=homepage/homepage.jsp>

Imhof , D. (2013) in Accenture (2013), *Accenture 2013 Global Risk Management Study, Risk management for an era of greater uncertainty*

Innovation Scoring (2007), Manual de Apoio ao Preenchimento do Sistema de *Innovation Scoring* da COTEC, Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial

inCentea (2015), Mudar o Futuro. Acedido em 16 de Março de 2015: <http://www.incentea.pt/Incentea2/Homepage-Home.aspx>

inCentea MI (2015), Marketing e Inovação. Acedido em 17 de Março de 2015: <http://www.incentea-mi.pt/>

ISO 31000:2009, (2009), *Risk Management - Principles and Guidelines*

Hopkin, P. (2010), *Fundamentals of Risk Management, Understanding, evaluating and implementing effective risk management*

Jordan, S., Jørgensen, L e Mitterhofer, H. (2013), *Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. Management Accounting Research*, citado por Mikes, A. and Kaplan, R. (2013), “*Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*”, *Harvard Business School*

Kaplan, R. e Norton, D. (1997), *Balanced scorecard: A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. e Norton, D. (2009), Prémio de Execução, *Harvard Business School*

Kaplan, R. e Mikes, A. (2012), *Managing Risk: A New Framework*, *Harvard Business Review*

Kemp, R. Folkerling, M. Jong, J. e Wubben, E. (2003), *Innovation and Firm Performance*, *Zoetermeer: EIM, Small Business Research and Consultancy*

Knott A. (2014), *What the Two Most Innovation-Friendly States Have in Common*, *Harvard Business Review*

Lin, C. e Chen, M. (2007), *Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan*, *Department of Business Administration, National Chengchi University Wenshan, Taipei, Taiwan*

Loewe, P. e Dominiquini, J. (2006), “*Overcoming the barriers to effective innovation*”, *Strategy & Leadership*, (Vol. 34)

Manuel, E. (2007), *Innovation and Risk Management*, *MPRA - Munich Personal RePEc Archive*

Markides, C. (1998), *Strategic Innovation in Established Companies*, *Sloan Management Review*, citado por Wang, C, Ahmed, P, (2004), *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis*, *European Journal of Innovation Management*, (Vol. 7)

Marques, J. (2014), *Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination?*, *International Journal of Business and Management*

Medina, A. (2014), *As agendas da Inovação dos Territórios – Algumas reflexões*, Sociedade Portuguesa de Inovação

Mikes, A. (2009), *Risk management and calculative cultures*. *Management Accounting Research*, citado por Mikes, A. and Kaplan, R. (2013), *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*, Harvard Business School

Mikes, A. e Kaplan, R. (2014), *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*, Harvard Business School – working paper 13-063

National Audit Office (NAO) (2001), *Supporting innovation: Managing risk in government departments*, Report by the Comptroller and Auditor General

OCDE (1997), *The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris, OECD

OCDE (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, European Commission, Third edition

Oliveira, J. (2011), *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco*, Corporate Governance

Otley, D. (1980), *The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis*. *Accounting, Organizations and Society*

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review

Drucker P. (2002), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, *The Innovate Enterprise*

Pigott, R. et al (2014), *Shapping the Future of Open Innovation: A practical guide for life sciences organizations*, University College London

Porto Editora (2013), *Dicionário de Língua Portuguesa*

Porto Editora (2014), Dicionário de Língua Portuguesa com acordo ortográfico

Queensland Government (2011), *A Guide to Risk Management, Financial Management Framework*

Quinn, J. (1985), *Managing Innovation: Controlled Chaos*, *Harvard Business Review*

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva (tradução)

Raghavan, R. (2005), *Risk Management in SMEs, The Chartered Accountant*

RIMS (2011), *FAQ on SRM and ERM, Why Strategic Management? Retrieved April 20*. Acedido em 21 de Junho de 2014: <http://www.rims.org/resources/ERM/Documents/>

Rizzi, S. e Schoening, T. (2011); *Grant Thornton Advisory Services 2012*, citado por Mikes, A. e Kaplan, R. (2014), *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management, Harvard Business School – working paper 13-063*

Rodrigues, E. (2009), *Barreiras à Inovação em micro e pequenas empresas*, Universidade de Aveiro

Schumpeter, F. (1934), *The Theory of economic development*, *Harvard University Press, Cambridge*.

Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) (2014). Acedido em 30 de Novembro de 2014: <http://www.spi.pt/>

Stake, R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications in Farquhar, J. (2012), *What is Case Study Research?*

Stein, J. (2013) in Accenture (2013), *Accenture 2013 Global Risk Management Study, Risk management for an era of greater uncertainty*

Strategos Survey of Innovation Practice (2006), Consultora Strategos

S & P (2008), *Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings* Retrieved May 7. Acedido em 28 de Junho de 2014:<http://www.nyu.edu/intercep/ERM%20for%20NonFinancial%20Companies%205.7.08.pdf>

The Institute of Internal Auditors (IIA) and The Risk & Insurance Management Society (RIMS) (2012), Risk Management and Internal Audit: Forging a Collaborative Alliance

Trainar, P. (2013) in Accenture (2013), *Accenture 2013 Global Risk Management Study, Risk management for an era of greater uncertainty*

Wang, C. e Ahmed, P. (2004), *The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, European Journal of Innovation Management*, (Vol. 7)

Willsher, R. (2007), Um negócio arriscado; *Revista Exame World Business*; Agosto/Setembro/Outubro

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, London: SAGE Publications

Yin, R. (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, London: SAGE Publications, (Vol. 5)

Zehir, C. Ertosun, Ö. Zehir, S. e Müceldilli, B. (2012), *Total Quality Management Practices' Effects on Quality, Performance and Innovative Performance*, Gebze Institute of Technology, Turkey

Anexos

Anexo A – Lista de Abreviaturas de Países

AT	Austria	IT	Italy
AU	Australia	JP	Japan
BE	Belgium	KR	South Korea
BG	Bulgaria	LT	Lithuania
BR	Brazil	LU	Luxembourg
CA	Canada	LV	Latvia
CH	Switzerland	MK	Former Yugoslav Republic of Macedonia
CN	China	MT	Malta
CY	Cyprus	NL	Netherlands
CZ	Czech Republic	NO	Norway
DE	Germany	PL	Poland
DK	Denmark	PT	Portugal
EL	Greece	RO	Romania
EE	Estonia	RS	Serbia
ES	Spain	RU	Russia
FI	Finland	SA	South Africa
FR	France	SE	Sweden
HR	Croatia	SI	Slovenia
HU	Hungary	SK	Slovakia
IE	Ireland	TR	Turkey
IN	India	UK	United Kingdom
IS	Iceland	US	United States

Fonte: *Inovation Union Scoreboard 2014*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo B – Guião da Entrevista

Parte 0 – Dados pessoais

- Função que desempenha na organização
- Número de anos na organização

Parte A – Organização

- Número de trabalhadores da organização
- Como é composto o grupo
- Como interagem as diversas empresas / departamentos

Parte B – Gestão de Risco

1. Na ótica da entidade o que é a gestão de risco? O que é feito?
2. De que forma a empresa aplica recursos ou pessoas a este nível? Existe algum departamento dedicado exclusivamente à gestão de risco?
3. Quais considera serem os principais riscos para a empresa? Qual encara como a “maior ameaça” para entidade?
4. Quais são objetivos da gestão de risco? Existem indicadores que apoiam a gestão de risco?
5. A entidade tem parceiros que apoiam a gestão de risco? (Consultoras) Tem algum tipo de certificação? (ISO)
6. De que forma está a gestão de riscos *linkada* à estratégia da empresa?

Parte C – Inovação

1. O que entende por inovação? Exemplos do que é feito na organização?
2. Existe um departamento, pessoas ou recursos dedicados à inovação ou é algo que se gera através do trabalho diário?
3. A que níveis, a empresa, procura inovar? Alguns exemplos (mais) interessantes de inovação?
4. A empresa tem parceiros ou está ligada a redes que facilitam o processo de inovação? (Universidades, Associações)
5. Como se mede a inovação? Utilizam algum tipo de indicador? De que forma os colaboradores vêm a inovação? E de que forma os níveis hierárquicos inferiores contribuem?
6. Qual a relevância da inovação na estratégia empresarial?

Parte D – Gestão de Risco vs Inovação

1. Considera que estas disciplinas são antagónicas? Como funciona esta relação na organização?
2. Qual a importância destas disciplinas para a entidade?
3. No momento da definição da estratégia empresarial, qual tem maior peso na tomada de decisão?
4. Qual a relação positiva entre a gestão de risco e a inovação? Na sua entidade, como vê projetadas a gestão de risco e a inovação? Qual será o futuro?

Anexo C – Relatório da entrevista Rui Tocha

Parte 0 – Dados pessoais

- **Formação:** Licenciatura em Economia e Mestrado em Economia Internacional
- **Função que desempenha na organização:** Diretor Geral da CENTIMFE (Centro Tecnológico da Indústria dos Moldes, Ferramentas Especiais e Plásticos)
- **Ano de Criação:** 1991
- **Número de anos no cargo:** 18 anos

Parte A – Organização

- **Número de trabalhadores da organização:** 40 pessoas
- **Como é composto o grupo:** “Vários engenheiros com mestrado nas mais diversas áreas e cerca de dez economistas e gestores. Nos laboratórios temos cerca de três ou quatro pessoas com 12º ano de escolaridade.”
- **Como interagem as diversas empresas / departamentos:** “A organização de alguma forma é distinta de uma empresa. Temos responsabilidade económica e o nosso *Core* assenta na prestação de serviços; desenvolvemos, por missão, atividades de inovação, (...) *Networking*, atividades tecnológicas e estar à frente das empresas no que toca à inovação.”

“Temos uma parte de *Intelligence*, que procura trabalhar com empresas mais avançadas. (...) Existe uma busca de tecnologia constante; trabalhamos essas novas tecnologias e conhecimentos em torno delas, para que a possamos transportar o mais rápido possível para as empresas associadas”

As áreas de intervenção, são as atividades ligadas à cadeia de valor da indústria. Desde o *design*, prototipagem, engenharia de produto, maquinações de processos, plásticos, até à consultadoria na área da qualidade, higiene e segurança.

De alguma forma, tentam consolidar um conhecimento para apoiar as empresas e potencializar a sua performance. “Isto faz com que a estrutura tenha que ser bastante achatada, ou seja, os técnicos interagem frequentemente com as empresas, na identificação de problemas, na busca de soluções e em novos projetos de investigação.”

“Ao nível europeu, trabalhamos nos *roadmaps* tecnológicos, com objetivo de identificar novas tendências na indústria, para trabalhar com as empresas no apoio à montagem de projetos de investimento, projetos de investigação e desenvolvimento ao nível nacional.”

Apostaram também na criação de uma plataforma *week*, que permite a interação e criação de novas ideias que são avaliadas regularmente. Têm uma comissão de IDI, que acompanha e trabalha essas propostas de ideias de inovação; um conselho de administração e assembleia geral representativa dos associados.

Os planos de atividades são desenvolvidos de baixo para cima: cada responsável de área apresenta uma proposta de intervenção para o ano seguinte, e através da junção de todas as propostas dos diversos departamentos (coordenadores das várias áreas e o próprio Rui Tocha), trabalham num documento único que *à posteriori* é submetido ao conselho de administração, para que seja aprovado em assembleia geral.

“Mensalmente fazemos reuniões, com a administração, para verificar o cumprimento dos objetivos a que nos propusemos e identificar os desvios ou riscos da organização. Os riscos principais, prendem-se muito com o que são as dinâmicas de mercado”.

A gestão de risco é feita muito ao nível da gestão de negócio, através de uma monitorização, acompanhamento e antecipação do risco.

Para uma melhor gestão das ideias têm uma metodologia interna que passa por: “Prospecção, acompanhamento e afetação de recursos ao desenvolvimento das ideias, que são escolhidas, sendo feito um acompanhamento da implementação dessas ideias. Estas traduzem-se em novos serviços, novos produtos ou oportunidades de negócios para a organização.”

Parte B – Gestão de Risco

1. Na ótica da entidade o que é a gestão de risco? O que é feito?

- É feito a dois níveis:
 - a. “A Gestão de risco da organização, é feita através do acompanhamento dos objetivos a que se propõem; acompanhamento bastante próximo da realidade e criação dos planos de contingência ou intervenção para mitigar esses riscos.”
 - b. A gestão de risco de novas ideias ou projetos é feito por fases: *Intelligence* (verifica se as ideias são ou não viáveis no mercado), em função da estratégia do centro, ajustam as ideias que são suportadas por meios financeiros e atividade do centro. Os riscos são identificados numa tabela de tipologia de risco e aplicada uma matriz de acompanhamento dos riscos (impacto/probabilidade). O resultado permite acompanhar a virilidade e mitigar o risco.

2. De que forma a empresa aplica recursos ou pessoas a este nível? Existe algum departamento dedicado exclusivamente à gestão de risco?

- “Existe uma comissão de IDI que é composta por todos os chefes de departamento e pelos responsáveis do IDI. Temos reuniões mensais, onde se faz o acompanhamento da evolução do negócio e do risco do negócio.”

3. Quais considera serem os principais riscos para a empresa? Qual encara como a “maior ameaça” para entidade?

- “O principal risco advém das dinâmicas de mercado. A maioria dos associados trabalha no setor automóvel e isto constitui um risco; quando se metem os ovos todos na mesma cesta, constitui um problema.” A CENTIMFE procura mostrar novas áreas de negócio aos associados (embalagem, eletrónica, aeronáutica) que ajudem a diversificar de alguma forma o negócio e desta forma reduzir o risco.
- “Outro risco, que existe em demasia nesta organização, assenta na saída dos colaboradores do centro. Devido ao contato com o mercado e com diversas empresas, os recursos humanos são, bastas vezes, aliciados a trabalhar noutras

organizações. (...) Ainda que seja uma missão do centro, consiste numa dificuldade para os gestores da organização, (...) e atempadamente deve ser prevista e antecipada.”

4. Quais são objetivos da gestão de risco? Existem indicadores que apoiam a gestão de risco?

- O melhor indicador é o cumprimento de objetivos de faturação. O controlo dos custos dos subcontratos é, também, bastante importante para a fiabilidade da organização.
- O objetivo consiste em antecipar as surpresas. Através de ferramentas de gestão, é feita uma avaliação e acompanhamento da evolução ao longo do mês em questão, que permite prever a evolução nos três meses seguintes.

5. A entidade tem parceiros que apoiam a gestão de risco? (Consultoras) Tem algum tipo de Certificação? (ISO)

- “Temos uma empresa que nos apoia no acompanhamento desde o início no sistema IDI, auditorias externas e que duas vezes ao ano faz afinação do sistema IDI.”
- NP EN ISO 9001: 2008
- NP4457: 2007 IDI
- Tem laboratórios acreditados.

6. De que forma está a Gestão de Riscos *linkada* à estratégia da empresa?

- É um processo de gestão que permite prever problemas que possam surgir. A sua importância varia-a conforme as flutuações de mercado. O importante é ter sensores que ajudem a navegar com alguma segurança.

Parte C – Inovação

1. O que entende por inovação? Exemplos do que é feito na organização?

- “Por deformação sou um economista *schumpeteriano*: acredito na inovação, quando uma inovação entra no mercado e se transforma em lucro e é efêmero. No centro temos isto muito claro.”
- Por exemplo: “A organização tinha uma área de CAD/CAM; hoje são as empresas que fazem CAD/CAM e a organização já não faz. Quando as inovações estão democratizadas, têm de encontrar outros caminhos para acessória”.
- Exemplos de inovações introduzidos: “a indústria teve início na fase no CNC, fase da maquinação da alta velocidade (foi a organização que introduziu), maquinação de alta velocidade a cinco eixos, mais que três eixos que estão a introduzir na indústria, fase da prototipagem que se chama hoje em dia 3D e que a organização tem desde ano de 2000.”
- Rui Tocha afirma que a função da entidade é estar na linha da frente: “antecipar tecnologia e passá-la para a indústria”
- Na CENTIMFE existe inovação de produto, processo, marketing organizacional, (...) e na gestão de ideias têm sempre três perguntas que colocam antes de avançar com a decisão:
 - 1º O mercado quer?
 - 2º A organização consegue fazer?
 - 3º Consegue vender?
- A organização aposta mais nas inovações incrementais do que nas inovações radicais, que são raras e difíceis de conquistar o mercado. A inovação é trabalhada de forma diária e os engenheiros, acima de tudo, têm de ser empreendedores e conseguir identificar oportunidades nas empresas, para que possam fornecer ideias.
- Criaram uma plataforma de gestão de projetos que usam com as empresas associadas. Por exemplo: “agora estamos a desenvolver uma máquina para a lavagem de moldes através de ultrassons: os moldes têm de ser mantidos e os seus canais de ar limpos, através desta máquina, que está a rasgar uma nova área. Só foi dada autorização de construção da máquina, depois de esta estar encomendada. Virtualmente foi construída, testada, verificado o estado da arte de mercado e só houve instrução de avançar, depois da primeira encomenda.”

- “É desta forma que acreditamos na inovação: investimento, que não traz benefício, é uma possível perda e risco. A comissão de IDI reúne regularmente para analisar as propostas de ideias e tomar decisões; quando é necessário alocar recursos à inovação, há que levar a proposta para que a administração aprove”.
- 2. Existe um departamento, pessoas ou recursos dedicados à inovação ou é algo que se gera através do trabalho diário?**
- No CENTIMFE a inovação é a base do trabalho global. Existe um departamento de inovação e prospetiva, um departamento de vigilância e tecnologia e uma comissão de IDI que integra os chefes de todos os departamentos.
- 3. A que níveis, a empresa, procura inovar? Qual os exemplos mais interessantes de inovação?**
- Rui Tocha tem por hábito mudar os departamentos. Após o período de férias de Verão é feita uma relocalização de departamentos, ou seja, o espaço de trabalho é alterado todos os anos. Esta dinâmica, faz mexer com organização, uma vez que obriga as pessoas a repensar os métodos, as ligações internas e a ligação com os próprios clientes.
 - Desafiam regularmente os colaboradores a apresentar propostas de ideias e projetos para as empresas.
 - “De dois em dois anos fazemos um *broker event*, reuniões B2B internacionais na base da CENTIMFE. Convidamos empresas de investigação internacionais e as da rede para troca de ideias e apresentação de novos projetos e ideias. Fazemos *networking* diariamente.”
 - (Mais exemplos de inovação, foram apresentados no decorrer da conversa)
- 4. A empresa tem parceiros ou está ligada a redes que facilitam o processo de inovação? (Universidades, Associações)**
- Rede de prototipagem rápida (criada pelo CENTIMFE).
 - “Criámos a Rede IDT (Inovação e Tecnologias) na região, que junta a maioria dos centros de investigação, universidades e técnicos da região para promover atividades de inovação.”

- Colabora na *European Tour in cross-border* (plataforma que apoia a União Europeia na definição dos programas de apoio à indústria).
 - Trabalham com universidades e centros de investigação em múltiplos projetos de I+D+i.
 - Trabalham com as empresas da rede.
 - Criaram a rede CEMICRO, que é uma rede de microfabricação.
- Em certo momento da entrevista, Rui Tocha afirma em jeito de metáfora que são uns verdadeiros pescadores da inovação, devido analogia de ter tantas redes de parcerias.

5. Como se mede a inovação? Utilizam algum tipo de indicador? De que forma os colaboradores vêm a inovação? E de que forma os níveis hierárquicos inferiores contribuem?

- “Acredito na inovação que dê dinheiro. Desenvolvemos um serviço de *Lean* adaptado a PME’s e enquanto não venderam o serviço, foi considerado um demonstrador. Depois de ser implementado nas empresas (em mais de quinze, cobrindo as despesas de criação da ferramenta), já foi considerado um produto inovador, que disponibilizamos às empresas.”
- “Principal indicador assenta na faturação (o que muitas vezes não significa aumentar a faturação). Neste tipo de centros, manter o nível de faturação pode ser determinante para a sobrevivência da organização. Existem atividades que se deixam de realizar no centro, porque se tornam comuns no mercado. Um grande desafio é conseguir novas atividades que ocupem esse espaço”. Por exemplo: nos laboratórios acreditados que a organização possui, 80% do que os equipamentos fazem nos dias de hoje, há três anos não o faziam. Antecipação e a aposta na acreditação de novos ensaios são fundamentais para que o laboratório esteja aberto.

6. Qual a relevância da inovação na estratégia empresarial?

- É fundamental na definição da estratégia da empresa.

Parte D – Gestão de Risco vs Inovação

1. Considera que estas disciplinas são antagónicas? Como funciona esta relação na organização?

- “A gestão do risco e a inovação são complementares; é necessário ter as duas, se não, a empresa não sobrevive. Inovação, se vende está ok, se não vende é um risco; deve ser pensada ou reajustada, para que possa funcionar no mercado. É este *trade-off* que necessitamos sempre de validar. Consiste em dosear bem o esforço que se coloca na inovação, para que seja rentável e tenha resultados.”

2. Qual a importância destas disciplinas para a entidade?

- “São ambas importantes, mas o que importa é que as pessoas que lidam com isto no dia-a-dia tenham perfeita noção do que significa. É feita formação às pessoas sobre estas terminologias.”
- Rui Tocha organizou e ministrou vários *workshops* sobre inovação, com grupos de trabalho. Solicitou, também, a pessoas de várias áreas para que realizassem *workshops* específicos da cada área sobre inovação e os resultados conseguidos. O grande objetivo passa por garantir, que a organização está em sintonia relativamente ao conceito de inovação.

3. No momento da definição da estratégia empresarial, qual tem maior peso na tomada de decisão?

- “O que deve animar as pessoas é a inovação. Exemplo entre empresário e contabilista, é que o empresário quer sempre andar, melhorar, enquanto que o contabilista também quer, mas tem a restrição contas.”
- Apesar da dificuldade do entrevistado definir qual a mais importante, termina afirmando que “a inovação é aquela que tem de puxar a empresa, se não morre.”

4. Qual a relação positiva entre a gestão de risco e a inovação? Na sua entidade, como vê projetadas a gestão de risco e a inovação? Qual será o futuro?

- “Vejo de forma natural; todas as pessoas têm de conhecer a estratégia da organização e têm de ter sempre estes dois aspetos em conta: se não inovar, daqui a um ano ou dois anos, alguém que seja mais rápido, estará melhor que nós e deixamos de vender; e se não controlarmos o risco de negócio fechamos. São ferramentas de gestão e acompanhamento do negócio.

Anexo D – Relatório da entrevista Paulo Martins

Parte 0 – Dados pessoais

- **Formação:** Licenciatura em Marketing e Mestrado em Marketing Relacional
- **Função que desempenha na organização:** Administrador e responsável pela Direção de Inovação e Marketing do Grupo inCentea
- **Ano de criação:** 1987

Parte A – Organização

- **Número de trabalhadores da organização:** 300 pessoas
- **Como é composto o grupo:** *Holdind* que tem várias empresas associadas, sendo que a principal empresa é a inCentea - Tecnologia de Gestão (TG).
- **Como interagem as diversas empresas / departamentos:** “Esta empresa tem a herança como forma de crescimento, através de empresas que integram o grupo; algumas das empresas foram absorvidas pela empresa principal, outras são autónomas. Por exemplo, a inCentea MI é um acumular de duas empresas: Marketing e Inovação.”

Cada administrador está presente em cada uma dessas empresas, sendo o representante da *holding* em cada uma das entidades.

“Genericamente as empresas cruzam-se mais em áreas de cross-selling, já que as empresas estão em áreas muito específicas. Por exemplo: a inCentea TG está relacionada com áreas de tecnologia e *software* de gestão; a inCentea MI está mais ligada à parte de inovação. Existem áreas em que as empresas se cruzam, como é o exemplo de soluções da Microsoft”.

“Existe outra empresa separada, porque vende só um produto que é tecnologia da Microsoft. (...) Ou várias áreas, como é o caso das de comunicação, que têm uma empresa para vender *dual core* e outra empresa para vender *intel*, uma vez que os fornecedores não permitem que a mesma empresa venda a mesma marca. Por outro lado temos uma empresa que é a CODI, que faz a parte de impressão 3D e desenvolvimento de produto. E temos ainda a JLM que é uma empresa de consultadoria.”

Parte B – Gestão de Risco

1. Na ótica da entidade o que é a gestão de risco? O que é feito?

- “Temos uma comissão de gestão de risco que faz uma revisão das áreas de risco: financiamento, vendas vs *handicaps* que têm, pagamentos, retornos, investimentos, prospecção de empresas, exploração de novas geografias.”
- Neste sentido, pretendem muito em breve ter um relatório de construção social para apresentar o resultado dessas análises/revisões.

2. De que forma a empresa dedica recursos ou pessoas a este nível? Existe algum departamento?

(Resposta na pergunta anterior e ao longo da apresentação)

3. Quais considera ser os principais riscos para a empresa? Qual considera ser o que apresenta maior ameaça para entidade?

- “Os maiores riscos ou a maior ameaça tem a ver com a mudança tecnológica que está a pôr em causa o modelo de muitos anos de massificação de serviços, que consiste no encurtar da proposta de valor”
- “Por exemplo, a *InstaCloud*. Nós temos um modelo de serviços prestados à distância. Enquanto existem modelos cada vez mais personalizados, existem produtos cada vez mais padronizados o que permite baixar a interação que se tem com os clientes.”
- “Antes na JLM, o contabilista podia fazer consultadoria e ir mais além; hoje em dia a contabilidade é feita de forma automática traduzindo-se de forma analítica.”

- Por outro lado, mercados globais e uma concorrência mais agressiva, fazem com que seja cada vez mais difícil ter uma vigilância efetiva do mercado: “Hoje, um concorrente pode vir do Brasil (há uns anos atrás era muito difícil entrar em Portugal), abrir um escritório do outro lado da rua com mil empregados e a inCentea pode não resistir. Em todos os prismas (abordagem comercial, capacidade de resposta, adaptação aos mercados, (...)) é um estímulo inovar, de modo a conseguir vingar no mercado.”

4. Quais são objetivos da gestão de risco? Existem indicadores que apoiam a gestão de risco?

- “Na parte de Inovação estamos certificados na 4457 IDI, e temos indicadores na área de vigilância tecnológica e vigilância de mercado. Não temos um indicador, mas temos o contrário que é o objetivo de análise: não conseguem medir se estão em risco, mas criam mecanismos que alertem para alterações de mercado, e dessa forma, possam apresentar à administração propostas de ação.”
- No entanto, a entidade tem sempre cinco alertas identificados. Como comenta de forma pragmática Paulo Martins, se não tivesse nenhum indicador sinalizado seria melhor para a entidade, significando que o mercado estaria estável e não existia necessidade de mudança. Caso tenham demasiados sinais de alerta, é um sinal de grande risco. “O indicador mede, mas não mede efetivamente o que queremos. A análise é feita pela ótica da vigilância tecnológica e de mercado”. Por exemplo, “em marketing são medidas as oportunidades de venda que perdemos para determinado concorrente, verificando depois a razão da perda: pode ser pelo preço, abordagem, (...)”. Em suma, o principal objetivo passa pela vigilância.

5. A entidade tem parceiros que apoiam a gestão de risco? (Consultoras) Tem algum tipo de certificação? (ISO)

- A entidade não tem parceiros que apoiam na gestão de risco, já que tem recursos internos que fazem este trabalho; e possui as seguintes certificações:
 - ISO/IEC 27001 Gestão da Segurança da Informação
 - ISO/IEC 20000 Gestão de Serviços de TI
 - ISO 9001 Gestão da Qualidade.
 - Certificação ISO 4457

6. De que forma está a gestão de riscos *linkada* à estratégia da empresa?

- Está ligada em dois prismas ao plano estratégico:
 - Vigilância de mercado
 - Vigilância tecnológica
- “Temos um programa que se chama Visão 2020, que passa por planos estratégicos; começou em 2014 e vai até ao ano de 2016 com indicadores desse âmbito”.
- Por exemplo, “desenvolvemos novas áreas de negócio, relativas à inovação. Em 2014 desenvolvemos e experimentámos três modelos de negócio, lançando para o mercado, uma dessas soluções. No seu decurso, foi realizado um processo de vigilância e investigação exaustiva de oportunidades. Elaborámos estudos sobre as soluções de investigação no mercado global, através de observação feita pela própria organização e recorrendo a estudos de terceiros. Desta forma, concluímos que a solução criada pela organização era a melhor plataforma para dar suporte à inovação”. Com apoio da análise do risco, desenvolveram um novo produto, acabaram por investir e lançar a tecnologia que é usada nos dias de hoje.
- “Naturalmente, o plano de investimento está em linha com o projeto de inovação: perceber qual é o risco, qual é o retorno e, então, tomar decisões sobre o tema.”
- Sobre os outros indicadores, não existe uma comissão que avalie uma capacidade ao risco, sendo utilizados outros indicadores de várias áreas. Um deles consiste, na avaliação de três em três anos, de mercados internacionais, sendo *à posteriori* feita uma análise financeira de risco para cada um desses mercados. “Por exemplos, área do marketing, prospeção de mercado, investigação de produto, qual é o retorno, qual é a capacidade de investimento, se é necessário contratar empresas locais.”
- “São também feitas análises de risco e de qual é o potencial que as empresas vão adquirindo e qual o valor acrescentado da entidade. Muitas vezes as novas entidades têm dívidas, pelo que há que fazer um estudo sobre a capacidade de retorno a médio prazo ou o que pode contribuir para a organização.”

Parte C – Inovação

1. O que entende por inovação? Exemplos do que é feito na organização?

- Noção de inovação é a geração de valor.
- Inovação (valor) = Ideia nova que quando explorada gera valor!
- “Existe inovação mais incremental, mas tudo o que seja para gerar mais valor, é inovação.”

2. Existe um departamento, pessoas ou recursos dedicados à inovação ou é algo que gera a nível do trabalho diário?

- “90% dos trezentos colaboradores têm uma hora ou duas de formação por ano, (ou até mais!), no que toca ao tema de inovação. A organização investe em inovação com grandes resultados, sendo a cultura de inovação uma das principais características da nossa organização. Realizamos várias iniciativas neste âmbito.”
- “Obter um produto inovador não é o processo, mas é o resultado desse investimento em inovação. Os recursos humanos estão fortemente relacionados com a inovação, estando ligado através de cross-selling, motivação dos colaboradores, interação de competências (...)”
- A organização tem uma comissão de inovação que reúne quinzenalmente para analisar questões relacionadas com a mesma. É composto por pessoas que têm outras funções na organização: “administradores, chefes de equipa, diretores e operacionais. Conta ainda com cinco ou seis pessoas que mudam consoante o tema, podendo ser clientes, colaboradores, ou outros que possam estar envolvidos nesse processo”.
- Tem também uma comissão de inovação que reúne mensalmente e inclui o CEO, o próprio Paulo Martins, mais um administrador e diretor de recursos humanos. Realizam uma série de *workshops* que envolvem pessoas de várias classes. E têm ainda uma rede colaborativa, existindo claramente um grande investimento nesta área.
- “A *full time*, temos três pessoas que fazem inovação para a própria entidade e também para clientes externos, tendo vários clientes já nesta área de negócio.”

3. A que níveis, a empresa, procura inovar? Qual os exemplos mais interessantes de inovação?

- “A inCentea tenta sobretudo inovar em termos processuais e em novas áreas de negócio específicas.” Com parceiros tecnológicos que estão sempre em busca de novas oportunidades, a inovação é de alguma forma transportada para o interior da organização.
- Um exemplo de destaque, é a criação da empresa InCentea MI (Marketing e Inovação). “A inCentea MI nasceu da criação, dentro de um grupo inovador, de uma nova área de negócio com as competências necessárias para atuar num novo mercado, no qual a empresa já se encontra inserida e intervém ativamente”.
- (Mais exemplos de inovação foram sendo tratados ao longo da entrevista)

4. A empresa tem parceiros ou está ligada a redes que facilitam o processo de inovação? (Universidades, Associações)

- “Completamente! Membros da COTEC desde 2010, sendo administradores inovadores de interesses; temos uma série de ligações com instituições que tratam só a parte da inovação. Temos também uma relação muito próxima com empresas, que são escolas de inovação em Portugal, como é o caso da Sonae, Brisa, entre outras, e com quem onde estabelecemos várias parcerias e trocas de boas práticas. Geneticamente também estamos ligados a uma empresa de *Silicoln Value*”.
- O entrevistado reforça a ideia que a rede de parceiros tem um grande valor para organização.

5. Como se mede a inovação? Usam algum tipo de indicador? De que forma os colaboradores vêm a inovação? De que forma os níveis hierárquicos inferiores contribuem?

- Indicadores nomeados na 4457 IDI que medem inovação, tendo quadros sempre atualizados, medindo vários aspetos:
 - Número de ideias lançadas e implementadas;
 - Origem das ideias e a que se destinam;
 - Impacto das ideias.

- Análise da vigilância tecnológica e de mercado que analisam o contexto. Medem, através de redes explorativas internas de inovação, o *empowerment* dos colaboradores à volta deste processo.
- Paulo Martins realça que “a inovação tem sido um mecanismo muito importante para o *empowerment* das pessoas”.

6. Qual a relevância da Inovação na estratégia empresarial?

- “A inovação esteve sempre presente, sendo um dos três eixos estratégicos da organização no ano passado. No mercado nacional a inCentea está cotada como uma empresa inovadora e muito envolvida nestas práticas. Com convites para serem oradores em várias áreas, tanto na inovação comercial como em outras áreas de inovação.”
- “A inovação é completamente transversal a toda organização e está constantemente a surgir (...) Temos um portal interno bastante rico em conteúdos e com bastantes pessoas envolvidas, com mais de 80% dos colaboradores dedicados às atividades de inovação. Este trabalho é feito de forma voluntária, normalmente à sexta-feira à noite e durante o sábado de manhã (pós-laboral com grande nível de adesão)”. Algumas das atividades abordadas: gestão de tempo, gestão processual, como ser criativo.
- “Se perguntar a qualquer colaborador se a inovação está na inCentea, vai responder-lhe: Está! (...) Tivemos acesso a um estudo em que se faz associação de palavras à inCentea: uma é software (Primavera) e a outra é inovação.”

Parte D – Gestão de Risco vs Inovação

1. Considera que estas disciplinas são antagónicas? Como funciona esta relação na organização?

- “Não são antagónicas, são ambas extremamente importantes. Não tem sido, para a maior parte das empresas, áreas de enfoque. É um paradigma interessante que tem a ver com os próprios planos estratégicos: provavelmente a maior parte das empresas define-o, mas depois deixa o plano estratégico na gaveta. Isto é, genericamente as empresas definem o plano estratégico, mas depois não fazem o seu seguimento.”

- “A questão do risco é igual, mas com uma diferença: o risco incute sempre medo. É uma palavra que as pessoas evitam proferir e fazer uma análise do risco. Gostam mais de falar de vendas e negócios.”

2. Qual a importância destas disciplinas na entidade?

- “São importantes. A entidade fá-lo de uma forma não explícita. Fazemos reuniões mensais, onde se analisam indicadores dessas áreas: previsão do termo e tolerância, para cumprir as obrigações que têm, capacidade de resposta às necessidades do cliente, rentabilidade de certos clientes, qual o risco de determinados clientes entrar em rota negativa, entre outros. Semanalmente fazemos reuniões onde se analisam as questões mais operacionais.”
- “Avaliamos mensalmente a evolução de cada área de negócio, analisando os resultados conseguidos, orçamentados e não orçamentados (...), sendo esta uma prática já realizada há alguns anos na organização; realizamos uma previsão de rentabilidade de risco de bens e serviços do negócio.”
- “Tentamos usar várias ferramentas que possibilitem prever a possibilidade desses riscos para o mercado nacional.”
- “Para o mercado internacional é necessário fazer uma grande gestão de recursos quer a nível do recrutamento, quer a nível de segurança, quer em termos de pagamentos, previsões, dificuldades, entre outros, para garantir que o resultado é positivo e que existe retorno financeiro”

3. No momento da definição da estratégia empresarial, qual tem maior peso na tomada de decisão?

- “Estão interligados e são duas áreas fundamentais para organização, não só inovação, mas a gestão de risco também em todas áreas da organização.”

4. Qual a relação positiva entre a gestão de risco e a inovação?

- “É fundamental. Em Portugal temos um problema que é o risco. No entanto, nós somos muito pragmáticos nesta parte; podemos não ter indicadores financeiros sobre inovação, mas medimos tudo. Temos investimento e temos todas as pessoas envolvidas sobre a inovação, para dar resposta às necessidades de mercado.”

5. Na sua entidade, como vê projetadas a Gestão de Risco e a Inovação? Qual será o futuro?

- “Penso que passa pela integração de novos processos, nomeadamente tecnológicos. Temos consciência que algumas das ferramentas que usamos terão de ser mecanizadas na gestão, muito em breve. Somos um grupo com empresas em áreas muito específicas; sabemos que têm fontes de sinergia totalmente diferentes e temos de saber o que é consolidado e o que é que é específico (...) É necessário esta avaliação do ponto de vista da empresa e do ponto de vista dos nossos clientes.”
- “Com apoio do *Ballance Score Card* (BSC), que é uma ferramenta muito importante na nossa organização, conseguimos fazer essa avaliação das diversas perspetivas, permitindo assim medir estes cruzamentos de inovação.”

Esta página foi intencionalmente deixada em branco