



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***Determinantes da adoção de inovação organizacional***

***Um estudo de caso na indústria Portuguesa***

**Henrique Jorge Agostinho Miranda**

Leiria, março de 2016



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***Determinantes da adoção de inovação organizacional***

***Um estudo de caso na indústria Portuguesa***

**Henrique Jorge Agostinho Miranda**

Leiria, março de 2016

Era uma vez uma galinha branca que punha ovos azuis...

Ovos azuis? - Exclamou a professora, indignada, interrompendo a leitura da minha redação, enquanto a turma se agitava em risinhos de troça e segredinhos maliciosos.

Ovos azuis, sim, senhora professora - respondi eu. - A minha galinha põe ovos azuis.

A menina está a brincar comigo? Já viu alguma galinha pôr ovos azuis?

Sente-se imediatamente e faça já outra redação.

Voltei para o meu lugar, de cabeça erguida, enfrentando a galhofa da turma.

Não baixei os olhos. Apenas os senti escurecer, num desafio.

Durante o recreio fiquei na aula, de castigo. Mas não fiz outra redação.

Quando, depois do "toque", a professora me chamou para que lesse em voz alta a segunda versão, comecei:

Era uma vez uma galinha branca que punha ovos brancos, só porque não a deixavam pôr ovos azuis...»

(Santos & Balancho, 1993)

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Agradecimentos***

---

Ao meu orientador de dissertação, Doutor Vitor Hugo Ferreira, pelo seu apoio e disponibilidade sempre demonstrada, e pela forma atenta e crítica como orientou e acompanhou esta dissertação e como me ajudou a ultrapassar os contratempos surgidos nalguns momentos.

Um agradecimento particular ao Carlos Gonçalves pela sua disponibilidade, amabilidade e cooperação.

Ao Henrique, à Inês e à Cecília, pelos imensos momentos de ausência que tiveram de me conceder e pelos muitos momentos de lazer de que tiveram de prescindir. O seu apoio incondicional foi importante na conclusão desta etapa que me propus concluir.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Resumo**

---

O principal objetivo deste trabalho é tentar dar um contributo para a percepção da necessidade de compreender que a adoção de inovações numa organização é em primeiro lugar determinada pela dimensão cultural do CEO e pela sua capacidade de exercer influência enquanto líder.

Que ele deve ser o motor das inovações permitindo que a organização se autonomize – que a deixe crescer e oriente na sua caminhada – e que saiba posicionar-se com a distância devida, quando for mais conveniente para toda a estrutura. Este posicionamento não significa alheamento das circunstâncias inerentes ao “crescimento” que a organização enfrenta, mas antes estar nos bastidores a observar e a desenvolver uma gestão de influência, levando os colaboradores a fazerem correções de trajeto por compreensão da necessidade do todo e não pela sua atuação enquanto líder omnipresente.

Demasiadas vezes é dada ênfase à inovação nalgumas empresas ou sectores, quando na verdade o que acontece não é mais de que operações de cosmética, pouco consistentes e tudo menos perenes. No entanto, muito há para descobrir sobre os fatores relacionados com as tomadas de decisão relativas à adoção de inovações e de como a probabilidade de adoção de inovações pode ser aumentada.

A inovação é um instrumento que as organizações têm para tentar garantir um reconhecimento e um posicionamento na mente dos clientes. A sua sobrevivência estará inexoravelmente ligada à sua capacidade de se reinventar. Existem várias dimensões inferir da capacidade de inovação de uma organização. Neste estudo vamos abordar a dimensão pessoal do líder enquanto motor e dinamizador dos processos de inovação da organização.

*Palavras-chave: Inovação, Difusão, Adoção, Implementação, Organização.*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Abstract***

---

The main objective of this document is to try to contribute to the perception of the real extent of the need to understand that innovation is first determined by the cultural dimension of the CEO and his ability to exert influence as a leader of change.

He must be at the forefront of innovations allowing the organization's people to get empowered. That he should let it grow and guide its own way, and learn to position himself with the proper distance when it is paramount for the organization's structure to evolve.

This positioning does not mean detachment of the circumstances of the "growth" that the organization faces, but rather to be behind the scenes to observe and develop a management influence, leading others to make path corrections by understanding the needs of all and not for his ubiquitous performance.

Little is known, however, about factors related to decisions to adopt innovations and how the likelihood of adoption of innovations can be increased. Too often the emphasis of some companies or sectors is not on innovation when they say it is, in fact what happens is that it is not more than cosmetic operations, inconsistent and all but perennial.

Innovation is the tool that organizations have to use to ensure recognition, positioning and awareness in the minds of customers. Their survival is inexorably linked to its ability to reinvent itself, obviously apart from other circumstances. There are several metrics related to organizational innovation. In this study we will address the personal dimension of the leader as a driver and facilitator of organizational innovation processes.

*Keywords: Innovation, Diffusion, Adoption, Implementation, Organization*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1 – Pirâmide da Inovação adaptado de Hamel & Breen (2007).....	14
Figura 2 – Fatores que afetam a adoção de inovação adaptado de (Dantas, 2001).....	21
Figura 3 – Difusão da Inovação adaptado de Rogers (2003).....	22
Figura 4 – Patamares da cultura organizacional que suportam a inovação (Hogan et al., 2014)....	26
Figura 5 – Taxonomia da adoção do tipo de Inovação em dois estágios.....	27
Figura 6 – Contexto, Mecanismos e Resultados desta revisão (Wisdom et al., 2013) .....	37
Figura 7 – Objeto deste estudo. (Wisdom et al., 2013) .....	37
Figura 8 – Emprego na indústria alimentar e de bebidas na EU (Eurostat) .....	40
Figura 9 – Volumes de vendas (fonte: Mendes Gonçalves) .....	46
Figura 10 – Distribuição Geográfica das exportações( Fonte: Mendes Gonçalves).....	47
Figura 11 – Temas e Componentes nucleares da Liderança Transformacional (Edwards et al., 2010) .....	55
Figura 12 – Modelo Conceptual de um Sistema Organizacional Orientado para a Qualidade adaptado de Ravichandran & Arun, (2000) .....	62

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Tabelas***

---

Tabela 1 – Medidas para os preditores de adoção adaptado de (Chor et al., 2014).....	50
Tabela 2 – Construtos chave associados ao processo de adoção da inovação.....	52
Tabela 3 – Avaliação das Práticas de Gestão (APG) adaptado de McConnell et al., (2010) .....	59
Tabela 4 – Construtos chave para um sistema organizacional orientado para a Qualidade.....	62

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Índice de Quadros*

---

Quadro 1 – Roteiro para Questionário e entrevista .....	83
Quadro 2 – Caraterísticas Multifatoriais da Liderança TCU - Institute of Behavioral Research ©,( 2009) .....	84
Quadro 3 – Orientação da Organização e Suporte da Gestão para a Qualidade.....	85
Quadro 4 – Guia de entrevista e exemplos de respostas adaptado de (McConnell et al., 2010)....	86
Quadro 5 – Caraterísticas multifatoriais da Liderança (MLQ).....	87
Quadro 6 – Respostas: Avaliação das Práticas de Gestão (APG) .....	88
Quadro 7 – Orientação da Organização e Suporte da Gestão para a Qualidade.....	89

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## *Lista de Siglas*

---

APG	– Avaliação das Práticas de Gestão
CEO	– <i>Chief Executive Officer</i>
CI	– Capacidade de Inovação
COTEC	– Associação Empresarial para a Inovação
EFSA	– <i>European Food Safety Authority</i>
EUROSTAT	– Organização estatística da Comissão Europeia que produz dados estatísticos para a União Europeia promovendo a harmonização dos métodos estatísticos entre os estados membros.
IAPMEI, I.P.	– Agência para a Competitividade e Inovação (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação).
I&D	– Investigação e Desenvolvimento
I&D+i	– Investigação, Desenvolvimento e Inovação
IO	– Inovação Organizacional
MLQ	– <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OECD	– <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PO	– Performance Operacional
TPP	– Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos
TQM	– <i>Total Quality Management</i> (Gestão para a Qualidade Total)
EU	– União Europeia

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE TABELAS .....	XI
ÍNDICE DE QUADROS .....	XIII
LISTA DE SIGLAS .....	XV
ÍNDICE.....	XVII
INTRODUÇÃO .....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.4 METODOLOGIA.....	4
1.5 ESTRUTURA .....	5
REVISÃO DA LITERATURA .....	7
2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO .....	7
2.2 A INOVAÇÃO E A SUA DIMENSÃO TEMPORAL .....	11
2.3 TIPOS DE INOVAÇÃO.....	14
2.4 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	16
2.5 A INOVAÇÃO E OS PROCESSOS DE ADOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.6 DE <i>MARKET-DRIVEN</i> A <i>MARKET-DRIVING</i> .....	23
2.7 O MODELO DE SCHEIN SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	25
2.8 BARREIRAS À INOVAÇÃO .....	28
METODOLOGIA .....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	33
3.2 MEIOS DA PESQUISA .....	36
3.3 TIPO DE ENTREVISTA .....	38

3.4	PLANO ELABORADO PARA O ESTUDO DE CASO.....	39
3.5	CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO .....	41
3.5.1	A EMPRESA – MENDES GONÇALVES® .....	42
3.5.2	O ENTREVISTADO – CARLOS MENDES GONÇALVES .....	47
	DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	49
4.1	DISCUSSÃO SOBRE AS QUESTÕES EM INVESTIGAÇÃO .....	49
4.1.1	RECÊNCIA DA FORMAÇÃO DOS COLABORADORES .....	53
4.1.2	ATITUDE DO PRESIDENTE DA COMISSÃO EXECUTIVA (CEO) .....	53
4.1.3	CARACTERÍSTICAS MULTIFATORIAIS DA LIDERANÇA .....	55
4.1.4	AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	58
4.1.5	ORIENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PARA A QUALIDADE.....	61
4.1.6	SUMÁRIO .....	64
	CONCLUSÃO .....	67
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	69
5.2	SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS .....	70
	BIBLIOGRAFIA .....	71
	APÊNDICES .....	81
	QUADROS .....	83
	ANEXO A – RECOLHA DE DADOS NUM ESTUDO DE CASO .....	93
	ANEXO B – ANÁLISE DE DADOS NUM ESTUDO DE CASO.....	94
	ANEXO C – QUADROS TEÓRICOS DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES E ADOÇÃO DENTRO DO CONTEXTO DE IMPLEMENTAÇÃO .....	95
	ANEXO D – OTIF .....	100

# **Introdução**

---

Neste capítulo pretende-se dar uma perspetiva do tema do trabalho, apresentando-se o seu enquadramento, os objetivos a alcançar e a metodologia seguida na sua execução. No final, é apresentada a estrutura do documento.

## **1.1 Tema de Investigação**

A investigação em inovação das organizações continua a ser um tema muito popular nos meios académicos, como demonstra as centenas de teses e milhares de artigos que existem sobre este tema (Wolfe, 1994). Não obstante os esforços desenvolvidos, dada a diversidade de organizações e contextos empresariais, os investigadores ainda têm um longo caminho a percorrer para identificar as causas objetivas que determinam as inovações organizacionais em diferentes contextos.

Daí que questões como “Que estrutura organizacional e de gestão de processos facilitam ou inibem a inovação?” e “Qual o impacto da cultura organizacional e da qualidade de gestão na adoção da inovação?” (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998), continuem a alimentar investigações na área da gestão e do marketing.

Nesse sentido, a investigação que aqui se propõe tem como tema “Determinantes da adoção de inovações organizacionais” que, conseqüentemente, visa identificar alguns dos fatores organizacionais com capacidade para influenciar a inovação organizacional. A base do desenvolvimento deste tema é o artigo de Wisdom, Ho, & Chor, “*Innovation Adoption: A Review of Theories and Constructs*”,

## 1.2 Enquadramento

Barsh, Capozzi, & Davidson (2008) no artigo de investigação “*Leadership in Innovation*” publicado no *The McKinsey Quarterly*, afirmam que a inovação sofre os efeitos de uma “moda”, sendo nos tempos prósperos acarinhada e arrumada no “armário” nos tempos de maior austeridade e contensão.

Na medida em que a globalização derrubou as fronteiras geográficas e dos mercados, que impediam as empresas de atingir o seu potencial, a capacidade da empresa para inovar - de aproveitar as ideias de criação de valor dos seus colaboradores e dos seus parceiros, clientes, fornecedores e outras partes além de seus próprios limites - é tudo menos passageira. Na verdade, a inovação tornou-se um *driver* nuclear do crescimento, do desempenho e da valorização dos ativos.

Os mesmos autores evidenciam que numa pesquisa realizada e referida no mesmo artigo, mais de 70 por cento dos executivos seniores dizem que a inovação será, pelo menos, um dos três principais motores de crescimento para suas empresas nos próximos três a cinco anos. Outros executivos veem a inovação como a forma mais importante para as empresas poderem acelerar o ritmo da mudança no atual ambiente de negócios mundial.

Alguns pensadores importantes em estratégia estão a olhar para além do foco tradicional nas categorias de produtos e serviços, apontando de uma forma pioneira para inovações nos processos de negócios, distribuição, cadeias de valor, modelos de negócios, e até mesmo as funções de gestão. A mesma pesquisa evidencia também que a maioria dos executivos está dececionada com a sua capacidade de estimular a inovação: cerca de 65 por cento dos executivos entrevistados estavam apenas, "pouco", "muito pouco" ou "nada" confiantes sobre as decisões que tomam nesta área. O que explica a diferença entre as aspirações e execução dos líderes? Mesmo começando a construir uma organização em que a inovação desempenha um papel central, é muitas vezes muito mais frustrante do que a maioria dos executivos possa imaginar que seja. Muitos daqueles que imitam as abordagens dos profissionais bem-sucedidos, descobriram que aquele caminho é ineficaz.

Apoiar a inovação para criar valor real em escala - a única inovação que tem um impacto financeiro significativo - é ainda mais difícil. Não existe um conjunto de melhores práticas para “semear” e “cultivar” a inovação. As estruturas e processos que muitos líderes reflexivamente usam para incentivá-la são importantes, mas não suficientes. Pelo contrário, os

executivos seniores quase por unanimidade - 94 por cento - dizem que as pessoas e a cultura corporativa são os mais importantes motores de inovação.

Numa pesquisa conduzida com 600 executivos, gestores e outros quadros superiores de empresas multinacionais, os entrevistados apontaram a liderança como o melhor preditor do desempenho da inovação.<sup>1</sup> Aqueles que descreveram a sua própria organização como mais inovadora do que outras no seu setor de atividade, classificaram as suas capacidades de liderança como "forte" ou "muito forte" - os 600 executivos, foram convidados na pesquisa, a avaliarem, em termos de inovação, a sua organização quando comparada com outras organizações do mesmo setor de atividade. Por outro lado, aqueles que indicaram a capacidade da sua organização de inovar estar abaixo da média nominal, classificaram as suas capacidades de liderança como significativamente menores e, em alguns casos, fracas.

Tal como acontece com qualquer iniciativa da liderança de topo, a forma como os líderes se comportam envia sinais fortes aos colaboradores. A inovação está intrinsecamente associada com a mudança, consumindo atenção e recursos que estavam alocados aos esforços para alcançar metas de desempenho de curto prazo. Mais do que iniciativas para qualquer outra finalidade, a inovação pode, portanto, requer líderes que encorajem os seus colaboradores, a fim de os conquistar para esta causa. A amostra de 600 gestores indicou que os dois principais motivadores de comportamento para promover a inovação, são líderes fortes que a incentivam e protegem, e executivos que alocam o seu tempo a geri-la de forma ativa e a conduzi-la.

De fato, os executivos seniores acreditam que conceder uma aprovação fingida à inovação, é a maneira mais comum de inibi-la. A incapacidade dos executivos para modelar os comportamentos de incentivo à inovação, como a assunção de riscos e abertura a novas ideias, vem em segundo lugar. Os entrevistados colocam também no topo da lista dos inibidores à inovação, premiar apenas o desempenho de curto prazo e manter uma cultura de medo de fracasso.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Em agosto de 2007, a McKinsey observou 600 executivos de negócios globais - incluindo executivos seniores, gestores intermédios e outros profissionais de várias indústrias - acerca de culturas de negócio inovadoras.

<sup>2</sup> "How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey", [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com), 2007

## 1.3 Objetivos

Em face do exposto e não tendo de todo a ambição de encontrar “uma” resposta para uma questão que é dinâmica, multifacetada e que é função do tempo e do espaço em que as organizações se enquadram, vamos abordar neste estudo o conceito de “Liderança e Dinamização da Inovação” como determinantes no sucesso da adoção de inovações organizacionais.

Entre os determinantes identificados no estudo referido anteriormente de Wisdom et al. (2013), a opção pela escolha deste conceito é suportada naquela narrativa quando os autores reveem e identificam os enquadramentos teóricos – estando uma parte destes focada no processo de adoção e outra abordando a adoção no contexto de implementação, difusão, disseminação e/ou sustentação – sendo este conceito mencionado em mais de metade das teorias existentes, como um dos mais importantes determinantes na adoção de inovação. Esta ideia é ainda reforçada por Garland et al. (2010) quando avaliam a complexidade do processo de adoção ao nível organizacional, como sendo particularmente desafiador na implementação de mudanças quando os decisores não percebem a mudança como uma necessidade.

Para a matéria em análise, optámos por desenvolver um caso de estudo tendo por base a Mendes Gonçalves, empresa líder no sector alimentar. Não vamos avaliar o tipo de inovação que adota, se incremental ou disruptiva, de processo ou produto, se se deve a um caso único de inovação ou se resulta de um *continuum*, a sua dimensão em termos de resultados financeiros, nem os seus níveis de investimento.

Vamos procurar identificar e validar as características da liderança nesta organização que confirmem ou infirmem a assunção do papel daquela como motor e dinamizador da adoção de inovação.

## 1.4 Metodologia

A metodologia aplicada foi a de um estudo de caso, com recurso a um questionário constituído por escalas de Likert, perguntas abertas e uma entrevista semiestruturada.

## **1.5 Estrutura**

O trabalho desenvolvido está organizado em cinco capítulos.

No presente capítulo, Introdução, encontram-se o tema e seu enquadramento, uma apresentação dos objetivos a atingir assim como a estrutura e a metodologia a adotar no desenvolvimento do trabalho.

Com o capítulo 2, Revisão da literatura, após recolha análise e seleção de artigos e outras publicações, são apresentados estudos e conceitos sobre os temas relacionados.

No capítulo 3, Metodologia, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho, assim como as justificações de suporte às tomadas de decisão.

Capítulo 4, Discussão dos resultados obtidos, à luz das ferramentas de análise de dados disponíveis e das assunções postuladas.

No capítulo 5, são apresentadas uma síntese e as Conclusões gerais do trabalho desenvolvido. Ainda neste capítulo serão expostas as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema em causa

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Revisão da literatura***

---

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acerca das teorias, conceitos e processos, subjacentes à adoção de inovação pelas organizações. Como é que a orientação relativamente ao mercado influencia o grau de inovação da organização, como se define, que tipos existem, como se difunde e adota a inovação e como a cultura organizacional condiciona a adoção de inovações organizacionais. Não devemos esquecer que este trabalho incide sobre o papel da liderança e que esta é um fator determinante da cultura em vigor na organização.

### **2.1 Conceito de Inovação**

A grande maioria dos estudos sobre inovação foca-se na inovação tecnológica dos processos produtivos, o que reflete que as teorias sobre inovação têm as suas raízes num tempo onde a indústria transformadora ainda era a principal atividade económica. Segundo Lusch & Nambisan (2015) a quantidade de investigações académicas em inovação de serviços, tem crescido consideravelmente na última década. O número e diversidade de tais estudos salientam a importância dada à inovação de serviços em diversas áreas, incluindo marketing (Berry et al., 2006; Nijssen et al. 2006; Oliveira & Hippel, 2011), economia (Cainelli et al. 2006; Gallouj, 2002; Gallouj & Savona, 2008), sistemas de informação (Alter, 2008; Lyytinen & Rose, 2003; Rai & Sambamurthy, 2006), operações (Edvardsson & Olsson, 1996; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Metters & Marucheck, 2007; Oke, 2007) e da estratégia (Dörner et al. 2011). Duas escolas de pensamento estão refletidas nesses estudos. A primeira assume que existem diferenças significativas entre a inovação de produtos e serviços inovadores e, como tal, conjuntos mais recentes de teorias e modelos de inovação de serviços são necessários (e.g. Edvardsson & Olson, 1996; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000). Esta perspetiva reflete-se também na ênfase sobre as empresas individuais como produtores de serviços e clientes como consumidores de serviços (ou seja, a divisão do produtor-

consumidor) (e.g, Berry et al., 2006; Thomke, 2003) e que a inovação nos processos de negócio (e.g, Davenport, 2005; Sheehan, 2006), que manteve em grande parte as distinções na natureza da inovação em produtos e processos (ou seja, a divisão produto-processo). A segunda escola de pensamento tira a ênfase das diferenças entre a inovação de produtos e serviços inovadores e concentra-se na adaptação de teorias e modelos de inovação existentes para se encaixar no contexto inovação de serviços (e.g., Nijssen et al., 2006). Os *insights* derivados de ambas as escolas são valiosos, mas têm sido criticados por serem demasiado redutores, *ad hoc*, fragmentados e tendenciosos em direção a inovações de base tecnológica (Ordanini & Parasuraman, 2011 ; Szymanski et al., 2007). Depois disso, estudos recentes têm chamado a atenção para a necessidade da adoção de uma abordagem integrada ou sintetizada em estudar a inovação de serviços (Gallouj & Savona, 2008; Ordanini & Parasuraman, 2011). O desenvolvimento de uma abordagem, que tenha em consideração o esbatimento das fronteiras entre indústria e serviços, e, portanto, aplica uma perspectiva de inovação que não se restringe à dicotomia serviços-produção tradicional, é um próximo passo natural. Como os serviços e a indústria transformadora estão cada vez mais interligados, é necessário trabalhar no sentido de desenvolver um quadro comum para estudar essas atividades em vez de manter a dicotomia entre os dois. Comparando os dados de duas pesquisas - uma realizada entre as empresas de serviços, que abrange o período 1993-1995, e outra efetuada junto da indústria transformadora que cobrem o período 1990-1992 - Sirilli e Evangelista (1998) consideram que os setores de serviços e de produção mostram mais semelhanças do que diferenças em relação a um gama de dimensões básicas de processos de inovação (em relação à propensão para inovar, fontes de informação, objetivos e obstáculos à inovação). No entanto, estudos desenvolvidos na indústria de serviços ilustram que as mudanças organizacionais podem ter uma influência considerável sobre a tendência do emprego, e sugerem que estas mudanças também podem desempenhar um papel considerável nas indústrias produtoras de *commodities* (Stigler, 1956, p.159). Segundo a teoria do desenvolvimento económico de Schumpeter: “o desenvolvimento económico é impulsionado pelo surgimento descontínuo de novas combinações (inovações) que são economicamente mais viáveis do que a velha maneira de “fazer as coisas” (Schumpeter, 1934). O papel das inovações no desenvolvimento económico, expressa-se no deslocamento do foco que elas produzem - "o que está repleto de vitalidade, motivado por um pequeno círculo de personalidades e que não consiste na adaptação contínua" (Schumpeter, 1912/2002, p.103). Uma característica essencial da inovação é que esta é algo que é “levado à prática”, e ainda, que o empreendedor que primeiro a adota leva outros do mesmo sector a segui-lo, ou seja, a inovação fica difundida através da imitação (op.

cit.). A razão para colocar tanta ênfase na noção de inovação de Schumpeter no presente contexto, é que a inovação é definida como um conceito económico através do significado que Schumpeter atribui em relação ao desenvolvimento económico. Se não existisse inovação, "movimentos conducentes à aplicação das melhores práticas em produção, na economia, também existiriam num estado estático, mas [ . . . ] mais lentamente, de modo infinitesimal fariam os agentes económicos estatísticos [ . . . ] confluir em direção ao centro de gravidade [i.e. equilíbrio]" (Schumpeter, 1912/2002, p. 103).

A inovação é, portanto, o que afasta o sistema económico destes movimentos infinitesimais e o aproxima das variações mais abruptas que são associadas ao desenvolvimento económico.

Atendendo à definição tradicional do Manual de Oslo, que é um documento desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) para estabelecer um critério universal de analisar os indicadores de inovação, entende-se a inovação tecnológica, ao nível dos produtos ou processos como a introdução no mercado de algo novo ou com melhorias significativas relativamente ao que existia. Essa inovação pode ocorrer a nível científico, tecnológico, organizacional, financeiro ou comercial (OECD, 1997:31). O mesmo manual (2008) contextualiza inovação como novo produto, novo processo, seja organizacional ou de marketing, abertura de um novo mercado, desenvolvimento de novas fontes de energia ou mudanças na estrutura organizacional, todos com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho e o conhecimento.

***“Technological product and process (TPP) innovations”*** - Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) - compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo).

Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise (OECD, 1996).

Damanpour (1991) apresenta uma definição de inovação com três estágios neste processo: a geração da inovação, o seu desenvolvimento e a sua implementação. O autor alerta ainda para os resultados esperados da introdução de uma inovação: *“The innovation is generally intended to contribute to the performance or effectiveness of the adopting organization”*.

Também atendendo às fases do desenvolvimento de uma inovação, Lundvall (1988) considera quatro fases distintas, estando estas mais ligadas ao desenvolvimento da novidade em si mesma, do que à produção da inovação: a descoberta, a invenção, a inovação e a difusão.

Ahmed (1998) por seu turno, vê a inovação como um processo holístico (que integra todas as fases) na criação de valor para o consumidor. Ele entende que inovar passa pela geração da ideia, estruturação da metodologia e comercialização. Na primeira fase surgem muitas ideias, que se complementam e se contrariam, num processo confuso, caótico, até que seja encontrada a que se enquadre com a organização e com o mercado. Numa segunda fase procura-se a melhor forma de integrar a ideia na atividade e estratégia da organização. A fase da comercialização inicia-se com a produção, onde é consubstanciado o valor acrescido para o consumidor resultante da inovação, estendendo-se até à compra efetiva do produto. A inovação resulta, então, numa criação de valor.

Lundvall (1988) entende a inovação como uma fonte de valor, uma vez que permite a reestruturação dos sistemas de produção, a introdução de novos setores ou etapas na produção, acabar com funções obsoletas (*Lean*), ou definir novos estágios, capazes de aumentar a qualidade ou diminuir o custo da oferta.

Ahmed (1998) vai mais longe quando associa inovação a mudança e futuro. Para o autor, inovação é a atitude e o motor da mudança que permite às empresas terem uma visão de longo prazo e, assim, serem competentes a enfrentar os desafios e as incertezas das economias atuais. Ainda que as mudanças impliquem incerteza e risco, a empresa não as pode ignorar. A competitividade das empresas está intimamente dependente da adoção de inovação.

Freeman (1984) propõe duas definições para diferenciar estes tipos de inovação. Por inovação radical, o autor entende “acontecimentos descontínuos e a sua difusão”, periódicos e que marcam os ciclos económicos. A inovação incremental foca-se em melhorar os produtos e processos existentes. Ocorre de forma mais continuada, mas num ritmo que varia de indústria para indústria. Ainda que não tenha grande impacto para a economia, os seus efeitos são marcantes para a empresa ao nível da eficiência da relação *input-output*.

Já Heany (1983), coloca a tónica na inovação sob quatro perspetivas relacionadas com o produto: alargamento da linha do produto, melhorias do produto, novos produtos para o mercado atual e novos produtos para o mercado onde o produtor ainda não se encontra instalado. Um outro ponto de vista é realçado por Afuah (1998) ao analisar a inovação

atentando na sua natureza tecnológica, no ponto de vista de mercado e nas perspectivas administrativas/organizacionais.

Para o autor, a inovação de mercado aparece com alterações incrementais ao marketing-mix usado. Entende-se por marketing-mix a combinação ao abrigo do marketing dos 4P's, nomeadamente, preço, distribuição, promoção e produto. Finalmente a inovação de carácter administrativo advém de inovações no âmbito da estrutura organizacional e dos processos administrativos conduzidos.

## **2.2 A Inovação e a sua dimensão temporal**

A inovação é um tema que envolve cada vez mais investigadores, pois constitui uma importante alavanca para o progresso da economia e das empresas. Estudar e entender o passado da inovação, contribui para uma percepção mais racional do seu estado atual e permite proactivamente determinar uma perspectiva do futuro. Inovar envolve riscos porque o seu impacto positivo não é mais do que uma previsão que, ainda que muito bem sustentada, nunca é garantida. Uma previsão mais exata implica a compilação da maior quantidade possível de dados relativamente às circunstâncias atuais e passadas (Bruland & Mowery, 2005). O passado permite compreender algumas questões fundamentais: quais os resultados/consequências de ações equivalentes já implementadas; o que deu origem às circunstâncias atuais, entre outras.

A inovação não pode ser dissociada do tempo (Zairi, 1996:134), ou seja, está ligada a determinado momento, ao conjunto de circunstâncias que a causaram e às consequências que teve. Uma análise histórica da inovação, não contempla apenas a análise da economia ao longo do tempo. A economia está condicionada pelas necessidades sociais e circunstâncias políticas, razão pela qual o seu estudo deverá apresentar uma imagem global dos acontecimentos. Por outro lado, a economia, e nomeadamente a inovação, vai ter consequências sociais (modo de vida, formação, entre outros), e não apenas económicas (Schumpeter, 1996). O estudo da inovação é, portanto, um trabalho multidisciplinar.

Além da compreensão dos seus condicionantes e consequências, importa também explicar como é que ela acontece, para que seja possível fazê-la acontecer. Porque no passado se pensava que a inovação era um fenómeno aleatório, foi atribuída pouca importância ao seu estudo. Atualmente, a tomada de consciência por parte dos governos, sociedade e empresas

para a importância vital da inovação é maior que nunca, levando a que cada vez seja mais estudada. De todo isto significa que a inovação seja algo recente, como referido anteriormente. Fagerberg (2009) evoca produtos resultantes da inovação, que vão desde a roda e a agricultura, às telecomunicações e meios de transporte da atualidade. A importância de tais invenções no quotidiano humano demonstra o valor que o estudo da inovação poderá ter, no sentido de melhorar a qualidade de vida das sociedades, bem como a competitividade das empresas. Freeman (1988) identifica o início da Revolução Industrial em Inglaterra como um momento marcante para a inovação.

Este salto tecnológico não se limitou a introduzir inovações num produto, indústria ou processo, mas sim a uma conceção de toda a atividade industrial, através de novas formas de organizar a produção, investimento e marketing, e novas formas de combinar invenção com empreendedorismo (Freeman, 1988: 330). Além disso, as mudanças que provocou teve consequências a outros níveis: social (aumento do nível de educação e formação), governamental (apoio à inovação), estrutura do trabalho, a nível do conhecimento (desenvolvimento de centros de investigação e pesquisa, dentro e fora das empresas), entre outros (Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg & Soete, 1988).

Enquanto a investigação pura predomina nas instituições sem fins lucrativos, a dita investigação aplicada, incluindo atividades de I&D relativas à produção e aos produtos são as preferidas pelas empresas (Dosi, 1988). Isso verifica-se porque estes tipos de investigação têm implicações diferentes.

As universidades têm também o papel de fazer investigação e formar pessoas com competências científicas e capacidade para adquirir mais conhecimentos, investigar, aprender e integrar equipas de desenvolvimento de inovações. Por outro lado, as empresas, ao utilizarem os novos conhecimentos para fazer inovação, desenvolvem produtos e equipamentos com tecnologia de ponta que podem vir a servir de suporte à investigação científica (Pavitt, 2005).

A investigação aplicada é favorecida pela existência de determinados equipamentos de produção (utilizados nas fábricas) e proporciona um retorno mais imediato. Quem integra a empresa, mais que ninguém, domina a sua atividade e compreende as necessidades do seu mercado. (Dosi et al., 1988) salientam a importância que, atualmente, têm os laboratórios de I&D das empresas, mas também os dos governos ou das universidades. Cada vez mais estas entidades beneficiam da interação que se tem vindo a estabelecer entre elas. Por exemplo, ao

abrirem as suas portas e partilharem conhecimentos advindos da prática, as empresas podem beneficiar dos conhecimentos de investigadores mais ligados à pesquisa académica e científica (Dosi, 1988).

Por outro lado, da investigação pura resultam conhecimentos em bruto, valiosos para a inovação. Mas, porque podem demorar muitos anos a ter uma aplicação prática rentável, esse tipo de investigação é pouco desenvolvida pelas empresas (Dosi, 1988).

Apesar dos todos os benefícios, esta relação tornou as investigações académicas mais ligadas a interesses económicos, situação que deve ser bem gerida para que os interesses das indústrias não se sobreponham aos do puro conhecimento. Tendo em conta o papel das instituições governamentais, atualmente o progresso técnico das organizações e nações está ligado ao “Sistema Nacional de Inovação” (SNI). Este refere-se às redes de instituições e às normas relativas à promoção e difusão de conhecimentos e técnicas (Edquist, 2005). Instituições como as universidades, os governos e os centros de pesquisa (públicos ou privados) são os principais produtores da informação que circula nestas redes (Chen & Dahlman, 2004). Fazem também parte do sistema de inovação as leis, regulamentos, normas e rotinas relativas à inovação. Por definição, um sistema é composto pelos seus elementos e pelas relações que se estabelecem entre eles. Compreendendo a importância da inovação para a competitividade das empresas e do país, os governos nacionais têm vindo a desenvolver medidas de apoio à inovação, como subsídios para investigação, formação, entre outros. A nível regional, a inovação é fomentada por organismos como a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económicos) ou a UE, através do Sistema Europeu de Inovação, lançado no ano 2000 (Gupta, 2008). É, portanto, possível identificar regularidades geográficas na evolução da inovação. Com os incentivos de organismos governamentais e a ação das empresas, há regiões que se começam a distinguir pela capacidade de inovar. O desenvolvimento de inovações num mercado leva à difusão e proliferação de inovações subsequentes. As empresas de produtos ou serviços relacionados vão inovar no sentido de acompanhar a indústria pioneira. Essa competição gera uma onda de inovação (pela criação ou adoção de inovações) a nível regional (Fagerberg, 2005). A proximidade física, a facilidade de compreensão na codificação dos conhecimentos, a aprendizagem pela interação e a compatibilidade tecnológica, são fatores que apoiam o desenvolvimento acentuado de uma região, relativamente ao exterior.

## 2.3 Tipos de Inovação

A abordagem dos tipos de inovação aqui feita, está relacionada com a necessidade do enquadramento teórico para a elaboração desta tese. Como já foi referido atrás, esse não é o objeto deste trabalho<sup>3</sup>. A orientação primordial, terá sempre em mente o propósito deste trabalho que é o da determinação do impacto das inovações nas estruturas organizativas.

O conceito de inovação de Schumpeter cobre cinco áreas: (i) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade num bem (inovação de produto); (ii) a introdução de um novo método de produção, incluindo uma nova maneira de lidar com uma mercadoria no mercado (inovação de processo); (iii) a abertura de um novo mercado (inovação de mercado); (iv) a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria-prima ou produto intermédio (inovação de fontes de matéria-prima); e (v) a realização de uma alteração na organização da indústria (inovação organizacional) (Schumpeter, 1934, p.66).

Hamel & Breen (2007) na mesma linha, falam também em quatro tipologias: i) a inovação operacional; ii) a inovação do produto/serviço; iii) a inovação estratégica; e iv) a inovação na gestão

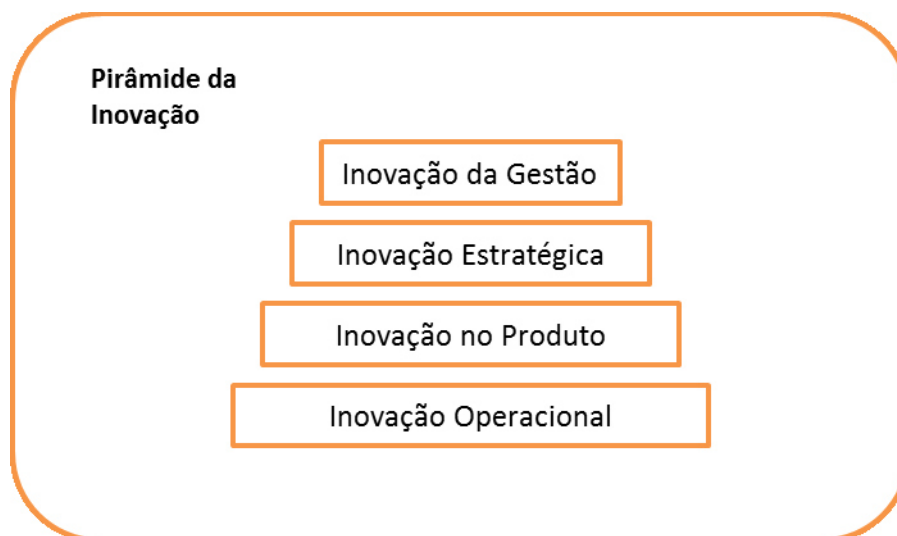


Figura 1 – Pirâmide da Inovação adaptado de Hamel & Breen (2007)

A contribuição dos novos conceitos de inovação lançados em relação aos estudos desenvolvidos relativos aos serviços reside na atenção que é colocada em relação à multiplicidade de formas através das quais as inovações podem ser realizadas (ou seja,

---

<sup>3</sup> 1.3 Objetivos

características diferentes de processos de inovação). Isto não é, no entanto, exclusivo para os serviços.

Mais importante é que os conceitos também são distintos entre diferentes tipos de inovação em relação ao seu grau de novidade e em relação a serem uma verdadeira inovação:

- Especialização. Inovação através da especialização é claramente uma inovação, mesmo que vista de uma perspectiva *Schumpeteriana*, uma vez que consiste em detetar novas necessidades, respondendo a elas e, assim, possivelmente abrindo novos mercados (Drejer, 2004);
- Relações externas. Inovação através do desenvolvimento de relações externas é de facto um tipo particular de inovação organizacional. Existiu, no passado, falta de ferramentas de pesquisa que permitissem identificar e medir a inovação organizacional, mas há exemplos de sucesso recentes de pesquisas deste tipo de inovação (i.e., Lundvall, 1999, 2002), (Wisdom et al., 2013);
- Formalização. Formalização implica codificar e tornar explícitos, o conhecimento e os processos, quando até agora haviam sido informais e tácitos. Formalização é, portanto, um passo importante para a inovação, mas raramente é uma inovação em si, a menos que possa ser diretamente relacionadas com novos produtos comercializáveis ou novas formas de organização da produção ou a realização de processos (Drejer, 2004);
- Inovação *ad hoc*. O conceito que representa o maior problema em estudos de serviços é a inovação *ad hoc*, que é um conceito controverso. Inovação *ad hoc* desafia a exigência da descontinuidade e as possibilidades de difusão de uma "inovação", pois consiste numa solução específica, não reproduzível, para um problema específico, sendo aplicada principalmente em empresas de consultoria (Drejer, 2004).

Existe ainda outro modo de qualificar o tipo de inovação. Ela pode ser incremental ou radical (disruptiva).

A distinção entre inovações radicais e incrementais é mais fácil de intuir do que de definir ou medir. Como a diferença entre radical e incremental é interpretada, muitas vezes, pelo grau percebido de novos conhecimentos incorporados ou desenvolvidos, os gestores tendem a divergir no seu julgamento, principalmente por causa do seu nível de familiaridade e/ou de experiência com a inovação. Sendo assim, a colocação de uma inovação num *continuum*

depende das percepções de quem está familiarizado com o grau de partida da inovação e do estado de conhecimento prévio para a sua introdução (Dewar & Dutton, 1986).

## 2.4 Inovação Organizacional

O âmbito da inovação é muito vasto. Autores fazem distinções entre os estudos da "difusão" e "adoção" de inovações (Kimberly & Evanisko, 1981:85), bem como entre os estudos de "inovação" e "propensão para a inovação" (Van de Ven & Rogers, 1988: 636). Apesar de poder existir um certo grau de sobreposição entre esses conceitos, diversos estudos centram-se na adoção de inovações nas organizações e examinam propriedades organizacionais que melhoram ou prejudicam a inovação organizacional.

A adoção de inovações é concebida para abranger a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias ou comportamentos. Uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, ou um novo plano ou programa pertencentes a membros da organização. Assim, a inovação é definida como a adoção, de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço que é novo para a organização adotante, quer estes sejam gerados internamente ou adquiridos (Daft, 1982; Damanpour & Evan. W. M, 1984; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Esta definição é suficientemente ampla para incluir diferentes tipos de inovações relativas a todas as partes de organizações e todos os aspetos do seu funcionamento. A adoção de inovação é geralmente destinada a contribuir para a melhoria do desempenho ou da eficácia da organização adotante. A inovação é um meio de mudar uma organização, seja como resposta a mudanças no seu ambiente interno ou externo ou como uma ação preventiva tomada para influenciar um ambiente. Como até mesmo os ambientes mais estáveis mudam (Hage, 1980), as organizações adotam inovações continuamente ao longo do tempo. Assim, a propensão para a inovação organizacional é representada de forma mais precisa quando várias inovações são consideradas em vez de inovações isoladas. Do ponto de vista organizacional, a definição mais citada de inovação é fornecida por Zaltman et al. (1973: 10) que escreveu: "Uma inovação é uma ideia, prática ou dispositivo, percebido como novo pela unidade de adoção relevante". Isto é semelhante ao que Luecke & Katz (2003) escreveram: "A inovação... é geralmente entendida como a introdução de um novo método ou produto. . . Inovação é a incorporação, combinação, ou síntese do conhecimento, de forma original, relevante, em produtos de valor acrescido, processos ou serviços".

Gjerding (1996) baseado numa pesquisa de inovação organizacional no setor de negócios dinamarquês, refere que a inovação organizacional, na verdade, é mais frequente na indústria transformadora do que nos serviços.

A inovação organizacional na empresa inclui:

- Introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas;
- Aplicação de técnicas de gestão avançada;
- Implementação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas.

Em nenhuma outra época da história as empresas estiveram sujeitas a tantas e tão profundas mudanças como aquelas que, presentemente, são obrigados a enfrentar. De dois em dois séculos, mais ou menos, surge na história do Ocidente uma transformação nítida.

Em “*The New Realities*”, Drucker (1989)<sup>4</sup> designou estes períodos de viragem por "separadores". São períodos de rutura. Em escassas décadas, tudo se modifica. Uma dessas transformações radicais, observa Drucker, ocorreu no século XV, no período de seis décadas que mediou entre os primeiros trabalhos de impressão de Gutenberg, em 1457, e a reforma protestante, em 1517. Foi o período áureo da Renascença e também o apogeu dos descobrimentos. O período em que a classe comercial, para além de produtos, importava novas ideias, abrindo todos os níveis da sociedade a enormes transformações.

Outra viragem, assinala ainda Drucker, viria a iniciar-se em 1776, o ano da Revolução Americana, do aperfeiçoamento da máquina a vapor e da “*Wealth of Nations*”<sup>5</sup>, de Adam Smith, terminando quarenta anos mais tarde em Waterloo<sup>6</sup>. Quatro décadas durante as quais se deu a Revolução Francesa e em que nasceram os "ismos" modernos: o Capitalismo, o Comunismo e a Revolução Industrial.

Duzentos anos mais tarde, eis-nos novamente perante um período de viragem. As coisas começaram a precipitar-se com a Segunda Guerra Mundial. De então para cá, o nível, o número e a importância crescente das transformações a que assistimos marcam, mais uma vez, uma verdadeira rutura.

---

<sup>4</sup> Peter F. Drucker, australiano, radicado nos EUA, é um dos mais destacados da Gestão.

<sup>5</sup> “*Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*”, livro da autoria do filósofo-economista inglês Adam Smith.

<sup>6</sup> Waterloo, batalha em que Napoleão foi esmagado pelos exércitos reunidos dos ingleses e dos prussianos, em 1815. Esta batalha marca o fim da era napoleónica, durante a qual os territórios da Europa Central passaram por uma profunda revolução.

É o período em que a sociedade Industrial vai gradualmente cedendo o lugar à sociedade da Informação. Um período em que as siderurgias fumacentas ou as máquinas ruidosas, magistralmente ironizadas por Chaplin em *Tempos Modernos*, vão passando à história. Um período em que a fábrica ensurdecadora e poluidora vai cedendo lugar à fábrica silenciosa dos robôs e dos computadores, e em que o fato-macaco está a ser substituído pela bata branca.

Caminha-se, dizem os entendidos, para a “Sociedade do Saber”, uma sociedade onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A diferença decisiva que distingue o atual dos anteriores períodos de mudança, para além da natureza e da escala das transformações, é a extraordinária velocidade com que as mesmas se produzem.

Foram libertadas forças sociais totalmente novas e a corrente de mudança, observa Toffler em *“Future Shock”* é “tão acelerada que influencia o nosso sentido do tempo, revoluciona o ritmo de vida quotidiana e afeta até o nosso modo como “sentimos” o mundo à nossa volta. Já não “sentimos” a vida como os nossos antepassados, e essa é a diferença fundamental.”<sup>7</sup>.

São tantas e tão rápidas as mudanças que, hoje, já mal podemos imaginar a vida dos nossos pais, e muito menos ainda, os “nossos filhos” podem avaliar a vida dos seus avós. É esse o problema fundamental do atual período de vida, e é isso que, por assim dizer, constitui, para todos nós, um desafio à nossa capacidade humana de adaptação.

Mais do que as pessoas, as empresas dificilmente poderão dar-se ao luxo de não acertar o passo com toda esta incessante exigência de mudança. Amanhã serão excelentes apenas as empresas que acreditarem na transitoriedade das crises e das situações, e souberem praticar a “gestão do caos”. Os vencidos, esses serão os que, olhando para o “caos”, o consideram um problema a resolver...pelos outros.

A informação, o conhecimento, a criatividade, o sentido de oportunidade, são recursos estratégicos nesta era que assumem uma redobrada importância. A empresa só pode aceder com sucesso a esses bens através das pessoas. Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas são o seu bem mais escasso e precioso, que constituem a pedra angular da competitividade de qualquer organização. É hoje também preocupação das empresas a saúde e a forma física dos seus colaboradores. Estas descobriram que ao ser

---

<sup>7</sup> Alvin Toffler, in “Choque do Futuro”, Edição livros do Brasil, Lisboa, pág.15.

simultaneamente pró-pessoas e pró-lucros estão a encaminhar-se para a via certa em direção à excelência<sup>8</sup>.

É um dado quase adquirido que através da adoção de inovação, as organizações poderão enfrentar este desafio, ter sucesso e manter-se à frente dos países com mão-de-obra barata (Cardozo et al., 1993). Um relatório da OCDE (2010) enfatiza o potencial da inovação para um crescimento económico de longo prazo, bem como o seu papel determinante no desenvolvimento económico e na competitividade das nações e das empresas (Cefis & Marsili, 2006; Tellis, Prabhu, & Chandy, 2009). Grandes recursos têm sido canalizados para a inovação tecnológica (processos e produtos), mas não são suficientes: inovações ao nível da organização, métodos e da gestão têm de ser urgentemente consideradas. Apesar desta necessidade latente, poucos estudos existem onde seja estabelecida uma correlação entre a Inovação Organizacional (IO) e a Performance Operacional (PO). Mol & Birkinshaw (2009) afirmam que as “empresas podem beneficiar da sua capacidade de investir na inovação organizacional em simultâneo com a capacidade de investir em inovações de produto e processo”. Num estudo conduzido por Camisón e Villar-López (2014) os autores afirmam que os gestores não se devem concentrar apenas, ou nas inovações tecnológicas ou nas não tecnológicas. A introdução de novas práticas de organização e métodos são importantes e têm efeito positivo na PO, facilitando o desenvolvimento das inovações nos processos e nos produtos, embora neste último caso ocorra de forma indireta por via dos processos.

Considerando os aspetos anteriores e introduzindo a cultura organizacional como suporte à inovação, Schein (1992) afirma que esta se refere aos valores e crenças que determinam normas e comportamentos esperados que os colaboradores possam seguir. O mesmo autor considera ainda a cultura organizacional como uma força social invisível, mas, no entanto, muito poderosa. Hogan e Coote (2014) referem estes aspetos num estudo feito sobre o teste ao modelo de Schein. O modelo multicamadas de Schein da cultura organizacional preconiza uma estrutura para a reflexão sobre os processos que promovem a inovação. A performance, envolvimento e comprometimento dos colaboradores são críticos para as organizações atingirem a desejada competitividade (Staudacher & Tantardini, 2007).

Segundo Hogan e Coote (2014), os líderes têm um papel fundamental no sentido de incentivar a adoção de comportamentos que são valiosos, adequadas e desejáveis e deverão desencorajar os que não são valiosos, consideradas inapropriadas ou indesejáveis e identificam que,

---

<sup>8</sup> Consultado em Fevereiro de 2016 [www.ipv.pt/millennium/arg13\\_2.htm](http://www.ipv.pt/millennium/arg13_2.htm)

pesquisas futuras poderiam explorar mais plenamente estilo de liderança e práticas de gestão que influenciam o desenvolvimento e adoção de valores e normas de apoio à inovação.

Jung et al. (2003) vão ao ponto de afirmar que, “Uma vasta gama de fatores foi identificada como podendo afetar a inovação organizacional. Destes, o estilo de liderança dos gestores de topo foi identificado como sendo um dos mais, se não o mais importante de todos. No entanto, poucos estudos têm empiricamente examinado a ligação entre este fator e a inovação no nível organizacional”.

Partindo da necessidade intrínseca de qualquer organização em desempenhar as suas atividades com a máxima eficácia e eficiência, sejam elas produção ou prestação de serviços, e acrescentando considerações de ordem económico-financeira, que dada a situação que Portugal atravessa, acabam por influenciar, com intensidade variável, grande parte das organizações, torna-se lógica a procura de estratégias que permitam melhorar desempenhos e resultados a todos os níveis. As organizações já perceberam, ainda que muitas não explicitamente, que se têm de tornar *market-driven* ou preferencialmente *market-driving*<sup>9</sup> e que têm de oferecer mais e melhor aos seus clientes (Hurley & Hult, 1998; Manu & Sriram, 1996). Neste sentido, a pesquisa em marketing salienta a importância de "orientação para o mercado" como forma para manter a vantagem competitiva de longo prazo da empresa (Day, 1994). Neste contexto a implementação de políticas de marketing interno, impactando a performance da empresa na ótica do consumidor, com o intuito de difundir de uma forma clara, objetiva e consistente o conjunto de opções adotadas, em particular, ao nível da inovação organizacional, tornam-se essenciais para criar uma dinâmica que impulse e torne sustentada a internalização das mudanças trazidas por esta necessidade de inovação (Varey, 1995). A corroborar e evidenciar esta necessidade, alguns autores consideram a inovação como um “resultado” e tentaram determinar o contexto, condições estruturais e de processo em que as organizações procuram a inovação (Aiken & Hage, 1971; Kimberly & Evanisko, 1981; Meyer & Goes, 1988). Outros têm considerado a inovação como um “processo” e tentaram entender como ela aparece, se desenvolve e se torna uma parte das atividades de rotina de uma organização (Dean, 1987; Van de Ven, Angle, & Poole, 1989).

Devemos referir, o que são considerados contextualmente, como determinantes para a adoção de inovação. A inovação em si mesmo, características do adotante (organização), a influência da envolvente externa e indivíduo (colaboradores e clientes). A este nível contextual,

---

<sup>9</sup> “From Market Driven to Market Driving”, N. Kumar, L. Scheer & P. Kotler; Tema a abordar em 2.6.

correspondem 118 variáveis associadas aos 27 preditores de adoção de inovação que Chor et al. (2014) apresentam no seu modelo conceptual de adoção da inovação, modelo este que tem por base, uma narrativa de síntese das teorias existentes relativas à adoção elaborada por Wisdom et al. (2013).

## 2.5 A inovação e os processos de adoção nas organizações

O processo de adoção é constituído por uma sequência de estágios pelos quais um adotante da inovação passa, antes da aceitação de um produto, serviço ou ideia.

O principal fator do processo de difusão/adoção é a própria inovação. No entanto aspetos como a população de adotantes potenciais, o processo de tomada de decisão e o fluxo de informações relativas à inovação entre os fabricantes e os adotantes são peças fundamentais para o sucesso da difusão.

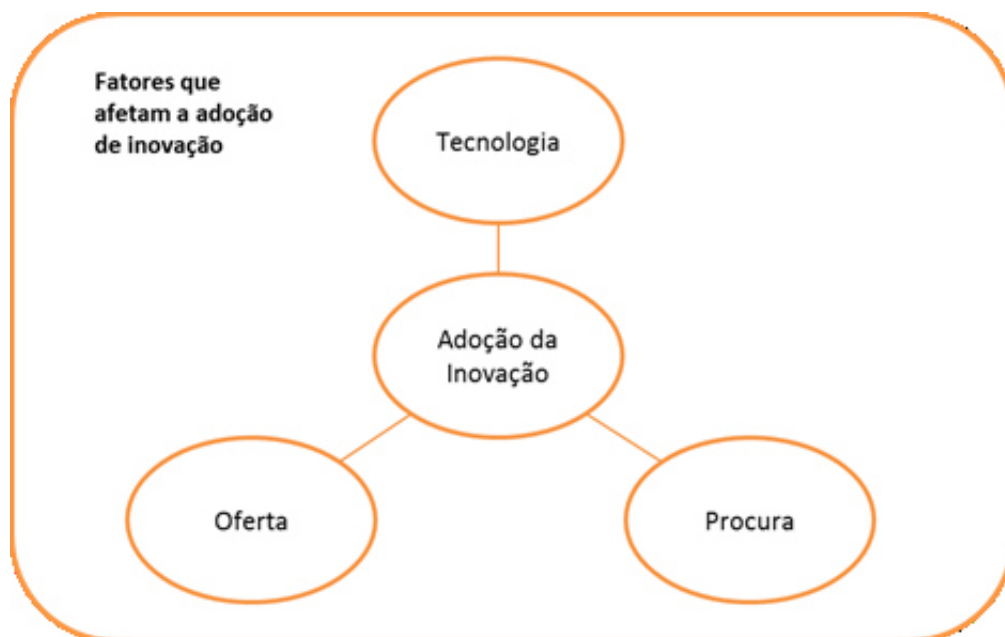


Figura 2 – Fatores que afetam a adoção de inovação adaptado de (Dantas, 2001)

Segundo Dantas (2001) os diferentes fatores que condicionam a taxa de adoção podem ser agregados em três grandes grupos: i) as empresas que desenvolvem a inovação (oferta); ii) a própria inovação (tecnologia); iii) os clientes potenciais (procura), conforme a Figura 2. Rogers (1983), por sua vez, reconheceu a existência de seis fatores que podem influenciar, de forma direta e/ou indireta, o processo de difusão de uma inovação. São eles (apud Wolfe, 1994:408):

- As características do adotante;
- A rede social a que pertencem os adotantes;
- Os atributos da inovação;
- As características da envolvente;
- O processo pelo qual uma inovação é comunicada; e
- As características daqueles que estão promovendo a inovação.

Ainda segundo este autor, os adotantes, dependendo do seu nível de consciência, dos interesses em jogo, das avaliações que fazem e da sua predisposição para adotar um novo produto, podem ser classificados (Figura 3) como inovadores (2,5%), adotantes iniciais (13,5%), maioria inicial (34%), maioria tardia (34%) ou retardatários (16%).

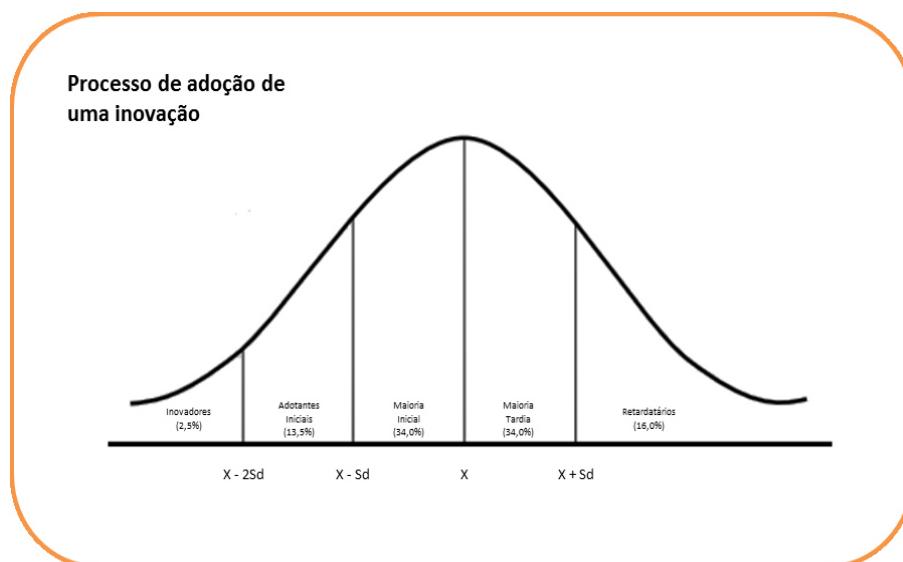


Figura 3 – Difusão da Inovação adaptado de Rogers (2003)<sup>10</sup>

Rogers (1995) define o processo de adoção como “o processo pelo qual um indivíduo ou decisor passa, desde a tomada de conhecimento da inovação, formação de uma ideia relativa à inovação, à decisão de adotar ou rejeitar, até à implementação da nova ideia e confirmação da sua decisão”. Relativamente à adoção de inovações organizacionais, dois passos podem ser identificados: início e implementação (Zaltman et al., 1973). A decisão de adoção ocorre entre estes dois estágios. No início do processo, a organização torna-se consciente da inovação, forma um juízo relativamente à inovação e avalia o novo produto/processo; que engloba os

<sup>10</sup> A variável inovação foi dividida em cinco categorias de adotantes determinadas pelo desvio-padrão (Sd) e a partir do tempo médio de aprovação (X) - (Rogers, 2003:281)

sub-estágios de tomada de consciência, consideração e intenção. Na fase de implementação, a organização decide comprar e fazer uso da inovação. Estudos de adoção organizacional em diferentes disciplinas permitem-nos identificar um conjunto de fatores considerados influenciadores na aceitação de novos produtos pelas organizações. Em primeiro lugar, consideramos os determinantes da adoção ao nível organizacional (Frambach & Schillewaert, 2002).

Rogers (1983) sugere que inovação é o processo de comunicação acerca de algo novo ou melhor. A inovação, como a comunicação, não são um acontecimento linear de sentido único. A inovação é relacional e dinâmica.

## **2.6 De *Market-Driven* a *Market-Driving***

Na revisão da literatura atual, dois tipos de orientações estratégicas parecem representar abordagens orientadas para o mercado (*market-driven*) e que impulsionam o mercado (*market-driving*), respetivamente: orientação para a interação e orientação empreendedora. A importância dessas duas orientações sobre o desempenho da empresa tem sido amplamente observada em várias disciplinas académicas. No entanto, até à data, não houve nenhuma tentativa de ligar estes dois conceitos importantes (Chen, Li, & Evans, 2012). Kumar, Scheer, e Kotler (2000) afirmam que as empresas são constantemente compelidas a tornar-se mais *market-driven*. No entanto, um estudo de 25 empresas pioneiras (e.g. Body Shop, IKEA, Tetra Pak), cujo sucesso tem sido baseado na inovação empresarial disruptiva ou radical, indica que essas empresas são melhor descritas como sendo *market-driving*. Enquanto as empresas *market-driven* são boas a gerar inovação incremental, elas raramente produzem o tipo de inovação radical que subjaz a empresas *market-driving*. Estas empresas, que geralmente são novos operadores numa indústria, ganham uma vantagem competitiva sustentável, oferecendo mais valor ao cliente através de um sistema de negócio único. Estratégias *market-driving* envolvem riscos, mas também oferecem às empresas o potencial de revolucionar uma indústria e obter grandes proveitos. Estas empresas, *market-driving*, não usam as pesquisas de mercado tradicionais para construir as suas estratégias pioneiras que desafiam o “status quo”. Os mesmos autores defendem que as pesquisas de mercado, embora úteis na geração de inovação incremental, raramente conduzem a inovações radicais. Ao invés de se focarem na obtenção de quota de mercado nos mercados existentes, esses drivers do mercado “criam” novos mercados. A pesquisa destes autores indica que o sucesso das

empresas *market-driving* é baseado na inovação radical em duas dimensões - uma descontinuidade na proposição de valor e a implementação de um sistema de negócio único. A maioria das inovações em qualquer setor são efetuadas pelas grandes empresas incumbentes, estabelecidas dentro dessa indústria, mas estas são predominantemente inovações incrementais em vez de inovações radicais. Uma vez que o sucesso de empresas *market-driving* é baseado na inovação radical é necessário transformar as regras existentes na cultura e mentalidade dos colaboradores e em última instância na empresa. Continuam ainda afirmando que as empresas onde a inovação radical ocorre podem ser caracterizadas por: deixarem espaço aos acasos felizes, estimularem o empreendedorismo latente, criarem canais múltiplos para a aprovação de novas ideias, selecionarem e adequarem colaboradores para a criatividade, criarem equipas competitivas e “*Skunk Works*”<sup>11</sup>, tolerarem a “autofagia”, encorajarem a experimentação e serem tolerantes ao erro. Ao longo do tempo, até as empresas *market-driving* bem-sucedidas mudam, como deveriam, para se tornarem empresas market-driven. A história da inovação é um padrão em que um *quantum* de inovações radicais capazes de remodelar uma indústria alternam com fluxos de melhorias incrementais menos dramáticas acompanhadas de ajustamentos organizacionais. Uma vez que a fase de inovação radical termine, o aparecimento da inovação incremental para melhorar a oferta existente e o sistema de negócios torna-se o principal desafio imediato. Além disso, os concorrentes surgem em última análise, com propostas de valor muito competitivas, ou mesmo superiores, e sistemas de negócios modeladas à imagem do 'novo' líder de mercado. É nesta fase que as empresas *market-driving*, devem procurar a próxima onda de inovação radical. No entanto, com enorme facilidade um líder de mercado transforma-se num líder de mercado acomodado, começando a enfrentar os mesmos obstáculos para gerar estratégias de inovação radical, tal como os ex-líderes de mercado enfrentavam. Com a idade e tamanho, as empresas tendem a tornar-se cada vez mais burocratizadas, rotinadas e avessas ao risco. Até à data, muito poucas empresas têm sido capazes de lançar de forma consistente uma série de ideias *market-driving* bem-sucedidas. A Sony tem sido uma dessas exceções, constituindo um exemplo na utilização de quase todas as práticas recomendadas acima para criar uma cultura *market-driving* (Kumar et al., 2000).

---

<sup>11</sup> “Skunk Works” é definido como sendo um grupo de pessoas que, a fim de alcançar resultados invulgares, trabalham num projeto de uma forma que está fora das regras convencionais. Literatura sobre Skunk Works: Gwynne (1997); Single and Spurgeon (1996)

## **2.7 O Modelo de Schein sobre a cultura organizacional**

Muitas definições de cultura organizacional existem, no entanto, a cultura organizacional, refere-se geralmente aos valores organizacionais comunicadas por meio de normas, atitudes e pela observação de padrões comportamentais (Homburg & Pflesser, 2000; Schein, 1992). A valia intrínseca dos valores é a de agir como princípios sociais ou filosofias que orientam os comportamentos e definir um quadro amplo para rotinas e práticas organizacionais (Hatch, 1993; O'Reilly et al., 1991). Por exemplo, os valores comunicados pela gestão de topo podem influenciar o processo de inovação, através da incorporação de comportamentos esperados dentro da cultura de uma organização. Portanto, os valores fornecem um mecanismo sutil através do qual a gestão pode exercer influência (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Ao salientar certos valores e pela construção de normas correspondentes para comportamentos esperados, os gestores podem construir uma cultura organizacional que tenha uma poderosa e convincente influência sobre o comportamento dos colaboradores (Mumford et al., 2002; Tellis et al., 2009). Valores e normas podem, por sua vez, manifestar-se através de atitudes (por exemplo, os rituais de organização, de linguagem, histórias e configurações físicas), e levar a comportamentos desejados como a inovação. Enquanto a maioria dos trabalhos de investigação existentes consideram a cultura organizacional como uma única construção, Schein (1992) considera a importância de analisar e distinguir entre vários patamares de cultura. Além disso, atribui a confusão nas definições de cultura, a uma falha na diferenciação dos níveis em que a cultura organizacional se manifesta corretamente. Como ilustra a Figura 4, os valores suportam as normas e artefactos, e determinam padrões de comportamento. As normas são expectativas de comportamentos aceitáveis detidas por membros de uma organização e têm força de obrigação ou pressão social (O'Reilly et al., 1991; Schein, 1992). Por exemplo, os comportamentos inovadores podem resultar de normas que suportam a troca de informações sobre as novas formas de fazer as coisas dentro de uma organização (Amabile, 1988; Moorman & Miner, 1997). Normas organizacionais emergem de valores e manifestam-se em comportamentos. Considerando que os valores são os menos visíveis, as atitudes representam a camada mais visível da cultura organizacional e são manifestamente evidentes em símbolos organizacionais, rituais, linguagem e arranjos de espaço de trabalho físico (Schein, 1992).

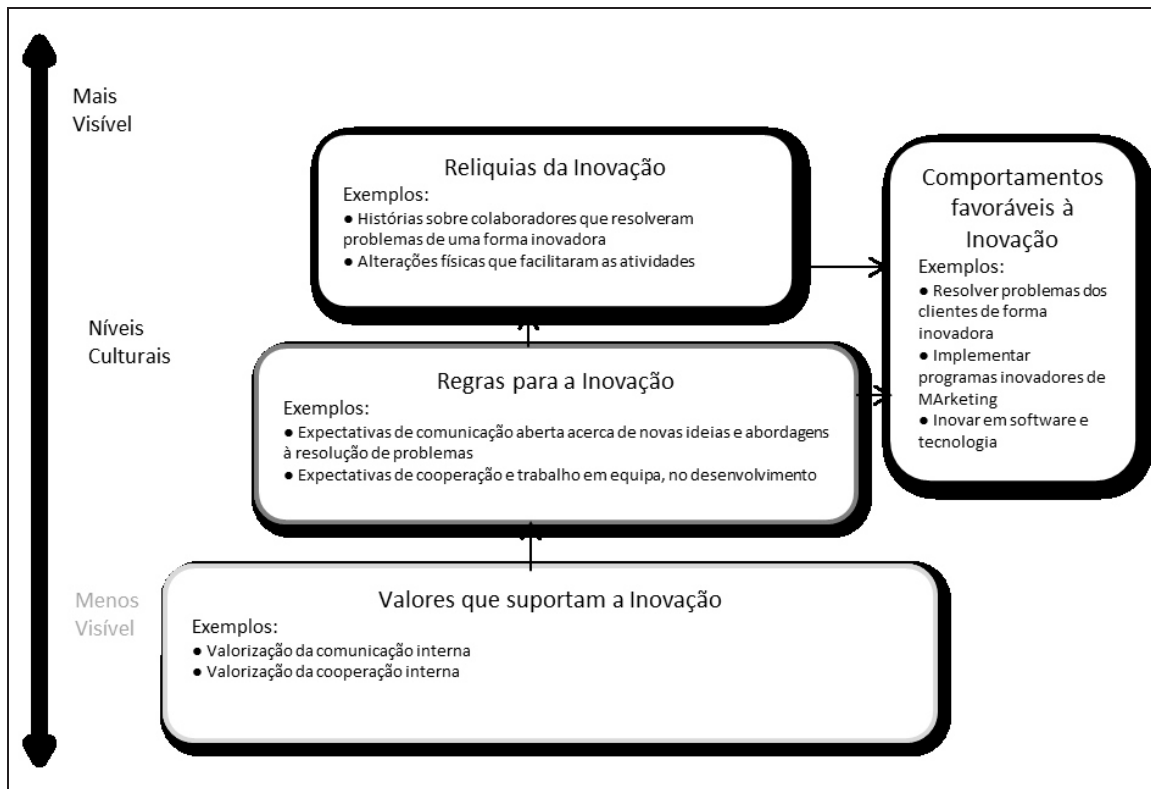


Figura 4 – Patamares da cultura organizacional que suportam a inovação (Hogan et al., 2014)

A inovação é um pré-requisito para o sucesso em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos. Na economia de serviços do século XXI, as empresas concorrem com os seus produtos (serviços) e processos, mas também com as suas soluções, estratégias e prestação de serviços. Nas empresas de serviços, em particular, a cultura de inovação é um precursor essencial para os tipos de comportamentos inovadores que podem sustentar organizações e promover a renovação organizacional. As organizações são sociais, bem como construções físicas e portanto, uma compreensão da cultura organizacional pode ajudar a moldar o processo de inovação e desempenho da empresa. O modelo de Schein fornece uma estrutura para pensar sobre a cultura organizacional e promover a cultura de inovação.

Com base neste enquadramento, estudos estabelecem um modelo empírico de como camadas distintas da cultura organizacional podem suportar os tipos de comportamentos inovadores, que são cruciais para o desempenho da empresa. A oportunidade de fundo refere-se ao papel dos gestores no estabelecimento de valores e normas de apoio à inovação. Ou seja, como é que as dimensões dos valores se estabelecem dentro das organizações, e porque é que umas colocam a ênfase numas dimensões e não noutras? (Hogan & Coote, 2014).

Gallivan, 2001, explora a aplicabilidade da adoção tradicional da inovação e dos modelos de difusão num processo de inovação condicional e autoritário num contexto organizacional (Zaltman et al., 1973); isto é, quando os colaboradores adotam uma inovação que foi

escolhida por uma figura autoritária. Identifica ainda lacunas nos modelos tradicionais de adoção de inovação e conclui que um novo enquadramento é necessário --- um que incorpore os processos e fatores únicos relativos à adoção e assimilação da inovação pela organização. Um novo enquadramento teórico híbrido foi desenvolvido, combinando conhecimentos de investigação a nível organizacional na implementação de tecnologia (Cooper & Zmud, 1990; Orlikowski, 1993) com construtos dos modelos tradicionais de adoção de inovação (Rogers, 1983; Prescott & Conger, 1995). A teoria resultante é uma teoria híbrida do processo/variância, que capta os dois eventos de implementação e os fatores que eles (Shaw & Jarvenpaa, 1997) influenciam. Os dados de um estudo de caso longitudinal de uma empresa que implementou o desenvolvimento cliente/servidor são utilizados para ilustrar a estrutura e desenvolver propostas para futuras pesquisas.

Zaltman et al., 1973 analisaram a adoção condicionada e autoritária da inovação dentro das organizações e descobriram que o processo de adoção ocorre em dois estágios – a decisão ao nível da organização para adoção da inovação (adoção primária), seguida pela sua implementação, a qual inclui a adoção individual dos utilizadores (adoção secundária). Este processo tem sido definido como o processo de adoção em dois estágios (Leonard-Barton, Deschamps, 1988) ou implementação em dois estágios (Lucas, Ginzberg, & Schultz, 1990).

		A organização adota Inovação?	
		Sim	Não
Os colaboradores adotam Inovação	Sim	Adoção de Inovação baseada na autoridade	Adoção vertical (de baixo para cima)
	Não	Adoção mas não implementação	Não adota

Figura 5 – Taxonomia da adoção do tipo de Inovação em dois estágios

## 2.8 Barreiras à inovação

Dada a importância da inovação, uma questão é fundamental quando se discute o processo de inovação nas empresas: “Quais são as barreiras que dificultam e/ou afetam a capacidade de inovar?”.

A vasta literatura existente sobre esta temática sugere diversas barreiras ao processo de inovação nas empresas, influenciadas tanto por fatores internos, como externos. Neely & Hill, (1998) por exemplo, destacam como barreiras externas: i) falta de infraestrutura; ii) deficiências na educação e na formação dos recursos humanos; iii) legislação inadequada; iv) negligência geral; e v) uso indevido de talentos pela sociedade.

Quanto às barreiras internas, são apontadas as seguintes: i) rígidos procedimentos organizacionais; ii) estrutura de comunicação hierárquica e formal; iii) conservadorismo, conformismo e falta de visão; iv) resistência à mudança; e v) falta de motivação e de atitude face ao risco. Wiig & Wood (1995) (apud, Neely & Hill, 1998:06), por sua vez, identificaram como fatores restritivos ao processo de inovação a nível do produto e do processo, os seguintes aspetos: i) medo de imitação; ii) altos custos da inovação; iii) apoio governamental insuficiente; iv) falta de informação; v) falta de pessoal qualificado; vi) inexistência de mercado ou conhecimento insuficiente sobre mercados potenciais; e vii) falta de suporte / infraestrutura na região.

Segundo o Manual de Oslo (2010), as barreiras à inovação mostram-se relevantes em diversas pesquisas e podem constituir motivos para não se iniciarem atividades de inovação, ou motivos para que as atividades de inovação não gerem os resultados esperados.

O Manual aponta como principais barreiras os fatores económicos (riscos; custos; falta de financiamento; prazo de retornos muito prolongado), fatores da empresa (I&D insuficiente; falta de pessoal qualificado; desconhecimento sobre tecnologia; falta de informações sobre mercados; resistência a mudanças na empresa), outras razões (falta de oportunidade tecnológica; infraestrutura; burocracias na legislação; clientes indiferentes a novos produtos e processos).

Segundo Smith (2005), inovação é novidade. É a criação de algo novo através de processos de aprendizagem ou conhecimento. Madrid-Guijarro et al. (2009) constataram que a inovação é amplamente reconhecida como fator chave na competitividade das nações e empresas. As empresas que não abracem a inovação na sua estratégia de negócio correm o risco de se

tornarem não competitivas devido à obsolescência dos seus produtos e processos. As empresas inovadoras são um requisito para uma economia dinâmica e competitiva. Para os mesmos autores, a importância da inovação é crescente em resultado do aumento da competitividade global, redução do ciclo de vida dos produtos, aumento da capacidade tecnológica das empresas e rápida alteração dos desejos dos consumidores. O estudo da inovação e atitude inovadora do tecido empresarial é relevante neste contexto enquanto fator decisivo para a sustentabilidade e sobrevivência das empresas. Torna-se ainda mais proeminente perceber quais os factos que impedem as empresas, mesmo após reconhecerem esta necessidade, de serem inovadoras. Para Pinheiro (2002), para que as organizações lidem com a mudança, a incerteza, a instabilidade, a concorrência, e promovam a inovação de forma sistemática, devem estar atentas ao seu ambiente de trabalho, desfazendo barreiras e estimulando ações que maximizem as oportunidades para o aparecimento das inovações. Segundo Hadjimanolis (2003), existem fatores ou constrangimentos que inibem a inovação: barreiras à inovação. O estudo das barreiras à inovação incide sobre os problemas que podem ocorrer ao longo do complexo e delicado processo de inovação. Estes fatores, que colocam alguma obstrução ou inércia na inovação, denominados de barreiras à inovação podem surgir por variados motivos. A sua identificação e categorização são fundamentais uma vez que permitirão criar mecanismos que diminuam a sua existência, minimizando-as, eliminando-as ou ainda convertendo-as em facilitadores da inovação. Para a maioria dos autores a sua categorização reparte-se em barreiras internas e externas (Hadjimanolis, 2003; Madrid-Guijarro et al., 2009; Piattier, 1984; Stanislawski & Olczak, 2010). Consideram-se internas as barreiras que nascem na empresa e externas as barreiras que surgem a partir da envolvente da empresa. Esta será também uma classificação assumida no decurso deste estudo. Piattier (1984) descreve a falta de apoio governamental como uma importante barreira à inovação nos países europeus analisados. O estudo desenvolvido para a Accenture pela *Economist Intelligence Unit* (2007) a um universo de seiscentos e um gestores seniores desvendou as seguintes barreiras à inovação: (1) as exigências relativas à frequência, ritmo e velocidade de inovação; (2) a mutação da cultura organizacional e a redução do “*time-to-market*” como desafio permanente na assunção de objetivos de inovação e (3) *Chief Executive Officers* (CEO) de maior idade apresentam um maior afastamento da sua visão face aos objetivos de inovação e à capacidade inovadora da organização. Para além destas evidências, salientaram-se ainda as seguintes barreiras à inovação relatadas, por ordem de importância atribuída (da maior para a menor importância no seio das empresas inquiridas). Em primeiro lugar, a organização procura seguir extensões da linha atual ao invés de desenvolver novos modelos

de negócio. De seguida, a organização atribui superior prioridade ao curto prazo preterindo investimentos de longo prazo. Mais ainda, as oportunidades de explorar áreas ou mercados subaproveitados morrem por não existir quem os fomente. Adicionalmente, a entidade procura a próxima “galinha de ovos de ouro” mais do que perseguir um portefólio de oportunidades. E, finalmente, a organização não enceta processos de aprendizagem com o erro passado, substitui-os antes, por uma aversão crescente ao risco relativamente a novas ideias. Segundo Madrid-Guijarro et al., (2009) as barreiras à inovação que as PME's espanholas enfrentam são essencialmente o ambiente externo, os recursos humanos, o risco e a sua posição financeira. Os mesmos autores concluem ainda que os custos de inovação afetam mais as empresas de pequena e média dimensão e que diferentes barreiras têm diferentes impactos sobre diferentes tipos de inovação. Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo, & Teruel-Carrizosa (2008) apresentam as barreiras à inovação na Catalunha. As barreiras à inovação identificadas repartem-se entre barreiras de custo, barreiras de conhecimento e barreiras de mercado. No que respeita às barreiras de custo são evidenciados o alto custo da inovação, e a inexistência de fundos internos e externos. No tocante às barreiras de conhecimento, centram-se na falta de pessoal qualificado, baixa informação em tecnologia, fraca informação sobre os mercados e dificuldade em encontrar parceiros. Por último, as barreiras de mercado apontadas são: o domínio de mercado pelas incumbentes, a incerteza sobre a procura e a falta de procura de inovação. As empresas do Reino Unido são confrontadas com três principais barreiras à inovação, nomeadamente o tempo de desenvolvimento da inovação, a aversão ao risco e o fraco conhecimento do mercado (Tovstiga & Birchall, 2008). A realidade alemã aponta como barreiras mais frequentes a fraca dotação financeira, a dificuldade na contratação de recursos humanos adequados, a burocracia e a fraca cooperação entre empresas (Tiwari, R. & Buse, 2007). Buse, Tiwari, & Herstatt (2010) destacam ainda o desconhecimento do mercado alvo, os constrangimentos burocráticos, e a incapacidade para encontrar o, ou decidir pelo, melhor parceiro para cooperação estratégica. No Brasil, Mussi e Spuldaró (2008) estudaram as seguintes barreiras à inovação: o risco associado à especialização excessiva dos recursos humanos; a supervalorização dos processos de produção ou prestação de serviços por parte dos seus praticantes; a limitação na dotação de recursos financeiros e humanos e ainda, a limitação no acesso ao mercado (a título de exemplo as concessões). A observação do tecido empresarial português, com o objetivo de perceber a longevidade das empresas, permitiu apurar as seguintes barreiras à inovação: o elevado custo económico e risco associados à inovação, a falta de financiamento, a rigidez organizacional, a ausência de recursos humanos

especializados, a falta de informação sobre o mercado e tecnologia, a regulamentação governamental e a fraca capacidade de aproximação ao cliente (Silva, Leitao, & Raposo, 2007), bem como a falta de cooperação com centros de conhecimento (F. D. Vieira, 2007). Janeiro (2009) afirma que alguns obstáculos se colocam às empresas nacionais. A chegada da crise e o surto de dificuldades ergueu a questão sobre porque são as reações empresariais tão fracas e tardias. Porque não inovam as empresas? O mesmo autor apresenta algumas justificações, factos inibidores. As barreiras à inovação apontadas são: (1) a resistência da estrutura organizacional, do clima, da cultura, e da estratégia; (2) a tradição e as regras convencionadas; (3) as posições dominantes e a falta de avaliação permanente desta última; (4) o acréscimo de trabalho associado à mudança e (5) as fracas recompensas atribuídas à assunção de riscos. O autor destaca que a generalidade destas barreiras surge a nível cognitivo não se evidenciando a nível material ou tecnológico.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Metodologia***

---

O presente capítulo visa apresentar a metodologia de pesquisa utilizada para este estudo, o levantamento e análise dos dados. Pretende-se, apresentar os critérios adotados para a realização da entrevista, recolha dos dados e a análise da entrevista realizada, de modo a comparar a análise teórica e os dados recolhidos, de maneira a articular discussões com base no que foi afirmado pelos autores citados no referencial teórico deste estudo.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

O principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. Essa pesquisa é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. Identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas de forma muito ampla neste estágio, e o processo de pesquisa adotado é flexível e não-estruturado. A amostra, selecionada para gerar o máximo de discernimento, é pequena e não-representativa. Os dados primários são de natureza qualitativa, sendo analisados como tal. As constatações devem ser consideradas ensaios, resultados são definidos apenas como dados para pesquisas posteriores (Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, 2006).

O desenvolvimento deste estudo de caso apresenta um carácter exploratório (Baxter & Jack, 2008:548), complementado por pesquisa bibliográfica, com a finalidade de refletir sobre o tema abordado, o contexto observado e os aspetos relevantes relativos à inovação, difusão e adoção.

O trabalho desenvolvido e a dinâmica do entrevistado, sustentaram a realização da pesquisa desenvolvida na elaboração deste trabalho através de uma entrevista em profundidade semiestruturada.

É necessário referir que a presente pesquisa se configura como um estudo de caso centrado nas perspetivas do entrevistado sobre a sua organização e os atributos descritos no capítulo seguinte.

Para tanto, baseou-se na utilização de dados qualitativos de fontes primárias, a partir de pesquisa de base teórica a partir de material publicado, em livros, artigos de revistas e conteúdos disponibilizados na Internet e informação disponibilizada pela entidade objeto do estudo.

De acordo com Yin, (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazerem-se observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com outro método, o Estudo de Caso caracteriza-se pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefactos, entrevistas e observações." (Yin, 1989).

A finalidade da pesquisa, essa, é sempre holística (sistémica, ampla, integrada) ou seja, visa preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade, razão porque vários autores (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores, & Jimenez, 1996) preferem a expressão estratégia à de metodologia de investigação: “o estudo de caso não é uma metodologia específica, mas uma forma de organizar dados preservando o carácter único do objeto social em estudo” (Goode & Hatt, 1952, apud Punch, 1998).

Em síntese, o estudo de caso é uma investigação empírica (Yin, 1994) que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo & Eisman, 1998; Gomez et al., 1996) que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998) que não é experimental (Ponte, 1994) que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).

O problema da **validade externa** ou **generalização** coloca-se da seguinte forma: se o estudo se baseia num só caso, como pode conduzir a conclusões gerais? Para que servem os resultados de um estudo de caso? Para Punch (1998) trata-se de uma falsa questão. Em primeiro lugar, há estudos de caso em que a generalização não faz sequer sentido, não se coloca, porque o estudo está justificado à partida seja pela singularidade, pelo carácter extremo ou ainda pelo fato do caso ser irrepitível: é o que acontece nos estudos de caso intrínsecos (Stake, 1995) justificados pelo seu poder revelador (Yin, 1994).

Para Gomez et al. (1996) um estudo de caso está ainda justificado à partida numa outra situação, a do seu carácter crítico, ou seja, pelo grau com que permite confirmar, modificar, ou ampliar o conhecimento sobre o objeto que estuda, contribuindo assim para a construção teórica do respetivo domínio do conhecimento.

Em termos gerais, a **fiabilidade** (fidelidade, fidedignidade) de um estudo científico, seja ele de cariz quantitativo ou qualitativo, está relacionada com a replicabilidade das conclusões a que se chega (Vieira, 1999), ou seja, com a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos poderem chegar a resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Schofield, 1993; Yin, 1994; Mertens, 1998). Na prática, trata-se de verificar se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, sobretudo se provierem de fontes múltiplas (Stake, 1995; Punch, 1998). Se na investigação quantitativa este requisito se alcança com o recurso a instrumentos fiáveis e técnicas padronizadas para a recolha de dados, num estudo de caso, a situação é distinta, porque por um lado o investigador é o principal, e muitas vezes único “instrumento” do estudo (Vieira, 1999) e, por outro, porque o “caso” em si não pode ser replicado ou reconstruído (Yin, 1994). Ainda assim, considera o mesmo autor, a questão da fiabilidade não pode deixar de ser colocada se queremos que ao nosso estudo de caso seja reconhecidos pertinência e valor. Para isso exorta o investigador a fazer uma descrição tão pormenorizada quanto possível “de todos os passos operacionais do estudo, e a conduzir a investigação como se alguém estivesse sempre a espreitar por cima do seu ombro” (Yin, 1994) possibilitando “que outros autores independentes possam repetir os mesmos procedimentos em contextos comparáveis” (Shimahara, 1990, apud Vieira, 1999). Goetz e Lecompte (1984) vão ainda mais longe enfatizando que só uma descrição clara e detalhada pode possibilitar que os resultados do estudo sejam utilizados por outros investigadores permitindo a “tradução” e a “comparação” (*translatability* e *comparability*): “o primeiro termo refere o grau com que os componentes do estudo — incluindo unidades de análise, conceitos gerados e contextos — estão suficientemente bem descritos e definidos para que outros investigadores possam usar os resultados do estudo como base para comparações” (Goetz & Lecompte 1984: 228).

Em termos gerais a **validade interna** de um estudo refere o rigor ou precisão dos resultados obtidos, ou seja, o quanto as conclusões obtidas representam e/ou explicam a realidade estudada (Punch, 1998). No estudo de caso esta questão coloca-se apenas quando o objetivo do investigador é buscar relações ou explicar fenómenos — estudo de caso explicativo, causal ou *explanatory case studies* (Yin, 1994) —, em que é importante reduzir ao mínimo a

influência da subjetividade inerente ao investigador (Mertens, 1998; apud Coutinho & Chaves, 2002).

## **3.2 Meios da pesquisa**

O estudo irá focar-se em 7 variáveis independentes: a Recência da formação dos colaboradores, Atitude do Presidente da Comissão Executiva (CEO), Avaliação da Liderança Transformacional, Características Multifatoriais da Liderança, Práticas de Gestão, Orientação da Organização para a Qualidade e Suporte da Gestão para a Qualidade (Chor et al., 2014). O método de pesquisa será desenvolvido por via de um estudo exploratório recorrendo uma entrevista semiestruturada e realização de um questionário ao entrevistado, elaborados com base em escalas de Likert, validadas e identificadas na narrativa de síntese mencionada anteriormente (Wisdom et al., 2013). Em detalhe, os aspetos sobre os quais incidirá o estudo:

- Recência da formação dos colaboradores
  - Mensurável por recolha direta de dados (Meyer & Goes, 1988)
- Atitude do Presidente da Comissão Executiva (CEO)
  - Medida pelo tipo do apoio do CEO para adoção através de entrevista qualitativa (Meyer & Goes, 1988)
- Características multifatoriais da Liderança (MLQ)
  - Questionário com 45 itens (Aarons et al., 2006; Basset al., 1996)
- Avaliação das Práticas de Gestão
  - Questionário com 14 itens (McConnell et al., 2009)
- Orientação da Organização para a Qualidade e Suporte da Gestão para a Qualidade
  - Questionário com 13 itens (Ravichandran, 2000)

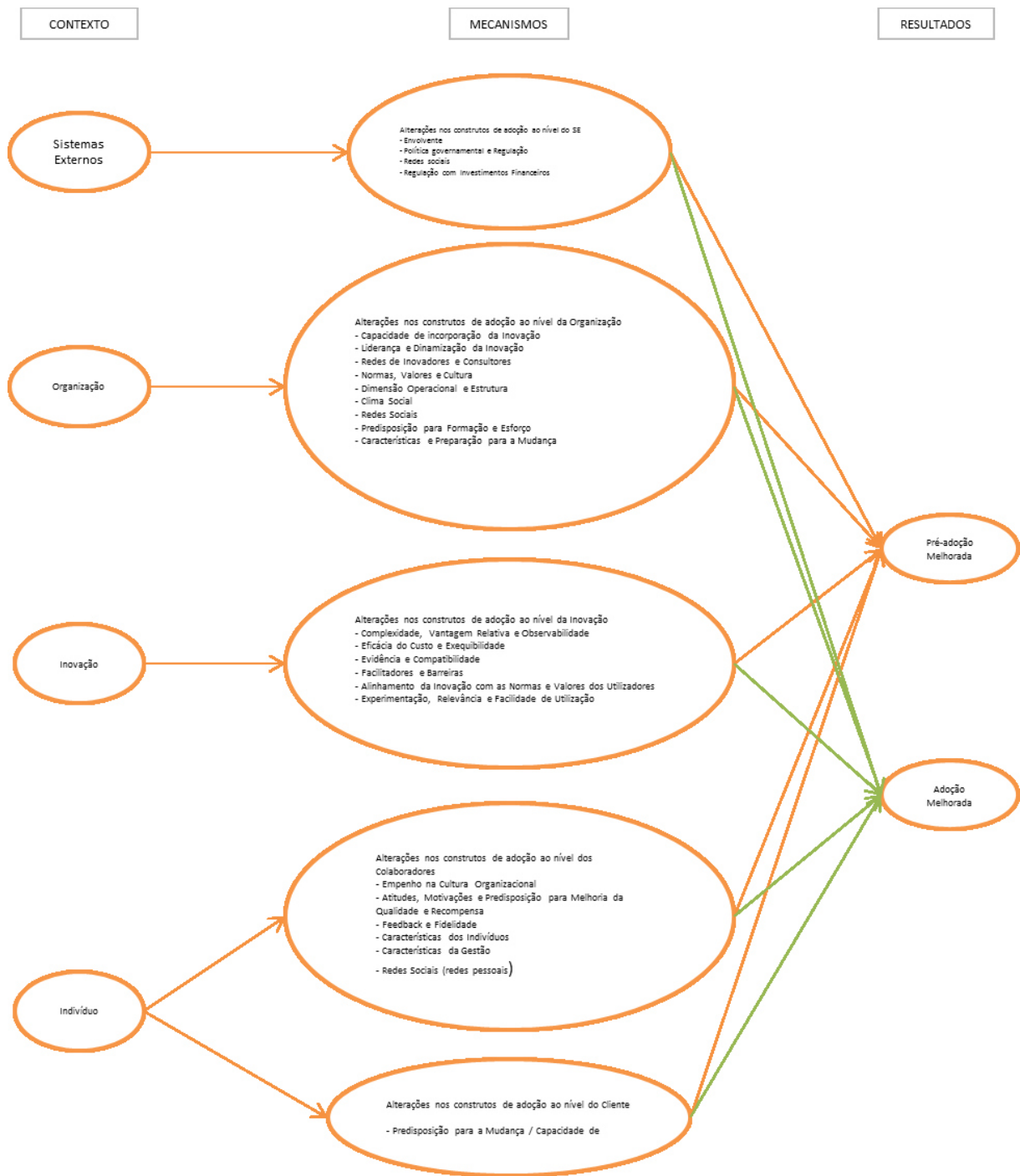


Figura 6 – Contexto, Mecanismos e Resultados desta revisão (Wisdom et al., 2013)



Figura 7 – Objeto deste estudo. (Wisdom et al., 2013)

Em anexo poderão ser encontradas as questões adaptadas consideradas para esta variável, tendo por base os estudos desenvolvidos por Chor et al., 2014 e Wisdom et al., 2013.

### 3.3 Tipo de entrevista

A entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através dum roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central (Haguette, 1995). Para Minayo (1994), a entrevista privilegia a obtenção de informações através do discurso direto, revelando condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos e transmite, através de um porta-voz, representações de determinados grupos. Optou-se pela entrevista semiestruturada, na qual o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre as suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo entrevistador; ao mesmo tempo que permite respostas livres e espontâneas do entrevistado, valoriza a atuação do entrevistador.

Esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, apesar de haver uma associação usual entre a entrevista e metodologia de '*survey*' (Yin, 1989). A entrevista, dentro da metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

- Entrevista de Natureza Aberta-Fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes- chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;
- Entrevista Focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- Entrevista do tipo *Survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

De forma geral, as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (Yin, 1989), uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos.

O problema é que isto pode sofrer a influência dos observadores e entrevistados e, por isto, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiossincrasias de quem faz e relata a

entrevista. Por outro lado, os entrevistados bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação. Ao ser considerado o uso de entrevistas, deve-se tomar especial cuidado para que estes problemas não interfiram nos resultados, proporcionando formação e capacitação dos investigadores envolvidos.

As questões elaboradas para a entrevista tomaram em linha de conta o objeto teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o tema (Wisdom et al., 2013). Consideramos também que essa técnica possibilita conhecer a perspetiva dos agentes quanto ao trabalho realizado na organização.

As entrevistas traduzem a representação dos agentes sobre o seu trabalho e, dessa forma, constituem-se sempre numa aproximação da realidade vivida. Considerando que não é possível reduzir a realidade à conceção dos homens, a entrevista foi utilizada para complementar e fazer o contraponto com os dados obtidos através do preenchimento prévio de um questionário.

### **3.4 Plano elaborado para o estudo de caso**

No sentido compreender a forma como ocorre a inovação de processos organizacionais nas empresas, neste trabalho, recorre-se a um estudo de caso acerca da Mendes Gonçalves. A escolha do método deve-se à adequação que apresenta relativamente ao tema e aos objetivos desta dissertação.

O estudo de caso é utilizado com frequência na área das Ciências Económicas e Empresariais, uma vez que é apropriado à análise de fenómenos atuais. Além disso, revela-se pertinente por ser um método ajustado ao estudo de situações em que o contexto desempenha um papel fundamental, tal como esclarece Yin (1994):

*“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” (Yin, 1994: 13).*

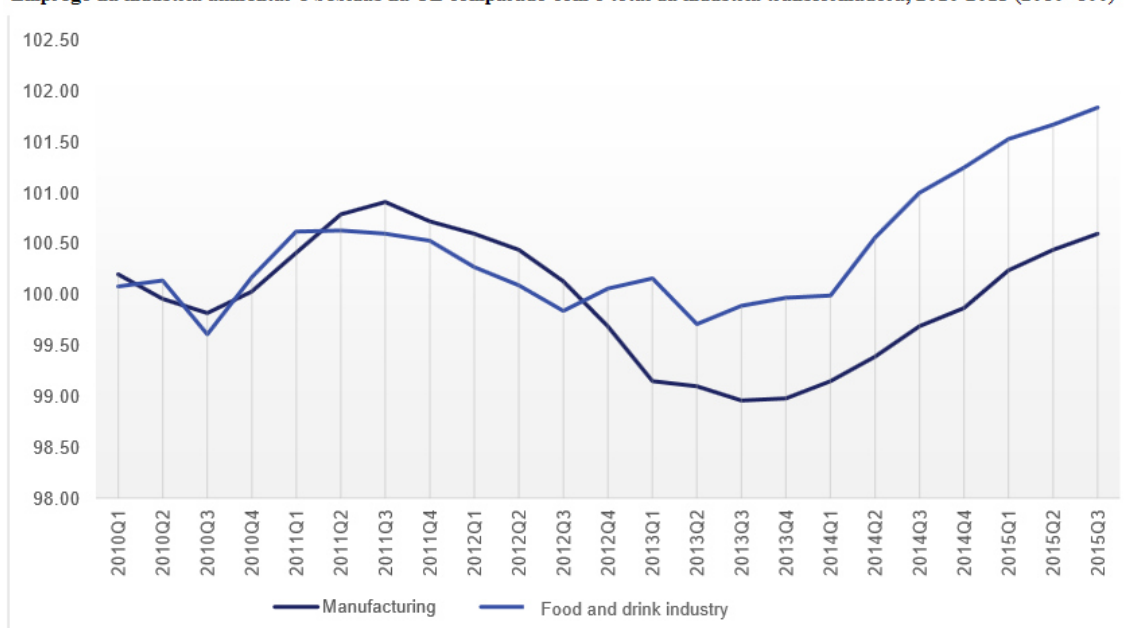
O estudo de caso é definido como a investigação empírica de um fenómeno que dificilmente pode ser isolado ou dissociado do seu contexto. Ela procura estudar o conjunto das variações intra-sistema, que são as variações produzidas de modo natural num determinado ambiente. (Yin, 1993; Hartz, 1997).

O plano elaborado para este estudo de caso passou pela adaptação e submissão de um questionário a ser preenchido pelo CEO com posterior recurso a uma entrevista por forma a obter uma perspetiva vivenciada do posicionamento do entrevistado face à inovação, sua difusão e adoção.

Porquê a avaliação da inovação na indústria alimentar?

O setor alimentar é um dos que maior peso tem no seio da União Europeia e é encarado como um setor-chave para fomentar a criação de emprego, caso consiga continuar a desenvolver novas tecnologias e produtos.

**Emprego na indústria alimentar e bebidas na UE comparado com o total da indústria transformadora, 2010-2015 (2010=100)**



**Figura 8 – Emprego na indústria alimentar e de bebidas na EU (Eurostat)<sup>12</sup>**

“O Comissário Europeu de Saúde Vytenis Andriukaitis está convencido de que a indústria alimentar pode contribuir para o plano do Presidente da Comissão, Jean-Claude Juncker, de transformar a Europa, criando mais empregos e promovendo uma maior prosperidade.”<sup>13</sup>

- Volume de negócios anual em 2008 de € 965 Biliões,
- Cerca de € 58 biliões de exportações,
- 4,4 milhões de pessoas empregadas
- 331.000 empresas (“Annual report CIAA 09”)

<sup>12</sup> “Food Drink Europe\_Economic\_Bulletin\_Q3\_2015\_final\_full.pdf,”

<sup>13</sup> Fonte: Lusa - (“Indústria Alimentar: inovação aumenta o desafio para a análise de riscos | Portal Agronegócios.eu,” 2015)

“Apesar de a indústria ser classificada como de “*low Tech*” as empresas de alimentos exibem alta tendência de inovação com milhares de novos produtos lançados no mercado anualmente.

Tobin Robinson, chefe do departamento de Estratégia de Ciência e Coordenação da *European Food Safety Authority* (EFSA), destacou as dificuldades que a Agência tem para a avaliação do risco da introdução de novos produtos no mercado. Por exemplo, sempre que a EFSA está a estudar o potencial risco para os seres humanos de um resíduo químico ou um metal pesado, a avaliação tem de incluir como o mesmo também afeta a qualidade da água e do ar e como se desenvolve em diferentes situações.

«Aqui, novamente, precisamos ter certeza de que a segurança alimentar não é um travão à inovação», afirma Robinson.

Gert Meijer, adjunto de Regulamentação e Assuntos Científicos da Nestlé, afirma que, no momento, reduzir a pegada ambiental e melhorar a qualidade das matérias-primas, são alguns dos desafios mais importantes, a nível de investigação, para a indústria alimentar.

Acrescentou que a indústria alimentar está a seguir mais numa direção de remover aditivos dos alimentos, em vez de adicioná-los.”<sup>14</sup>

### 3.5 Contexto de Investigação

Para realização deste estudo, foi realizada uma entrevista em profundidade com o CEO da **Mendes Gonçalves**, de modo a verificar o resultado das práticas de inovação e o seu reflexo em vantagens competitivas no mercado. Foi selecionado o método de pesquisa em profundidade, para que o entrevistado se sentisse livre para responder às questões, mostrar as suas opiniões sobre as práticas da organização e sobre as suas motivações relativas ao tema abordado.

A pesquisa visa identificar se as práticas organizacionais relacionadas com a adoção da inovação são integradas no planeamento estratégico da organização e se as mesmas conferem vantagens competitivas, dando total liberdade para que o entrevistado se possa expressar e partilhar experiências e vivências (Vieira e Tibola, 2005, Madeira, Lopes, Giampaoli e Silveira, 2011).

---

<sup>14</sup> Idem

O entrevistado foi questionado de modo a identificar as práticas estratégicas sustentáveis para adoção da inovação, relacionar as implicações económicas e de geração de valor das práticas e estratégias de inovação, relacionar os impactos ambientais, sociais e económicos atingidos pelas atividades de inovação, identificar as fontes de vantagem competitiva proporcionadas pela práticas de inovação na organização, os impactos futuros das práticas de inovação e verificar como as práticas de difusão da inovação podem conferir vantagem competitiva à organização.

### 3.5.1 A Empresa – Mendes Gonçalves<sup>®</sup>



“Nascer com a vocação da inovação é viver com a inquietação de fazer acontecer”.

Talvez o nome Mendes Gonçalves ainda não seja muito conhecido, mas se mencionarmos a marca ‘Paladin’, com toda a certeza o reconhecimento é imediato.

A Mendes Gonçalves<sup>15 16</sup> é atualmente uma das maiores empresas produtoras de vinagres e molhos da Península Ibérica cujo foco principal é a internacionalização. Produz e comercializa centenas de produtos, mas foi com o vinagre que tudo começou há 34 anos (1982), na Golegã. E é aqui, nesta região ribatejana, que a Mendes Gonçalves ainda está localizada. Fez sentido no arranque da atividade e continua a fazer sentido hoje. “Investimos na nossa terra, então sem as infraestruturas de transporte e as ligações rodoviárias que existem atualmente, mas, para nós, era importante acrescentar valor e riqueza localmente.

E este sentimento de privilegiar o que é nosso, seja a Golegã, o Ribatejo ou Portugal, ainda está muito presente na nossa estratégia atual”, explica Carlos Gonçalves, administrador e fundador da empresa. “Entrámos no mercado para produzir vinagre, e foi o que fizemos, mas não queríamos produzir algo igual ao que já havia, o vinagre de vinho; queríamos fazer um produto diferenciado, inovador. Recorremos ao figo, um fruto muito comum na nossa região, e nasceu o vinagre de figo”, continua o mesmo responsável.

O vinagre continua a ser um dos principais produtos da Mendes Gonçalves (concorrentes: Companhia dos Temperos e Aromas Do Tempo), e aquele que a empresa mais produz em volume. “Ao longo dos anos, e de uma maneira muito consciente, fomos inovando,

---

<sup>15</sup> Excertos de (“Angola-Portugal - Negócios | Mendes Gonçalves,” 2015)

<sup>16</sup> Entrevista conduzida em 17 de fevereiro de 2016, Golegã

produzindo vinagres diferentes, apresentando embalagens e formas diferentes de levar um produto que é milenar ao consumidor”, afirma Carlos Gonçalves.

Com a viragem do século, o negócio evoluiu para os molhos e outros temperos, tornando evidente a necessidade de aumentar as marcas do grupo. À marca ‘Peninsular’, criada ainda no início da década de 80, juntou-se, em 2004, a ‘Paladin’ (durante 4 anos, desde 2000, comercializaram em simultâneo a ‘Paladin’ e a ‘Savora’, acabando por adquirir a primeira e descontinuar a segunda). “De repente tivemos a oportunidade de comprar uma marca que, na realidade, já produzíamos, a ‘Paladin’, e que na altura era apenas a marca de uma mostarda. Alargámos então a gama de produtos e há cerca de três anos decidimos fazer uma alteração profunda: mantivemos o nome da marca, mas a estratégia, o posicionamento, a imagem e a comunicação mudaram substancialmente. A ‘Paladin’ passou a ser a nossa marca de referência, o veículo de apresentação ao(s) mercado(s) de todas as inovações que a Mendes Gonçalves introduz”, afirma Carlos Gonçalves.

Atualmente a Mendes Gonçalves tem mais de 200 fórmulas diferentes em produção e todos os anos lança novos produtos, aproveitando ao máximo as vantagens que decorrem de ter um departamento de investigação e desenvolvimento próprio. “Gostamos de inovar, de experimentar produtos novos, diferentes, pelo que esta é uma área em que investimos fortemente”. Entre as mais recentes novidades apresentadas ao mercado constam o vinagre de tomate, o vinagre de maçã de Alcobaça ou de Pera Rocha, produtos oriundos de regiões demarcadas portuguesas. “Cerca de 88% da matéria-prima que incorporamos nos nossos produtos é nacional. Sempre privilegiámos o produto português, mas agora passámos a comunicar mais esta característica aos mercados”. Uma estratégia que tem dado resultados positivos, quer no crescimento das vendas, quer para a notoriedade da marca. “Temos estado sempre a crescer, mesmo em anos considerados de crise. Um crescimento que depende bastante do mercado doméstico, mas que começa a refletir também o investimento na expansão internacional. O objetivo, sustenta o administrador, é aumentar as vendas para o exterior e passar dos atuais 25-30% para os 40% nos próximos dois anos. A empresa encerrou 2015 com um volume de faturação superior a 26 milhões de euros.

### **Angola primeira experiência de internacionalização da produção**

O investimento de 4 milhões de USD na construção de uma fábrica em Angola, a primeira fora de Portugal, mostra o quanto a Mendes Gonçalves está comprometida com a estratégia de

internacionalização que delineou. “Quando falamos de internacionalização não estamos a falar em vender contentores com produtos. A componente exportação sempre foi, e continua a ser, importante para nós. Mas vender não chega. A nossa abordagem, a nossa estratégia, é de crescimento, seja qual for o mercado em que estivermos, pelo que, quando definimos aqueles que são os mercados-alvo, quando escolhemos um distribuidor exclusivo, estamos a escolher um parceiro que conhece o mercado e tem capacidade para levar os nossos produtos ao consumidor. E queremos ter uma palavra a dizer nesse processo.

Por isso, a produção local é algo que estará sempre nos planos de médio e longo prazo”, revela Carlos Gonçalves. “É o que faz sentido”, acrescenta, “produzimos *commodities*. Perante o mundo globalizado em que vivemos, não faz sentido produzir aqui algo que vai chegar a um consumidor que está a milhares de quilómetros de distância com um preço muito mais elevado devido ao custo de transporte. Podemos produzir lá ou lá perto”.

Angola tornou-se o primeiro destino de investimento direto estrangeiro da Mendes Gonçalves por ser já o principal mercado de destino das suas exportações. “Exportamos para Angola há mais de 30 anos, mas nos últimos anos o negócio evoluiu bastante. Decidimos, em conjunto com o nosso parceiro local, a Angoalissar, investir na construção de uma unidade fabril. A construção arrancou em 2014 e a fábrica começou a laborar em abril de 2015 com a produção de vinagre com a marca Peninsular”, explica Carlos Gonçalves.

A Mendes Gonçalves Angola é detida em partes iguais pela Mendes Gonçalves Portugal e pelo grupo angolano de distribuição *Angoalissar*. A unidade fabril está localizada na zona industrial de Viana, emprega 30 pessoas e tem uma capacidade de produção instalada de 500 mil garrafas de vinagre/mês. “Esta é a nossa primeira experiência de produção no exterior e por isso começámos por um produto que conhecemos bem. Neste primeiro ano de atividade contamos faturar à volta de 2,5 milhões de euros. É mais do que iríamos faturar com a exportação do produto”, refere o administrador. O futuro está em aberto e consoante a evolução do mercado, assim irá crescer e diversificar-se a produção da Mendes Gonçalves Angola.

Em 2014, Angola representava cerca de 1/3 das receitas de exportação da empresa portuguesa, com a perda do cliente Angola (já que a produção passou a ser feita localmente), a Mendes Gonçalves Portugal tem agora o duplo desafio de crescer no exterior e, simultaneamente, compensar a saída de Angola da lista de principais compradores. As

projeções são, porém, bastante otimistas já que as vendas para o médio oriente e para outros países africanos estão a compensar largamente o efeito Angola.

Qual o fator de sucesso do investimento da empresa em Angola? “A escolha do parceiro certo, mas, sobretudo, a capacidade de adequar o produto ao gosto local”. Uma vantagem que *players* mundiais (Unilever, Heinz, IFFCO) do sector não têm. “É preciso que o parceiro compreenda a filosofia da marca, que faça da nossa marca a dele e isso passa por perceber o que é preciso alterar no produto para este se adequar ao gosto local”. E não faltam exemplos, como a gama de vinagretes produzida especificamente para a Argélia, o picante para a Índia ou a gama de molhos para o mercado Árabe. Outras vezes, é o próprio “gosto” bem português a marcar pontos.

A inovação é, sem dúvida, a grande vantagem competitiva da empresa. E a criatividade é o desafio ao qual responde diariamente. É graças à sua aposta na inovação que a Mendes Gonçalves tem ganho relevância e se tem destacado no mercado.

Foram várias as distinções que os seus produtos receberam (Trends&Innovations, SIAL D’OR, Innoval, Gulfood Dubai), que por sua vez cativaram o interesse de empresas multinacionais, como foi o caso da McDonald’s (alguns dos molhos da McDonald’s são fornecidos pela Mendes Gonçalves, nomeadamente o molho da McBifana, do McPrego e o molho das batatas-fritas).

A empresa manteve desde o tempo da gestão paterna, como ponto de honra, o compromisso com a Golegã e com a sua gente, ancorando na região uma das fábricas mais modernas da Europa, uma das mais procuradas pelas principais Marcas de Distribuição, e a selecionada como fornecedora certificada por algumas das maiores marcas do Mundo. Se por um lado a originalidade abre novas oportunidades, por outro implica batalhas acrescidas: são os consumidores, nacionais e internacionais que provam que a Mendes Gonçalves tem sabido definir e conquistar cada etapa do seu percurso.

Hoje, a empresa fortalece o seu ADN empreendedor, ousado e empenhado em fazer a diferença, com uma estratégia de escala global. “Dá trabalho dar frutos, mas a Mendes Gonçalves faz do impossível o seu chão e dos desafios mais audaciosos os seus próximos passos”. Carlos Gonçalves gosta de ampliar os horizontes do orgulho de ser português (e de ser goleganense) ao criar e desenvolver produtos e marcas próprias de qualidade e com criatividade, não hesitando correr riscos em prol das suas metas: fazer da ‘Paladin’, ‘Creative’ e ‘Peninsular’ referências em qualquer parte do mundo, nas quais os portugueses se

revejam. Estas três marcas provam, em sentidos complementares, uma aposta de sucesso, nacional e internacional. Nas palavras de Carlos Gonçalves, "estamos sempre à procura de algo diferente, de algo inovador, seja no produto, seja na embalagem, seja na junção de sabores e aromas". Enquanto empresa, a Mendes Gonçalves S.A. já foi premiada como PME Líder (atribuído pelo IAPMEI), integrou na lista de empresas inovadoras da Rede PME Inovação e, um dos seus prémios mais importantes, ficou entre as 100 Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal.

Em complemento, alguma informação relativa à performance e resultados da empresa:

- N° de produtos novos desenvolvidos por ano →  $\approx 300$  ( $\pm 40$  chegam ao mercado)
- % de investimento da Mendes Gonçalves em ID+i relativamente à faturação → **2%**<sup>17</sup>
- N° de pessoas alocadas à ID+i → **4%** (10 de 250)<sup>18</sup>.
- Evolução da faturação e mercados das exportações (Figura 9).

Da comparação destes dados com a informação disponibilizada pelo Eurostat, verificamos que a Mendes Gonçalves está acima da média nacional e em pé de igualdade com os países europeus com melhor desempenho.

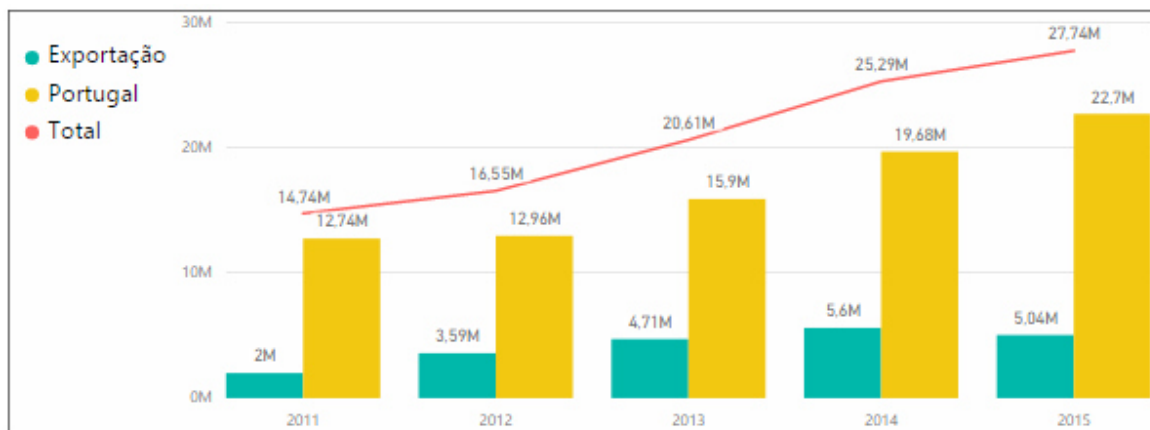
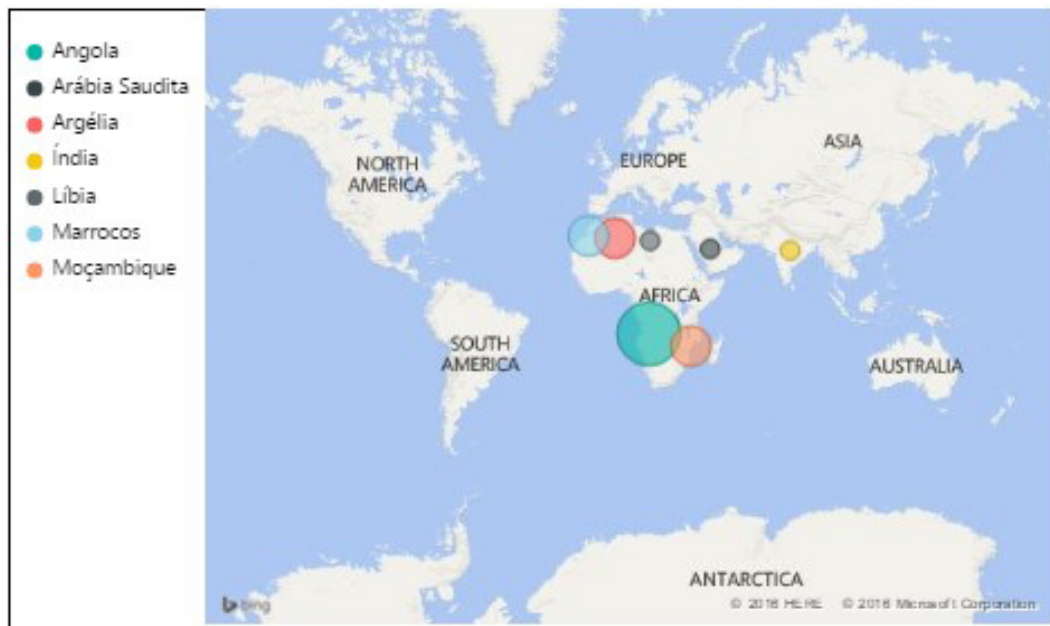


Figura 9 – Volumes de vendas (fonte: Mendes Gonçalves)

<sup>17</sup> R&D expenditure in BERD are shown as a percentage of GDP (R&D intensity). Minimum 0,38; Maximum 3,17.

<sup>18</sup> Total R&D personnel and researchers by sectors of performance, as % of total labour force and total employment, and by sex. Minimum 0,06; Maximum 1,24. Fonte: Eurostat - Code: tsc00001 & Code: tsc00002



**Figura 10 – Distribuição Geográfica das exportações**( Fonte: Mendes Gonçalves)

A Mendes Gonçalves já exporta os seus temperos para 22 países e 5 continentes e a tendência é de crescimento.

Foi identificado o fato da Mendes Gonçalves conduzir um processo de aprendizagem dos sabores dos mercados onde pretende atuar, através da presença nestes, durante um período aproximado de um ano, de uma equipa “sensorial” responsável por recolher e analisar a maior quantidade de informação possível sobre os padrões de consumo, para que quando desenvolve os seus produtos, estes irem de encontro às expetativas dos consumidores (customização).

### **3.5.2 O Entrevistado – Carlos Mendes Gonçalves**

Carlos Alberto Silvério Mendes Gonçalves nasceu a 19 de junho de 1966 e é o administrador da empresa Mendes Gonçalves S.A. Carlos Gonçalves era um jovem com apenas 16 anos e ainda menos opiniões sobre gestão quando decide o lugar do seu futuro e começa a acompanhar o pai na empresa, a Mendes Gonçalves e Filhos, LDA. O percurso fez-se, desde 1982, de uma forma original, com um produto nada óbvio: vinagre de figo feito a partir do fruto cultivado pelos produtores locais.

Com mais de metade da sua vida dedicada à empresa da sua família, Carlos Mendes Gonçalves diz que se poderia perfeitamente considerar um homem realizado. Mas não o é. E é precisamente esse espírito insaciável que faz mover (e a bom ritmo) a Mendes Gonçalves. Nascido e criado na Golegã, Carlos Gonçalves não só não renega a sua origem, como faz dela

uma bandeira que já colocou nos 5 continentes. Todos os produtos que saem da "Fábrica do Vinagre" (como ainda é conhecida) ostentam orgulhosamente a marca Golegã, um "capricho" seu. Outro dos seus caprichos é a defesa da produção nacional. Carlos Gonçalves faz questão que, sempre que seja possível, se compre primeiro na sua terra, depois na região ou no território nacional. Só no caso de não se conseguir a matéria-prima em Portugal é que a Mendes Gonçalves recorre à importação. E se por um lado 88% das matérias-primas utilizadas no fabrico de temperos é portuguesa, por outro lado a Mendes Gonçalves foi uma das primeiras empresas a certificar os seus produtos com o selo "**Portugal Sou Eu**"<sup>19</sup>. Porque Carlos Gonçalves acredita que é a comprar produtos portugueses e a diminuir as importações que este país segue em diante. Foi em 2001 que Carlos Gonçalves ficou a administrar a empresa, tendo sido nesse período o grande investimento numa nova área de negócio, a produção de molhos: uma diversificação que proporcionou uma amplitude à empresa que, por sua vez, despoletou o interesse das grandes superfícies e deu um grande impulso às exportações. Hoje está demonstrado que foi claramente uma aposta ganha.

Outra das suas características é o forte pendor inovador, o qual permitiu à Mendes Gonçalves ganhar a relevância que tem hoje. Foram vários os prémios que a empresa recebeu ao longo dos últimos anos (Trends & Innovations, SIAL D'OR, Innoval, prémio COTEC) e que fizeram com que empresas como a McDonald' se tornassem seus parceiros.

Da entrevista fica uma sensação de uma pessoa muito comprometida com o sucesso dos colaboradores, da sua terra, das suas gentes e o empenho total em tudo aquilo que possa ser feito em prol da sua Golegã. Tudo isto devidamente enquadrado com a promoção da sua empresa e marcas. Para o Carlos, como gosta de ser tratado, a Golegã é muito importante como já foi sobejamente referido, daí a MG só apoiar eventos locais em detrimento dos de âmbito nacional, sendo que é um dos principais patrocinadores da Feira do Cavalo, que já não é propriamente um evento regional. Apoiar os clubes desportivos apenas da Golegã sempre na ótica da responsabilidade social.

---

<sup>19</sup> O Portugal Sou Eu, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros 56/2011, é um programa do Ministério da Economia que visa a valorização da oferta nacional.

## ***Discussão de Resultados***

---

O presente capítulo visa analisar e discutir os resultados apresentados na pesquisa conduzida através de um questionário e de uma entrevista, de forma a explorar o conteúdo apresentado na Revisão da Literatura, relativa ao impacto do papel da “liderança na adoção de inovações organizacionais”.

Os seguintes dados serão apresentados pelo método descrito por Yin, (1989) de Padrão de Correspondência (*Pattern matching*), onde se objetiva comparar padrões empíricos com os padrões previstos, de maneira a ampliar ou não a validade interna dos dados. Os dados apresentados na seguinte análise contemplam a entrevista em profundidade, realizada com o CEO da Mendes Gonçalves S.A. após o preenchimento do questionário.

### **4.1 Discussão sobre as Questões em Investigação**

É possível responder positivamente quanto ao impacto do papel da “liderança na adoção de inovações organizacionais” na Mendes Gonçalves, já que apesar de realizar muitas inovações para a melhoria de produtos e processos, também existe uma forte propensão para a constante, quanto baste, adoção de práticas conducentes à motivação, envolvimento e empenho de todos os colaboradores, partilhando a empresa de uma forma consistente, organizada, previsível e criteriosa os seus objetivos, planos e estratégias de curto, médio e longo prazo. Este “*modus operandi*” está inscrito na matriz cultural da empresa, sendo consubstanciado pelo registo no seu plano estratégico.

Vamos então proceder à análise dos resultados obtidos do questionário e da entrevista realizada, de acordo com a metodologia descrita anteriormente, ou seja, pela utilização de um padrão de correspondência entre o resultado esperado e o real obtido.

Tabela 1 – Medidas para os preditores de adoção adaptado de (Chor et al., 2014)

Preditor de adoção	Descrição da medida	Disponível e acessível?	Tipo	Propriedades psicométricas validadas?	Dados de adoção empírica?	Alteração do Preditor medido?
Liderança e Dinamização da Inovação	Recência de Educação Pessoal é medida pela mediana da idade dos quadros superiores (Meyer & Goes, 1988)	Sim	Calculado	Não	Sim	Sim (longo prazo)
	A atitude do CEO é medida pela extensão do apoio dado à adoção (apoio, oposição, ou a neutralidade) e tomada de decisão (alta, média ou baixa), as avaliações de que são derivados de análise de conteúdo das entrevistas qualitativas (Meyer & Goes, 1988)	Sim	Pesquisa / Entrevista aberta e escala multi-item	Não	Sim	Sim
	<sup>20</sup> Texas Christian University (TCU) <i>Survey of Transformational Leadership</i> (STL-S) é uma medida de 96 ponto de práticas transformadoras. Utilizando uma escala de Likert de cinco pontos (0 = nada; 4 = frequentemente, se não sempre), STL-S examina cinco domínios: influência idealizada (13 itens), estímulo intelectual (16 itens), a motivação inspiradora (23 itens), consideração individualizada (oito itens) e <i>empowerment</i> (17 itens) (Edwards, Knight, Broome, & Flynn, 2010)	Sim	Escala multi-item e multi-domínio	Sim	Não	Sim
	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ) é uma medida 45 itens da liderança transformacional (i.e., liderança carismática ou visionário) e liderança transaccional (i.e., liderança baseada em trocas entre o líder e seguidores, em que o reconhecimento e recompensa para cumprir metas específicas ou critérios de desempenho são enfatizadas). Similar aos STL-S, a liderança transformacional consiste em quatro domínios classificados em uma escala de Likert de cinco pontos (0 = nada; 4 = uma extensão muito	Sim	Escala multi-item e multi-domínio	Sim	Sim	Sim

<sup>20</sup> Pela sua extensão (96 itens) optámos por realizar “apenas” o MLQ.

“O STL também pode ser usado como uma medida global de liderança transformacional. A análise fatorial de segunda ordem revelou uma estrutura quase análoga a estudos anteriores realizados usando o MLQ (Barling et al, 2002; Bono e Juiz, 2003; Purvanova, Bono, e Dziewieczynski, 2006; Shin e Zhou, 2003).”

Tabela 1 – Medidas para os preditores de adoção adaptado de (Chor et al., 2014)

	<p>grande): Influência Idealizada (oito itens), Motivação inspirada (quatro itens), Estimulação intelectual (quatro itens), e consideração individual (quatro itens); liderança transacional é composta por quatro domínios classificados na mesma de cinco pontos escala de Likert: Recompensa Contingente (quatro itens), <i>Laissez-faire</i> (quatro itens), gestão ativa por exceção (quatro itens) e gestão passiva por exceção (quatro itens) (Aarons, 2006; Bass et al., 1996)</p> <p>Avaliação das Práticas de Gestão consiste em 14 práticas de gestão agrupadas em quatro domínios: consumo e de retenção (estratégias), Monitorização da Qualidade e Melhoria (rastreamento de indicadores chave de desempenho na organização, incluindo a forma como os dados são recolhidos e divulgados aos empregados), alvos (que examinam objetivos, realismo e transparência das metas corporativas), e incentivos ao emprego (critérios de promoção, remuneração e bônus e lidar com funcionários de baixo desempenho). As 14 perguntas sobre as práticas de gestão são marcados entre " 1 " e " 5 " para cada questão, com uma pontuação mais alta indica um desempenho melhor gestão (McConnell et al., 2010)</p>	<p>Sim</p>	<p>Escola multi-item e multi-domínio</p>	<p>Não</p>	<p>Não</p>	<p>Sim</p>
	<p>Orientação para a Qualidade da organização é uma escala de seis itens que mede as responsabilidades da administração de topo em programas da qualidade, o apoio de executivos de empresas para iniciativas da qualidade e a adequação da infraestrutura tecnológica de uma organização para realizar programas de melhoria da qualidade (Ravichandran, 2000)</p>	<p>Sim</p>	<p>Escola multi-item</p>	<p>Sim</p>	<p>Sim</p>	<p>Sim</p>
	<p>Apoio da Gestão à Qualidade é uma escala de dez itens que avalia a responsabilidade do CEO e o seu apoio aos processos de melhoria da qualidade (Ravichandran, 2000)</p>	<p>Sim</p>	<p>Escola multi-item</p>	<p>Sim</p>	<p>Sim</p>	<p>Sim</p>

Tabela 2 – Construtos chave associados ao processo de adoção da inovação

Construto	Pré- Adoção	Adoção
Liderança e Dinamização da Inovação (e.g., estilos, atributos, gestão)		Influência do CEO, dinamização, opinião dos líderes (especialistas e pares), líderes locais, eficácia da liderança e acordos de liderança. <sup>25,26,27</sup>
		Desenvolvimento da Liderança. <sup>17,18,19,20,28</sup>
	Suporte da Gestão de Topo <sup>21</sup> Desenvolvimento dos líderes <sup>22,23,24</sup>	Suporte da organização para a inovação. <sup>29</sup>
		Experiência anterior na adoção de inovação, proficiência e anos desde finalização de formação/educação. <sup>19</sup>
		Liderança Top-down (associações negativas). <sup>24</sup>

A liderança organizacional, especialmente na dinamização de inovações, é importante para pré-adoção e adoção. Quatro quadros teóricos identificam a liderança na forma como o CEO exerce a sua influência, enquanto líder de opinião, no apoio como gestão de topo e no desenvolvimento de competências de liderança, como positivamente associados com a fase de pré-adoção (Aarons et al. 2011; Feldstein e Glasgow 2008; Gallivan 2001; Meyer e Goes 1988; Solomons e Spross 2011; Valente, 1996).

Há uma maior variabilidade associada à direção proposta durante a fase de adoção. As mesmas variáveis de liderança (ou seja, a influência do CEO, dinamização, líderes de opinião, etc.), suporte da gestão e organizacional para a inovação e experiência prévia em adoção, estão associados positivamente com adoção de acordo com nove quadros teóricos (Aarons et

<sup>21</sup> Gallivan (2001),

<sup>22</sup> Solomons e Spross (2011),

<sup>23</sup> Aarons et al. (2011),

<sup>24</sup> Feldstein e Glasgow (2008),

<sup>25</sup> (Berta et al.2005),

<sup>26</sup> Graham e Logan (2004),

<sup>27</sup> Greenhalgh et al. (2004),

<sup>28</sup> Simpson (2002),

<sup>29</sup> Backer et al.(1986),

al. 2011, Backer et al. 1986; Berta et al. 2005; Feldstein e Glasgow 2008; Gallivan 2001; Graham e Logan 2004; Greenhalgh et al. 2004; Meyer e Goes de 1988; Simpson 2002; Solomons e Spross 2011). A liderança Top-down, no entanto, está negativamente associado com a adoção (Backer et al. 1986).

### **4.1.1 Recência da formação dos colaboradores**

A Recência da formação está evidenciada pelo facto de num universo de 250 trabalhadores, com uma média de idades de 35 anos, existirem 45 licenciados, correspondendo a 18% dos colaboradores. A constatação na necessidade de mudar, está patente na presença regular no “*Pitch Bootcamp - Técnico*” conduzidos pelo Instituto Superior Técnico<sup>30</sup>.

Mas Carlos Gonçalves não fica por aqui. No próprio dia em que foi conduzida a entrevista, estavam presentes cerca de 20 estudantes do IST da licenciatura de Engenharia Biológica, uma estudante de Engenharia e Gestão Industrial e um aluno de Mestrado em Biotecnologia.

A busca ativa de “*know-how*” que permita um desenvolvimento acelerado é evidente e o desafio a quadros para participar nos programas de internacionalização previstos no plano estratégico uma constante.

“É frequente as pessoas serem contratadas para uma função e à posteriori verificarmos que podem ter um desempenho superior noutra área”, “ou fazemos um recrutamento interno (sempre em primeiro lugar) a pessoa aceitar a nova função e constatarmos após algum tempo que a pessoa não está feliz, assumimos o erro voltamos atrás e tudo fica bem”.

### **4.1.2 Atitude do Presidente da Comissão Executiva (CEO)**

A intensidade do suporte para a adoção de inovações organizacionais é forte no entrevistado. Convidado a comentar as alterações ocorridas a partir de 2010, com a integração de um Diretor Comercial, de Marketing e de Produção e uma reorganização dos sectores de I&D+i

---

<sup>30</sup> O Pitch Bootcamp é uma aventura de dois dias onde os participantes (estudantes) podem desenvolver novas ferramentas de procura de trabalho, perceber como devem abordar as empresas e descobrir aquilo em que são realmente bons. Nas palavras da organização:

“Tudo isto, ao mesmo tempo que conhecem profissionais extraordinários: um deles poderá mudar a tua vida.” (“Evento ‘Pitch Bootcamp - Técnico’ | Técnico Lisboa,” 2015)

confessa que representou um salto necessário para permitir o desenvolvimento da empresa. Foi também patente durante a entrevista, que existe uma visão de médio e longo prazo para a reorientação das pessoas em novas funções, estando desde já a serem preparados sucessores para que a transição seja natural e sem sobressaltos.

O discurso de Carlos Gonçalves é consistente com a realidade da empresa, ou seja, a inovação esteve na génese da empresa e está na base daquilo que a MG faz hoje em dia (primeira empresa a produzir vinagre de figo) e que é determinado pela sua visão, carisma, realismo e ambição.

Drucker (2000) enuncia sete princípios que visam orientar o líder para o futuro: (1) os líderes não esperam, devem ser pró-ativos; (2) o carácter é importante: as características mais reconhecidas pelos seguidores nos líderes são a honestidade, a visão de futuro, a competência e a capacidade de incentivo; (3) os líderes são empreendedores, possuem visão futurista, mas realista, conhecem as limitações; (4) os líderes devem defender os valores representativos da maioria da vontade coletiva; (5) os líderes não fazem tudo sozinhos; (6) o legado do líder prende-se com a sua história de vida, isto é, a maneira como age determina se as pessoas o vão seguir ou não e (7) liderança não é um lugar, mas sim um processo que envolve a junção de capacidades e talentos. Ao ambiente organizacional está inerente a relação entre pessoas, a criação de grupos de trabalho e a junção de esforços coletivos em busca do sucesso comum. Neste ambiente, é importante que os líderes das organizações compreendam que o seu sucesso é fundamental para a sociedade (Chiavenato, 2004).

Este facto está refletido entusiasticamente na forma como o CEO fala da sua equipa e da responsabilidade social que manifesta em relação à comunidade onde está inserido. É um homem com causas e de causas e na sua atitude e pensamento está sempre a terra que o viu nascer e crescer. No entanto ele vai ainda mais longe. A Mendes Gonçalves e o seu CEO não hesitam na constante descontinuação de produtos para revitalizar a marca e a sua capacidade de antever a necessidade de retirada de um produto auxilia os seus clientes na redução de inventário obsoleto. Isto reflete não só a perspetiva da empresa no mercado, mas também a preocupação genuína de que “ninguém faz negócios sozinho e de que todos têm de ganhar, não apenas eu”. Adota campanhas de comunicação interna através de *newsletters* e reuniões gerais, com o intuito de manter os colaboradores sempre a par daquilo que a MG está a desenvolver. No fundo, pretende criar um espírito de corpo que é de sobremaneira importante para a motivação, mas também para o sentimento de pertença por parte dos colaboradores.

### 4.1.3 Características multifatoriais da Liderança

A Pesquisa de Liderança Transformacional (STL) é um instrumento de avaliação global, que reflete abordagem para a conceptualização e medição de práticas transformacionais. O STL examina cinco componentes principais, quatro que são tradicionalmente conceptualizados como domínios transformacionais (ou seja, a influência idealizada, estímulo intelectual, motivação inspiradora, e consideração individualizada), mais um que é medido com menos frequência (delegação - *empowerment*). Temas conceptuais são examinados dentro de cada uma destas cinco componentes principais, considerando práticas específicas do líder incluídas numa variedade de outros instrumentos. Por exemplo, a influência idealizada inclui temas como o carácter, sensibilidade ao risco, considerações éticas e idealização do líder. Incluindo itens que abordam cada tema permite a diferenciação entre os líderes com base na utilização de estratégias específicas. A Figura 11 identifica as cinco componentes nucleares e os temas conceptuais correspondentes (Edwards et al., 2010).

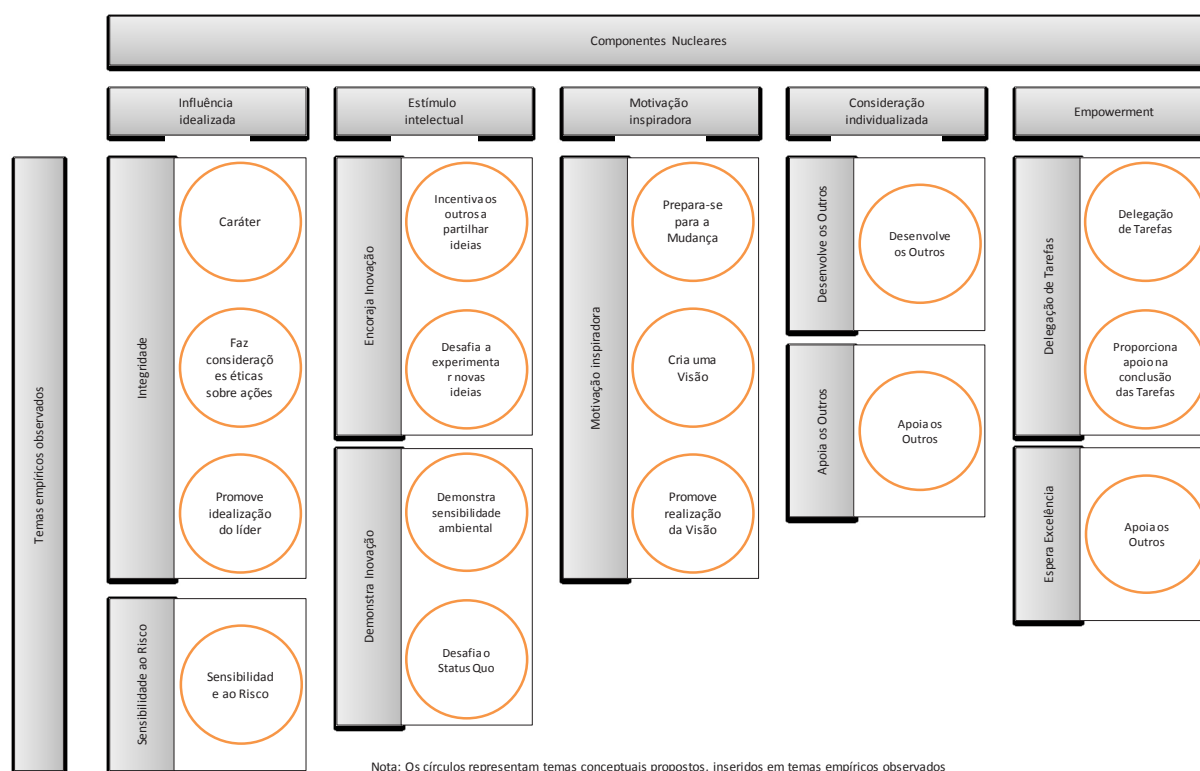


Figura 11 – Temas e Componentes nucleares da Liderança Transformacional (Edwards et al., 2010)

O *Multifactor Leadership Questionnaire* – Questionário Multifatorial de Liderança (© Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio), utilizado sob licença, tradução e adaptação de Júlia Oliveira no âmbito da Dissertação de Mestrado, defendida na UCP - Porto, em Julho de 2007,

é um instrumento que se destina a identificar e aferir tipos de liderança e comportamentos de eficácia que estão fortemente ligados com o sucesso individual e organizacional (Quadro 2).

#### Caraterísticas multifatoriais da Liderança (MLQ)

Liderança carismática ou visionária (Liderança transformacional)	Influência idealizada	IIA <sup>31</sup>
		IIB <sup>32</sup>
	Estimulação intelectual	IS <sup>33</sup>
	Motivação inspiradora	IM <sup>34</sup>
Interação entre Líder e Seguidores (Liderança Transacional)	Consideração individualizada	IC <sup>35</sup>
	Reforço Contingente	CR <sup>36</sup>
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Gestão por Exceção - ativa	MbEA <sup>37</sup>
	Gestão por Exceção - passiva	MBeP <sup>38</sup>
Resultados da Liderança	Ausência de Liderança	LF <sup>39</sup>
	Esforço Extra	EXT <sup>40</sup>
	Eficácia	EF <sup>41</sup>
	Satisfação	SAT <sup>42</sup>

Adaptado de TCU - Institute of Behavioral Research ©, (2009)

Os resultados das respostas do entrevistado podem ser verificados no Quadro 5. O MLQ é constituído por 45 proposições que identificam e medem vários comportamentos, que vão determinar um tipo de liderança e os resultados dela. Utiliza uma escala ordinal de 5 pontos (Likert) (Nunca – 0; Raramente – 1; Algumas vezes – 2; Muitas vezes – 3; Frequentemente – 4), que representa a frequência com que esses comportamentos foram exibidos pelo líder.

<sup>31</sup> *Idealized Influence (Attributed)*

<sup>32</sup> *Idealized Influence (Behavior)*

<sup>33</sup> *Inspirational Motivation*

<sup>34</sup> *Intellectual Stimulation*

<sup>35</sup> *Individual Consideration*

<sup>36</sup> *Contingent Reward*

<sup>37</sup> *Management-by-Exception – Active*

<sup>38</sup> *Management-by-Exception – Passive*

<sup>39</sup> *Laissez-Faire*

<sup>40</sup> *Extra Effort*

<sup>41</sup> *Effectiveness*

<sup>42</sup> *Satisfaction*

Liderança Transformacional	Fatores	Questão #	Média	3,55
	IIA	10,18,21,25	3,00	
	IIB	6,14,23,34	3,75	
	IS	2,8,30,32	3,50	
	IM	9,13,26,36	4,00	
	IC	15,19,29,31	3,50	
Liderança Transacional	Fatores	Questão #	Média	2,75
	CR	1,11,16,35	3,00	
	MbEA	4,22,24,27	2,50	
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Fatores	Questão #	Média	1,13
	MBeP	3,12,17,20	1,75	
	LF	5,7,28,33	0,50	
Resultados da Liderança	Fatores	Questão #	Média	3,00
	EXT	39,42,44	3,00	
	EF	37,40,43,45	3,40	
	SAT	38,41	2,50	

Adaptado de TCU - Institute of Behavioral Research ©, (2009)

O ponto de partida para a realização deste trabalho de investigação empírica foi a colocação de algumas questões de investigação, para as quais pretendemos obter respostas com a interpretação dos dados recolhidos e analisados. Relativamente ao estilo de liderança da organização estudada, podemos constatar, a partir da análise feita aos questionários aplicados, que, dos três tipos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), o primeiro foi o que obteve um valor médio mais elevado, seguido do tipo de liderança transacional e, por último, o tipo de liderança *Laissez-Faire*. Este resultado foi obtido através das respostas do entrevistado ao questionário e confirmado pelas respostas durante a entrevista/visita à unidade de produção na interação com alguns colaboradores. Desta forma, podemos caracterizar o estilo de liderança como sendo transformacional. “Este tipo de liderança caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal” (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003), sendo uma pessoa que motiva e inspira os seus seguidores, capaz de incutir desafios nas tarefas a realizar, motivando e inspirando os elementos do grupo, de forma a superar todas as dificuldades com entusiasmo, espírito de equipa, otimismo e confiança. Procura inspiração noutros líderes e recorre com frequência a estes na busca de soluções. O recurso à Frulact<sup>43</sup>, na pessoa do Comendador Arménio Pinheiro Miranda ou da Herdade do Vale da Rosa<sup>44</sup> na pessoa de

<sup>43</sup> [www.frulact.pt](http://www.frulact.pt)

<sup>44</sup> [www.valedarosa.com](http://www.valedarosa.com)

António Silvestre Ferreira, é frequentemente usado no discurso do CEO como “exemplos a seguir”, “exemplos em que se inspira” enquanto modelos de gestão.

O CEO é empenhado, com capacidade de comunicação e confiança, geradora de segurança quanto ao futuro e demonstrando o quanto está empenhada na concretização dos objetivos traçados. Ao mesmo tempo é um líder admirado, transmissor de respeito e confiança aos seus colaboradores. Nas suas palavras, “incentivo as pessoas a não terem medo de errar, pois só errando uma vez e outra é possível evoluir. Se não der, volta para trás. Gosto que as pessoas façam acontecer... Não há limite no I&D+i para novos produtos... Todos podem propor ideias sem filtros, ... Todos os departamentos inovam. Não há barreiras. Tens uma ideia apresenta-a. Sistema informático recolhe as ideias das pessoas, ou então no refeitório, ... Se a chefia não te der resposta uma vez, insiste e continua a propor, se não responder vai com ela mais acima. Partilhar para o lado... interação entre departamentos é vital...”.

Segundo Antonakis et al.,(2003) “Os líderes transformacionais são pró-ativos, despertam os seguidores para interesses coletivos transcendentais e ajudam os seguidores a alcançar objetivos extraordinários.” Isto é evidenciado pela média de 4 obtida no fator IM (*Inspirational Motivation*) e confirmado durante a entrevista.

No que concerne aos Resultados de Liderança, o CEO refere que existe um bom ambiente de trabalho, agradável e adequado. Que é eficaz a perceber as necessidades da organização e que lidera uma equipa de alto desempenho. Em seguida encontramos o esforço extra, onde aquele diz levar os elementos do grupo a fazerem mais do que era esperado, a irem mais além das suas expectativas, a tentarem com mais afinco. A relativamente baixa média na satisfação, indicia, confirmada pela entrevista, uma constante e obstinada busca de algo novo, diferente, diferenciador e uma preocupação na manutenção da credibilidade, confiança dos colaboradores.

#### **4.1.4 Avaliação das Práticas de Gestão**

A maioria das pesquisas sobre o desempenho organizacional tendem a concentrar-se em medidas de avaliação do desempenho dos colaboradores, do capital e das competências relacionais. Relativamente pouco tem sido dito sobre o papel das práticas de gestão dentro de uma organização. No entanto, recentes estudos económicos sugerem uma nova forma de medir e compreender as políticas de gestão dentro de uma organização (McConnell et al.,

2010). Bloom & Van Reenen (2007) pesquisaram mais de 700 empresas relativamente a 18 indicadores descobrindo que os mesmos poderiam ser medidos e quantificados, e que melhores práticas de gestão estavam fortemente correlacionadas com o desempenho da empresa. Um aspeto importante do seu trabalho foi a utilização de uma pesquisa telefónica destinada a recolher informação verdadeira sobre as práticas organizacionais e minimizar o impacto de respostas distorcidas em relação a pontuações favoráveis.

A escala desenvolvida por McConnell et al., (2010) pode ser útil para os pesquisadores por pelo menos 2 razões. Em primeiro lugar, a performance da gestão pode ser avaliada e usada para explorar a associação entre a prática de gestão e outros resultados relevantes tais como a retenção de clientes. Além disso, o método pode ser aplicado a programas/ações de melhoria desenvolvidas pela organização onde seja relevante identificar elevadas (ou baixas) taxas de sucesso. Esta informação pode ser usada para estratificar os planos de análise ou para identificar um subconjunto de ações. Finalmente, uma compreensão amadurecida dos tipos de ações que estão intimamente associados ao sucesso dos programas - em sentido lato - podem levar à criação de um roteiro ou de práticas recomendadas.

Das respostas do CEO (Quadro 6) e da entrevista resulta a seguinte avaliação aplicando os critérios dos autores, exemplificados no Quadro 4, e aqui refletidas após avaliação das respostas relativamente ao padrão.

**Tabela 3 – Avaliação das Práticas de Gestão (APG) adaptado de McConnell et al., (2010)**

	Questões (APG)	(1)	(3)	(5)
1	O que foi feito para melhorar o processo de aquisição de clientes? Pode dar exemplos concretos. O que foi feito para melhorar o processo de aquisição de clientes? Pode dar exemplos concretos.			X
2	Descrever resumidamente as suas estratégias para reter os clientes? (e.g., agendamento de chamadas, incentivos, reuniões periódicas, etc.). Existem processos de melhoria da qualidade destinados à retenção? Pode dar exemplos concretos?		X	
3	Existe um sistema de gestão da qualidade? Ou SIG? Como estão estruturados os processos de melhoria da qualidade? (e.g., reuniões? Equipa de melhoria da qualidade?) Indique alguns problemas em concreto que tenham sido abordados. Qual é o papel dos colaboradores no processo?			X
4	Que indicadores de desempenho são monitorizados? Como é recolhida a informação? Com que frequência são medidos? Quem vê estes resultados?			X

5	<p>Como são revistos os indicadores de desempenho?  Fale de uma reunião recente.  Quem está envolvido nestas reuniões? Quem vê os resultados da revisão de desempenho?</p>	X	
6	<p>Quando revê o desempenho da organização, tem dados suficientes para o realizar?  Que tipo de feedback ocorre nestas reuniões?</p>		X
7	<p>Digamos que concordou com um plano apresentado numa das suas reuniões. O que acontece se esse plano não for executado?  Quanto tempo decorre entre a deteção de um problema e a sua resolução?  Pode dar um exemplo recente?  Qual a sua atitude quando uma equipa ou individuo, repetidamente, falha na execução de ações acordadas?</p>		X
8	<p>Que tipos de objetivos são definidos?  Que tipo de objetivos, a administração mais valoriza? Financeiros?  Não financeiros?  Indique alguns objetivos que não são impostos externamente (e.g, estado ou outros)?</p>		X
9	<p>Quão difíceis são os seus objetivos? Sente-se pressionado por eles?  Em média, com que frequência diria que atinge os objetivos?  Existem objetivos claramente fáceis de atingir (sempre atingidos) e outros difíceis de atingir (nunca são atingidos)?  Considera que todas as equipas têm objetivos de grau de dificuldade semelhante? Acha que alguns grupos tenham objetivos mais fáceis?</p>		X
10	<p>Se os colaboradores fossem inquiridos relativamente aos objetivos ou expectativas geradas relativamente ao seu desempenho, o que me diriam?  Alguém comenta que os objetivos são demasiado complexos ou confusos?  Como é que os colaboradores tomam conhecimento do seu desempenho face ao desempenho dos colegas?</p>	X	
11	<p>Existem recompensas não financeiras ou financeiras para os colaboradores de elevado desempenho?  Se possui um sistema de bónus, como é que ele funciona? As regras estão acordadas à partida?  Como é que o sistema de recompensa da sua organização se compara com o sistema de outras organizações?</p>	X	
12	<p>Se tiver um colaborador que não consiga desempenhar a sua função, o que faz? Pode dar um exemplo recente?  Durante quanto tempo tolera um desempenho abaixo das expectativas?  Conhece algum colaborador que faça apenas o essencial para não ser despedido?</p>		X

13	<p>Pode descrever o programa de promoções?  E os colaboradores com desempenho inferior - são promovidos mais lentamente? Existem exemplos que possa indicar?  Como identifica e desenvolve (e.g., forma) os colaboradores com melhor desempenho?  Se duas pessoas tiverem integrado os quadros da organização há 5 anos, e uma é substancialmente melhor do que a outra, ele/ela é promovido mais rapidamente?</p>			X
14	<p>Se um colaborador de elevado desempenho pretender despedir-se, o que é que organização faz?  Consegue dar um exemplo de um colaborador de elevada performance que tenha sido persuadido a ficar depois de ter manifestado intenção de sair?  Consegue dar um exemplo de um colaborador de elevada performance que tenha saído sem que alguém tenha feito algo para o manter?</p>		X	

### 4.1.5 Orientação da Organização para a Qualidade

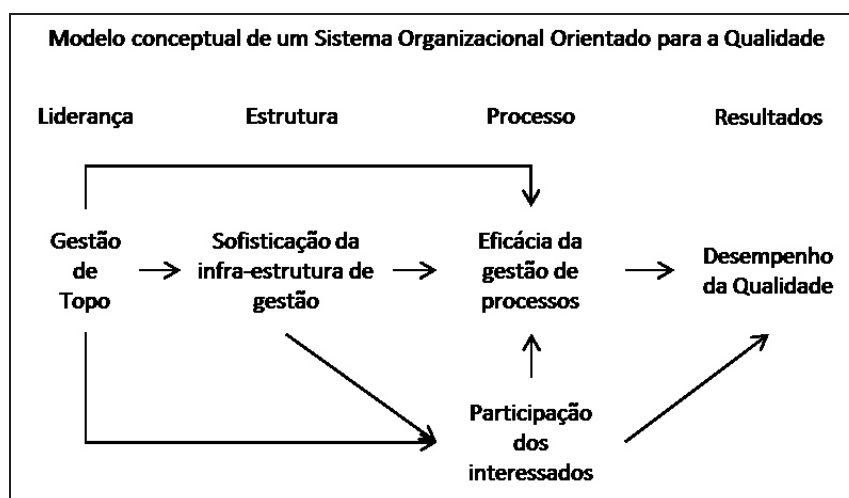
Ravichandran & Arun, (2000) consideram que as melhorias no desempenho da qualidade ocorrem quando um sistema de gestão para a qualidade é posto em prática e não por meio de adoção gradual de práticas de TQM. O ponto de partida teórico para esta pesquisa é a afirmação de Deming (1986) de que o desempenho da qualidade é largamente determinado por fatores do próprio sistema. Ele argumentou que fatores exclusivos a cada colaborador ou tecnologia específica, contribuem numa percentagem mínima para a variação no desempenho da qualidade e que a maioria das variações de desempenho são devidas a fatores do sistema. Na sua essência, esta visão sistémica da melhoria da qualidade sugere que os problemas da qualidade não podem ser abordados por soluções isoladas. Em vez disso, a gestão deve focar a atenção na criação e perpetuação de um sistema de gestão voltado para alcançar superiores desempenhos da qualidade. Ravichandran & Arun, (2000) retiram da literatura de gestão da qualidade a identificação e definição dos construtos fundamentais de um sistema de gestão para a melhoria da qualidade. Esses construtos são; a gestão eficaz de processos, participação das partes interessadas (*stakeholders*), a sofisticação da infraestrutura de gestão e a liderança da gestão de topo no processo da qualidade. Os autores desenvolveram um modelo que inter-relaciona estes construtos e o desempenho da qualidade. O modelo é baseado na visão de que a gestão da qualidade requer uma perspetiva organizacional do sistema. O modelo é testado usando dados recolhidos em 123 organizações de Sistemas de Informação da Fortune 1000 e diversos departamentos governamentais dos EUA.

A Gestão da Qualidade Total (TQM) evoluiu como uma abordagem para a qualidade que agora se caracteriza como uma estratégia de toda a organização, integrada e sistemática, para

melhorar a qualidade de produtos e serviços (Dean e Bowen 1994). Um preceito fundamental da TQM é que as organizações devem ser vistas como sistemas de processos interligados Deming (1986). Subjacente à visão sistêmica de melhoria da qualidade está a noção de que os colaboradores trabalham num sistema organizacional e que o comportamento individual e coletivo pode ser manipulado através de alterações aos elementos do sistema organizacional.

**Tabela 4 – Construtos chave para um sistema organizacional orientado para a Qualidade**

Variáveis da dimensão Organizacional	Elemento de um sistema organizacional Orientado para a Qualidade	Questões
Liderança	Liderança da Gestão para a Qualidade	1
Estrutura	Infraestrutura de gestão	2,3 e 4
Processo	Gestão de processos Participação dos interessados ( <i>Stakeholders</i> )	5,6,7 e 8 9, 10 e 11
Resultados	Desempenho da Qualidade	12 e 13



**Figura 12 – Modelo Conceptual de um Sistema Organizacional Orientado para a Qualidade** adaptado de Ravichandran & Arun, (2000)

As questões colocadas ao entrevistado bem como as suas respostas podem ser observadas no Quadro 7.

Da sua análise podemos extrair as seguintes observações:

- Liderança: Deming (1986) afirma que sem a liderança da gestão de topo e a evidência do seu compromisso para com a melhoria da qualidade, uma organização não será capaz de mudar suas práticas que levam à má qualidade.
  - O entrevistado respondeu com o valor máximo de 7,00.
- Estrutura: A visão da qualidade, por parte da gestão, tem de ser traduzida em ações, se é para resultar em melhorias de qualidade. Para ser eficaz, a visão deve ser incorporada nas políticas e estruturas da organização (Fenwick 1991; Scholtes e Hacquebord 1988; Selznick 1957; Shores 1992). Essas políticas e estruturas são necessárias para criar as forças que dirigem a organização em direção aos objetivos desejados (Adler, 1989).
  - O entrevistado respondeu com o valor de 5,54 (máximo 7).
- Processo: os esforços devem ser direcionados para pôr em prática processos bem definidos e, em seguida, melhorar continuamente a partir da eliminação de desperdícios e fontes de insatisfação para os clientes. Isso envolve uma extensa recolha de dados, análise e sistemas de *feedback* que ajudam a isolar os problemas e dirigem a atenção dos colaboradores para resolução dos problemas identificados (Sitkin et al. 1994). A participação de utilizadores, fornecedores e desenvolvedores nos processos de conceção e desenvolvimento, promove a compreensão mútua das questões e resolvem a eventual relutância para melhorar a qualidade.
  - O entrevistado respondeu com o valor de 5,38 (máximo 7).
- Resultados: a definição mais difundida e atualmente utilizada da qualidade é a medida em que um produto ou serviço iguala ou excede as expectativas do cliente. Esta definição de qualidade está implícita nos princípios de TQM e tem vindo a ser reconhecida externamente à organização, como uma medida válida focalizada na qualidade. Medidas dos processos da qualidade são igualmente importantes do ponto de vista do cliente, uma vez que estão relacionadas com o custo de bens e/ou serviços e o seu fornecimento eficiente. A empresa demonstra um objetivo em implementar avaliadores de desempenho, OTIF, a curto prazo. A recente instalação de um armazém automático é a primeira peça desse puzzle.
  - O entrevistado respondeu com o valor de 5,13 (máximo 7).

#### 4.1.6 Sumário

Podemos concluir daqui que existe um envolvimento, suporte e visão, relativamente à gestão da qualidade e dos processos a ela associados. A “credibilidade e a confiança”, nas palavras do entrevistado, são, a par da inovação conjunta com os clientes e da eficiência, um objetivo constante da organização.

É importante referir aqui que na busca desta cocriação de valor, a Mendes Gonçalves desenvolve um modelo de negócio de internacionalização, baseado num conceito de adequação dos seus métodos de produção a condimentos com sabores e cheiros customizados ao mercado onde pretende operar, não tentando impor os sabores que Portugal aprecia.

Em resumo podemos dizer que, os quadros superiores da Mendes Gonçalves são bastante jovens, dando desta forma uma ênfase maior à inovação de produtos, que a atitude do CEO se pauta por uma postura proactiva, sóbria, com uma visão de futuro, competente, entusiasta e motivadora. Apresenta características vincadas de um líder transformacional, procurando incessantemente a eficiência dos processos, não hesitando em pedir circunstancialmente um esforço acrescido sem descurar a satisfação e o equilíbrio emocional dos colaboradores (este aspeto foi por diversas vezes referido durante a entrevista). A contratação cirúrgica dos diretores Comercial e de Marketing, busca a sistematização dos processos de aquisição e retenção de clientes, definindo estrategicamente os mercados que necessitam de desenvolvimento. Identificam-se algumas práticas de *CRM (Customer Relationship Management)* muito por pressão dos clientes mais recentes. Não existe um sistema formal e eficiente de avaliação de desempenho dos colaboradores, faltando uma definição *SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic & Timely)* para que a clareza e a objetividade na avaliação anual estejam presentes. Até porque esta prática permite, quando devidamente aplicada, a antecipação e correção de trajetórias no percurso profissional, sem surpresas ou estados de alma presentes no momento das decisões. Este método poderia também definir e determinar uma política de sucessão na empresa, sem depender do “julgamento”. A avaliação não conduz necessariamente a uma recompensa monetária, não sendo claro como o sistema de incentivos funciona. O empenho na manutenção dos colaboradores é elevado e quando ocorre uma saída, esta processasse de forma cordial conforme foi constatado pela conversa com um ex-colaborador. Como seria de esperar numa organização que produz e comercializa bens alimentares, a qualidade é uma constante, revelando o CEO um empenho total na liderança do

processo, ainda que a estrutura possa não estar totalmente adequada às necessidades, o processo não esteja completamente estabilizado e os resultados das observações não tenham a difusão e o tratamento comunicacional que merecem. A monitorização de parâmetros de desempenho organizacional em tempo real, reveste-se de primordial importância na fase de crescimento em que a empresa se encontra.

Pelo entusiasmo espelhado nos quadros superiores durante a visita, a Mendes Gonçalves pode, de fato, ser considerada uma empresa atrativa e um caso para estudo.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Conclusão**

---

“Culture is a primary determinant of innovation.” (Ahmed, 1998: 31).

A cultura organizacional em tudo o que o gestor de topo a influencia, é muito importante para a forma de agir das pessoas e para o sentimento dos trabalhadores em relação à organização. Ela é essencial para a inovação, no sentido da valorização e promoção da inovação, bem como da criatividade dos trabalhadores. Mas é mais do que isso. A cultura, percebida através do ambiente que os trabalhadores experimentam na organização, pode constituir um incentivo ou entrave à sua capacidade e vontade de inovar. A sensação de igualdade de tratamento, o incentivo à participação na decisão, o apoio à formação, a disponibilidade de recursos para inovação, a possibilidade de ambientes para trabalho de equipa, ou a valorização do trabalhador enquanto pessoa, são fatores culturais que devem ser pensados, integrados nas características da organização e aplicados às diferentes tarefas que os seus trabalhadores desempenham (Ahmed, 1998). O mesmo autor considera que as empresas inovadoras são aquelas que conseguem desenvolver climas de inovação entre os seus trabalhadores. Assim, além de considerar a vertente económica e cultural da organização, é importante analisar o papel que o homem desempenha na inovação para que seja possível fomentá-la. A inovação é uma atividade inerente ao homem e dele dependente. Deriva da interação entre os seus conhecimentos, os conhecimentos dos que o rodeiam e as características do meio em que se desenvolve (Fonseca, 2002: 3). Nesse sentido, as organizações devem promover valores como a criatividade, a qualificação dos recursos humanos e a formação contínua, entre outros. Mas tudo isto não basta.

Mol e Birkinshaw (2009: 1278) afirmam que "as empresas podem beneficiar da sua capacidade de investir na inovação da gestão juntamente com a capacidade de inovação de produtos e processos". Os resultados deste estudo (Camisón & Villar-López, 2014) parecem apoiar esta ideia.

Neste estudo de caso, ficou patente a preocupação de crescimento e inovação no processo organizacional que a partir de 2010 assumiu uma dinâmica maior.

A preocupação de estabelecer um equilíbrio entre uma geração mais nova, que ocupa os lugares operacionais (mais ligados ao produto) e uma outra geração para funções mais estruturais, proporciona uma alavancagem do espírito inovador e empreendedor do CEO.

Aquilo que se pretendia validar com este estudo foi atingido. São de fato as características pessoais, como o carisma, a inspiração, a visão, a motivação e o exemplo do líder que determinam, em última instância, o caráter inovador e a profundidade da adoção de inovações da estrutura na qual a organização assenta e que a projetam para o futuro.

Não nos foi permitido reproduzir aqui o organograma da empresa, mas da observação possível podemos constatar que este revela algo de diferente ou pelo menos pouco usual. Está invertido em relação ao tradicional assemelhando-se a uma árvore. A raiz é o CEO, de onde tudo começou, e as diferentes áreas são os ramos de uma árvore. À medida que desses ramos vão brotando novos frutos (ideias; negócios; estratégias, etc.), a empresa proporciona um solo fértil onde depois daqueles caírem dão lugar a novas “árvores” naquilo que se pretende que seja, na ótica da empresa, um processo sem fim.

Permitiu ainda validar que o fato da estrutura ter poucos níveis, potencia o desenvolvimento rápido e a adaptação eficaz às exigências da envolvente e evitando a compartimentação das diferentes áreas.

Em face dos resultados obtidos neste estudo de caso é possível afirmar que a “Liderança e o seu papel na Dinamização da Inovação” são determinantes no sucesso da adoção e difusão de inovações organizacionais.

## 5.1 Limitações da Pesquisa

A pesquisa conduzida neste Estudo de Caso limitou-se à utilização de referências bibliográficas, ao questionário elaborado com base nas 3 escalas descritas e à entrevista com o CEO da Mendes Gonçalves donde se obtêm a sua perspectiva corporativa e experiências.

Para uma análise mais profunda, teria sido importante estender esta avaliação aos colaboradores por forma a despistar qualquer tipo de enviesamento ocorrido pela natureza do tipo de pesquisa efetuada. Para além do enriquecimento que este facto traria à dimensão da pesquisa.

Teria sido ainda importante conduzir o estudo com base na STL e não apenas no MLQ. No entanto a justificação que os autores indicam é suficientemente robusta para que não seja este facto a influenciar os resultados obtidos.

Algo que dificultou a objetividade da pesquisa, não sendo, no entanto, suficiente para invalidação da mesma, é a representação de um estudo de caso com apenas uma fonte de pesquisa, um foco de entrevista em profundidade, que se concentra numa empresa, limitando uma visão geral sobre o papel do líder na prossecução dos objetivos defendidos neste estudo. Este facto é, ao mesmo que uma limitação da pesquisa realizada, também uma vantagem, pois por um lado reflete a realidade de uma empresa portuguesa, com tudo aquilo que daí se pode inferir e não é distorcida pela dimensão de uma multinacional onde as práticas corporativas determinam muita da cultura empresarial.

Teria sido interessante poder fazer um seguimento de um processo de internacionalização e analisar como é que as práticas de inovação de outras culturas impactam na dinâmica da Mendes Gonçalves e em sentido contrário, como é que a Mendes Gonçalves consegue dinamizar a sua inovação noutras culturas.

## 5.2 Sugestão para Pesquisas Futuras

Existem mais 26 preditores para a inovação, segundo os trabalhos realizados por Chor et al., (2014), que podem permitir uma perspectiva mais abrangente da avaliação do pendor empreendedor em Portugal.

Ficam aqui algumas reflexões para pesquisas futuras, resultantes da vivência deste trabalho e da percepção da importância das pessoas como o motor para a dinâmica económica necessária para o desenvolvimento do país:

- A natureza transversal dos estudos impede a consideração do carácter dinâmico da inovação e da causalidade entre os construtos. A utilização de estudos longitudinais irá permitir inferir da validade dos construtos e das medidas neles preconizadas;
- Outras relações/diferentes observações, mais complexas podem surgir entre os construtos estudados quando apenas forem considerados dados objetivos.
- Futuras pesquisas poderão analisar como o carácter incremental/radical da IO (Inovação Organizacional) influencia PO (Performance Operacional)
- A IO pode ser um fator determinante noutras capacidades organizacionais, tais como a capacidade de gerar e absorver conhecimento, que pode ter um impacto significativo na PO
- Desenvolver um estudo de caso comparativo, utilizando outros exemplos similares (Frulact; Imperial; Vale da Rosa), tornando desta forma o estudo mais abrangente.

## Bibliografia

---

- Aarons, G. A. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services (Washington, D.C.)*, 57(8), 1162–9. doi:10.1176/appi.ps.57.8.1162
- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychological Services*, 3(1), 61–72. doi:10.1037/154115593.1.61
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43. doi:10.1108/14601069810199131
- Aiken, M., & Hage, J. (1971). The organic organization and innovation. *Sociology*, 5, 63–82.
- Alter, S. (2008). “Service System Innovation,” in *Technology in the Service Economy: Challenges and Possibilities for the 21st Century*. ( and J. D. M. Barrett, E. Davidson, C. Middleton, Ed.). Boston: Springer.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). Greenwich: JAI Press.
- Angola-Portugal - Negócios |Mendes Gonçalves. (2015). *Angola-Portugal - Negócios*. Retrieved February 23, 2016, from <http://angolaportugalnegocios.pt/pt/noticia/200/mendes-goncalves/12>
- Annual report CIAA 09. (n.d.). Retrieved February 14, 2016, from [http://www.fooddrinkeurope.eu/documents/brochures/annual report CIAA 09.pdf](http://www.fooddrinkeurope.eu/documents/brochures/annual%20report%20CIAA%2009.pdf)
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Leadership Quarterly* (Vol. 14). doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership in Innovation. *McKinsey Quarterly*, 2008(1), 325–328. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=29440827&site=ehost-live>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5–34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation, 13(4), 544–559.

- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating New Markets Through Service Innovation. *Sloan Management Review*, 47(2), 56. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=994490961&Fmt=7&clientId=4115&RQT=309&VName=PQD>
- Bravo, M. P. C., & Eisman, L. B. (1998). *Investigación Educativa* (3ª Ed.). Sevilla: Ediciones Alfar.
- Bruland, K., & Mowery, D. C. (2005). Innovation Through Time. Georgia Institute of Technology. Retrieved from <https://smartech.gatech.edu/handle/1853/43162>
- Buse, S., Tiwari, R., & Herstatt, C. (2010). Global Innovation: an answer to mitigate barriers to innovation in small and medium-sized enterprises? *International Journal of Innovation and Technology Management*, 07(03), 215–227. doi:10.1142/S0219877010001970
- Cainelli, G., Evangelista, R., Savona, M. (2006). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 30(3), 435–458. doi:10.1093/cje/bei067
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. doi:10.1016/j.jbusres.2012.06.004
- Cardozo, R., McLaughlin, K., Harmon, B., Reynolds, P., & Miller, B. (1993). Product–market choices and growth of new businesses. *Journal of Product Innovation Management*, 40, 10:331.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641. doi:10.1016/j.respol.2006.02.006
- Chen, D., & Dahlman, C. (2004). *Knowledge and Development: A Cross-section Approach*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=x2fhUQbYHLIC&pgis=1>
- Chen, Y. C., Li, P. C., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019–1034. doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.017
- Chor, K. H. B., Wisdom, J. P., Olin, S. C. S., Hoagwood, K. E., & Horwitz, S. M. (2014). Measures for Predictors of Innovation Adoption. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. doi:10.1007/s10488-014-0551-7
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information technology implementation research: A technology diffusion approach. *Management Science*, 36(2), 123–139.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243. doi:10.1371/journal.pcbi.1000106
- Daft, R. L. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, (Vol. 1, pp. 129–166). Greenwich. CT: JAI Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F., & Evan. W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, (29), 392–409.

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1–24. doi:10.1016/S0923-4748(97)00029-5
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Porto: Vida Económica.
- Davenport, T. H. (2005). The Coming Commoditisation of Processes. *Harvard Business Review*, 83(6), p 101–108. doi:10.1108/14637151211225207
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(October), 37–52.
- Dean, J. W. J. (1987). *Building the Future: The justification process for new technology*. (J. M. Pennings & A. Buitendam, Eds.). Cambridge, MA.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433. doi:10.1287/mnsc.32.11.1422
- Dörner, N., Gassmann, O., & Gebauer, H. (2011). Service innovation: why is it so difficult to accomplish? *Journal of Business Strategy*, 32(3), 37–46. doi:10.1108/02756661111121983
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomics Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120–1171.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R. R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. Retrieved from <http://tocs.ulb.tu-darmstadt.de/9738215.pdf>
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, 551–562. doi:10.1016/j.respol.2003.07.004
- Edquist, C. (2005). Systems of innovation, perspectives and challenges. In *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 182–208). New York: Oxford University Press.
- Edvardsson, B., and Olsson, J. (1996). Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal*, 16(2), 140–164.
- Edwards, J. R., Knight, D. K., Broome, K. M., & Flynn, P. M. (2010). The development and validation of a transformational leadership survey for substance use treatment programs. *Substance Use & Misuse*, 45(9), 1279–302. doi:10.3109/10826081003682834
- Evento “Pitch Bootcamp - Técnico ” | Técnico Lisboa. (2015). Retrieved March 3, 2016, from [https://tecnico.ulisboa.pt/pt/eventos/2015/10/Pitch\\_Bootcamp\\_\\_\\_Tecnico\\_](https://tecnico.ulisboa.pt/pt/eventos/2015/10/Pitch_Bootcamp___Tecnico_)
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: a Guide to the Literature. In *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1–26). New York: Oxford University Press.
- Fagerberg, J. (2009). Innovation: A Guide to the Literature. In *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001
- Fitzsimmons, J. A., and Fitzsimmons, M. J. (2000). *New Service Development: Creating Memorable Experiences* (Sage Publi.). Thousand Oaks, CA. Retrieved from [https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=RM3w5fPiw3kC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fitzsimmons,+J.+A.,+and+Fitzsimmons,+M.+J.+2000.+New+Service+Development:+Creating+Memorable+Experiences,+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications.&ots=E6g8a0CfNG&sig=jGHcgqPyo8\\_wyutP8](https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=RM3w5fPiw3kC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Fitzsimmons,+J.+A.,+and+Fitzsimmons,+M.+J.+2000.+New+Service+Development:+Creating+Memorable+Experiences,+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications.&ots=E6g8a0CfNG&sig=jGHcgqPyo8_wyutP8)
- FoodDrinkEurope\_Economic\_Bulletin\_Q3\_2015\_final\_full.pdf. (n.d.). Retrieved February 14, 2016, from [http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications\\_documents/FoodDrinkEurope\\_Eco](http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_Eco)

- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163–176. doi:10.1016/S0148-2963(00)00152-1
- Freeman, C. (1984). Prometheus unbound. *Futures*, 16(5), 494–507. doi:10.1016/0016-3287(84)90080-6
- Freeman, C. (1988). Japan: a new national system of innovation? In *Technical Change and Economic Theory* (pp. 330–348). London: Pinter Publishers.
- Gallivan, M. J. (2001). Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations. *ACM SIGMIS Database*, 32(3), 51. doi:10.1145/506724.506729
- Gallouj, F. (2002). Innovation in the Service Economy: the New Wealth of Nations. *Post-Print*. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01111977.html>
- Gallouj, F. F., & Savona, M. (2008). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(online), 1–28. doi:10.1007/s00191-008-0126-4
- Garland, A. F., Bickman, L., & Chorpita, B. F. (2010). Change what? Identifying quality improvement targets by investigating usual mental health care. *Administration and Policy in Mental Health*, 37(1-2), 15–26. doi:10.1007/s10488-010-0279-y
- Gjerding, A. N. (1996). *Organisational Innovation in the Private Danish Business Sector, DRUID Working Paper 96-16*. Aalborg University/Copenhagen Business School.
- Goetz, J. P., & Lecompte, M. D. (1984). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Orlando, FL: Academic Press, Inc.
- Gomez, G. R., Flores, J., & Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.
- Gupta, P. (2008). Inovação Empresarial no século XXI. *Vida Económica*.
- Hadjimanolis, A. (2003). The barriers approach to innovation. Em Larisa V. Shavinina. *The International Handbook in Innovation*. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations*. New York: Wiley.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hatch, M. J. (1993). THE DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. doi:10.5465/AMR.1993.9402210154
- Heany, D. F. (1983). DEGREES OF PRODUCT INNOVATION. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 3–14. doi:10.1108/eb038984
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462. doi:10.1509/jmkr.37.4.449.18786
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(July), 42–54. doi:10.2307/1251742

- Agronegócios.eu. (2015). Retrieved March 10, 2016, from <http://www.agronegocios.eu/noticias/industria-alimentar-inovacao-aumenta-o-desafio-para-a-analise-de-riscos/>
- Janeiro, P. (2009, May 28). Barreiras à Inovação. *Jornal de Negócios*.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544. doi:10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Acad. Manage. J.*, 24, 689–713.
- Kumar, N., Scheer, L., & Kotler, P. (2000). From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal*, 18(2), 129–142.
- Leonard-Barton, D. Deschamps, I. (1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34(10), 1252–1265.
- Lucas, H. C., Ginzberg, M. J., & Schultz, R. L. (1990). *Information Systems Implementation: Testing a Structural Model*. Norwood, NJ: Ablex Press.
- Luecke, R., & Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Lundvall, B.-A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *Technical Change and Economic Theory*, 348–369.
- Lundvall, B.-A. (1999). Det danske innovations system. *The Danish Development Council, Copenhagen*.
- Lundvall, B.-A. (2002). Growth, Innovation and Social Cohesion: The Danish model. *Edward Elgar, Cheltenham*.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant-Logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–175.
- Lyytinen, K., and Rose, G. (2003). The Disruptive Nature of Information Technology Innovations: The Case of Internet Computing in Systems Development Organizations. *MIS Quarterly*, 27(4), 557–595.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Auken, H. V. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2006). *M. research: an applied orientation*. (2006). *Marketing research: an applied orientation*. Pearson Education Australia.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *J Bus Res*, 39, 79 – 91.
- McConnell, K. J., Hoffman, K. A., Quanbeck, A., & McCarty, D. (2010). Management Practices in Substance Abuse Treatment Programs. *Subst Abuse Treatment*, 37(1), 79–89. doi:10.1016/j.jsat.2008.11.002.Management
- Mertens, D. (1998). *Research Methods in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage Publications.
- Metters, R., & Marucheck, A. (2007). Service Management—Academic Issues and Scholarly Reactions from Operations Management Researchers \*. *Decision Sciences*, 38(2), 195–215.

- Meyer, A. D., & Goes, J. B. (1988). Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis. *Acad. Manage. J.*, 31(4), 897–923.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, (62), 1269–1280.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 1(34), 91–106.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. doi:10.1016/S1048-9843(02)00158-3
- Mussi, F. B., & Spaldaro, J. D. (2008). Barreiras À Inovação E a Contribuição Da Perspectiva Institucional: Um Estudo De Múltiplos Casos. *RAI – Revista de Administração E Inovação*, 5(1), 36–52.
- Neely, A., & Hill, J. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review*. The Judge Institute of Management Studies. Cambridge, MA.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M., & Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–251. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.02.001
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. doi:10.2307/256404
- OECD. (1996). *OECD Economic Outlook*. *OECD Economic Outlook* (Vol. 59). Paris, France. doi:10.1787/eco\_outlook-v1998-1-en
- OECD. (1997). OSLO MANUAL - The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Eurostat. doi:10.1787/9789264013100-en
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564–587.
- Oliveira, P., & Hippel, E. Von. (2011). Users as service innovators - the case of banking services - Oliveira & von Hippel, 1–30.
- Ordanini, A. and Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23.
- Orlikowski, W. J. (1993). CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in Systems Development. *MIS Quarterly*, 17(3), 309–340.
- Pavitt, K. (2005). Innovation processes. In *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 86–114). New York: Oxford University Press.
- Piattier, A. (1984). *Barriers to innovation*. London and Dover NH.
- Pinheiro, I. (2002). Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. *Revista de Administração Pública*, 8(5).
- Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3–17.
- Prescott, M. B., & Conger, S. A. (1995). Information Technology Innovations: A Classification by IT Locus of Impact and Research Approach. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 26(2/3), 20–41.

- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage Publications Inc.
- Rai, A., & Sambamurthy, V. (2006). Editorial notes-the growth of interest in services management: Opportunities for information systems scholars. *Information Systems Research*, 17(4), 327–331. doi:10.1287/isre.1060.0108
- Ravichandran, T. (2000). Swiftness and Intensity of Administrative Innovation Adoption: An Empirical Study of TQM in Information Systems. *Decision Sciences*, 31(3), 691–724. doi:10.1111/j.1540-5915.2000.tb00939.x
- Ravichandran, T., & Arun, R. (2000). Quality Management in Systems Development : An Organizational System Perspective, 24(3), 381–415.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: The Free Press.  
Retrieved from <http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=v1ii4QsB7jIC&pgis=1>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (J.-B. Inc.). San Francisco.
- Schofield, J. W. (1993). Increasing the generalizability of qualitative research. In M. HAMMERSLEY (Ed.), *Educational Research: Current Issues* (pp. 91–114). London: The Open University Press.
- Schumpeter, J. A. (1912). The Economy as a Whole, English translation of Das Gesamtbild der Volkswirtschaft. In *Schumpeter, J.A. (Ed.), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, printed in Industry and Innovation, vol. 9, Chapter 7* (pp. 93–145).
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. A. (1996). *The theory of economic development* (4th ed.). USA: Transaction Publishers.
- Segarra-Blasco, A., Garcia-Quevedo, J., & Teruel-Carrizosa, M. (2008). Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *International Entrepreneur Manager Journal*, 4, 431–451.
- Shaw, T., & Jarvenpaa, S. L. (1997). Process Models in Information Systems. In *Working Conference on Information Systems and Qualitative Research*. Philadelphia, PA: IFIP WG8.2.
- Sheehan, J. (2006). Understanding service sector innovation. *Communications of the ACM*, 49(7), 43–47. doi:10.1145/1139922.1139946
- Silva, M. J., Leitao, J., & Raposo, M. (2007). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? *International Journal of Business Excellence*, 1(1), 92–105. doi:10.1504/IJBEX.2008.017568
- Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*, 27, 882–899.
- Smith, K. (2005). Measuring innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 149–177).
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Stanislawski, R., & Olczak, A. (2010). Innovative activity in the small business setor of the textile and clothing industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 18(1), 13–16.
- Staudacher, A., & Tantardini, M. (2007). Lean Production Implementation: a survey in Italy. *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 53–60.

- Stigler, G. . (1956). *Trends in Employment in the Service Industries*. National Bureau of Economic Research, New York. Princeton University Press. Princeton, NJ.
- Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. (2007). Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 35–52. doi:10.1007/s11747-006-0014-0
- TCU - Institute of Behavioral Research ©. (2009). *Survey of Transformational Leadership Program Staff Version ( TCU STL-S)*. Fort Worth, Texas.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23. doi:10.1509/jmkg.73.1.3
- Thomke, S. (2003). R&D comes to services. Bank of America’s pathbreaking experiments. *Harvard Business Review*, 81(4), 70–9, 122. Retrieved from <http://europepmc.org/abstract/med/12687921>
- Tiwari, R. & Buse, S. (2007). Barriers to innovation in SMEs: can the internationalization of R&d mitigate their effects? *Proceedings of the First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D*.
- Tovstiga, G., & Birchall, D. W. (2008). Henley SME innovation study 2007. In *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 479–485). IEEE. doi:10.1109/PICMET.2008.4599657
- Utterback, J. M., & Afuah, A. N. (1998). The Dynamic “Diamond”: A Technological Innovation Perspective. *Economics of Innovation and New Technology*, 6(2-3), 183–200. doi:10.1080/10438599800000019
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (1989). *Research on the Management of Innovation*. New York: Harper & Row.
- Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and Organizations: Critical Perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632–651. doi:10.1177/009365088015005007
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Journal of Service Industry Management*, 6, 40 – 63.
- Vieira, C. M. (1999). A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas á sua fidelidade e credibilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*.
- Vieira, F. D. (2007). *Distritos industriais e inovação: O setor dos moldes em Portugal*.
- Wiig, H., & Wood, M. (1995). What Comprises a Regional Innovation System? An Empirical Study. *Regional Futures: Past and Present, East and West*. Gothenburg, Sweden. Retrieved from <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226793/STEPrapport1-1995.pdf?sequence=1>
- Wisdom, J. P., Ho, K., & Chor, B. (2013). Innovation Adoption : A Review of Theories and Constructs, 480–502. doi:10.1007/s10488-013-0486-4
- Wolfe, R. A. (1994). ORGANIZATIONAL INNOVATION: REVIEW, CRITIQUE AND SUGGESTED RESEARCH DIRECTIONS. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431. doi:10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. (Thousand Oaks, Ed.) (2nd ed.). CA,USA: Sage Publications Inc.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (Thousand Oaks, Ed.) (2nd

ed.). CA,USA: Sage Publications Inc.

Zairi, M. (1996). *Effective Benchmarking*. Retrieved from  
<https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=vCwCSbU9aBIC&pgis=1>

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

### Entrevista Mendes Gonçalves fevereiro/2016

- Como estimula a inovação na organização e a que níveis são aplicadas atividades de inovação:
  1. Produtos
  2. Processos
  3. Mercados
  4. Organizacional
  5. Marketing
  6. Modelo de negócio
  
- As práticas organizacionais relacionadas com a adoção da inovação são integradas no planeamento estratégico da organização?
  1. Como relaciona a adoção das mesmas com vantagens competitivas adquiridas?
  2. Pode dar exemplos?
  3. Que percentagem do EBIT é alocada a atividades de R&D?
  
- Por via da implementação de práticas estratégicas para adoção da inovação,
  1. Como relaciona as implicações económicas e de geração de valor das práticas e estratégias de inovação?
  2. Quais os impactos ambientais, sociais e económicos atingidos pelas atividades de inovação?
  3. Como identifica as vantagens competitivas proporcionadas pelas práticas de inovação na organização e os impactos futuros das práticas de inovação?
  4. Quais as práticas de difusão da inovação que podem conferir vantagem competitiva à organização?
  
- Que mecanismos existem na organização para captar as ideias de criação de valor dos seus colaboradores e dos seus parceiros, clientes e fornecedores?
- Como interpreta a possibilidade da inovação alavancar o crescimento da actividade económica da organização?
- De que modo pode a inovação promover as mudanças desejadas e como são medidos os seus impactos?
- De que modo discute o insucesso de uma inovação implementada?
- De que forma recompensa a adoção de inovação por parte de colaboradores, departamentos ou áreas de negócio?
- Quando uma inovação é bem-sucedida como actua em relação aos colaboradores? E quando não é bem sucedida? Pode dar exemplos de ambas?

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

Aspetos orientadores do questionário e da entrevista.

Referencial utilizado para a elaboração dos conteúdos.

**Quadro 1 – Roteiro para Questionário e entrevista**

Questionário					
Medida	Descrição da medida	O que mede?	Como mede?	Quando mede?	
<b>Recência da formação dos colaboradores</b>					
		Idade média dos colaboradores e respectivo nível de formação	Data da última formação x idade do colaborador	Recolha de dados	
<b>Atitude do Presidente da Comissão Executiva (CEO)</b>					
		Intensidade do suporte para a adoção	Suporte, oposição or neutralidade	Análise qualitativa da entrevista	
		Poder exercido durante o processo de tomada de decisão	Alto, médio ou baixo	Análise qualitativa da entrevista	
<b>Caraterísticas multifactoriais da Liderança (MLQ)</b>					
	Liderança carismática ou visionária (Liderança transformacional)	Influência idealizada Estimulação intelectual Motivação inspiradora	Escala de Likert 8 itens Escala de Likert 4 itens Escala de Likert 4 itens	Entrevista semi estruturada	
	Interação entre Líder e Seguidores (Liderança Transaccional)	Consideração individualizada Reforço Contingente Gestão por Excepção - activa	Escala de Likert 4 itens Escala de Likert 4 itens Escala de Likert 4 itens		
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por Excepção - passiva Ausência de Liderança	Escala de Likert 4 itens Escala de Likert 4 itens		
<b>Avaliação das Práticas de Gestão (APG)</b>					
		Aquisição e retenção (estratégias) de clientes Melhoria e monitorização da Qualidade (monitorizar KPI) Objectivos (avaliação, realismo e transparência nos objectivos) Incentivos (critério em promoções, bónu,...)	Escala de Likert 2 itens Escala de Likert 5 itens Escala de Likert 3 itens Escala de Likert 4 itens		Entrevista semi estruturada
<b>Orientação da Organização e Suporte da Gestão para a Qualidade</b>					
		Responsabilidade da gestão em programas da Qualidade Sofisticação da infraestrutura tecnológica para promover programas de melhoria da Qualidade Eficácia na gestão dos processos Envolvimento da gestão em Iniciativas da Qualidade Desempenho da Qualidade	Escala de Likert 13 itens	Entrevista semi estruturada	

**Quadro 2 – Características Multifatoriais da Liderança TCU - Institute of Behavioral Research ©, ( 2009)**

#	Questões (MLQ)	Nunca 0	Raramente 1	Algumas vezes 2	Muitas vezes 3	Frequentemente 4
1	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços					
2	Reflecto sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas					
3	Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam					
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios das regras					
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes					
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes					
7	Estou ausente, quando precisam de mim					
8	Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas					
9	Falo com optimismo acerca do futuro					
10	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim					
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho					
12	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir					
13	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar					
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão					
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os docentes a resolver problemas					
16	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objectivos de desempenho são atingidos					
17	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar					
18	Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo					
19	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo					
20	Espero que os problemas se tornem crónicos antes de agir					
21	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros					
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas					
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões					
24	Mantenho-me a par de todos os erros					
25	Exibo um sentido de poder e de confiança					
26	Apresento uma visão motivadora do futuro					
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objectivos esperados					
28	Evito tomar decisões					
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros					
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas					
31	Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes					
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as actividades					
33	Atraso a resposta a questões urgentes					
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo					
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas					
36	Expresso confiança de que os objectivos serão alcançados					
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios					
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado					
40	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos					
41	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória					
42	Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso					
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização					
44	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais					
45	Lidero um grupo que é eficaz					

**Quadro 3 – Orientação da Organização e Suporte da Gestão para a Qualidade**

#	Questões (TQM)	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem Discordo (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
<b>1. Apoio da Gestão de Topo</b>								
	(a) A Gestão assume responsabilidade pelo desempenho da Qualidade							
	(b) A Gestão é avaliada pelo desempenho da Qualidade							
	(c) A Gestão apoia programas de melhoria de Qualidade de longo prazo							
<b>2. Políticas e Objetivos da Qualidade</b>								
	(a) A Gestão tem objetivos claros na área da qualidade							
	(b) Os objetivos da Qualidade são específicos para cada área							
	(c) Há um plano global de qualidade							
	(d) Metas e políticas da qualidade são compreendidos dentro da organização							
	(e) É dada uma importância significativa à Qualidade, relativamente aos custos e planeamento							
<b>3. Orientação para a Qualidade de sistemas de recompensa</b>								
	(a) Tempo de desenvolvimento, custo e produtividade são usados como base para a recompensa							
	(b) A satisfação do cliente é um fator determinante na atribuição de recompensas							
	(c) Atributos da Qualidade como erros e desperdício são usados como base para as recompensas							
	(d) São usados incentivos para promover a reutilização							
<b>4. Compromisso para o Desenvolvimento de Competências</b>								
	(a) É dada, com regularidade, formação em ferramentas e técnicas de gestão da Qualidade							
	(b) É dada formação em criação e gestão de equipas e dinâmicas de grupo							
	(c) É dada formação ao nível das competências Executivas							
	(d) São disponibilizados recursos para formação							
<b>5. Formalização de Análise e Conceção</b>								
	(a) Técnicas formais, como JAD (Joint Application Design) e prototipagem são regularmente utilizados para definição de requisitos							
	(b) São utilizadas técnicas de geração de ideias como o Brain Storming na conceção de sistemas/processos							
	(c) Técnicas formais, como a implantação da função qualidade, são usados para traduzir as necessidades dos clientes em projeto							
	(d) Diagramas standard como os diagramas de relação entre entidades (ERD) ou de fluxo de dados (DFD) são usados para a definição de especificações							
<b>6. Formalização de Reutilização em Desenvolvimento de Sistemas</b>								
	(a) São implementadas políticas formais para promover o desenvolvimento de projetos reutilizáveis							
	(b) As diretrizes para a utilização de componentes reutilizáveis são implementadas							
	(c) É monitorizada a reutilização de componentes / projetos anteriores							
	(d) São implementadas políticas formais sobre parametrização de projeto							
<b>7. Gestão baseada em factos</b>								
	(a) Dados da Qualidade são recolhidos e reportados em intervalos frequentes							
	(b) Os fornecedores / consultores são pressionados a fornecer dados de qualidade							
	(c) É feito benchmarking dos níveis de desempenho com os de outras organizações							
	(d) Problemas de Qualidade são analisados para identificar as suas causas							
	(e) Dados da Qualidade são utilizados sistematicamente na gestão de desenvolvimento de sistemas							
	(f) É analisado o custo da qualidade							
	(g) As métricas são recalibradas para refletir alterações no processo de desenvolvimento							
	(h) São sistematicamente internalizadas as Melhores Práticas							
<b>8. Controlo do Processo</b>								
	(a) Métricas de desempenho são estabelecidas para a conceção							
	(b) Métricas de desempenho são estabelecidas para a execução							
	(c) Métricas de desempenho são estabelecidas para teste							
	(d) Métricas de desempenho são estabelecidas para monitorizar e controlar os resultados							
	(e) Métricas de desempenho são revistas anualmente/regularmente							
<b>9. Participação do cliente</b>								
	(a) Os clientes são convidados a participar activamente na definição dos requisitos							
	(b) Os clientes são convidados a participar ativamente na identificação das necessidades e resultados esperados							
	(c) Os clientes são convidados a participar ativamente no desenvolvimento de planos de teste							
<b>10. Participação dos fornecedores</b>								
	(a) Parcerias de longo prazo foram estabelecidas com os principais fornecedores							
	(b) Os fornecedores fazem parte integrante do sistema de processo de distribuição							
<b>11. Empowerment</b>								
	(a) Os membros da equipa participam no planeamento de projetos							
	(b) Os membros da equipa participam nas decisões relativas à alocação de recursos aos projetos							
	(c) O planeamento dos projetos é determinado consultando os membros da equipa							
<b>12. Qualidade do Produto</b>								
	(a) Os clientes percebem a adequação do produto aos requisitos funcionais esperados							
	(b) A informação fornecida pelo produto está de acordo com as expectativas do cliente							
	(c) O produto está de acordo com as expectativas dos clientes no que concerne ao tempo de entrega, flexibilidade e facilidade de utilização							
	(d) Os clientes estão satisfeitos com a qualidade global dos produtos							
<b>13. Eficiência do Processo</b>								
	(a) Os projetos excedem, normalmente, o orçamento previsto							
	(b) Atrasos, no que foi inicialmente planeado, são comuns na maioria dos projetos							
	(c) A Acumulação de trabalho de desenvolvimento é elevada							
	(d) A reparação de erros e o outros tipos de desperdício, são responsáveis por uma parte significativa dos esforços de desenvolvimento dos processos							

Quadro 4 – Guia de entrevista e exemplos de respostas adaptado de (McConnell et al., 2010)

(1) Aquisição e retenção (estratégias) de clientes			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Descreva resumidamente o processo de aquisição de clientes, desde o primeiro contacto até à primeira encomenda;</li> <li>– O que foi feito para melhorar o processo de aquisição de clientes? Pode dar exemplos concretos.</li> </ul>			
Grelha de avaliação	(1)	(3)	(5)
	A organização não usa quaisquer políticas ou medidas de processo.	Algum esforço é feito para melhorar o processo, mas estes esforços não são em todo a extensão e a sua eficácia não foi avaliada.	São empreendidos esforços continuados para melhorar o processo. O ciclo PDCA é uma componente central da organização
Exemplos de respostas	Um programa de aquisição de clientes sem quaisquer métodos específicos para tornar o processo tão rápido, eficiente e amigável quanto possível	A organização reduziu a sua papelada no ano passado, mas não fez mais nada. Aparente não é colocada ênfase em fazer com que os clientes se sintam bem-vindos ou reconhecidos no contato inicial.	No ano passado, a agência reduziu a papelada, mudou para um modelo <i>access-on-demand</i> e está a trabalhar num plano para melhorar a retenção. O layout do processo de fluxo de clientes foi alterado para garantir que os clientes não fiquem à espera por longos períodos de tempo. Ciclos PDCA ocorrem numa base mensal.

**Quadro 5 – Características multifatoriais da Liderança (MLQ)**

	Nunca (0)	Raramente (1)	Algumas vezes (2)	Muitas vezes (3)	Frequentemente (4)
1					X
2					X
3				X	
4				X	
5		X			
6					X
7	X				
8				X	
9					X
10				X	
11			X		
12		X			
13					X
14					X
15				X	
16			X		
17			X		
18					X
19					X
20		X			
21				X	
22			X		
23				X	
24			X		
25			X		
26					X
27				X	
28	X				
29				X	
30					X
31					X
32				X	
33		X			
34					X
35					X
36					X
37				X	
38			X		
39				X	
40				X	
41				X	
42				X	
43				X	
44				X	
45					X

**Quadro 6 – Respostas: Avaliação das Práticas de Gestão (APG)**

1	Por vendedores no caso Nacional ou feiras internacionais no caso de internacionalização. Melhorar a capacidade dos vendedores, dando-lhe formação e novas ferramentas.
2	Tratar de forma prioritária e responder com satisfação e eficiência às suas necessidades. Muitas vezes antecipando essas necessidades.
3	Sim, 9001 e 22000. São feitas reuniões periódicas que dependendo dos casos poderão ser diárias até mensais. Também são feitas auditorias internas e externas várias vezes por ano.
4	São medidos indicadores de desempenho de vários departamentos, como produção (ex. rentabilidade de linha de enchimento), qualidade (ex. histórico de não conformidades), logística (ex. tempos de carga) e manutenção (eficiências energéticas). A informação é recolhida por sistema informático e alguma ainda através de registos manuais. Dependendo da informação esta é recolhida diariamente ou mensalmente. Os resultados são analisados primeiramente pelo diretor de departamento.
5	Os resultados são discutidos nas reuniões mensais de direção em que participam a administração e todos os diretores de departamento.
6	Este processo de medições de desempenho está sempre em constante melhoria. Atualmente temos resultados suficientes para rever o sistema implementado, nas reuniões são definidas ações corretivas e datas de implementação das tarefas.
7	São analisadas as causas para essa falha e definido um plano para não voltar a falhar a nova data proposta. O lema é sempre resoluções rápidas (máximo 24h) para resoluções de problemas, por exemplo se um equipamento apresentar uma avaria grave inesperada e precisar de manutenção do fornecedor este é imediatamente solicitado. Se for uma situação que requer análise de vários sectores, aí é aberto um projeto com <i>timings</i> definidos. Em falhas repetidas na execução de ações são avaliados individualmente as causas raiz dessas falhas.
8	Além dos objetivos definidos por departamento é definido um objetivo comum para toda a empresa. A qualidade do produto está sempre em primeiro lugar e a partir daí surgem os restantes objetivos, maior eficiência de produção, melhores condições de segurança de trabalhadores...etc.
9	Os nossos objetivos são difíceis, mas reais, possíveis de atingir, e por isso trabalhamos ao longo do ano com toda a equipa para garantir que nunca são esquecidos e que estão sempre a ser trabalhados. Considero que as equipas têm objetivos de grau de dificuldade semelhantes.
10	Diriam que têm apoio total tanto dos colegas diretos como da administração. Reunimos várias vezes para que não exista a sensação de confusão ou desapoio. O desempenho dos colaboradores é avaliado anualmente numa entrevista de avaliação mas o desempenho entre colegas não é comparado.
11	Existem prémios anuais para os colaboradores que foram considerados pilares fundamentais na organização durante o ano que passou. A organização tenta ser justa nas avaliações que faz.
12	Mais uma vez se um colaborador não estiver a responder à expectativas são analisadas as causas raiz desse baixo desempenho. O colaborador pode necessitar de mais formação, de formação em sala, <i>in loco</i> , etc. As chefias diretas têm uma palavra determinante para a determinação do tempo de adaptação de um colaborador.
13	Todos os colaboradores são promovidos por mérito. Temos um sistema de contratação interna em que se abrir uma vaga é divulgada primeiro internamente e qualquer colaborador se pode inscrever passando por um sistema de entrevista convencional. Se não for encontrada a pessoa certa internamente passamos para contratações externas. As promoções não se baseiam no tempo de casa mas sim no trabalho do dia-a-dia.
14	Inicialmente é avaliado o porquê dessa pretensão de despedimento e apenas após esta análise são reunidos ou não os esforços para persuadir o colaborador a ficar.

**Quadro 7 – Orientação da Organização e Suporte da Gestão para a Qualidade**

Questões (TQM)	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem Discordo (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
<b>1. Apoio da Gestão de Topo</b>							
(a) A Gestão assume responsabilidade pelo desempenho da Qualidade.							X
(b) A Gestão é avaliada pelo desempenho da Qualidade.							X
(c) A Gestão apoia programas de melhoria de Qualidade de longo prazo.							X
<b>2. Políticas e Objetivos da Qualidade</b>							
(a) A Gestão tem objetivos claros na área da qualidade.						X	
(b) Os objetivos da Qualidade são específicos para cada área.						X	
(c) Há um plano global de qualidade.							X
(d) Metas e políticas da qualidade são compreendidas dentro da organização.						X	
(e) É dada uma importância significativa à Qualidade, relativamente aos custos e planeamento.							X
<b>3. Orientação para a Qualidade de sistemas de recompensa</b>							
(a) Tempo de desenvolvimento, custo e produtividade são usados como base para a recompensa.				X			
(b) A satisfação do cliente é um fator determinante na atribuição de recompensas.				X			
(c) Atributos da Qualidade como erros e desperdício são usados como base para as recompensas.				X			
(d) São usados incentivos para promover a reutilização.				X			
<b>4. Compromisso para o Desenvolvimento de Competências</b>							
(a) É dada, com regularidade, formação em ferramentas e técnicas de gestão da Qualidade.						X	
(b) É dada formação em criação e gestão de equipas e dinâmicas de grupo.						X	
(c) É dada formação ao nível das competências Executivas.						X	
(d) São disponibilizados recursos para formação.						X	
<b>5. Formalização de Análise e Conceção</b>							
(a) Técnicas formais, como JAD ( <i>Joint Application Design</i> ) e prototipagem são regularmente utilizados para definição de requisitos.				X			
(b) São utilizadas técnicas de geração de ideias como o <i>Brain Storming</i> na conceção de sistemas/processos.					X		

Questões (TQM)	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem Discordo (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
(c) Técnicas formais, como a implantação da função qualidade, são usados para traduzir as necessidades dos clientes em projeto.						X	
(d) Diagramas standard como os diagramas de relação entre entidades (ERD) ou de fluxo de dados (DFD) são usados para a definição de especificações.					X		
<b>6. Formalização de Reutilização em Desenvolvimento de Sistemas</b>							
(a) São implementadas políticas formais para promover o desenvolvimento de projetos reutilizáveis.					X		
(b) As diretrizes para a utilização de componentes reutilizáveis são implementadas.					X		
(c) É monitorizada a reutilização de componentes / projetos anteriores.					X		
(d) São implementadas políticas formais sobre parametrização de projeto.					X		
<b>7. Gestão baseada em factos</b>							
(a) Dados da Qualidade são recolhidos e reportados em intervalos frequentes.						X	
(b) Os fornecedores / consultores são pressionados a fornecer dados de qualidade.							X
(c) É feito <i>benchmarking</i> dos níveis de desempenho com os de outras organizações.					X		
(d) Problemas de Qualidade são analisados para identificar as suas causas.						X	
(e) Dados da Qualidade são utilizados sistematicamente na gestão de desenvolvimento de sistemas.						X	
(f) É analisado o custo da qualidade.				X			
(g) As métricas são recalibradas para refletir alterações no processo de desenvolvimento.					X		
(h) São sistematicamente internalizadas as Melhores Práticas.						X	
<b>8. Controlo do Processo</b>							
(a) Métricas de desempenho são estabelecidas para a conceção.					X		
(b) Métricas de desempenho são estabelecidas para a execução.					X		
(c) Métricas de desempenho são estabelecidas para teste.					X		
(d) Métricas de desempenho são estabelecidas para monitorizar e controlar os resultados.					X		
(e) Métricas de desempenho são revistas anualmente/regularmente.					X		
<b>9. Participação do cliente</b>							
(a) Os clientes são convidados a participar ativamente na definição dos requisitos.					X		

Questões (TQM)	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Não concordo nem Discordo (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo (6)	Concordo Totalmente (7)
(b) Os clientes são convidados a participar ativamente na identificação das necessidades e resultados esperados.					X		
(c) Os clientes são convidados a participar ativamente no desenvolvimento de planos de teste.					X		
<b>10. Participação dos fornecedores</b>							
(a) Parcerias de longo prazo foram estabelecidas com os principais fornecedores.							X
(b) Os fornecedores fazem parte integrante do sistema de processo de distribuição.							X
<b>11. Empowerment</b>							
(a) Os membros da equipa participam no planeamento de projetos.						X	
(b) Os membros da equipa participam nas decisões relativas à alocação de recursos aos projetos.					X		
(c) O planeamento dos projetos é determinado consultando os membros da equipa.						X	
<b>12. Qualidade do Produto</b>							
(a) Os clientes percebem a adequação do produto aos requisitos funcionais esperados.						X	
(b) A informação fornecida pelo produto está de acordo com as expectativas do cliente.						X	
(c) O produto está de acordo com as expectativas dos clientes no que concerne ao tempo de entrega, flexibilidade e facilidade de utilização.						X	
(d) Os clientes estão satisfeitos com a qualidade global dos produtos.						X	
<b>13. Eficiência do Processo</b>							
(a) Os projetos excedem, normalmente, o orçamento previsto.				X			
(b) Atrasos, no que foi inicialmente planeado, são comuns na maioria dos projetos.				X			
(c) A Acumulação de trabalho de desenvolvimento é elevada.					X		
(d) A reparação de erros e outros tipos de desperdício, são responsáveis por uma parte significativa dos esforços de desenvolvimento dos processos.				X			

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Anexo A – Recolha de dados num estudo de caso

---

“Case Study Research. Design and Methods”

(1994, Second edition. Thousand Oaks: Sage)

By Robert K. Yin

...

### Collecting the evidence

...

Six sources of evidence:

1. Documents (letters, agendas, progress reports)
2. Archival records (Service records, organizational charts, budgets etc.)
3. Interviews (typically open-ended, but also focused, structured & surveys are possible)
4. Direct observations (formal or casual; useful to have multiple observers)
5. Participant observation (assuming a role in the situation & getting an inside view of the events)
6. Physical artefacts

## Anexo B – Análise de dados num estudo de caso

---

“Case Study Research. Design and Methods”

(1994, Second edition. Thousand Oaks: Sage)

By Robert K. Yin

“ ...

### Analyzing the evidence

...

Analytic techniques to be used as part of the general strategy:

7. Pattern matching (explanatory / descriptive)
  - a. Comparing empirically based patterns with predicted one(s)
    - i. Expected outcomes as a pattern: comparing if the initially predicted results have been found and alternative patterns are absent
    - ii. Rival explanations as patterns: searching if some of the theoretically salient explaining conditions might be articulated in empirical findings; then the presence of certain explanation should exclude the presence of others
    - iii. Simpler patterns: pattern matching is possible also with only few variables, if the derived patterns are predicted to have enough clear differences

...”

## Anexo C – Quadros teóricos de adoção de inovações e adoção dentro do contexto de implementação

Wisdom et al., 2013

Theoretical frameworks of innovation adoption and adoption within the context of implementation

Framework	Summary of theoretical framework	Field(s)	Country
<b>I. Adoption (N = 10)</b>			
<b>1. Factors related to adoption effort (Backer et al. 1986)</b>	<p>Factors related to adoption effort are: 1. Early involvement of influential potential users; 2. Use of outside consultant to advise on adoption strategy; 3. Personal contact between developer of innovation and potential users; linkage between innovators and adopters to maintain flexibility; 4. Building methods for rewarding adoption. Factors related to the adopting organization are: 1. Chief administrator implementing change; 2. Psychological resistance to change; 2. Contextual influence (e.g., legislature, community boards). Factors related to innovation characteristics are: 1. Similarity with current practice; 2. Cost; 3. Observability; 4. Trialability; 5. Relevance; 6. Relative advantage; 7. Ease of understanding and use.</p>	Psychosocial interventions	USA
<b>2. Model of firm investment in research and development (Cohen and Levinthal 1990)</b>	A model of organizational and individual absorptive capacity (i.e., ability to recognize new information, assimilate it, and invest on it) that is critical to innovative capabilities.	Commercial science	USA
<b>3. Social network models in diffusion of innovations (Valente 1996)</b>	Adoption of innovation as a function of opinion leadership and external influences (personal network and within the social system). Threshold for adoption and critical mass for early adopters, early majority, late majority, and laggards.	Cross-disciplines	USA

Framework	Summary of theoretical framework	Field(s)	Country
4. Two-stage (multi-stage) adoption theoretical framework (Gallivan 2001)	Distinguishes primary authority adoption decision (management decision) from secondary adoption and organizational assimilation process (managerial intervention, subjective norms, facilitating conditions, individual adoption process, and assimilation stages).	Information technology	USA
5. Multi-level framework (Frambach and Schillewaert 2002)	Bi-directional relationship between individual and organizational level across stages of innovation adoption.	Marketing and management	USA
6. Full contingency model of innovation adoption (Berta et al. 2005)	Factors that affect innovation adoption on three levels: 1. Individual; 2. Organization; 3. Environment.	Healthcare	Canada
7. Manager, innovation characteristics, and innovation adoption and phases of the adoption of innovation (Damanpour and Schneider 2006, 2009)	Organizational manager characteristics and innovation Characteristics as influential on innovation adoption.	Local government	USA
8. Theory of reasoned actions (TRA) and theory of planned behavior (TPB) (Godin et al. 2008)	Sociocognitive theories to explain personal-level attributes (e.g., intention, motivation) and behavior change related to decisionmaking and innovation adoption.	Healthcare	Canada
9. Precaution adoption process model (PAPM) (Weinstein et al. 2008)	Individual-level explanation of how a person comes to decisions to take action, and how to translate decision into action in stages: 1. Unaware of issue; 2. Unengaged by issue; 3. Undecided about acting/decided; 4. Not to act/decided to act; 5. Acting; 6. Maintenance.	Health behavior	USA

Framework	Summary of theoretical framework	Field(s)	Country
<p><b>10.</b> Evidence-based practice barriers and facilitators from a continuous quality improvement perspective (Solomons and Spross 2011)</p>	<p>Individual-level and organization-level barriers and facilitators of adoption in nursing on four dimensions: 1. Strategic (e.g., time constraints, recruitment, resources); 2. Cultural (e.g., staff resistance to change, lack of authority); 3. Technical (e.g., difficulty accessing resource materials, lack of confidence in own ability); 4. Structural (e.g., lack of awareness of research, difficulties with information formats).</p>	Nursing	USA
<hr/> <p>II. Adoption within the context of implementation (N = 10)</p> <hr/>			
<p><b>1.</b> Stetler model of research utilization to facilitate evidence-based practice (Stetler 2001)</p>	<p>Five phases of transferring research to practice: 1. Preparation; 2. Validation; 3. Comparative evaluation and decision-making; 4. Translation and application; 5. Evaluation.</p>	Nursing	USA
<p><b>2.</b> Process model of program change (Simpson 2002)</p>	<p>A heuristic framework drawn from technology transfer and organizational behavior in related fields involving four stages of change:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exposure;</li> <li>2. Adoption;</li> <li>3. Implementation;</li> <li>4. Practice. Each stage is influenced by personal (e.g., motivation, perceived needs) and organizational (e.g., institutional support, resources) factors.</li> </ol>	Substance abuse	USA
<p><b>3.</b> Reach, effectiveness, adoption, implementation, and maintenance (RE-AIM) (Glasgow 2003; Glasgow et al. 2003)</p>	<p>A design for dissemination along five dimensions:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reach (to target population);</li> <li>2. Effectiveness (of innovations/interventions);</li> <li>3. Adoption (of innovations represented by absolute number of staff/personnel);</li> <li>4. Implementation (of consistent and accurate delivery);</li> <li>5. Maintenance (of innovations/interventions as routine organizational practice).</li> </ol>	Healthcare	USA

Framework	Summary of theoretical framework	Field(s)	Country
4. Family of diffusion of innovations models (Rogers 2003; Oldenburg and Glanz 2008)	<p>Innovation diffusion as a multi-step process:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Development;</li> <li>2. Dissemination;</li> <li>3. Adoption;</li> <li>4. Implementation;</li> <li>5. Maintenance;</li> <li>6. Sustainability;</li> <li>7. Institutionalization.</li> </ol> <p>Core attributes of innovation affecting speed and extent of adoption and diffusion:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relative advantage;</li> <li>2. Compatibility;</li> <li>3. Complexity;</li> <li>4. Trial ability;</li> <li>5. Observability; 6. Reversibility.</li> </ol>	Cross-disciplines	USA
5. Ottawa Model of Research Use (Graham and Logan 2004)	<p>Guides implementation of continuity-of-care innovations in practice settings without assuming linearity or unidirectionality of process:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assess (Evidence-based innovations, potential adopters, and practice Environment);</li> <li>2. Select and monitor implementation interventions and adoption;</li> <li>3. Evaluate outcomes.</li> </ol>	Nursing	Canada
6. Evidence-Based Model for Diffusion of Innovations in Health Service Organizations (Greenhalgh et al. 2004)	<p>A distilled, detailed model of innovation diffusion spanning the impetus of innovation, individual adoption, system readiness, dissemination, and implementation. Adopters characterized as active seekers of knowledge rather than passive recipients of innovation. Seven aspects of adopters and adoption process:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. General psychological antecedents;</li> <li>2. Context-specific psychological antecedents;</li> <li>3. Meaning;</li> <li>4. Adoption decision; 5. Concerns in pre-adoption stage;</li> </ol>	Health service delivery	UK

Framework	Summary of theoretical framework	Field(s)	Country
7. Framework of dissemination in healthcare intervention research (Mendel et al. 2008)	Integrates diffusion process (i.e., context, stages and outcomes) with evaluation process (i.e., need-based assessment, implementation/process evaluation, impact evaluation).	Health service delivery	USA
8. Practical, robust implementation and sustainability model (PRISM) (Feldstein and Glasgow 2008)	Synthesizes four existing models of implementation and diffusion research: 1. Diffusion of Innovations; 2. Chronic Care Model; 3. Model for Improvement; 4. RE-AIM. Considers how innovation/intervention design, the external environment, the implementation and sustainability infrastructure, and the recipients influence adoption, implementation, and maintenance.	Health interventions	USA
9. Thematic analysis of theoretical models for translational science (Mitchell et al. 2010)	A summative theoretical model that informs knowledge development, transfer and utilization. Four thematic areas: 1. Evidence-based practice and knowledge transformation process; 2. Strategic change to promote adoption of new knowledge; 3. Knowledge exchange and synthesis for application; 4. Designing and interpreting dissemination research.	Nursing	USA
10. Conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors (Aarons et al. 2011)	Advances existing conceptual model of factors (inner and outer contexts) most influential on implementation of innovations in public mental health services for children and families. Multilevel, four-phase model of implementation process: 1. Exploration; 2. Adoption/Preparation; 3. Implementation; 4. Sustainment.	Child welfare, public sector, social service	USA

## Anexo D – OTIF

---

O OTIF é um indicador de desempenho que monitoriza a qualidade da entrega de produtos e serviços, com o objetivo principal de aumentar a satisfação dos clientes, estabelecendo qual o nível de serviço que a organização lhes oferece. Sua sigla representa as letras iniciais dos termos em inglês “*On Time In Full*”, o que conceitualmente significa:

- *On Time*: produtos/serviços devem ser entregues numa determinada data, horário ou janela de horas e local, previamente especificado em conjunto com o cliente;
- *In Full*: os produtos/serviços devem estar dentro das especificações acordadas com o cliente: qualidade intrínseca, dimensões, quantidade, perfeitas condições físicas e quaisquer outros atributos específicos de cada setor.

Ex: na entrega de produtos alimentícios a temperatura é um atributo importante em relação à sua medição, o indicador é do tipo binário, ou seja, seus resultados possíveis são 0 (zero), para o caso em que o produto “Não Atende” aos requisitos, ou 1(um), para o caso em que “Atende”. Vale ressaltar que tais requisitos devem ser previamente estabelecidos com os clientes por meio de cláusulas contratuais, também conhecidas como SLAs (*Service Level Agreement*) ou Acordos de Nível de Serviço. Por ser um indicador que mede o nível de serviço ao cliente, o OTIF tem uma forte relação com os custos logísticos envolvidos na entrega do produto. Segundo Ballou quando os:

“[...] níveis das atividades são incrementados para dar conta dos níveis de serviços ao cliente, os custos aumentam em ritmo igualmente rápido”.

Portanto, o patamar de desempenho do OTIF que a organização utilizará deverá ser criteriosamente avaliado para que os custos logísticos envolvidos não se tornem proibitivos e a mesma consiga atingir a maximização do seu lucro. O fato de o indicador ser do tipo binário (Atende/ Não Atende) o torna bastante rigoroso, pois para o seu resultado ser 1 (um), todos os requisitos estabelecidos devem ser atendidos simultaneamente, ou seja, a existência de um único requisito não atendido torna o resultado igual a 0 (zero) penalizando todas as características conforme do pedido. A implantação do OTIF gera uma mudança cultural nas empresas, pois ao invés de ser um indicador calculado com base no volume de produtos gerados, ele leva em consideração os volumes dos pedidos gerados pela área comercial em acordo com os clientes. Isto penaliza, por exemplo, os casos em que a produção de algum produto é adiantada pela área operacional sem atender à sequência de entrada dos pedidos. Devido ao rigor apresentado pelo indicador, em muitos casos sua implantação provoca surpresa nas organizações, pois o resultado inicial encontrado é muito aquém do que os colaboradores esperavam.