

INÊS ISABEL CARREIRA UMBELINO DE BRITO RODRIGUES

**A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NO SUCESSO DAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS: O
CASO DE EMPRESAS COM ATIVIDADE NA REGIÃO DO
ALGARVE**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

ANO LETIVO 2022/ 2023

INÊS ISABEL CARREIRA UMBELINO DE BRITO RODRIGUES

**A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NO SUCESSO DAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS: O
CASO DAS EMPRESAS COM ATIVIDADE NA REGIÃO
DO ALGARVE**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Manuel Espingardeiro Banha



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

ANO LETIVO 2022/ 2023

**A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NO SUCESSO DAS PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DAS
EMPRESAS COM ATIVIDADE NA REGIÃO DO ALGARVE**

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Inês Isabel Carreira Umbelino de Brito Rodrigues

(Assinatura)

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Inês Isabel Carreira Umbelino de Brito Rodrigues).

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Quero, primeiro que tudo, agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Francisco Banha, por toda a disponibilidade que sempre teve para comigo ao longo destes últimos meses e por todo o seu contributo e conhecimento, que foram fundamentais para a realização desta dissertação. Agradecer-lhe também por sempre me ter motivado e incentivado a continuar a realizar este trabalho, mostrando-me que nem todas as fases deste processo são fáceis, mas que tudo seria possível. Um enorme obrigado.

Um grande agradecimento a todos os empreendedores pela disponibilidade demonstrada em contribuir com os seus testemunhos para esta investigação, pois sem eles este trabalho não teria sido possível de realizar.

Agradeço também a todos os professores do mestrado de Gestão Empresarial por todo o conhecimento que me transmitiram, que teve um grande contributo na realização desta dissertação.

Quero agradecer aos meus pais por todo o apoio que sempre me deram ao longo deste percurso, por sempre me darem a força que precisei em todos os momentos e por todo o carinho que me deram nas fases mais difíceis desta etapa.

Agradeço também às minhas amigas e colegas de trabalho que sempre acreditaram que eu iria conseguir concluir esta etapa e me motivaram sempre nos momentos mais difíceis.

Sem o apoio de todas estas pessoas, esta dissertação não se teria realizado. Um grande obrigado a todos.

Resumo

Visando contribuir para o estudo da importância da inovação no sucesso das pequenas e médias empresas portuguesas, esta dissertação apresenta, igualmente, um especial valor na identificação de quatro empresas com atividade na região do Algarve que se têm destacado no panorama nacional pela sua atitude e atividade inovadoras.

O principal objetivo deste estudo é compreender os tipos de inovação adotados, as principais estratégias implementadas em ambiente empresarial, a importância do papel do empreendedor e o impacto que o investimento efetuado em inovação teve nos resultados económico-financeiros, em particular nas empresas objeto de estudo. No quadro da investigação qualitativa realizada, o Estudo de Caso emergiu como estratégia adequada à compreensão do fenómeno em estudo, sendo ancorada com a realização de entrevistas semiestruturadas a quatro empreendedores que lideram empresas com origem (e sede) na região do Algarve e com reconhecido valor na área da inovação empresarial.

Foi possível constatar que os empreendedores entrevistados tencionam introduzir novos produtos no mercado (ou melhorar os já existentes nas respetivas empresas), maioritariamente em cooperação com outras empresas e instituições científicas.

Quanto às estratégias empresariais utilizadas, todos eles revelaram estar constantemente a investir em aperfeiçoamento/disrupção tecnológica, assim como a pôr em prática diversas táticas de angariação de novos clientes ou de retenção dos existentes. A concorrência foi um fator presente em todas as empresas em questão, e todos os empreendedores inquiridos manifestaram conseguir manter vantagem competitiva sobre os seus competidores.

Foi notório o papel dos empreendedores na adoção de práticas de inovação bem sucedidas, quer estas sejam na vertente de gestão de clientes, fornecedores e concorrentes, quer na gestão do negócio, gestão de recursos humanos e desenvolvimento empresarial. Quanto aos resultados económico-financeiros, foi evidenciado um impacto positivo do investimento efetuado em inovação na performance alcançada ao nível do volume de negócios das organizações.

Palavras-chave: Inovação; Empreendedorismo; Empreendedores; Pequenas e Médias Empresas; Estratégia empresarial; Região do Algarve.

Abstract

Aiming to contribute to the study of the importance of innovation in the success of small and medium-sized Portuguese companies, this dissertation has also a special value in identifying four companies operating in Algarve that stands out in the national panorama due to their innovative attitude and activity.

Throughout the study, the main objective was to obtain data and understand the types of innovation adopted, the main innovative strategies in the business environment, the importance of the role of the entrepreneur and the impact that the investment implemented in innovation had on the economic-financial results, particularly in the companies under this study. Within the framework of the qualitative research carried out, the Case Study emerged as an adequate strategy to understand the phenomenon under study, being anchored with semi-structured interviews with four entrepreneurs who lead companies with origin (and headquarters) in the Algarve region and with identified value in the area of business innovation.

The interviewed investors intend to introduce new products into the respectively market (or improve those already existing in their respective companies), mostly in cooperation with other companies and scientific institutions.

As for the business strategies used, they all revealed that they were constantly investing in technological improvement/disruption, as well as putting into practice various tactics to attract new customers or prevent existing ones. Competition was a factor present in all companies in question, and all entrepreneurs showed to be able to maintain a competitive advantage over their competitors.

The role of entrepreneurs in the adoption of successful innovation practices was notable, whether in terms of customers, suppliers and supplier management, whether in business management, human resources management and business development. As for financial results, a positive impact of the investment made in innovation on the performance achieved in terms of turnover of the organizations was evident.

Keywords: Innovation; Entrepreneurship; Entrepreneurs; Small and Medium Enterprises; Business strategy; Algarve Region.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE APÊNDICES	xii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Problemática e Relevância do Tema.....	1
1.2. Delimitação do tema e Objetivos de Investigação.....	4
1.3. Organização do estudo	5
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. Conceito de Inovação.....	7
2.2. Inovação de Produto, Processo, Marketing e Organizacional.....	9
2.2.1. Inovação de produto.....	9
2.2.2. Inovação de processo	10
2.2.3. Inovação de Marketing.....	11
2.2.4. Inovação Organizacional.....	13
2.3. Sustentabilidade nas práticas de inovação	14
2.4. O sucesso e o fracasso da inovação	16
2.5. Inovação nas pequenas e médias empresas em Portugal	18
2.5.1. O caso da região do Algarve.....	21
2.5.2. Estatísticas associadas à Inovação em Portugal.....	23
2.6. Inovação a nível mundial	24
2.7. Empreendedorismo e Inovação	25
2.8. Papel do Empreendedor na Inovação Empresarial	27
CAPÍTULO III – QUADRO CONCEPTUAL DE SÍNTESE.....	30
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA, ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	35
4.1. Justificação da Abordagem Metodológica.....	35
4.2. Escolha da estratégia de investigação.....	36
4.3 Organização e implementação da investigação empírica	37
4.3.1 A Escolha dos Casos de Estudo.....	37

4.3.2	Processo de organização e implementação da recolha dos dados	39
4.3.3	Processo de gestão e organização dos dados	39
4.3.4	Processo de tratamento, análise e apresentação dos dados	40
4.3.5	Processo de escrita dos casos	41
CAPÍTULO V-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO		42
5.1.	Estratégia e Ambiente Empresarial	42
5.2.	Inovação Empresarial	46
5.3.	Resultados de Inovação e Financeiros	50
5.4.	Papel do Empreendedor	56
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....		61
6.1.	Avaliação/ Balanço da Investigação realizada	61
6.2.	Contributos de Investigação	64
6.3	Limitações do estudo e propostas para investigações futuras	65
Bibliografia		67
Apêndices.....		81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3. 1 - Quadro concetual de síntese adotado	31
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5.3. 1 - Balanço das empresas em estudo (2019-2022).....	52
Tabela 5.3. 2 - Demonstração dos Resultados das empresas em estudo (2019-2022)....	53

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Documentos relativos à organização da investigação.....	81
1.1 – Guião das Entrevistas Semi-Estruturadas.....	81
Apêndice 2 – Detalhe de Procedimentos relativos à recolha e tratamento de dados.....	85
2.1 – Procedimentos de Recolha de dados e Validação das Entrevistas.....	85
2.1.1 Exemplo de email enviado para marcação da data da entrevista (posterior a um primeiro contacto por chamada telefónica).....	85
2.1.2 Exemplo de email para validação do conteúdo da entrevista.....	86
2.2 – Tratamento das Entrevistas.....	89
2.2.1 Exemplo de transcrição e validação de uma entrevista tipo.....	89
2.2.2 Exemplo de codificação do conteúdo de uma entrevista.....	99
Apêndice 3 – Protocolo do estudo de caso.....	104
Apêndice 4 – Respostas fechadas.....	106
Apêndice 5 – Síntese da caracterização da atividade de cada empresa.....	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CFO - *Chief Financial Officer* (Diretor Financeiro)
- CIS - *Community Innovation Survey* (Inquérito Comunitário à Inovação)
- COTEC - Associação Empresarial para a Inovação
- COVID 19- Corona vírus disease 2019
- CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com os Clientes)
- DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
- EDP – Energias de Portugal
- EIS – *European Innovation Scoreboard* (Painel Europeu de Inovação)
- ERP - *Enterprise Resource Planning* (Sistema de Gestão Integrado)
- EU – *European Union* (União Europeia)
- Eurostat – Serviço de Estatística da União Europeia
- GIEB - *ADL's Global Innovation Excellence Benchmark*
- GII - *Global Innovation Index*
- GLOBALG.A.P. – Programa de garantia agrícola (“*Good Agricultural Practice*”)
- IA – Inteligência Artificial
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- INOVAAlgarve - Programa de estímulo à inovação empresarial no algarve
- OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)
- OTA's - *Online Travel Agencies* (Agências de Viagens Online)
- PME – Pequena e Média Empresa
- PRIAlgarve - Plano Regional de Inovação do Algarve
- TOC – Técnico Oficial de Contas
- WIPO - *World Intellectual Property Organization*

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Problemática e Relevância do Tema

São vários os fatores que podem explicar a possibilidade de sobrevivência das empresas portuguesas, sendo um deles o investimento em inovação. Por esse motivo, este foi um tema que me despertou interesse em aprofundar, de forma a melhor entender que medidas as empresas têm de adotar para se conseguirem manter competitivas num mercado cada vez mais complexo, ambíguo, incerto e volátil.

Segundo o *Global Innovation Index (2023)*, o processo de inovação tem assumido um papel cada vez mais determinante sendo composto por quatro fases principais: investimento em ciência e inovação, progresso tecnológico, adoção de tecnologia e o impacto socioeconómico da inovação. Segundo este relatório, atualmente estamos perante um ambiente de inovação misto, com oportunidades e desafios consideráveis em vista, e composto por duas ondas de inovação que estão a fazer sentir a sua presença em todas as economias: uma onda de inovação digital, baseada em inteligência artificial (IA), supercomputação e automação e uma profunda onda de inovação científica, baseada em biotecnologias e nanotecnologias. O maior desafio é converter o potencial destas novas ondas de inovação em oportunidades tangíveis, que acarretam benefícios para todos. (WIPO, 2023).

Esta recente publicação vem reforçar o entendimento de que a capacidade de produzir e conseguir entender inovações vem sendo considerada crucial para que um agente económico seja cada vez mais competitivo. Para isto é necessário definir estratégias e adquirir novas capacidades e conhecimentos, o que leva às empresas e aos indivíduos uma forçada intensificação das suas aptidões de modo a estarem sempre bem posicionados a nível competitivo. Para tal, é preciso que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) conheçam bem o mercado em que estão a atuar de forma a fazerem um bom planeamento das estratégias e perceberem quais as empresas presentes no mesmo nicho que serão possível concorrência (Baker *et al.*, 2016).

Neste contexto, considera-se essencial que as organizações consigam encarar a tecnologia como um motor para a mudança, de forma a se poderem posicionar no mercado de uma forma mais segura e a garantirem a sua sobrevivência, dada a capacidade que os sistemas de informação têm para simplificar a enorme complexidade das cadeias de abastecimento e dos modelos de negócio em geral (Carvalho, 2016). Muitas vezes, as organizações não conseguem analisar a enorme quantidade de dados disponíveis e, por isso, têm dificuldade em transformar as suas boas ideias em alterações que consigam ser percebidas pelos clientes como importantes e, por consequência, mais lucrativas (Carvalho, 2016).

No entanto, para as organizações serem bem-sucedidas nas suas transformações digitais e consigam tirar partido das inúmeras potencialidades da inovação, não é suficiente ter apenas as melhores soluções tecnológicas. É fundamental que as organizações consigam aliar as potencialidades da tecnologia com as competências dos seus recursos humanos, pois estes são o motor para a mudança (Licciardi *et al*, 2018).

Noutra perspetiva, importa salientar que com a exigência dos consumidores e o nível de competitividade a aumentar, as empresas tentam enquadrar-se no mercado procurando sempre satisfazer ao máximo as preferências dos seus consumidores, influenciadas pelo aumento da globalização que tem contribuído para que os mercados e as empresas neles localizadas se tenham tornado cada vez mais abertos, induzindo a uma maior aderência à experimentação de novas ideias e produtos (Giovannetti e Piga, 2017).

A intensificação da competitividade entre as empresas e as constantes mudanças no mercado, tanto na área tecnológica como na forma organizacional das empresas (Baierle *et al.*, 2019), tem vindo a contribuir para que se torne cada vez mais desafiante a introdução de inovação tanto de produtos como de processos nas empresas, mesmo sabendo que estes tipos de inovações exigem (normalmente), grandes investimentos – com a crescente dificuldade em retirar benefícios desse investimento. Por sua vez, esta exigência do lado do financiamento acaba por influenciar a uma tomada de decisão dirigida a uma maior utilização ao nível da inovação organizacional e de marketing (Dantas e Ferreira, 2019).

Tanto as grandes empresas como as PME's conseguem ter vantagens para gerar e levar a cabo inovações. Por um lado, as empresas grandes têm a vantagem de ter uma maior capacidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e, por outro lado, as pequenas e médias empresas têm uma vantagem comportamental derivado da sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação a mudanças no mercado (Rocha, 2016).

Importa, no entanto, salientar que as PME's sendo vistas, atualmente, como o motor da economia europeia (Baierle *et al.*, 2019), possuem, no entanto, em comparação com as grandes empresas, um reduzido potencial inovador. De facto, as grandes empresas apresentam um conjunto de vantagens para inovar, como economias de escala em I&D, maior acesso a crédito e maior poder político (Aksoy, 2017). Na maioria das vezes, as PME's têm diversas atividades e estruturas flexíveis que favorecem respostas rápidas a mudanças no mercado. As PME's podem também operar em nichos de mercado que apresentem uma alta taxa de inovação. Neste tipo de empresas, a aversão ao risco é, também, menor em relação às de grande dimensão e os empregados são mais motivados, o que torna todo o processo de inovação mais natural e facilitado. (Baierle *et al.*, 2019).

Em Portugal, a inovação tem sido um fator decisivo no desenvolvimento económico e na competitividade das empresas. Existem vários programas e iniciativas governamentais e privadas que têm como objetivo incentivar a inovação e o empreendedorismo, de forma a apoiar as empresas (Pinto, 2017). No caso da região algarvia, uma das suas maiores limitações é a inovação, e para a tentar ultrapassar, as empresas algarvias necessitam de encontrar maneiras de colaborar com outras empresas e instituições de investigação, assim como de procurar financiamento externo de fontes públicas ou privadas (Carvalho, 2016).

Esta capacidade de estabelecer ligações entre os diversos atores que compõem o ambiente empresarial encontra-se associado ao papel dos empreendedores e do empreendedorismo. Para Milian (2020) o empreendedorismo e a inovação “andam de mãos dadas”, visto o empreendedorismo requerer inovação para criar e manter um negócio bem-sucedido. O segredo da relação entre o empreendedorismo e a inovação está na capacidade de aproveitamento de novas oportunidades de negócios.

Neste enquadramento, pretendeu-se, essencialmente, relacionar as diferentes fases do processo de inovação e sua interligação com a performance económico-financeira das empresas (Cararo *et al.*, 2018), ter acesso a um conhecimento mais aprofundado do processo de inovação, através do estudo dos fatores influenciadores do desempenho inovador das empresas, bem como compreender o papel dos empreendedores na atividade inovadora da empresa e no seu relacionamento com o meio ambiente empresarial em que as suas organizações operam.

1.2. Delimitação do tema e Objetivos de Investigação

Face à incerteza dos processos de inovação (Dantas e Ferreira, 2019) e reconhecendo a inovação enquanto potencial facilitador do desenvolvimento socioeconómico dos países e êxito das empresas (European Commission, 2022), o objetivo do presente trabalho será, essencialmente, o estudo dos fatores que podem contribuir para a estruturação de um processo de inovação que permita o aumento de competitividade das pequenas e médias empresas, bem como a identificação dos obstáculos que possam impedir o desenvolvimento desse processo.

Neste enquadramento, pretende-se, essencialmente, relacionar os diferentes momentos do processo de inovação e a performance económica da empresa (Van Beers e Zand., 2014), bem como compreender se o fracasso na inovação fortalece ou enfraquece a atividade inovadora da empresa e o seu desempenho financeiro (Leoncini, 2016).

A realização do presente trabalho terá subjacente uma população a estudar, assente nas pequenas e médias empresas que desenvolvem a sua atividade na Região do Algarve e que se demonstrem disponíveis em participar na investigação. Neste contexto, os objetivos gerais deste trabalho são os seguintes:

- (a) Identificar e analisar estudos sobre o estado da arte da temática da inovação nas pequenas e médias empresas portuguesas;

- (b) Identificar que fatores têm contribuído para a estruturação de processos de inovação que permitiram o aumento de competitividade das pequenas e médias empresas portuguesas;
- (c) Analisar os principais indicadores de inovação que as empresas portuguesas têm apresentado como pontos fortes/fracos;

Estes objetivos gerais influenciam os designados objetivos específicos que se passam a apresentar:

- i) Identificar as pequenas e médias empresas que se têm revelado mais inovadoras na região do Algarve;
- ii) Compreender e analisar a relação entre inovação e resultados obtidos pelas empresas mais novadoras na região do Algarve;
- iii) Clarificar os aspetos a melhorar nas empresas objeto de estudo;
- iv) Explicitar o papel dos empreendedores que conseguiram levar com sucesso uma inovação até ao mercado, em PME's na região do Algarve.

1.3. Organização do estudo

O presente trabalho está dividido em 6 capítulos. Inicialmente, é apresentado o capítulo introdutório onde se encontra apresentada a temática e os objetivos do estudo, seguido do Capítulo II que diz respeito à Revisão de Literatura. Neste capítulo encontram-se descritos os principais temas já analisados e estudados na literatura selecionada e que se enquadram na temática do presente estudo.

No Capítulo III encontra-se o quadro concetual de síntese no qual é sintetizada a fundamentação teórica subjacente à investigação e que estabelece as linhas condutoras do estudo, assim como as principais variáveis e dimensões que o delimitam.

No Capítulo IV apresenta-se a metodologia utilizada na investigação, no que diz respeito ao tipo de abordagem metodológica adotada, assim como a escolha da estratégia de investigação seguida.

No Capítulo V é apresentada a análise dos resultados obtidos tendo por base a investigação realizada, assim como se apresenta a comparação dos dados recolhidos face à revisão de literatura efetuada e outros estudos consultados.

O Capítulo VI corresponde à apresentação das principais conclusões do estudo, sendo de salientar a apresentação da avaliação/balanço da investigação realizada. Por último, são também descritas limitações do estudo, assim como propostas para futuras investigações.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito de Inovação

Schumpeter introduziu o conceito de que a inovação é fundamental para o sucesso das empresas a longo prazo. Desde aí, o tema da inovação tem atraído a atenção de vários estudos. Ainda de acordo com Schumpeter (1982), o conceito de inovação consiste num processo de “destruição criativa” que pode ocorrer através da introdução de um novo bem, novo método de produção, aquisição de uma nova fonte de matéria-prima ou criação de uma nova organização (Calazans *et al.*, 2016; Pisoni *et al.*, 2018). Das inúmeras definições que surgiram ao longo do tempo, a mais recente é apresentada no Manual de Oslo (OECD, 2018), onde a inovação está definida como “processo ou produto novo ou aprimorado (ou combinação dos mesmos), que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores e que foi disponibilizado aos potenciais utilizadores”.

Segundo Peter Drucker, «*innovar*» tem origem no latim *in + novare*, que significa fazer algo de novo, renovar ou alterar. Segundo este, Inovação “*é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. É possível apresentar a inovação como uma disciplina, ou seja, capaz de ser entendida e, portanto, capaz de ser praticada.*” (Pisoni *et al.*, 2018 cit. Drucker 1985).

Podendo ter a sua origem nas necessidades ou mudanças nas esferas interna e externa das organizações (Sumiati, 2020), as atividades de inovação incluem todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais realizadas por uma empresa que têm como fim resultar em uma inovação para a mesma (Elzinga *et al.*, 2023). A organização das atividades de inovação varia muito entre as empresas, sendo um processo que se deve adaptar às necessidades das organizações e que deve ser implementado seguindo as diretrizes/ orientações dos seus gestores (Baierle *et al.*, 2020). Algumas empresas desenvolvem as suas atividades de inovação através de projetos ou programas de inovação bem definidos, para os quais uma inovação representa um marco intermediário ou final (Baierle *et al.*, 2019). Outras empresas integram principalmente as suas atividades

de inovação em operações comerciais e trabalham para fazer melhorias contínuas nos seus produtos e processos de negócios (Oslo Manual, 2018).

A definição de inovação não exige que esta tenha um valor positivo para a sociedade ou para uma empresa. No primeiro caso, uma inovação pode levar a um aumento significativo no desempenho financeiro da empresa, enquanto oferece menos benefícios aos consumidores do que outras ofertas da mesma empresa ou dos seus concorrentes. Por outro lado, uma inovação não melhora necessariamente a posição de mercado ou o desempenho financeiro da empresa quando os seus utilizadores beneficiam dela. Por exemplo, uma inovação pode melhorar a utilidade para os usuários sem aumentar as vendas, a participação de mercado ou o lucro líquido de uma empresa (Oslo Manual, 2018).

As inovações podem ser classificadas como: inovações de produto (fornecendo um bem ou serviço novo ou aprimorado); inovações de processo (proporcionando novas formas de organizar e combinar insumos no processo produtivo); inovações organizacionais (proporcionando uma organização nova ou melhorada dos recursos da empresa); e inovações de marketing (direcionada para novos métodos de marketing com melhorias no design do produto, preço, distribuição e promoção) (Sumiati, 2020; Ramadani *et al.*, 2019; Baierle *et al.*, 2019). Segundo a OECD e o Eurostat (2023), inicialmente a inovação apenas incluía a melhoria dos processos produtivos e o desenvolvimento de novos produtos. Só recentemente passou a abranger também a inovação em termos de organização e inovação de marketing.

Por último, importa ainda revisitar os conceitos subjacentes à I&D, que sendo uma variável muitas vezes utilizada como medida de inovação, pode ser decomposta em pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental. Por sua vez, pode ser realizada e/ou financiada por um conjunto de empresas, governo, ensino superior e organizações privadas sem fins lucrativos (OECD, 2018). Nem sempre é claro perceber o que é considerado I&D. Segundo o Manual de Frascati (OECD, 2018), existem cinco condições para caracterizar algo como I&D, (i) deve ser direcionada a novas descobertas, (ii) deve ser baseada em conceitos e hipóteses originais, (iii) deve ser incerta sobre o resultado final; (iv) precisa de ser planeada e orçamentada e, (v) deve levar a resultados que possam ser reproduzidos (Melo, 2020).

2.2. Inovação de Produto, Processo, Marketing e Organizacional

2.2.1. Inovação de produto

Ramadani *et al.* (2019) define inovação de produto como a introdução de novos bens ou serviços para atender às necessidades de um mercado externo ou às necessidades dos clientes de forma mais eficiente, eficaz e atraente. De acordo com Iyer e Soberman (2016), as inovações de produtos em geral “têm um impacto positivo de curto e longo prazo sobre os resultados financeiros da empresa e o desempenho do mercado de ações. Além disso, o impacto persiste ao longo do tempo”. A inovação de produto é classificada como “a introdução de um produto apenas novo para a empresa” ou “a introdução de um produto novo no mercado” (OECD, 2018).

Segundo Rahmah *et al.* (2020), a inovação de produto pode envolver a criação de produtos que ainda não existem no mercado, com o objetivo de dar resposta a novas necessidades dos clientes ou para oferecer soluções inovadoras para problemas já existentes. Por outro lado, este tipo de inovação pode envolver melhorias em produtos já existentes ou a adição de novas funcionalidades aos produtos (Cooper, 2017) como novos recursos tecnológicos que tornem o produto mais atrativo e com maior utilidade (Ramadani *et al.*, 2019). A inovação de produto é também fundamental na diferenciação de um produto dos seus concorrentes, oferecendo características exclusivas que o tornam mais atraente para os consumidores, assim como é bastante importante no sentido de ajudar as organizações a se adaptarem às tendências de mercado (Najafi-Tavani *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2020).

Segundo Baylão e Oliveira (2015), com a rápida evolução tecnológica e a constante mudança nas necessidades e preferências dos consumidores, a inovação de produto revela-se uma forma importante de as empresas se manterem competitivas no mercado e oferecerem soluções inovadoras e atraentes aos seus clientes (Rahmah *et al.*, 2020; Kanagal, 2015). Desta forma, a inovação de produto é uma estratégia amplamente utilizada pelas empresas atualmente para se manterem competitivas, melhorarem a experiência do cliente, aumentarem o lucro da empresa e atenderem aos pedidos do mercado (Ramadani *et al.*, 2019).

A inovação de produto é uma estratégia utilizada essencialmente em economias desenvolvidas que utilizam a inovação e o desenvolvimento de novos produtos como vantagem competitiva no mercado (Leal *et al.*, 2019). Os Estados Unidos da América é um dos países mais inovadores do mundo e onde esta forma de inovação é mais praticada, visto existirem inúmeras empresas líderes como a Apple, a Google e a Amazon que são reconhecidas pelos constantes lançamentos de novos e inovadores produtos e serviços (Dutta *et al.*, 2022).

Também o Japão é um dos países famosos pela sua inovadora cultura essencialmente na área tecnológica, automóvel e robótica, em empresas como a Toyota, Sony e Panasonic, todas elas conhecidas pela sua capacidade de inovar em produtos já existentes assim como de lançar novos produtos em áreas emergentes, assim como a Coreia do Sul com empresas como a *Samsung*, *LG* e *Hyundai*, todas líderes em inovação de produto (Dutta *et al.*, 2022).

2.2.2. Inovação de processo

A inovação de processo refere-se à criação ou melhoria de processos existentes para produzir bens ou serviços de forma mais eficiente e com melhor qualidade (Calazans *et al.*, 2016). Este tipo de inovação pode envolver mudanças na forma como as tarefas são realizadas, nos materiais utilizados ou na organização do trabalho (Najafi-Tavani *et al.*, 2018). Segundo Rahmah *et al.* (2020), esta forma de inovação procura aumentar a eficiência e a produtividade, reduzir custos e tempo de produção e melhorar a qualidade do produto ou do serviço final. A inovação de processo revela-se, assim, uma estratégia fundamental para as empresas se manterem competitivas no mercado, especialmente em setores com alta concorrência e com margens de lucro reduzidas (Brem *et al.*, 2016).

A inovação de processo está, muitas vezes, associada a uma sequência de atividades que têm como objetivo gerar resultados através de processos rotineiros (Artuzo *et al.*, 2017). Em indústrias mais automatizadas, pressupõe-se que as inovações ocorram mais em processos e isso requererá uma maior integração da cadeia produtiva para o incremento dessas inovações, o que confere maior competitividade aos envolvidos (Calazans *et al.*, 2016). Segundo Rahmah *et al.* (2020), a inovação de processos é posta em prática quando uma organização tem como objetivo atingir metas importantes para o

seu sucesso, como: reduzir custos, aumentar a receita, redirecionar uma operação, e melhorar a qualidade, a orientação voltada para o cliente e a lucratividade. Desta forma, os motivos que levam as empresas a desenvolverem inovação de processos estão intimamente relacionados com a adoção de estratégias que procurem melhorar o seu desempenho e alcançar uma vantagem competitiva (Calazans *et al.*, 2016).

Segundo Dziallas e Blind (2019) “a inovação de produto traduz-se em taxas de crescimento de vendas superiores, particularmente quando é combinado com inovação de processo. A inovação de processo sozinha, sem a introdução de novos produtos, corre o risco de estar associada a um menor desempenho de crescimento. É realmente possível que os benefícios de uma produção mais econômica só sejam colhidos após um período inicial de reestruturação, além do que podemos medir com nosso conjunto de dados. Medidas alternativas, como produtividade, crescimento da produtividade ou lucratividade, podem capturar a influência benéfica da inovação de processo mais rapidamente”.

A prática da inovação de processo acarreta inúmeras vantagens para as empresas como a redução de custos, através de preços mais competitivos e maiores margens de lucro resultantes, por exemplo, de otimização de processos, automação ou redução de desperdícios (Brem *et al.*, 2016). Esta forma de inovação ajuda também a melhorar a qualidade do produto através de novas tecnologias ou processos mais eficientes, além de levar a um aumento da eficiência de produção, reduzindo o tempo de ciclo, aumentando a produtividade e acelerando a entrega do produto ou serviço final (Rahmah *et al.*, 2020). Estes benefícios levam a uma maior capacidade de produção e maior capacidade de atender à procura do mercado, assim como a uma maior satisfação do cliente e maior fidelidade à marca (Najafi-Tavani *et al.*, 2018).

2.2.3. Inovação de Marketing

Numa economia de mercado, além das inovações em produtos e processos produtivos, há também inovações na comercialização do produto (Silva *et al.*, 2021) A inovação de marketing diz respeito ao desenvolvimento de novas estratégias, técnicas e processos de marketing que possibilitem às organizações destacarem-se em mercados competitivos (Gupta *et al.*, 2016). Este tipo de inovação envolve, essencialmente, a

utilização de tecnologias avançadas e de técnicas criativas para melhorar a eficácia das atividades de marketing. A inovação de marketing ocorre em áreas como o desenvolvimento de produtos, estratégias de preços, canais de distribuição e comunicação (Aksoy, 2017).

Segundo D'Attoma e Ieva (2020), esta forma de inovação é fundamental para que as empresas se mantenham competitivas em mercados que se encontram em constante mudança. As organizações, ao porem em prática novas estratégias de marketing, têm mais possibilidades de atrair e fidelizar clientes, expandir o seu mercado e assim aumentar o seu lucro (Marchante, 2014). Ao serem adotados novos formatos e técnicas de negociação, como por exemplo as lojas online (como a Amazon), as empresas têm a possibilidade de expandir os seus mercados e potencialmente reduzir os custos de transação dos consumidores (Gupta *et al.*, 2016).

Segundo Purchase e Volery (2020), a inovação de marketing possibilita às empresas diferenciarem-se, ao criarem uma imagem de marca forte e uma proposta de valor única, destacando-se assim da concorrência. Especificamente no que diz respeito à diferenciação face à concorrência, Joudeh *et al.* (2022), corroboram esta posição, defendendo que a inovação de marketing contribui para alcançar e alavancar vantagens competitivas. Além disso, estas inovações permitem também às empresas reduzir os seus custos operacionais e melhorar a eficiência das operações, através da automatização das estratégias de marketing (Gupta *et al.*, 2016). Ao adotar estas inovações, as empresas passam a ter capacidade de captar e analisar dados de maneira mais eficaz, possibilitando tomadas de decisão mais ponderadas, informadas e estratégicas (Medrano *et al.*, 2020). As empresas passam a conseguir expandir a sua participação de mercado, o que lhes permite atrair novos clientes e fidelizar ainda mais os clientes já existentes (Ramirez *et al.*, 2018). Podemos dizer que a inovação de marketing permite, assim, que as empresas melhorem o seu desempenho financeiro, aumentem a lealdade dos clientes e expandam os seus negócios (Joudeh *et al.*, 2022; Chuwiruch *et al.*, 2015).

As ferramentas básicas de marketing, ou seja, os elementos básicos do mix de marketing, os chamados 4P – *Product* (produto), *Price* (preço), *Placement* (distribuição) e *Promotion* (comunicação), são combinações apropriadas de componentes através dos quais as organizações alcançam os seus próprios objetivos de marketing e alcançam uma

vantagem competitiva sustentável. A inovação de marketing baseia-se na promoção destes quatro instrumentos, que estão intimamente relacionados, envolvendo o uso de estratégias de marketing que nunca foram aplicados na organização. Através da aplicação dos 4 P's, a inovação de marketing resume-se à combinação dos seguintes elementos: Melhorias significativas no design do produto (modificações na embalagem); Implementação de novas estratégias de preços; Implementação de um conceito de retalho totalmente novo (introdução de canais de distribuição completamente novos); Implementação de um conceito de promoção totalmente novo (publicidade nas redes sociais) (D'Attoma e Ieva, 2020; Ilic *et al.*, 2014).

Assim sendo, o principal objetivo da inovação de marketing é melhorar o processo de identificação e satisfação rentável das necessidades dos clientes, pois através da implementação de novos métodos e atividades de marketing, a organização procura estabelecer uma relação mais próxima com os clientes e fazer com que estes se tornem os próprios promotores da organização, pois ao criarem uma relação de lealdade com a organização, irão recomendá-la aos seus grupos de referência (Medrano *et al.*, 2020).

2.2.4. Inovação Organizacional

A inovação organizacional diz respeito à implementação de novas ideias, processos ou tecnologias nas organizações de forma a melhorar a eficiência, eficácia e competitividade. Ocorre em diversas áreas empresariais como a gestão de recursos humanos, financeiros, produção e distribuição de produtos e serviços. Este tipo de inovação acarreta significativas mudanças na cultura organizacional, na estrutura, políticas e processos que procuram melhorar a capacidade da organização em alcançar os seus objetivos estratégicos. (Fernandes *et al.*, 2018).

Segundo Damanpour (2017), para pôr em prática este tipo de inovação, é fundamental que exista na empresa um ambiente favorável à criatividade e ao pensamento inovador, assim como uma liderança comprometida com a mudança e com capacidade de mobilizar todos os recursos necessários. É também crucial que as empresas sejam capazes de identificar as oportunidades de inovação e de investir em I&D para se conseguirem manter competitivas, visto o mercado estar em constante evolução (Demircioglu, 2016).

Adicionalmente, as empresas que assumem como prioridade a adoção de processos que promovam a inovação, e que permitam desenvolver ações concretas sobre os mesmos, aumentam cada vez mais o *gap* em relação aos seus concorrentes, que se tornam menos capazes de competir no mercado onde atuam (BCG, 2023).

2.3. Sustentabilidade nas práticas de inovação

A dimensão económica é, frequentemente, associada à principal componente da inovação. No entanto, é necessário que as inovações incorporem também fatores sociais e ambientais, assim como é necessário que tenham em consideração as gerações futuras (Wang *et al.*, 2021). Inclusivamente, os desenvolvimentos políticos ao nível da União Europeia, como são os casos do *European Green Deal* ou do *Recovery Plan for Europe*, apontam e defendem a necessidade de ter em conta o papel central da inovação na contribuição para os desafios da Sociedade (Comissão Europeia, 2023).

As organizações que têm a capacidade de aliar a inovação à consciência ambiental conseguem fomentar o aparecimento de novas tecnologias e realizar importantes mudanças nos seus produtos e processos (Calazans *et al.*, 2016). São cada vez mais as empresas que procuram implementar práticas sustentáveis nos seus processos produtivos, visto que estas podem acarretar lucros para a organização a médio e longo prazo (Xie *et al.*, 2019; Gavronski *et al.*, 2012).

Para Paz e Kipper (2016), as inovações sustentáveis têm a capacidade de criar produtos com significantes melhorias, adotar práticas bastante mais eficientes e explorar novos mercados, a maioria destes considerados, anteriormente, irrelevantes para as empresas. Isto faz com que estas organizações procurem melhorar o seu posicionamento ao aliarem o que oferecem às procuras mais sustentáveis, colocando-as à frente das empresas que tencionam manter o seu *status quo* (Wang *et al.*, 2021).

Segundo Xie *et al.* (2019), uma organização ao preocupar-se com a sustentabilidade ao nível das atividades de inovação que são desenvolvidas acarreta diversas vantagens competitivas. Ao incorporar práticas sustentáveis em produtos e processos, a inovação irá ajudar a reduzir os impactos negativos sobre o meio ambiente. Estas práticas permitem também o uso mais eficiente de recursos naturais, como a energia

e a água, reduzindo o desperdício e diminuindo os custos de produção (Chen *et al.*, 2016). As empresas conseguem, desta forma, melhorar a sua imagem perante a sociedade e os seus clientes, que cada vez mais valorizam empresas socialmente responsáveis e ambientalmente conscientes (Xie *et al.*, 2019). Para Li *et al.* (2017), a inovação sustentável pode ajudar as empresas a diferenciarem-se no mercado, oferecendo produtos e serviços que dão resposta à crescente procura por soluções mais sustentáveis, assim como pode aumentar a competitividade da organização, criando novos mercados e oportunidades de negócios. Uma inovação sustentável requer uma abordagem criativa e inovadora por parte dos elementos da organização, o que pode estimular a criatividade e a inovação nas empresas.

A inovação em tecnologia verde tem recebido atenção contínua do setor empresarial devido à crescente preocupação com o estado do meio ambiente (Abdullah *et al.*, 2016). De acordo com Rekik e Bergeron (2017), a implementação de práticas verdes é benéfica para pequenas e médias empresas (PMEs) em termos de desempenho financeiro e desempenho ambiental.

De acordo com Chen *et al.* (2016), parecer “verde” ou apresentar uma “imagem verde” é definido como “um conjunto de percepções de uma marca na mente do consumidor que está ligada a compromissos e preocupações ambientais” (p. 309). Uma imagem verde pode ajudar as empresas a atrair mais clientes, afetando a escolha do consumidor e melhorando a fidelidade do consumidor à marca (Chang, 2016). Muitos consumidores querem comprar produtos de empresas ambientalmente corretas, embora existam, é claro, alguns que não pagarão preços premium por produtos verdes (Dangelico, 2016). No entanto, de um modo geral, ter uma imagem verde é mais importante do que nunca para as empresas conquistarem mais clientes dispostos a pagar mais pelos produtos verdes mais recentes.

A inovação em tecnologia verde inclui duas estratégias principais: inovação de processo verde e inovação de produto verde. A inovação de produtos verdes inclui melhorias na durabilidade ou reciclabilidade dos produtos, a seleção de matérias-primas ambientalmente mais saudáveis e a remoção de substâncias perigosas. Já a inovação de processo verde visa reduzir o consumo de energia durante o processo produtivo ou durante o processo que transforma o resíduo em artigo de valor (Xie *et al.*, 2019). Desta

forma, as empresas pioneiras em estratégias de inovação de tecnologia verde podem alcançar várias vantagens competitivas (Albort-Morant *et al.*, 2016), obtendo não apenas eficiência de custo, mas também lucratividade (Chan *et al.*, 2016).

A inovação de processo verde melhora os processos de produção existentes ou adiciona novos processos para reduzir os impactos ambientais adversos, melhorando a conformidade ambiental de uma empresa e trazendo vantagens de diferenciação (Wang *et al.*, 2021; Cheng *et al.*, 2014). Por outro lado, a inovação de produto verde implica a introdução de produtos novos ou melhorados, como melhorias em componentes técnicos ou materiais, procurando reduzir os impactos ambientais durante todo o ciclo de vida de um produto e satisfazer as necessidades do mercado, criando novos produtos (Barboza *et al.*, 2019; Cheng *et al.*, 2014). Nos últimos anos, a inovação de produtos verdes tem sido destacada como um dos fatores mais importantes para alcançar o crescimento e a sustentabilidade ambiental.

Quando altos níveis de inovação de produto são apoiados simultaneamente por altos níveis de inovação de processo de fabricação, essa estratégia proporciona uma vantagem competitiva mais forte. A inovação de processo verde requer a melhoria sistemática de todo o processo operacional, o que implica altos níveis de investimento financeiro. Esse tipo de inovação também é demorado e pode produzir efeitos nem sempre perfeitamente diretos ou evidentes (Li *et al.*, 2017).

Ao adotar uma inovação sustentável, as empresas estarão, então, a reduzir os custos de produção (melhorando a sua eficiência e aumentando a produtividade) (Chan *et al.*, 2016) e, também, a promover o desenvolvimento sustentável, contribuindo para o crescimento económico, ambiental e social de forma equilibrada e sustentável (Barboza *et al.*, 2019).

2.4. O sucesso e o fracasso da inovação

A capacidade de produzir e conseguir entender inovações tem sido considerada fundamental para que o agente económico seja cada vez mais competitivo (Dantas e Ferreira, 2019), apresentando-se a inovação e a criatividade como elementos cruciais para que tal se materialize (Sariwulan *et al.*, 2020). Para isto é necessário definir estratégias e

adquirir novas capacidades e conhecimentos, o que leva às empresas e aos indivíduos uma forçada intensificação das suas aptidões de modo a estarem sempre bem posicionados a nível competitivo (Maslach, 2016). Para isso, é preciso que as PME's conheçam bem o mercado em que estão a atuar de forma a fazerem um bom planeamento das estratégias e perceberem quais as empresas presentes no mesmo nicho que serão possível concorrência (Baker et al., 2016; Michaux, 2023).

Segundo D'Attoma e Ieva (2020), a introdução de inovação nas empresas pode ser um desafio e muitas vezes as empresas não conseguem obter o sucesso pretendido devido a fatores como a falta de liderança comprometida, que pode levar a um baixo investimento em inovação e a um défice de recursos para inovar, assim como a falta de recursos financeiros, especialmente nas pequenas e médias empresas, visto a inovação requerer um grande investimento em investigação e desenvolvimento. Além disso, também a resistência à mudança pode ser um dos obstáculos mais comuns na introdução de inovações nas empresas, sendo importante, nestes casos, comunicar de forma correta aos colaboradores todos os benefícios inerentes à inovação para garantir que a resistência não perturbe todo o processo inovador (Sariwulan *et al.*, 2020; Greve e Seidel, 2015).

Para Pinto (2018), a aptidão dos funcionários é um fator decisivo para o sucesso da inovação. É fundamental que estes estejam capacitados e dispostos a adotar novas ideias e tecnologias, e isso requer algum investimento em formação e desenvolvimento (D'Attoma e Ieva, 2020). É, assim, bastante importante criar um ambiente que incentive a criatividade e a experimentação, tendo em conta os riscos associados ao processo inovador (Greve e Seidel, 2015). Segundo Baker *et al.* (2016), a falta de conformidade entre a inovação e a estratégia da empresa pode também ser um fator que leve a um desalinhamento entre as inovações a ser implementadas e as necessidades da empresa. Desta forma, é fundamental que os objetivos a longo prazo da organização estejam bem definidos (Dantas e Ferreira, 2019).

O sucesso dos processos de inovação depende da capacidade que cada empresa tem de introduzir inovação nos mercados (Salas-Fumás e Ortiz, 2019). Quanto mais inovadoras forem as empresas, mais rápido irá ser o seu crescimento e, conseqüentemente, maiores lucros estas irão ter, existindo assim uma relação positiva

entre investimento em inovação, a introdução de inovações nos mercados e a produtividade das empresas. (Dantas e Ferreira, 2019).

Por outro lado, as organizações que passam por sucessivos fracassos na prática de processos de inovação não deixam de enfrentar novos processos de inovação, pelo contrário, utilizam o conhecimento acumulado como uma ferramenta para estas novas tentativas, revelando persistência e resiliência face às dificuldades (Maslach, 2016). Inclusivamente, a investigação mais recente indica que o fracasso como uma característica inevitável dos processos de inovação (Baxter *et al.*, 2023). O fracasso na inovação diminui com a experiência das empresas em inovar, o que revela a importância dos processos de tentativa e erro na aprendizagem e no êxito das empresas (D'Attoma e Ieva, 2020). A aprendizagem com o fracasso revela-se essencial a todas as dinâmicas relacionadas com a inovação e à empresa como um todo. (Pinto, 2018).

Na realidade, muito investimento em I&D é desperdiçado pois muitas ideias e projetos de inovação revelam-se irrealizáveis, sendo que muito deste desperdício é causado por fracos processos de gestão da inovação (Shaik *et al.*, 2023). Embora as abordagens de empresas líderes em inovação, como a Apple ou a Tesla, sejam consideradas um exemplo a seguir por muitas organizações, as suas práticas podem não ser aplicáveis a todas as empresas e indústrias. Portanto, pode ser difícil identificar quais as melhores práticas a adotar e entender que mudanças precisam de ser implementadas para levar as organizações a alcançarem o sucesso em inovação (Rhaiem e Amara, 2021).

2.5. Inovação nas pequenas e médias empresas em Portugal

Portugal, nos últimos anos, tem investido em inovação de produto em diversos setores, procurando posicionar-se como um hub de inovação na Europa e oferecendo soluções inovadoras aos seus clientes e mercados (Godinho, 2016). O país tem incentivado a inovação através de programas de financiamento, incubadoras de *startups* e aceleradoras de negócios, além de promover a colaboração entre empresas, universidades e centros de investigação (Carvalho, 2016). As áreas onde Portugal se tem destacado ao nível da inovação de produto são a área da Tecnologia, através do contributo de temas como a inteligência artificial e blockchain, a área das energias renováveis, onde

tem existido um grande investimento em energia eólica e solar, tornando o nosso país uma referência mundial neste ramo (Fernandes e Castela, 2019). Outras das áreas de destaque no que toca a inovação de produto são o Turismo, o Setor Corticeiro, a Indústria do Calçado e a Indústria Agroalimentar, na qual o país tem inovado na produção de alimentos mais saudáveis e sustentáveis (Pereira, 2016).

Além da inovação de produto, também a inovação de processo tem mostrado ser uma prioridade das empresas portuguesas, no sentido de melhorar a competitividade e a eficiência das empresas (Carvalho, 2016). As principais áreas onde a inovação de processo tem sido aplicada em Portugal são a Indústria Automóvel, sendo o exemplo mais conhecido a Autoeuropa, que implementou inovações como robôs e realidade aumentada nos seus processos produtivos (Rocha, 2017). Além deste setor, também a área das Energias Renováveis tem tido destaque no nosso país, principalmente através da EDP Renováveis, empresa portuguesa que tem investido em larga escala em tecnologias de armazenamento de energia para aumentar a eficiência das suas operações (Ribeiro, 2021).

No que diz respeito à inovação de marketing, Portugal tem-se destacado no cenário europeu e mundial, nomeadamente na área do Marketing Digital, através da grande aposta em campanhas digitais, sendo a SONAE uma das empresas portuguesas que mais tira partido desta tipologia de investimentos na área da inovação (Pereira, 2019).

Segundo o relatório da *European Innovation Scoreboard* (EIS), Portugal encontra-se no grupo de "*Moderate Innovators*" (Inovadores Moderados), juntamente com Espanha, Eslovénia, Itália, Grécia, Hungria, República Checa, Estónia, Lituânia e Malta (EIS, 2023), apresentando um desempenho abaixo da média da União Europeia. De facto, Portugal apresenta um desempenho de 85,6% da média da EU, abaixo da média dos Inovadores moderados, desempenho este que aumenta a uma taxa inferior à da EU, fazendo com que a diferença de desempenho do país em relação ao da UE esteja a tornar-se maior (EIS, 2023).

As empresas portuguesas têm vindo a apostar, cada vez mais, na inovação, e dada a enorme importância que esta tem assumido nos últimos anos na indústria do país, é nos permitido ter mais confiança perante as incertezas do futuro no universo empresarial. No entanto, os líderes das empresas não podem deixar que esta confiança faça com que se

descuide do ritmo de mudança que a inovação representa nos seus negócios, assim como de outros fatores essenciais à sobrevivência de uma empresa (Ribeiro, 2021).

Entre 2018 e 2020, 48% das empresas portuguesas tiveram algum tipo de atividades de inovação, representando um aumento face aos 32,4% apresentados nos dois anos anteriores. O setor que apresentou mais empresas inovadoras foi o da Informação e Comunicação (75,5%), seguido do das Atividades financeiras e de Seguros (68,4%), da Energia e Água (55,8%), Outros serviços (51,9%) e o Comércio (50,8%), (INE, 2022).

Em Portugal, a inovação tem sido um fator decisivo no desenvolvimento económico e na competitividade das empresas. Existem vários programas e iniciativas governamentais e privadas que têm como objetivo incentivar a inovação e o empreendedorismo, de forma a apoiar as empresas a desenvolver e implementar novos produtos, processos e modelos de negócios (COTEC Portugal, 2023). Alguns exemplos incluem o Portugal 2020 (disponibiliza financiamento para projetos de inovação e internacionalização) o Competir + (Sistema de Incentivos para a Competitividade Empresarial, que procura promover o desenvolvimento sustentável da economia e fomentar a competitividade, a internacionalização das empresas e a capacidade de entrada em novos mercados) e o Portugal Inovação Social (Iniciativa Pública para promover e apoiar a inovação social em Portugal).

Além disso, existem várias universidades e centros de investigação em Portugal que colaboram com as empresas para desenvolver novas tecnologias e soluções inovadoras. Um dos exemplos de iniciativas criadas neste âmbito é o Estatuto Inovadora COTEC. Este estatuto foi lançado em 2021, tendo sido resultado de uma parceria entre a COTEC Portugal e os principais bancos comerciais. Trata-se de um rating que avalia a inovação das empresas e avalia o peso desse investimento no crescimento e rentabilidade. O objetivo é ser mais uma fonte de informação de empresas inovadoras, permitindo tornar cada vez mais eficiente a avaliação do risco de crédito e garantir vantagens na relação das empresas com o sector financeiro através de melhores condições de financiamento. (COTEC Portugal, 2023).

Segundo a Associação Empresarial para a Inovação (COTEC), em 2022 registaram-se mais 649 empresas com o Estatuto INOVADORA COTEC, o que representa um

crescimento de 13% face a 2021 (COTEC Portugal, 2023). As empresas inovadoras são maioritariamente PME's e estão distribuídas por todo o país, mas 75% situam-se no Porto, Lisboa, Aveiro e Braga. O Estatuto INOVADORA COTEC é atribuído, anualmente, em reconhecimento às empresas que reúnem uma alta estabilidade financeira com um potencial de inovação tecnológica, de modo a gerar um crescimento rentável e recorrente. É um selo de reputação e prestígio, para as organizações, que tem como objetivo a distinção das empresas que, pela qualidade do seu desempenho e gestão, constituem um exemplo para o País (COTEC Portugal, 2023).

Ainda no sentido de determinar quais as organizações portuguesas que são mais inovadoras, também o *Consumer Guidance Institute Portugal, Lda* desenvolveu os Prémios Líderes da Inovação Portugueses, destacando as principais organizações portuguesas no domínio da inovação, com foco principal na I&D, tendo como base a análise do número de pedidos (e registos) de patentes por empresas nacionais a nível internacional. No ano de 2022 foram premiadas nos primeiros três lugares do ranking a BOSCH TERMOTECNOLOGICA, S.A. (21 patentes), a SOLARISFLOAT, LDA (13 patentes) e a BIAL – PORTELA & CA S.A. (13 patentes). (CGIP, 2023).

2.5.1. O caso da região do Algarve

A inovação pode ser um processo difícil e caro (Dantas e Ferreira, 2019). Muitas empresas podem não ter recursos financeiros e humanos para investir em Investigação e Desenvolvimento e outras podem não ter a cultura e criatividade necessárias para inovar (Engel *et al.*, 2019). Por isso, as empresas algarvias podem enfrentar desafios maiores, como a falta de acesso a avançadas tecnologias ou a fraca conexão com redes de inovação mais amplas (Pinto, 2017). De forma a superar estes desafios, as empresas algarvias necessitam de encontrar maneiras de colaborar com outras empresas e instituições de investigação, assim como de procurar financiamento externo de fontes públicas ou privadas, visto serem empresas que têm necessidade de adotar uma mentalidade mais aberta para mudar e inovar, de forma a investirem em recursos humanos que as auxiliem a inovar e a crescer (Solyukova *et al.*, 2023).

O Algarve é, no geral, uma região onde predominam serviços de baixa intensidade tecnológica, principalmente ligados ao turismo, e que possuem um limitado conjunto de

práticas inovadoras. Foi das regiões que mais sentiu o impacto da crise económica a partir de 2008, com uma quebra intensa do produto regional e um crescimento acentuado do desemprego. Por outro lado, a região recuperou rapidamente com o “despertar” da economia, principalmente desde 2015, com a introdução de novos setores mais competitivos, com mais domínio no conhecimento científico e com produtos turísticos mais sofisticados (Engel *et al.*, 2019).

Nos últimos anos tem havido, em Portugal, inúmeras tentativas no sentido de fomentar a inovação nas empresas segundo estratégias regionais, tirando proveito de oportunidades financeiras com origem em programas comunitários (Solyukova *et al.*, 2023). O Algarve é um desses casos, através do desenvolvimento da Ettirse (estratégia de transferência de tecnologia para o sudoeste europeu), do programa INOVA Algarve (programa de estímulo à inovação empresarial no algarve) e também do PRI Algarve (Plano Regional de Inovação do Algarve). Todas estas iniciativas vieram tentar colmatar uma das maiores limitações da região algarvia, a inovação (Godinho, 2016; Pinto, 2017), visto que, segundo o relatório nacional da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, de 2020 a 2022, é no Algarve que os empresários notam mais obstáculos à inovação (DGEEC, 2023).

Entre 2018 e 2020, 43,5% das empresas algarvias apresentaram investimento em atividades inovadoras, sendo as regiões com maior percentagem de empresas inovadoras a Área Metropolitana de Lisboa (52,2%) e o Centro (51,1%), (INE, 2022). O Algarve é, assim, uma das regiões com pior desempenho em termos de indicadores de inovação (Pinto, 2017). No entanto, existem exceções. A SPAROS, Lda, uma empresa de Olhão, foi distinguida como uma das cinco empresas mais inovadoras em Portugal (Sapo, 2016). Além desta distinção, esta empresa foi também destacada com o estatuto INOVADORA COTEC. Para além desta, surgiram no ranking COTEC mais 3 empresas algarvias: Dream Wave – Atividades Marítimo-Turísticas, Lda (Loulé), Dengun, LDA (Faro) e Hubel Verde – Engenharia Agronómica, S.A. (Olhão) (COTEC Portugal, 2023).

Para criar um Algarve mais competitivo e mais estável (sem tantas oscilações devido à sazonalidade) tudo dependerá da forma como o turismo se conseguir integrar nas dinâmicas inovadoras implementadas pela região, cujo objetivo será criar empresas mais avançadas em conhecimento (Gonçalves *et al.*, 2023). Além disso, também o próprio

setor do turismo deve diferenciar os produtos oferecidos e criar produtos que possuam forte vantagem competitiva, uma vez que sendo o Algarve uma região fortemente turística, uma das formas de se consolidar as atividades inovadoras passa, sobretudo, por iniciativas que permitam compatibilizar os respetivos sistemas de turismo e de inovação (Anabela et al., 2021).

2.5.2. Estatísticas associadas à Inovação em Portugal

O Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), através da publicação do “Inquérito Comunitário à Inovação”, divulgaram informação sobre a inovação empresarial com referência ao período 2018-2020. O Inquérito Comunitário à Inovação, designado por CIS – *Community Innovation Survey* (Eurostat), é o principal levantamento estatístico sobre inovação nas empresas. As operações CIS têm por base o quadro conceptual previsto no Manual de Oslo e as recomendações metodológicas do Eurostat. É um inquérito por amostra de periodicidade bienal, em que Portugal participa desde a sua primeira edição, realizada em 1991 – 1992 (DGEEC, 2023).

Do ponto de vista metodológico, a obtenção de informação sobre a caracterização da inovação das empresas localizadas no território português obedece a três grandes dimensões, retiradas da análise do documento metodológico adotado pelo INE, a saber: estratégias em ambiente empresarial, inovação empresarial e resultados de inovação e financeiros. A aplicação prática deste quadro concetual, no período 2018-2020, contou com uma amostra com uma dimensão de 15 607 empresas, sendo estas um conjunto de empresas localizadas em território português, com 10 ou mais pessoas ao serviço.

Durante o período em análise, 48% das empresas portuguesas tiveram algum tipo de atividade de inovação. Destas empresas, 22,3% introduziram inovação de produto. Das empresas que introduziram inovação de produto, 17,7% introduziram no mercado bens novos ou melhorados e 18,2% introduziram serviços novos ou melhorados, sobretudo produtos novos para a empresa; 20,3% das empresas introduziram produtos novos para a empresa e 10,3% introduziram produtos novos para o mercado. Em 14,3% das empresas a inovação de produto foi realizada pela própria empresa (INE, 2022).

No que diz respeito à inovação de processo, 42,7% das empresas adotaram este tipo de inovação, sendo que em 14,3% destas a inovação foi introduzida pela própria empresa. Também a área da sustentabilidade tem sido um foco para as organizações. Durante o período de 2018 a 2020, 23,9% das empresas em análise introduziram inovações com algum tipo de benefício ambiental, tendo havido um investimento de cerca de 293 milhões de euros neste tipo de inovação. No total, em 2020 as organizações investiram cerca de 2735 milhões de euros em atividades de inovação, mais 137 milhões de euros face a 2018 (INE, 2022).

Relativamente às estratégias utilizadas no desempenho económico da empresa, mais de 60% das empresas analisadas classificaram com grau de importância alto no seu desempenho económico a satisfação dos clientes habituais e a elevada qualidade dos produtos (INE, 2022).

2.6. Inovação a nível mundial

Segundo o relatório deste ano do BCG (*Boston Consulting Group*): *Reaching New Heights in Uncertain Times - Most Innovative Companies 2023*, apesar da incerteza económica global, a inovação subiu como uma das principais prioridades corporativas em 2023, com 79% das empresas classificando-a como um dos seus três principais objetivos, sendo a Investigação e Desenvolvimento e o Desenvolvimento de produtos os outros dois fatores prioritários para as empresas. Segundo Franco (2022) e Manteu *et al.* (2020), com o impacto da pandemia COVID-19, observou-se que a inovação bem-sucedida proporciona três fatores: tornar a inovação uma prioridade, comprometer investimentos e estar pronto para transformar investimentos em resultados. Neste estudo, apenas cerca de uma em cada quatro empresas atendeu aos três critérios (BCG, 2023).

Neste relatório anual, encontra-se uma listagem das 50 empresas mais inovadoras a nível mundial. Este ano, no ranking encontra-se a Apple, em 1º lugar, seguida da Tesla, em 2º lugar, e da Amazon em 3º lugar (BCG, 2023). Contrariamente aos outros anos, este ano as empresas internacionais de energia ocuparam cinco das cinquenta vagas, o que pode ser um sinal de preocupação das empresas com as alterações climáticas e com o facto da indústria energética ter enorme impacto para a promoção da sustentabilidade.

De maneira a auxiliar as empresas a atingirem o sucesso em inovação, foi criado o relatório *ADL's Global Innovation Excellence Benchmark* (GIEB). Este relatório destaca as práticas de gestão da inovação que se correlacionam mais fortemente com o sucesso da inovação em diferentes indústrias, explicitando cinco áreas de foco específicas para melhorar a prática de gestão da inovação, áreas essas que as organizações líderes em inovação se destacaram e que demonstraram reduzir a ineficiência do investimento e melhorar os retornos obtidos (ADL, 2023). As cinco áreas referidas no relatório são: Práticas inovadoras de gestão da inovação; Práticas de gestão da inovação em modelos de negócios; Fim da lacuna entre as unidades de negócios; Práticas ágeis de gestão da inovação; Liderança. (ADL, 2023).

Um dos indicadores de inovação mais conceituados a nível mundial é o *Global Innovation Index* (Índice Global de Inovação). Este índice revela quais as economias mais inovadoras do mundo, classificando o desempenho inovador de cerca de 132 economias, ao mesmo tempo que destaca os pontos fortes e fracos da inovação. De acordo com a edição deste ano (Global Innovation Index, 2023), é necessário definir quatro fases principais do ciclo de inovação: (1) investimento em ciência e inovação; (2) progresso tecnológico; (3) adoção de tecnologia; e (4) o impacto socioeconómico da inovação.

2.7. Empreendedorismo e Inovação

O empreendedorismo e a inovação estão diretamente relacionados, sendo esta uma relação reconhecida desde as primeiras definições do conceito de empreendedor, onde o mesmo é percebido como criativo e inovador (Milian, 2020; Stevenson, 2006). Inclusivamente, todo o empreendedor procura criar e desenvolver novos negócios e soluções através da utilização da inovação como diferencial competitivo. Segundo Cararo *et al.* (2018) o empreendedorismo é o processo de identificar uma oportunidade de negócio e transformá-la numa empresa viável e sustentável. Já para Sariwulan *et al.* (2020), o empreendedorismo pode ser encarado como a arte de agir com criatividade e motivação, no prazer de realizar com inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em constante desafio. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam de ser resolvidas. Por outro lado, o conceito de inovação surge como a capacidade de criar algo novo ou de melhorar algo já existente com o objetivo de gerar valor para o mercado (Singh e Gaur, 2018; Farè *et al.*, 2023).

“Empreendedorismo” surgiu da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa, que é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, podendo ainda significar uma habilidade, perícia ou uma combinação de todos esses significados (Baggio e Baggio, 2015). Segundo Sariwulan *et al.* (2020), existem dois tipos de Empreendedorismo: o Empreendedorismo por Necessidade (criação de negócios por não haver outra alternativa) e o Empreendedorismo por Oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa).

Como referido anteriormente, a inovação é um dos principais motores do crescimento económico o que tem influenciado os países em desenvolvimento a investir, cada vez mais, em políticas que aumentem a sua capacidade de inovação (Distanont e Khongmalai, 2020; Rahmah *et al.*, 2020). Acresce, no entanto, que apesar de existirem vários fatores que interferem na capacidade de inovação e no crescimento económico do país, merece relevo a evidência de que é o empreendedor o agente que tem um papel preponderante nos resultados obtidos, em virtude ser quem identifica as políticas do país e as aproveita para alavancar a inovação (Miguez e Lezana, 2018).

Os fatores que influenciam o processo de inovação estão interligados entre si, podendo facilitar ou dificultar este processo dentro das empresas. Alguns destes fatores incluem a estratégia da organização, cultura, projeto e processo organizacional, liderança e processo (Miguez e Lezana, 2018), assim como a intensidade da dinâmica empreendedora que se encontra estabelecida na própria empresa (Sumiati, 2020)

Para Milian (2020) o empreendedorismo e a inovação “andam de mãos dadas”, visto o empreendedorismo requerer inovação para criar e manter um negócio bem sucedido. O segredo da relação entre o empreendedorismo e a inovação está na capacidade de aproveitamento de novas oportunidades de negócios. Uma empresa empreendedora é aquela que corre riscos, apresenta inovações proativas, participa na inovação de produto-mercado, e ganha vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Miguez e Lezana, 2018; Farè *et al.*, 2023).

Segundo Sariwulan *et al.* (2020), o papel do empreendedorismo no desenvolvimento económico diz respeito, não só, ao aumento de produção e rendimento

per capita, como também promove mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. O empreendedorismo acaba por se traduzir num conjunto de práticas que têm como objetivo garantir a geração de riqueza e uma melhor performance económica nas sociedades que o apoiam (Distanont e Khongmalai, 2018; Rahmah *et al.*, 2020).

2.8. Papel do Empreendedor na Inovação Empresarial

Desde o surgimento do conceito de empreendedor até às definições mais recentes, “empreendedor” surge sempre associado a um agente económico que procura e reconhece oportunidades num cenário de risco e incerteza radical (Milian, 2020). Em 1755, o francês Richard Cantillon em *Essai sur la Nature du Commerce en Général* descreveu o empreendedor como alguém que adquire produtos para vendê-los a um preço incerto num cenário de incertezas (Cararo *et al.*, 2018). Para Adam Smith, no clássico *A riqueza das nações* de 1776, o empreendedor é um agente de reação das mudanças da economia, transformando a oferta em procura. Já segundo Jean Baptiste Say (1803), o empreendedor é definido como um agente económico capaz de otimizar os seus recursos, transferindo-os de setores menos produtivos para setores de elevada produtividade e rendimento (Cararo *et al.*, 2018). De acordo com Martins *et al.* (2023), Sumiati (2020) e Gujrati *et al.* (2019), os empreendedores contribuem para a geração de empregos, impulsionam a inovação, intensificam a concorrência e adaptam-se à evolução das condições de mercado e das tendências da sociedade.

Miguez e Lezana (2018) e Distanont e Khongmalai (2020) defendem a existência de três principais tipos de empreendedores: o empreendedor *start-up* (que cria novos negócios/empresas), o empreendedor corporativo (intra-empreendedor ou empreendedor interno), e o empreendedor social (que cria empreendimentos com missão social). Para Sariwulan *et al.* (2020), os empreendedores dividem-se em dois tipos: aqueles que consideram que o sucesso é definido pela sociedade, e aqueles que têm uma noção interna de sucesso.

O comportamento do empreendedor é fortemente influenciado pelo ambiente que rodeia o desenvolvimento da sua atividade. Este tem a capacidade de compreender as necessidades do mercado e de encontrar formas de lhes dar resposta de forma eficiente e inovadora, muitas vezes através do desenvolvimento de novos produtos e serviços,

procurando melhorar e inovar para gerar criação de valor para os seus clientes e para se diferenciar da concorrência (Miguez e Lezana, 2018). O empreendedor desempenha um papel fundamental na inovação empresarial visto este ser quem procura identificar e aproveitar oportunidades de negócio assim como criar soluções inovadoras para responder à procura do mercado (Teixeira *et al.*, 2019; Stam e Van de Ven, 2021).

O empreendedor é o agente de mudança que impulsiona a evolução das empresas e das indústrias com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento económico e social (Milian, 2020). Segundo Rocha (2016) é o empreendedor quem é responsável por liderar a sua equipa e inspirá-la a procurar a excelência e a inovação em todas as áreas de negócio, estimulando a proatividade e a criatividade com vista a encontrar novas soluções.

O empreendedor é um agente criativo, reconhecido pela sua capacidade de atingir objetivos e de utilizar o ambiente que o rodeia para detetar oportunidades de negócios e tomar decisões mais arriscadas que têm como único objetivo a inovação (Miguez e Lezana, 2018). O empreendedor procura inovações de forma sistemática e faz com que a forma como as pessoas e organizações protegem as suas posições seja em conformidade com as regras e normas do ambiente institucional (Teece, 2016).

Segundo Baggio e Baggio (2015), os economistas defendem que o empreendedor é um agente essencial ao processo de desenvolvimento económico. Cada vez mais são valorizados os valores da sociedade, sendo estes fundamentais para compreender os comportamentos individuais. O papel do empreendedor é agregar valor a produtos e serviços, visando a gestão de recursos, a eficiência e eficácia (Stam e Van de Ven, 2021).

O empreendedor é um inovador, as suas atitudes são construtivas e tem a capacidade de detetar uma oportunidade de negócio, antes que outros concorrentes o façam. O empreendedor é quem tem a iniciativa de criar um negócio para realizar uma ideia ou um projeto pessoal, assumindo riscos e continuando a inovar. Para este, todo o problema tem uma solução (Sariwulan *et al.*, 2020; Milian, 2020).

Ser empreendedor significa possuir a coragem de materializar novas coisas, concretizar ideias e sonhos próprios. Em todas as definições de empreendedor, há características em comum: têm iniciativa para criar um negócio; utilizam os recursos

disponíveis de forma criativa, e preferem assumir riscos e a possibilidade de fracassar, do que não inovar (Miguez e Lezana, 2018).

CAPÍTULO III – QUADRO CONCEPTUAL DE SÍNTESE

A partir do racional conceptual adotado por (Vieira, 2019; Góis, 2022 e Banha, 2020), na elaboração dos respetivos modelos de investigação que suportaram os seus trabalhos no domínio do empreendedorismo feminino no Algarve (as duas primeiras autoras), e na educação para o empreendedorismo (o terceiro autor), foi desenvolvido um modelo de suporte à investigação a realizar - em particular no campo dos instrumentos de recolha e tratamento dos dados, interpretação, apresentação e conclusão dos resultados (Banha, 2020). Para o efeito, foi tido em consideração o conhecimento obtido no estudo da revisão da literatura efetuada, bem como os objetivos gerais e específicos que foram definidos no âmbito da investigação em apreço.

Refira-se que os objetivos gerais da investigação permitiram a identificação de quatro variáveis conceptuais (Estratégia e Ambiente Empresarial, Inovação Empresarial, Resultados de Inovação e Financeiros e Papel do Empreendedor), para as quais foram selecionadas as seguintes dimensões:

- i) Estratégia e Ambiente Empresarial: Estratégias utilizadas no desempenho económico da empresa, Condições enfrentadas pela empresa, Aquisição ou licenciamento de patentes ou outros direitos de propriedade intelectual e Legislação ambiental e Alterações Climáticas;
- ii) Inovação Empresarial: Inovação de produto, Inovação de produto/ processo e Inovação de processo;
- iii) Resultados de inovação e financeiros: Intensidade de inovação, Produtos novos para o mercado e Performance Económico-financeira;
- iv) Papel do empreendedor: Gestão de Stakeholders e Redes empreendedoras, Conhecimento e aplicação do potencial e das características do empreendedor e Conhecimento e gestão do projeto empreendedor.

Para cada uma das dimensões identificadas, foram criadas categorias correspondentes, com base na revisão de literatura realizada, nomeadamente: INE (2022), Manual de Oslo (OECD, 2018), Dantas e Ferreira (2019), Sariwulan et al. (2020) e

Miguez e Lezana, (2018). As categorias identificadas permitiram operacionalizar os conceitos fundamentais do modelo adotado, dando resposta aos objetivos definidos para a investigação realizada (Banha, 2020). De seguida, apresenta-se o quadro concetual de síntese realizado, com base nas referidas variáveis, dimensões e categorias:

Figura 3. 1 - Quadro concetual de síntese adotado

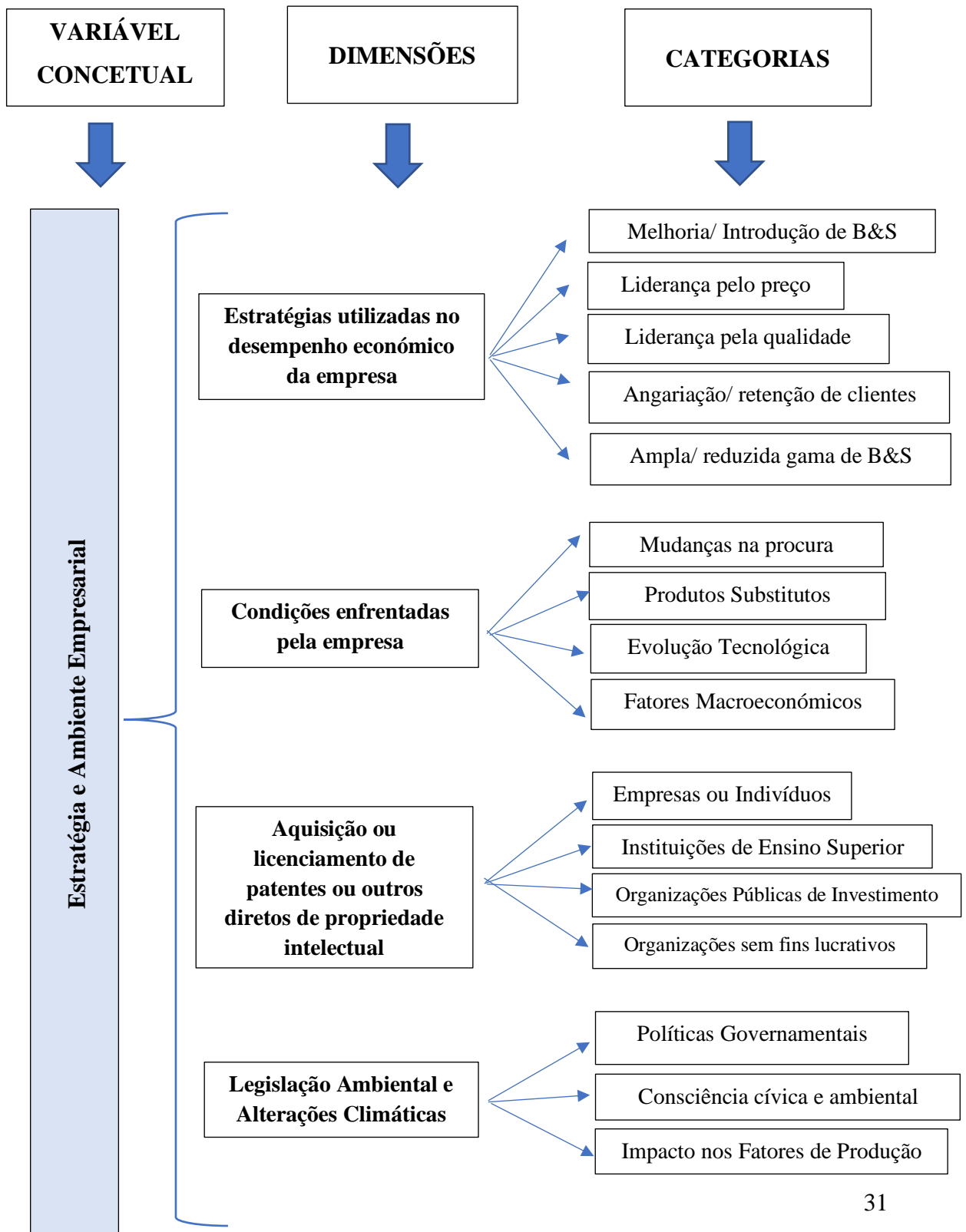


Figura 3.1 (continuação) – Quadro concetual de síntese adotado

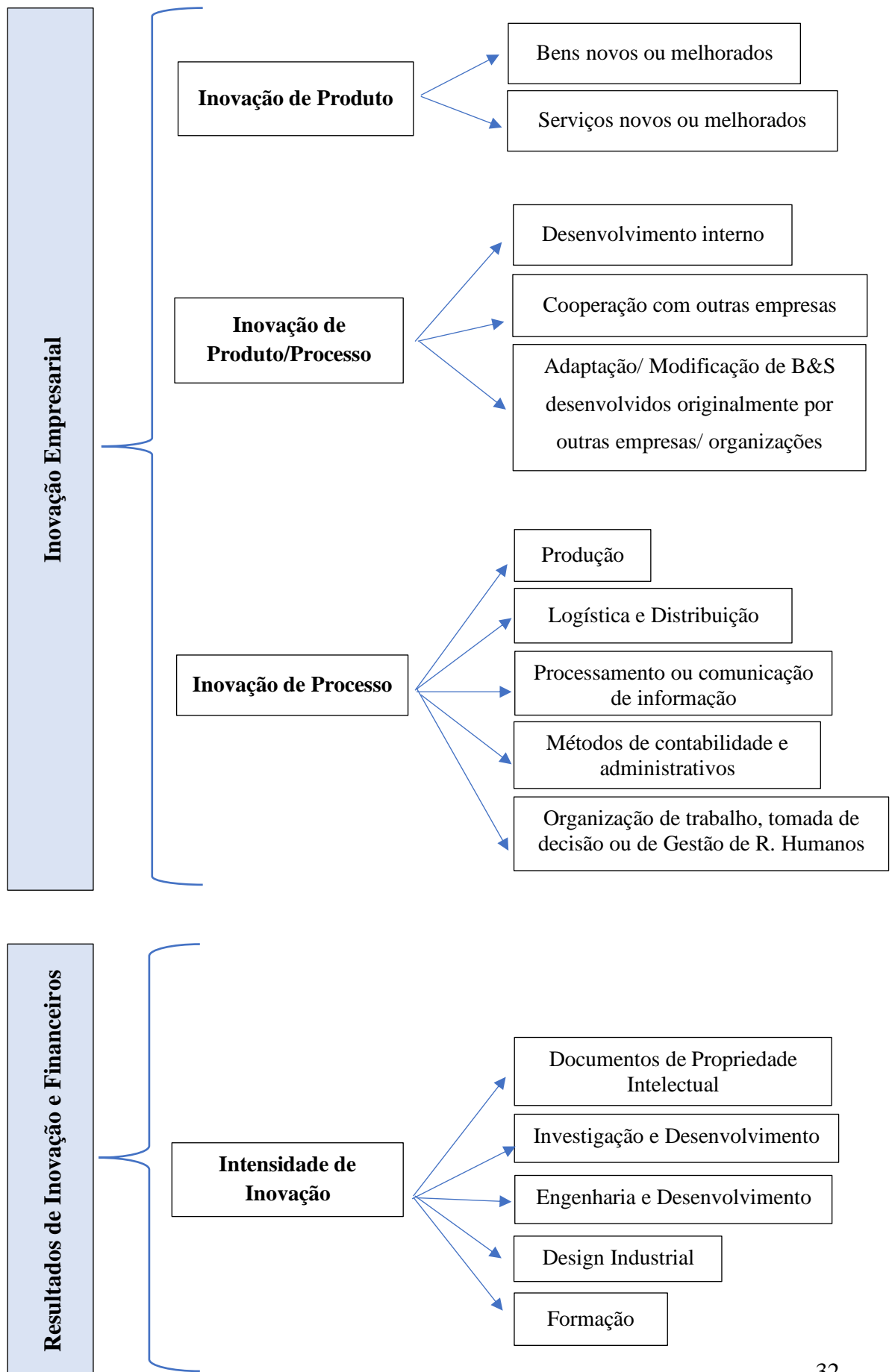


Figura 3.1 (continuação) – Quadro concetual de síntese adotado

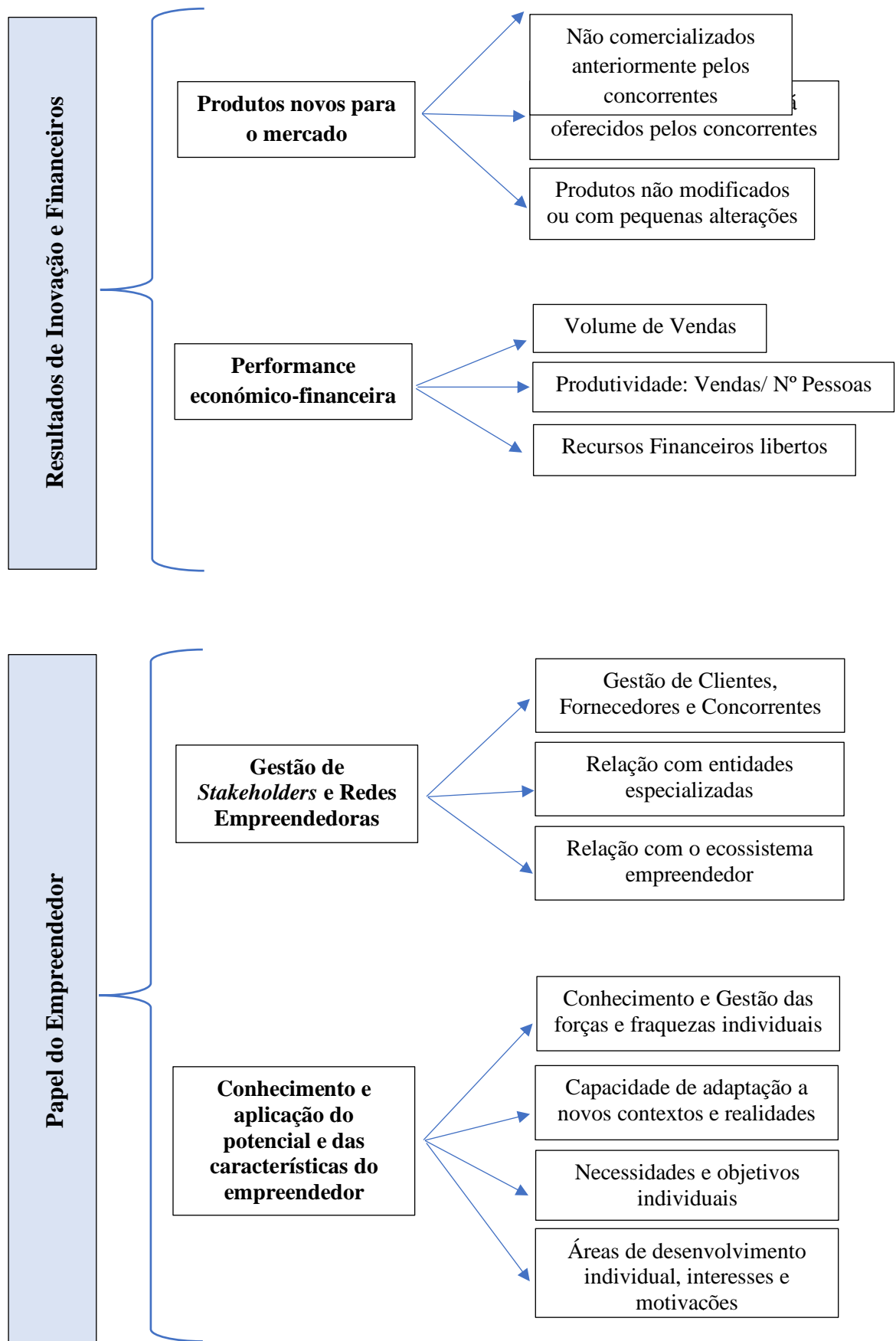
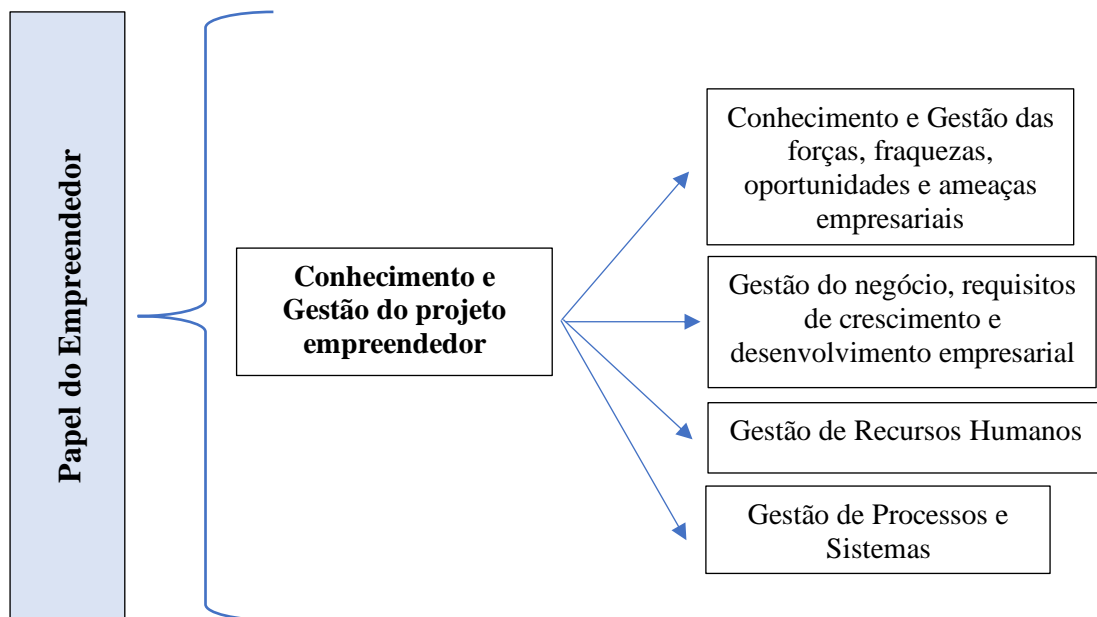


Figura 3.1 (continuação) – Quadro concetual de síntese adotado



Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA, ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Neste capítulo, o principal objetivo é descrever os critérios utilizados para proceder à seleção dos casos, métodos de procedimento empregues, técnicas adotadas na recolha e análise dos dados e respetivos instrumentos de recolha de dados usados na investigação empírica.

4.1. Justificação da Abordagem Metodológica

A inovação nas pequenas e médias empresas algarvias ainda é um tema que se encontra pouco desenvolvido (Oliveira *et al.*, 2016) e, por isso, foi considerado pertinente utilizar uma abordagem qualitativa na realização deste estudo, de modo a obter-se informações que permitissem a compreensão do fenómeno em estudo, em particular as dinâmicas registadas em cada um dos casos estudados no que à inovação empresarial diz respeito (Miles *et al.*, 2018; Pitanga, 2020).

Segundo Creswell e Creswell (2017), a utilização de uma abordagem qualitativa é fundamental para estudar temas como a inovação e o empreendedorismo pois existem questões importantes que só podem ser perguntadas, e consequentemente respondidas, através de métodos qualitativos, visto que estes permitem um conhecimento bastante mais profundo do comportamento empreendedor. Enquanto os métodos quantitativos, ao utilizarem amostragens probabilísticas, apenas atingem uma generalização confiável da amostra para a população, os métodos qualitativos são utilizados em casos ricos em informação, para um estudo em profundidade (Oliveira *et al.*, 2020; Banha *et al.*, 2022).

A pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa científica utilizada para descrever fenómenos do ponto de vista do participante, sendo o principal objetivo compreender questões amplas e holísticas. A pesquisa qualitativa envolve, geralmente, uma interação direta entre o pesquisador e o indivíduo/empresa a ser estudado. Ao contrário das abordagens quantitativas, a pesquisa qualitativa visa atingir diretamente os indivíduos

através desta interação, o que é considerado uma vantagem única sobre abordagens quantitativas. (Groenland e Dana, 2020).

Assim sendo, a abordagem qualitativa demonstra ser adequada a esta investigação, visto ter como principal foco a compreensão e resolução dos problemas a partir da perspectiva dos participantes que colaboram na investigação (Pitanga, 2020; Groenland e Dana, 2020).

4.2. Escolha da estratégia de investigação

No que toca à definição da estratégia de investigação a utilizar, o estudo de caso demonstrou ser um método apropriado. De facto, a investigação realizada ao assentar num desenho metodológico estruturado em face de objetivos específicos, pode beneficiar da reflexão ponderada sobre as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação que é proporcionada pelo estudo de casos (Yin, 2018; Bogdan e Bilken, 1994). Acresce, que, uma abordagem de estudo de caso é adotada quando, devido à complexidade do fenómeno em estudo, uma abordagem quantitativa não é viável, ou quando a relação entre o fenómeno e o contexto são demasiado complexos para serem examinados através de um inquérito (Groenland e Dana, 2020), como se considera ser o caso da presente investigação.

Ao utilizar este tipo de estratégia de investigação, é fundamental existir uma análise imparcial por parte do investigador de maneira a analisar os resultados da investigação de acordo com os pressupostos e objetivos definidos (Groenland e Dana, 2020). O tipo de estudo de caso utilizado nesta investigação são os múltiplos estudos de caso (Tymoshchuk *et al.*, 2019), visto a sua análise permitir a obtenção de resultados mais reais que o estudo de um caso único (Yin, 2018). Além disso, a utilização deste método permite comparar as respostas obtidas com os casos analisados, individualmente (Tymoshchuk *et al.*, 2019).

Esta estratégia de investigação acarreta também uma vertente exploratória, visto permitir explorar um problema ainda pouco desenvolvido, neste caso, na região do Algarve (Yin, 2018).

Para garantir confiabilidade a um estudo de caso, é fundamental a existência de um protocolo de estudo de caso (Groenland e Dana, 2020). O protocolo adotado no presente trabalho pode ser observado no Apêndice 2.

4.3 Organização e implementação da investigação empírica

4.3.1 A Escolha dos Casos de Estudo

O processo inicial de escolha dos casos de estudo começou por uma pesquisa aprofundada, na Internet, com vista a identificar as pequenas e médias empresas que mais se tivessem destacado na vertente da inovação empresarial na região do Algarve, pela qualidade da sua liderança, gestão e desempenho e que pudessem ser exemplos de criação de valor para a região do Algarve e do País. Neste processo mereceu particular atenção a identificação de empresas que pudessem proporcionar elementos sobre a relação (ou não) entre inovação e resultados obtidos, bem como a identificação dos seus fundadores/empreendedores/gestores no sentido de ser possível compreender o papel que os mesmos pudessem ter tido na adoção de estratégias de inovação que contribuíssem para os bons resultados alcançados por essas empresas.

Esta amostra é uma amostra intencional em que os casos selecionados visam elucidar os objetivos da investigação. De referir, que esta situação encontra eco nos critérios utilizados pela Associação Empresarial para a Inovação (COTEC), na atribuição do Estatuto Inovadora Cotec - selo de reputação e prestígio que tem como objetivo a distinção das empresas que, pela qualidade do seu desempenho e gestão, constituem um exemplo para o País.

Neste enquadramento, foi, igualmente, considerado importante tentar identificar empresas com o perfil de PME's, mas que se tivessem caracterizado por não terem adotado estratégias inovadoras na gestão empresarial e, conseqüentemente, menor desempenho em termos de destaque no mercado em que operavam. Contudo, tornou-se difícil aceder a esta tipologia de empresas na pesquisa realizada, uma vez que raramente acontece a exposição de casos de insucesso por parte dos seus protagonistas e, conseqüente

disponibilidade dos mesmos, para participar em entrevistas com as características pretendidas no âmbito da presente investigação.

Posto esta limitação, considerou-se crítico fixar-se a atenção da investigação na identificação de pequenas e médias empresas que fossem reconhecidas como as mais inovadoras da região algarvia e, com isso, chegar aos seus fundadores/empreendedores para, através destes, conseguir-se compreender os fatores que mais têm contribuído para o sucesso que têm vindo a alcançar.

Paralelamente, à pesquisa efetuada, foi possível conhecer e ter acesso a uma distinção na área da inovação, efetuada a nível nacional, desde 2021, denominada por Estatuto Inovadora COTEC, que em 2022, distinguiu 654 empresas com o estatuto COTEC, sendo que destas, quatro, eram empresas algarvias: Hubel Verde, Dengun, Dream Wave e SPAROS. Tendo em consideração a qualidade e prestígio da Organização COTEC, bem como os procedimentos metodológicos adotados na distinção do estatuto COTEC, foi considerado adequado para efeitos dos objetivos específicos definidos no âmbito da presente investigação, selecionar estas 4 empresas para o presente estudo. Um conhecimento mais pormenorizado destas empresas e respetivos empreendedores é possível de se verificar na consulta aos Apêndices 4 e 5 do anexo, através de uma breve caracterização das referidas empresas e dos respetivos empreendedores.

Importa salientar, após a identificação das empresas atrás referidas, o papel desempenhado pelo orientador deste trabalho, o Professor Francisco Banha, no acesso e sensibilização dos empreendedores para a participação na presente investigação, beneficiando do seu conhecimento e rede de contactos, fruto da sua própria experiência empresarial e da sua participação ativa na dinamização do ecossistema empreendedor nacional. Do ponto de vista processual, a primeira abordagem aos empreendedores foi realizada através de uma chamada telefónica, na qual todos eles se mostraram disponíveis para dar o seu testemunho para o presente estudo. Posteriormente, foi enviado um e-mail a cada um deles (conforme consta no Apêndice 1.1.1), onde foi formalizada a marcação da entrevista e, além disso, explicitados os principais temas a serem abordados no decorrer da mesma. De seguida, tendo por base o modelo concetual adotado e o correspondente Guião das Entrevistas semiestruturadas (vide Apêndice 2.1), procedeu-se à realização das entrevistas junto dos citados responsáveis.

4.3.2 Processo de organização e implementação da recolha dos dados

A realização de entrevistas semiestruturadas aos representantes das empresas selecionadas, iniciou a etapa de recolha de dados, tendo como foco responder aos objetivos definidos para a presente investigação, através de um diálogo com os entrevistados (Banha, 2020).

Todas as entrevistas foram realizadas através da plataforma Zoom, conforme a disponibilidade dos participantes. Todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento dos respetivos participantes, tendo sido realizadas entre o dia 21 de Abril de 2023 e o dia 22 de Maio de 2023, com uma duração que variou de acordo com a disponibilidade de cada um dos entrevistados, mas tentando sempre ter presente os objetivos definidos, malgrado a agenda bastante preenchida deste tipo de profissionais, o que fez com as citadas entrevistas tivessem variado entre 30 min e 1h10.

Como referido no final do ponto anterior, de acordo com o modelo concetual adotado, procedeu-se à elaboração de um guião composto por questões abertas e fechadas e que funcionou como suporte fundamental de conversação.

4.3.3 Processo de gestão e organização dos dados

Posteriormente à realização das entrevistas, passou-se à transcrição para formato digital (Microsoft Word) de todas as gravações (no apêndice 1 encontra-se um exemplo de transcrição de uma entrevista).

Quando todas as entrevistas se encontraram transcritas, foram enviadas aos participantes da investigação para sua validação, solicitando a sua revisão e correção. É importante referir que o conteúdo original que se encontra gravado não foi, de forma nenhuma, alterado, sendo que todos os entrevistados consentiram com o conteúdo das entrevistas, reenviando o texto sem qualquer modificação, ou apenas acrescentando pequenos detalhes ou correções.

Ao longo de toda a redação da investigação foi assegurada a confidencialidade no uso da informação recolhida e todos os dados foram tratados de forma anónima.

4.3.4 Processo de tratamento, análise e apresentação dos dados

Ao nível da técnica de análise de dados foi considerado adequado recorrer à análise de conteúdo, dado ser considerado um dos procedimentos mais adaptados na interpretação das respostas fornecidas pelos entrevistados. De facto, a análise de conteúdo é reconhecido pela literatura como um método de análise que desempenha um papel fundamental nas investigações, principalmente as de natureza qualitativa, visto analisar em profundidade a compreensão dos problemas a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação (Cardoso et al., 2021).

Segundo Groenland e Dana (2020), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para fazer inferências replicáveis e válidas a partir dos dados recolhidos, utilizada para realizar interpretações subjetivas de conteúdos, sendo que o conteúdo não tem de incluir apenas dados e textos, mas também áudios ou gravações. Desta forma, é possível identificar temas ou padrões, possibilitando uma análise dos dados por conteúdo, através de um processo de codificação, onde a ideia é atribuir códigos a trechos de texto. Esses códigos ajudam a encontrar padrões e relações entre os dados e, eventualmente, uma estrutura interpretativa. Assim, o pesquisador consegue adquirir uma compreensão dos vários significados dos dados recolhidos (Banha *et al.*, 2022).

Algumas das vantagens da análise de conteúdo são: permite uma grande proximidade com os dados, a forma codificada do texto pode ser analisada estatisticamente; é um método de fácil compreensão e que acarreta poucos custos; permite análises qualitativas e quantitativas. Por outro lado, as principais desvantagens da adoção deste método de análise é o facto de poder ser extremamente demorado e estar sujeito a erros, especialmente quando a análise é usada para atingir um nível mais alto de interpretação (Groenland e Dana, 2020)

Segundo Banha (2020) e Banha *et al.* (2022), os procedimentos de análise de dados respeitaram o seguimento das seguintes etapas: redução e tratamento dos dados, apresentação dos dados e interpretação da informação recolhida. Na redução dos dados foi utilizado um sistema de codificação, que permitiu transformar as respostas originais recolhidas nas entrevistas, em dados organizados de uma forma muito mais simplificada (Bardin, 2018).

Para este processo de codificação, foram agrupadas as principais citações das transcrições das entrevistas, divididas pelas respectivas variáveis conceituais, dimensões e categorias correspondentes. Esta codificação ocorreu através da criação de grelhas, divididas pelas 4 variáveis conceituais definidas, que permitiram organizar toda a informação recolhida, possibilitando a apresentação dos dados num espaço mais reduzido, de forma a facilitar a leitura (Miles *et al.*, 2018; Groenland e Dana, 2020, Banha *et al.*, 2022).

Por último, seguiu-se a fase de conclusão e interpretação de toda a informação recolhida, organizada e compactada nas grelhas para compreender o fenómeno em estudo do ponto de vista das entrevistadas, conforme se pode observar no exemplo apresentado no apêndice 1. Nesta fase efetuou-se a análise e comparação do material recolhido com outros estudos realizados, de forma a responder aos objetivos de investigação, tendo por base o citado referencial teórico.

4.3.5 Processo de escrita dos casos

Os dados retirados das entrevistas realizadas encontram-se organizados em capítulos, os quais correspondem a cada uma das variáveis conceituais do modelo utilizado. No capítulo de apresentação e análise dos resultados obtidos, por uma questão de privacidade, não estão mencionados os nomes dos empreendedores entrevistados, sendo que cada um deles está identificado com um carácter numérico que corresponde à ordem cronológica da realização de cada entrevista.

CAPÍTULO V-APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados desta investigação. Tendo em conta a revisão de literatura efetuada, com base nos dados recolhidos e tendo por base as questões definidas no guião que consta no apêndice 2, procurou-se analisar e refletir acerca dos tipos de inovação empresarial adotada pelas organizações em estudo, das estratégias adotadas, do papel do empreendedor no sucesso da sua empresa, assim como da influência da inovação nos resultados financeiros das organizações.

5.1. Estratégia e Ambiente Empresarial

Das estratégias utilizadas no desempenho económico da empresa, destacou-se a angariação de novos clientes e retenção dos clientes habituais, em conformidade com o referido em Marchante (2014) e com os resultados verificados em INE (2022), onde o “foco em satisfazer grupos de clientes habituais” e o “foco em angariar novos grupos de clientes” são 2 das 4 principais estratégias adotadas, a par com o “foco na qualidade elevada (liderança pela qualidade)” e com o “foco na melhoria dos bens ou serviços já existentes”:

“[...] A nossa estratégia para captar novos clientes tem sido sempre através da tentativa de demonstração de que nós podemos acrescentar valor ao nosso produtor, e sempre numa ótica de: “Vamos fazer aqui um ensaio e tentar partilhar aqui o risco com um agricultor neste ensaio”. Se correr bem, o agricultor ganha essa confiança para connosco, se não correr bem, o agricultor não será totalmente penalizado pois a área que afetou foi reduzida. Essa tem sido a estratégia para captar novos clientes. Em termos de estratégia para manter os clientes antigos, é sempre tentar servir o melhor possível. Nós não somos só um fornecedor de produtos, fornecemos produto com um know-how técnico e um acompanhamento dedicado aos nossos clientes. Além disso, consideramos importante conseguir ter uma capacidade

logística e de stock para garantir o fornecimento aos nossos clientes. Estes são os pontos-chave para mantermos os clientes satisfeitos e a continuarem connosco.”(E1)

“Temos investido mais na parte do acompanhamento ao cliente nas camadas de middle management, ou seja, a nível de gestores de projeto, na parte da agência, temos também trabalhado para repensar a forma como fazemos as coisas de forma a sermos mais eficientes e mais competitivos. Ou seja, é uma combinação de acompanhamento e de relação com o cliente com a forma como fazemos as coisas serem mais eficientes para aquilo que são os objetivos de sucesso dos clientes.” (E2)

[...] nós acabamos por ter relações relativamente próximas com os clientes quer seja nos serviços, quer seja nos produtos. Por exemplo, num serviço não se decide as coisas em um e-mail. Implica sempre muita discussão até se chegar a um acordo e a uma definição exata das necessidades do cliente. Num novo cliente, facilita muito a aproximação, para eles sentirem que percebemos o produto deles, vamos 43ível43-lo num contexto em que vai ser testado corretamente, ou seja, eles depositam alguma confiança quando decidem trabalhar connosco. Por isso, cria-se sempre uma relação bastante próxima com o cliente. [...] Para angariar novos clientes, o mais importante é a realização das visitas às instalações dos clientes, perceber qual a sua necessidade, como é que nós, em relação à solução que ele está a utilizar, podemos ser melhores e o que é que podemos sugerir. Como nós fazemos pequenas quantidades, podemos dizer “vamos te mandar para a semana um protótipo, quando puderes testas, vês se estás satisfeito”. É uma aquisição de novos clientes muito personalizada.” (E4)

Quanto às condições enfrentadas pelas empresas, os 4 empresários entrevistados consideram que enfrentam concorrência de produtos ou serviços substitutos no mercado, conforme defendido em Ribeiro *et al.* (2020), enquanto em INE (2022), apenas 13% das empresas inquiridas enfrentam este tipo de concorrência:

“Considero que existe uma concorrência grande, principalmente diretamente de alguns fabricantes, porque tem existido, na agricultura, um investimento de alguns fundos no setor agrícola, transformando cada vez mais as áreas de produção e as empresas de maior dimensão, comprando empresas que já existiam ou áreas produtivas.” (E1)

“A concorrência vai sempre existir. Se não houver concorrência é que é estranho. [...] É necessário percebermos, primeiro, qual é a nossa oferta, a nossa proposta de valor, uma vantagem competitiva que tenhamos, e para isso temos de ter uma noção de qual é o tipo de cliente que queremos chegar, qual é que é a oferta concorrente nesse mercado, por isso não se pode falar de concorrência em sentido lato.” (E2)

“Enfrentamos muita concorrência, cada vez mais. Só agora é que as entidades estão a pôr um travão porque, infelizmente, já começa a haver bastante confusão. [...] O turismo traz muita riqueza local, em termos económicos, mas muitas vezes retira a qualidade de vida dos residentes. Na questão da observação de golfinhos, ao longo dos anos muitas empresas têm surgido e o que acontece é que é difícil limitar o número de embarcações que podem estar a fazê-lo ao mesmo tempo.[...]” (E3)

“[...] é um mercado altamente competitivo. Não é um mercado fácil, porque apesar de exigir muita intensidade tecnológica, é um mercado que pelo seu valor acrescentado, suscita também bastante interesse. Já havia grandes empresas nesse mercado, 100 vezes maiores que a SPAROS, mas depois da entrada da SPAROS, outras empresas mais pequenas viram que havia oportunidade e tentaram replicar o modelo da SPAROS. Por isso, nós temos de estar sempre a inovar e a trazer algo melhorado para o mercado para não perdermos este nosso posicionamento.” (E4)

Relativamente à evolução tecnológica, todos os empreendedores referiram ou que têm um conjunto de planos em calha para implementar na empresa no futuro, ou que já o fazem atualmente. Segundo Baylão e Oliveira (2015), esta é outra das condições enfrentada pelas empresas no mercado.

Quanto à dimensão relativa à Legislação ambiental e às Alterações Climáticas, a consciência cívica e ambiental é um fator fundamental, atualmente, para o sucesso dos processos de inovação. A sustentabilidade é um tema cada vez mais abordado no nosso dia-a-dia, sendo fundamental a sua prática no seio das organizações (Calazans, L. B. B., & Silva, G., 2016). No entanto, nem todos os empreendedores entrevistados conseguem manter práticas sustentáveis nas suas organizações, sendo esta uma dificuldade já relatada em Paz e Kipper (2016). Em baixo apresentam-se algumas citações:

“Nós tentamos procurar produtos e soluções para os clientes que sejam ambientalmente sustentáveis, com menores consumos de água, produtos menos processados do ponto de vista industrial, tentamos promover a luta biológica e não a luta com pesticidas, inseticidas ou fungicidas. Tentamos sempre que haja esta consciência ambiental nas operações que fazemos, tentamos também ter um conjunto de métricas da sustentabilidade em termos dos consumos de combustível por tonelada de produto entregue, etc.” (E1)

“[...] Nós aqui ainda não temos muitas práticas nesse sentido, temos aqui no escritório a reutilização de alguns materiais, mas a parte náutica ainda carece um pouco nesse aspeto. Temos uma embarcação em construção que tem uns painéis solares, mas é um pouco para “inglês ver”, apesar de já ser uma pequena ajuda. Mas um grande objetivo que tenho para o futuro é apostar nesta temática da sustentabilidade. Quero deixar para os meus filhos um mundo melhor, dentro dos possíveis.” (E2)

“[...] nós temos uma certificação que é a Global G.A.P., que tem a ver não só com a qualidade dos produtos, qualidade e segurança alimentar, mas também com tudo o que tem a ver com a sustentabilidade. [...] Nós temos a nossa própria política de sustentabilidade e de responsabilidade social em que, de alguma forma, tentamos estabelecer algumas metas. Começámos por fazer o nosso balanço da nossa pegada de carbono enquanto empresa, e isso permitiu-nos identificar as áreas onde temos maior gasto de carbono, que acaba por ser muito ligada às matérias-primas que usamos na produção, mas também o próprio consumo energético da empresa. Neste momento, estamos

a preferir utilizar determinados fornecedores em relação a outros porque nos dão algumas mais-valias em termos da pegada de carbono. [...] vamos também equipar-nos com energias renováveis nomeadamente com painéis fotovoltaicos, para termos, pelo menos de forma parcial, o nosso consumo energético com fontes renováveis. É claro que a sustentabilidade não passa só pela questão ambiental, também tem a ver com fatores sociais e económicos, relacionado com as boas praticas, transparência com o fornecedor, praticas adequadas em termos financeiros, etc.” (E4)

5.2. Inovação Empresarial

Procurou-se perceber quais os tipos de inovação os empreendedores inquiridos punham em prática nas suas empresas.

No que diz respeito à inovação de produto, os 4 entrevistados relataram que, tanto no presente como futuramente, o principal objetivo é desenvolver novos bens ou serviços ou melhorar os já existentes, tal como referido em Cooper (2017). Já nos resultados obtidos em INE (2022), no período em questão, todas as regiões apresentaram um decréscimo na percentagem de empresas que introduziram inovação de produto. Em Dantas e Ferreira (2019), os resultados indicam que a maioria da amostra não introduz produtos novos no mercado em todos os períodos em análise (2008 a 2014), o que não acontece no caso dos nossos entrevistados.

Das respostas obtidas apresentamos alguns exemplos:

“O objetivo é lançar novos produtos e serviços. Por exemplo, um dos serviços que lançámos, em Portugal ainda não existia, é algo que já se fazia nos Estados Unidos, que é a polinização assistida. Aquilo que nós temos feito em termos de serviço é tentar fazer esta polinização assistida de forma que leve a um aumento da produção nalgumas culturas” (E1)

“Em qualquer tipo de produto, o produto não pode ficar estático [...] por isso uma das nossas vertentes são os produtos existentes – por exemplo,

já temos produtos no mercado das rações desde 2015, já estão agora a fazer cerca de 8 anos, e a verdade é que continuamos sempre a trabalhar para de alguma forma eles terem novas propriedades, para que estes estejam sempre posicionados na escala de valor como dos melhores produtos no mercado”
(E4)

Já no que diz respeito a inovações de processo, apenas 2 dos entrevistados relataram a utilização de novos métodos de produção nas suas empresas, empresas essas do ramo da agricultura e da aquacultura (a par do referido em Artuzo *et al.* (2017)), contrariamente ao estudo feito pelo INE (2022), em que as empresas de Informação e comunicação e das Atividades financeiras e de seguros se destacaram com as percentagens mais elevadas de empresas com inovação de processo:

“Aquilo que temos em vista é a introdução de um novo sistema de controle e monitorização dos níveis dos depósitos dos nossos clientes para melhorar o nosso nível de rota.” (E1)

“Em termos de processos mais primitivos, também tivemos bastante inovação. Não foi só inovação, foram também alterações sucessivas que nos levaram a novos processos, isto porque a empresa ao longo dos anos foi se certificando em diversas certificações que têm relevância comercial e para obedecer a algumas dessas certificações nós tivemos de ir adaptando o nosso processo produtivo para garantir que estávamos conformes em termos de auditorias, etc. Isto é uma transformação que demora o seu tempo porque implica não só investimento em novos equipamentos e novas etapas de processo produtivo, mas também alterar um pouco os hábitos das pessoas. Em termos de processos de gestão de recursos humanos, nos últimos 5 anos houve alterações significativas.” (E4)

A inovação de processo relacionada com a organização de trabalho, tomada de decisões e gestão de recursos humanos é implementada em todas as empresas inquiridas, em conformidade com o que acontece no artigo de referência (INE, 2022), em que a maioria das empresas analisadas põe em prática a inovação de processo nestas temáticas. O marketing é outro dos tópicos abrangidos quando se trata de inovação de processo, em

conformidade com o referido por Silva *et al.* (2021), tendo sido posto em prática por 3 dos 4 empreendedores entrevistados:

“Em primeiro lugar, redes sociais. Em segundo lugar, ações em revistas de especialidade. Em terceiro lugar, ações e participação em colóquios da especialidade. Em quarto lugar, demonstrações de campo abertas a clientes” (E1)

“Usamos redes sociais, utilizamos também o próprio produto pois temos algumas comunicações a bordo das embarcações. Nos últimos anos não temos apostado muito no marketing online, embora este ano vamos voltar. As Agências Online (OTA’s) fazem um trabalho monstruoso, e muitas vezes, se nós formos investir no marketing online, estamos a fazer concorrência com esses nossos parceiros [...]” (E3)

“Na tal área dos serviços de investigação, acaba por ser muito a participação em feiras industriais, mas que tenham conotação científica. Por exemplo, congressos, mas que tenham a parte de feiras associada [...] Na parte dos produtos, na componente mais comercial, aí funciona também com stands em feiras, artigos técnicos em revistas especializadas, visitas a clientes, aí convém não trazer os clientes, mas sim ir visitá-los 1 a 1 nas suas instalações para percebermos os problemas que eles têm e podermos melhorar. Temos também anúncios, canais digitais (como o LinkedIn, etc), mas o lançamento de produtos é geralmente feito através de feiras, em que sabemos que vão estar lá alguns clientes” (E4)

Já quanto à dimensão Inovação de Produto/ Processo, a cooperação com outras empresas ou organizações demonstra ser um fator de extrema relevância para o sucesso da inovação (Dantas e Ferreira, 2019), pelo que os 4 empreendedores entrevistados o põem em prática nas suas empresas, ao contrário do que é analisado em INE (2022), onde a maior parte das empresas em questão realizam inovação apenas a partir da própria empresa. Das respostas obtidas apresentamos alguns exemplos:

“A introdução de inovações tem sido maioritariamente em colaboração com outras empresas. Com Institutos de Investigação, Universidades, Startups, empresas maduras que trabalhem noutras áreas complementares, etc.” (E1)

“Trabalhamos com empresas, pessoas, consultores, novas contratações estratégicas para ganharmos conhecimento em determinadas áreas. [...] Mesmo no próprio processo de inovação, temos ido buscar pessoas, seja por contratação de pessoas para a equipa, seja por consultores, seja por formações, é um processo contínuo.” (E2)

“Trabalhamos com tudo o que seja ligado ao turismo. Nós dividimos isto em $\frac{3}{4}$ partes: temos o cliente que vem diretamente cá, temos o cliente tradicional das agências de viagens, que estão a desaparecer, temos também os operadores turísticos que operam no Algarve (TUI, ETS, etc), e depois temos os produtos mais recentes, os OTA's, que são os Operadores Turísticos Online, que já começam a dominar o mercado.” (E3)

“[...] no desenvolvimento de uma nova ração, para larvas por exemplo, raramente nós fazemos tudo sozinhos. Muitas vezes o modelo que utilizamos é: desde o início, fazemos um projeto com um potencial cliente, idealmente fazemos alguns testes nas instalações desse potencial cliente, para que o teste venha já de uma condição muito próxima da realidade final. Ou seja, nós com algumas pisciculturas temos essa tal colaboração com uma entidade externa. [...] Outro exemplo de uma colaboração externa, que não é tanto de investigação, mas sim de comercialização, é que quando nós decidimos entrar no mercado dos Estados Unidos com o ZEBRAFEED, seria muito difícil para nós instalar nos Estados Unidos vendedores e pessoal para dar apoio aos clientes, e então fizemos uma parceria com um revendedor que já estava estabelecido no mercado americano e ele é que comercializa a nossa ração lá.” (E4)

5.3. Resultados de Inovação e Financeiros

Relativamente à contribuição de produtos novos para o mercado, tal como referido em INE (2022), a elevada concorrência no mercado é um dos principais fatores enfrentados pelas empresas, assim como refere Michaux (2023), sendo em muitos casos, neste artigo, um dos principais obstáculos à inovação. No caso dos entrevistados do nosso estudo, a concorrência é encarada como algo positivo:

“[...] tem sido através do serviço que nós podemos acrescentar e que a concorrência não faz. Nós não nos posicionamos só como um fornecedor de produtos, nós conseguimos garantir um serviço ao cliente que a concorrência pode não conseguir fazer. Fazemos ensaios no campo, enviamos as análises dos ensaios, fazemos uma passagem semanal ou mensal aos campos e produzimos relatórios de avaliação técnica. É isto que nos dá vantagem competitiva.” (E1)

“Competir pelo preço é sempre algo delicado. Nós estamos a tentar trabalhar a nossa marca, no sentido que eu pague um pouco mais do que a concorrência, mas temos 20 anos de experiência, tentamo-nos fazer valer disso. Este ano estamos a aplicar uma coisa que está muito na “moda”, que já acontece há muitos anos em hotéis e companhias aéreas, que é o preço dinâmico. Reduzimos mais os preços em época baixa e em época de maior procura aumentamos ligeiramente. Eu tenho visto que aqui a nossa concorrência já começou também a aderir a este método, é uma prática comercial que começa a ser comum.” (E3)

Quanto à performance económico-financeira das empresas, ao contrário do defendido por Dantas e Ferreira (2019), neste caso verificou-se uma relação direta entre o investimento em inovação e os resultados financeiros. Todos os entrevistados referiram que a inovação tem tido um grande peso no volume de negócios. Algumas das citações obtidas são as seguintes:

“O volume de negócios tem crescido. Provavelmente, no crescimento do volume de negócios, o papel da inovação é de cerca de 50%, os outros

50% dizem respeito a crescimento em áreas que já foram desenvolvidas no passado [...] Nós temos tido crescimentos do volume de negócios ao ano em cerca de 10% a 15%, com exceção do ano passado. No ano de 2022 tivemos um crescimento atípico, bastante mais elevado, devido a fatores externos como a guerra, que colocou o preço das matérias-primas muito mais alto. A empresa o ano passado faturou 30 milhões de euros, e podemos dizer que o investimento em inovação que fizemos o ano passado foi de cerca de 300 mil euros. No que é que a inovação também nos ajuda? Além de se traduzir em cerca de metade do crescimento do nosso volume de negócios (se crescermos cerca de 15% ao ano, a inovação representa então cerca de 7%), podemos também dizer que a inovação nos dá uma notoriedade que é difícil de medir em termos de marca, e hoje a marca tem um valor muito grande. A inovação ajuda-nos a construir esta consolidação da marca e ajuda-nos a fazer crescer a força e o peso que a marca pode valer, além de que existe também uma relação direta do investimento em inovação com a redução de custos do ponto de vista fiscal. Por isso, podemos dizer que o investimento em inovação traz esta redução de custos, traz o crescimento do volume de negócios e traz uma notoriedade da marca que é difícil de quantificar.” (E1)

“[...] há uma correlação quase direta seja a curto/médio/longo prazo, daquilo que é o investimento em inovação e aquilo que a nossa atividade empresarial vai trazer para a empresa. Por isso, na nossa atividade, mais do que noutras áreas, é quase que obrigatório continuarmos a investir em I&D, porque senão depois perdemos clientes e parceiros.” (E2)

“O nosso online (website, redes sociais e OTA’s), que representa a nossa parcela de inovação, há uns 6/7 anos atrás, representavam cerca de 8/9% do volume de negócios. Se falarmos de há 10 anos, talvez 1%. Atualmente, já ultrapassa os 50%, muito próximo dos 60%. Acredito que este ano possamos chegar aos 70%, devido a estas novas tecnologias. Em 2020, o volume de vendas da empresa foi baixíssimo, não atingimos 1 milhão de euros de volume de negócios. Em 2021, atingimos cerca de 1.7 milhões. O ano passado, atingimos 3 milhões, que já são valores superiores ao pré-covid. Este ano, a previsão é de superar todos estes valores.” (E3)

“Nós temos cerca de 20%/25% do nosso volume de negócios alocado a tudo o que é inovação. Isto sem falar dos serviços, porque os serviços, apesar de representarem investigação, não são inovação para nós, são inovação para terceiros, por isso esses nós não contabilizamos. Por isso, nós temos um investimento em inovação bastante importante. [...] o ano passado, em relação ao anterior, o volume de vendas foi muito equivalente, não houve um grande crescimento. Este ano antevemos uma ligeira quebra na faturação [...] Para o ano, esperamos superar o nosso histórico de faturação.”(E4)

Complementarmente às informações transmitidas por cada um dos responsáveis das empresas alvo da investigação realizada foi possível aceder a base de dados Bureau van Dijk (BvD) – Orbis Europe e proceder ao tratamento da informação disponibilizada sobre cada uma das empresas e que se apresenta de seguida ao nível das peças contabilísticas Balanço e Demonstração dos Resultados relativos aos exercícios de 2019, 2020, 2021 e 2022. Os dados abaixo apresentados foram devidamente tratados, através da base de dados referida.

Tabela 5.3. 1 - Balanço das empresas em estudo (2019-2022)

	HUBEL VERDE, S.A.				DREAM WAVE, Lda			
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur
Non-current assets	3 871 055	2 900 413	3 073 608	2 872 440	1 321 193	1 339 944	379 725	260 522
L. Intangible assets	45 492	79 767	136 384	70 006	9 800	9 800	9 800	0
L. Tangible fixed assets	1 711 354	1 095 130	1 069 458	1 031 864	1 903 681	1 324 967	362 170	254 062
L. Other non-current assets	2 114 209	1 725 516	1 867 766	1 770 570	7 712	5 177	7 755	6 460
Current assets	9 868 185	7 326 222	4 590 489	5 875 422	764 332	1 126 929	789 873	1 083 716
L. Stock	2 926 419	1 945 825	1 623 051	2 317 287	2 739	1 722	1 933	1 774
L. Debtors	5 009 342	4 209 087	2 429 378	3 017 205	45 724	38 789	0	0
L. Other current assets	1 932 425	1 171 311	538 061	540 931	715 868	1 086 418	787 940	1 081 943
L. Of which cash and cash equivalent	234 844	203 154	94 476	141 359	632 946	898 819	435 353	939 119
Total assets	13 739 240	10 226 635	7 664 097	8 747 863	2 685 525	2 466 873	1 169 598	1 344 238
Shareholders funds	4 744 757	3 720 736	3 131 923	2 800 266	2 293 206	1 325 809	912 052	960 339
L. Capital	620 500	620 500	620 500	620 500	100 005	100 005	100 005	100 005
L. Other shareholders funds	4 124 257	3 100 236	2 511 423	2 179 766	2 193 201	1 225 804	812 048	860 334
Non-current liabilities	1 283 375	1 650 770	1 479 174	705 317	221 800	863 448	188 000	100 000
L. Long term debt	1 277 140	1 639 464	1 467 568	686 020	221 800	863 448	188 000	100 000
L. Other non-current liabilities	6 235	11 307	11 607	19 297	0	0	0	0
L. Of which provisions	n.a	n.a	n.a	n.a	0	0	0	0
Current liabilities	7 711 108	4 855 129	3 053 000	5 242 280	170 519	277 616	69 546	263 899
L. Loans & short-term debt	3 970 622	1 749 756	1 043 807	2 392 618	27 031	161 173	0	88 000
L. Creditors	2 362 854	2 172 231	1 297 675	2 209 112	39 377	36 418	65 269	57 811
L. Other current liabilities	1 377 633	933 142	711 518	640 551	104 111	80 025	4 277	118 088
Total shareholders' funds and liabilities	13 739 240	10 226 635	7 664 097	8 747 863	2 685 525	2 466 873	1 169 598	1 344 238

Fonte: Elaboração própria adaptada de Bureau van Dijk (BvD) – Orbis Europe

Tabela 5.3. 1 (continuação) - Balanço das empresas em estudo (2019-2022)

	DENGUN, Lda				SPAROS, Lda			
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur
Non-current assets	53 229	25 527	38 881	69 839	2 043 176	1 823 806	1 698 816	1 700 936
L Intangible assets	3 257	3 257	3 257	6 514	1 482 637	1 261 712	1 133 856	1 064 093
L Tangible fixed assets	44 201	15 423	29 301	57 191	530 368	544 732	550 877	625 489
L Other non-current assets	5 770	6 847	6 322	6 134	30 171	17 362	14 083	11 353
Current assets	2 547 495	2 325 456	1 593 723	939 961	3 084 618	2 528 937	2 183 524	2 055 199
L Stock	0	0	0	0	184 803	168 212	144 276	110 123
L Debtors	527 920	618 375	562 813	445 867	397 564	444 267	391 916	383 535
L Other current assets	2 019 574	1 707 080	1 030 910	494 095	2 502 251	1 916 458	1 647 333	1 561 542
L Of which cash and cash equivalent	355 424	1 262 005	925 496	149 517	107 025	241 703	221 985	46 428
Total assets	2 600 723	2 350 983	1 632 604	1 009 800	5 127 793	4 352 744	3 882 341	3 756 135
Shareholders funds	1 218 643	1 004 686	676 564	632 545	3 218 882	2 812 988	2 450 171	2 554 704
L Capital	5 000	5 000	5 000	5 000	50 000	50 000	50 000	50 000
L Other shareholders funds	1 213 643	999 686	671 564	627 545	3 168 882	2 762 988	2 400 171	2 504 704
Non-current liabilities	492 818	515 040	541 931	207 837	575 552	603 040	476 308	270 764
L Long term debt	474 778	497 000	523 892	26 892	575 552	603 040	476 308	270 764
L Other non-current liabilities	18 040	18 040	18 040	180 945	0	0	0	0
L Of which provisions	18 040	18 040	18 040	23 560	0	0	0	0
Current liabilities	889 263	831 257	414 108	169 418	1 333 360	936 716	955 862	930 667
L Loans & short-term debt	354	14 714	3 350	14 492	705 799	532 797	528 698	627 673
L Creditors	235 068	353 922	64 734	112 125	309 178	79 585	134 304	27 600
L Other current liabilities	653 841	462 622	346 024	42 801	318 382	324 334	292 860	275 394
Total shareholders' funds and liabilities	2 600 723	2 350 983	1 632 604	1 009 800	5 127 793	4 352 744	3 882 341	3 756 135

Fonte: Elaboração própria adaptada de Bureau van Dijk (BvD) – Orbis Europe

Tabela 5.3. 2 - Demonstração dos Resultados das empresas em estudo (2019-2022)

	HUBEL VERDE, S.A.				DREAM WAVE, Lda			
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur
P&L								
L Operating revenue (Turnover)	29 638 285	19 573 848	14 041 018	13 415 940	3 426 924	1 580 145	924 347	2 460 461
L Sales	29 068 289	19 305 797	13 852 773	13 227 068	3 341 506	1 430 416	763 022	2 438 369
L Costs of goods sold	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Gross profit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Other operating expense (income)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Operating profit (loss) [EBIT]	1 476 098	832 147	542 201	451 680	1 205 389	319 129	12 485	550 185
L Financial profit (loss)	-115 047	-82 546	-83 884	-92 407	-8 346	-3 387	-312	-581
L Financial revenue	n.a.	n.a.	n.a.	21	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Financial expenses	115 047	82 546	83 884	92 426	8 346	3 387	312	581
L Profit (loss) before tax [PBT]	1 361 052	749 601	458 316	359 273	1 197 043	315 741	12 173	549 604
L Income tax expenses (benefit)	137 299	33 909	-12 527	53 638	160 350	40 575	7 580	99 546
L Profit (loss) after tax [PAT]	1 223 753	715 692	470 843	305 635	1 036 693	275 166	4 593	450 058
L Net extraordinary revenues (expenses)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Extraordinary revenues	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Extraordinary expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Profit (loss) for the period [Net income]	1 223 753	715 692	470 843	305 635	1 036 693	275 166	4 593	450 058
Memo Lines								
L Export revenue	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Material costs	23 440 116	14 793 324	9 957 314	9 757 291	173 430	80 429	49 709	126 024
L Costs of employees	1 983 139	1 810 388	1 612 147	1 470 269	652 712	358 606	250 411	404 439
L Depreciation & Amortization	383 018	348 714	287 854	235 077	228 275	200 389	144 327	214 884
L Other operating items	2 355 913	1 789 275	1 641 502	1 501 623	1 167 118	621 592	467 414	1 164 930
L Interest paid	111 898	80 157	82 375	85 757	8 346	3 387	312	581
L Research & Development	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Cash flow [Net Income before D&A]	1 606 771	1 064 406	758 698	540 712	1 264 968	475 555	148 921	664 942
L Added value	3 839 107	2 988 860	2 440 692	2 150 376	2 086 376	878 123	407 223	1 169 508
L EBITDA	1 859 116	1 180 861	830 055	686 757	1 433 664	519 518	156 813	765 069

Fonte: Elaboração própria adaptada de Bureau van Dijk (BvD) – Orbis Europe

Tabela 5.3. 2 (continuação) - Demonstração dos Resultados das empresas em estudo (2019-2022)

P&L	DENGUN, Lda				SPAROS, Lda			
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur	Eur
L Operating revenue (Turnover)	1 872 162	1 872 578	1 730 286	1 712 913	2 113 619	2 496 915	2 066 315	1 662 334
L Sales	1 536 172	1 762 741	1 481 350	1 660 617	1 042 996	1 346 937	1 014 711	1 032 809
L Costs of goods sold	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Gross profit	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Other operating expense (income)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Operating profit (loss) [EBIT]	44 398	120 481	173 303	50 815	298 797	522 460	251 061	204 631
L Financial profit (loss)	-7 923	-2 473	-938	-21 870	-18 638	-20 548	-5 222	-11 206
L Financial revenue	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Financial expenses	7 923	2 473	838	21 870	18 638	20 548	5 222	11 206
L Profit (loss) before tax [PBT]	36 475	118 007	172 465	28 946	280 159	501 912	245 839	193 426
L Income tax expenses (benefit)	6 362	10 093	7 988	10 126	811	592	340	1 200
L Profit (loss) after tax [PAT]	30 113	107 915	164 477	18 820	279 348	501 320	245 499	192 226
L Net extraordinary revenues (expenses)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Extraordinary revenues	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Extraordinary expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Profit (loss) for the period [Net income]	30 113	107 915	164 477	18 820	279 348	501 320	245 499	192 226
Memo Lines								
L Export revenue	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Material costs	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	78 850	16 005	48 214	211 580
L Costs of employees	920 424	856 539	766 297	722 360	690 688	737 393	811 778	520 129
L Depreciation & Amortization	17 156	12 608	35 345	35 345	300 699	273 265	232 508	184 771
L Other operating items	890 184	882 950	755 340	904 392	744 584	947 792	722 755	541 223
L Interest paid	6 865	2 473	838	43	18 638	21 659	5 222	11 203
L Research & Development expenses	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
L Cash flow [Net Income before D&A]	47 270	120 522	199 822	54 165	580 047	774 585	478 007	376 997
L Added value	980 921	989 628	974 945	786 694	1 290 185	1 534 229	1 295 347	909 528
L EBITDA	61 555	133 088	208 649	86 161	599 496	795 725	483 569	389 402

Fonte: Elaboração própria adaptada de Bureau van Dijk (BvD) – Orbis Europe

Tendo por base esta informação, foi possível constatar, através da análise do balanço das empresas (tabela 5.3.1), que os ativos da Hubel Verde e da Dream Wave apresentaram um decréscimo do ano 2019 para 2020, e um aumento gradual a partir de 2020, enquanto nas empresas Dengun e SPAROS houve um constante aumento de 2019 até ao ano passado. Os ativos representam todos os bens, direitos e aplicações que as empresas possuem, incluindo todos os investimentos realizados e títulos públicos ou privados.

Todas as empresas em análise apresentaram um aumento bastante significativo do capital próprio entre 2020 e 2022, que pode ter ocorrido através da incorporação de reservas, entrada de dinheiro por parte dos acionistas ou da transformação de dívida em capital. O aumento de capital faz com que as empresas evitem o recurso a financiamento bancário e se tornem melhor vistas pelas instituições bancárias e por investidores, permitindo a entrada de novos acionistas.

Por outro lado, em Dantas e Ferreira (2019) verificou-se um acentuado decréscimo no passivo total e no capital próprio no período em análise (2008-2013).

Relativamente à análise da Demonstração de Resultados (tabela 5.3.2), pode-se verificar o aumento do volume de negócios da empresa Hubel Verde em todos os anos em análise, sendo que de 2021 para 2022 foi quando se registou uma maior percentagem de aumento, na casa dos 50%, tal como referido pelo empreendedor na entrevista realizada. Segundo este, este crescimento atípico ocorreu *“devido a fatores externos como a guerra, que colocou o preço das matérias-primas muito mais alto”*. A empresa Dream Wave apresentou uma queda enorme do seu volume de negócios do ano 2019 para 2020, muito provavelmente devido ao impacto da pandemia COVID-19 no setor turístico, no entanto, conseguiu atingir um aumento superior a 100% de 2021 para 2022, ultrapassando os 3 milhões de euros de volume de negócios (em conformidade com o referido pelo responsável pela empresa entrevistado). Já em relação à Dengun e à SPAROS, ambas as empresas apresentaram, também, um crescimento do volume de negócios, no entanto a SPAROS, em 2022, teve uma ligeira queda neste valor.

Em geral, podemos concluir que foi um período bastante positivo no desempenho económico das empresas, ainda que tenha sido um período marcado por bastante incerteza devido à pandemia COVID-19 e à guerra da Ucrânia, tal como referido em Franco (2022).

Segundo E1, *“Na pandemia, grande parte dos nossos clientes não pararam. Trabalhamos maioritariamente para a agricultura, e este setor não parou na época da pandemia, o nosso mercado continuou totalmente ativo. [...] A nível da guerra, o desafio que nos foi colocado, que começou ainda antes da guerra, teve a ver com as capacidades de fornecimento e logísticas. Tivemos de nos adaptar a passar a trabalhar com um nível de stock mais alto, que cresceu 35% o ano passado, o que requer uma maior necessidade de fundo maneio da empresa.”* Através da análise do Balanço, verificamos o crescente aumento das necessidades de fundo maneio (ativo corrente – passivo corrente) desta empresa no período em estudo: em 2019, 633 142€; em 2020, 1 537 489€; em 2021, 2 471 093€; em 2022, 2 157 077€.

Segundo o Empreendedor 3, “*nós não sentimos muitas dificuldades devido a operarmos ao ar livre, e o Covid ainda atuou um pouco em prol de nós, ganhámos um pouco com isso. Recentemente, estive numas feiras de turismo e, de facto, a procura por atividades relacionadas com a natureza disparou em detrimento de excursões de autocarro e coisas do género. Embora a quantidade de pessoas a bordo tenha sido bastante inferior, em termos percentuais conseguimos crescer.*”, o que se verifica, pois apesar do decréscimo no volume de negócios ocorrido de 2019 para 2020, de 2020 para 2021 a empresa aumentou em cerca de 70% este valor, tendo sido o pior ano para a economia em termos de impacto da pandemia.

Estes dados não vão de encontro ao verificado em INE (2022), onde se verifica uma diminuição significativa do volume de negócios total das empresas em 2020, a par do defendido por Manteu *et al.* (2020).

Já em Dantas e Ferreira (2019), nas empresas com inovação abandonada, verifica-se um grande decréscimo do volume de negócios ao longo de todo o período, e nas empresas sem inovação abandonada ocorre um decréscimo do volume de negócios no primeiro período de análise (de 2008-2010 para 2010-2012), seguido de um ligeiro aumento no período seguinte (de 2010-2012 para 2012-2014). Deste modo, é possível concluir a importância que o investimento em inovação tem nos resultados de uma empresa.

5.4. Papel do Empreendedor

Segundo Teixeira *et al.* (2019), o empreendedor desempenha um papel bastante decisivo na inovação empresarial pois é este quem identifica e procura aproveitar oportunidades de negócio assim como criar soluções inovadoras para responder à procura do mercado. Inclusivamente, o espírito de iniciativa e a capitalização e procura por oportunidades são características comuns a diferentes referenciais relacionados com competências empreendedoras (Sumitati (2020); Tseng, 2013; Loue e Baronet, 2012; Chandler e Jansen, 1992).

Uma das principais tarefas que cabe ao empreendedor é a Gestão de Stakeholders e Redes Empreendedoras, ou seja, realizar a gestão de clientes, fornecedores e concorrentes. Ferramentas de CRM (Customer Relationship Management), que são softwares que têm como objetivo promover uma gestão mais eficiente do relacionamento com os clientes e que servem para que a empresa possa recolher e armazenar dados e informações relevantes sobre cada um dos seus clientes, são das ferramentas mais utilizadas (Choudhury e Harrigan, 2014). No entanto, apenas 2 dos 4 entrevistados revelaram utilizar esta ferramenta atualmente:

“Nós utilizamos ferramentas de CRM para fazer a avaliação dos nossos clientes. Nós temos uma estrutura comercial que tem comerciais, coordenadores de zona e um responsável comercial, e eu faço a análise semanal das vendas de cada comercial. Cada comercial tem produtos que nós consideramos estratégicos que queremos promover, e nós enquanto organização estabelecemos métricas estratégicas para estes produtos ligados à inovação, e criamos desafios e metas, em conjunto com cada comercial e com cada coordenador...” (E1)

“Nós temos um ecossistema em que utilizamos CRM, integrados com a parte da gestão de projetos, temos ferramentas para poder fazer as propostas de forma automática, ligadas ao CRM. Sendo uma empresa de base tecnológica, para nós também é mais fácil automatizarmos esse tipo de processos.” (E2)

“Já utilizávamos ferramentas de CRM mas já não estamos a usar. Não nos estava a ser muito útil, não conseguimos tirar o valor que pretendíamos dos clientes. Neste momento fazemos uma gestão mais artesanal, que funciona para nós, com ficheiros Excel e o nosso software de formulação, que permite ter uma parte mais burocrática e uma parte mais de soft information...” (E4)

Ainda relativamente à dimensão de Gestão de Stakeholders e Redes empreendedoras, no que diz respeito à relação com o ecossistema empreendedor, outra

das categorias analisadas para estudar o papel do empreendedor, apenas obtivemos feedback do empreendedor E1:

“Em primeiro lugar, para uma boa gestão de stakeholders, é extremamente importante ao empreendedor o bom senso e capacidade negocial, colocando-se bem no papel dos outros. O Algarve é uma região fantástica para se viver, mas falta maior nível de especialização e mais empresas/empresários de múltiplos sectores da economia. Temos uma economia muito assente no turismo e precisamos de desenvolver e potencializar outros sectores. Infelizmente vejo muitos políticos da região a defender única e exclusivamente o turismo em vez de criar condições para que outras áreas prosperem. Cada vez mais o espírito de associativismo e interligação está mais presente na forma de atuar dos empreendedores/gestores o que é benéfico. Não temos que ter um ecossistema do Algarve, pode-se ter um ecossistema do Sul, ou de Portugal.” (E1)

O mesmo aconteceu na análise do Conhecimento e aplicação do potencial e das características do empreendedor, ao qual definimos como categorias “Conhecimento e Gestão das forças e fraquezas individuais”, “Capacidade de adaptação a novos contextos e realidades”, “Necessidades e Objetivos individuais” e “Áreas de desenvolvimento individual, interesses e motivações”, em que apenas obtivemos resposta do mesmo empreendedor (E1):

“Os interesses e as motivações das novas gerações são bastante desafiantes. Os interesses são muito distintos das gerações que atualmente estão entre os 30 e 40 anos. Temos que adaptar a organização, tornando-a mais jovem, com mais eventos de team building para que as pessoas se sintam motivadas e alinhadas com os objetivos da empresa. Somos uma organização muito dinâmica e em constante mudança e penso que esse dinamismo é benéfico ao alinhamento dos interesses e motivações dos colaboradores.

Forças: *Temos rápido poder de decisão. Somos uma organização familiar onde é fácil a tomada de decisão; Vontade de Crescer; Empresa com forte carácter inovador; Equipa jovem e dinâmica com os valores da organização bem assimilados;*

Fraquezas: Poucos produtos próprios;

Oportunidades: PRR, com aposta na inovação; Crescimento do sector agroalimentar; Diretrizes europeias para o sector agroalimentar;

Ameaças: Taxas de juro elevadas; Concentração da produção agrícola em fundos de investimento.” (E1)

Sendo a intensidade de interiorização de dinâmicas empreendedoras um fator crítico para o sucesso empresarial e para a inovação (Sumiati, 2020), urge analisar qual o grau de aplicabilidade das mesmas e o seu contributo efetivo. Em concreto, o conhecimento e gestão do projeto empreendedor envolve várias variáveis, como a gestão do negócio, requisitos de crescimento e desenvolvimento empresarial e a gestão de Recursos Humanos. A par do que é descrito em INE (2022), em que a maioria das empresas (30%) introduziram inovações de processo relativos a métodos de organização do trabalho, de tomada de decisão ou de gestão de recursos humanos, também os entrevistados em questão demonstraram pôr estas temáticas em prática:

“Nós temos um plano de carreira em que temos mais ou menos tipificado o que são as carreiras na organização. Depois das carreiras, é dada a formação específica e adequada à carreira em que cada pessoa tem ou possa vir a ter. [...] Se identificamos que a pessoa precisa de uma formação específica numa determinada área, nós damos essa formação.”
(E1)

“Nós, atualmente, estamos a trabalhar a nível de budget, forecasts, e também, quando é necessário, combinamos isso com CashFlow Forecast. Temos mecanismos de sales e de um budget sales, e depois vamos fazendo o ponto de situação trimestral. Semanalmente ou quinzenalmente temos reunião com a parte de vendas, para acompanhar o processo, mas depois fazemos o balanço trimestral. Por isso, temos tanto a nível da parte financeira, com o nosso CFO (Chief Financial Officer) e o ERP, uma visão financeira, e outra a nível de projetos e previsibilidade de vendas.” (E2)

“A avaliação da performance da empresa é feita sempre com o nosso TOC, o nosso contabilista. Reunimos de 3 em 3 meses com ele.” (E3)

“Nós, anualmente, primeiro fazemos os objetivos provisionais para o ano, e mesmo para vários anos à frente, mas a cada ano redefinimos os objetivos. Temos uma espécie de orçamento mensal pré-definido com vários indicadores que monitorizamos e que vamos revendo, geralmente trimestral, mas se houver um período de maior aperto, podemos fazer mensalmente. [...] temos um plano de formação. Além das horas de formação obrigatórias, fazemos entrevistas individuais de avaliação onde vemos as necessidades de cada colaborador e, se for caso disso, promovemos formações individuais ou, por exemplo, formações de inglês ou Excel em que se pode agrupar várias pessoas.”(E4)

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

6.1. Avaliação/ Balanço da Investigação realizada

Torna-se fundamental, no final da investigação, descrever as principais conclusões obtidas, de modo a se realizar um balanço geral do trabalho desenvolvido, no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos gerais e específicos.

Relativamente aos objetivos gerais definidos, nomeadamente a obtenção de dados relativos à (i) inovação empresarial, (ii) estratégia e ambiente empresarial, (iii) papel do empreendedor e (iv) resultados de inovação e financeiros, consideramos que, de forma geral, estes foram alcançados conforme apresentado ao longo do capítulo V da presente dissertação.

Visto termos utilizado como suporte um modelo teórico composto por 4 variáveis conceituais correspondentes a cada um destes objetivos gerais, foi-nos possível obter uma visão ampla e pormenorizada do fenómeno em estudo, que nos permitiu responder a cada um dos objetivos específicos:

- i) Identificar as pequenas e médias empresas que se têm revelado mais inovadoras na região do Algarve;
 - Depois de realizada uma aprofundada pesquisa, foi compreendido que o estatuto INOVADORA COTEC é uma das mais conceituadas distinções na área da inovação em Portugal. Assim, foram identificadas as empresas algarvias que foram premiadas com esta distinção no ano de 2022: a Hubel Verde, a Dengun, a Dream Wave e a SPAROS.
- ii) Compreender e analisar a relação entre inovação e resultados obtidos pelas empresas mais novadoras na região do Algarve;

Numa perspetiva diferente do defendido por (Dantas e Ferreira, 2019), as empresas entrevistadas revelaram uma relação direta entre o investimento em

inovação e os seus resultados financeiros. Todos os empreendedores entrevistados referiram que a inovação tem tido um grande peso no volume de negócios, em algumas delas, tendo um peso de cerca de 50% dos resultados. Em todos os testemunhos, a perspetiva é de que este peso do investimento em inovação no volume de negócios obtido venha a aumentar cada vez mais.

iii) Clarificar os aspetos a melhorar nas empresas objeto de estudo;

- Dar mais importância à implementação de práticas sustentáveis nas organizações;
- Levar a cabo uma reflexão interna sobre a oferta e proposta de valor de cada empresa, de forma a identificar potenciais vantagens competitivas
- Promover processos de inovação de produto efetivamente estruturais, contribuindo para a melhoria dos resultados e da concretização dos objetivos das empresas;
- Em linha com o defendido por Sariwulan *et al* (2020) – nomeadamente o contributo para o sucesso empresarial de uma abordagem e conhecimentos multidisciplinares -, fomentar a adoção de ferramentas e plataformas de CRM de forma transversal, potencia, através da sua utilização e/ou utilização dos dados e informação gerados, uma melhor prestação empresarial a diferentes níveis.

iv) Explicitar o papel dos empreendedores que conseguiram levar com sucesso uma inovação até ao mercado, em PMEs na região do Algarve.

- Tal como referido no ponto 2.8 da revisão de literatura efetuada, o empreendedor desempenha um papel fundamental na inovação empresarial visto este ser quem procura identificar e aproveitar oportunidades de negócio assim como criar soluções inovadoras para responder à procura do mercado (Stam e Van de Vem, 2021; Sumiati, 2020; Teixeira *et al.*, 2019; Loue e Baronet, 2012).
- Os empreendedores entrevistados demonstraram, também, ter um grande espírito criativo e uma grande vontade de acompanhar o mercado, no sentido de estarem constantemente a planear novos projetos. Algumas das frases expressas por estes

são: *“O papel seja do empreendedor, seja das pessoas que estão à frente da gestão e da liderança, passa por cultivar este ADN que temos dentro da nossa organização de que a inovação é essencial para os nossos objetivos, de forma a todas as pessoas que trabalham na nossa organização tentem puxar pela criatividade, pela procura de novas soluções.”*, *“O papel do empreendedor é muito importante porque sem empreendedores não há empresas. O que nos falta em Portugal são mais empreendedores e com capacidade de gestão”*, *“Não é apenas criar a empresa do zero, que, para mim, é empreendedorismo. É também a capacidade de tomar uma decisão, que tem sempre risco associado, e tem de se calcular os vários cenários possíveis para se essa decisão não correr exatamente como nós estamos a planear, ou seja, planos de back up que permitam minimizar uma eventual má decisão. É preciso ter um misto de otimismo, com muita atenção.”*

- Estas afirmações vão de acordo com o defendido por Sariwulan *et al.*, (2020), Milian (2020), Miguez e Lezana (2018) e Loue e Baronet (2012).
- Em linha com o defendido por Gujrati *et al.* (2019) e Tseng (2013), os profissionais que tomam a iniciativa e são proactivos tendem a contribuir para o sucesso organizacional. Neste sentido, do trabalho de análise destacamos que o papel do empreendedor enquanto promotor de um ambiente e de uma cultura empresarial dinâmica é fundamental, tendo em vista um maior alinhamento com os interesses e motivações dos colaboradores mais jovens, que fazem parte de uma geração com características e ambições diferentes.
- A adoção de mecanismos de planeamento e de organização por parte dos empreendedores e responsáveis das empresas é fundamental/ crítico para o seu sucesso a nível financeiro, operacional ou estratégico (Atanasova, 2021; Saah, 2022). Ora, levando uma reflexão e análise sobre os inputs recolhidos junto dos empreendedores entrevistados, é possível confirmar esta premissa, uma vez que os resultados das suas empresas foram positivamente influenciados pelo facto de terem sido introduzidas inovações de processo relativos a métodos de organização do trabalho, de tomada de decisão ou de gestão de recursos humanos.

6.2. Contributos de Investigação

Nesta secção, apresentamos e sintetizamos os principais contributos deste trabalho de investigação, em concreto:

- ii) Adequação do um Quadro Conceptual adotado para utilização em investigações futuras

A presente dissertação permitiu comprovar que a realização do quadro concetual de síntese que serviu de base às diversas fases que constituíram o processo de investigação empírica realizado, se veio a revelar bastante adequado. A elaboração dos instrumentos de recolha e tratamento de dados, interpretação e apresentação de resultados bem como a conclusão e avaliação dos resultados da investigação beneficiaram da estrutura deste modelo tendo em vista atingir os objetivos propostos na realização do presente trabalho.

O modelo utilizado encontra-se suportado na revisão de literatura realizada, nomeadamente Vieira, (2019), Góis, (2022), Banha, (2020), INE (2022), Manual de Oslo (OECD, 2018), Dantas e Ferreira (2019), Sariwulan et al., (2020) e Miguez e Lezana, (2018). Neste sentido, acreditamos que o modelo adotado está construído de modo a poder ser utilizado e expandido em investigações futuras, sobre o tema da Inovação nas PMEs Algarvias, mas também, com o devido enquadramento e adaptação, sobre outros temas relacionados com a Inovação.

Por sua vez, a construção do guião – constituído com perguntas abertas e fechadas – de suporte às entrevistas realizadas foi fundamental para que estas tenham se realizado de forma positiva, visto ter facilitado a articulação entre as variáveis concetuais, dimensões e categorias do modelo, bem como o levantamento pormenorizado das respostas às questões em causa.

- ii) Apresentação de novos dados empíricos relacionados com a Inovação nas PMEs algarvias, para utilização e análise por parte das Instituições e Atores do Ecosistema Empreendedor do Algarve

A investigação desenvolvida contribui para o estudo da Importância da Inovação no Sucesso Empresarial, com especial ênfase na região do Algarve. Esta dissertação contribui com novos dados que poderão acrescentar valor a diversos atores e instituições do Ecossistema Empreendedor do Algarve, nomeadamente no que diz respeito às áreas da inovação empresarial, estratégia e ambiente empresarial, qual o papel do empreendedor e a tradução do investimento em inovação nos resultados financeiros das empresas.

6.3 Limitações do estudo e propostas para investigações futuras

Apesar desta investigação ter fornecido importantes informações para a compreensão do tema em estudo, é importante referir a existência de algumas limitações.

A utilização de uma amostra reduzida, com apenas 4 participantes, impede a generalização de resultados a toda as pequenas e médias empresas da região. Além disso, o facto de o estudo ter sido realizado com base nas perceções dos entrevistados, constitui outra limitação, pois há possibilidade de haver distorção de alguns factos.

Desta forma, para futuras investigações, seria aconselhável a utilização de um método quantitativo através da aplicação de um questionário a um maior número de empresas, ou até mesmo a combinação da metodologia quantitativa e qualitativa.

Outra limitação encontrada foi a menor disponibilidade dos entrevistados em aprofundarem a sua perspetiva pessoal sobre algumas das questões relacionadas com variável conceptual “papel do empreendedor”, mesmo sabendo que pelo menos dois desses empreendedores têm vindo a tomar posições públicas sobre o tema quer enquanto responsáveis de instituições que promovem o ecossistema empreendedor do Algarve quer enquanto empreendedores bem sucedidos no âmbito de projetos de investigação e, conseqüentemente, frequentemente envolvidos na promoção dos valores do empreendedorismo.

A comprovar esta afirmação importa salientar que posteriormente à realização das entrevistas, aquando do envio do e-mail a cada um dos entrevistados para validação da

transcrição do áudio para Word, foi solicitado aos entrevistados que fornecessem informações adicionais sobre algumas das categorias que suportavam/caracterizavam esta variável conceitual, mas o nível de resposta voltou a não ser compatível com as expectativas que se tinham inicialmente traçado. De facto, apenas se obteve comentários adicionais por parte de um dos entrevistados, o que reforçou a ideia de que os mesmos, ou por falta de tempo e/ou por não considerarem útil pronunciarem-se especificamente sobre as questões apresentadas. Por último, merece ser salientado, mesmo que sendo compreensível, o pouco tempo disponibilizado, por parte dos entrevistados, para a realização das entrevistas, o que acreditamos ter sido uma condicionante, tendo em consideração a importância para o estudo de respostas às questões colocadas e, infelizmente, não respondidas.

Outro tipo de limitação que foi possível constatar traduziu-se na confirmação de que sendo o tecido empresarial português constituído, maioritariamente, por micro, pequenas e médias empresas, com escassez de recursos, acaba por limitar bastante o aparecimento de mais empresas desta tipologia com foco em abordagens inovadoras suscetíveis – tal como foi demonstrado pelas quatro empresas alvo de estudo -, de poderem vir a fazer a diferença num mercado cada vez mais complexo e incerto. Estudos futuros na compreensão de fenómenos semelhantes, beneficiariam muito do acesso a um número muito superior de empresas com abordagens inovadoras nas suas estratégias empresariais. Para o efeito, seria interessante a implementação de políticas públicas que tivessem como foco a promoção da inovação, até como forma de ultrapassar, ou pelo menos reduzir, as barreiras à inovação com que as PME's se debatem. Como fatores influenciadores dessas políticas públicas deveriam ser tidos em consideração um conjunto de instrumentos, por exemplo incentivos ao financiamento, que promovam a transferência de conhecimento e de tecnologia eficiente para as PME's, permitindo, com isso, uma maior aderência das empresas a iniciativas que contribuíssem para o reforço e desenvolvimento de boas práticas de gestão empresarial, em particular na vertente da inovação de novos produtos e serviços com potencial de desenvolvimento e crescimento.

Bibliografia

Abdullah, M., Zailani, S., Iranmanesh, M., & Jayaraman, K. (2016). Barriers to green innovation initiatives among manufacturers: The Malaysian case. *Review of Managerial Science*, 10(4), 683–709.

ADL (2023). From Good to Great: Enhancing innovation performance through effective management processes – Results of the 9th Arthur D. Little Global Innovation Excellence Benchmark (Report 2023). Disponível em: www.adlittle.com (acedido em 10 de Setembro de 2023)

Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)?. *Technology in Society*, 51, 133-141.

Albort-Morant, G., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69(11), 4912–4917.

Anabela, M. S., John, E. D. W. A. R. D. S., & Manuel, L. A. R. A. N. J. A. (2021). From Digital Innovation to " Smart Tourism Destination": Stakeholders' reflections in times of a Pandemic (No. JRC123390). Joint Research Centre (Seville site).

Atanasova, A. (2021). Influence of strategic planning on entrepreneurial small and medium-sized business. 18. 35-49. 10.37708/em.swu.v18i2.3

Artuzo, F. D., Soares, C., & Weiss, C. R. (2017). Inovação de processo: O impacto ambiental e econômico da adoção da agricultura de precisão. *Espacios*, 38(2), 1-6.

Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1(1), 25-38.

Baker, W. E., Grinstein, A., e Harmancioglu, N. (2016). Whose innovation performance benefits more from external networks: Entrepreneurial or conservative firms? *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 104-120.

Baierle, I. C., Schaefer, J. L., Goecks, L. S., Telles, E. S., & Habekost, A. F. (2019). Framework das atividades de inovação e o impacto na competitividade em micro e pequenas empresas. *Revista de Engenharia de Produção*, 1(1), 44-60.

Baierle, I. C., Benitez, G. B., Nara, E. O. B., Schaefer, J. L., & Sellitto, M. A. (2020). Influence of open innovation variables on the competitive edge of small and medium enterprises. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 179.

Banha, F. (2020). Implementação de Programas de Educação Para o Empreendedorismo: Processos de Decisão no Caso Português. Tese de Doutorado – Universidade do Algarve.

Banha, F., Flores, A., & Coelho, L. S. (2022). Quantitizing Qualitative Data from Semi-Structured Interviews: A Methodological Contribution in the Context of Public Policy Decision-Making. *Mathematics*, 10(19), 3597.

Barboza, B. M. L., Kovalski, J. L., De Genaro Chiroli, D. M., & Souza, F. (2019). Práticas de Inovação e Desenvolvimento Sustentável: uma revisão sistemática. *Revista Debates Sobre Innovación*, (3), 1-14.

Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo* (Reimpressão da Edição revista e atualizada de 2009). Lisboa: Edições 70.

Baxter, D., Trott, P., & Ellwood, P. (2023). Reconceptualising innovation failure. *Research Policy* Volume 52, Issue 7. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104811>.

Baylão, A. L. D. S., & Oliveira, V. M. D. (2015). Impacto da evolução tecnológica na gestão empresarial. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12(2015), 1-15.

BCG (2023). Reaching New Heights in Uncertain Times - Most Innovative Companies 2023. Boston Consulting Group. Disponível em: www.bcg.com (acedido em 12 de Setembro de 2023).

Bogdan, R., & Biklen, S.K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Brem, A., Nylund, P. A., & Schuster, G. (2016). Innovation and de facto standardization: The influence of dominant design on innovative performance, radical innovation, and process innovation. *Technovation*, 50, 79-88.

Calazans, L. B. B., & Silva, G. (2016). Inovação de Processo: Uma Análise em empresas com práticas sustentáveis. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(2), 115-129.

Cararo, W. R., Becker, A., de Guimarães, J. C. F., & Severo, E. A. (2018). EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 12(7), 1736-1749.

Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43).

Carvalho, J. (2016). *Determinantes do Desempenho Inovador em Portugal e na Europa*. Tese de Doutoramento – Universidade da Beira Interior.

CGIP (2023). *Líderes Inovação Portugueses 2022*. Consumer Guidance Institute Portugal Lda. Disponível em: <https://www.cgip.pt/awards/lideres-inovacao-portugueses-2022/> (acedido em 15 de Julho de 2023).

Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J., & Lim, M. K. (2016). The moderating effect of environmental dynamism on green product innovation and performance. *International Journal of Production Economics*, 181, 384–391.

Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 3, pp.223–236.

Chang, C. H. (2016). The determinants of green product innovation performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 65–76.

Chen, Y. S., Chang, T. W., Lin, C. Y., Lai, P. Y., & Wang, K. H. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 966–978.

Cheng, C. C., Yang, C. L., & Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context. *Journal of Cleaner Production*, 64, 81–90.

Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176.

Chuwiruch, N., Jhundra-Indra, P., & Boonlua, S. (2015). Marketing innovation strategy and marketing performance: a conceptual framework. In *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* (Vol. 20, No. 2, p. 82). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Comissão Europeia (2023). *European Innovation Scoreboard – 2023*. Bruxelas.

Comissão Europeia põe empresa de Olhão no top 5 das mais inovadoras em Portugal. Sapo, 2016. Disponível em: <https://barlavento.sapo.pt/destaque/comissao-europeia-poe-empresa-de-olhao-no-top-5-das-mais-inovadoras-em-portugal>

Cooper, R. G. (2017). *Produtos que dão certo*. Saraiva Educação SA.

COTEC (2023). © 2023 Estatuto Inovadora COTEC - COTEC Portugal. Disponível em: <https://inovadora.cotec.pt/> (acedido em 10 de Junho de 2023).

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

D'Attoma, I., & Ieva, M. (2020). Determinants of technological innovation success and failure: Does marketing innovation matter?. *Industrial marketing management*, 91, 64-81.

Damanpour, F. (2017). Organizational innovation. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.

Dangelico, R. M. (2016). Green product innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560–576.

Dantas, A., & Ferreira, A. M. G. (2019). Inovação em Portugal. *Sociologia Online-Revista da Associação Portuguesa de Sociologia*, 21, 83-115.

Demircioglu, M. A. (2016). Organizational innovation. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-5.

DGEEC (2023). Inovação (CIS). Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Disponível em: <https://www.dgeec.mec.pt/np4/207/> (acedido a 18 de Agosto de 2023).

Distanont, A., & Khongmalai, O. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21.

Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S., & León, L. R. (Eds.). (2022). *Global Innovation Index 2022:: What is the Future of Innovation-driven Growth?* (Vol. 2000). WIPO.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. Nova Iorque: Harper & Row.

Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80, 3-29.

Elzinga, R., Janssen, M. J., Wesseling, J., Negro, S. O., & Hekkert, M. P. (2023). Assessing mission-specific innovation systems: Towards an analytical framework. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 48, 100745.

Engel, V., Noronha, T., & Deponti, C. M. (2019). The Policy of Technological the Policy of Technological Innovation and Economic Trajectory of Portugal: Analyzing the Context of the Algarve Region. In *Global Campaigning Initiatives for Socio-Economic Development* (pp. 73-86). IGI Global.

EIS (2023). European Innovation Scoreboard, 2023. Disponível em: www.commission.europa.eu (acedido em 10 de Maio de 2023)

Farè, L., Audretsch, D. B., & Dejardin, M. (2023). Does democracy foster entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 1-35.

Fernandes Rodrigues Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19.

Fernandes, S., & Castela, G. (2019). Start-ups' accelerators support open innovation in Portugal. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(1), 82-93.

Franco, D. B. (2022). Impacto econômico da Guerra Ucrânia x Rússia do desempenho econômico financeiro das empresas SLC Agrícola e Petrobras.

Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & Nascimento, L. F. M. do (2012). A learning and knowledge approach to sustainable operations. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 183-192.

Giovannetti, E., & Piga, C. A. (2017). The contrasting effects of active and passive cooperation on innovation and productivity: Evidence from British local innovation networks. *International Journal of Production Economics*, 187, 102-112.

Gonçalves, A. R., Ramos, C. M., & Viegas, C. (2023). Mediterranean Diet and Tourism Innovation, Experiences, and Sustainability: The HoST Lab Case Study. In *Handbook of Research on Innovation, Differentiation, and New Technologies in Tourism, Hotels, and Food Service* (pp. 176-194). IGI Global.

Greve, H. R., & Seidel, M. D. L. (2015). The thin red line between success and failure: Path dependence in the diffusion of innovative production technologies. *Strategic Management Journal*, 36(4), 475-496.

Groenland, E., & Dana, L. P. (2020). Qualitative methodologies and data collection methods: Toward increased rigour in management research.

Godinho, M. M. (2016). *Inovação em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Góis, B. (2020). *Empreendedorismo Feminino no Algarve: Perfil, Motivações e Obstáculos das Empreendedoras*. Tese de Mestrado – Universidade do Algarve.

Gujrati, R., Tyagi, V., & Lawan, L. A. (2019). Family Financial Status and Students' Entrepreneurial Intention: the Mediator Role of Entrepreneurship Education. *Journal of Management*, 10(3), 21–28. <https://doi.org/10.34218/jom.6.3.2019.003>.

Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of business research*, 69(12), 5671-5681.

Ilić, D., Ostojić, S., & Damnjanović, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1).

INE (2022). *Inquérito Comunitário à Inovação – 2020*. Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: www.ine.pt (acedido em 18 de Maio de 2023).

Iyer, G., & Soberman, D. A. (2016). Social responsibility and product innovation. *Marketing Science*, 35(5), 727-742.

Joudeh, J.M., Allan, M.S., Zamil, A.M., Alfityani, A., Dandis, A.O., Nusairat, N.M., & Al-Gasawneh, J.A. (2022). The impact of marketing strategy on the marketing innovation and the marketing comparative advantage in the Jordanian furniture industry. *Journal of Southwest Jiaotong University*.

Kanagal, N. B. (2015). Innovation and product innovation in marketing strategy.

Leal, A., Guidolin, D., & Chagas, E. (2019). Tecnologia e inovação. *AgroANALYSIS*, 39(3), 35-39.

Leoncini, R. (2016). Learning-by-failing. An empirical exercise on CIS data. *Research Policy*, 45(2), 376-386.

Li, D., Zheng, M., Cao, C., Chen, X., Ren, S., & Huang, M. (2017). The impact of legitimacy pressure and corporate profitability on green innovation: Evidence from China top 100. *Journal of Cleaner Production*, 141, 41–49.

Licciardi, N., de Souza Farias, J., & dos Santos, L. D. A. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151.

Loue, C. & Baronet, J. (2012). Toward a new entrepreneurial skills and competencies framework: A qualitative and quantitative study. *Int. J. of Entrepreneurship and Small Business*. 17. 455 - 477. 10.1504/IJESB.2012.050164.

Manteu, C., Monteiro, N., & Sequeira, A. (2020). O impacto de curto prazo da pandemia COVID-19 nas empresas portuguesas. *Occasional papers*.

Marchante, J. M. A. (2014). Estratégia, marketing e desempenho económico: estudo de relações de causalidade em empresas portuguesas.

Martins, J.M., Shahzad, M.F. & Xu, S. (2023). Factors influencing entrepreneurial intention to initiate new ventures: evidence from university students. *J Innov Entrep* 12, 63 (2023). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00333-9>.

Maslach, D. (2016). Change and persistence with failed technological innovation. *Strategic Management Journal*, 37(4), 714-723.

Medrano, N., Cornejo-Cañamares, M., & Olarte-Pascual, C. (2020). The impact of marketing innovation on companies' environmental orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 1-12.

Melo, T. I. M. F. (2020). A Inovação e o Investimento na Sobrevivência das Empresas Portuguesas.

Michaux, S. (2023). As Cinco Forças de Porter: Compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência. 50Minutos. es.

Miguez, V. B., & Lezana, Á. G. R. (2018). Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 112-132.

Miles, M.B., Huberman A.M., & Saldana, J. (2018) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (4ª Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Milian, G. A. (2020). Empreendedorismo e Inovação: Perspectivas, Estratégias e Conceitos. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 5(4), 116-131.

Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial marketing management*, 73, 193-205.

OECD (2018). Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponível em: www.oecd.org/ (acedido em 20 de Abril de 2023).

Oliveira, A. G. M., Melo, M. C. D. O. L., & De Muylder, C. F. (2016). Educação empreendedora: o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em instituições de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 18(1), 29-56.

Oliveira, X. L. A. C., Cabanne, C. L. S. M., & Teixeira, R. M. (2020). Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. *Revista da micro e pequena empresa*, 14(1), 3-25.

Oslo Manual (2018). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. Disponível em: www.oecd.org (acedido em 1 de Maio de 2023)

Paz, F. J., & Kipper, L. M. (2016). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 11(2), 85-85.

Pereira, D. I. R. (2016). A inovação no setor corticeiro em Portugal: análise da década, 2005-2015.

Pereira, J. L. M. (2019). A inovação de marketing no contexto empresarial português (Doctoral dissertation).

Pinto, H. (2017). Resiliência da inovação e desenvolvimento regional: Uma análise de redes de colaboração no Algarve. In Portugal, território de territórios. Atas do IX Congresso Português de Sociologia (pp. 1-17). Associação Portuguesa de Sociologia.

Pinto, H. (2018). Resiliência da inovação — Um contributo para a compreensão multinível das dinâmicas de inovação. Em M. M. Serrano, e P. Neto (Coords.), *Inovação, emprego e políticas públicas* (pp. 77-96). Lisboa: Edições Sílabo.

Pisoni, A., Michelini, L., & Martignoni, G. (2018). Frugal approach to innovation: State of the art and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 171, 107-126.

Pitanga, Â. F. (2020). Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 184-201.

Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.

Rahmah, M., Ameen, A., Isaac, O., Abu-Elhassan, A. E. E. S., & Khalifa, G. S. (2020). Effect of organizational innovation (product innovation, process innovation, and administrative innovation) on organizational learning. *Test Engineering and Management*, 82(1), 12101-12113.

Ramadani, V., Hisrich, R. D., Abazi-Alili, H., Dana, L. P., Panthi, L., & Abazi-Bexheti, L. (2019). Product innovation and firm performance in transition economies: A multi-stage estimation approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 271-280.

Ramirez, F. J., Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Rekik, L., & Bergeron, F. (2017). Green practice motivators and performance in SMEs: A qualitative comparative analysis. *Journal of Small Business Strategy*, 27(1), 1–18.

Rhaiem, K., & Amara, N. (2021). Learning from innovation failures: a systematic review of the literature and research agenda. *Review of Managerial Science*, 15, 189-234.

Ribeiro, F., de Freitas, K. B. C., & da Silva, T. G. (2020). Estrutura de mercado: Oligopólio. Aspectos educacionais e iniciação científica aplicados ao estudo do Direito, 24.

Ribeiro, J. A. B. (2021). *Avaliação da EDP Renováveis, SA*. Tese de mestrado – ISCTE.

Rocha, R. M. (2016). Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Rocha, A. S. A. (2017). *Normalização de tempos de processos logísticos na Volkswagen Autoeuropa pela aplicação da metodologia MTM (Methods-Time Measurement)* (Doctoral dissertation).

Saah, P. (2022). Critical Factors for the Successful Implementation of a Strategic Business Plan among Small and Medium Size Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 12, 19-28. 10.32479/irmm.13280.

Salas-Fumás, V., & Ortiz, J. (2019). Innovations' success and failure in the business cycle. *Sustainability*, 11(15), 4187.

Sariwulan, T., Suparno, S., Disman, D., Ahman, E., & Suwatno, S. (2020). Entrepreneurial performance: The role of literacy and skills. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 269-280.

Schumpeter, J. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo Econômico*. São Paulo: Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial.

Singh, S. K., & Gaur, S. S. (2018). Entrepreneurship and innovation management in emerging economies. *Management Decision*.

Silva, H. H. D., & de Andrade Baptista, J. A. (2021). O Processo de Unificação da Gestão de Marketing e Inovação nas Organizações. *Revista de Casos e Consultoria*, 12(1), e27493-e27493.

Shaik, A. S., Alshibani, S. M., Mishra, S., Papa, A., & Cuomo, M. T. (2023). Does learning from innovation failure enhance innovation performance? A quantitative investigation of small businesses. *Technovation*, 127, 102818.

Stam, E., & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small business economics*, 56, 809-832.

Stevenson, H. (2006). A Perspective on Entrepreneurship. Harvard Business School Background Note 384-131, October 1983.

Solyukova, N., Viegas, C., & Pinto, P. (2023). Firm-Specific Factors Influencing the Performance of Young Small and Micro-Sized Firms Located in Algarve: The Case of the Tourism-Related Sector. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 71(1), 29-43.

Sumiati, S. (2020). Improving Small Business Performance: The Role of Entrepreneurial Intensity and Innovation. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7. 211-218. 10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.211.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, v. 86, p. 202-216.

Teixeira, T. S., Andrade, D. M., de Castro Alcântara, V., & de Oliveira, N. K. (2019). Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. *Revista Pretexto*, 57-71.

Tseng, C. (2013). Connecting self-directed learning with entrepreneurial learning to entrepreneurial performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 19. 425-446. 10.1108/IJEER-08-2011-0086.

Tymoshchuk, O., Reno, D., Silva, P. A., Almeida, A. M., Pedro, L., & Ramos, F. (2019). O papel das tecnologias digitais no desenvolvimento das comunidades rurais: o estudo de caso múltiplo de “BioLiving” e “Bons Sons”. *RPER*, (52), 131-144.

Van Beers, C., & Zand, F. (2014). R&D cooperation, partner diversity, and innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 292-312.

Vieira, E. (2019). O empreendedorismo feminino na região do Algarve. Tese de Doutorado em Sociologia, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior.

Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of business research*, 101, 697-706.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. 6a edição, Los Angeles, SAGE.

Wang, M., Li, Y., Li, J., & Wang, Z. (2021). Green process innovation, green product innovation and its economic performance improvement paths: A survey and structural model. *Journal of Environmental Management*, 297, 113282.

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Geneva: WIPO. DOI:10.34667/tind.48220
Adaptation/translation/derivatives should not carry.

Apêndices

Apêndice 1 - Documentos relativos à organização da investigação

1. 1 - Guião das Entrevistas Semi-Estruturadas

Tabela 1.1. – Guião de suporte às entrevistas semi-estruturadas

Variável Conceitual	Dimensões	Categorias	Perguntas
Estratégia e Ambiente Empresarial	Estratégias utilizadas no desempenho económico da empresa	Melhoria/ Introdução de novos B&S	<i>Qual a importância da implementação de melhorias nos bens e serviços existentes, ou da introdução de novos bens e serviços para o desempenho económico da sua empresa?</i>
		Liderança pelo Preço	<i>Qual a importância de uma estratégia baseada em preços competitivos para o desempenho da sua empresa?</i>
		Liderança pela qualidade	<i>Qual a importância que a diferenciação face aos seus concorrentes através da qualidade dos bens e serviços que oferece tem para o desempenho da sua empresa?</i>
		Angariação / Retenção Clientes	<i>Quais as principais estratégias que a sua empresa utiliza para atrair e fidelizar novos clientes? Quanto tempo dedica à angariação de novos clientes? E à manutenção de uma relação com os atuais clientes?</i>
		Ampla/ reduzida gama de B&S	<i>A empresa oferece uma ampla gama de produtos e serviços ou concentra-se num nicho de mercado específico?</i>
	Condições enfrentadas pela empresa	Mudanças na procura	<i>Nos últimos 6/12/24 meses, a empresa tem sido alvo de alterações na procura pelos seus produtos e serviços?</i>
		Produtos Substitutos	<i>Enfrenta concorrência de produtos substitutos no mercado?</i>
		Evolução Tecnológica	<i>A sua indústria tem sido alvo de fortes/ estruturantes evoluções ao nível tecnológico? Se sim, a sua empresa tem conseguido acompanhar as últimas tendências em tecnologia no mercado? Tem vindo a implementar/ tem planos para implementar novas tecnologias nas suas operações?</i>
		Fatores Macroeconómicos	<i>De que forma a economia em geral afeta a sua empresa e o mercado em que esta opera?</i>
	Aquisição ou licenciamento de patentes ou outros direitos de propriedade intelectual	Empresas ou Indivíduos	<i>A empresa possui patentes e está a considerar licenciá-las a outras empresas ou indivíduos?</i>
		Instituições de Ensino Superior	<i>Como é que avalia os potenciais benefícios e riscos do licenciamento de patentes para instituições de ensino superior?</i>
		Organizações Públicas de Investimento	<i>Como é que avalia as oportunidades de licenciamento de patentes para organizações públicas de investimento?</i>
		Organizações sem fins lucrativos	<i>A empresa tem experiência em licenciamento de patentes para organizações sem fins lucrativos? Se sim, poderia descrever alguns exemplos?</i>
	Legislação Ambiental e Alterações Climáticas	Políticas Governamentais	<i>A sua empresa tem uma política/ estratégia definida de Corporate Social Responsibility? Tem vindo a adotar práticas sustentáveis além do que é exigido pelas políticas governamentais ambientais?</i>
		Consciência cívica e ambiental	<i>Como é que promove a consciência cívica e ambiental entre os seus funcionários e clientes?</i>

Variável Conceitual	Dimensões	Categorias	Perguntas
			A empresa tem políticas internas que incentivem a consciência ambiental como programas de reciclagem e o uso eficiente de recursos?
		Impacto nos Fatores de Produção	<i>Qual o impacto económico e operacional nos fatores de produção da empresa derivado da escassez e do aumento dos preços das matérias-primas?</i> A empresa tem vindo a adotar novas tecnologias e a investir em mecanização para reduzir a dependência da mão-de-obra?
Inovação Empresarial	Inovação de Produto	Bens novos ou melhorados	Planeia lançar novos produtos no mercado ou investe em I&D para melhorar os produtos já existentes? A empresa introduz produtos novos para a empresa ou produtos novos para o mercado?
		Serviços novos ou melhorados	Planeia lançar novos serviços no mercado ou investe em I&D para melhorar os produtos já existentes? <i>Existe a prática de testar inicialmente novos serviços no seio da sua empresa antes de os lançar no mercado?</i>
	Inovação de Produto / Inovação de Processo	Desenvolvimento Interno	A inovação de produto ou processo desenvolvidas foram realizadas pela própria empresa?
		Cooperação com outras empresas	A introdução de inovações de produto ou processo foi realizada com o auxílio de outras empresas e organizações? <i>Se sim, que tipo de empresas/ organizações?</i>
		Adaptação/ Modificação de B&S desenvolvidos originalmente por outras empresas/ organizações	A inovação de produto ou processo desenvolvidas foram adaptadas ou modificadas através de bens ou serviços desenvolvidos por outras empresas ou organizações?
	Inovação de Processo	Produção	A empresa tem utilizado novos métodos de produção ou desenvolvimento de bens e serviços? Se sim, quais? Qual o impacto que a utilização de diferentes métodos de produção ou o desenvolvimento de bens e serviços tem na qualidade e eficiência da empresa?
		Logística e Distribuição	Que métodos de logística, entrega ou distribuição a empresa utiliza atualmente? <i>Quais os canais de distribuição utilizados pela empresa e qual o volume de negócios associado a cada um?</i>
		Processamento ou comunicação de informação	A empresa tem vindo a avaliar novos métodos de processamento ou comunicação de informação? Se sim, quais?
		Métodos de contabilidade e administrativos	De que forma a empresa avalia os custos e benefícios dos diferentes métodos de contabilidade e administração?
		Organização de trabalho, tomada de decisão ou de Gestão de R. Humanos	Que métodos de organização de trabalho a empresa utiliza para otimizar a produtividade e eficiência dos seus funcionários? <i>Tem implementado mecanismos formais de feedback e avaliação?</i> De que forma a tomada de decisão é organizada na empresa? Quais os principais métodos de gestão de recursos humanos a empresa implementa para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo?
		Marketing	Que métodos de marketing e canais de comunicação que a empresa utiliza para promover os seus produtos e serviços? Como é que a empresa define a sua estratégia de preços?

Variável Conceitual	Dimensões	Categorias	Perguntas
			De que forma a empresa lida com o serviço pós-venda? Quais os métodos utilizados para garantir a satisfação dos clientes após a compra, como suporte técnico, atendimento ao cliente, programas de fidelidade, etc?
Resultados de Inovação e Financeiros	Intensidade de Inovação	Documentos Propriedade Intelectual	A empresa utiliza métodos de proteção de propriedade intelectual como patentes, marcas registradas, direitos autorais ou outros? <i>Recorre a entidades especializadas para levar a cabo os temas associados à propriedade intelectual?</i>
		Investigação e Desenvolvimento	Quais os métodos de investigação e desenvolvimento utilizados pela empresa para identificar novas oportunidades de negócios, identificar necessidades de mercado e gerar novas ideias?
		Engenharia e Desenvolvimento	Que projetos de engenharia ou desenvolvimento a empresa está atualmente a desenvolver ou a planear para o futuro? Quais são os principais objetivos desses projetos e quais os métodos utilizados para gerir e acompanhar o seu progresso?
		Design Industrial	Quais são as principais tendências ou tecnologias emergentes na área de design industrial que a empresa está a adotar?
		Formação	A empresa utiliza técnicas de formação online, blended learning, aprendizagem baseada em projetos ou outras metodologias nos seus programas de formação? De que forma essas abordagens são aplicadas e quais os resultados alcançados através delas?
	Produtos novos para o mercado	Não comercializados anteriormente pelos concorrentes	De que forma a empresa identifica as preferências dos consumidores em relação a produtos não comercializados anteriormente pelos concorrentes? Quais os métodos de pesquisa de mercado, análise de tendências e feedback dos clientes utilizados para identificar oportunidades de produtos inovadores?
		Idênticos aos produtos já oferecidos pelos concorrentes	Quais são as estratégias de marketing, embalagem, preço, distribuição e promoção que a empresa utiliza para competir com os concorrentes que oferecem produtos similares?
		Produtos não modificados ou com pequenas alterações	Quais as estratégias da empresa para posicionar e promover produtos não modificados ou com pequenas alterações num mercado já estabelecido?
	Performance Económico-Financeira	Volume de Vendas	De que forma o volume de vendas da empresa tem evoluído ao longo do tempo? <i>Em concreto, nos últimos 12, 24 e 36 meses?</i> Quais as ações que a empresa pratica para aumentar o seu volume de vendas e atingir os seus objetivos?
		Produtividade: Vendas/ N° Pessoas	Quais são os processos de produção utilizados pela empresa e de que forma estão a ser utilizados para maximizar a produtividade? A empresa investe em formação dos seus funcionários para melhorar a sua produtividade?
		Recursos Financeiros libertos	Quais foram os principais desafios enfrentados pela empresa na libertação de recursos financeiros? Houve redução de custos, reestruturação de processos, renegociação de contratos ou outras iniciativas voltadas para otimizar os recursos financeiros da empresa? <i>Qual a margem bruta média da sua empresa (Vendas – Custos Operacionais)?</i>

Variável Conceitual	Dimensões	Categorias	Perguntas
Papel do Empreendedor	Gestão de Stakeholders e Redes Empreendedoras	Gestão de Clientes, Fornecedores e Concorrentes	Como identifica e faz a gestão dos seus clientes? Como identifica, escolhe e faz a gestão dos seus fornecedores? Que tipo de ações de monitorização dos concorrentes desenvolve? <i>Utiliza alguma ferramenta de CRM?</i>
		Relação com entidades especializadas	Recorre a entidades especializadas/ outsourcing? Que tipo de outputs/ resultados procura quando realiza subcontratação?
		Relação com o ecossistema empreendedor	Estabeleceu/ estabelece parcerias com atores do ecossistema empreendedor? Faz parte de alguma rede de empreendedores/ empresários? Tem acesso/ conhecimento sobre os mecanismos de apoio ao empreendedorismo?
	Conhecimento e aplicação do potencial e das características do empreendedor	Conhecimento e Gestão das forças e fraquezas individuais	Que fatores individuais internos contribuem mais para o sucesso da sua atividade empreendedora? Que fatores individuais internos condicionam mais a sua atividade empreendedora? Que tipo de ações desenvolve para ultrapassar os obstáculos que enfrenta?
		Capacidade de adaptação a novos contextos e realidades	Que estratégias utiliza para lidar com o stress e a incerteza? Como lida com novos desafios? Que características considera mais importante para superar situações desconhecidas?
		Necessidades e objetivos individuais	Tem claros os seus objetivos pessoais de desenvolvimento no curto, médio e longo prazo?
		Áreas de desenvolvimento individual, interesses e motivações	Quais as competências que acredita serem mais críticas para o desenvolvimento da sua atividade? Possui um plano de desenvolvimento individual? De que forma os seus interesses e motivações impactam a sua atividade empreendedora?
	Conhecimento e Gestão do projeto empreendedor	Conhecimento e Gestão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças empresariais	Utiliza frameworks ou mecanismos de análise da situação interna e externa da sua empresa? Desenvolve periodicamente análises críticas à performance da sua empresa?
		Gestão do negócio, requisitos de crescimento e desenvolvimento empresarial	Desenvolve planos ou ações estruturadas para a estratégia da sua empresa? Aplica periodicamente mecanismos e ferramentas de avaliação da performance da sua empresa?
		Gestão de Recursos Humanos	Possui uma política ou um plano de formação interna dos seus recursos humanos? Como implementa a avaliação da sua equipa? Como define os planos de retribuição fixa e variável da sua equipa?
		Gestão de Processos e Sistemas	Como monitoriza a performance e a qualidade dos processos e sistemas da sua empresa? Como define os processos e sistemas críticos da sua empresa?

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice 2 - Detalhe de Procedimentos relativos à recolha e tratamento de dados

2.1 - Procedimentos de Recolha de dados e Validação das entrevistas

(nome dos destinatários omitidos por razões de privacidade)

2.1.1 - Exemplo de email enviado para marcação da data da entrevista (posterior a um primeiro contacto por chamada telefónica)

De: Inês Rodrigues
Data: 18 de Abril de 2023 Para: @xxx.pt
Assunto: Marcação da entrevista para a dissertação de mestrado
Exmo. Sr. Dr. xxx, No seguimento da nossa chamada telefónica realizada há pouco, junto envio mais pormenores acerca da entrevista agendada para o próximo dia xxx. Sou aluna do mestrado de Gestão Empresarial da Universidade do Algarve, estando a realizar uma dissertação sobre o tema "A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NO SUCESSO DAS PMES PORTUGUESAS: O CASO DAS EMPRESAS COM ATIVIDADE NA REGIÃO DO ALGARVE." No âmbito da investigação até ao momento realizada foi com particular agrado que constatei que a empresa que lidera tem vindo a ser considerada uma das empresas mais inovadoras da Região do Algarve pelo que seria para mim uma grande honra e orgulho puder contar com o seu importante testemunho no âmbito da minha dissertação. Neste enquadramento, gostaria de lhe transmitir que os tópicos que gostaria de abordar, no decorrer de uma breve entrevista, seriam os seguintes: - Estratégia e Ambiente Empresarial - Inovação Empresarial - Resultados de Inovação - Papel do Empreendedor

Mais informo, que a entrevista será gravada, para que depois possa ser transcrita, sendo realizada por zoom – como acordado -, sendo que, estarei disponível para enviar o respetivo convite, por email, previamente à data acordada para a realização da entrevista em apreço.

Em face do exposto, como combinado, a entrevista será efetuada dia xxx pelas xxx, via zoom.

Por último, gostaria de lhe transmitir que o presente trabalho está a ser orientado pelo Professor Francisco Banha, que, tal como eu, se encontra, totalmente disponível para esclarecer qualquer dúvida que possa subsistir no âmbito do presente contacto.

Agradecendo, a sua melhor atenção e colaboração para o assunto em apreço, despeço-me com uma elevada expectativa de que irei merecer o seu feedback positivo ao mesmo tempo que apresento os meus melhores cumprimentos de muita consideração,

Inês Rodrigues

2.1. 2 - Exemplo de email para validação do conteúdo da entrevista

De: Inês Rodrigues
Data: 28 de Junho de 2023
Para: @xxx.pt
Assunto: Validação da transcrição para Word do áudio da entrevista
Caro Dr. xxx, Bom dia, Conforme previsto envio em anexo a transcrição da entrevista que teve a amabilidade de me proporcionar, no âmbito da minha tese de mestrado. Seria

importante o seu apoio na validação da transcrição, e com isso possibilitar a identificação de eventuais incorreções ou a introdução de eventuais melhorias. Gostaria, ainda, de aproveitar a presente oportunidade para tentar obter algumas informações adicionais sobre a maneira como as suas características empreendedoras tem vindo (ou não) a assumir um papel crítico na forma como influenciam o seu envolvimento/comportamento ao nível dos seguintes domínios:

1. Gestão de stakeholders e interação com atores e instrumentos do Ecosistema Empreendedor do Algarve;
2. Adaptação a novos contextos e realidades, identificação e superação de momentos de fraqueza/euforia individual, concretização de objetivos individuais e, conseqüentemente, desenvolvimento individual, interesses e motivações com impacto na gestão da empresa;
3. Identificação das (i) forças/fraquezas, oportunidades/ameaças que a empresa possui e está sujeita (ii) dos requisitos necessários ao crescimento e desenvolvimento empresarial e (iii) das melhoras práticas na gestão de recursos humanos, processos e sistemas.

Aproveito para reafirmar que os dados que estamos a recolher serão usados (exclusivamente) como materiais de trabalho no âmbito da presente investigação.

Por último, solicito a melhor compreensão para este apoio adicional, ficando muito grata se conseguisse obter o seu feedback até ao próximo dia 15 de julho. Contudo, caso não seja possível responder até esse dia, considerarei que nada tem a opor/acrescentar ao conteúdo do texto transcrito e/ou às informações adicionais solicitadas.

Aproveito, novamente, para agradecer a sua colaboração, que considero ter sido muito importante para a investigação em apreço.

Com os melhores cumprimentos,

Inês Rodrigues, aluna do Mestrado de Gestão Empresarial da UAlg, sob a orientação do Professor Doutor Francisco Manuel Banha.

De: @xxx.pt

Data: 6 de Julho de 2023

Para: Inês Rodrigues

Assunto: Validação da transcrição para Word do áudio da entrevista

Olá Inês.

Sim valido tudo.

Cumprimentos

De: @xxx.pt

Data: 10 de Julho de 2023

Para: Inês Rodrigues

Assunto: Validação da transcrição para Word do áudio da entrevista

Olá, boa tarde Inês.

Envio-lhe o texto com algumas correcções/melhorias.

Boa sorte para o mestrado.

Cumprimentos

2. 2 - Tratamento das entrevistas

2.2. 1 - Exemplo de transcrição e validação de uma entrevista tipo

Entrevista com o CEO da Hubel Verde (entrevista 1)

Data da entrevista: 21/04/2023

Duração da entrevista: 45 min

Criado a 25/05/2023

IR

Bom dia, mais uma vez queria agradecer por ter aceitado participar na entrevista. O tema da minha tese é “A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO NO SUCESSO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS”, em particular nas empresas com atividade na região do algarve, e por isso estou a realizar algumas entrevistas a um grupo de empresas que verifiquei que foram destacadas pela COTEC como as mais inovadoras da região. Para começarmos, se quiser começar por um falar um bocadinho sobre a atividade da empresa, o número de anos de atividade, o nº de funcionários da empresa ...

TA

Eu vou começar pelo grupo e depois particularizo na Hubel Verde. O grupo Hubel vai fazer este ano 41 anos de atividade. O grupo nasceu em 1982 e na altura foi criado para uma vertente de automação dos furos de água para a agricultura. Foi uma altura em que o Algarve estava em época de seca e em que a agricultura tinha um peso maior daquele que tem hoje na região, e então foi necessário dotar de um conjunto de automatismos nestas captações de água para a agricultura. Foi aí que nós iniciámos com sistemas automatizados para a captação e armazenamento de água. Estando ligado ao setor agrícola e tendo feito sempre aposta em soluções inovadoras, que está no nosso ADN, começámos a crescer em áreas transversais ao setor da agricultura e daí nasceu a Hubel Verde, como uma empresa que vendia adubos líquidos e introduzia o conceito de hidroponia. A Hubel Verde tem hoje cerca de 38 anos, é atualmente a maior empresa que temos no grupo e estamos muito vocacionados em fornecer fatores de produção inovadores para a agricultura. Embora tenhamos a sede no Algarve, atualmente operamos em todo o país.

O grupo Hubel conta com 100 colaboradores, 70 destes na Hubel Verde e 3 colaboradores para o departamento de inovação e investigação.

IR

Pude constatar que a Hubel Verde é uma das empresas algarvias que mais se tem destacado na área da inovação, merecendo inclusive reconhecimento pela COTEC. Na sua opinião a que se deve esse reconhecimento?

TA

Para começar, esse reconhecimento não é difícil. Este estatuto de empresa inovadora COTEC é um estatuto que desde que as empresas tenham algum investimento em I&D e um conjunto de indicadores económico-financeiros, podem-se candidatar a ele. Não quer dizer que com isso nos coloquemos num patamar totalmente inovador. Como já referi, nós sempre tivemos no ADN a procura de soluções mais inovadoras e no seio da nossa equipa acreditamos que só com soluções inovadoras no futuro nos poderemos diferenciar do que é o crescimento da concorrência. O nosso maior negócio é a venda de adubos líquidos e cada vez mais temos maior concorrência. Como é que nós nos diferenciamos? Tendo produtos inovadores, soluções inovadoras. A inovação que nós fazemos divide-se em dois tipos: inovação relacionada com a investigação de novos produtos, que representa cerca de 10% do nosso investimento em inovação; no outro tipo de inovação, nós procuramos soluções que alguém já testou, principalmente em outros países, e analisamos se estas têm aplicabilidade em Portugal, o qual representa cerca de 90% do nosso investimento em inovação. Isto coloca-nos em vantagem perante a nossa concorrência, pelo menos durante um determinado período.

IR

Ao nível da inovação de produto, planeia lançar novos bens ou serviços no mercado? ou prefere investir em Investigação e Desenvolvimento para melhorar os já existentes?

TA

O objetivo é lançar novos produtos e serviços. Por exemplo, um dos serviços que lançámos, em Portugal ainda não existia, é algo que já se fazia nos Estados Unidos, que é a polinização assistida. Aquilo que nós temos feito em termos de serviço é tentar fazer esta polinização assistida de forma que leve a um aumento da produção nalgumas

culturas. Este é um tipo de inovação de serviço que nós introduzimos o ano passado, estamos no segundo ano de teste.

IR

Relativamente a inovações de processo, a empresa tem utilizado novos métodos de pesquisa? Se sim, quais?

TA

Ainda não. A empresa vende adubos líquidos e colocamos estes em depósitos para os nossos clientes. Aquilo que temos em vista é a introdução de um novo sistema de controle e monitorização dos níveis dos depósitos dos nossos clientes para melhorar o nosso nível de rota. Neste momento nós vamos entregar produto aos nossos clientes quando eles nos pedem. Se tivermos um alerta de que um cliente está a chegar a um nível de produto mais reduzido, nós poderemos alertá-lo para a necessidade de reabastecimento do depósito. Isto permitirá uma melhor operação logística. Isto é algo que queremos introduzir em breve em termos de inovação, estamos ainda a realizar alguns estudos de desenvolvimento.

IR

A introdução de inovação de produto ou processo na empresa tem sido realizada com o auxílio de outras empresas e organizações?

TA

Sim, a introdução de inovações tem sido maioritariamente em colaboração com outras empresas.

IR

Que tipo de empresas/ organizações?

TA

Com Institutos de Investigação, Universidades, Startups, empresas maduras que trabalhem noutras áreas complementares, etc. Colaboramos com um pouco de todo o tipo de empresa.

IR

Que métodos de organização de trabalho a empresa utiliza para otimizar a produtividade e eficiência dos seus funcionários? Tem implementado mecanismos formais de feedback e avaliação?

TA

Nós temos um processo de avaliação do desempenho dos nossos colaboradores que é feito uma vez por ano. Dependendo dos setores, temos reuniões periódicas.

IR

Que métodos de marketing e canais de comunicação a empresa utiliza para promover os seus serviços?

TA

Em primeiro lugar, redes sociais. Em segundo lugar, ações em revistas de especialidade. Em terceiro lugar, ações e participação em colóquios da especialidade. Em quarto lugar, demonstrações de campo abertas a clientes.

IR

Nos últimos anos temos vindo a estar cada vez mais rodeados por muita incerteza e complexidade, por exemplo com a pandemia e agora com a guerra da Ucrânia, pelo que tenho curiosidade em saber quais as estratégias que tem adotado para fazer face às alterações permanentes que temos vivido. Quais foram as maiores dificuldades?

TA

Na pandemia, grande parte dos nossos clientes não pararam. Trabalhamos maioritariamente para a agricultura, e este setor não parou na época da pandemia, o nosso mercado continuou totalmente ativo. Alguns desafios que nos foram colocados que penso que saímos mais fortes deles: abertura de novos clientes, porque o nível de relação pessoal com os comerciais esteve mais bloqueado porque não foram possíveis as reuniões presenciais. Não é fácil captar um novo cliente através de uma reunião virtual, portanto na época de pandemia o número de novos clientes não cresceu como vinha a crescer nos últimos anos. Em contrapartida, clientes mais antigos compraram-nos mais, o que

também demonstra que o mercado deixou de estar tão aberto devido à pandemia. Houve a necessidade de virtualização de algumas tarefas e de alguns escritórios, que eu acho que nós enquanto organização ganhámos, porque passámos a promover inter departamental e intra departamental, uma prática maior de reuniões virtuais, principalmente para as pessoas que estavam mais distantes. Isto foi positivo no sentido de criar mais laços dentro da equipa, de partilha de coisas boas e menos boas, em conjunto encontrámos soluções para muitas dificuldades, ao contrário do que acontecia antigamente que havia a prática de fazer reuniões principalmente com a área comercial, que não tinha tanta frequência porque era necessário combinar-se um local. A nível da guerra, o desafio que nos foi colocado, que começou ainda antes da guerra, teve a ver com as capacidades de fornecimento e logísticas. Tivemos de nos adaptar a passar a trabalhar com um nível de stock mais alto, que cresceu 35% o ano passado, o que requiere uma maior necessidade de fundo maneio da empresa.

IR

A nível de relação com o cliente, quais são as principais estratégias que a empresa utiliza para atrair e fidelizar novos clientes e para manter uma relação com os clientes já existentes?

TA

Tal como referi, o setor com que nós trabalhamos, a agricultura, é um setor onde a maioria dos clientes são pouco aversos ao risco, visto que a agricultura já tem um conjunto de variáveis climáticas, de pragas e de doenças, que os agricultores e os empresários agrícolas não dominam, então tornam-se mais aversos ao risco de ter novos fornecedores, novas funções, etc. A nossa estratégia para captar novos clientes tem sido sempre através da tentativa de demonstração de que nós podemos acrescentar valor ao nosso produtor, e sempre numa ótica de: “Vamos fazer aqui um ensaio e tentar partilhar aqui o risco com um agricultor neste ensaio”. Se correr bem, o agricultor ganha essa confiança para connosco, se não correr bem, o agricultor não será totalmente penalizado pois a área que afetou foi reduzida. Essa tem sido a estratégia para captar novos clientes. Em termos de estratégia para manter os clientes antigos, é sempre tentar servir o melhor possível. Nós não somos só um fornecedor de produtos, fornecemos produto com um know-how técnico e um acompanhamento dedicado aos nossos clientes. Além disso, consideramos importante conseguir ter uma capacidade logística e de stock para garantir o fornecimento

aos nossos clientes. Estes são os pontos-chave para mantermos os clientes satisfeitos e a continuarem conosco.

IR

Enfrenta concorrência de produtos ou serviços substitutos no mercado?

TA

Considero que existe uma concorrência grande, principalmente diretamente de alguns fabricantes, porque tem existido, na agricultura, um investimento de alguns fundos no setor agrícola, transformando cada vez mais as áreas de produção e as empresas de maior dimensão, comprando empresas que já existiam ou áreas produtivas. Tendo maior escala, existe uma política com os fornecedores mais rígida, e por vezes os distribuidores vão diretamente comprar às fábricas. Esta é a concorrência que nós enfrentamos. Como é que tentamos demonstrar que somos melhor que a concorrência? A fábrica claramente não tem um serviço dedicado e nós temos um serviço dedicado, nós fazemos um investimento em procurar em acompanhar, em divulgar, ensaios, etc. Isto é uma mais-valia para alguns clientes.

IR

Para competir com estes concorrentes, quais são as estratégias de marketing, preço, distribuição e promoção que a empresa utiliza?

TA

No fundo tem sido através do serviço que nós podemos acrescentar e que a concorrência não faz. Nós não nos posicionamos só como um fornecedor de produtos, nós conseguimos garantir um serviço ao cliente que a concorrência pode não conseguir fazer. Fazemos ensaios no campo, enviamos as análises dos ensaios, fazemos uma passagem semanal ou mensal aos campos e produzimos relatórios de avaliação técnica. É isto que nos dá vantagem competitiva.

IR

Ao nível da evolução tecnológica, tem vindo a implementar ou tem planos para implementar no futuro novas tecnologias nas suas operações?

TA

Sim. Temos um conjunto de planos em calha para implementar na empresa.

IR

A empresa tenciona investir em mecanização para reduzir a dependência da mão-de-obra?

TA

Em algumas coisas, sim. A nossa mão-de-obra humana é muito técnica e especializada, que dificilmente é mecanizável. Que coisas estamos a fazer que a digitalização nos favorece? Por exemplo, nós estamos a utilizar voos de drone com avaliação de imagens multiespectrais para facilitar o trabalho do agrônomo. Não é que isto venha substituir o papel da mão-de-obra humana, mas vai aumentar o seu nível de informação e com isso ser muito mais preciso na deslocação ao campo.

IR

No que diz respeito a sustentabilidade, que é um tema cada vez mais presente atualmente e de enorme importância, a empresa tem vindo a adotar práticas sustentáveis e políticas internas que incentivem a consciência ambiental como programas de reciclagem e o uso eficiente de recursos?

TA

100%. Nós tentamos procurar produtos e soluções para os clientes que sejam ambientalmente sustentáveis, com menores consumos de água, produtos menos processados do ponto de vista industrial, tentamos promover a luta biológica e não a luta com pesticidas, inseticidas ou fungicidas. Tentamos sempre que haja esta consciência ambiental nas operações que fazemos, tentamos também ter um conjunto de métricas da sustentabilidade em termos dos consumos de combustível por tonelada de produto entregue, etc.

IR

Relativamente ao papel do Empreendedor, tem sido cada vez mais reconhecido o papel deste nas dinâmicas alcançadas pelas empresas de sucesso, nomeadamente nas empresas mais inovadoras. Ao nível da Hubel Verde o que me pode dizer sobre a sua influência na gestão da empresa?

TA

Eu já sou uma segunda geração da empresa. Desde cedo a questão da inovação está no nosso ADN e está já intrínseca também nas equipas que agora temos. O papel seja do empreendedor, seja das pessoas que estão à frente da gestão e da liderança, passa por cultivar este ADN que temos dentro da nossa organização de que a inovação é essencial para os nossos objetivos, de forma a todas as pessoas que trabalham na nossa organização tentem puxar pela criatividade, pela procura de novas soluções. Não considero que nós tenhamos um empreendedor, nós temos uma liderança com uma cultura já bastante intrínseca na organização da importância da inovação, e acima de tudo não fechamos a porta a qualquer ideia que seja colocada, mesmo que seja uma ideia que não tenha seguimento para a frente, mas todas as ideias são positivas e o que nós queremos é que as pessoas saiam das suas rotinas e procurem desafiar-se constantemente a trazer coisas novas para a empresa. Acho que o papel da liderança é desafiar o empreendedor que nós temos nos 70 colaboradores.

IR

Os seus interesses e motivações impactam a sua atividade empreendedora?

TA

Claro que sim. Quando temos algo que nos interessa e nos desafia, vamos dedicar mais tempo a isso, com mais prazer.

IR

Em relação à gestão de stakeholders, como identifica e faz a gestão dos seus clientes e fornecedores? Utiliza alguma ferramenta de CRM?

TA

Sim, nós utilizamos ferramentas de CRM para fazer a avaliação dos nossos clientes. Nós temos uma estrutura comercial que tem comerciais, coordenadores de zona e um responsável comercial, e eu faço a análise semanal das vendas de cada comercial. Cada comercial tem produtos que nós consideramos estratégicos que queremos promover, e nós enquanto organização estabelecemos métricas estratégicas para estes produtos ligados à inovação, e criamos desafios e metas, em conjunto com cada comercial e com

cada coordenador. Eu faço o seguimento das vendas da empresa toda semanalmente, e faço o acompanhamento com o orçamento, e fazemos análises quinzenais dos dados comerciais de cada um dos comerciais, coordenadores, e de cada família, numa ótica de perceber quais são as famílias que estão a ter maior ou menor venda. Cada comercial faz a avaliação dos seus clientes, ou seja, eu enquanto gestão de topo não faço a análise de cada um dos clientes de uma forma global, compete a cada comercial. Eu faço a análise de cada comercial e de cada coordenador de zona. Em termos de fornecedores, nós também fazemos aqui uma análise mensal das compras que fazemos a cada um dos fornecedores.

IR

E ao nível da gestão de recursos humanos, possui um plano de formação interna dos seus colaboradores?

TA

Sim, nós temos um plano de carreira em que temos mais ou menos tipificado o que são as carreiras na organização. Depois das carreiras, é dada a formação específica e adequada à carreira em que cada pessoa tem ou possa vir a ter. Nós tentamos que, por exemplo, se houver uma pessoa da área financeira que queira mudar para a área comercial, esta saiba quais os requisitos que tem de ter. Se identificamos que a pessoa precisa de uma formação específica numa determinada área, nós damos essa formação. Sendo uma empresa que trabalha muito para a agricultura, é normal que os nossos comerciais sejam pessoas com conhecimento agrícola. Por exemplo, pessoas que saem da área de I&D e que gostavam de integrar a área comercial, nós temos de dar alguma formação do ponto de vista da comunicação, do ponto de vista comercial, do ponto de vista de CRM. Ou seja, dentro deste plano de carreira em que temos estipulado que nível de formação as pessoas têm de ter para atingir cada patamar na carreira, e anualmente é feita uma avaliação das necessidades de formação que a pessoa tem.

IR

Por último, gostava de ter a sua opinião sobre a forma como consegue medir os resultados de toda a inovação adotada nos resultados alcançados pela empresa, até porque no final do dia a empresa tem de ser economicamente viável para poder continuar a desenvolver

a sua atividade. Pode-me dar algumas informações acerca da intensidade da inovação? De que forma o volume de negócios tem evoluído em resultado da inovação?

TA

O volume de negócios tem crescido. Provavelmente, no crescimento do volume de negócios, o papel da inovação é de cerca de 50%, os outros 50% dizem respeito a crescimento em áreas que já foram desenvolvidas no passado, como o crescimento comercial e de atuação em novas geografias. Nós temos tido crescimentos do volume de negócios ao ano em cerca de 10% a 15%, com exceção do ano passado. No ano de 2022 tivemos um crescimento atípico, bastante mais elevado, devido a fatores externos como a guerra, que colocou o preço das matérias-primas muito mais alto. A empresa o ano passado faturou 30 milhões de euros, e podemos dizer que o investimento em inovação que fizemos o ano passado foi de cerca de 300 mil euros. No que é que a inovação também nos ajuda? Além de se traduzir em cerca de metade do crescimento do nosso volume de negócios (se crescermos cerca de 15% ao ano, a inovação representa então cerca de 7%), podemos também dizer que a inovação nos dá uma notoriedade que é difícil de medir em termos de marca, e hoje a marca tem um valor muito grande. A inovação ajuda-nos a construir esta consolidação da marca e ajuda-nos a fazer crescer a força e o peso que a marca pode valer, além de que existe também uma relação direta do investimento em inovação com a redução de custos do ponto de vista fiscal. Por isso, podemos dizer que o investimento em inovação traz esta redução de custos, traz o crescimento do volume de negócios e traz uma notoriedade da marca que é difícil de quantificar.

IR

Por fim, poderia-me adiantar qual a margem bruta média da empresa?

TA

Anda na casa dos 6%.

2.2. 2 - Exemplo da codificação do conteúdo de uma entrevista

Tabela 2.1 - Exemplo da codificação do conteúdo de uma entrevista (Variável concetual: Inovação Empresarial)

Dimensão	Categoria	Citação
Inovação de Produto	Bens/ serviços novos ou melhorados	Em qualquer tipo de produto, o produto não pode ficar estático [...] por isso uma das nossas vertentes são os produtos existentes - por exemplo, já temos produtos no mercado das rações desde 2015, já estão agora a fazer cerca de 8 anos, e a verdade é que continuamos sempre a trabalhar para de alguma forma eles terem novas propriedades, para que estes estejam sempre posicionados na escala de valor como dos melhores produtos no mercado. Tentamos sempre que os clientes estejam dispostos a pagar por eles, porque são caros. Num cenário competitivo, nós temos sempre preços um pouco mais elevados, e dado que os outros produtos também evoluem, os nossos não podem ficar estáticos porque senão a certa altura esse valor perde-se para o cliente. [...]
Inovação de Processo	Produção	[...] temos implementado algumas coisas novas, se não funcionar muito bem, voltamos atrás. [...] É claro que em termos de processos mais primitivos, também tivemos bastante inovação. Não foi só inovação, foram também alterações sucessivas que nos levaram a novos processos, isto porque a empresa ao longo dos anos foi se certificando em diversas certificações que têm relevância comercial e para obedecer a algumas dessas certificações nós tivemos de ir adaptando o nosso processo produtivo para garantir que estávamos conformes em termos de auditorias, etc.[...]
	Organização de trabalho, tomada de decisão ou de Gestão de R. Humanos	[...] Como ainda somos uma organização relativamente pequena, conseguimos reuniões muito periódicas, de acompanhamento. Claro que há, sem dúvida, formas que poderiam ser muito melhores, mas neste momento, não temos nada muito estruturado. O que temos em termos de desenvolvimento das capacidades de cada pessoa, é a

		<p>definição de objetivos anuais, para cada colaborador. [...]</p> <p>Isso implica também uma reunião anual, que muitas vezes tem um acompanhamento semestral, para avaliarmos a performance dos colaboradores. Em termos de processos de trabalho, temos várias equipas.</p>
	Marketing	<p>Na tal área dos serviços de investigação, acaba por ser muito a participação em feiras industriais, mas que tenham conotação científica. Por exemplo, congressos, mas que tenham a parte de feiras associada. Isto porque os nossos clientes desses serviços de investigação são os departamentos de I&D dessas tais empresas terceiras. Ou então, como fizemos há 3 semanas, eventos que chamamos de reverse marketing. Em vez de sermos nós a ir visitar os clientes, organizamos um evento aqui na SPAROS e trazemos os clientes todos cá, e durante 3 dias organizamos umas palestras científicas, com oradores externos, internos, visita a instalações, e falamos de temas que sabemos que os clientes estão interessados e acaba por ser muito eficaz. [...]</p>
Inovação de Produto/ Processo	Cooperação com outras empresas	<p>[...] no desenvolvimento de uma nova ração, para larvas por exemplo, raramente nós fazemos tudo sozinhos. Muitas vezes o modelo que utilizamos é: desde o início, fazemos um projeto com um potencial cliente, idealmente fazemos alguns testes nas instalações desse potencial cliente, para que o teste venha já de uma condição muito próxima da realidade final. [...] Outro exemplo de uma colaboração externa, que não é tanto de investigação, mas sim de comercialização, é que quando nós decidimos entrar no mercado dos Estados Unidos com o ZEBRAFEED, seria muito difícil para nós instalar nos Estados Unidos vendedores e pessoal para dar apoio aos clientes, e então fizemos uma parceria com um revendedor que já estava estabelecido no mercado americano e ele é que comercializa a nossa ração lá. [...]</p>

Tabela 2.2 - Exemplo da codificação do conteúdo de uma entrevista (Variável concetual: Estratégia e Ambiente Empresarial)

Dimensão	Categoria	Citação
Condições enfrentadas pela empresa	Produtos/ serviços substitutos	<p>[...] é um mercado altamente competitivo. Não é um mercado fácil, porque apesar de exigir muita intensidade tecnológica, é um mercado que pelo seu valor acrescentado, suscita também bastante interesse. Já havia grandes empresas nesse mercado, 100 vezes maiores que a SPAROS, mas depois da entrada da SPAROS, outras empresas mais pequenas viram que havia oportunidade e tentaram replicar o modelo da SPAROS. Por isso, nós temos de estar sempre a inovar e a trazer algo melhorado para o mercado para não perdermos este nosso posicionamento.</p>
	Evolução Tecnológica	<p>Estamos a investir em tecnologia para aumento da capacidade produtiva, não com o objetivo de reduzir a mão-de-obra humana. É claro que com o aumento da capacidade produtiva, tentamos melhorar alguns pontos que implicam um maior esforço manual. Mas não temos nenhuma estratégia para automatizar, de uma forma muito acentuada, os processos produtivos. É mais para aligeirar o atual esforço manual, do que substituí-lo. A nova linha de produção vai ser menos dependente de esforço manual.</p>
Estratégias utilizadas no desempenho económico da empresa	Angariação / Retenção de Clientes	<p>Para angariar novos clientes, o mais importante é a realização das visitas às instalações dos clientes, perceber qual a sua necessidade, como é que nós, em relação à solução que ele está a utilizar, podemos ser melhores e o que é que podemos sugerir. Como nós fazemos pequenas quantidades, podemos dizer “vamos te mandar para a semana um protótipo, quando puderes testas, vês se estás satisfeito”. É uma aquisição de novos clientes muito personalizada.</p>

Legislação Ambiental e Alterações Climáticas	Consciência cívica e ambiental	<p>Nós temos a nossa própria política de sustentabilidade e de responsabilidade social em que, de alguma forma, tentamos estabelecer algumas metas. Começámos por fazer o nosso balanço da nossa pegada de carbono enquanto empresa, e isso permitiu-nos identificar as áreas onde temos maior gasto de carbono, que acaba por ser muito ligada às matérias-primas que usamos na produção, mas também o próprio consumo energético da empresa. Neste momento, estamos a preferir utilizar determinados fornecedores em relação a outros porque nos dão algumas mais-valias em termos da pegada de carbono. [...]</p>
--	--------------------------------	--

Tabela 2.3 - Exemplo da codificação do conteúdo de uma entrevista (Variável concetual: Papel do Empreendedor)

Dimensão	Categoria	Citação
Gestão de Stakeholders e Redes Empreendedoras	Gestão de Clientes, Fornecedores e Concorrentes	<p>Já utilizámos ferramentas de CRM mas já não estamos a usar. Não nos estava a ser muito útil, não conseguimos tirar o valor que pretendíamos dos clientes. Neste momento fazemos uma gestão mais artesanal, que funciona para nós, com ficheiros Excel e o nosso software de formulação, que permite ter uma parte mais burocrática e uma parte mais de soft information. Nós ao longo dos anos fomos desenvolvendo ferramentas internas, nós temos um motor de pesquisa na internet para tudo o que é propriedade intelectual, que foi desenvolvido à medida para nós, com um consultor.</p>
Conhecimento e Gestão do projeto empreendedor	Gestão do negócio, requisitos de crescimento e desenvolvimento empresarial	<p>Nós, anualmente, primeiro fazemos os objetivos provisionais para o ano, e mesmo para vários anos à frente, mas a cada ano redefinimos os objetivos. Temos uma espécie de orçamento mensal pré-definido com vários indicadores que monitorizamos e que vamos revendo, geralmente trimestral, mas se houver um período de maior aperto, podemos fazer mensalmente.</p>

	Gestão de Recursos Humanos	<p>[...] Na parte financeira a empresa pode estar muito saudável, mas às vezes na parte da tesouraria vai haver períodos em que está mais apertada, e é sobretudo nisso que gostamos de estar bastante em cima para evitar que haja algum estrangulamento mais problemático.</p> <p>[...] temos um plano de formação. Além das horas de formação obrigatórias, fazemos entrevistas individuais de avaliação onde vemos as necessidades de cada colaborador e, se for caso disso, promovemos formações individuais ou, por exemplo, formações de inglês ou Excel em que se pode agrupar várias pessoas.</p>
--	----------------------------	--

Tabela 2.4 - Exemplo da codificação do conteúdo de uma entrevista (Variável concetual: Resultados de Inovação e Financeiros)

Dimensão	Categoria	Citação
Performance Económico-Financeira	<p>Volume de vendas</p> <p>Recursos Financeiros libertos</p>	<p>[...] Nós temos cerca de 20%/25% do nosso volume de negócios alocado a tudo o que é inovação. Isto sem falar dos serviços, porque os serviços, apesar de representarem investigação, não são inovação para nós, são inovação para terceiros, por isso esses nós não contabilizamos. Por isso, nós temos um investimento em inovação bastante importante.</p> <p>[...] o ano passado, em relação ao anterior, o volume de vendas foi muito equivalente, não houve um grande crescimento. Este ano antevemos uma ligeira quebra na faturação, em termos de indicadores provavelmente até vai ser o nosso pior ano. Isto porque estamos com um grande investimento na tal linha de produção, o que nos obriga a estarmos parados pelo menos 3/4 semanas. Mas isto, no fundo, acaba por ser um investimento para no próximo ano, ou já no 3º trimestre deste ano, nós começarmos a crescer no eixo dos produtos, que até agora não tínhamos grande capacidade de crescimento. Para o ano, esperamos superar o nosso histórico de faturação.</p>

Apêndice 3 – Protocolo do estudo de caso

Tabela 3.1. – Protocolo do estudo de caso

Tipologia de Informação		Unidade de Análise	Itens	Fontes de Informação
Estratégia e Ambiente Empresarial	Estratégias utilizadas no desempenho económico da empresa	Empreendedores	<p>Quais são as principais estratégias que a empresa utiliza para atrair e fidelizar novos clientes e para manter uma relação com os clientes já existentes?</p> <p>Quais são as estratégias de marketing, preço, distribuição e promoção que a empresa utiliza para competir com estes concorrentes?</p> <p>No último ano, a empresa tem sido alvo de alterações na procura pelos seus serviços?</p>	Entrevistas
	Condições enfrentadas pela empresa			
	Aquisição ou licenciamento de patentes ou outros direitos de propriedade intelectual			
	Legislação Ambiental e Alterações Climáticas			
Inovação Empresarial	Inovação de Produto	Empreendedores	<p>Ao nível da inovação de produto, planeia lançar novos bens ou serviços no mercado ou prefere investir em Investigação e Desenvolvimento para melhorar os já existentes?</p> <p>A introdução de inovação de produto ou processo na empresa tem sido realizada com o auxílio de outras empresas e organizações? Se sim, que tipo de empresas/ organizações?</p>	Entrevistas
	Inovação de Produto / Inovação de Processo			
	Inovação de Processo			

Tabela 3.1. (continuação) – Protocolo do estudo de caso

Tipologia de Informação		Unidade de Análise	Itens	Fontes de Informação
Resultados de Inovação e Financeiros	Intensidade de Inovação	Empreendedores	<p>Quais foram os principais desafios enfrentados pela empresa na libertação de recursos financeiros? Houve redução de custos, reestruturação de processos, renegociação de contratos ou outras iniciativas voltadas para otimizar os recursos financeiros da empresa?</p> <p>De que forma o volume de vendas da empresa tem evoluído ao longo do tempo? Em concreto, nos últimos 12, 24 e 36 meses?</p>	Entrevistas e acesso base dados: Bureau van Dijk (BvD) – Orbis Europe
	Produtos novos para o mercado			
	Performance Económico-Financeira			
Papel do Empreendedor	Gestão de <i>Stakeholders</i> e Redes Empreendedoras	Empreendedores	<p>Em relação à gestão de stakeholders, como identifica e faz a gestão dos seus clientes e fornecedores?</p> <p>No que diz respeito à gestão do negócio, aplica periodicamente mecanismos e ferramentas de avaliação da performance da empresa?</p>	Entrevistas
	Conhecimento e aplicação do potencial e das características do empreendedor			
	Conhecimento e Gestão do projeto empreendedor			

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 1 - Respostas fechadas

Tabela 4. 1- Guião de respostas fechadas relativamente aos empreendedores e às suas empresas

Caracterização dos Entrevistados
1- Idade
2- Nível de estudos
3- Instituição de Ensino
4- Fundador/ Gestor

Caracterização das Empresas
1- Setor de Atividade
2- Ano de início de atividade
3- Localização
4- Número de funcionários
5- Capital social
6- Volume de Negócios
7- EBITDA
8- VAB (% VN)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.2 – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Nível de Estudos	Instituição de Ensino	Fundador/ Gestor
E1	45 anos	Licenciatura em Engenharia Civil Pós-graduação em finanças sustentáveis: financiamento verde e climático	IST ISEG	Gestor
E2	40 anos	Licenciatura em Engenharia Informática	UALG	Fundador/ Gestor
E3		Licenciatura em International trade	INUAF	Fundador/ Gestor
E4		Doutoramento em Biotecnologia Marinha e Aquacultura	Universidade do Porto	Fundador/ Gestor

Tabela 4.3 – Caracterização das Empresas

Empresa	Setor de Atividade	Ano de início de Atividade	Localização	Nº de Funcionários
Hubel Verde	Comércio	1995	Olhão	56
Dengun	Informação e Comunicação	2009	Faro	47
Dream Wave	Transportes	2003	Loulé	26
SPAROS	Consultoria	2008	Olhão	23

Empresa	Capital Social	Volume de negócios	EBITDA	VAB (% VN)
Hubel Verde	620 500 €	30 000 000 €	830 055 €	18
Dengun	5 000 €	9 626 766 €	208 649 €	67
Dream Wave	5 000 €	2 162 928 €	765 069 €	48
SPAROS	50 000 €	1 407 176 €	483 570 €	130

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 2 - Síntese da caracterização da atividade de cada empresa

Empresa	Caracterização da atividade
Hubel Verde	<p>O portfólio de serviços e produtos de engenharia e tecnologia agronómica abrange todas as fileiras agrícolas nacionais, onde são reconhecidos pela qualidade, fiabilidade e inovação das soluções apresentadas.</p> <p>Na área da nutrição vegetal, o destaque vai para os Adubos líquidos e sólidos, com uma grande implementação nas culturas agroindustriais do Ribatejo e Alentejo, onde sobressaem o tomate e pimento para indústria, o milho e o olival, reflexo da qualidade dos produtos e serviços de assessoria técnica, que se estendem a outras culturas e produção hortofrutícola, desde o Minho ao Algarve.</p> <p>Na agricultura protegida, área em que dispõem de sólido <i>know-how</i>, estão presentes desde a fase de projeto, passando pela montagem e manutenção de equipamentos, até à assessoria na condução de culturas, com enfoque na nutrição.</p>

Dengun	A Dengun é uma Startup Studio e Agência Digital que ajuda empreendedores a prosperar no mundo digital. Contam com especialistas em Desenvolvimento, DevOps, Data Science, Arquitetura de IA, Marketing, Design de Produto e Operações, que simplificam a criação e desenvolvimento de projetos e produtos digitais.
Dream Wave	A Dream Wave Algarve é uma operadora de experiências ao ar livre que navega pela costa algarvia desde 2003. Nasceu dos sonhos de duas pessoas com uma paixão e uma visão por Albufeira. Desde o início, a missão tem sido proporcionar, a todos os que ousam, ter acesso à incrível beleza do Algarve, a costa de Portugal. Começaram com apenas um barco, mas com o passar dos anos, cresceram muito. Operam com 1 Barco de Parasailing, Jetskis, uma embarcação, observação de golfinhos, e muito mais.
SPAROS	A SPAROS é uma empresa de ciência e tecnologia que desenvolve novos produtos e soluções nutricionais para o mercado da aquacultura. Comprometida com o crescimento sustentável do setor da aquacultura, a SPAROS promove a transferência de novos conhecimentos científicos e experiência de novos ingredientes e aditivos para rações entre produtores de rações, piscicultores e fabricantes.

Fonte: Elaboração própria