



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

A IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INOVAÇÃO

Mónica Sofia Almeida Ramos

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Bragança, dezembro de 2023.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

A IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INOVAÇÃO

Mónica Sofia Almeida Ramos

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata

Bragança, dezembro de 2023.

Resumo

A inovação tem vindo a ganhar uma maior importância ao longo dos últimos anos, sendo cada vez mais uma grande opção veiculada pelas empresas de maneira a aumentar os seus lucros e a sua afirmação no mercado. Para a realização de um processo de inovação, as pessoas e as organizações têm-se baseado em percepções intuitivas, sabedoria convencional e conhecimento técnico-científico. Porém, este conceito cada vez mais importante, levanta também muitas questões que são importantes para que se consiga realizar um processo de inovação eficaz e eficiente. Assim, o objetivo deste estudo assenta em analisar o contexto empresarial face à inovação, mais especificamente no que respeita às fontes de inovação, procurando assim, aumentar o conhecimento existente em torno da inovação e de que forma ela chega às organizações. A principal pergunta a que se pretende dar resposta com este estudo é: Qual a importância das fontes de inovação para as empresas em estudo? As empresas em estudo são o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, a Drawmechcnc, a EUBRAPTT, a DNMAT, o NERBA, e a Novavet. Para a realização da investigação construiu-se uma triangulação entre os clientes, a própria organização e centros de investigação/Informação Simplificada Empresarial. Os dados recolhidos foram obtidos a partir de um contexto real e a informação irá ser apresentada com recurso a uma metodologia descritiva qualitativa. Em forma de conclusão, quanto maior for o acesso das empresas às diferentes fontes de inovação, melhor será a sua capacidade para identificar e desenvolver os momentos mais atrativos de inovação, sendo que as fontes de inovação são vistas como o percurso mais eficaz para as empresas desenvolverem o seu processo de inovação. Com a utilização eficiente das fontes de inovação, as empresas conseguem maiores vantagens competitivas, assim como uma maior diferenciação no mercado para o qual direcionam a sua atividade.

Palavras-chave: Fontes de inovação, Inovação, Vantagem Competitiva.

Abstract

Innovation has gained greater importance over the last few years, becoming increasingly a major option offered by companies in order to increase their profits and their position in the market. To carry out an innovation process, people and organizations have relied on intuitive perceptions, conventional wisdom, and technical-scientific knowledge. However, this increasingly important concept also raises many questions that are important to achieve an effective and efficient innovation process. Therefore, the objective of this study is to analyze the business context in relation to innovation, more specifically with regard to the sources of innovation, thus seeking to increase the existing knowledge around innovation and how it reaches organizations. The main question we intend to answer with this study is: How important are the sources of innovation for the companies under study? The companies under study are Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, Drawmechcnc, EUBRAPTT, DNMAT, NERBA, and Novavet. To carry out the investigation, a triangulation was built between clients, the organization itself and research centers/Simplified Business Information. The data collected was obtained from a real context and the information will be presented using a qualitative descriptive methodology. In conclusion, the greater the access companies have to different sources of innovation, the better their ability to identify and develop the most attractive moments of innovation, with sources of innovation being seen as the most effective route for companies develop their innovation process. With the efficient use of sources of innovation, companies achieve greater competitive advantages, as well as greater differentiation in the market to which they direct their activity.

Keywords: Sources of innovation, Innovation, Competitive advantage.

Dedicatória

Dedico esta dissertação à minha querida avó e ao meu querido tio que hoje fazem brilhar ainda mais o céu. O meu muito obrigada por iluminarem o meu caminho.

Agradecimentos

Tal como todas as etapas ao longo da nossa vida têm altos e baixos, esta não seria exceção. Contudo, quero agradecer de forma geral a todas as pessoas que fizeram parte deste capítulo de vida e que de forma negativa ou positiva me permitiram concluí-lo.

Em primeiro lugar agradecer ao Instituto Politécnico de Bragança que me abriu portas ao longo destes anos e permitiu ser uma segunda casa em muitas situações.

De seguida quero agradecer às minhas orientadoras Doutoradas Professoras Paula Odete Fernandes e Ana Sofia Cardim Barata pela orientação prestada, pela disponibilidade e apoio que me deram ao longo da realização desta dissertação.

A todas as empresas em estudo, agradeço a disponibilidade, paciência e amabilidade em me fornecerem as informações necessárias para a realização do mesmo.

A todos os docentes que me acompanharam ao longo deste percurso académico, pela disponibilidade em ensinar, paciência e atenção. Aos funcionários que merecem todo o nosso agradecimento por se disponibilizarem a ajudarem-nos em tudo o que precisamos. Agradeço também aos meus colegas que de uma forma direta ou indireta contribuíram ou auxiliaram na elaboração deste estudo, pela paciência, atenção e disponibilidade ao longo da minha vida académica.

Ao Miguel agradeço a paciência, o companheirismo, incentivo e compreensão, sendo um dos pilares mais importantes ao longo desta caminhada.

Aos meus irmãos agradeço acima de tudo o exemplo que foram e que me deram força ao longo desta caminhada.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial aos meus pais, por todo o apoio económico, pela força, carinho e dedicação que sempre prestaram ao longo de toda a minha vida e em especial em toda a minha vida académica, que seria impensável sem eles.

A todos, o meu sincero obrigada!

Lista de Acrónimos e Siglas

BioShoes4all - Inovação e Capacitação da Fileira do Calçado para a Bioeconomia Sustentável

CAE - Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DNMAT - David e Nuno Materiais

HST - Higiene e Segurança no Trabalho

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

IES - Informação Empresarial Simplificada

Knowledge4foot - Plataforma de conhecimento para a transferência de inovação no setor do calçado

NERBA - Núcleo Empresarial do Distrito de Bragança

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE - Organização para a cooperação e Desenvolvimento Económico

PAECPE - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

RARISS - Raças Autóctones, Rastreabilidade, Inovação e Soluções Sustentáveis

SMART - Específico, Mensurável, Atingível, Relevante, Temporal

SaaS - *Software as a Service*

2WORKSAFE - Metodologia de Formação em Cascata em HST para o Sector do Calçado

Índice Geral

Índice Geral.....	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas.....	xi
Introdução	1
1. Enquadramento teórico.....	5
1.1 Conceito de inovação	5
1.2 Modelos de inovação	14
1.2.1 Modelo linear	14
1.2.2 Modelo paralelo	16
1.2.3 Modelo de inovação fechada e aberta.....	16
1.2.3.1 Modelo de inovação fechada	16
1.2.3.2 Modelo de inovação aberta ou <i>open innovation</i>	17
1.3 Etapas e processos de inovação	18
1.4 Tipos de inovação.....	20
1.5 Fontes de inovação.....	23
2. Metodologia e métodos de investigação	29
2.1 Esquema metodológico	29
2.2 Objetivos do estudo e recolha da informação.....	30
2.3 Contextualização das empresas em estudo	32
2.3.1 Contextualização do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.....	32
2.3.2 Contextualização da empresa Drawmechcnc- Desenho e Mecânica de Precisão.....	35
2.3.3 Contextualização da empresa EUBRAPTT	36
2.3.4 Contextualização da empresa DNMAT.....	37
2.3.5 Contextualização da associação NERBA	38
2.3.6 Contextualização da empresa Novavet	39
2.4 Resumo da informação das empresas em estudo	40
3. Análise da implementação das fontes de inovação nas empresas em estudo	42
3.1 Esquema da análise dos resultados	42
3.2 Análise dos resultados.....	43

3.2.1 Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	44
3.2.2 Drawmechcnc - Desenho e Mecânica de Precisão	46
3.2.3 EUBRAPTT.....	48
3.2.4 DNMAT	51
3.2.5 NERBA.....	53
3.2.6 Novavet.....	54
3.3 Síntese das fontes de inovação nas empresas em estudo	56
3.4 Comparação da forma como são utilizadas as fontes de inovação nas empresas em estudo	61
Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.....	67
Referências Bibliográficas	70
Anexos	73
Anexo A Guião de Entrevista às Empresas em Estudo	73

Índice de Figuras

Figura 1. Funil de oportunidades.....	9
Figura 2. Modelo Tidd, et al. (2001).....	14
Figura 3. Modelo Linear.....	15
Figura 4. Processo de inovação.....	19
Figura 5. Tipos de Inovação.....	20
Figura 6. Esquema resumo da metodologia. Fonte: Elaboração própria.....	30
Figura 7. Esquema resumo da análise dos resultados.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estudos Realizados sobre Fontes de Inovação.	26
Tabela 2. Resumo da Informação das Empresas em Estudo.	40
Tabela 3. Planos Oferecidos pela Empresa EUBRAPTT.	49
Tabela 4. Estratégias Definidas pela EUBRAPTT.	50
Tabela 5. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.....	56
Tabela 6. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela Empresa Drawmechcnc.	57
Tabela 7. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela empresa EUBRAPTT.	58
Tabela 8. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela empresa DNMAT.....	59
Tabela 9. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela associação NERBA.	59
Tabela 10. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela empresa Novavet.	61
Tabela 11. Resumo das fontes de inovação para cada empresa.	62
Tabela 12. Fonte de Inovação: Clientes.	63
Tabela 13. Fonte de Inovação: Posicionamento.	64
Tabela 14. Fonte de Inovação: Promoção.....	64
Tabela 15. Fonte de Inovação: Colaboradores.	65
Tabela 16. Fonte de Inovação: Parceiras.....	65

Introdução

Ao longo dos últimos anos, a inovação tem vindo a ganhar maior importância e a ser utilizada cada vez mais. Nada mais é do que a exploração de novas ideias permitindo, conseqüentemente, aumentar as margens de lucro, o acesso a novos mercados e muitos outros benefícios, tanto para a empresa que a desenvolver, como a sociedade. A constante evolução tecnológica que atualmente se sente traz consigo também a constante necessidade de inovação, de forma que seja notável uma maior diferenciação, atração e atenção por parte dos clientes (Almeida et al., 2016),.

A necessidade de oferecer melhores produtos e serviços torna o ambiente empresarial competitivo e a única alternativa possível passa pela inovação. Porém, não basta inovar apenas uma vez, é necessário que se vá traçando um caminho sistemático e contínuo para que a inovação também continue a contribuir para o desenvolvimento organizacional e para a geração de lucros e o aumento e para uma melhoria do crescimento e desenvolvimento económico do país.

O desempenho económico de uma empresa, está diretamente relacionado com os modelos de inovação e a forma como são implementados para o desenvolvimento de produtos e processos produtivos, constituindo desta forma um processo de inovação como um fator crítico para alterações

e modificações no âmbito económico, sobretudo a longo prazo. Cada empresa deve conhecer e apropriar-se dos modelos de inovação existentes para que possa escolher o modelo mais adequado à sua realidade (Schumpeter, 1982).

A forma mais acessível de se verificar a inovação são os produtos, no entanto, é necessário que este processo (inovação) seja aplicado a outros aspetos não menos importantes, porque a inovação, para além dos produtos, abrange também processos, serviços, marketing, modelos de negócio, pessoas (recursos humanos), sustentabilidade, formas de distribuição e outras dimensões não menos relevantes.

Quando se realiza a introdução de um produto, serviço, método ou sistema, de forma vantajosa no mercado significa que se está perante um processo de inovação. Este processo de inovação pode ser a modificação de algo, adicionando-se novas características para tornar um produto ou serviço único, ou ainda introduzir algo totalmente novo, que até então não existia e que veio marcar a diferença. No entanto, para que se defina mesmo como um processo de inovação, é necessário que a sua implementação traga vantagens relativamente aos seus competidores, agregando e gerando valor à empresa, à economia e à sociedade (Audy, 2017).

A posição de uma empresa será melhor e mais diferenciada, tanto quanto maior for o acesso às diferentes fontes de informação, sendo vistas como o processo e/ou recurso através do qual as empresas desenvolvem o seu processo de inovação, assim como a intensidade desta (Carvalho et al., 2011).

Para que uma empresa tenha êxito, aquando da implementação do processo de gestão de inovação, é necessário que respeite alguns princípios antes de efetivamente implementar esse processo. Esses princípios englobam o empresário, a equipa de líderes e os restantes colaboradores (Chesbrough, 2003). De forma resumida, para que uma empresa seja inovadora, é necessário atender a um conjunto de características essenciais que passa por ter um empresário criativo, mas persistente e resiliente, ter um bom conhecimento do mercado em que atua, aproveitar as oportunidades de negócio, ter espírito de liderança, realizar e procurar novas parcerias e ainda reconhecer as suas capacidades, ter produtos, serviços ou processos que marquem a diferença em relação aos seus concorrentes e que sejam difíceis de imitar e ainda possibilitar a perceção de valor por parte do cliente.

Este estudo surge com a necessidade de alargar o conhecimento relativo à inovação, nomeadamente, no que respeita às fontes de inovação. Os estudos sobre fontes de inovação são ainda atualmente escassos em Portugal, o que faz com as empresas muitas vezes recuem quando pensam na utilização prática das fontes de inovação. Os dados recolhidos na presente investigação foram obtidos a partir de um contexto real e a informação irá ser apresentada com recurso a uma metodologia descritiva qualitativa. Para a realização do mesmo, teve-se como referência o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, a empresa Drawmechcnc, a empresa EUBRAPTT, a empresa DNMAT, a associação empresarial distrital NERBA e a empresa Novavet, analisando e procurando compreender que tipo de fontes de inovação utilizam. Optou-se por utilizar um processo de

amostragem não probabilístico e por conveniência, pelo facto de haver um acesso mais facilitado às entidades em estudo.

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal foi fundado em 1986 pela Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos e ainda por dois institutos, o Ministério da Economia, a Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. e o Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, sendo por isto, uma organização sem fins lucrativos.

A empresa Drawmechcnc foi fundada em 2019, na cidade de Bragança, por quatro sócios, reduzida atualmente a dois sócios, que têm como objetivo a conceção, fabrico, recuperação e adaptação de máquinas e equipamentos industriais, ao desenho técnico, construção de peças, ferramentas e à manutenção preventiva/curativa de máquinas e de ferramentas industriais e ainda a reparação e manutenção de máquinas e de equipamentos industriais.

A empresa EUBRAPTT já existia no mercado, no entanto, durante o ano de 2022, passou por mudanças na sua forma legal, lançando também a sua versão 2.0 em 2023. É uma empresa portuguesa pioneira em conectar candidatos e empregadores num nicho de mercado constituído preferencialmente pelas áreas de engenharia e construção, recorrendo a um *software* como serviço, o SaaS.

A DNMAT foi fundada no ano de 1993 na cidade de Bragança. Assume-se como uma empresa de referência na comercialização de artigos de bricolage, casa, jardim, tintas e materiais de construção no nordeste transmontano. A sua missão passa essencialmente por responder às expectativas dos clientes, tendo como referência a relação preço-qualidade-serviço. Cabe-lhe a tarefa de alimentar os sonhos dos seus clientes e torná-los realidade.

A Associação Empresarial NERBA, foi fundada em 1989 na cidade de Bragança. Esta associação surge na sequência da dinamização do associativismo regional, implementado pela Associação Industrial Portuguesa, com o objetivo principal de dinamizar e apoiar a atividade associativa na região, bem como contribuir para um desenvolvimento regional harmonioso.

A empresa Novavet foi fundada no ano de 1986, com sede na cidade de Bragança e uma plataforma logística na cidade de Braga, a partir da qual opera para todo o território nacional, Europa e África. A sua principal atividade é a comercialização de produtos, medicamentos e equipamentos nos segmentos veterinário, humano e agropecuário.

Desta forma, a presente dissertação encontra-se organizada em três secções. A primeira secção diz respeito ao enquadramento teórico, sendo dedicado à revisão de literatura relativa ao conceito de inovação, modelos de inovação, etapas e processos de inovação, tipos de inovação e as fontes de inovação. A segunda secção diz respeito à metodologia, apresentando-se os objetivos da investigação e as organizações que participaram no estudo. Na terceira secção, que integra a componente prática do presente estudo, apresentam-se os principais resultados, a sua discussão, relativamente à análise da implementação das fontes de inovação nas empresas em estudo.

Finalmente apresentam-se as principais conclusões, limitações, sugerindo-se também linhas de investigação futuras.

1. Enquadramento teórico

Esta secção é dedicada à revisão de literatura das concepções fundamentais relativas ao conceito de inovação, de maneira a explicitar de forma mais aprofundada o conceito. O enquadramento teórico encontra-se subdividido em cinco subsecções. A primeira é relativa ao conceito de inovação no seu todo, a segunda é referente aos modelos de inovação, a terceira subsecção diz respeito às etapas e processos de inovação, enquanto a quarta se refere aos tipos de inovação. Por fim, na última subsecção abordam-se as fontes de inovação.

1.1 Conceito de inovação

Conforme estabelece o Manual de Oslo, inovação é:

“[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.48).

Do latim “*innovazione*” surge a palavra inovação, e ainda de uma forma mais particular, a palavra “*innovare*”, significa renovar/mudar, “in” em, e “*novus*”, novo/recente. Este conceito já é utilizado há muitos anos, no entanto, não existe um significado único, sendo este, um conceito muito diversificado. Como refere a OCDE (2005), a inovação é um conceito amplo sem uma definição própria.

A inovação não assume uma definição exata, resultando de uma contínua pesquisa ao longo do processo de conhecimento científico. Desta forma, pode definir-se inovação como sendo a efetiva implementação de novas ideias com sucesso e num determinado contexto. Apesar de não haver uma definição exata de inovação, esta é essencial para o desenvolvimento económico. Este conceito está presente em toda a sociedade, áreas e segmentos, e é comumente confundido com novas ideias. No entanto, é muito mais do que novas ideias, são ideias aplicadas e colocadas no mercado, executadas e comercializadas. Assim, inovar significa a capacidade de desenvolver boas ideias e posteriormente, ter a capacidade de transformar o mundo ao redor, agregando valor económico, social ou pessoal. Ainda que a inovação exista já desde o século V, foi desde o final do século XX que a inovação ganhou uma maior dimensão, expandindo-se para todas as empresas, trazendo consigo novos conceitos, como é o caso da inovação social e da inovação aberta (Audy, 2017).

Para Drucker (1997), a inovação traduz-se numa ferramenta específica disponível aos empresários, através da qual exploram a mudança como uma oportunidade para o negócio. A sua representação pode ser observada sob a forma de disciplina, que pode ser aprendida e aplicada. Para o autor, a inovação é o resultado da procura consciente e intencional de oportunidades, pelo que permite aumentar a competitividade através do desenvolvimento sistemático de novas tecnologias.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2005, p.47), refere que:

“a inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Segundo Conway e Stewar (2009), inovar corresponde à aceitação, conceção e concretização de novas ideias, produtos e/ou serviços e processos que possam ocorrer desde as áreas bases as áreas de topo de uma empresa, envolvendo o uso da criatividade e invenção. Para os autores, a definição de inovação passa pela aplicação e implementação que permitem a mudança e a adaptação.

Para Almeida et al. (2016), o conceito de inovação tem vindo a ganhar uma maior importância ao longo dos últimos anos. O conteúdo abordado pelas pessoas quando estão a realizar um processo de inovação tem-se baseado em perceções intuitivas, sabedoria convencional e conhecimento técnico-científico. Para os autores, a inovação envolve diversas compreensões e críticas em função do autor, ator, ambiente, momento, propósito, entre outros. No entanto, todas as elas, acabam por

originar algo novo, de natureza pessoal, empresarial ou institucional, de carácter objetivo ou subjetivo, tangível ou intangível, mensurável ou imensurável.

A inovação ganha uma maior importância devido à relação que tem com a competitividade. Normalmente, quanto maior for o nível de inovação, maior será também o nível de competitividade. De forma a uma empresa aumentar os seus lucros, é necessário que tenha a capacidade de inovar, transformar as suas ideias em produtos, processos inovadores e serviços, de uma forma rápida, eficaz e eficiente (Carvalho et al., 2011).

Um processo de inovação não é por si só simples, acarreta consigo riscos associados, sendo que não é possível considerar que este terá sempre sucesso garantido, pelo contrário, o maior risco associado à inovação é o insucesso. Não importa a quantidade e qualidade de informação sobre o mercado, os clientes, os cuidados que se tem ao desenvolver e implementar um projeto, existe sempre o risco de um processo de inovação fracassar.

Existem, efetivamente, vários fatores que podem comprometer as iniciativas para inovação, quer a nível parcial, como definitivo, sendo muitas vezes interrompido e cancelado (Almeida et al., 2016). Quando um processo de inovação fracassa pode trazer com ele algumas consequências negativas para uma empresa, tal como o exemplo de (Almeida et al., 2016):

- Diminuição da motivação dos recursos humanos;
- Comprometimento da cultura empresarial de uma organização;
- Criação de conflitos internos entre os colaboradores;
- Perdas financeiras significativas;
- Prejuízo da viabilidade de um negócio; e
- Construção de uma imagem negativa de uma empresa.

Quando se pensa num processo inovador, é necessário ter em conta dois elementos essenciais que são os elementos internos e os elementos externos de uma empresa. Nos elementos internos tem-se atenção ao ambiente que se vive numa empresa, que interessa que seja propício à inovação, sendo também importante que no núcleo de uma empresa existam pessoas capazes de gerar inovação, ainda que o processo/método seja sistemático e contínuo. Nos elementos externos estão presentes todos os elementos que uma empresa não pode nem consegue controlar como é o exemplo das políticas e dos financiamentos, entre outros (Carvalho et al., 2011).

Quando uma empresa põe em prática um processo de inovação, procura aumentar o seu desempenho com a visão de aumentar a sua vantagem competitiva. Desta forma, o processo de inovação pode proporcionar alguns aspetos importantes para uma empresa, destacando-se (Carvalho et al., 2011):

- Aumento da procura dos seus produtos e serviços;
- Criação de novos mercados;
- Aumento ou implementação da diferenciação;
- Aumento da qualidade dos seus produtos e serviços;
- Melhoria a nível da sua posição competitiva;

- Redução de custos;
- Aumento intrínseco da sua capacidade de inovação.

Uma das grandes questões que se coloca é “Quando se deve inovar?”. Assim, deve inovar-se sempre que ocorre o aumento da concorrência ou quando já não se consegue a diferenciação. É necessário ter em conta que a concorrência não está apenas na loja do lado, mas em qualquer loja do país e do mundo, resultando daí a necessidade de aumentar a diferenciação.

Na perspetiva de Dosi (1988), a inovação refere-se a um conjunto de compromissos aos quais uma empresa tenta encontrar a resolução para as questões que vão surgindo, através da combinação de alguns fatores essenciais. Por outro lado, para Schumpeter (1943), a inovação é nada mais que um processo de criação e implementação de ideias e ajustes que podem ser definidos como novos produtos, processos de trabalho, sistemas, produtos, entre outros. Por isto, a inovação acarreta mais valias, tanto para a empresa, como para toda a sociedade em geral.

Em todas as definições existentes referentes ao conceito de inovação e referidas ao longo do presente estudo, o conceito de conhecimento está presente, o que leva Nooteboom (1999) a concluir que o elemento fundamental da inovação é conhecimento. O acesso a diferentes fontes de conhecimento aumenta o conjunto de competências de uma empresa para inovar, assim como aumentar a possibilidade e introdução de novas inovações no mercado.

A inovação não é um evento, mas sim o resultado do trabalho aperfeiçoado, sistemático e monitorizado, desenvolvido no âmbito de uma determinada cultura organizacional. Segundo Cruz e Oliveira (2018), uma abordagem possível sobre inovação é o resultado do conjunto de quatro fases que interagem entre si. Estas fases caracterizam-se pelos seguintes processos (Cruz & Oliveira, 2018):

- Primeiro processo - Gerar oportunidades - antecipa-se as necessidades dos clientes, antevêem-se tendências de mercado, identifica-se situações de potenciais melhorias internas e seleciona-se as oportunidades de inovação;
- Segundo processo - Gerar portfólio - gere-se os recursos entre um portfólio de projetos de inovação;
- Terceiro processo - Desenvolver o projeto - executa-se cada projeto de forma eficiente, ou seja, cumpre-se o projeto no prazo e orçamento estipulados, com sucesso;
- Quarto processo - Lançar novo produto ou serviço - chega-se ao mercado no caso da inovação de produtos ou serviços ou implementa-se internamente as alterações, no caso de ocorrer inovação com o objetivo de melhorar a eficiência e atingir os resultados de vendas e margens.

Estes quatro processos definidos por Cruz e Oliveira (2008), têm como objetivo conseguir uma conduta de inovações bem-sucedidas que contribuem para aumentar a vantagem competitiva da empresa, reforçar a sua rentabilidade e ainda permitir a sua entrada em novos mercados.

Após definido o processo de inovação, interessa implementá-lo, quando se refere a melhorias num produto ou serviço já existente, ou lançá-lo quando se refere a um novo produto ou serviço (Cruz & Oliveira, 2008). Para que este processo ocorra, é necessário ter alguns indicadores bastante relevantes, como é o caso de (Cruz & Oliveira, 2008):

- Tempo que decorre desde a decisão à implementação;
- Custo de produção real *versus* o custo de produção estimado;
- Poupança real *versus* poupança planeada;
- Custo de possíveis reclamações e/ou devoluções;
- Quantidade de reclamações;
- Evolução da margem de lucro;
- Evolução do preço praticado;
- Número de novos clientes obtidos com a implementação dos novos produtos ou serviços;
- Número efetivo das vendas nos produtos ou serviços.

A médio e longo prazo, quando uma empresa não consegue converter os esforços de inovação em mais rentabilidade e em retorno positivo, qualquer processo de inovação que esteja a ser efetuado deixa de fazer sentido e só acarreta gastos para a empresa.

Para Carvalho et al. (2011), as oportunidades de inovação podem ser representadas por um funil de oportunidades, que é caracterizado por cinco etapas fundamentais e distintas, no qual essas oportunidades de gestão são analisadas, avaliadas e selecionadas, tendo como base critérios essenciais para a tomada de decisões. As etapas caracterizadas pelo autor, que se enquadram neste funil de oportunidades passam pelo levantamento, seleção, definição de recursos, implementação e por fim pela aprendizagem, tal como definido na figura que a seguir se apresenta (Figura 1).

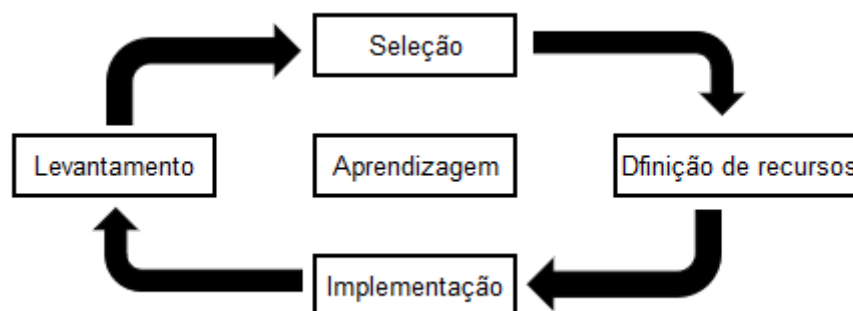


Figura 1. Funil de oportunidades.

Fonte: Elaboração própria.

O

levantamento é a primeira etapa do funil de oportunidades, constituindo a entrada do funil, sendo que é onde passa a maior quantidade de ideias. É neste processo que se deve procurar sistematicamente as oportunidades que surjam para inovar, de forma a antever tendências de novos produtos, serviços e processos.

Na seleção, é realizada uma análise das oportunidades relativamente ao esforço e às ações de inovação, assim como na escolha e definição das estratégias de inovação mais adequadas. Nesta etapa é essencial abranger todos os colaboradores de uma empresa nos processos de tomada de decisão, nos quais são discutidos os benefícios da introdução de novos produtos e serviços e ainda proceder à clarificação da visão da empresa, que pode necessitar de ajustamento.

A definição corresponde à significação clara e objetiva dos recursos necessários para introduzir e implementar as oportunidades de inovação pré-selecionadas. Os recursos podem ser económicos, financeiros, humanos, tecnológicos e de infraestrutura. Assim, é importante que nesta etapa sejam definidas as formas de acesso aos recursos mais adequados e ainda todos os momentos de inovação a serem implementados e desenvolvidos. De seguida, é essencial definir os recursos necessários para a implementação e desenvolvimento.

A etapa implementação é onde ocorre a parte prática, ou seja, a realização de projetos, não prescindido de um acompanhamento no que se refere aos prazos, custos e qualidade, considerando sempre integrações de outros setores da empresa. Nesta etapa é necessária a utilização de instrumentos que sustentem a coordenação de propostas de inovação, garantido o cumprimento de prazos, custos e qualidade. Por fim, na aprendizagem, é necessário refletir sobre todo o processo já efetuado, rever tarefas, ações e ferramentas e registar as lições aprendidas até esse momento. Nesta etapa deve efetuar-se o uso de práticas e ferramentas adquiridas de forma a apoiar os sistemas utilizados para adquirir conhecimentos, com especial atenção aos que estão diretamente interligados com a gestão do conhecimento. É ainda imprescindível que as empresas efetuem uma análise contínua do mercado em que estão inseridas de forma a identificar alterações no mesmo, movimento dos concorrentes diretos e indiretos, produtos potencialmente competitivos e também as necessidades dos clientes de forma a obter informações que sustentem o processo de inovação (Carvalho et al., 2011). Para que se consiga realizar uma análise eficiente, estes autores recomendam a adoção das seguintes medidas:

- Procurar de forma mais intensa e ativa novos processos, mercados, serviços e produtos;
- Identificar novas formas de distribuição;
- Procurar reconhecer e detetar necessidades dos clientes;
- Prever indícios de alterações e novas oportunidades de mercado, assim como em produtos, serviços e processos;
- Procurar fontes de informação confiáveis como é o caso de revistas e jornais;
- Fazer uma lista das organizações e associações na área em que se atua e/ou se pretende atuar;
- Identificar quem oferece os recursos disponíveis na área;
- Identificar grupos de investigação;
- Registar-se em serviços de alerta informáticos;
- Verificar a localização de empresas concorrentes.

É necessário realizar algumas práticas de estímulo à inovação de forma a ser tratada a questão do fator humano. Se isto não for realizado, pouco adianta as práticas de gestão que envolvem os métodos, as técnicas e as ferramentas. Algumas práticas bastante relevantes são a qualificação de recursos humanos, comunicação, trabalho em equipa e ainda a liderança (Carvalho et al., 2011).

A inovação é o resultado do esforço do ser humano, e por isso, o uso de técnicas, ferramentas, metodologias é bastante importante na participação do processo de inovação, sendo imprescindível a qualificação dos recursos humanos disponíveis nas empresas. Para a implementação da qualificação de pessoal é necessário recorrer a sete etapas:

1. Identificar as capacidades técnicas e humanas que necessitam de qualificação, permitindo detetar fragilidades e atribuir a cada recurso humano disponível a área na qual que tem maior interesse e competência;
2. Criar grupos com pessoas que necessitam de mais qualificações a determinados níveis, de forma a investirem numa aprendizagem contínua e qualificá-los nas áreas que têm mais interesse das que a empresa disponibiliza;
3. Envolver os colaboradores nas escolhas das áreas de formação, com o objetivo de os incentivar e motivar e estes podem também ter conhecimentos sobre formadores com as capacidades necessárias para poderem realizar a formação;
4. Avaliar se as qualificações fornecidas colmatam as necessidades da empresa, permitindo avaliar se o investimento financeiro realizado valeu realmente a pena;
5. Estimular o uso do conhecimento na prática, permitindo aos colaboradores aplicar as competências adquiridas;
6. Incentivar a partilha de informação e de conhecimento entre os colaboradores, não só do conhecimento que advém de formações, mas também a partilha de experiências pessoais;
7. Desenvolver e implementar a prática de aprendizagem (formal ou informal) de forma a integrar todos de forma mais simples e agradável.

De forma que todos os colaboradores caminhem na mesma direção, é necessário que exista um processo de comunicação interno eficaz, duradouro e vantajoso. Também a nível da comunicação externa é necessário que esta seja eficaz. Para a realização de uma boa comunicação, é necessário ter em conta três aspetos fundamentais (Carvalho et al., 2011):

- A informação deve ser clara de forma que seja recebida de forma positiva e clara por todos os colaboradores;
- Devem ser adotados diferentes canais comunicação, devido à evolução cada vez mais intensa das novas tecnologias, sendo que estes devem ser adequados de acordo com o perfil dos colaboradores, porque as novas tecnologias também não são recebidas de igual forma por todos;
- Devem ser definidos os colaboradores que podem ter acesso a informações críticas, de forma a proteger essa informação.

O trabalho em equipa permite a obtenção de melhor produtividade, uma vez que possibilita que se caminhe em direção a um objetivo comum, permitindo o estabelecimento de um ambiente de confiança, facilitando que todos se expressem; a comunicação é aberta e franca, aceitando todos os pontos de vista discutidos; existe uma maior abertura para receber novas aprendizagens e competências e, por fim, o conflito é visto como um aspeto positivo e uma oportunidade de explorar novas ideias e criatividade. Contudo, para que o trabalho de equipa funcione da melhor forma possível, também é necessário que se selecione um grupo de pessoas que atendam aos mesmos requisitos e que já tenham entre si uma boa comunicação e relacionamento interpessoal. Não deve haver dúvidas quando seja necessário substituir alguma pessoa que não consiga obter os resultados ou objetivos desejados (definidos para a organização), assim como em construir um sistema aberto e livre de comunicação e ainda incentivar que todos se conheçam, confiem e se respeitem (Carvalho et al., 2011).

Por fim, para que as empresas inovem, é fundamental o papel da liderança. Um bom líder não é quem manda, mas sim quem motiva toda a sua equipa a aceitar as oportunidades disponíveis de evolução e progresso profissional e pessoal e ainda incentiva a desenvolver esforços a favor dos objetivos da empresa. Para que se consiga ser um bom líder, é necessário recorrer a algumas características bastante importantes, tais como (Carvalho et al., 2011):

- Procurar continuamente a colaboração de todos os colaboradores, promovendo o desenvolvimento do bom senso e conduzindo ao sucesso coletivo;
- Criar um ambiente de responsabilidade, sendo necessário que nenhum departamento seja exceção e com o objetivo de todos trabalharem para um objetivo comum, que será o sucesso da organização;
- Reunir aliados e parceiros;
- Olhar para além do disponível e expectável;
- Compartilhar os méritos de cada colaborador, permitindo que todos vejam que se tiverem mérito serão compensados;
- Ser auto motivado e, conseqüentemente, motivador, de forma que consiga não só inspirar-se, mas também inspirar os outros;
- Preocupar-se com a forma como as pessoas são tratadas, de forma que os colaboradores alcancem o sucesso;
- Ser paciente e perspicaz aquando do surgimento de obstáculos, sendo que deve procurar sempre alternativas caso ocorram problemas para que o grupo não se desmotive;
- Saber delegar, nomeadamente, distribuir tarefas, responsabilidades, autoridade, entre outras;
- Ter carácter, de forma a garantir a sua credibilidade;
- Saber correr riscos de forma calculada;
- Tomar decisões, pois no caso de existirem dúvidas no grupo, é o líder quem tem de assumir as responsabilidades;

- Ter compromisso com a mudança, pois só com ela é possível a adaptação ao meio, enfrentando-a como sendo lucrativa, vantajosa e estimulante;
- Ser simpático e ter a capacidade de transmitir bom humor, sendo que se um líder demonstrar o contrário, não vai conseguir transmitir confiança aos seus colaboradores;
- Dar a possibilidade de propor ideias, uma vez que um líder não é o único que detém conhecimentos dentro da empresa; assim, é necessário que este dê uma oportunidade aos seus colaboradores, sendo que muitas vezes estes são uma das maiores fontes de inovação;
- Não punir colaboradores por cometerem lapsos, equívocos ou insucessos, quando tentam inovar, porque se o fizer não haverá vontade por parte de outros colaboradores para o realizarem novamente;
- Inovar sempre que corra tudo bem dentro de uma empresa, sempre que os clientes estão a comprar, os fornecedores estão a fornecer, e os colaboradores estão satisfeitos.

Segundo Carvalho et al. (2011), existem ainda outras práticas de estímulo à inovação numa empresa, como é o caso de ouvir ativamente e perceber as necessidades dos clientes, sendo que para o autor, esta é a melhor fonte de inovação para qualquer empresa, porque nenhuma inovação se consegue realizar individualmente e ao fazê-lo, não é um trabalho fácil e é necessária a ajuda de fontes externas; ter uma estrutura organizacional adequada; examinar os conhecimentos e tecnologias utilizadas; criar incentivos e recompensas aos colaboradores de forma a gerar ideias novas e inovadoras.

De forma que as empresas possam desenvolver melhor as suas ideias e a forma como implementam os modelos de inovação, os autores Tidd et al. (2001) defendem que se devem considerar quatro etapas fundamentais. A primeira etapa é a procura em que se realiza uma pesquisa sobre novas possibilidades, considerando como exemplo as modificações exigidas pelo mercado, as pressões políticas e dos competidores e concorrentes. A segunda etapa diz respeito à seleção em que se dá a prioridade às definições estratégicas de uma empresa, tendo em consideração as possibilidades tecnológicas e de mercado. A terceira etapa é a implementação, na qual se aplicam as fases necessárias ao desenvolvimento e lançamento de novas ideias, para que estas possam ser aceites pelo mercado-alvo, através da execução de projetos e tendo em atenção prazos, custos e qualidade. A quarta e última etapa é a aprendizagem, na qual deve existir uma observação e análise sobre o processo de inovação, através de conhecimentos adquiridos, estimulando novos processos e ainda adotar e desenvolver mudanças em produtos e/ou serviços.

Na Figura 2 encontram-se resumidas as etapas anteriormente descritas.

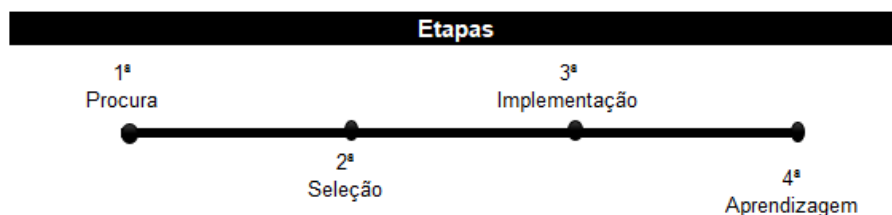


Figura 2. Modelo Tidd et al. (2001, p.48).

Fonte: Elaboração própria.

De forma que as empresas percorram da melhor forma o caminho até à inovação, é necessário que exista uma definição das etapas de forma clara e sucinta. O processo realizado pretende ser bastante interativo, pois estão contidas atividades relacionadas com os clientes, parceiros, fornecedores, entre outros.

1.2 Modelos de inovação

Os modelos de inovação tiveram origem nas construções teóricas de Joseph Alois Schumpeter, tendo o autor relacionado o desenvolvimento de produtos e processos produtivos diretamente com o desempenho económico de uma empresa. Assim, a inovação constitui-se pela primeira vez como um fator crítico importante para as transformações económicas ocorridas ao longo do tempo, principalmente para as de longo prazo (Schumpeter, 1982).

De forma a escolher o modelo de inovação mais adequado para a sua realidade, é necessário que as empresas conheçam bem os modelos existentes, assim como que consigam identificar o modelo que mais se identifique com a sua realidade. Desta forma Carvalho et al. (2011), identificam quatro modelos distintos implementados pelas empresas, das quais o modelo linear, modelo paralelo, modelo de inovação fechada e o modelo de inovação aberta ou *open innovation*.

Quanto maior for o nível de inovação dos produtos e serviços disponibilizados, maior o seu grau de conhecimento contido, e por isso, maior o será a informação, conhecimento e valor agregado para a empresa.

1.2.1 Modelo linear

Este modelo emerge durante a Segunda Guerra Mundial e conduziu durante bastante tempo, a importância da ciência e da tecnologia na inovação, assim como a melhor forma de a implementar. Através deste modelo são definidas cinco etapas que detêm um processo sequencial, burocrático, bem definido e estruturado definidas por (Grizendi, 2004:

- Pesquisa básica;
- Pesquisa aplicada;
- Desenvolvimento experimental;
- Produção;
- Comercialização.

Este tipo de modelo dominou as políticas governamentais, programas e práticas de Ciência e Tecnologia dos países industrializados até à década de 1990. Resulta de um movimento liderado pela ciência (*science push*) de um lado e pelo mercado (*market pull*) do outro lado, tal como evidencia a figura seguinte (Figura 3).

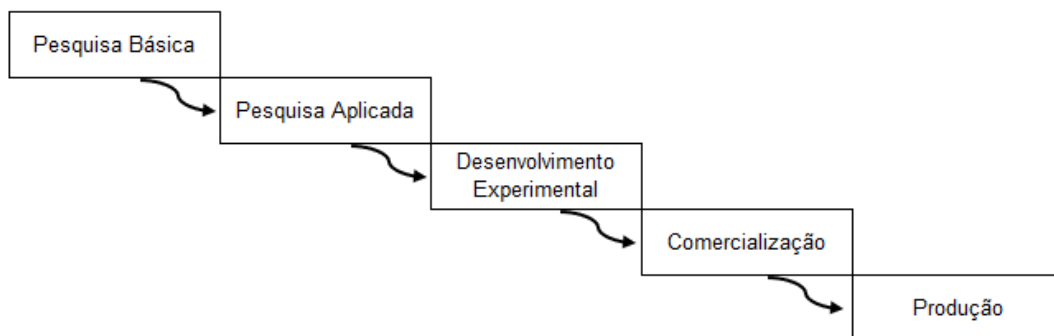


Figura 3. Modelo Linear.

Fonte: Elaboração própria.

O modelo da ciência (*science push*) tem por base a teoria da oferta e defende que a investigação desafia modificações na produção e origina novos produtos ou processos. Os primeiros investimentos concentram-se na pesquisa científica básica, cujos resultados poderiam ser modificados para processos e produtos potencialmente úteis para a sociedade.

Para o modelo do mercado (*market pull*), o próprio mercado e o seu impacto constituem fatores importantes na busca das necessidades que influenciam as atividades de invenção, implementação e adequado posicionamento mercadológico de novos produtos e serviços. As atividades mencionadas permitem apressar e agilizar a pesquisa e a dinâmica de absorção de novas tecnologias e estimulam a ciência básica. Ambos os modelos criaram controvérsias, pois cada classe dominante defendia os seus interesses considerando os resultados de uma ou de outra abordagem (Carvalho et al., 2011).

O modelo linear sugere que as mudanças ocorrem de forma linear, desde o seu início até ao resultado. Neste método, a pesquisa e um planeamento completo e criterioso são os aspetos prioritários, sendo que minimiza a intervenção de fatores externos, evitando que estes influenciem posteriormente as etapas de desenvolvimento estabelecidas.

1.2.2 Modelo paralelo

O modelo paralelo surge após o modelo linear, como uma evolução deste último, como consequência da existência de diversos outros métodos de relacionamento entre as diferentes etapas e organizações que destacam a dinâmica de um processo produtor de inovação. Os progressos e a melhoria do conhecimento podem ser utilizados pelas empresas, de forma a criar produtos e/ou serviços, ou ainda para retroalimentar a ciência com contribuições de avanços tecnológicos. Assim, a relação entre a ciência, a tecnologia e a inovação ocorre em diferentes sentidos. O *chain-linked* teve origem no modelo paralelo e evidencia as diferentes etapas descritas através de interações e *feedbacks* entre atividades iniciadoras e finalizadoras de um ciclo.

Neste modelo, existe uma procura e utilização por parte das empresas das informações que dizem respeito às necessidades de potenciais clientes, acompanhando a evolução da tecnologia. Face ao exposto, a ideia de inovar tem mais hipóteses de realmente se transformar em inovação. Este modelo é frequentemente utilizado pelas organizações empresariais e governamentais e tem vindo a ser cada vez mais utilizado em instituições de ensino com o objetivo de aproximar a ciência aos interesses da sociedade (Carvalho et al., 2011).

Este modelo permite desenvolver produtos tendo em atenção aspetos de mercado, bem como conhecimentos disponíveis em instituições de ensino e de investigação. Desta forma, este tipo de produtos e/ou serviços ganham maior capacidade de corresponder às necessidades do consumidor e serem de facto inovadores e de relevância. Para além disto, e através de parceiras, as empresas podem contribuir para que as instituições de ensino e investigação compreendam melhor as necessidades dos consumidores e se aproximem ainda mais delas (Carvalho et al., 2011).

1.2.3 Modelo de inovação fechada e aberta

Chesbrough (2003), defende que existem dois modelos de inovação essenciais que são o modelo de inovação fechada e o modelo de inovação aberta, pelo que de seguida se abordam estes dois modelos.

1.2.3.1 Modelo de inovação fechada

No modelo de inovação fechada, a empresa controla internamente o processo de inovação em todas as suas dimensões, desde a conceção, o desenvolvimento e a realização das ideias. Este modelo provoca um isolamento da empresa, relativamente ao meio em que está inserida.

Alguns princípios da inovação fechada caracterizam-se por (Chesbrough, 2003):

- Os recursos humanos competentes trabalham apenas na e para a própria empresa;
- Para gerar lucro, as empresas necessitam de fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las;

- Quando uma empresa realiza as próprias descobertas, existem as condições necessárias de ser a primeira a introduzi-las no mercado;
- A primeira empresa a colocar a inovação no mercado é a que realmente vai obter lucros;
- Empresas de sucesso são as que realmente criam as melhores ideias;
- Um controlo efetivo da propriedade intelectual é imprescindível para prevenir que adversários se apropriem e beneficiem das ideias existentes, desenvolvidas por outras empresas.

Para Fazion et al. (2011), este modelo não tem presença externa, sendo bastante limitador neste aspeto, não permitindo a colaboração de instituições externas (por exemplo, de centros de investigação) e ainda de outras empresas nos processos, não potenciando o desenvolvimento de conhecimentos, ligações e tecnologias dentro da própria empresa.

1.2.3.2 Modelo de inovação aberta ou *open innovation*

O modelo de inovação aberta corresponde ao conhecimento, que deve ser utilizado pela empresa que o criou. Permite também que as empresas se adaptem a possíveis e eventuais mudanças que possam ocorrer no meio ambiente, a partir do acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos conhecimentos, partilha e articulação de recursos, desenvolvimento de maior competência na resposta, permitindo ainda ter uma vantagem competitiva mais saudável e sustentável.

Alguns princípios da inovação aberta são (Chesbrough, 2003):

- As empresas necessitam de trabalhar com pessoas competentes que podem estar dentro ou fora da organização;
- Não é necessário realizar investigação internamente para tirar lucro da mesma;
- É mais vantajoso a construção de um modelo de negócio sustentável em detrimento de chegar primeiro ao mercado;
- As empresas de topo são as que fazem melhor uso das ideias internas e externas de que dispõem;
- Podem existir lucros com o uso de outras propriedades intelectuais sendo, por vezes, necessário adquirir propriedades intelectuais de outras empresas para promover os modelos de negócio.

O modelo de inovação aberta abrange e compreende os conceitos dos modelos anteriormente mencionados. Este modelo é caracterizado como sendo mais amplo e inclusivo em comparação com os processos tradicionais de desenvolvimento de novos produtos, na medida em que requer a combinação de ideias criativas e consistentes, controlando os recursos disponíveis e analisando os riscos que lhes estão associados (Carvalho et al., 2011).

Chesbrough (2003, p.35-41), define inovação aberta como:

“os fluxos de entrada e saída de conhecimento e tecnologia, que permitem à empresa acelerar o seu processo de inovação, bem como alargar e penetrar em novos mercados para a utilização externa dessa inovação”

Considera-se este modelo como parte fundamental do conhecimento e das tecnologias externas, destacando-se a importância do envolvimento de universidades, organizações parceiras, clientes, fornecedores e distribuidores, assumindo determinados fatores com o objetivo de trabalhar para um só fator que é a inovação.

1.3 Etapas e processos de inovação

Quando os processos de inovação são bem definidos, é possível desenvolver um ambiente propício a uma cultura inovadora. Ou seja, estes processos servem de base para toda a empresa e são constituídos por seis etapas. As seis etapas definidas correspondem à identificação do problema, elaboração da ideia, estudo da viabilidade, desenvolvimento do produto, teste do protótipo e, por fim, ao lançamento do produto desenvolvido (Almeida et al., 2016). O objetivo de todas estas etapas é a geração de lucro e ainda atender à responsabilidade social. Os resultados obtidos devem ser acompanhados e controlados com o máximo rigor.

A identificação do problema constitui-se como a etapa inicial do processo. Como qualquer início, nesta fase, surgem muitas possibilidades e ideias, o que torna uma mente inovadora e livre para criar coisas. No entanto, é necessário ter alguma consciencialização e precaução com a imaginação para que se evite perder o foco. A pergunta chave desta etapa incide sobre as necessidades do cliente, que tipo de problema tem e de que soluções necessita, que nenhum concorrente esteja a oferecer no momento. Para responder a estas perguntas, as empresas podem utilizar metodologias de pesquisa de mercado, de grupo tais como *brainstorming* ou o *brainwriting*, entre outras.

A fase da elaboração da ideia exige que uma empresa tenha uma visão ampla do mercado, do cliente, da estrutura e da cultura. É fundamental que quem está a criar “o novo”, esteja predisposto a fragmentar padrões e protótipos e a “pensar fora da caixa”. É importante que a ideia criada seja capaz de trazer conclusões e desfechos para a empresa, mercado ou cliente, trazendo também soluções a problemas que ainda não foram solucionados pelos concorrentes.

O estudo da viabilidade caracteriza-se pela avaliação das condições necessárias para tornar a ideia possível. Para a verificação da viabilidade existem diferentes aspetos essenciais. É importante avaliar a necessidade de tecnologia, as diferentes fontes de recursos financeiros, a legislação vigente e ainda conhecer bem o nível de preparação dos seus trabalhadores.

Após ter a ideia definida e verificar-se a sua viabilidade, a fase seguinte é o seu desenvolvimento. Esta fase é considerada a mais difícil, porque é necessário ter um maior rigor nos processos, etapas e ainda na preparação das suas atividades chave.

Após as ideias se converterem num produto concreto (muitas vezes, um protótipo), é o momento de testar e refletir se efetivamente o mesmo foi bem concebido, de forma a verificar se o problema do cliente foi solucionado. Nesta etapa existe uma avaliação por parte dos clientes em relação ao valor real da nova ideia e a possibilidade de consumo em escala do produto ou serviço desenvolvido. A empresa, baseando-se no *feedback* dos potenciais clientes, avalia se existe a possibilidade de desenvolver e adaptar o protótipo a novas situações de mercado e ainda analisar novas oportunidades de negócio.

A etapa final refere-se ao lançamento que corresponde à projeção da ideia criada para o mercado de maneira a atender às necessidades procuradas por clientes, empresas, sociedades ou organizações.

Cordeiro e Robert (1997) defendem que o processo de inovação apresenta quatro etapas distintas, que correspondem a:

- Pesquisa - procura de alterações e transformações por parte das empresas, envolvendo novos produtos, clientes e mercados;
- Avaliação - avaliar as oportunidades existentes, analisando a sua viabilidade;
- Desenvolvimento - prevenção dos fatores críticos para o sucesso ou insucesso de uma determinada oportunidade;
- Exploração - elaboração e criação de um plano de implementação que promova o sucesso, evitando o insucesso.

Por outro lado, Freire (2000) argumenta que um processo de inovação é composto por seis fases que correspondem a:

- Detecção de oportunidades;
- Geração de ideias;
- Desenvolvimento das ideias selecionadas;
- Teste do protótipo;
- Introdução do novo produto ou serviço no mercado;
- Difusão.

Estas seis fases distintas encontram-se esquematizadas na figura seguinte (Figura 4).

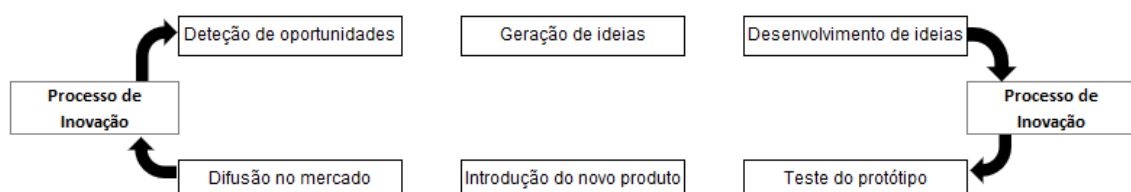


Figura 4. Processo de inovação.

Fonte: Elaboração própria.

1.4 Tipos de inovação

Quando se fala em inovação, muitas são as pessoas que a associam a grandes avanços tecnológicos ou a uma forma mais interativa e moderna de um determinado produto ou serviço. No entanto, deve ser estendido a outras dimensões, ainda que os produtos e/ou serviços sejam a forma mais simples do cliente perceber a inovação, pois existem outras dimensões nas quais o conceito pode ser aplicado, como processos, pessoas, marketing, sustentabilidade, modelos de negócio e a cadeia de suprimentos (Almeida et al., 2016).

Embora não exista um conjunto exclusivo de tipologias, a grande quantidade dos autores defende que a inovação é representada por cinco tipos que se encontram descritos na figura seguinte (Figura 5), sendo elas, a inovação de produto, inovação de serviços, inovação de processos, inovação de marketing e a inovação organizacional (Carvalho et al., 2011).

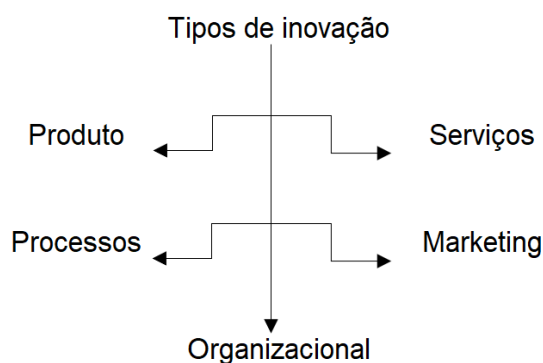


Figura 5. Tipos de Inovação.

Fonte: Elaboração própria.

A inovação do produto refere-se à introdução de um novo produto, ou ainda, na melhoria de forma significativa, de um produto já existente. No entanto, quando se realiza a melhoria de um produto que já exista, é necessário que essa melhoria tenha um impacto significativo. Neste tipo de inovação o foco passa por aumentar as vendas, gerando uma margem de lucro e consequente redução de custos.

Segundo a OCDE (2005, p. 48), a inovação do produto refere-se à “introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado relativamente às suas capacidades iniciais. Incluem-se, portanto, melhoria de software, facilidade de uso ou outras características funcionais, novos componentes ou subsistemas”.

Um exemplo prático da inovação de produto são os sacos de tecido que vieram substituir os sacos de plástico e ainda conseguem diminuir a poluição do meio ambiente. Ainda que no início tenha sido descartado por muita gente, atualmente é uma das implementações mais utilizadas pelos portugueses.

De forma semelhante, na inovação de serviços realiza-se a introdução de um novo serviço ou ainda uma melhoria significativa num serviço já existente, sendo o objetivo desta mudança o aumento de receitas. Um exemplo prático da inovação de serviços são os serviços que auxiliam quem deseja viajar com os seus animais de estimação ou ainda os serviços que oferecem chuva artificial.

Segundo a OCDE (2005, p. 52), a inovação de serviços tende a ter “atividades de inovação inseridas num processo contínuo, constituído por uma série de mudanças incrementais em produtos e processos”.

Uma inovação de processo refere-se à implementação de um método de produção ou um novo processo de produção ou de distribuição, com o objetivo de diminuir os custos de produção/distribuição, melhorando a qualidade.

Também de acordo com a OCDE (2005, p. 49), a inovação de processos é a “implementação de um processo ou de um método de distribuição novos, ou significativamente melhorados, ou de uma atividade de apoio aos bens ou serviços, também nova ou significativamente melhorada”.

Na inovação de processos, poder dar-se como exemplo, a utilização de código de barras e, mais frequente, a utilização do *QR-code*. Este processo permite que uma empresa tenha um controlo mais efetivo da quantidade de *stock* disponível, fornecendo em tempo real informação sobre os seus níveis e *stock* e a necessidade de reposição.

A inovação de marketing diz respeito à implementação de um novo método de marketing. Com este tipo de inovação, a empresa visa aumentar o seu volume de vendas aumentar o seu mercado e ainda melhorar a sua marca e, conseqüentemente, a sua reputação.

A inovação no âmbito do marketing consiste na “implementação de alterações significativas no design do produto, na embalagem ou nos métodos de vendas e marketing, de forma a aumentar a penetração dos bens ou serviços da empresa no mercado ou em novos mercados” (OCDE, 2005, p. 49). Um exemplo deste tipo de inovação é a criação de quiosques com degustação de vinhos e queijos ou ainda as embalagens diferenciadas de *pizzas*.

Na inovação organizacional existe a implementação de um novo método organizacional ou uma melhoria de um método já existente. Neste tipo de inovação incluem-se ainda novos métodos para difundir conhecimento dentro da empresa e para reduzir falhas dos trabalhadores, além dos novos métodos de opções de abastecimento e das novas práticas que levam à maior participação dos mesmos nas decisões organizacionais. O principal foco deste tipo e inovação são as pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e ainda melhoria das competências.

Segundo a OCDE (2005, p. 52), a inovação organizacional refere-se á “implementação de uma alteração nova ou significativa estruturada da empresa ou nos métodos de gestão para que a empresa possa melhorar o uso dos conhecimentos, imprimir mais qualidade aos bens ou serviços ou mais eficiência aos fluxos de trabalho”. Um exemplo deste tipo de inovação é a utilização de técnicas *e-learning*, por parte das empresas, para capacitar os seus trabalhadores.

Para se realizar o processo de inovação, este pode ser originado por meio da inovação incremental ou então por meio da inovação radical. Assim, a inovação incremental diz respeito a uma melhoria importante e considerável num produto que já existe, sem que seja modificado e transformado o padrão de referência. Um exemplo prático deste processo de inovação é a cafeteira que está em constante evolução, no entanto, não se altera a sua função principal, que é fazer café.

A inovação radical ocorre quando surge uma ideia totalmente nova, resultante num produto, serviço ou processo inexistente no mercado. Um exemplo prático deste tipo de inovação são os meios de armazenamento de arquivos digitais desenvolvidos ao longo dos últimos anos, sendo que inicialmente se utilizavam discos e, atualmente, se utiliza apenas um cartão de memória ou uma *pen drive*, para além de que a quantidade de armazenamento também aumentou significativamente (Carvalho et al., 2011). Mais recentemente, destaca-se também o armazenamento de dados na nuvem, que tem recebido grande atenção por parte da comunidade científica (Almeida et al., 2016).

Tigre (2006), defende que as mudanças tecnológicas são determinadas e distintas segundo o seu grau de inovação, dividindo assim a inovação em dois tipos, de um lado a inovação incremental e do outro lado a inovação radical. Para o autor, a inovação incremental diz respeito ao nível mais básico, fundamental e progressivo das mudanças tecnológicas, estando presentes as melhorias realizadas no *design*, na qualidade de produtos, nos aperfeiçoamentos em *layouts* e processos, nas novas mudanças logísticas e organizacionais e nas novas práticas de vendas. A inovação incremental ocorre de uma forma contínua, variando de acordo com o país e o setor em que uma determinada empresa está inserida. Por outro lado, quando se rompem os processos atuais de uma empresa, dá-se a inovação radical. Este tipo de inovação tem um carácter descontínuo no tempo e nos setores, rompendo os limites da inovação incremental, levando a uma maior produtividade e ainda a um novo e disruptivo percurso da inovação incremental.

Segundo Meira (2013), existem pelo menos três tipos de inovação que dizem respeito a:

- inovação de empoderamento – diz respeito à criação de novas categorias de produtos, gerando assim novas investigações e despertando o mercado de trabalho;
- Inovação de substituição – refere-se à ocorre a troca de produtos, estimulando a procura pelos novos produtos introduzidos no mercado;
- Inovação de eficiência – diz respeito à melhoria das condições de produção.

Por outro lado, Ries (2011) também define três tipos de inovação, a incremental, a de rutura e a que se encontra associada ao próprio modelo de negócio. Segundo o autor, a inovação incremental assegura que um produto novo e melhor sustenta o negócio de uma empresa. A inovação de rutura defende que um produto novo, simples e acessível atinge novos consumidores, eliminando consequentemente os seus concorrentes. Por fim, a inovação de modelo de negócio tem como objetivo conduzir, controlar e gerir o negócio.

Para Audy (2017), existem dois tipos de inovação importantes e distintas:

- Inovação incremental – refere-se à sustentação e melhoria contínua, ou seja, gera melhorias contínuas e serve de base para o ciclo de vida de um produto e/ou serviço;
- Inovação disruptiva – respeita a mudanças radicais e de ruturas, ou seja, este tipo de inovação está associada às mudanças radicais e ainda de ruturas com os paradigmas divergentes.

Por ser difícil a classificação da inovação, há casos em que a inovação é uma utilização e junção de dois ou mais tipos de inovação, sendo que é sempre possível optar pela caracterização mais adequada a cada caso. No entanto, na maioria das vezes, a classificação exata não é fundamental. Quando a implementação de uma inovação não ocorre de forma isolada há um desencadeamento de outras inovações associadas à inovação inicialmente implementada (Carvalho et al., 2011).

1.5 Fontes de inovação

De uma maneira geral, e segundo Leiponen e Helfat (2010), as fontes de inovação exibem os recursos que as empresas empregam ao longo do desenvolvimento do seu processo de inovação. As ideias inovadoras chegam à empresa a partir de diferentes fontes, nas quais o desempenho inovador depende da forma como estas são aceites pelo mercado e se tiveram ou não sucesso.

As fontes de inovação têm um papel importantíssimo no sucesso das empresas, uma vez que é através destas que uma empresa consegue promover a sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, assim como aumentar as vantagens com todos os seus parceiros (Leiponen & Helfat, 2010). Desta forma, é necessário que as empresas passem por um processo de aprendizagem de forma a conhecer todos os aspetos que permitam tirar conclusões sobre avançar, ou não, e a melhor forma de o fazer.

Segundo Tigre (2006), quando uma empresa quer lançar ou melhorar um produto, adotar novos métodos de gestão organizacional ou aumentar a sua competitividade, baseia-se em diferentes fontes de inovação. Essas fontes de inovação podem ser de carácter interno ou externo. As fontes de carácter interno envolvem atividades que estão voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos e a obtenção de melhorias incrementais, através de programas de qualidade, preparação de recursos humanos e incremento do conhecimento organizacional. As fontes de carácter externo envolvem a aquisição de informações através de livros, revistas, manuais, entre outros; orientações especializadas; obtenção de licenças para o fabrico de produtos; e máquinas e equipamentos mais tecnológicos. A seleção das diferentes fontes de inovação, é realizada de acordo com as características da tecnologia utilizada e das escalas produtivas adotadas.

As fontes de inovação são nada mais que os recursos que as empresas utilizam no desenvolvimento do seu processo de inovação tecnológica, sendo que a sua implementação no mercado, teve sucesso ou não. Desta forma, para melhorar o seu processo de inovação, as empresas devem combinar as capacidades interiores com as capacidades exteriores que existem no mercado, sendo

que a forma como são utilizadas depende da capacidade que a empresa detém na recolha da informação, assim como explorá-la e introduzi-la no mercado (Almeida et al., 2016).

Quanto mais alargado for o acesso das empresas às diferentes fontes de inovação, melhor será a sua posição para identificar e desenvolver as oportunidades de inovação. As fontes de inovação são vistas como o recurso através do qual as empresas vão desenvolver o seu processo de inovação. Na utilização eficiente das fontes de inovação, irá repercutir-se o desenvolvimento da vantagem competitiva das empresas, dotando-as de características que lhes permitem diferenciar-se no mercado para o qual estão segmentadas.

Sempre que uma organização reflita se compensa investir em inovação, pode fazê-lo de forma limitada e com recurso ao ambiente interno, através do desenvolvimento ou introdução de um novo produto ou serviço já adotado por concorrentes, mas que, ainda assim, os responsáveis pela avaliação, acham que vale mesmo a pena esse investimento. Outros tipos de inovação limitados ao ambiente interno são a introdução de um processo de marketing ou ainda a utilização de uma técnica de gestão pela primeira vez, sendo que desta forma ocorre uma inovação de processo de marketing ou organizacional. Por sua vez, quando uma organização opta por observar o mercado, tomar por referência um produto ou serviço da concorrência, interiorizar conhecimentos, desenvolver um produto ou serviço e lançá-lo, encontra-se sob um processo de amadurecimento e de aprendizagem em termos de gestão da inovação, servindo de base para a divulgação e desenvolvimento mais acelerado da inovação, o lançamento de melhores inovações e ainda o estabelecimento de uma gestão da inovação contínua e sistemática (Carvalho et al., 2011).

A organização pode também optar por ser pioneira na introdução de uma inovação no seu mercado, quer no âmbito regional, quer no âmbito setorial. É observada uma determinada ideia num outro mercado ou região e após a reflexão sobre se vale a pena ou não investir, a organização opta, ou não, por lançar o mesmo no seu âmbito regional e/ou setorial. Por sua vez, também pode aplicar essa ideia no mercado nacional ou em mercados internacionais, o que significa que aquele produto ou serviço não existia em outras empresas do país ou no exterior. Neste caso, fala-se de inovação para o mundo. Estes tipos de produtos estão mais interligados com a tecnologia (Carvalho et al., 2011).

Por sua vez, de acordo com o Gabinete de Estatística da União Europeia - Eurostat (2008), as fontes de inovação dividem-se em quatro grupos que são os seguintes: internas, de mercado, institucionais e outras fontes. Quando a menção se realiza relativamente às fontes internas, referem-se às fontes que se encontram dentro da empresa. As fontes de mercado dizem respeito aos contributos dos fornecedores a nível global, dos clientes, dos concorrentes e ainda de outras empresas como o caso de consultores. Nas fontes institucionais são englobadas as universidades, instituições de ensino superior e ainda os centros de investigação. Para concluir, as outras fontes abrangem as conferências, feiras, exposições e publicações científicas em revistas especializadas, entre outros.

Nelson (1993), considera que a principal fonte de inovação para as empresas são os fornecedores, considerando que a indústria tem elevada intensidade tecnológica, como é o caso dos setores

automóvel, eletrónica, telecomunicações, informática e sistemas de informação, entre outros, devido a existir uma grande correlação entre os produtores e os fornecedores. Por outro lado, em outros setores, já é realizada uma relação mais tradicional, já que os fornecedores são apenas uma via de introdução de novos produtos ou na melhoria de produtos que já existem. Para Silva (2003), os relacionamentos com os clientes têm efeitos bastante positivos sobre os processos inovadores nas empresas, sendo estes os grandes dinamizadores da inovação, apresentando um papel fundamental, ainda que não principal, no processo e desenvolvimento de novos produtos. Relativamente aos concorrentes, Tether (2002) defende que estes são a fonte de inovação mais complexa, podendo potenciar comportamentos anticompetitivos. A colaboração entre empresas concorrentes pode resultar na introdução de produtos e/ou de serviços no mercado, através de critérios comuns baseados em desenvolvimentos conjuntos, sendo esta estratégia utilizada nas pequenas e novas empresas.

Na perspetiva de Silva (2003), os consultores são uma fonte de informação e conhecimento alternativa para a inovação. Apesar dos consultores deterem o conhecimento mais frequente e aplicado, as competências e informações específicas podem também e apenas fornecer o conhecimento científico e tecnológico, e não a experiência necessária que permita observar as vantagens ou desvantagens necessárias à aplicação da inovação.

Para Dantas (2001), as fontes de inovação dividem-se em:

- Fontes de inovação formais - compostas por publicações científicas e tecnológicas, associações empresariais e profissionais, empresas de consultoria, bases de dados, entre outras;
- Fontes de inovação informais - concorrentes, fornecedores, distribuidores, clientes, feiras, centros de investigação e desenvolvimento, e todo o tipo de contratos informais, na sua globalidade.

É, pois, necessário que cada empresa avalie o benefício que adquire com a utilização de cada fonte de inovação. As fontes de inovação internas referem-se a tudo o que se concentra dentro da própria empresa e é fundamental para que se possa fazer uma boa gestão da inovação, uma vez que as ideias provenientes dos recursos humanos disponíveis têm um papel fundamental na tomada de decisões. Por outro lado, as fontes de inovação externas dizem respeito a todo o exterior da empresa, não podendo haver nenhum controlo por parte da mesma, no entanto, é necessário que as relações já estabelecidas sejam fortalecidas e ainda criar relações que sejam vantajosas para a mesma (Silva, 2003).

O recurso a diversas fontes de inovação permite o acesso a outro tipo de oportunidades e conhecimentos que, conseqüentemente, permite que as empresas construam novas competências organizacionais e ainda se integrem em outros mercados. Para Sánchez e Herrera (2010), as empresas estabelecem entre si um relacionamento de cooperação, uma vez que não detêm todos os recursos e capacidades necessários ao processo de inovação e, também, conseqüentemente, porque através destes relacionamentos, o risco a que estão expostas é bastante mais reduzido.

Em relação ao tipo de inovação que cada empresa produz, verifica-se que as empresas que desenvolvem inovações incrementais utilizam ambas as fontes de inovação, ou seja, tanto fontes de inovação internas, como fontes de inovação externas. Por outro lado, as empresas que desenvolvem fontes de inovação radicais, maioritariamente inovações ligadas ao marketing e aos serviços, utilizam mais fontes de inovação externas, pelo que os recursos disponibilizados internamente são mais limitados (Venditti, 2017).

Quando se fala em inovação de produtos, os principais objetivos passam pelo aumento da gama de bens e serviços disponibilizados aos clientes e ainda à entrada em novos mercados. Por outro lado, quando falamos em inovação de processos, os objetivos passam por melhorar a gama de bens e serviços já existente e ainda tornar mais versátil a produção e/ou prestação de serviços. A nível da inovação organizacional, os objetivos passam pela modificação dos processos administrativos e da gestão da organização. Os objetivos da inovação no âmbito do marketing são aumentar ou manter a quota de mercado, introduzir novos produtos com o objetivo de angariar novos clientes e a consequente entrada em novos mercados. Para a realização dos objetivos, em qualquer tipo de inovação que a empresa utilize, é realizada uma análise dos recursos necessários e disponíveis que permitam o comprimento dos mesmos.

Na Tabela 1 que a seguir se apresenta, são mencionadas diferentes investigações realizadas ao longo dos últimos anos, nomeadamente entre os anos de 2003 e 2014, por diferentes autores, aplicados em diferentes países e tipologias de empresas. A tabela permite de forma resumida, apresentar os tipos de estudos realizados, conhecer as empresas e os países onde foram aplicados, o tipo de fontes de inovação que foram aplicadas e ainda as vantagens e desvantagens que cada autor encontrou com a aplicação das diferentes fontes de inovação mencionadas. Após a apresentação da tabela é feita uma breve explicação de cada estudo apresentado na mesma.

Tabela 1. Estudos Realizados sobre Fontes de Inovação.

Autores	Estudos realizados	Empresas/ Países	Fontes de inovação	Vantagens	Desvantagens
Wang et al. (2014)	Antecedentes e Resultados do fornecimento de conhecimento interno e externo	Empresa internacional de Tecnologia	Conhecimento Interno	Maior eficácia e aumenta a vantagem competitiva	Aumento da rivalidade entre colaboradores
			Recursos Externos	Aumenta o conhecimento interno	Conhecimento interno não é aplicado
			Clientes	Importante fonte de ideias	Distância não permite troca de ideias cara a cara
Laursen (2011)	Custos e vantagens num modelo de inovação aberta	Dinamarca	Clientes	Esforços de exploração menos prejudicados na Inovação incremental	Esforços de exploração mais prejudicados na Inovação radical

Tabela 2. Estudos Realizados sobre Fontes de Inovação (cont.).

Autores	Estudos realizados	Empresas/ Países	Fontes de inovação	Vantagens	Desvantagens
Laursen e Salter (2004)	Fontes de informação e conhecimento para a inovação	Reino Unido	Fontes internas	Maiores relações entre a empresa e os seus fornecedores e clientes	Pode haver um comprometimento dos resultados
			Fornecedores		
			Clientes	Universidades	Solucionar alguns problemas
Salter e Gann (2003)	Fontes de ideias para inovação em projetos de engenharia	Empresas baseadas em projetos, no Reino Unido e no Japão	Colaboradores	Dedicados e bastante colaboradores entre si	Carga elevada de trabalho
			Clientes	Importante fonte de ideias	Distância não permite troca de ideias cara a cara

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Wang et al. (2014), realizaram um estudo numa empresa internacional de tecnologia de grande dimensão e tinham como objetivo fornecer uma descrição detalhada de como os indivíduos mobilizam recursos de conhecimento interno e externo para lidar com diferentes tarefas e alcançar importantes resultados de aprendizagem no local de trabalho. Para a realização do estudo, definiram e aplicaram perguntas de autorrelato, com recurso a uma escala de *Likert*. Os autores concluíram que o mais importante para este tipo de empresas é a organização como um todo, ou seja, as pessoas/colaboradores e também os seus conhecimentos e recursos. As pessoas/colaboradores da empresa detêm conhecimento que já teriam antes de integrar na empresa e outro que resulta da experiência obtida após a sua integração na mesma. Todo esse conhecimento, após ser aplicado de forma correta, vai resultar numa maior eficácia, assim como no aumento da vantagem competitiva da empresa, no entanto, pode conduzir a aumentos na rivalidade entre os próprios colaboradores. Por outro lado, quando os colaboradores estão perante uma tarefa mais complexa, tendem a utilizar mais recursos externos do que utilizar os seus próprios recursos e conhecimentos, apesar de ser vantajoso aumentando o conhecimento interno, por outro, muitas vezes o conhecimento interno já existente é desperdiçado e não aplicado.

Laursen (2011) realizou um estudo com objetivo de verificar se a utilização do conhecimento dos clientes é benéfica ou potencialmente prejudicial. Para a realização do mesmo, o autor retirou os dados do inquérito dinamarquês à inovação, que integra perguntas realizadas diretamente às empresas sobre se foram capazes, ou não, de produzir uma inovação. Com esta investigação, o autor concluiu que a utilização dos clientes como fonte de inovação está significativamente associada a níveis mais elevados de vendas inovadoras. Ou seja, no caso de a empresa conduzir um processo que leve à inovação radical, os clientes são uma fonte menos importante, já na inovação incremental, os clientes são mais importantes. Este resultado pode estar relacionado com a observação realizada no estudo, uma vez que na inovação radical os esforços de exploração são

mais prejudicados, em contrapartida da inovação incremental em que os esforços de exploração são menos prejudicados.

Para a realização da sua investigação, os autores Lauren e Salter (2004) realizaram um inquérito no Reino Unido, que tinha como objetivo investigar as fontes de informação e o conhecimento como aspetos fulcrais para a inovação. Este estudo teve como principal objetivo saber qual a importância das universidades como uma fonte de informação e conhecimento, comparando-a com outras possíveis fontes de inovação. Para a realização do mesmo, os dados utilizados foram retirados de um inquérito realizado no Reino Unido ano de 2001. O método utilizado e o tipo de perguntas encontram-se descritos no Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1997). Os resultados obtidos concluíram que a principal fonte de inovação utilizada são as fontes internas, seguindo-se os fornecedores e por fim os clientes/consumidores. Em relação ao objetivo de perceber se as universidades são uma fonte de inovação importante, concluíram que sim, no entanto, esta fonte é limitada, o que não significa que não seja importante, até porque existe muito conhecimento que advém da ligação entre as investigações universitárias e as empresas, incluindo a solução para alguns problemas.

Salter e Gann (2003) realizaram uma investigação que teve a duração de três anos, relacionada com a gestão de tecnologia em empresas baseadas em projetos, envolvendo a colaboração de seis empresas, incluindo a Arup que é uma empresa de engenharia e *design* de edifícios e estruturas e que tem alguma importância no que se refere à consultoria internacional de engenharia. O estudo foi baseado em entrevistas em diferentes divisões da Arup, quer no Reino Unido, quer no Japão, em Tóquio. Os resultados obtidos, permitiram verificar que os colaboradores são a principal fonte de inovação destas empresas, sendo eles bastante dedicados e também colaborantes entre si, havendo a partilha de informações entre os mais jovens e os seus superiores. Adicionalmente, percebeu-se a existência de uma carga de trabalho bastante elevada. Também verificaram que os clientes são outra fonte de inovação bastante importante, permitindo a troca de ideias. No entanto, encontraram uma desvantagem decorrente do facto de muitos clientes estarem a alguma distância, o que dificulta a troca de ideias frente a frente.

2. Metodologia e métodos de investigação

Esta secção refere-se à metodologia, nomeadamente, apresentando o esquema metodológico seguido na presente investigação, os objetivos específicos e a contextualização das organizações participantes, nomeadamente, a organização sem fins lucrativos Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, a empresa Drawmechcnc, a empresa EUBRAPTT, a empresa DNMAT, a associação empresarial NERBA, e a empresa Novavet. O objetivo central passa por analisar de que forma as empresas participantes no estudo põem em prática, isto é, utilizam e recorrem às suas fontes de inovação.

2.1 Esquema metodológico

Na Figura 6 a seguir apresentada, apresenta-se a esquematização da forma como está organizada esta secção, permitindo apresentar o que vai ser abordado na mesma.

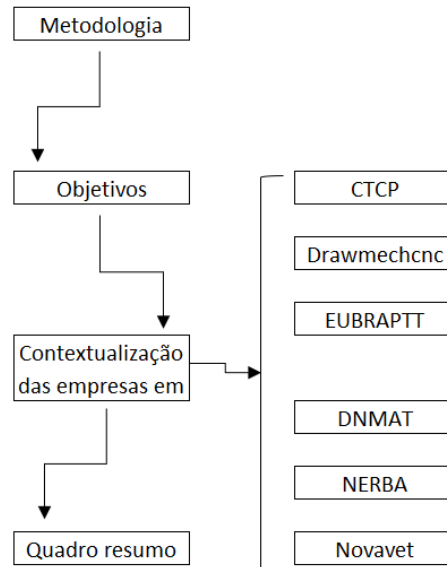


Figura 6. Esquema resumo da metodologia.

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Objetivos do estudo e recolha da informação

O principal objetivo deste estudo passa pela compreensão na forma como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, a Drawmechcnc, a EUBRAPTT, a DNMAT, o NERBA e a Novavet, trabalham com as suas fontes de inovação, utilizando para isso uma pesquisa entre os clientes, a própria empresa e os centros de investigação/IES. Os objetivos específicos do presente estudo são definidos como:

- Compreender se as empresas em estudo têm objetivos definidos de forma específica, mensurável, alcançável relevante e temporal;
- Perceber a postura das empresas em estudo face a possíveis alterações que possam ocorrer no mercado;
- Entender o comportamento das empresas em estudo face à inovação;
- Saber quais os objetivos futuros que as empresas têm em relação à inovação.

Para se conseguir atingir os objetivos propostos, foi necessário proceder a uma recolha de informação sobre as organizações participantes, essencial para a obtenção de dados. Para isso, foi necessário realizar uma entrevista com os responsáveis de cada uma das empresas, para que se obtivesse a informação necessária para atingir os objetivos de investigação definidos.

Foi crucial ter algumas perguntas como ponto de partida que auxiliaram na recolha e processamento da informação. A entrevista encontra-se estruturada em seis blocos distintos, dos quais:

- o bloco A diz respeito à legitimação e explicitação da entrevista em contexto de uma dissertação académica, sendo que se realiza uma introdução ao tema através de perguntas direcionadas para a inovação num contexto de mercado e objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART);
- o bloco B incide sobre o enquadramento teórico, no qual são recolhidas informações relativas à implementação das fontes de inovação;
- o bloco C é relativo à análise e descrição das fontes de inovação que permitem verificar de que forma a empresa reage e se prepara para as possíveis alterações no mercado;
- o bloco D diz respeito ao comportamento que a empresa tem face à inovação, sendo que surgiram questões em relação a esta e aos seus recursos humanos, inovação e talentos, à relação inovação e concorrência, e ainda à relação inovação e cultura empresarial;
- o bloco E diz respeito aos objetivos futuros que a empresa tem definidos, sendo que a principal questão passa por compreender se existe o objetivo de implementar ou aceder a mais fontes de inovação;
- o bloco F corresponde à finalização da entrevista, sendo que foi importante perceber de que forma está a ser realizada a orientação para o cliente e as ferramentas utilizadas para garantir um maior alinhamento com os requisitos dos clientes.

Assim, em cada bloco encontram-se diversas questões genéricas que são pertinentes para dar resposta ao objetivo definido e, posteriormente, dar resposta ao objetivo do presente estudo. Em cada bloco podem-se encontrar as seguintes questões:

- Bloco A - De que forma a empresa alinha a estratégia de inovação com o contexto de mercado? Têm objetivos SMART definidos para uma estratégia de inovação? Trabalham com algum tipo de fonte de inovação específico?
- Bloco B - Possui algum plano de ação detalhado que permite caracterizar os objetivos através de ações, calendarização e orçamentação? O que levou a implementar as fontes de inovação? Para que objetivo trabalha cada tipo de fonte de inovação implementada?
- Bloco C - Existe alguma diferença, antes e depois da implementação das fontes de inovação? Quais as diferenças mais significativas?
- Bloco D - De que forma gerem os recursos humanos afetos à investigação? Encontram-se exclusivamente dedicados à inovação? São internos ou externos? Disponibilizam planos de formações aos seus colaboradores de forma a integrá-los e estimulá-los? Existe algum plano de formação definido de forma que potencie o desenvolvimento e a retenção do capital humano? Fazem a monitorização da relação da concorrência com a inovação? Promovem uma cultura empresarial aberta propícia à inovação?
- Bloco E - Utilizam ferramentas de acompanhamento e avaliação do plano de inovação de modo a apoiar a tomada de decisões? Têm o objetivo de vir a implementar mais fontes de

inovação no futuro? Se sim, para que objetivo? Qual a importância das fontes de inovação já implementadas para a empresa? No caso de existirem alterações no mercado, existe algum tipo de sistema ou ferramentas que permitam responder a essas alterações?

- Bloco F - Recorrem a ferramentas com o intuito de garantir maior alinhamento com os requisitos dos clientes? Analisam a rentabilidade dos produtos e/ou serviços disponibilizados? Recolhem de forma regular e continua dados e informações sobre os clientes com o objetivo de ir ao encontro das suas preferências e necessidades?

2.3 Contextualização das empresas em estudo

Para a realização do presente estudo foi selecionada a organização sem fins lucrativos que é o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, a empresa Drawmechcnc, a empresa EUBRAPTT, a empresa DNMAT, a associação NERBA, e a empresa Novavet. De salientar que a informação recolhida para fazer a contextualização de cada entidade foi retirada dos sites de cada uma das entidades, assim como junto dos colaboradores e de documentos internos disponibilizados pelos mesmos.

2.3.1 Contextualização do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

As informações foram retiradas do *site* oficial da empresa e junto dos seus colaboradores. O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal foi fundado em 1986 pela Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, conjuntamente com o Ministério da Economia, a Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. e o Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, a partir do Laboratório de Controlo da Qualidade, criado em 1981. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, localizada em São João da Madeira.

Os objetivos do Centro Tecnológico são diversos, destacando-se:

- Apoiar as empresas do *cluster* do calçado a nível técnico e tecnológico;
- Promover a formação contínua dos recursos humanos das empresas;
- Promover a melhoria da qualidade dos produtos e processos industriais;
- Preparar e divulgar informação útil;
- Realizar e dinamizar trabalhos de investigação, desenvolvimento e demonstração.

As áreas em que o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal atua são:

- Inovação-investigação;
- Laboratório e controlo da qualidade;
- Organização e gestão industrial;

- Informação e comunicação;
- Projetos de investimento;
- Formação e qualificação;
- Sistemas de gestão;
- Estratégia-sucessão-*marketing*;
- Certificação do produto;
- *Design-multimédia-software*;
- Propriedade industrial;
- Ambiente;
- Produção sustentável;
- Segurança no trabalho.

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal tem variados projetos e atividades de investigação e inovação, mas destacam-se seis projetos que dizem respeito diretamente à inovação, nomeadamente: i) Inovação, Dinamização e Competitividade do Calçado; ii) Formação para a Inovação e Gestão; iii) Metodologia de Formação em Cascata em Higiene e Segurança no Trabalho (HST) para o Sector do Calçado (2WORKSAFE); iv) Plataforma de conhecimento para a transferência de inovação no setor do calçado (Knowledge4foot); v) Raças Autóctones, Rastreabilidade, Inovação e Soluções Sustentáveis (RARISS); e vi) Inovação e Capacitação da Fileira do Calçado para a Bioeconomia Sustentável (BioShoes4all).

No setor da inovação e investigação, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal tem vindo a preocupar-se em ter uma permanente evolução e envolvimento em projetos e atividades orientadas para a criação de novos produtos e novos materiais. Sendo que a empresa por si só, individualmente, não consegue fazer sozinha, tem vindo a criar laços de cooperação ao longo dos anos com entidades do Sistema Científico e Tecnológico, assim como com empresas de base tecnológica, fabricantes de materiais e componentes, entre outros, de forma a desenvolverem uma rede de cooperação formal e informal, com objetivos bem definidos e com o principal objetivo de tornarem a indústria do setor competente, forte e inovadora.

Através desta rede informal, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal coordena o trabalho desenvolvido através da cooperação do *cluster* do calçado e da moda, com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas do setor, através da investigação, desenvolvimento e inovação. Assim, é de extrema importância para a organização, promover e incentivar estratégias de inovação.

O projeto Inovação, Dinamização e Competitividade do Calçado foi o primeiro projeto divulgado sobre inovação do setor, tendo iniciado em janeiro de 2005 e sido concluído em dezembro de 2006, contando com cerca de dois anos de duração. A sua atuação incidiu na área da automação e robótica, tendo surgido devido à necessidade de adotar novas estratégias para dinamizar a inovação

no setor, como resultado da forte concorrência dos países asiáticos, sendo que o projeto procurou ir ao encontro de soluções para os problemas comuns que as empresas enfrentavam.

O projeto designado Formação para a Inovação e Gestão teve início em fevereiro de 2009 e termo em dezembro 2009, durando cerca de onze meses, e atuando na mesma área que o projeto anterior, nomeadamente, na área da automação e robótica, surgindo na sequência de uma lógica de continuidade e complementaridade. Visava promover um *upgrade* e a melhoria contínua das competências do pessoal técnico e de todo o *staff*. O objetivo da melhoria contínua passou pela visão da melhoria da organização interna e certificação da mesma, assim como o desenvolvimento de competências em novas áreas e ainda na melhoria e alargamento do raio de serviços prestados.

O terceiro projeto, 2WORKSAFE, teve início em outubro de 2008, durou cerca de dois anos, tendo o seu término em setembro de 2010, tendo o foco na área da formação e dos recursos didáticos. Este projeto tinha a visão de desenvolver, testar e desmistificar uma metodologia inovadora de formação em HST, que consistia numa formação em cascata tendo por base três cursos em regime de *b-learning* totalmente criados de raiz. O objetivo era criar competências nesta área, tornando possível a implementação de planos de HST, cumprimento dos requisitos legais, melhoria das condições de trabalho, transmissão de conhecimentos teórico-práticos, contribuindo para a melhoria contínua e para o desenvolvimento de competências transversais nos trabalhadores, aspetos fundamentais no âmbito do quadro de reconhecimento e validação de competências.

O projeto Knowledge4foot teve duração de dois anos e onze meses, tendo início em outubro de 2015 e termo em setembro de 2018. A área de atuação foi a também a formação e o desenvolvimento de recursos didáticos e tinha como objetivo promover a excelência da educação e formação terciária a nível do *design*, desenvolvimento do produto, engenharia e gestão através da articulação das vertentes educação, investigação e economia. Surgiu devido à crise económica e financeira que a Europa atravessava, devido ao facto de o setor ser bastante sensível a questões relacionadas com a globalização, como a abertura de mercados com salários e custos de produção baixos.

O projeto RARISS, encontra-se ainda em execução, tendo-se iniciado em janeiro de 2021, com data prevista de conclusão para junho de 2023, atuando na área dos materiais. O projeto tem como objetivo de criar um modelo de negócio atualizado no que se refere à rastreabilidade de peles e couros de bovinos de raças autóctones. O projeto aposta num novo modelo de negócios que integre soluções inovadoras como o desenvolvimento de um referencial de saúde e bem-estar animal, plataforma *web*, sistema de marcação ágil, sistema de leitura do código de rastreabilidade, eco processos, couros e produtos de calçado com maior valor acrescentado e menor impacto ambiental.

O projeto BioShoes4all é o último projeto do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal relacionado com a inovação. Teve início em julho de 2022 e tem data prevista de conclusão em junho de 2024, contando com cerca de dois anos de duração. Não tem uma área específica de atuação, sendo o seu setor de atividade o calçado, na sua globalidade. Este projeto assume como visão ser uma referência internacional, pretendendo aumentar as exportações portuguesas no setor. A sua

ambição passa por introduzir uma mudança radical nos materiais, tecnologias, processos e produtos de calçado e marroquinaria. Os objetivos estratégicos assentam em:

- Desenvolver e produzir biomateriais e componentes;
- Criar novas concepções de ecoprodutos de calçado e marroquinaria;
- Conceber e aplicar novas abordagens e tecnologias;
- Desenvolver e utilizar tecnologias de produção avançadas para o *cluster*;
- Divulgar e demonstrar inovações em produtos, materiais e tecnologias;
- Qualificar e comunicar a transformação do *cluster* do calçado no âmbito da Bioeconomia Sustentável e da Digitalização.

2.3.2 Contextualização da empresa Drawmechcnc-Desenho e Mecânica de Precisão

Segundo a informação obtida através de entrevista, diretamente com um dos responsáveis da Drawmechcnc, esta foi fundada em 2019, na cidade de Bragança, por quatro sócios. No entanto, atualmente, conta apenas com dois sócios, assumindo a forma jurídica de uma sociedade por quotas com responsabilidade limitada.

Os objetivos desta empresa passam pela capacidade de propor e executar várias soluções técnicas, na área da mecânica de precisão tais como:

- Desenho técnico e construção de peças e ferramentas;
- Conceção, fabrico, recuperação e adaptação de máquinas e equipamentos industriais;
- Manutenção preventiva e curativa de máquinas e ferramentas industriais;
- Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos industriais.

A empresa dedica-se à conceção, fabrico, recuperação e adaptação de máquinas e equipamentos industriais, ao desenho técnico, à construção de peças e ferramentas e à manutenção preventiva/curativa de máquinas e de ferramentas industriais. Presta o apoio técnico necessário, para que os seus clientes atuais e potenciais não corram o risco de parar a produção. O serviço não é estandardizado, mas sim ajustado e customizado às necessidades específicas dos clientes.

Alinhando o conhecimento do mercado associado à experiência acumulada na área de negócio em que se insere, com a proximidade geográfica com os clientes, os seus sócios e colaboradores oferecem uma resposta rápida e economicamente vantajosa para o cliente quando comparado com empresas do litoral do país, que têm de se deslocar até Bragança, de forma a dar uma resposta às necessidades dos clientes, que se situam nesta área geográfica.

A visão da Drawmechcnc passa por se apresentar como uma aliada do seu cliente, pois o resultado do trabalho e produtividade dos clientes dependem do bom e correto funcionamento dos

equipamentos com que trabalham e da qualidade das ferramentas e peças de substituição que necessitam para o seu processo produtivo.

Reúne uma carteira de fornecedores reconhecidos nacional e internacionalmente, no que se refere às áreas de matérias-primas, tratamento térmico, ferramentas, entre outros, que ajudam a cumprir com os requisitos dos clientes, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades, com a agilidade e rapidez nas soluções, competências técnicas e tempo de resposta.

2.3.3 Contextualização da empresa EUBRAPTT

As informações relativas a esta empresa foram retiradas a partir do seu site oficial e através de entrevista, diretamente com o sócio. A EUBRAPTT, Lda., é uma empresa portuguesa pioneira em conectar candidatos e empregadores num nicho de mercado constituído preferencialmente nas áreas de engenharia e construção, recorrendo a um *software* como serviço o *Software as a Service*, (SaaS).

Esta empresa já existia no mercado, no entanto, durante o ano de 2022, passou por uma mudança na sua forma jurídica, lançando nesse ano a versão 1.0, e em 2023 a versão 2.0. Assim e com a atual constituição jurídica, a empresa EUBRAPTT, Lda. (2.0) foi fundada em março de 2023 na Murtosa, Distrito de Aveiro, assumindo a forma de sociedade por quotas. Esta empresa é a primeira agência privada de colocação e seleção de pessoal para as áreas de construção e engenharia, reconhecida em Portugal pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

De destacar que desenvolve a sua atividade, tendo por base os aspetos inerentes à transformação educacional pois, considera que a educação é a melhor via para a transformação. O principal pilar desta empresa é a agregação de valor, tanto para o candidato como para os empregadores, considerando que com uma combinação adequada entre candidatos e empregadores, existe uma maior entrada de talentos, uma maior taxa de retenção, uma menor taxa de rotatividade, tornando-se as empresas mais competitivas e por fim, mais sustentáveis.

A sua missão passa por agregar numa única plataforma, a informação sobre empregadores e candidatos a emprego, nas áreas da construção e engenharia, de forma a promover a ligação entre ambos, através de uma simplificação do processo de recrutamento e seleção.

Como visão pretende tornar-se uma referência como uma plataforma no mercado do trabalho, tanto na oferta como na procura, nas áreas da construção e engenharia. A empresa assume como valores: o rigor, a competência, o compromisso e a eficácia.

Os objetivos gerais da empresa, para o ano de 2023, são atingir uma faturação de 53.784€, estruturar-se na base de dois colaboradores e recorrer a serviços externos, obter 216 potenciais clientes e continuar a desenvolver a sua atividade dentro dos padrões de qualidade definidos.

2.3.4 Contextualização da empresa DNMAT

Sendo as informações retiradas do site oficial da empresa e junto dos seus representantes, a David & Nuno, Lda., atualmente, DNMAT, S.A. foi fundada no ano de 1993 na cidade de Bragança. Assume-se como uma empresa de referência na comercialização de artigos de bricolage, casa, jardim, tintas e materiais de construção do nordeste transmontano.

Inicialmente, os seus clientes eram essencialmente construtores civis, mas mais tarde, em 2003, a empresa começou a disponibilizar novos produtos para o segmento dos clientes finais. No ano de 2004 a empresa estabeleceu uma parceria, com integração no grupo Rias, o maior grupo ibérico de bricolage, ferramentas e materiais de construção. Com a integração nesse grupo, começou a disponibilizar mais produtos e marcas e também a lançar as revistas, o que lhe permitiu alargar o seu leque de clientes. Após a abertura de uma nova loja e o aumento da zona de estaleiro, em 2019 lançam o seu *site*, de forma a inovar e também a chegar a um número mais elevado de potenciais clientes.

A missão da empresa passa essencialmente por responder às expectativas dos clientes, tendo como referência a relação preço-qualidade-serviço. Tem a tarefa de alimentar os sonhos dos clientes e torná-los realidade. Para tal, oferece várias marcas, artigos e serviços existentes nos seus catálogos, fornecendo repostas a todas as necessidades dos clientes. A gama de artigos encontra-se organizada em oito grandes grupos:

- Materiais de construção (2159 artigos);
- Jardim/vedações (2615 artigos);
- Pichelaria/aquecimento (2373 artigos);
- Banho/azulejos/mosaico (3964 artigos);
- Ferramentas (3360 artigos);
- Tintas/químicos (1709 artigos);
- Ferragens/bricolage (4626 artigos);
- Proteção/segurança (935 artigos).

A empresa tem quatro principais valores que passam por:

- Companheirismo;
- Honestidade e transparência;
- Dedicção;
- Responsabilidade.

Esta empresa tem uma preocupação de consciência social, considerando a responsabilidade social um fator imprescindível. Trabalha no sentido de respeitar as condições de segurança no trabalho, as práticas empresarias compatíveis com o ambiente, os direitos laborais e os direitos humanos. Assim, a empresa atua de forma positiva na sociedade em que está inserida, assumindo um papel de uma empresa responsável e contribuindo para uma sociedade mais justa, apoiando as iniciativas da comunidade local, como instituições de ensino.

A empresa pretende ir cada vez mais longe, por isso, compromete-se a avaliar continuamente as suas práticas empresariais, através do princípio da sustentabilidade, que assenta no desejo de manter um equilíbrio entre as necessidades económicas, ambientais e sociais, sem comprometer as oportunidades das gerações futuras.

Por outro lado, tem também uma preocupação de consciência ambiental, sendo esta uma das suas prioridades, não só com as alterações climáticas, como em evitar a poluição, assim como na conservação e proteção dos recursos materiais. Desenvolve uma política energética eficaz, executando um conjunto de medidas para diminuir o impacto da sua atividade empresarial no meio ambiente. Neste sentido, destacam-se as seguintes medidas que se encontram em execução:

- Desmaterialização de grande parte da documentação em papel;
- Redução dos consumos de eletricidade dentro da empresa;
- Utilização de meios alternativos de aquecimento;
- Utilização de painéis solares para a produção de energia;
- Aquisição de viaturas mais ecológicas e amigas do ambiente;
- Utilização de equipamento de reciclagem de papel e papelão.

2.3.5 Contextualização da associação NERBA

Sendo as informações retiradas do site oficial da empresa e junto da responsável, o NERBA, Associação Empresarial do Distrito de Bragança, foi fundado em 1989, na cidade de Bragança. Esta associação surge na sequência da dinamização do associativismo regional, implementado pela Associação Industrial Portuguesa, com o principal objetivo de dinamizar e apoiar a atividade associativa na região, bem como contribuir para um desenvolvimento regional harmonioso.

A visão que esta associação tem é a de ser uma associação de referência, destacando-se pela apresentação de soluções integradas e diferenciadas que apresenta ao mercado, contribuindo para o progresso económico e social da região, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços desenvolvidos, capacidade de inovação e empenho na materialização dos seus objetivos.

Com isto, tem a missão de promover o desenvolvimento das atividades económicas do Distrito de Bragança nos domínios técnico, económico, comercial, associativo e outros e, em especial, assegurar aos seus associados uma crescente participação nas decisões e nos programas que com essas atividades se relacionem. Os seus valores passam por:

- Procura da eficiência pela colaboração;
- Ética e promoção da igualdade de oportunidades;
- Qualidade do serviço;
- Credibilidade;
- Estabilidade social;
- Inovação.

Por se tratar de uma associação distrital, o NERBA possui uma abrangência geográfica que inclui os doze concelhos do distrito de Bragança, implicando atuar nas Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS) de Terras de Trás-os-Montes e Douro. Assim, o seu público inclui pessoas particulares e empresas de todos os setores de atividade económica, exceto agricultura.

Os serviços fornecidos pela associação passam por:

- Associativismo e Apoio Empresarial (empreendedorismo, cooperação e internacionalização);
- Eventos empresariais;
- Informação e comunicação;
- Qualificação de recursos humanos (formação profissional, apoio à integração profissional de pessoas desempregadas, Centro Qualifica, projetos de Formação-ação destinados a pequenas e médias empresas).

Os seus principais fornecedores e/ou parceiros são:

- Entidade Certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT-C61);
- Entidade prestadora de apoio técnico no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), credenciado pelo IEFP;
- Centro Qualifica.

2.3.6 Contextualização da empresa Novavet

A empresa Novavet foi fundada no ano de 1986, com sede na cidade de Bragança e uma plataforma logística na cidade de Braga, a partir da qual opera para todo o território nacional, Europa e África. A sua principal atividade é a comercialização de produtos, medicamentos e equipamentos no setor veterinário, humano e agropecuário.

A empresa valoriza as relações com os seus clientes motivando-se, como sendo a única forma de sucesso para um projeto duradouro. Acreditam que a competência e o rigor do serviço prestado aos seus clientes são o caminho certo para o sucesso, tendo sempre presente a consciência que o património mais valioso são os seus colaboradores, que são uma parte integrante de todo o projeto. A sua missão assenta na contribuição de satisfazer da melhor maneira as necessidades dos seus clientes, contando com a ajuda da sua equipa de profissionais especializados.

Os valores transmitidos aos seus colaboradores e clientes em todos os serviços que prestam são:

- Ética e profissionalismo;
- Rigor;
- Dedicção;

- Credibilidade;
- Respeito;
- Melhoria.

A Novavet atua na promoção, representação e distribuição de produtos, nas seguintes áreas de negócio:

- *Pharma* - medicamentos e produtos de saúde de uso humano;
- *Pharma vet* - medicamentos, vacinas e produtos veterinários;
- *Petfood* - comida animal;
- *Tech* - equipamentos médico-cirúrgicos e diagnóstico, reagentes e consumíveis;
- *Agro* - fitofármacos, sementes, corretores minerais e equipamentos agropecuários;
- *Clean* - higiene, desinfecção e segurança alimentar.

Os seus principais fornecedores e/ou parceiros são compostos por:

- Indústria Farmacêutica;
- Indústria *Petfood*;
- Outros distribuidores por grosso.

2.4 Resumo da informação das empresas em estudo

Na tabela seguinte (Tabela 2) estão representadas as seis empresas em estudo, destacando-se o nome em que opera no mercado, localização, Classificação de Atividade Económica (CAE), setor de atividade, natureza jurídica e ano de constituição.

Tabela 3. Resumo da Informação das Empresas em Estudo.

Nome da Empresa	Localização	CAE	Setor de Atividade	Natureza Jurídica	Ano de Constituição
CTCP	São João da Madeira	71200 + 70220 + 85591 + 74900	Ensaio e análises técnicas Outras atividades de consultoria Formação profissional	Pessoa Coletiva de Utilidade Pública	1986

Tabela 4. Resumo da Informação das Empresas em Estudo (cont.).

Nome da Empresa	Localização	CAE	Setor de Atividade	Natureza Jurídica	Ano de Constituição
Drawmechcnc	Bragança	28992 + 33120	Fabricação de outras máquinas para uso específico Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	Sociedade por Quotas	2019
EUBRAPTT	Bunheiro, Murtosa-Aveiro	78110 + 70220	Atividades de empresas de seleção e colocação de Pessoal Outras atividades de consultoria	Sociedade por Quotas	2022/2023
DNMAT	Bragança	47523 + 38112	Material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais Recolha de outros resíduos não perigosos	Limitada	1993
NERBA	Bragança	94110	Atividades de organizações económicas e patrimoniais	Associação Empresarial	1989
Novavet	Bragança	46460 + 75000 + 47784 + 81291	Produtos farmacêuticos; Veterinários; Outros produtos novos; Atividades de desinfeção, desratização e similares	Sociedade por Quotas	1986

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

3. Análise da implementação das fontes de inovação nas empresas em estudo

Nesta secção é apresentada a análise da implementação das fontes de inovação no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, na Drawmechcnc, na EUBRAPTT, na DNMAT, no NERBA, e na Novavet, assim como a forma como foram recolhidas as informações para a realização do presente estudo.

3.1 Esquema da análise dos resultados

Na figura a seguir apresentada (Figura 7), apresenta-se um esquema resumo da forma como está organizada esta secção.

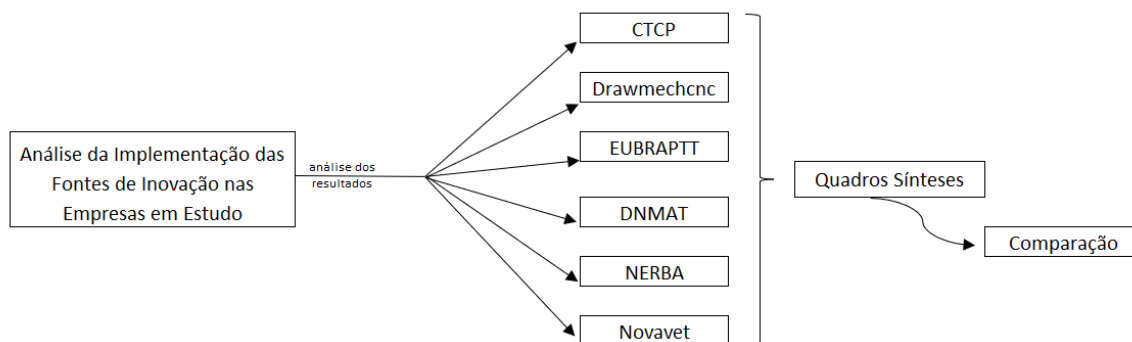


Figura 7. Esquema resumo da análise dos resultados.

Fonte: Elaboração própria.

3.2 Análise dos resultados

Todas as informações recolhidas para a realização do presente estudo, foram extraídas diretamente com as empresas participantes, através de reuniões/entrevistas realizadas ao longo do desenvolvimento da investigação. As empresas disponibilizaram toda a ajuda necessária para a realização da investigação, sendo que se estabeleceu em cada organização o contacto com um colaborador/pessoa responsável, que se assumiu como um ponto focal e facilitador de todo o processo.

A informação relativa ao Centro Tecnológico do Calçado de Portugal foi retirada a partir do seu *site* oficial, obtendo-se ainda apoio de uma colaboradora/responsável, que se disponibilizou a realizar a entrevista. As informações complementares junto da colaboradora foram recolhidas julho e outubro de 2022, tendo sido realizada uma entrevista no dia 12 de novembro de 2022.

As informações da empresa Drawmechcnc, foram retiradas de um documento interno da empresa e ainda diretamente e pessoalmente com um dos sócios-gerentes da mesma, entre os meses de julho a setembro de 2023.

Da empresa EUBRAPTT, as informações foram retiradas de um documento interno da empresa e algumas informações foram obtidas através do gerente, durante o mês de agosto de 2023.

Na DNMAT, as informações gerais foram retiradas do *site* oficial da empresa entre maio e agosto de 2023 e as restantes informações foram obtidas, junto de um colaborador, através da resposta a uma entrevista realizada no dia 27 de julho de 2023.

As informações da Associação Empresarial NERBA foram retiradas pessoalmente e diretamente com a resposta a uma entrevista, através da ajuda de uma colaboradora no dia 24 de agosto de 2023.

Por fim, na empresa Novavet, as informações foram adquiridas junto de uma colaboradora/representante da mesma, tendo a entrevista sido realizada no dia 29 de agosto de 2023.

Assim, todas as informações recolhidas foram extraídas diretamente com as empresas participantes, através de reuniões realizadas/entrevistas ao longo da realização do presente estudo.

3.2.1 Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

De forma a dar resposta às questões que integram o Bloco A, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal no que respeita à estratégia de inovação com o contexto de mercado, tem como objetivo consolidar a imagem de Portugal como um ator competitivo e global no que respeita ao negócio do calçado, artigos de pele e acessórios de inovação, utilizando para isso a inovação radical e incremental. A inovação radical é utilizada com o objetivo de dotar empresas de novas capacidades e competências, explorar as sinergias estratégicas e operacionais existentes na investigação e desenvolvimento, uma vez que é capaz de transformar a indústria para melhor, respondendo aos problemas existentes de maneiras complementarmente novas. A inovação incremental utiliza engenharia de produtos e processos e marketing, num contexto tecnológico, empresarial e educacional com o objetivo de aprimorar ou agregar mais valor aos processos, produtos e serviços já existentes mantendo a sua relevância no mercado.

O programa de inovação que o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal tem definido divide-se em quatro principais áreas que são os materiais, o *design*, o *tech* e o *ecodev*. Relativamente aos materiais, é utilizado um subprograma de desenvolvimento de novos materiais, componentes e acessórios, sendo uma necessidade indispensável devido aos avanços tecnológicos, desenvolvimento de novos materiais e a evolução do mundo. No *design*, procuram ter um subprograma de *design* e inovação de novos conceitos e produtos de consumo, uma vez que o *design* é o elo entre criar e inovar. Na área *tech* um subprograma de desenvolvimento de bens de equipamentos e tecnologias fabris, trabalhando para criar e desenvolver soluções que atendam à procura e objetivos dos clientes. Por fim, na área *ecodev*, utilizam um subprograma ambiental e de desenvolvimento sustentável para manter a competitividade, sendo que o *cluster* necessita de apostar na criatividade, dominar todo o processo de produção e ciclo de vida do produto, adicionando valor em cada fase e abraçando os desafios, tendências e oportunidades de mercado, tecnológicas, indústria 4.0. e a economia circular.

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal concentra-se em desenvolver conhecimento e na sua integração em novas soluções empresarialmente competitivas, nomeadamente:

- No desenvolvimento de novos conceitos de calçado de moda, técnico, customizado ou personalizado, inteligente, para nichos especiais e ainda para mercados globais;
- No desenvolvimento de materiais inovadores bio, eco, nano e componentes multifuncionais;

- No desenvolvimento de tecnologias digitais para os processos de produção, relação entre os vários intervenientes na cadeia de valor e o cliente final;
- No desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias incluindo soluções digitais, fabrico aditivo, nanotecnologias de controlo, sistemas de customização e ainda produção hiper flexíveis e ágeis.

Para caraterizar os objetivos através de ações, calendarização e orçamento, existe um plano de ação detalhado que permite caraterizar os objetivos. Esse plano é caraterizado como um plano estratégico para o setor onde estão definidos a visão, o património, as forças e fraquezas, o contexto desafiante, as ameaças e oportunidades, e os objetivos do negócio. Apesar de terem outros planos estratégicos atualmente implementados, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal está atualmente a trabalhar no Plano Estratégico 2030.

Relativamente às fontes de inovação, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal utiliza fontes internas e externas, das quais se enumeram as seguintes: um Gabinete de Investigação e Desenvolvimento com cerca de dez pessoas, no qual se desenvolvem estudos e se procede à avaliação de mercado, bem como à identificação de novos e possíveis concorrentes, clientes e ainda empresas. O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal marca ainda presença em variados eventos nacionais e internacionais, realizam assinaturas de publicações em determinadas especialidades, entre outros aspetos não menos importantes.

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal teve a necessidade de implementar as fontes de inovação devido à evolução dos mercados e a necessidade de apresentação de novos produtos, trabalhando para objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e planeados que estão definidos no plano estratégico para o setor. Após a implementação das fontes de inovação, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal notou algumas diferenças significativas, das quais a melhoria da produção, tornando-se mais eficiente, levando, conseqüentemente, a uma maior qualidade do produto e serviço, maior sustentabilidade, maior rentabilidade, entre outros.

No que diz respeito aos recursos humanos afetos à investigação, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal tem recursos permanentes afetos à investigação e, algumas vezes, subcontrata alguns serviços a entidades especialistas, procurando financiamentos através de concursos a projetos de apoio, tanto a nível nacional como europeu, e também através da prestação de serviços às empresas. Assim, os recursos são internos e externos e têm diferentes fins, mas sempre com o mesmo objetivo que é encontrar soluções para os problemas e ainda desenvolver novos produtos para afirmar a competitividade. De ressaltar que todos os recursos humanos afetos à investigação, encontram-se exclusivamente dedicados à inovação.

De forma a integrar e estimular os seus recursos humanos, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, disponibiliza planos de formação. Esses planos de formação incidem sobre três áreas diferentes, das quais se destacam: materiais, sustentabilidade e produto, tecnologias de prototipagem e produção e por fim, digitalização, automação e robótica, ou seja:

- Nos materiais, sustentabilidade e produto, o objetivo passa por ter materiais inovadores, reciclar e reutilizar os materiais, *design thinking*, desenvolvimento de produtos e modelação 3D;
- Nas tecnologias de prototipagem e produção, dá-se a customização e personalização, impressão 3D e manufatura aditiva, engenharia inversa e industrialização do produto;
- Na digitalização, automação e robótica, realizam formação em robótica colaborativa, intra logística, digitalização de processos fabris e de gestão, insonorização do chão de fábrica e Internet das coisas, gestão de informação, bases de dados e inteligência artificial e por fim realidade aumentada e virtual.

Cada departamento define as suas necessidades de formação, existindo um departamento de formação que organiza as ações de acordo com as necessidades detetadas.

No que se refere a uma cultura empresarial aberta propícia à inovação, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal detém equipas de trabalho que são compostas por vários colaboradores de diferentes áreas, mas que se complementam e que estão interligados com o departamento de comunicação.

Para apoiar a tomada de decisões, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal utiliza ferramentas de acompanhamento e avaliação, destacando-se a realização de reuniões, com o objetivo de vir a implementar mais fontes de inovação no futuro, de forma a fazerem crescer o setor do calçado, uma vez que são as fontes de inovação que fazem desenvolver e atingir os objetivos propostos pela equipa e ainda responder a possíveis alterações no mercado, sendo que os sistemas e ferramentas utilizados para responder a essas alterações dependem das mesmas, adaptando cada sistema e ferramenta à necessidade de resposta distinta.

De forma a garantir um maior alinhamento com os requisitos dos clientes, é realizado um acompanhamento mais próximo do mesmo, uma vez que uma das maiores ferramentas que é utilizada são as experiências que os técnicos desenvolvem, permitindo obter resultados bastante positivos. A análise da rentabilidade dos produtos e dos serviços disponibilizados aos clientes é desenvolvida através da equipa de contabilidade e gestão, que o faz ao longo de todo o ano, de forma também a tomar medidas futuras. Esta análise é realizada principalmente através de inquéritos, avaliação da aceitação dos produtos disponibilizados no mercado, e de uma forma interna à empresa, através de reuniões, não só com os colaboradores internos, mas também com os colaboradores externos.

3.2.2 Drawmechcnc - Desenho e Mecânica de Precisão

As fontes utilizadas pela empresa são tanto internas como externas, sendo que as principais são os clientes, concorrentes, fornecedores e Instituições de Ensino Superior.

Após a implementação das fontes de inovação a empresa notou algumas diferenças, nomeadamente o comprometimento de clientes e fornecedores e ainda o facto de conseguir acompanhar a evolução tecnológica.

Relativamente aos recursos humanos, a empresa não tem recursos humanos exclusivamente dedicados à inovação, porque é uma microempresa que conta apenas com quatro colaboradores, dois quais deles são sócios-gerentes. Por esse motivo, os recursos afetos à investigação são apenas internos e não afetos exclusivamente à inovação. Sempre que necessário são realizadas pesquisas com o objetivo de verificar quais as mudanças necessárias a realizar para o processo de inovação.

A Drawmechcnc presta o apoio técnico necessário para que os seus clientes não corram o risco de parar a produção, sendo que os seus serviços não são standardizados, mas ajustados e customizados às necessidades das empresas clientes. Apresenta-se com um aliado aos seus clientes e não, unicamente, como mais um fornecedor.

A rentabilidade dos produtos e serviços disponibilizados pela empresa é avaliada diretamente com questões feitas aos clientes, no sentido de perceber a durabilidade do produto e se o objetivo do cliente foi cumprido. De forma a manter uma comunicação mais próxima com os clientes, são realizadas visitas periódicas às suas instalações para perceber que forma uma certa máquina ou ferramenta funciona. Adicionalmente, são também fornecidas sugestões de melhoria às suas máquinas e ferramentas, nomeadamente na fabricação/reparação/desenho.

Os seus clientes são, principalmente, as empresas do ramo automóvel, localizadas na cidade de Bragança. Uma vez que esta é a única empresa no distrito a fornecer este tipo de produto e/ou serviço, permite que a empresa abranja uma maior quantidade de clientes (quase a totalidade das empresas da região que necessitam deste tipo de serviços). No entanto, por ser a única empresa da região com este tipo de produto e/ou serviço, muitas vezes os tempos de resposta não são os mais esperados pelos clientes.

Sendo a Drawmechcnc a única empresa no ramo onde está inserida, não identifica concorrentes diretos, permitindo que o seu leque de clientes seja maior, afirmando-se de forma mais evidente no mercado.

A nível dos preços, a empresa utiliza uma política de preço justo. Como o negócio da empresa não passa pela produção de peças e/ou ferramentas standard, com produção sistemática e em cadeia, os preços praticados são baseados na matéria-prima utilizada, tempo de assistência e métodos de produção aplicados a cada pedido efetuado por parte dos clientes. Uma desvantagem associada a este fator, é o facto de os preços praticados, muitas vezes, serem superiores aos praticados nos produtos de produção de peças e/ou ferramentas *standard*.

Com os seus fornecedores, a empresa procura ter uma relação direta, a fim de marcar também a sua posição e ainda manter uma boa relação de trabalho, que permite muitas vezes ter alguns descontos. Esta relação permite que a empresa ofereça produtos e/ou serviços de maior qualidade. Em contrapartida, existem desvantagens que se caracterizam por demora na entrega e custos

imputados à mesma, sendo que apenas acontece isto quando a empresa não tem capacidade nem meios de realizar o produto e/ou serviço e necessita de recorrer aos seus fornecedores.

A Drawmechcnc é uma empresa aberta à colaboração com outras entidades, nomeadamente, entidades do ensino superior e centros de investigação. Tal permite à organização ter uma visão alargada, uma vez existe abertura para a realização de investigação, nomeadamente, permitindo ter uma perspetiva diferente sobre determinados assuntos.

Para a promoção da empresa, são utilizadas ferramentas *online* e presenciais tais como a utilização do seu *website* já criado, mas com perspetiva de ser melhorado; e ainda através de uma relação direta com os seus potenciais clientes. O *website* permite o acesso à informação sobre a empresa, os serviços prestados, o histórico de trabalhos realizados e ainda a evolução da empresa. Para além disto, as viaturas da empresa estão decoradas de forma a publicitar a marca e serviços.

3.2.3 EUBRAPTT

A empresa EUBRAPTT utiliza tanto fontes internas como fontes externas de inovação.

A nível do posicionamento, a empresa tem uma localização física e *online*. Apesar de a presença física não ser relevante para a plataforma *online*, é importante para o marketing, dando maior credibilidade ao seu público-alvo. A localização *online* é muito importante para a EUBRAPPT pois permite uma presença nas redes sociais e maior facilidade de acesso. Sendo que esta empresa se localiza em Portugal, o seu mercado alvo é o mercado português, mas o objetivo passa por expandir para outras partes do mundo, devido também à facilidade de utilização da sua plataforma (modelo de negócio). Destaca-se como vantagem a facilidade de implementação, enquanto uma desvantagem passa pelo tempo necessário que necessitam para realizar essa expansão por ser uma empresa em maturação.

O produto é a plataforma, a sua funcionalidade e os recursos disponíveis. É importante a certificação que a plataforma oferece, a facilidade na sua utilização, isto é, que seja intuitiva e forneça os recursos específicos para atender às necessidades procuradas. A empresa é a primeira e única solução deste tipo a funcionar em Portugal, que promove a ligação entre as empresas e os potenciais candidatos a emprego, nas áreas de construção e engenharia. O objetivo passa por, através de um baixo custo, que as empresas possam aceder aos melhores candidatos disponíveis nestas áreas específicas, tornando mais simplificado o processo de recrutamento e seleção de pessoal. De forma a implementar esta metodologia de negócio, a empresa oferece três planos distintos, com preços também distintos.

Os três planos distintos oferecidos pela empresa são então o plano *basic*, o plano *plus* e o plano *premium*. Na tabela seguinte (Tabela 3), e de forma resumida, estão os planos disponibilizados pela empresa aos seus clientes.

Tabela 5. Planos Oferecidos pela Empresa EUBRAPTT.

Plano <i>Basic</i> (0,00€)	Plano <i>Plus</i> (199,00€)	Plano <i>Premium</i> (399,00€)
Publicação de uma vaga de emprego	Mesmo que o anterior Impulso de redes sociais Resumo de pesquisa de base de dados de candidatos Ofertas de vagas de emprego em destaque Empresa em destaque Avaliação do desempenho dos candidatos Idioma dos candidatos Remoção de anúncios	Todos os recursos dos planos anteriores Centro de mensagens Entrevistas em vídeo Pré-seleção de candidatos Disponibilidade imediata

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Desta fonte de inovação, a empresa retira três vantagens, nomeadamente, maior rapidez em recrutamento e seleção, melhoria ao nível da adequação do recurso humano ao serviço a prestar e solução relativamente económica. No entanto, acarreta consigo algumas desvantagens, tal como a desconfiança por parte das pessoas pelo facto de ser uma empresa ainda em processo de maturação.

Como meio de comunicação, a empresa EUBRAPTT utiliza as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, a plataforma social o *LinkedIn* como local de *network* e alcance, o *website* e *app*, locais nos quais ocorre a maior parte dos relacionamentos, o *blog* onde estão presentes artigos mais elaborados e ainda um canal de atendimento para ajudar na navegação no *site*.

A nível da promoção, a empresa refere-se a todas as ações realizadas para levar o produto/serviço até ao público-alvo. Para a realização da promoção, a empresa tem uma preocupação em analisar o público-alvo e a mensagem que quer passar e da forma como a pode passar. Para a empresa, a promoção desempenha um papel importante para atrair candidatos e empregadores. Assim, como estratégias de marketing, utiliza a publicidade *online* segmentada, *marketing* de conteúdo, participação em eventos do setor, parcerias com empresas de construção e engenharia, e depoimentos de utilizadores da plataforma.

Os clientes desta empresa são candidatos e empregadores, em que para angariação destes, a empresa recorre a seis estratégias que lhe permite simplificar este processo. As estratégias utilizadas estão definidas na tabela a seguir apresentada (Tabela 4).

Tabela 6. Estratégias Definidas pela EUBRAPTT.

Estratégia	De que forma	Objetivo
Utilização de canais de marketing digital	Otimização de mecanismos de busca	Possibilitar aos candidatos maior facilidade na procura de empregos desejados
	Utilização de publicidade online	Direcionar anúncios relevantes para os potenciais candidatos
	Criar e compartilhar conteúdo relevante sobre carreiras, dicas e desenvolvimento profissional.	Atrai candidatos e ajuda a posicionar a plataforma como uma fonte de informação confiável e credível.
Parcerias estratégicas	Estabelecer parcerias com empresas, instituições de ensino e organizações relacionadas com o mercado de trabalho	Partilha de oportunidades de emprego, participação em eventos e acesso as redes de talento
	Conexão com recrutadores e agências de emprego que atuam no setor e/ou região	Fontes valiosas de candidatos qualificados: Ajudam a promover a plataforma
Utilização da plataforma	Incentivar utilizadores da plataforma a indicá-la, oferecendo recompensas ou incentivos	Novos utilizadores Maior integração dos utilizadores atuais
Eventos e <i>networking</i>	Participação em feiras de emprego e eventos de recrutamento	Promover a plataforma e interagir diretamente com os candidatos
	Organizar e participar em palestras, <i>workshops</i> e <i>webinars</i>	Aumenta a visibilidade da plataforma e atrai candidatos interessados
Estabelecer parcerias	Parcerias com sites, blogs e influenciadores	Promover a plataforma
Partilha de experiências	Incentivar os utilizadores da plataforma a compartilhar as experiências com amigos, familiares e contatos profissionais	Aumenta a visibilidade da plataforma e atrai candidatos interessados

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas

A nível da promoção, a empresa refere-se a todas as ações realizadas para levar o produto/serviço até ao público-alvo. Para a realização da promoção, a empresa tem uma preocupação em analisar o público-alvo e a mensagem que quer passar e da forma como a pode passar. Para a empresa, a promoção desempenha um papel importante para atrair candidatos e empregadores. Assim, como estratégias de marketing, utiliza a publicidade *online* segmentada, *marketing* de conteúdo, participação em eventos do setor, parcerias com empresas de construção e engenharia, e depoimentos de utilizadores da plataforma.

A nível de parcerias, caracteriza-se sobretudo as relações do tipo *win-win*, nas quais existe troca de sinergias que acrescentam algo a ambas as partes e que potenciem o crescimento e o desenvolvimento das mesmas. Outro fator é o *networking*, que para a empresa é um aspeto fundamental para que as entidades ou organizações se possam desenvolver. Para além das parcerias mencionadas, também as parcerias com universidades, associações empresarias e associações académicas, são uma fonte importante, uma vez que permitem colocar no mercado de trabalho jovens candidatos recém-formados.

Como principais fornecedores, atualmente a empresa trabalha apenas com a plataforma de desenvolvimento *bubble.io* que é caracterizada por uma plataforma sem código fonte para a criação do serviço. Apesar de tornar o processo de utilização mais simples, pelo facto de ter apenas um só fornecedor, não permite que se expanda de forma tradicional (de boca em boca).

3.2.4 DNMAT

De forma a alinhar a estratégia de inovação com o contexto do mercado, a DNMAT acredita que a melhor forma de inovar é através do cliente, pois é ele o consumidor. Estando esta empresa localizada no interior norte do país, onde a inovação tende a demorar mais a chegar, é importante ter clientes fora da zona principal e entrar em contacto com novas empresas que apresentem novos produtos, sendo essencial para a evolução da empresa e melhoramento da oferta disponibilizada. Para isto, a empresa tem objetivos definidos e específicos, tentando ter uma visão realista, não pensar mais alto que as suas possibilidades, e fazendo com que não exista tanta margem para falhar. Desta forma, existe um plano anual de ação e dentro desse plano anual, existe ainda um plano trimestral no que respeita a vendas, encomendas e redes sociais.

A nível das fontes de inovação, para a empresa, as principais fontes de inovação são os clientes e os seus colaboradores. Além de ouvirem os seus clientes, ouvem também os seus colaboradores, pois é quem está diariamente em contacto direto com o cliente e quem tem sempre pretensão de melhorar o processo de atendimento e de serviço de cliente. Para além disso, a empresa também se preocupa com a sua promoção, fazendo-o através de ações de publicidade em meios de comunicação, com o objetivo de fazer chegar (de forma mais rápida) o produto até ao público-alvo, atraindo dessa forma novos clientes.

A DNMAT tem o seu posicionamento definido. Dispõe de localização física, integrada por duas lojas, ambas localizadas na cidade de Bragança, e ainda localização *online* através de um *site* e presença nas redes sociais. Estas duas localizações surgem com o objetivo de alcançar o público-alvo e ainda permitir fornecer os produtos aos seus clientes em qualquer parte do país. As vantagens encontradas são a sua presença *online* (maioritariamente), e o facto dos seus clientes poderem aceder a um leque alargado de produtos, através de encomendas *online*, em qualquer parte do país. No entanto, o facto de não terem estes produtos disponíveis em *stock*, acarreta consigo a desvantagem de demora na obtenção dos mesmos.

O que levou a empresa DNMAT a implementar fontes de inovação foi a importância que a ideia tem, ou seja, quantas mais ideias melhor, embora nem sempre de qualidade, mas existe sempre a tentativa de melhorar, o que por si só é um bom ponto de partida. Isto permite reunir todas as ideias recolhidas e ver o que é possível fazer para continuar a melhorar e a inovar. As fontes utilizadas são essencialmente internas, sendo que por vezes, recorrem a fontes externas para obterem uma outra visão desconhecida pela empresa. Os objetivos definidos pela empresa são específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e planeados, pois um dos fatores essenciais para a empresa é tentar ser o mais detalhista possível, sendo, ao mesmo tempo, importante adaptar os objetivos às circunstâncias do mercado e da situação social e política do momento.

No que se refere ao comportamento que a DNMAT tem face à inovação, a empresa não tem recursos humanos 100% afetos à investigação. Tem uma equipa do departamento de compras, que tem a função de ouvir a equipa de vendas, perceber o que o cliente procura e tentar encontrar e melhorar a oferta existente. Por vezes arriscam num produto que talvez o potencial cliente queira, mas (talvez) ainda não sabia. Desta forma, os recursos não se encontram exclusivamente dedicados à inovação, encontrando-se nas suas tarefas diárias de compra e negociação com os seus fornecedores.

A empresa promove formação para colaboradores de novos sistemas e métodos que tentam implementar para atender os clientes de forma mais fácil, e também formação relativa a novos produtos e artigos. A nível do plano de formação, a empresa atualmente encontra-se num momento de transição e neste momento não tem um plano de formação definido, sendo um dos objetivos futuros. Promovem uma cultura empresarial aberta e propícia à inovação, sendo que toda a equipa tem o à-vontade de se pronunciar com ideias construtivas e com fundamento, de forma clara e comunicativa. Anualmente aplicam um inquérito por questionário, de forma anónima, aos seus colaboradores, para que estes possam apresentar as suas opiniões e críticas construtivas. Não fazem monitorização da relação da concorrência com a inovação, pois estão concentrados no valor que criam para o cliente e no percurso de evolução e inovação.

Como perspetiva para o futuro, destaca-se o objetivo de implementar mais fontes de inovação, pois a empresa considera que o mercado exige soluções cada vez mais facilitadas no que respeita à utilização dos produtos que comercializa. Destaca-se o exemplo do cimento, cuja aplicação anterior necessitava de quatro fases e, atualmente, apenas uma fase, sendo um processo mais simplificado.

A empresa analisa a rentabilidade dos produtos e dos serviços, pois é desta forma que consegue perceber acerca da rentabilidade dos novos produtos que vai inserindo no seu portfolio e se deve continuar a comercializar, ou não, os mesmos. Com o objetivo de ir ao encontro das preferências e necessidades dos clientes, recolhe informações de forma regular e seguir as ideias dos clientes, avaliando posteriormente se será uma boa inovação e se existem mais clientes com essa necessidade ou se é apenas a necessidade específica e residual de um único cliente. Para isto, fazem a recolha de informação de forma direta, através de questionários, comunicando com o cliente e mostrando o interesse em servi-lo melhor.

3.2.5 NERBA

A associação empresarial NERBA, alinha a sua estratégia de inovação com o contexto do mercado através de questionários de diagnóstico juntos das empresas; parcerias e protocolos com entidades ligadas ao ensino ou tecnologia, regionais e transfronteiriças; presença e/ou dinamização de eventos como seminários, fóruns e formações com entidades parceiras.

De forma a caracterizar os objetivos através de ações, calendarização e orçamentação, são elaborados planos para cada um dos projetos delineados para candidaturas a cofinanciamento, que sustentam o serviço e/ou programa a executar. O plano utilizado é um plano escrito e escrutinado pelas equipas de avaliação dos programas de cofinanciamento.

A associação põe em prática algumas fontes de inovação. O que levou à sua implementação, foi o facto de possibilitarem a exploração de novas soluções para o público-alvo e ainda permitir uma melhoria contínua na organização. Desta forma, recorre a fontes internos e externas, e para a associação, as fontes de inovação impostas pelos programas de cofinanciamento têm maior impacto, uma vez que são de carácter obrigatório.

Para os seus clientes/associados, a organização promove o desenvolvimento de atividades económicas nos domínios técnicos, económico, comercial, associativo e outros, realizadas no distrito de Bragança, tendo o objetivo de ser uma associação de referência, destacando-se pela apresentação de soluções integradas e diferenciadas, sendo uma das vantagens apresentadas por esta fonte de inovação, e ainda um reconhecimento pela qualidade dos serviços desenvolvidos.

Relativamente aos recursos humanos afetos à investigação, a associação não detém recursos internos afetos diretamente, sendo que fazem uso de recursos externos quando necessitam de preparar e fundamentar propostas de serviços ou projetos. Estas fontes externas são, nomeadamente, empresas de consultoria que apresentam estudos e/ou propostas. Disponibilizam ainda planos de formação aos seus colaboradores de forma a integrá-los e estimulá-los.

A nível dos seus colaboradores, o NERBA forma, informa e envolve todos da sua equipa com o principal objetivo de conseguir ter uma equipa motivada de profissionais capazes de promover a sua participação ativa na prossecução dos objetivos da organização, sendo uma das vantagens deste tipo de fonte de inovação. Algumas vantagens apresentadas são os custos associados e ainda a dificuldade de manter sempre uma equipa motivada devido às alterações que vão existindo ao longo do tempo.

Com o objetivo de garantir um maior alinhamento com os requisitos dos clientes/associados, a associação promove o pedido de preenchimento de inquéritos por questionário de avaliação e de diagnóstico. A rentabilidade dos produtos e serviços disponibilizados é analisada através de uma análise realizada aos resultados financeiros com o gabinete de contabilidade e com o conselho fiscal. Com o objetivo de ir ao encontro das preferências e necessidades dos clientes, são realizadas recolhas anuais de informações junto dos mesmos, através de inquéritos por questionários enviados por correio eletrónico.

Sendo uma associação empresarial e possuindo uma abrangência geográfica que inclui os 12 concelhos do distrito de Bragança, procura realizar e participar em eventos organizados por outras entidades, de forma a atingir os seus objetivos, organizar e manter os serviços de interesses para os seus associados, trazendo com isto um espírito de solidariedade e apoio.

Esta associação tem uma presença ativa nas redes sociais e ainda tem um *site* próprio que funciona com o objetivo de chegar ao máximo número possível de pessoas. Assim, permite o acesso a variadas informações, assim como formações disponíveis que vão sendo realizadas ao longo do ano.

Cooperar ativamente com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, filiar-se em associações, confederações e organismos congêneres nacionais e internacionais, é outra das fontes de inovação que surge para contribuir para o harmónico desenvolvimento regional e ainda traçar o caminho ao encontro da necessidade da realização dos seus objetivos, permitindo uma cooperação ativa e o aumento do leque de clientes/associados.

Por fim, a associação tem uma preocupação com a política de qualidade, na medida em que cumpre a regulamentação aplicável aos serviços prestados, sendo esta a NP EN ISO 9001:2008, promovendo a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, de forma a assegurar a satisfação dos clientes/associados e de outras partes interessadas, estabelecendo e revendo, periodicamente, os objetivos e metas da qualidade.

3.2.6 Novavet

Para a empresa Novavet, a inovação é definida tendo em conta o funcionamento/exigências do mercado/*stakeholders*, recursos disponíveis e melhorias de eficiência. Portanto, a empresa põe em prática algumas fontes de inovação, na medida do contexto de mercado, de forma a identificar potenciais oportunidades de crescimento e a maximizar a rentabilidade da sua atividade.

Para uma estratégia de inovação, não são definidos objetivos SMART (específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e oportunos), no entanto, são definidos objetivos para a atividade operacional propriamente dita, tendo em consideração os objetivos de médio e longo prazo da atividade.

Ao nível da atividade operacional, existe um plano de ação detalhado que define os objetivos concretos por área de negócio, tendo em conta o crescimento relativo ao ano anterior, a rentabilidade, os gastos associados a cada área, a tendência do mercado tendo em conta o consumo, entre outros.

Com a necessidade de se adaptar à evolução do mercado, evolução do consumo, contexto económico e social, estratégia dos concorrentes, entre outros, a empresa implementou algumas fontes de inovação. O objetivo principal da implementação das fontes de inovação é a rentabilidade e fortalecimento da empresa enquanto agente económico e social. Esta implementação surge com a necessidade de se ir ajustando ao mercado e às suas necessidades, evitando perder competitividade e rentabilidade.

A empresa detém um posicionamento físico, assim como *online*. O seu posicionamento físico permite alcançar o público-alvo onde está inserida, possibilitando dar um aconselhamento direto do tipo de produto, forma de utilização, entre outros, assim como também permite ao cliente que pretende realizar uma compra, em caso de existir *stock* disponível, comprá-lo no momento. O seu posicionamento *online*, mais especificamente a opção *VetGo*, permite fornecer os produtos em qualquer parte do país em 24 horas, em Portugal continental, e com máxima rapidez na Europa e África, a um grupo reservado a profissionais. De destacar, no entanto, que como é apenas para este grupo reservado de profissionais, esta é uma das desvantagens encontradas.

Os meios de comunicação utilizados são essencialmente as redes sociais e um *site* próprio que possibilita o acesso à informação e um canal de *call center* podendo tirar-se dúvidas através do aconselhamento de uma equipa disponível e dedicada, chegando de forma mais rápida ao público-alvo.

Esta empresa não detém recursos humanos exclusivamente dedicados à inovação, no entanto, os recursos vão sendo alocados à investigação consoante a sua disponibilidade na área em que se encontram afetos, tendo em conta as potenciais necessidades e tendências do mercado. Desta forma, os recursos são exclusivamente internos.

De forma a integrar e estimular os seus colaboradores, a empresa disponibiliza planos de formação de forma a tentar estimular e dar autonomia aos quadros de pessoal e ainda desenvolver novas competências que fomentem o crescimento da empresa, o seu crescimento profissional e ainda o seu crescimento pessoal. Com isto, é promovida uma cultura empresarial aberta e propícia à inovação, tendo a colaboração de todos os trabalhadores de todas as áreas da empresa nos processos de inovação, permitindo um fortalecimento da empresa.

As fontes de inovação já implementadas permitem acompanhar permanentemente os objetivos definidos, pelo que existe a perspetiva de implementar mais fontes de inovação no futuro, promovendo a eficiência, sustentabilidade e fortalecimento da empresa. No caso de existirem alterações no mercado, a empresa assume poder ter mais ou menos dificuldades técnicas e financeiras, dependendo do tipo de inovação e dos recursos necessários à sua implementação.

No que se refere aos parceiros, mantendo e aumentando o apoio mútuo entre estes e a empresa, existe uma relação tipo *win-win* que permite ajudas e auxílios com a distribuição quando necessário, trazendo consigo distribuição de lucros que pode ser visto como uma vantagem, mas também desvantagem, no sentido em que será bom quando se estabelecem laços de confiança (com a entajuda e distribuição de lucros) com os seus parceiros; e menos boa quando os lucros são menores para a empresa.

De maneira a garantir maior alinhamento com os requisitos dos clientes, a empresa recorre a inquéritos de satisfação, assim como recolhe a informação destes através do contato direto por parte da equipa comercial e ainda por meio de inquéritos de satisfação. Tal surge com a necessidade de satisfazer as suas necessidades, permitindo a empresa melhorar de acordo com as sugestões e

reclamações dadas por parte dos clientes. No entanto, esta análise, muitas vezes não é simples, resultando em tempo e custos associados à sua elaboração.

Finalmente, e de forma a analisar a rentabilidade dos produtos e serviços, são feitas avaliações internas, periódicas por áreas de negócio.

3.3 Síntese das fontes de inovação nas empresas em estudo

Na tabela seguinte (Tabela 5) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação que o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal põe em prática, assim como e onde implementa, com que objetivo são implementadas e as vantagens e desvantagens, decorrentes da sua utilização, encontradas.

Tabela 7. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/Desvantagens
Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	Gabinete de I&D	Dez pessoas desenvolvem estudos de mercado	Avaliar o mercado, identificar novos e possíveis correntes, clientes e empresas	Vantagens: Melhoria na produção, maior qualidade do produto e serviço, maior sustentabilidade, maior rentabilidade
	Materiais	Subprograma de desenvolvimento de novos materiais	Acompanhar a evolução e desenvolvimento da tecnologia e do mundo	Vantagens: Manter a sua competitividade Desvantagens: Necessidade de haver mais investimentos
	<i>Design</i>	Subprograma de design e inovação		Vantagens: Aumentar a sua competitividade
	<i>Tech</i>	Subprograma de desenvolvimento de equipamentos e tecnologias fabris	Criar e desenvolver soluções	Vantagens: Atender à procura e objetivos dos clientes
	<i>Ecodev</i>	Subprograma ambiental e de desenvolvimento sustentável	Manter-se competitivo	Vantagens: Aposta na criatividade
	Presença em eventos	Assinatura de publicações	Aumentar a visibilidade	Vantagens: Amplificar mercados

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Na tabela seguinte (Tabela 6) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação que a empresa Drawmechcnc põe em prática, assim como e onde implementa, com que objetivo são implementadas e as vantagens e desvantagens, decorrentes da sua utilização, encontradas.

Tabela 8. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela Empresa Drawmechcnc.

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/ Desvantagens
Drawmechcnc	Prestação de Serviços	Presta o apoio técnico necessário	Ajustar os serviços às necessidades dos clientes	Vantagens: Aliado aos seus clientes
	Clientes	Prestação de Serviços em empresas do ramo automóvel	Abranger maior quantidade de clientes	Vantagens: Maior quantidade de clientes que necessitam deste tipo de serviços Desvantagens: Alguma demora na prestação dos serviços por ser única
	Concorrentes	Única empresa neste ramo onde está inserida	Continuar a ser a única empresa implementada no Distrito de Bragança	Vantagens: Não existir concorrentes diretos
	Fornecedores	Relação direta com os principais fornecedores	Manter uma boa relação	Vantagens: Oferecer aos clientes um serviço de qualidade Desvantagens: Alguma demora nas entregas e custos imputados a essas entregas
	Instituições de Ensino	Pesquisas	Ter outras perspetivas	Vantagens: Olhar diferente sobre determinados assuntos Desvantagens: Pesquisas demoradas
	Promoção	<i>Website</i> ; Contacto direto com potenciais clientes	Acesso a informação da empresa, serviços prestados, histórico de trabalhos e evolução	Vantagens: Atrair novos clientes

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Na tabela seguinte (Tabela 7) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação que a empresa EUBRAPTT põe em prática, assim como e onde implementa, com que objetivo são implementadas e as vantagens e desvantagens, decorrentes da sua utilização, encontradas.

Tabela 9. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela empresa EUBRAPTT.

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/Desvantagens
EUBRAPTT	Meios de Comunicação	Utilização de redes sociais	Alcançar mais pessoas e talentos	Vantagens: Alcance de mais pessoas
	Clientes: Candidatos e Empregadores	Utilização de: Marketing Digital Parcerias Estratégicas Eventos e <i>networking</i>	Identificar os principais candidatos e acessibilidade, facilidade para a gestão de candidatos	Vantagens: Candidatos capacitados para as áreas; Painel simplificado para os empregadores
	Mercado alvo		Expandir para outras partes do mundo	Vantagens: Facilidade de implementação Desvantagens: Empresa em maturação
	Preço	Três planos disponíveis com custos distintos	Tornar o processo de recrutamento e seleção de pessoal mais simplificado	Vantagens: Maior acesso às informações necessárias Desvantagens: Custos associados
	Produto e/ou Serviço	Existência de planos distintos, com os seus custos associados	Promover a ligação entre os empregadores e os candidatos a emprego	Vantagens: Maior rapidez em recrutamento e seleção; Adequação do recurso humano ao serviço Desvantagens: Custos associados
	Promoção	Ações de publicidade em meios de comunicação	Fazer chegar o produto e/ou serviço até ao público-alvo	Vantagens: Atrair candidatos e empregadores
	Posicionamento	Localização física e localização online	Alcançar o público-alvo	Vantagens: Presença online Desvantagens: Localização física não é relevante
	Parcerias	Estabelecimento de uma relação tipo <i>win-win</i>	Troca de Sinergias	Vantagens: Acrescentar algo; Potenciar o crescimento e desenvolvimento

Fonte: Realização Própria com base nas informações obtidas.

Na tabela seguinte (Tabela 8) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação que a empresa DNMAT põe em prática, assim como e onde implementa, com que objetivo são implementadas e as vantagens e desvantagens, decorrentes da sua utilização, encontradas.

Tabela 10. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela empresa DNMAT.

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/ Desvantagens
DNMAT	Clientes	Apresentar novos produtos e melhorar a oferta já disponível	Manter clientes já existentes e atrair novos clientes fora da zona principal	Vantagens: Aumentar o leque de clientes Desvantagens: Localizado numa zona onde a inovação demora mais a chegar
	Colaboradores	Preocupação com a opinião dos seus colaboradores	Promover uma cultura empresarial aberta	Vantagens: Maior empenho; À-vontade dos colaboradores para se pronunciarem com novas ideias
	Promoção	Ações de publicidade em meios de comunicação	Fazer chegar o produto até ao público-alvo	Vantagens: Atrair novos clientes
	Posicionamento	Localização física e localização online	Alcançar o público-alvo e fornecer os produtos em qualquer parte do país	Vantagens: Presença online; Maior facilidade em os clientes terem os produtos procurados Desvantagens: Alguma demora na chegada dos produtos aos clientes

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Na tabela seguinte (Tabela 9) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação que a associação empresarial NERBA põe em prática, assim como e onde implementa, com que objetivo são implementadas e as vantagens e desvantagens, decorrentes da sua utilização, encontradas.

Tabela 11. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela associação NERBA.

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/ Desvantagens
NERBA	Clientes/ Associados	Promove o desenvolvimento de atividades económicas do distrito	Ser uma associação de referência	Vantagens: Apresentação de soluções integradas e diferenciadas Reconhecimento pela qualidade dos serviços desenvolvidos

Tabela 12. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela associação NERBA (cont.).

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/ Desvantagens
NERBA	Colaboradores	Formar, informar e envolver toda a equipa	Conseguir uma equipa motivada	Vantagens: Formar, informar e envolver toda a equipa Equipa motivada Promover participação ativa no cumprimento dos objetivos Desvantagens: Custos associados Dificuldade em manter
	Realização e Presença em eventos	Organiza e participa eventos para a atingir os seus objetivos	Organizar e manter serviços de interesse para os seus associados	Vantagens: Espírito de solidariedade e apoio
	Meios de comunicação	Presença nas redes sociais e site próprio	Chegar ao máximo de pessoas possíveis	Vantagens: Alcançar mais pessoas Permite o acesso à informação de formações disponíveis
	Parcerias	Filiação em associações, confederações e organismos	Cooperar ativamente	Vantagens: Aumento do seu leque de clientes/associados Desenvolvimento regional
	Política de Qualidade	Cumprimento da regulamentação aplicável (NP EN ISO 9001:2008)	Assegurar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas	Vantagens: Melhoria continua Equipa motivada Desvantagens: Custos associados

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Na tabela seguinte (Tabela 10) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação que a empresa Novavet põe em prática, assim como e onde implementa, com que objetivo são implementadas e as vantagens e desvantagens, decorrentes da sua utilização, encontradas.

Tabela 13. Síntese das Fontes de Inovação utilizadas pela empresa Novavet.

Empresa	Fonte de inovação	Como e onde implementa	Objetivo	Vantagens/ Desvantagens
Novavet	Clientes	Inquéritos de satisfação e avaliação das reclamações	Satisfazer as necessidades dos clientes	Vantagens: Melhorar de acordo com as sugestões/reclamações Desvantagens: Custos e tempo de análise
	Colaboradores	Valores transmitidos aos clientes	Promover uma cultura empresarial aberta e profissionais dedicados	Vantagens: Fortalecimento da empresa
	Concorrentes	Ajustando de acordo com as ofertas disponíveis	Manter competitividade	Vantagens: Novos concorrentes Desvantagens: Constante melhoria e ajustamentos
	Localização física		Alcançar o público-alvo	Vantagens: Aconselhamentos; Produto (sem <i>stock</i>) na mão
	Posicionamento	Localização <i>online-VetGo</i>	Permite fornecer os produtos em qualquer parte do país a um grupo reservado a profissionais	Vantagens: Acesso a um portal reservado Desvantagens: Apenas para profissionais
	Meios de comunicação	Redes sociais e site próprio	Acesso a informação, produtos e um canal de <i>call center</i>	Vantagens: Entregas rápidas; Aconselhamentos; Chegar de forma mais rápido ao público-alvo
Parcerias	Relação tipo <i>win-win</i>	Apoio mútuo	Vantagens: Ajuda com a distribuição (principalmente) Desvantagens: Distribuição de lucros	

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

3.4 Comparação da forma como são utilizadas as fontes de inovação nas empresas em estudo

Finalmente, na tabela seguinte (Tabela 11) estão apresentadas de forma resumida as fontes de inovação, (Grizendi, 2004), que todas as organizações que participaram na organização utilizam, verificando quais as fontes de inovação mais utilizadas.

Tabela 14. Resumo das fontes de inovação para cada empresa.

	CTCP	Drawmechcnc	EUBRAPTT	DNMAT	NERBA	Novavet
Gabinete de I&D	X					
Materiais	X					
Design	X					
Tech	X					
Ecodev	X					
Realização e Presença em Eventos	X				X	
Produto e/ou Prestação de Serviços		X	X			
Clientes		X	X	X	X	X
Concorrentes		X				X
Preço			X			
Fornecedores		X				
Instituições de Ensino		X				
Promoção		X	X	X		
Posicionamento			X	X	X	X
Meios de Comunicação			X			X
Colaboradores				X	X	X
Mercado Alvo			X			
Parcerias			X		X	X
Política de Qualidade					X	

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

De uma maneira geral, com a exceção do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, todas as organizações que participaram no estudo utilizam fontes de inovação semelhantes, ainda que de maneira distinta e direcionadas para objetivos também distintos. Entre as fontes de inovação

mencionadas, as mais utilizadas pelas organizações são os clientes, o posicionamento, a promoção, os colaboradores e as parceiras.

Na fonte de inovação clientes, as organizações que utilizam esta fonte, ainda que o façam de uma forma comum e generalizada, têm objetivos distintos, assim como a própria forma de utilização é também distinta. No caso da empresa EUBRAPTT, a mesma utiliza a fonte de inovação clientes de uma forma geral, mas agregando dos coletivos distintos que são os candidatos e os empregadores. Por sua vez, a associação NERBA, utiliza os clientes, que neste caso são os seus associados. Na tabela seguinte (Tabela 12) verifica-se como cada empresa aplica a fonte de inovação clientes e para que objetivo trabalha.

Tabela 15. Fonte de Inovação: Clientes.

Empresas	Fonte inovação	Como e onde aplica	Objetivo
EUBRAPTT	Candidatos e Empregadores	Marketing digital Parcerias estratégicas Eventos e <i>networking</i>	Identificar principais candidatos Maior acessibilidade e facilidade na gestão de candidatos
DNMAT		Apresentar novos produtos Melhorar a oferta já disponível	Manter os clientes já existentes Atrair novos clientes fora da zona principal
Drawmechcnc		Prestação de serviços no ramo automóvel	Abranger maior quantidade de clientes
NERBA	Associados	Promover o desenvolvimento de atividades económicas do distrito	Ser uma associação de referência

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

A nível do posicionamento físico/digital, todas as organizações que participaram no estudo têm uma localização física e uma localização *online*. A empresa EUBRAPTT trabalha exclusivamente com a localização *online*, sendo que a sua localização física não é relevante. Para a DNMAT a sua localização física é a mais relevante, no entanto, com a sua localização *online*, através do *site*, permite que pessoas de outras partes do país façam encomendas de determinados produtos. Por sua vez, a empresa Novavet, na sua plataforma *online*, tem uma área reservada a um grupo de profissionais e apenas esses podem fazer encomendas de produtos, ter acesso ao *stock* e informações sobre preços. Na Tabela 13 que a seguir se apresenta verifica-se como cada empresa aplica e para que objetivo trabalha.

Tabela 16. Fonte de Inovação: Posicionamento.

Empresas	Como e onde aplica	Objetivo
EUBRAPTT	Localização física e localização <i>online</i>	Alcançar o público-alvo
DNMAT	Localização física e localização <i>online</i>	Alcançar o público-alvo Fornecer alguns produtos em qualquer parte do país
Novavet	Localização física e Localização <i>online - VetGo</i>	Alcançar o público-alvo Permite fornecer os produtos em qualquer parte do país, na Europa e na África, a um grupo reservado a profissionais

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

No que se refere à promoção, enquanto a empresa Drawmechcnc detém de um *website* e utiliza o contacto direto com potenciais clientes, as empresas EUBRAPTT e DNMAT fazem o recurso a ações de publicidade em meios de comunicação. Neste tipo de fonte de inovação, verificou-se que a empresa EUBRAPTT e a empresa DNMAT, ainda que com fins diferentes, utilizam da mesma forma esta fonte de inovação, tendo por base um objetivo semelhante. Na Tabela 14 que a seguir se apresenta verifica-se como cada empresa aplica e para que objetivo trabalha, no que respeita à promoção.

Tabela 17. Fonte de Inovação: Promoção.

Empresas	Como e onde aplica	Objetivo
Drawmechcnc	<i>Website</i> Contacto direto com potenciais clientes	Permite o acesso a informação da empresa, serviços prestados, histórico de trabalhos e evolução da empresa
EUBRAPTT	Ações de publicidade em meios de comunicação	Fazer chegar o produto/serviço até ao público-alvo
DNMAT	Ações de publicidade em meios de comunicação	Fazer chegar o produto até ao público-alvo

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

A empresa DNMAT preocupa-se com a opinião dos seus colaboradores, promovendo uma cultura empresarial aberta, na qual as opiniões e sugestões são válidas. A associação empresarial NERBA forma, informa e envolve toda a sua equipa de forma a conseguir ter uma equipa motivada. Por sua vez, a empresa Novavet transmite os seus valores aos seus clientes, com a ajuda dos seus colaboradores, de forma a ter profissionais dedicados e promover uma cultura empresarial aberta. Na Tabela 15 que a seguir se apresenta verifica-se como cada empresa aplica a fonte de inovação colaboradores e para que objetivo trabalha.

Tabela 18. Fonte de Inovação: Colaboradores.

Empresas	Como e onde aplica	Objetivo
DNMAT	Preocupa-se com a opinião dos seus colaboradores	Promover uma cultura empresarial aberta
NERBA	Forma, informa e envolve toda a sua equipa	Conseguir uma equipa motivada
Novavet	Transmitir os valores aos seus clientes	Promover uma cultura empresarial Profissionais dedicados

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Por último, das fontes de inovação mais utilizadas pelas organizações em estudo, destacam-se as parcerias. A empresa EUBRAPTT e a empresa Novavet aplicam de maneira semelhante este tipo de fonte de inovação, através do estabelecimento de relação tipo *win-win*, no sentido em que a EUBRAPTT tem o objetivo de fazer uma troca de sinergias, enquanto a Novavet tem o objetivo de criar um apoio mútuo, no que se refere a ajudas e apoios na distribuição dos seus produtos de VetGo. Por sua vez, a associação empresarial NERBA filia-se em associações, confederações e organismos com o objetivo de criar uma cooperação ativa. Na Tabela 16 que a seguir se apresenta verifica-se como cada empresa aplica as parcerias e para que objetivo trabalha, relativamente a esta fonte de inovação.

Tabela 19. Fonte de Inovação: Parceiras.

	Como e onde aplica	Objetivo
EUBRAPTT	Estabelecimento de uma relação tipo <i>win-win</i>	Troca de sinergias
NERBA	Filiação em associações, confederações e organismos	Cooperar ativamente
Novavet	Estabelecimento de uma relação tipo <i>win-win</i>	Apoio mútuo em ajudas e apoios na distribuição

Fonte: Elaboração própria com base nas informações obtidas.

Um dos aspetos interessantes que se pode verificar é o facto de a empresa EUBRAPTT utilizar o preço como fonte de inovação, pois pela maneira como tem definida a sua política de preço, torna esta empresa inovadora nesse aspeto, sendo que tal não se verifica em mais nenhuma das empresas em estudo. Os planos distintos oferecidos e o preço não ser nada mais nada menos do que aquele definido nesses mesmos planos, como se pode verificar atrás mencionado, na tabela 3 que se encontra na subsecção 3.2.3. EUBRAPPT.

Outro aspeto que importa destacar é o facto de o NERBA, como associação empresarial, utilizar as mesmas fontes de inovação que as empresas em análise, não obstante a preocupação por uma política de qualidade vincada, que é uma fonte de inovação utilizada apenas pela associação analisada no ponto 3.2.5. NERBA.

Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

Podemos definir inovação como sendo a efetiva implementação de novas ideias com sucesso e num determinado contexto. Apesar de não haver nenhuma definição exata de inovação, esta revela-se essencial para o crescimento e o desenvolvimento económico.

É necessário não confundir inovação com algumas mudanças ou melhorias, como é o caso de pequenas alterações de dimensão (de um produto, por exemplo), quer em aumento como em redução, ou seja, tudo o que não agrega valor não é caracterizado como inovação, mas sim como mudança. Sendo que, no decurso dos anos, se verifica que a evolução tecnológica tem sido cada vez mais acentuada, existindo com ela também a necessidade de evolução e inovação, que não se tem revelado uma tarefa fácil, sendo que nem sempre é percecionada ou observada de forma positiva pelas organizações.

A aptidão que uma empresa tem em transformar uma determinada invenção em inovação deve ser promovida e estimulada com a ajuda de um ambiente favorável e oportuno a tal, de maneira que haja a conciliação e agregação de diferentes tipos de capacidades, competências, recursos e não menos importante, de conhecimento.

É ainda necessário que as empresas passem por um processo de aprendizagem de forma a conhecer todos os aspetos que permitam tirar conclusões de como avançar, ou não, e a melhor forma de o fazer.

O presente estudo surgiu devido à contínua necessidade e importância que a inovação tem vindo a ganhar ao longo dos últimos anos, sendo uma grande opção por parte das empresas, de maneira a aumentar os seus lucros e a melhorarem o seu posicionamento no mercado. Para a realização de um processo de inovação, as pessoas e as organizações baseiam-se em perceções intuitivas, na sabedoria convencional e no conhecimento técnico-científico. Assim, o principal objetivo deste estudo foi o de analisar o contexto empresarial face à inovação, mais especificamente no que respeita às fontes de inovação, aumentando o conhecimento existente em torno da inovação e de que forma esta se desenvolve nas organizações.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a temática em análise, na qual foram abordados os diversos modelos de inovação, as etapas e processos da inovação, os tipos de inovação e por fim as fontes de inovação. Definindo inovação, é nada mais que um misto de processos, atitudes, práticas e comportamentos que conduzem as organizações a desenvolver uma aptidão à mudança, e por isso, deve ser implementada no quotidiano das mesmas, em todas as funções e níveis hierárquicos.

Os dados recolhidos foram realizados num contexto real e a informação foi apresentada de forma qualitativa descritiva. Os dados foram obtidos com recurso à realização de entrevistas, tendo sido considerado como o método mais adequado para obtenção da informação necessária à realização do presente estudo. Desta forma, foram selecionadas de maneira não probabilística seis diferentes organizações, quatro delas empresas, um centro tecnológico e ainda uma associação empresarial. As organizações em estudo foram o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, a empresa Drawmechcnc, a empresa EUBRAPTT, a empresa DNMAT, a associação empresarial NERBA e ainda a empresa Novavet. Recorreu-se ao processo de amostragem não probabilístico e por conveniência, pelo facto de haver um acesso mais facilitado às entidades em estudo.

Ao longo da realização da investigação verificou-se que a informação relativa à inovação não é implementada de forma organizada, explicada e consciente e por isso, existiu uma dificuldade em encontrar empresas que se disponibilizassem para participar no estudo. Apesar de se ter contactado diversas empresas, muitas negaram participar, por falta de organização, explicação e consciencialização da forma como é implementada a inovação. Estas foram as principais limitações que decorreram no desenvolvimento do presente estudo.

Para futuras linhas de investigação sugere-se um maior desenvolvimento do processo de inovação, uma vez que a cada dia que passa assistimos a um desenvolvimento crescente de soluções tecnológicas, com a respetiva implementação no mercado, que potencia a geração de valor e de riqueza.

Outra linha de investigação passa por perceber de que forma as empresas organizam a suas inovações, desde os modelos que utilizam, as etapas e processos e os tipos de inovação que

implementam. Sendo um processo desorganizado para as empresas, seria interessante analisar de que forma o fazem, e se existem, ou não, documentos organizados com informação sobre a sua implementação, bem como a que estratégias devem as organizações recorrer para sistematizar essa informação, para não haver perda de conhecimento.

Também seria interessante avaliar o potencial que as organizações possuem para reconhecer, capturar e aplicar a origem dos conhecimentos utilizados para inovar, ou seja, avaliar a aptidão que têm em assimilar e captar conhecimentos sobre inovação e a forma como a aplicam na prática.

O lucro que uma empresa consegue obter está muitas vezes diretamente relacionado com a sua coragem em termos de esforço associado à inovação. Porém, a inovação e o lucro dependem da necessidade do mercado, do risco que as empresas estão disponíveis a assumir e ainda do tipo de inovação praticada.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A., Basgal, D. M., Rodriguez, M. V., & Filho, W. C. (2016). *Inovação e Gestão do Conhecimento* (Vol. 1). FGV.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Anthony, R., & Young, D. (1999). *Management control in nonprofit organizations* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Audy, J. (2017). A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *31(90)*, 75-87. doi:DOI:10.1590/s0103-40142017.3190005
- Balakrishnan, R., Pugely, A., & Shah, A. (2017). Modeling resource use with time equations: Empirical evidence. *Journal of Management Accounting Research*, *29(1)*, 1-12. doi:10.2308/jmar-51444
- Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. Brasil: Expressão Digital.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Conway, S., & Steward, F. (2009). *Mananig and Shaping Innovation*. New York, United States: Oxford University.
- Cordeiro, R., & Robert, M. (1997). *A estratégia pura e simples de inovação do produto*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Cruz, C. P., & Oliveira, J. (2018). *A importância da inovação*. Programa Operacional Português Norte 2020, Portugal 2020 e EU FEDER.
- CTCP. (2022). *Centro Tecnológico do Calçado de Portugal*.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Lisboa: Vida Económica.
- Decreto-Lei n.º 108/2011, 17 de novembro. (2011). *Diário da República Eletrónico*, 221 (Serie I), 4964-4967. Lisboa, Portugal: Ministério da Saúde. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/108/2011/11/17/p/dre/pt/html>
- DNMAT. (2023). Obtido de [https://www.davidnuno.com/\(S\(2bnac4fck1o4qlfxypizfabs\)\)/Default.aspx](https://www.davidnuno.com/(S(2bnac4fck1o4qlfxypizfabs))/Default.aspx)
- Dorigo, M., & Blum, C. (2005). Ant colony optimization theory: A survey. *Theoretical Computer Science*, 243-278.
- Dosi, G. (1982). *Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of determinants and directions of technical change* (Vol. 11). Research Policy.
- Drawmechcnc. (2023). Obtido de <https://drawmech.pt/>
- Ducker, P. (1997). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

- Epps, R. (2006). *Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management*. Obtido em 20 de dezembro de 2006, de <http://ssrn.com/paper=929312>
- EUBRAPTT. (2023). Obtido de <https://www.braptt.com/>
- Freire, A. (2000). *Inovação- Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Gonçalves, G. D., Vieira, A. B., Silva, A. C., & Almeida, J. M. (2016). Trabalho Colaborativo em Serviços de Armazenamento na Nuvem: Uma Análise do Dropbox.
- Grizendi, E. (2004). Processos de Inovação - Modelo Linear X Modelo Interativo.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (2011). *Estatística*. Lisboa: Verlag-Dashofer.
- Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. (2019). *Cooperação transfronteiriça: Desenvolvimento e coesão territorial*. Obtido de <http://lusoespanholas2020.ipb.pt/>
- Laursen, K. (November de 2011). User- producer interaction as a driver of innovation: costs and advantages in an open innovation model. *Science and Public Policy*, pp. 713-723. doi:10.3152/030234211X13070021633242
- Laursen, K., & Salter, A. (2004). Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? pp. 1201-1215. doi:10.1016/j.respol.2004.07.004
- Leiponen, A., & Helfat, C. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *31*, pp. 224-236. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.807>
- Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (1998). *Forecasting: Methods and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Meira, S. (2013). *Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Moreira, J. A. (2009). Investigação em contabilidade financeira: Três contribuições seminais. Em M. J. Major, & R. Vieira (Ed.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 91-127). Lisboa: Escolar Editora.
- Nelson, R. (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*, Oxford University Press. (Vol. 12). Innovation: Management, Policy e Practice.
- NERBA. (2023). Obtido de <https://nerba.pt/site/>
- Nooteboom, B. (1999). *Inter-firm alliances: Analysis and design*, London: Routledge.
- Novavet. (2023). Obtido de <https://novavet.pt/pt/>
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*.
- Ries, E. (2011). *A startup enxuta*. Texto Editores, Ltda.
- Salter, A., & Gann, S. (2003). Sources of ideas for innovation in engineering design. pp. 1309-1324. doi:[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00119-1)

- Sánchez, G., & Herrera, L. (2010). *The influence of R&D cooperation on innovatory effort. Innovation: Management, Policy e Practice* (Vol. 12).
- Santos, A. B., Fazon, C. B., & Meroe, G. P. (2011). Inovação: Um Estudo sobre a Evolução do Conceito de Schumpeter.
- Schumpeter, J. (1943). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento económico*. São Paulo: Abril Cultura.
- Silva, M. (2003). *Capacidade Inovadora Empresarial: Estudo dos Fatores Impulsionadores e Limitadores na Empresas Industriais Portuguesas*. Tese de Doutorado em Gestão, Universidade da Beira Interior. .
- Stal, E., Nohara, J. J., & Chagas, M. d. (Abril-Junho de 2014). Os conceitos da Inovação Aberta e o Desempenho de Empresas Brasileiras Inovadoras. *RAI: Revista da Administração e Inovação*, 11, 295-320.
- Tether, B. (2002). Who Co-operates for Innovation, and why an Empirical Analyses. 37, pp. 946-947.
- Tidd, J., Bessant, j., & Pavitt, K. (2001). Managing innovation: Integrating technological market and organizational change.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação* (Vol. 7). Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Venditti, M. V. (2017). Fontes de Inovação nas Empresas de Saneamento Básico Brasileiras. Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Wang, Y., Gray, P. H., & Meister, D. B. (2014). Task-driven learning: The antecedents and outcomes of internal and external knowledge sourcing . pp. 939-951. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.08.009>

Anexos

Anexo A Guião de Entrevista às Empresas em Estudo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

Instituto Politécnico de Bragança

MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Entrevista

Mónica Ramos

Formas de contacto:

Via e-mail através: monica.sa.ramos@outlook.com

Via telefónica: +351 963758841

Guião de Entrevista

Antes de mais, gostaria de agradecer a disponibilidade da empresa xxx em me ceder algumas informações para a realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações no Instituto Politécnico de Bragança.

Objetivo Geral da entrevista:

O principal objetivo deste estudo assenta em como é que a empresa xxx desenvolve as fontes de inovação, fazendo para isso uma trilogia entre os clientes, a própria empresa e os centros de investigação/IES. Para desenvolver tal estudo é necessário recorrer a uma recolha de informações por parte da empresa xxx para que possa realizar uma análise sistemática da informação recolhida.

<p>Bloco A Legitimação e explicitação da entrevista</p>	<p>Entrevista em contexto de uma dissertação académica Inovação, contexto de mercado e objetivos SMART</p>	<p>De que forma a empresa xxx alinha a estratégia de inovação com o contexto do mercado? Têm objetivos SMART definidos para uma estratégia de inovação? Põe em prática a algum tipo de fonte de inovação?</p>
<p>Bloco B Enquadramento do tema</p>	<p>Recolha de informações sobre a implementação de fontes de Inovação</p>	<p>Possuem algum plano de ação detalhado que permite caraterizar os objetivos através de ações, calendarização e orçamentação? Que tipo de plano utilizam e de que forma está organizado? Existem fontes de inovação implementadas na empresa xxx? O que levou a implementar as fontes de Inovação? Que tipo de fontes de inovação utilizam? Internas e externas? Quais em específico? Para que objetivo trabalha cada tipo de fonte de inovação implementada? Os objetivos definidos encontram-se específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e planeados?</p>
<p>Bloco C Análise e Descrição das Fontes de Inovação utilizadas</p>	<p>Recolha de informações sobre as alterações verificadas</p>	<p>Existe alguma diferença antes e depois da implementação das fontes de inovação? E quais as diferenças mais significativas?</p>

<p>Bloco D O comportamento da empresa xxx</p>	<p>Inovação e Recursos Humanos Inovação e Talentos Inovação e Concorrência Inovação e Cultura Empresarial</p>	<p>De que forma gerem os recursos humanos afetos à investigação? Encontram-se exclusivamente dedicados à inovação? São internos ou externos (p.e. consultores)? Que tipo de fontes externas e internas utilizam e para que objetivo ou fim trabalham? Disponibilizam planos de formações aos seus colaboradores de forma a integrá-los e estimulá-los? Existe algum plano de formação definido de forma que potencie o desenvolvimento e a retenção do capital humano? De que forma potenciam e estão organizados? Fazem a monitorização da relação da concorrência com a inovação? Promovem uma cultura empresarial aberta propícia à inovação (equipas multidisciplinares, comunicação transparente e assertiva, etc.)? De que forma (equipas multidisciplinares, comunicação transparente e assertiva, etc.)?</p>
<p>Bloco E Objetivos futuros</p>	<p>Sumariar todas as informações, assegurar a compreensão das mesmas e compreender os objetivos futuros</p>	<p>Utilizam ferramentas de acompanhamento e avaliação do plano de inovação de modo a apoiar a tomada de decisões? Que tipo de ferramentas utilizam? Têm o objetivo de vir a implementar mais fontes de inovação no futuro? Se sim, para que objetivo? Qual a importância das fontes de inovação já implementadas para a empresa xxx? No caso de existirem alterações no mercado existe algum tipo de sistema ou ferramentas que permitam responder a essas alterações? Que tipo de sistema ou ferramentas utilizam?</p>
<p>Bloco F Finalização da Entrevista</p>	<p>Orientação para o Cliente</p>	<p>Recorrem a ferramentas com o intuito de garantir maior alinhamento com os requisitos dos clientes? Que tipo de ferramentas? Todas tem tido resultados positivos ou existe alguma com resultados menos positivos? Analisam a rentabilidade dos produtos e ou serviços disponibilizados? De que forma? Recolhem de forma regular e contínua dados e informações sobre os clientes com o objetivo de ir ao encontro das suas preferências e necessidades? De que forma o fazem? Diretamente ou indiretamente? Que meios e ferramentas utilizam?</p>

Mais uma vez, agradeço a disponibilidade.