ARYANA GERMANA DE SOUSA GOMES CARDOSO

GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DA EMPRESA AF-AZEVEDO- FERRAMENTAS, LDA.

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

LISBOA

2014

ARYANA GERMANA DE SOUSA GOMES CARDOSO

GESTÃO DE INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS: O CASO DA EMPRESA AF-AZEVEDO- FERRAMENTAS, LDA.

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 04 de Dezembro de 2014, perante o júri, nomeado pelo Despacho Reitoral nº396/2014 com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Brasão
Arguente: Professora Doutora Felipa Reis
Orientador: Professor Doutor António Augusto Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

LISBOA
2014

Agradecimentos

Finalizando uma etapa particularmente importante da minha vida, não poderia deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram e incentivaram neste longo percurso e contribuíram para a concretização deste trabalho.

A Deus, todo-poderoso, que segundo as palavras de um autor anónimo “me deu serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar aquilo de que sou capaz e sabedoria para ver a diferença”, meu preito de gratidão pelo dom da vida e do saber.

Aos meus pais António Pedro Gomes Cardoso e Maria Alice P. S. Gomes Cardoso, agradeço o sempre leal e incondicional amor, pelo apoio e coragem que sempre me transmitiram.

As minhas irmãs, Ana Patrícia de Sousa Gomes Cardoso e Analicia de Sousa G. C. Tavares, e familiares, pelo espírito de coesão e firmeza que sustentaram e alimentaram o sonho em tempos e períodos de grandes desafios.

Ao meu amigo e antigo professor José Paulo de Oliveira pela compreensão, dedicação, paciência e incentivo em todos os momentos da formação.

Ao meu Orientador professor Doutor António Augusto Costa pela sua dedicação e todo o seu tempo e apoio incondicional, também agradeço a toda sua equipe, em especial a Solange Cruz pela sua disponibilidade sempre imediata e pela ajuda em todos os momentos, o meu muito obrigado.

Por último, mas não menos importantes, agradeço aos meus amigos, colegas de curso e a todos os professores que comigo partilharam amizade e conhecimento.

"O que sabemos aprendemos fazendo."

Aristóteles

Resumo

O desenvolvimento de qualquer investigação pressupõe a existência de algo que nos inquieta e nos induz curiosidade e este trabalho não constitui uma exceção.

Considero que as Pequenas e Médias Empresas - PME são reconhecidas como o motor da economia Europeia e que os serviços incorporados na cadeia de valor representam uma grande oportunidade de diferenciação, planear a internacionalização da empresa acaba por se tornar um grande desafio.

Este trabalho objetiva analisar a ***gestão de inovação nas pequenas e médias empresas portuguesas***, tendo por base um estudo de caso da empresa A.F Azevedo – Ferramentas. Neste sentido, foram aplicados questionários/modelo de entrevista como instrumentos de recolha de dados de estudo.

No final do trabalho são apresentadas propostas que permitem sensibilizar e motivar a reflexão sobre a temática Gestão de Inovação de modo que as PME consigam tirar as boas ideias do papel e transforma-las em produtos no mundo real, sendo que inovar não é apenas fazer coisas diferentes, mas, também, fazer as mesmas coisas de formas diferentes, criando novos potenciais de satisfação,focando sempre no contributo da Gestão de Inovação para as melhorias da empresa de médio e longo prazo.

Palavras-chave: *Empreendedorismo, Inovação, PME, Gestão, Competitividade e Novas tecnologias.*

Abstract

The development of any investigation assumes thatthere is something that causes us restless and curious and this work is no exception.

Considering that the Small and Medium Entrerprises –SME are known by being Europe´s engine and that the incorporated services into the company´s value chain represent a differentiation opportunity, planning the company´s internationalization becomes a big challenge.

The objective of this work is analyze the management of innovation in small and medium-sized Portuguese companies, based on a case study of a company AF Azevedo- tools. In this sense, questionnaires/ interview model as instruments for data collection study were applied.

At the end of the work is presented that allow proposals to raise awareness and encourage reflection on the the theme Innovation Management so that SME´s are able to take the goods ideas of paper and transforms them into products in the real world, and that innovation is not only do different things, but also do the same things in different ways, creating new potential satisfaction.Always focusing on Innovation Management's contribution to the medium and long term business improvements.

Keywords: *Entrepreneurship, Innovation, SME´s, Management, Competitiveness and New Technologies.*

Índice geral

"O que sabemos aprendemos fazendo." III
Resumo IV
Abstract V
Índice geral VII
Índice de Gráficos IX
Índice de Tabelas X
Introdução do tema 1
1. Problemática da investigação 4
2. Visão geral do trabalho 5
3. Estrutura da Dissertação 6
Capítulo II – globalização e inovação 7
1. A importância do ambiente económico 7
2. Competitividade e desenvolvimento organizacional 11
2.1 Estratégias de competitividade 16
2.2 Mudança Organizacional 20
2.3 Resultados e diferenciação tecnológica 21
3. Novas tecnologias e situação estrutural inovadora 26
Capítulo III – Empreendedorismo e Inovação 28
4. Génese e evolução do empreendedorismo em Portugal e no Mundo 28
6. Componentes e fases do empreendedorismo. 38
7. Classificação e características das pequenas e medias empresas (PME). 41
7.1 Empreendedorismo e Inovação Organizacional em PME. 47
Os benefícios económicos do empreendedorismo 53
Capitulo IV - Metodologia 59
Objectivo geral: 62
Objectivos específicos: 62
Caracterização dos sujeitos de estudo: 62
Instrumento de recolha de dados 63
Procedimento 64

9. Apresentação de resultados 65
10. Discussão de resultados 72
11. Conclusões 75
12. Bibliografias 79

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição do tecido empresarial das PME em Portugal..... 43
Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores por género..... 65
Gráfico 3: Distribuição dos sujeitos por faixa etária..... 66
Gráfico 4: Distribuição por estrutura habitacional..... 66
Gráfico 5: Distribuição por ocupação profissional na empresa..... 67
Gráfico 6: Distribuição do pessoal por anos de experiência..... 67
Gráfico 7: Principais tecnologias de informação utilizada na empresa..... 68
Gráfico 8: Tipo de inovações em TIC introduziu nos últimos 2 anos na empresa..... 68
Gráfico 9: Resultados obtidos das inovações criadas na empresa..... 69
Gráfico 10: Quem esteve na origem das inovações introduzidas..... 69
Gráfico 11: Importância de investimentos em I&D no conjunto da estratégia da empresa..... 70
Gráfico 12: Estratégias de competitividade predominantes na empresa..... 70
Gráfico 13: Avaliação da pressão competitiva que a empresa enfrenta..... 71
Gráfico 14: As estratégias de crescimento que a empresa pretende implementar..... 71

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelo das dimensões do uso de tecbnologia de informação em benefício dos negócios 23
Tabela 2: Características mais Frequentes Atribuídas aos Empreendedores pelos comportamentalistas 32
Tabela 3: Ranking de 2012 da world intellectual property organization 35
Tabela 4: Componentes do Empreendorismo 38
Tabela 5: Fases do empreendorismo 40
Tabela 6: Classificação de PME de acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 41
Tabela 7: Diferenciação das características das PME 45
Tabela 8: Dimensões e fatores chave de sucesso do empreendedorismo 46

Introdução do tema

Com o presente trabalho, pretendem-se analisar os incentivos da gestão de inovação como fatores motivadores para as Pequenas e Médias Empresas em Portugal tendo como foco de análise o caso concreto da empresa A.F Azevedo Ferramentas Lda.

A humanidade presenciou, particularmente no último século, uma grande e rápida evolução. Esta mudança foi provocada por um conjunto de invenções, descobertas e conquistas, cuja amplitude, profundidade e a extrema velocidade de sua ocorrência criou uma revolução no estilo de vida das pessoas.

O fenómeno da globalização e da revolução digital, que como resultado mudaram a realidade mundial, fez emergir novas exigências em produtos e serviços.O público interno adquire um papel importante no sucesso dos negócios, dependendo dele toda a assimilação de novos conceitos e práticas, no sentido de um melhor desempenho da organização, (João Bilhim; 2008).

Os fatores principais que fazem as organizações repensarem as atividades organizativas e de gestão interna estão reçacionadas essencialmente com a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a transformação da qualidade. Existem duas forças que exercem pressão no sentido de que as mudanças aconteçam: as forças internas, relativas à estrutura interna da empresa, e as externas, que se relacionam com as necessidades dos clientes, onde a inovação e a estratégia funcionam como papel principal.

No cenário atual, assistimos a uma grande quantidade de transformações na Economia Mundial, que atingem de modo rápida as formas de existência dos Estados, as relações entre eles, e o quotidiano da população. Existe, igualmente, uma intensa reestruturação das relações do poder, da divisão internacional do trabalho e da riqueza, bem como, as relações entre os diferentes países, segundo Scheid (Scheid;1991).

O complexo fenómeno da Globalização teve início na Era dos Descobrimentos e desenvolveu-se a partir da Revolução Industrial, resultado do capitalismo, dos grandes avanços tecnológicos e da necessidade de expansão do comércio. Este conjunto de transformações na ordem política e económica mundial, visíveis desde o final do século

XX, trata de um processo de aprofundamento da integração económica, social, cultural e política, aproximando pessoas e mercadorias de diferentes países, até então restritos ao mercado interno para mercados distantes e emergentes, sendo com isso, possível realizar transações financeiras e a expansão dos negócios que tornou o mundo interligado.

A inovação nas áreas das tecnologias e da informática (especialmente com a internet) foram determinantes.

O surgimento dos blocos económicos, resultado deste processo juntou países para fomentar as relações comerciais. Por exemplo, o Mercosul a partir do Tratado de Assunção, que estabelece os primeiros compromissos de natureza comercial entre os sócios, nele são definidos os pilares do projeto de criação de um Mercado Comum entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, ou o caso da União Europeia que mantem relações diplomáticas com quase todos os países do mundo, não só estabeleceu parcerias estratégicas com os principais intervenientes internacionais, como está plenamente empenhada na cooperação com potências emergentes em todo o mundo, tendo assinado acordos de associações bilaterais com alguns dos Estados vizinhos.

O impato exercido pela globalização no mercado de trabalho, no comércio internacional, na liberdade de movimentação e na qualidade de vida da população varia de intensidade de acordo com o nivel de desenvolvimento das nações.

A globalização trata da transformação do espaço e do tempo, mas nunca deve ser equacionada exclusivamente sob o ponto de vista económico ou como processo único, mas certamente como um fenómeno complexo, constituído de diversos processos contraditórios, produtores de conflitos e de novas formas de poder. Expressa uma crescente interdependência da economia nacional e a emergência de um sistema transacional que lhe é dominante, segundo (Sappington;1991).

É sobre a análise deste aspeto que este trabalho pretende trazer um grande contributo de reflexão e de pesquisa, atendendo ao complexo fenómeno que constitui a Gestão de Inovação nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas. O objetivo é esboçar um panorama geral das investigações que existem na área da Gestão com o propósito de conferir unidade a um campo de organização, que muito se tem desenvolvido nas últimas décadas.

A conceção atual sobre Organização, no âmbito da sociologia e economia é tema marcante na maior parte das investigações e estudos organizacionais, tendo como base a mudança organizacional. A intenção é investigar até que ponto a organização como instituição central das sociedades contemporâneas é influenciada pela Inovação das Pequenas e Médias empresas.

Assim, tendo em conta todos estes fatores, o principal objetivo do presente trabalho é o estudo da Gestão de Inovação, tendo como base o estudo de caso da empresa A.F Azevedo Ferramentas Lda em Portugal.

1. Problemática da investigação

No contexto da globalização mundial, tem-se assistido a uma grande transformação na economia e gestão das empresas, no sentido de uma economia empreendedora. Peter Drucker foi o primeiro que acentuou esta tendência.

São as pequenas e novas empresas as maiores geradoras de novos empregos, e não as grandes corporativas. Mas os efeitos positivos do empreendedorismo emergem também pelo seu contributo para a inovação de produtos, serviços, processos, métodos, técnicas e tecnologias.

A inovação é muito mais do que crescer e tentar a posição no mercado. É introduzir novos produtos ou processos ou romper com os existentes no mercado, pois muitas vezes, as novas empresas empreendedoras baseiam-se em algo de novo (raramente algo de radicalmente novo) e impõem padrões de competição sobre empresas já estabelecidas incentivando-as a melhorar os processos e produtos, e a serem mais eficientes, eficazes, flexíveis na adoção de novas tecnologias e métodos, contribuindo na promoção de mudanças nos negócios e na sociedade, aumenta as escolhas individuais de realização.

Cada vez mais, assiste-se a um crescimento da investigação que liga os elevados níveis de atividade empreendedora ao crescimento económico. Antes, é importante conhecer e debater várias questões relacionadas com o ser empreendedor e o empreendedorismo. Perceber os fenómenos na sua globalidade e entender como se aplicam a nós.

Fez-se, assim, uma breve análise do empreendedorismo em Portugal e no mundo, analisando alguns dos fatores externos que influenciam a nossa própria propensão a ser empreendedor. Esta análise, essencialmente descritiva, permite no fundo compreender se os portugueses são, ou não, mais ou menos empreendedores do que os cidadãos de outras nacionalidades.

A nível metodológico, esta dissertação é de interesse teórico conceitual, ou seja, é uma discussão decorrente da análise da literatura que resultou num levantamento de um conjunto de pontos relevantes para o planeamento e condução de um estudo de caso.

Importa mencionar que ao longo do percurso deste presente trabalho tive que enfrentar algumas dificuldades, pois a intenção inicial foi fazer um estudo englobando uma amostra com maior numero de Pequenas e Médias Empresas portuguesas, entretanto após inumeras insistências e tentativas de resposta ao questionário, pouca foi a disponibilidade das empresas selecionadas para darem o seu contributo.

Contudo no decorrer do processo de obtenção dos dados tive o previlegio de receber a ajuda e a total disponibilidade da empresa A.Z Azevedos- Ferramentas e por isso resolvi avançar com o estudo do caso desta empresa em particular, distribuindo o questionário a todos os funcionários e assim foi realizado o estudo, aproveito para agradecer-los pelo seu precioso contributo á essa dissertação.

Este trabalho não se trata de uma revisão específica de literatura, mas sim apresenta elementos que poderiam levar a essa classificação, pois uma das funções do presente trabalho é identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa numa determinada área do conhecimento. Procurando igualmente, identificar algumas perspetivas para pesquisas futuras.

O tipo de análise que será efetuada pretende compreender o texto na sua globalidade, através da identificação dos diversos itens de sentido que compõem o questionário. As categorias serão neste caso, o empreendedorismo em Portugal, tendo em conta a Inovação.

2. Visão geral do trabalho

Este tema trata de uma problemática com grande maturidade científica, embora com algumas lacunas teóricas e empíricas.

Sem pretender esgotar a problemática que serve de enquadramento ao estudo, a presente investigação propõe-se ajudar na clarificação do papel desempenhado pelos Gestores, e deste modo contribuir para o conhecimento científico de uma linha de investigação fortemente marcada por trabalhos de carácter especulativo.

Trata-se de um estudo de natureza académica mas reveste-se de interesse para todos os profissionais de gestão, na medida em que aborda questões importantes no seu empenhamento profissional.

A identificação preditiva de estudos idênticos, serve de base para o estudo, ajudando na formulação de certas definições mais claras sobre o tema. Deste modo, esta dissertação reveste-se de interesse tanto para os académicos como para os práticos.

A hipótese de partida é a de que a inovação constitui um fator de eficácia e de sucesso da organização, na medida em que se integrar numa boa gestão do conhecimento do meio externo – e interno – em conjugação com a dinâmica estratégica da instituição. Neste caso, o papel dos Recursos Humanos deve passar por incluir uma preocupação de atualização das necessidades da organização de acordo com a complexidade do seu meio envolvente.

3. Estrutura da Dissertação

Este trabalho foi organizado em 4 (quatro) capítulos, além das considerações finais, bem como referências da pesquisa e anexos.

O primeiro capítulo; está relacionado com a apresentação do tema, os principais objetivos e a sua contribuição académica.

O segundo capítulo; designa-se por “Globalização e Inovação”, e engloba o estudo da importância do ambiente económico, a competitividade das empresas e as suas principais estratégias no sentido de fazerem face à situação atual.

O terceiro capítulo; relaciona-se com o “Empreendedorismo e a inovação das empresas”, contextualizando o estudo da sua evolução e génese no mundo especificamente em Portugal. Engloba igualmente o estudo das principais componentes e características das PME, tendo como análise de sustentação as inovações e o empreendedorismo.

O quarto capítulo; diz respeito à parte empírica do estudo de investigação e, é a parte principal do estudo que fundamenta a parte teórica que foi abordada nos três primeiros capítulos.

Desenvolveu-se uma ampla pesquisa bibliográfica, bem como na Internet.

É do meu desejo, com este estudo, contribuir para a ampliação e aprofundamentos das pesquisas e análises da Gestão de Inovação em Portugal.

Capítulo II – globalização e inovação

> *"O novo estilo de gestão exigirá que se forme uma verdadeira Cultura Empresarial de Competência e Resultado, e isso significa profundas mudanças não só na estrutura, sistemas, políticas e práticas; mas essencialmente na mentalidade organizacional e individual. A Educação Corporativa será fundamental nesse processo, na medida em que tem-se revelado a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da complexidade e do sucesso. Ela favorece a inteligência e o alto desempenho daorganização na busca incansável de bons resultados."* (Marisa Éboli, FEA – USP)

1. A importância do ambiente económico

A transmissão de conhecimentos pode ocorrer através de diferentes prismas, especificamente, do ponto de vista individual, de grupo ou organizacional. Segundo (Sessa & London, 2006) ao nível individual manifesta-se através da aquisição de novos conhecimentos, ao nível de grupo a aprendizagem manifesta-se através das mudanças de comunicação entre os membros da equipa nos processos de rotina de trabalho, por outro lado, ao nível de organização existe um conjunto de mudanças em determinadas áreas como as políticas e estratégicas, regulações e estruturas. Para as organizações é importante a partilha de conhecimentos no trabalho é, consequentemente, uma forma de assegurar que os seus colaboradores possam passar, de forma contínua, uns aos outros, esses conhecimentos, facilitando o alcance dos objetivos pretendidos (Allee, 2002).

Os últimos anos têm sido modelados por inúmeras mutações nos mais variados setores da sociedade. Pelos novos padrões de produção e pelas novas formas de comunicação, o processo dinâmico da formação profissional, tem associado, o fenómeno da globalização. Como resultado, contextualiza-se um aumento de incertezas e inseguranças ao nível organizacional, as quais para poderem sobreviver, necessitam de forma emergente, de reestruturações, processos de flexibilização e novas formas de inovação (Ceitil, 2000). As necessidades de novas e rápidas respostas, tendentes a práticas de inovação e gestão, têm como consequência, a necessidade estratégica de solidificação das bases organizacionais (Cunha, 2004).

Inovação é a exploração com sucesso de novas ideias.

Pode-se relacionar as inovações com novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais, conhecidos como processos de inovações tecnológicas e inovações de produtos.

É importante lembrar para que uma inovação seja caracterizada como tal, é necessário que tenha causado um impato significativo na estrutura de participação de mercado, receitas da empresa, preços, aumento das margens de lucros, acesso a novos mercados entre outros benefícios.

A inovação e novas práticas de gestão têm beneficiado nos últimos anos de um "*boom*" significativo que foi suportado pelos programas co-financiados pelo Fundo Social Europeu. É visível uma sociedade dinâmica e que necessita de aprender e formar-se.

A necessidade de formar as pessoas surge atualmente como um imperativo do processo de globalização, a que Tavares (1996, p. 22) refere que *"estamos, na verdade, diante de uma sociedade que não só tem de aprender mais e melhor, mas tem de o fazer a um ritmo de aceleração estonteante e, sobretudo, é necessário que o faça de uma maneira diferente se quer ser uma sociedade mais educada e à altura dos seus novos destinos".*

A atual conjuntura socioeconómica ficou marcada por uma mutação, para a qual tem contribuído fatores como a globalização das economias, aumento da concorrência e um ritmo acelerado de inovações tecnológicas. Igualmente, a situação de grande competição de mercado, a implementação, evolução marcante das novas tecnologias na atividade organizacional e a competição a nível desta atividade, bem como a propagação

de novos produtos e serviços financeiros levaram as empresas a tornarem-se cada vez mais exigentes, de modo a obter vantagens competitivas de sobrevivência, (Gomes, 2008)

Ao nível histórico, a década de 70 ficou marcada essencialmente, pela internacionalização das instituições bancárias e outras instituições financeiras. O conceito de globalização e internacionalização são por vezes empregues indistintamente, embora não sejam coincidentes. Por internacionalização entende-se o desenvolvimento de atividades além-fronteiras através da instalação física (filiais ou sucursais) noutras regiões. A globalização diz respeito ao exercício de atividades no mercado global, mas não necessariamente através da presença física além-fronteiras (Bento, 1998).

Até aos finais da década de 50 os bancos exerciam a sua atividade fundamentalmente no território nacional. A partir da década de 60 os bancos do EUA foram os pioneiros a instalar-se nas principais praças financeiros, passando a operar à escala mundial. Foi a partir da década 70 que a internacionalização de atividade bancária assumiu tendência generalizada, seguindo o exemplo os bancos Europeus e os bancos Japoneses.

Os centros financeiros *offshore* desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento da internacionalização dos mercados financeiros e na orientação dos sistemas bancários para o incremento da atividade nos mercados de títulos (Blommestein, 1995).

A década de 80 ficou marcada pela continuação das características desenvolvidas na década de 70. Todavia, pela sua dimensão, seriam outras as tendências a destacar-se como caracterização desta década. Salienta-se as seguintes: a desregulamentação da atividade financeira (que juntamente com a expansão dos mercados financeiros forçou os bancos a redefinir a sua missão na economia); o desenvolvimento das atividades parabancários (apresentando-se como fortes alternativas aos tradicionais produtos bancários, denotando um grau de diversificações e de sofisticações visando a melhorar as necessidades mais especificas dos clientes); a automatização das atividades financeiras; a inovação financeira (deve-se principalmente as inovações tecnológicas que não só permitiram como estimularam as instituições financeiras a alargar as suas atividades, reduziram fortemente as economias de escala associadas aos elevados custos fixos anteriormente existentes, e consequentemente,

diminuíram as barreiras a entrada) e a titularização (é um dos fenómenos que mais tem marcado os sistemas financeiros e poderá aumentar ainda mais no futuro, o termo titularização é essencialmente usada para referir a tendência na intermediação financeira a qual o financiamento bancário tradicional era substituído pela emissão de títulos).

A década de 90 ficou diferentemente marcada pelo resultado das características dos períodos anteriores, associada ao fenómeno da globalização, inovações tecnológicas e a desregulamentação, que tiveram como resultado a implementação de novos serviços e produtos financeiros. Fica igualmente marcada pela conclusão do fenómeno de privatização do sector organizacional português (Otte & Rousseau, 2002).

É hoje consensual que os desenvolvimentos tecnológicos contribuíram para eliminar muitas barreiras existentes entre setores e entre países. Os novos sistemas de informação possibilitaram e induziram a criação de novos produtos financeiros de elevada complexidade.

Os avanços tecnológicos e progressiva eliminação das barreiras à livre circulação de capitais serviram também de grandes impulsionadores do rápido crescimento verificado nos mercados financeiros internacionais tornando-se cada vez mais sensíveis aos desenvolvimentos dos mercados externos.

Outro factor que também esteve na origem da alteração no sistema bancário é *funding,* ou seja, a concessão de um empréstimo novo para unificar anteriores empréstimos em uma só divida.

Com isso, o *funding* mais oneroso dos bancos junto dos particulares e a maior agressividade nas politicas de concessão de credito, por parte de muitos bancos.

Esta breve caracterização das várias fases e períodos históricos da evolução do sistema bancário ficou marcada através da implementação das novas tecnologias de informação associada à ocorrência da Internacionalização dos mercados, que transformou por completo as organizações em Portugal (Matheus, 2006).

Muitos dos bancos Europeus mais prósperos responderam ao ambiente de mudança competitiva expandindo-se significativamente, através do crescimento orgânico, ou por fusões e aquisições, isso permitiu aos bancos realizar economias de escala,

procuraram diversificar as suas fontes de receitas aumentando a pressão competitiva, as organizações têm necessidade de se reposicionar no mercado apostando na qualidade.

Este reposicionamento constitui-se de uma estratégia de cada instituição, tendo em conta a sua presença no mercado mas também o tipo de clientes que se pretende atingir, ou seja, de forma a satisfazer em pleno o seu segmento alvo. Como foi enunciado nos pontos anteriores, o sistema organizacional Português sofreu inúmeras alterações a nível estrutural e a nível de novas aquisições e fusões. A eficiência tanto dos colaboradores como da gestão de topo é fundamental, no sentido de adaptarem a sua proposta de valor, respondendo de forma eficaz às novas necessidades dos clientes (McKeen, et al, 1999).

Na atualidade, uma organização que pretenda garantir a sua permanência no mercado tem de desenvolver uma estratégia de marketing que se centre nos clientes para, desse modo, os conquistar e fidelizar. O objetivo comum a todas as organizações e assim fornecer produtos/serviços adequados às necessidades dos seus clientes, ou seja, satisfazê-los, e desse modo garantir o sucesso da organização. Tendo em conta a disponibilidade, a facilidade de compra, a conformidade com os lucros e a um custo cada vez mais baixo.

Através do aumento de dimensão do mercado a globalização proporciona o aparecimento de empresas com maior propensão para a inovação, na expectativa de com isso obterem grandes lucros. Essa inovação permite as empresas aumentarem as suas hipóteses de sobreviver num contexto económico mais global, baseando numa concorrência crescente.

Assim a globalização económica e financeira pode ser definida como o processo no qual as estruturas dos mercados, tecnologias e comunicações se tornam progressivamente mais internacionais com o decorrer do tempo (OCDE, 1997).

2. Competitividade e desenvolvimento organizacional

O relatório sobre a competitividade do Fórum Económico Mundial coloca Portugal no 34º lugar entre 125 países, e aponta razões para que isso aconteça, a falta de sofisticação de negócios, fracos processos produtivos, deficientes estratégias de marketing e receio de delegar competências. Por isso, não basta querer mudar, mas sim

é necessário a nível do controlo de gestão perder a obsessão do controlo total, reduzindo as hierarquias e dar mais autonomia aos colaboradores.

Competitividade Global:

Para que se mantenham competitivas, as organizações precisam adquirir recursos de ponta pagando o menor preço possível. Contudo algumas vezes, o melhor produto ou serviço não está disponível no próprio pais, e sim em um pais estrangeiro, descobrindo com isso que os mercados estrangeiros oferecem oportunidades para crescimento e lucratividade que, em geral, não estão disponíveis no ambiente doméstico, conduz as empresas para a arena internacional.

As tendências globais estão criando ambientes mais favoráveis para o envolvimento em negócios estrangeiros.

As razões de mudança de qualquer organização podem estar no ambiente externo ou no ambiente interno, ou mesmo na combinação de ambos, (Bilhim; 2008). A gestão de recursos humanos tem o objectivo principal de mudar os seus intervenientes, para que a organização se torne eficiente, eficaz e económica, atingindo as suas metas.

O fenómeno da globalização e da revolução digital que como resultado mudaram a realidade mundial, fazendo emergir novas exigências em produtos e serviços, o público interno adquire um papel importante no sucesso dos negócios, é dele que depende toda a assimilação de novos conceitos e práticas, no sentido de um melhor desempenho da organização, (Bilhim; 2008).

Os fatores principais que fazem as organizações repensarem as suas atividades organizativas e gestão interna depreendem-se essencialmente com a Globalização, o desenvolvimento tecnológico e a transformação da qualidade. Vimos através dos pontos anteriores, que existem duas forças que exercem pressão no sentido que as mudanças aconteçam: as forças internas, relativas à estrutura interna da empresa, e externas, boa parte do sucesso de uma empresa esta no bom relacionamento que ela possui com os seus clientes e deve sempre focar nas necessidades dos clientes, (Bilhim, 2008).

Crescimento Interno:

O desenvolvimento orgânico ou interno é o método mais tradicional de crescimento das empresas, passa pela opção de utilizar mais e melhor os recursos próprios disponíveis, assenta no aprofundamento das potências tecnológicos, organizativos e produtos existentes (Bentos, 1998), o crescimento interno tem como objectivo aumento de vendas, capacidade de produção e preservar a cultura organizacional.

Entretanto, diversos factores podem contribuir para dificultar este tipo de crescimento, o mais referido passa pela questão diretamente relacionada com a concorrência, pressionando a realização de um crescimento mais rápido, induzindo assim ao crescimento externo (Bento, 1998).

Crescimento Externo:

Processo que pela sua natureza conduz mais facilmente à formação de um grupo, pelo que o aspecto fundamental é o recurso a uma interpenetração, mais ou menos significativa, entre empresas (Jacquemin, 1984; Figueira, 1990). O crescimento externo pode assumir diversas formas, que vão desde fusões entre duas ou mais empresas do mesmo segmento em Clusters, ou seja, união das empresas concorrentes para um bem comum, gerando maior eficácia e eficiência, aumentar a participação do mercado, redução de custos, economias de escala, conseguindo com isso, maior poder junto aos fornecedores, aumentando assim a sua quota de mercado.

Esses esforços resultam em um índice de crescimento de mais de 60% em alguns grupos de clientes e no lançamento de diversas novas linhas de produto a serem distribuídos nacionalmente.

O desenvolvimento organizacional (DO) é uma das técnicas fundamentalmente conhecidas, destinadas a provocar e implementar a mudança organizacional, tendo em linha de conta a pressão endógena a favor da mudança e os mecanismos de implementação da mesma. O conceito de DO está relacionado com os conceitos de mudança, bem como da capacidade adaptativa da organização ao processo de mudança, (Bilhim; 2008).

Com o aumento de concorrentes inseridos no mercado associado às diversas transformações que ocorrem a velocidades extenuantes, representam os fatores

principais que baseiam a necessidade das organizações procurarem alternativas de vantagem competitiva de forma a manterem-se no mercado, (Bilhim; 2008).

O termo " estratégico" vem basicamente da literatura de guerra. Dessa perspectiva, a empresa é uma batalha, os concorrentes são os inimigos e o governo cria e põe em vigor as regras.

Visão estratégica:

A visão estratégica é mais do que um documento estático, ela deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, pois nele contem decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização e no cumprimento da sua missão. É fundamental estar alerta e acompanhar os acontecimentos, se possível, antecipá-los.

Saber lidar com as oportunidades e aproveitá-las bem é crucial para que a empresa seja bem sucedida hoje e amanhã.

Tanto a visão como também a implementação estratégica é importante para o crescimento a nível empresarial.

A Implementação Estratégica:

Representa um modelo de decisões e ações que devem colocar o plano em prática e mover a organização em direção à execução bem sucedida e consistente com a sua direcção estratégica.

Possuir uma visão e estratégia sobre o futuro é imprescindível para as organizações serem competitivas, que segundo Standing (1999), não basta ser competitivo no presente mas estar atento às oportunidades do futuro, onde a competitividade é concebida e avaliada pela participação nas novas oportunidades que vão surgindo, Michael Porter (1999). É neste sentido que a vantagem competitiva surge do valor que a própria organização consegue criar para os seus clientes, neste caso a Comunicação Interna tem um papel fundamental como sustentação do processo organizacional, permitindo que as relações internas se possam estabelecer de forma eficaz, (Porter, 1999).

Na elaboração da estratégia de vantagem competitiva, a organização tem que ter em conta alguns fatores importantes para o seu desenvolvimento, onde os seus objectivos têm de estar bem claros e coesos, como a influência dos fornecedores; a própria organização interna da empresa, onde a Comunicação Interna tem um papel importante, no sentido de coesão e equilíbrio; os canais de distribuição e os clientes. Estes fatores representam o "Sistema de valores" onde cada um destes componentes influencia o desempenho do desenvolvimento organizacional, (Thuderoz; 1997). É neste contexto que Thuderoz (1997) refere que a vantagem competitiva depende da cadeia de valores, desde os fornecedores, clientes e organização interna.

Entretanto, apesar da necessidade de mudança ser apontada pelo mercado, dificilmente ela ocorreria se não encontrasse ressonância sob a forma de iniciativa no interior da organização, (Sappington;1991). Nesse sentido, pode-se dizer que a transformação é gerada de dentro para fora, dotados de poder, influência e maior capacidade de leitura das tendências do ambiente, rompem com o modelo de gestão tradicional do qual fazem parte e se colocam a serviço da profissionalização, (Sappington;1991). A concorrência e a competitividade são fatores críticos para o sucesso de uma organização, orientando a forma como as suas atividades devem ser conduzidas, de forma a garantir o sucesso a longo prazo desta (Scheid;1991). A Mudança Organizacional como fator crítico de sucesso é necessária para que as organizações procurem dessa forma obter uma melhor lucratividade e maior tendência de mercado, onde as mudanças estruturais e culturais são fundamentais, exigindo novos modelos de gestão, (Oliveira; 1991). É desta forma que o autor refere que uma mudança pode ser um sucesso ou um problema dependendo da habilidade com que for gerida, de forma a envolver ativamente todos os envolvidos, no sentido de minimizar a resistência à mudança, (Oliveira; 1991). É nesta situação que a Comunicação Interna tem um papel importante e imprescindível, pois apresenta um grande potencial sobre o sucesso ou o fracasso no processo de mudança, a forma como é comunicado todo o processo de mudança no interior da organização, determina o grau de participação de todos os seus intervenientes, (Neves; 1996).

Os canais diversos de comunicação pessoal e impessoal são utilizados por empresas na busca da comunicação ideal, o que obviamente não existe. No entanto, Francisco Viana (2002) avalia que: Quando uma empresa faz um plano de comunicação ela se dispõe a olhar para ela mesma, para os concorrentes e o contexto em que atua,

com o tempo sob a pressão dos concorrentes e as exigências do público ela se torna outra empresa para si mesma, isso é que irá determinar a sua renovação ou envelhecimento.

2.1 Estratégias de competitividade

Origem da Estratégia Empresarial:

Com a Revolução Industrial surgiram as primeiras empresas, porém, somente na segunda Revolução Industrial é que surge a estratégia como meio de modelar o ambiente competitivo, surgindo assim a economia de escala e os pioneiros na concessão de créditos as empresas.

Em 1960, surge a análise SWOT como ferramenta de ajuda para a elaboração da estratégia. O pensamento estratégico cresce com a colaboração académica.

A análise SWOT tem de ser feita antes da elaboração da estratégia sob o ponto de vista da situação da empresa, tendo em conta os seus pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com -ag (liderar). Assim, *strategos* significa literalmente «a função do general do exército». Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as ações ofensivas e defensivas a levar a cabo. (Freire, 1995)

Não podia deixar de mencionar neste capítulo, o obra *A Arte de Guerra* do autor Sun Tzu, defensor da estratégica pela semelhança da forma militar. A Arte de Guerra, representa uma filosofia de guerra para gerir conflitos e vencer batalhas.

Sun Tzu disse: a guerra é de vital importância para o Estado, é o domínio da vida ou de morte, o caminho para a sobrevivência ou a perda do império, é preciso maneja-la bem. Não refletir seriamente sobre tudo o que lhe concerne é dar prova de uma culpável indiferença no que diz respeito á conservação ou á perda do que nos é mais querido, e isso não deve ocorrer entre nós.

Segundo Sun Tzu existem cinco fatores fundamentais, e fazer comparações entre as diversas condições existentes, com vista a determinar o resultado da guerra.

O primeiro desses fatores é a doutrina, o segundo, o tempo, o terceiro, o terreno, o quarto, o mando e o quinto, a disciplina.

Estes cinco fatores fundamentais hão de ser conhecidos por cada general. Aquele que o domina, vence; aquele que não, sai derrotado.

Portanto, ao traçar os planos, há de comparar os sete seguintes fatores, analisando cada um com maior cuidado:

- Qual dirigente é mais sábio e capaz?
- Que comandante possui o maior talento?
- Que exército obtém vantagem da natureza e terreno?
- Em que excército se observam melhor as regulações e as instruções?
- Quais as tropas mais fortes?
- Que exército tem oficiais e tropas melhor treinados?
- Que exército administra recompensas e castigos de forma mais justa?

Mediante o estudo desses sete fatores, serás capaz de adivinhar qual dos dois grupos sairá vitorioso e qual será derrotado.

Sun Tzu afirma ainda que: quando recompensas teus homens com os benefícios que ostentavam os adversários eles lutarão com iniciativa própria, e assim poderás tomar o poder e a influência que tinha o inimigo. È por isso que se diz que onde há grandes recompensas há homens valentes.

Estratégia é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado, observado pela liderança de alta administração da organização, exigindo o comprometimento de todos os gerentes responsáveis e colaboradores. Porque sozinho o líder não será bem sucedido e a coesão leva-nos a vitória.

Nos anos 1960, o conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “Planeamento Corporativo” ou “Planeamento Organizacional” (Gilmore; Brandenburg; Andrade, 1988); De “Planeamento Estratégico” ou de “Planeamento de Negócios”, ou ainda de “Estratégia Organizacional” (Ansoff, Andrade, 1988).

A década de 70 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo uma respeitável literatura sobre Planeamento Estratégico. Nos anos seguintes, a partir da

década de 1980, experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenómeno relacionado ao binómio organização, ambiente bem como a discussão de novas técnicas de perscrutação do futuro, de matrizes estratégicas aprimoradas em relação às desenvolvidas nas décadas anteriores, de abordagens sistémicas ao problema estratégico, do conceito de contingência, de abordagens alternativas, e assim por diante. (Andrade, 1998, p.23-24).

Dito de forma simples, estratégia é um caminho para se atingir o objectivo, pois para haver estratégia tem de haver objectivo, caso contrario não se sabe qual o caminho a seguir.

A maioria da estratégia é a de defesa, se não for por iniciativa da empresa como resposta ao ato doutra empresa, porque normalmente a estratégia de ataque (frontal) é fatal.

Segundo Porter (2000), “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Segundo Lodi (1969), “a estratégia é a aplicação de forças em larga escala contra um inimigo”. Adaptando o conceito para o meio empresarial, o autor chega a seguinte definição: “estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando a atingir objetivos a longo prazo.”

Mintzberg (2000) salienta que a definição do conceito de estratégia não é um processo simples. Para os autores, a estratégia requer uma série de definições, sendo cinco em particular:

a) *Estratégia é um plano* – a estratégia funciona como um guia ou curso de ação para o futuro;

b) *Estratégia é um padrão* – a estratégia é caracterizada como a consistência do comportamento ao longo do tempo;

c) *Estratégia é uma posição* – a estratégia é definida pela localização de determinados produtos em determinados mercados;

d) *Estratégia é uma perspetiva* – a estratégia é definida pela maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;

e) *Estratégia é um artifício* – a estratégia é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Segundo os autores, a diversidade de definições desencadeia um relacionamento variado entre elas.

Whittington (2002) consolida com a ideia de que há muitas divergências sobre a definição de estratégia. Segundo o autor, a estratégia deve ser apresentada por meio de quatro abordagens diferentes:

a) Abordagem Clássica – a mais antiga e a mais influente de todas, conta com os métodos de planeamento racional pode resultar no domínio dos ambientes internos e externos. Esta abordagem defende que a análise racional e objectiva é essencial para rentabilidade das empresas, maximizando as vantagens no longo prazo. Fortemente influenciada pelos trabalhos de três pensadores – Alfred Chandler, Igor Ansoff e Porter – a abordagem clássica tem como principais características aderência à análise racional, o distanciamento entre conceção e execução e o compromisso com a maximização do lucro.

b) Abordagem Evolucionária – Os teóricos evolucionistas traçam um paralelo explícito entre a concorrência económica e a lei natural da selva. Na abordagem evolucionária de estratégia, a capacidade de gerir, planear e agir racionalmente não tem tanta força, pois os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro.

c) Abordagem Processualista – essa abordagem é típica de empresas do setor pública, com burocracias protegidas, ou de empresas baseadas no conhecimento e com o capital intelectual poderoso. Apesar de não acreditarem no planeamento de longo prazo têm uma visão otimista das possibilidades de sobrevivência das empresas que não conseguem se ajustar rapidamente às exigências do mercado. Acreditam que, na prática a estratégia emerge de um processo pragmático de aprendizagem e comprometimento.

d) Abordagem Sistémica – Consideram a estratégia importante, acreditam que o ambiente social é capaz de gerar outros interesses para além do lucro sendo de certa

forma racional dentro da cultura específica em que estão inseridos. O ambiente externo é visto como um complexo de interesses políticos, económicos e sociais que interagem uns com os outros. Esta abordagem busca racionalmente á luz do diagnóstico da lógica operacional local.

2.2 Mudança Organizacional

A conceção atual sobre Organização, no âmbito da sociologia e economia é tema marcante na maior parte das investigações e estudos organizacionais, tendo como base a mudança interna. A intenção é investigar até que ponto a organização como instituição central das sociedades contemporâneas é influenciada pelo ambiente exterior.

Considera-se mudança organizacional enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante.

A mudança é constituída, segundo Oliveira (1999), como um processo e um meio para se atingir realizações organizacionais que passam, naturalmente pela resolução de problemas de maneira inovadora, utilizando diferentes vertentes técnicas e económicas, organizacionais e socioculturais, tendo em conta que a organização é vista como um todo, integrada de profissionais, recursos materiais e técnicos.

Porras e Robertson (1992) definiram a mudança organizacional como um conjunto de teorias, valores e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Como tema atual, a Mudança Organizacional representa um dos temas que mais preocupa os políticos e técnicos, quer dirigentes empresariais. É atualmente, um processo contínuo e inserido num contexto caracterizado pela fluidez, pela mutabilidade e fluxos permanentes, (Stacey; 1998).

Muitos são os causadores ou *triggers* da mudança organizacional apontados pelos seguintes autores Robbins (1999), Nadler e Cols (1995) e Pettigrew (1987) cita; natureza da força do trabalho, inovações tecnológicas, choque económico, concorrência, politica mundial, descontinuidade na estrutura organizacional, crises e tendências macroeconómicas e sociais, mudanças legais e regulamentação, força do mercado e

competição, recessão económica e por fim mudanças no ambiente de negócios. Atendendo basicamente a duas fontes: o ambiente externo e as características da própria organização.

2.3 Resultados e diferenciação tecnológica

A diferenciação como conceito tem sido bastante discutida nos últimos anos na literatura sobre o tema. Em maior parte das organizações, é necessário que estas se diferenciem para conseguir competir de forma vantajosa no mercado. Atualmente, é notório que é impossível entender o funcionamento das economias e das empresas sem considerar o progresso técnico. Para os economistas fatores como a produção da riqueza depende de um conjunto de variáveis. É determinada essencialmente pela disponibilidade de recursos naturais e capital disponível (Grant, 2002).

Para a melhor compreensão, é preciso apresentar certos conceitos.

Tecnologia:

Refere-se ao conhecimento humano sobre o produto e serviço e a forma como eles são fabricados e distribuídos, porém, a tecnologia normalmente é definida em termos de coisas como máquinas, computadores e sistemas de informações. Por exemplo, há uma tecnologia associada ao ensino, ao ato de cozinhar e a atuação teatral, apesar de simples não significa que não existam oportunidades e espaço para inovação e melhoria.

Já a conceitualização utilizada por Kruglianskas (1996) quando analisa a gestão da inovação tecnológica em pequenas e médias empresas sendo mais ampla, ou seja, a tecnologia é um conjunto de conhecimento para se conceber, produzir e distribuir bens e serviços de forma competitiva, o que engloba todos os conhecimentos relacionados às atividades da empresa.

A crescente exigência do mercado, provoca uma reorganização intensa na sociedade, gerando modificações nas organizações com o objetivo que haja mais produção, com maior qualidade e menor custo. Uma das maneiras para atingir estes objetivos é aumentar a produtividade, pelo investimento em Tecnologia de Informação (TI).

Porter (1986) considera vital o uso efetivo da TI para á estratégia competitivo das organizações bem como sua manutenção no mercado.

McGee e Pruzak (1997) afirmaram que as organizações reconhecem que o gerenciamento da informação é um fator de competitividade.

Pornoti (2004) considera o crescimento da importância do conhecimento para a organização, com isso, surgiram muitas teorias sobre como administrar o conhecimento e sobre como administrar organizações intensivas em conhecimentos, devido aos gestores controlarem e disseminarem aquele que muitos consideram seu ativo mais valioso.

A partir dessa argumentação, a gestão de informação focada em aspetos organizacionais e não meramente tecnicistas se destaca fortemente. A nível organizacional, a diferenciação tecnológica revela a sua importância através do conceito de tecnologia de informação.

A TI tem um papel significativo na criação desse ambiente colaborativo. No entanto é importante ressaltar que a tecnologia da informação desempenha seu papel apenas promovendo a infra-estrutura, pois no trabalho colaborativo e a gestão do conhecimento envolvem também aspetos humanos, culturais e de gestão (Silva, 2003).

A memória é um bem maior de qualquer organização, é o conhecimento gerado pelas pessoas que fazem parte desta.

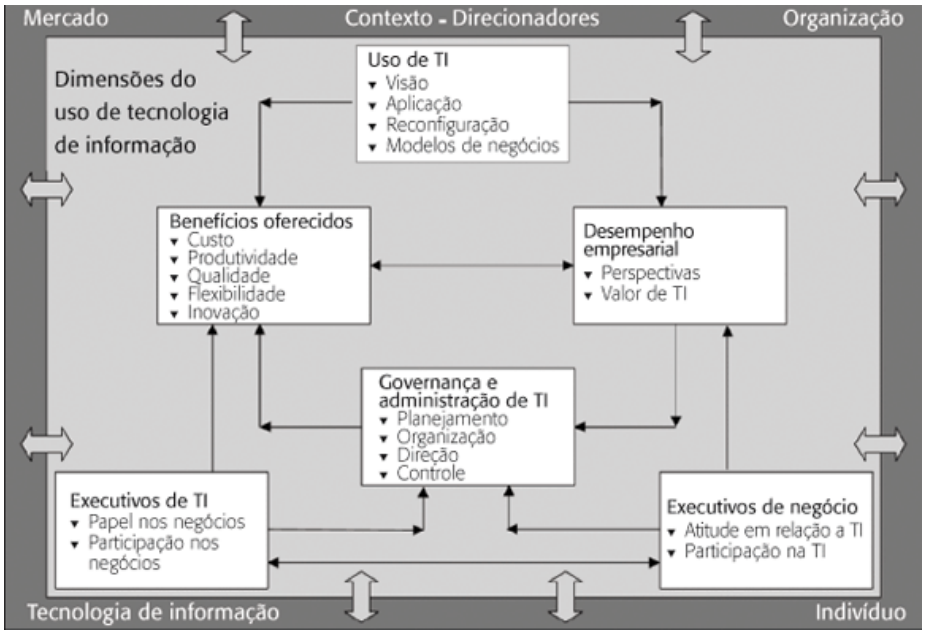
Hoje, o foco da Tecnologia da Informação mudou, e passou a ser utilizado como Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)

Nas últimas décadas tem-se intensificado as pesquisas no que se relaciona com o papel das TIC no contexto organizacional, segundo Porter (2001); Drucker (2000) e Daft (2001), as diversas aplicações das novas tecnologias viabilizam mecanismos da economia globalizada, nomeadamente, através do e-commerce e e-business. Assim sendo, segundo os autores as novas tecnologias evoluíram de uma orientação tradicional para uma orientação estratégica e competitiva. O uso eficaz das novas tecnologias e a própria integração entre a estratégica e a estratégica de negócio vão muito mais além da ideia de produtividade, representam essencialmente, um fator crítico de sucesso. A TIC é vista como uma das mais poderosas influências no ambiente empresarial atual, oferecendo grandes oportunidades para as empresas terem sucesso no aproveitamento

de seus benificios. Os próprios conceitos de eficiência e eficácia são importantes para a compreensão do papel das novas tecnologias a nível organizacional, de uma forma global, a eficiência significa elaborar de forma correta qualquer ação tendo em conta a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, ou seja, é a capacidade de fazer as coisas direito, enquanto a eficácia mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, conseguir atingir um dado objetivo.

Maior parte das abordagens tradicionais refletem importantes conceitos sobre as novas tecnologias como fator importante na estrutura de mercados. Através do esquema seguinte, podemos observar o modelo das principais dimensões do uso de tecnologia de informação em benefício para os negócios empresariais.

Tabela 1: Modelo das dimensões do uso de tecbnologia de informação em benefício dos negócios



Fonte: Revista de Administração Pública vol.42 no 2 Rio de Janeiro Mar./ Abril de 2008

Segundo o esquema acima referenciado, o uso das novas tecnologias oferece benefícios para qualquer negócio que inclui custos, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação. As variadas dimensões dos usos das novas tecnologias produzem efeitos internos e externos nas organizações e influenciam o contexto e os seus intervenientes, de forma a alterá-los.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2000) definem a base de sustentação do sucesso organizacional como a redução do custo obtido através da integração interna de processos, a qualidade, o tempo, flexibilidade e a Inovação.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Murphy (2002) refere que os benefícios das novas tecnologias a nível organizacional podem ser tangíveis e intangíveis, os benefícios tangíveis são os benefícios que afetam de forma direta os resultados da empresa, como a redução de custos, e a geração de lucros associada, os benefícios intangíveis são os benefícios que causam melhorias de desempenho de negócio mas, por sua vez não afetam diretamente os resultados da empresa.

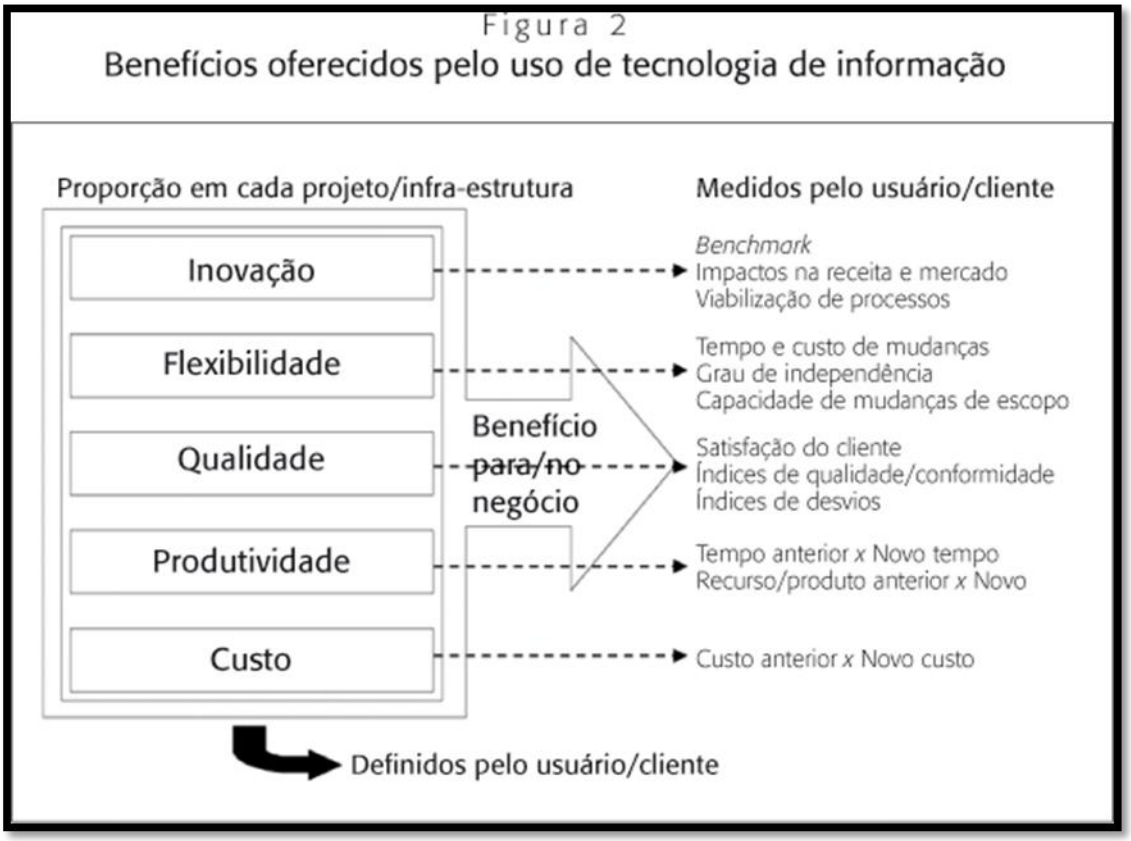
O estudo sobre o uso das novas tecnologias como diferenciação organizacional baseia-se em várias disciplinas como os aspetos microeconómicos, financeiros e económicos. A maioria dos modelos existentes assume que existe relação direta entre tecnologia e algumas medidas de desempenho, modelos que incluem o desempenho organizacional e investimento (McKeen, Smith e Parent, 1999). Uma síntese destes modelos, identifica que o investimento em novas tecnologias deve ser considerado como uma cadeia de processos de transformação, que inclui na sua constituição o investimento em novas tecnologias, o seu desenvolvimento, a sua utilização e o desempenho organizacional (Deveraj & Kohli, 2002).

Assim, a estrutura de benefícios do uso de tecnologia no desempenho organizacional podem ser definidos como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação, e esses benefícios podem ser entendidos como a oferta que a tecnologia traz para as organizações. Porém, tão importante quanto a oferta é o seu aproveitamento no desempenho empresarial, inclui, segundo o esquema seguinte, a infra-estrutura e os processos.

A figura 2 apresenta esses benefícios e exemplos de mensuração.

Figura 2

Benefícios oferecidos pelo uso de tecnologia de informação



Fonte: Revista de Administração Pública vol.42 no 2 Rio de Janeiro Mar./ Abril de 2008

A elaboração da estrutura deve ser realizada a qualquer nível de negócio sempre com o apoio das novas tecnologias, no qual se constrói uma visão comum. Assim, os benefícios do uso das novas tecnologias possibilitam uma melhoria ao nível das infraestruturas e processos. No que diz respeito às infraestruturas, podemos reiterar que os custos e a produtividade estão associados e constituem as principais variáveis de funcionalidade. A qualidade e a flexibilidade são imprescindíveis para a ótima gestão de desenvolvimento organizacional.

A globalização que se faz sentir atualmente, provoca incertezas económicas, avanço da tecnologia, complexidade nas relações, questionamento dos hábitos de vida e dos valores. Por tudo isto, leva o homem a uma instabilidade emocional, e a um mundo fora do controlo, mas as empresas enfrentam diariamente esse ambiente, interagindo

com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas que delas decorrem (Rego, 2002). É evidente o impacto destas transformações no desempenho humano. São maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios constantes, novas responsabilidades e riscos, e de flexibilidade para conviver com a instabilidade (Rego, 2002).

A construção de uma organização parte da conceção da sua missão, na qual é responsável por grande parte da imagem que reflete nos seus membros e para a comunidade. (Fischer, 1990). A organização pode ser focada como um fenómeno de comunicação, visto que as suas culturas são criadas e principalmente transmitidas através do processo de interação social, baseado na troca de mensagens, orais ou não e na interpretação e no significado que cada membro dá à mensagem recebida. Contudo, parecem atribuir à cultura organizacional um grande papel, acreditando que ela é capaz de exercer um poderoso mecanismo homogeneizador de pensamentos, sentimentos, comportamentos e ações. Mas ao aceitar-se que a cultura organizacional pode tornar iguais sentimentos e interpretações da realidade, nega-se a possibilidade de respostas diferentes à realidade que se apresenta para a interpretação de cada membro da organização (Fleury, 1997).

3. Novas tecnologias e situação estrutural inovadora

As novas tecnologias tem gerado alterações na conceção do trabalho, o que consequentemente produz alterações em termos de habilidades para o desempenho organizacional. Neste contexto, os reajustamentos dinâmicos, as estruturas organizacionais sujeitam-se a um conjunto de condicionamentos, associados à necessidade de reformularem a sua própria estrutura (Garrod, 1999). Desta forma, questiona-se sobre o significado da tecnologia e qual a sua implicação nas empresas? A esta questão a maior parte da literatura científica, principalmente aquela que está associada a funções organizacionais, revela que está inserido no discurso da modernização da sociedade e da inovação (Cristopher, 2000).

A partir da década 1990, a dimensão de competitividade relacionada à inovação em produtos, em processos e tecnologias passa a ser então, função de aspetos internos e externos à empresa, dentro de um meio ambiente externo dinâmico e de transformações. Internos, no que se refere a uma forma organizacional que permite

comunicação contínua entre todos os níveis da organização, incluindo o planejamento estratégico, de aprendizagem, de geração de conhecimento, e de competência. Externos, quanto ao seu relacionamento com o mercado, incluem os consumidores, fornecedores, concorrentes, e a análise constante da evolução tecnológica e do mercado. As empresas que ainda não se adaptaram a essa nova forma de gestão têm uma dupla missão, dentro dessa complexidade de reformulação organizacional, envolvendo simultaneamente a gestão da qualidade e a gesta da tecnologia, como fatores de competitividade e sobrevivência no mercado.

Apresento como exemplo da influência da inovação tecnológica, no setor educacional. O ritmo das inovações tecnológicas, assimiladas tão rapidamente pelos alunos, exige que a educação também acelere o passo, tornando o ensino mais criativo, estimulando o interesse pela aprendizagem. O que se percebe hoje é que a própria tecnologia pode ser uma ferramenta eficaz para o alcance desse objetivo.

Capítulo III – Empreendedorismo e Inovação

4. Génese e evolução do empreendedorismo em Portugal e no Mundo

Atualmente Portugal é confrontado com uma situação de grave crise económica, e a situação requer urgentemente que este país seja um paraíso para os empreendedores ambiciosos, pois a existência de várias iniciativas empresariais inovadoras criará emprego e novas perspetivas de futuro.

Neste contexto, o Primeiro-ministro Britânico David Cameron refere na "*Confederation of British Industry*" que,

> "Para se criar um novo dinamismo económico, para gerar emprego, crescimento e oportunidades necessitamos de apoiar as empresas de amanhã, não apenas as grande empresas de hoje, e como tal significa facilitar o acesso ao financiamento e criar um ambiente atractivo para o capital de risco, levar os bancos a financiar novamente as PME e insistir que uma fatia maior de orçamento seja alocada a PME"

Assim a criação de novas empresas inovadoras em certos sectores de produção representa uma grande e profunda manifestação da alteração estrutural em curso em matéria de Inovação. A revolução industrial que se relaciona com as novas tecnologias caracteriza-se pela entrada de novas empresas nestes mercados. Reforçar o investimento na inovação é o mais importante e crucial, tendo em conta a importância da inovação e crescimento sustentado das economias.

O desafio da inovação é a capacidade de converter ideias em valores e que dita o sucesso das empresas, é o requisito para uma economia competitiva, próspera e sustentável, com maior produtiva, com melhores empregos e salários.

Nesta nova natureza de inovação proposta, que seja aberta, colaborativa e global, todos os países são alvo de mudanças organizacionais e, para alcançar o desígnio de maior empreendedorismo torna-se urgente e imprescindível a construção de soluções eficazes que possibilitem a concretização de novos projetos (Lucas, 1999).

Não há inovação sem estímulos ao empreendedorismo e marcos que favoreçam a competição e a capacitação das empresas. Ciente destas importâncias o Governo aprovou no passado dia 7 de Dezembro de 2012 o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação, um programa transversal ao governo, e aberto à sociedade civil, este programa ambiciona uma sociedade mais empreendedora, alargar a base de empresas inovadoras e uma forte componente exportadora.

Este programa aposta em 4 (quatro) áreas de intervenção:

- Alargar conhecimentos e capacidades da população, encorajando a partilha de experiências e competências, e melhorar as sua capacidade de inovar;
- Dinamizar a inovação, concentrar esforços nas empresas com maior potencial inovador para que possam ser desenvolvidas, fazer elo entre a investigação, a criatividade e a inovação;
- Estimular o empreendedorismo, em varias vertentes o qualificado para a internacionalização, social e jovem, promover o espírito empreendedor e a autonomia;
- Promover o financiamento à inovação, otimizando a utilização dos mecanismos de financiamento do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), com vista a criar vantagens competitivas ao nível das ofertas de mercado.

Desta forma, o empreendedorismo não depende apenas da sorte, nem tão pouco exige que se tenha nascido em berço de ouro, porque é efetivamente possível começar o nosso próprio negócio com pouco capital (Ferreira et al, 2010). O espaço económico mundial está cada vez mais repartido e há uma acrescida preocupação no crescimento e desenvolvimento.

Em toda a parte os governos dão forte apoio para que as empresas inovem, isso resulta do reconhecimento da importância estratégica de investimento em inovação. A crise internacional reforça esse quadro com a certeza que o mundo mudará de forma significativa nos próximos anos, voltando-se ainda mais para novos setores e tecnologias, com ênfase na sustentabilidade. O papel desempenhado, nomeadamente pelo sector privado na dinâmica económica e social tem despertado grande interesse, reconhecendo a importância oferecida ao empreendedorismo. Neste sentido, a investigação sobre

empreendedorismo tem crescido consideravelmente nos últimos tempos, caracterizando desta forma, um campo profícuo de estudo dentro da área do empreendedorismo (Fung, 2007).

Empreendedorismo:

Conceito de empreendedorismo foi utilizado inicialmente pelo Joseph Schumpeter em 1950, e foi popularizado pelo economista como sendo o principal factor do desenvolvimento económico e social de um país, voltado para o desenvolvimento de competências tanto a nível técnico, científico e empresarial.schumpeter foi quem associou os empreendedores à inovação, em sua significativa obra " A Teoria do Desenvolvimento Económico". A palavra *empreendedorismo* deriva do francês "entre" e "prende" que significa qualquer coisa como "estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor".

Paralelamente ao conceito de empreendedorismo introduz-se o conceito de empreendedor.

Empreendedor:

Trata-se de algum versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir e reunir recursos financeiros. São pessoas ousadas e com capacidade de arriscar, o empreendedor tem o papel de criar algo diferente e por ter a iniciativa de executá-lo com sucesso, estimulando assim, o progresso económico.

A palavra empreendedor surgiu na França por volta do século XVII e XVIII, mas foi no inicio do século XIV que o economista francês Jean-Baptiste Say conceituou o empreendedor como sendo indivíduos agentes de mudança na economia. O empreendedor é o motor do sistema de economia de mercado, criando novos produtos, fazendo melhorias em produtos, processos e tecnologias existentes, entrar em novos mercados, arriscando-se em áreas novas e tornando obsoletos os anteriores métodos e modelos menos eficientes e menos eficazes. A inovação, de base tecnológica ou não, que resulta fundamentalmente da iniciativa empresarial

Segundo o artigo de Filion (1999) a literatura sobre o empreendedorismo reflete uma notável definição do termo *empreendedor.* Apesar das grandes dificuldades de se desenvolver o empreendedorismo, o movimento para o ensino do empreendedorismo iniciado há alguns anos é um passo no caminho da criação de uma cultura empreendedora que dará suporte ao processo de desenvolvimento económico.

Em 2001, Filion afirma que, nos próximos anos, nossa compreensão do termo carreira irá mudar radicalmente e muitas carreiras irão se tornar muito mais empreendedoras. Permitindo que os indivíduos possam escolher o melhor caminho a ser percorrido. Portanto, desenvolver pedagogias inovadoras torna-se vital.

Os economistas Richard Cantillon, Jean Baptiste Say, e Joseph shumpter, associam o termo empreendedor ao termo inovação, enquanto os comportamentalistas concentram-se essencialmente nos aspetos criativos e intuitivos. Assim sendo, a teoria económica ou Teoria Schumpeteriana refere que os primeiros a entenderem a importância do empreendedorismo foram os economistas, pois estavam interessados em compreender o papel do empreendedor associado ao impacto da sua atuação em economia. Coube ao Max Weber, no inicio do século XX, estudar o o "espírito capitalista" identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, Weber via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

Para Dolabela (1999: 34), o empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. E, ao definir o que vai fazer, leva em conta seus sonhos, desejos, preferências e estilo de vida que quer ter.

Aprofundando a leitura pode-se entender que o grande objetivo destes sábios era definir o que são empreendedores e as suas características. Desta forma, as ciências do comportamento expandiram-se rapidamente e houve entre elas um consenso maior sobre as metodologias mas válidas e confiáveis do que em qualquer outra disciplina. Essa expansão refletia-se na investigação sobre vários assuntos incluindo empreendedores. Na verdade muitas publicações descreveram uma série de características atribuídas aos empreendedores. As características comuns estão ilustradas na Tabela seguinte.

Tabela 2: Características mais Frequentes Atribuídas aos Empreendedores pelos comportamentalistas

Características dos empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância a ambiguidade e a incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização dos recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade a outros
Energia	Auto consciência	Agressividade
Tenacidade	Auto confiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: *Momaday (1982); Meradith, Nelson & Nack (1982); Timmons (1978). Citado pelo (Filion, 1998), adaptação própria.*

Observando a tabela pode-se afirmar que, os empreendedores são portadores de uma enorme energia e otimismo, são independentes e por conseguinte, tomam iniciativa. A persistência é outra marca que somada à criatividade, inovação e originalidade, distingue-se dos demais homens de negócios.

O empreendedor é um indivíduo que possui o sonho de conquistar algo importante, novos desafios e novos empreendimentos (Schumpeter, 1997). Autores como Jean-Baptiste Say; Schumpeter, Apud Dolabela, (1999), associam o empreendedor ao desenvolvimento económico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em novos negócios.

Para Silva e Moreira (2007), o empreendedorismo deve ser visto, assim, enquanto processo dinâmico que tem inerente a conceção, perceção e realização de uma determinada oportunidade de negócio, que pressupõe o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em novas oportunidades. As autoras sublinham ainda de que a abordagem sobre empreendedorismo requer

coexistência de fatores relevantes que são: "Criatividade, invenção e Inovação[1]", Criatividade **–** ligação e a organização de conhecimentos nas mentes de pessoas na geração de novas ideias. Invenção – é a coisa nova criada ou concebida no campo das ciências, da tecnologia ou das artes, é a materialização de uma nova ideia, portanto se a invenção não tiver utilidade ela não constitui uma inovação. Inovação **–** é a primeira implementação prática e concreta de uma ideia criativa e transformá-la em valor de tal forma que justifique um reconhecimento.

Inovação:

Palavra do termo latino "*innovatione"*, cujo significado é renovação. O conceito de inovação é bastante variado, dependendo principalmente da sua aplicação. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de ideias e invenções, assim como, a exploração económica relacionada, ou seja, como fazer mais com menos recursos, permitindo ganhos de eficiência em processos produtivos, administrativos ou financeiros.

A inovação potenciona o motor da competitividade na prestação de serviço, sendo também um fator fundamental no crescimento económico, permite as empresas diferenciar-se da concorrência no mercado, oferta distintiva e gera empregos.

A inovação é fundamental, pois através dela as organizações tornam-se capazes de gerar riquezas contínuas, investem por isso somas crescentes para desenvolver o seu potencial inovador.

Segundo Druker (2002), a inovação não ocorre apenas nos processos finais de fabricação, esta pode ocorrer em todo e qualquer ponto da organização. Não é apenas fazer coisas diferentes, mas, também, fazer as mesmas coisas de formas diferentes, criando novos potenciais de satisfação.

[1] A propósito da inovação, aconselha-se consultar Revista "inovarte" (revista de inovação), (Mações, 2010). Orientação para mercado aprendizagem organizacional e inovação (Tese de doutoramento)

Sendo por isso, diferenciada em tipos de inovação, podendo ser do produto ou serviço, quando as alterações são significativamente melhorados; inovação do processo, com a implementação significativamente e melhorada do processo ou logística de produção de um determinado bem ou serviço e a inovação de marketing, a adoção de um novo conceito de marketing que envolve uma mudança substancial no design de um produto ou embalagem de modo a melhorar significativamente a divulgação e a distribuição.

Os PME são alvos deste estudo por serem normalmente o local das primeiras manifestações empreendedoras e inovadoras, devido a sua importância socioeconómico. Ultimamente, tem-se verificado um conjunto de mudanças e melhorias que se identificam ao nível da variedade e sofisticação, e estas melhorias, geralmente, estão associadas a atividades de desenvolvimento mais intensivas. Os progressos referidos abrem caminho ao desenvolvimento de uma atividade empreendedora inovadora, orientada para o aproveitamento de oportunidades, frequentemente, as pequenas empresas inovadoras beneficiam de uma vantagem de produtividade relativamente às grandes empresas ao nível da inovação, permitindo que estes pequenos atores operem como “agentes de destruição criativa”.

Para uma empresa ser inovadora é essencial que exista sinergia entre os dirigentes e o corpo técnico, visando à complementaridade e à convergência de esforços para promover recursos financeiros, humanos, materiais e conhecimentos para que novos produtos, processos e serviços sejam desenvolvidos. (Simões & Silva, 2010).

Como foi abordado anteriormente, uma empresa para ter sucesso deve ser competitiva, usando a inovação como alavanca, para isso, é preciso incentivar a criatividade e experimentação, sair do paradigma estático proporcionando aos colaboradores um ambiente de desenvolvimento e partilha de ideias, deve também, investir em novas tecnologias (ex. TIC), investigação e desenvolvimento I&D e melhorias.

Cada vez mais, têm-se aumentado o reconhecimento por parte das empresas na aposta do I&D como solução para um contínuo e renovado crescimento. Em geral, as atividades I&D são conduzidas por unidades especializadas ou centros de pesquisas como, universidades ou agência do Estado.

No âmbito comercial, o I&D refere-se as atividades de longo prazo e/ou orientados para que futuros projetos sejam bem sucedidos.

Este tema tem sido alvo de vários estudos económicos, como sendo fator crítico de sucesso, servindo inclusive como termo de comparação entre países. Dito isso, segue o exemplo prático da empresa Natura. Trata-se de uma pequena loja situada na rua Oscar Freire, capital paulista, criada em 1969, Natura é fabrica de produtos cosméticos de higiene e perfumarias, é hoje um dos bons exemplos de empresa brasileira que investe em inovação. Segundo o diretor Eduardo Luppi, na indústria de cosméticos o ciclo de renovação de produto é de dois a três anos e que, para enquadrar nesse ritmo a Natura investe 3% da sua receita liquida em I&D, melhorias de processo juntamente com universidades e centros de pesquisas, em 2003 a empresa faturou 1,9 bilhão de reais e investiu 35 milhões de reais em pesquisas, Eduardo remete por isso, a questão crucial de inovação nas empresas brasileiras e também no conjunto das instituições de ensino e pesquisa do país.

Os dados de 2012 do ranking *de world intellectual property organization* constata os dez países mais e menos inovadores do mundo, apresentamos:

Tabela 3: Ranking de 2012 da world intellectual property organization

Os Mais Inovadores	Os Menos Inovadores
1º Estado Unidos da América	1º Sudão
2º Coreia do Sul	2º Níger
3º Alemanha	3º Iémen
4º Finlândia	4º Laos
5º Suécia	5º Burundi
6º Japão	6º Togo
7º Singapura	7º Angola
8º Áustria	8º Costa do Marfim
9º Dinamarca	9º Paquistão
10º França	10º Síria

Fonte: Site da *World Intellectual Property Organization*

Nesta lista Portugal aparece como 25º país mais inovador. A análise leva em conta seis itens; I&D, produtividade, densidade Hi-Tech, concentração de investigação, capacidade fabril, eficiência terciária e patentes.

5. Criatividade e inovação nas Pequenas e Medias Empresas:

Nem sempre a inovação é resultado da criação de algo totalmente novo, mas com muita frequência é o resultado da combinação original de coisas já existentes, neste aspeto, as pequenas e medias empresas têm um papel fundamental na criação de novos processos e produtos, as PME`s tem duas grandes vantagens, a flexibilidade e a agilidade.

Sugundo pesquisas, é mais difícil encontrar a criatividade nas grandes empresas, não porque não há números suficientes de pessoas criativas, mas o projeto de organização e processos de negócios tornam quase impossível ser criativo.

Quando uma empresa, para satisfazer as necessidades dos seus clientes só procura diminuir os custos de exploração e não oferece pequenas melhorias, nem que sejão pequenas “diferenciações” e “novidades” incrementadas, ela corre o risco de caminhar no sentido contrário do desejado.

Para conquistarem esta zona de conforto as PME´s adotaram basicamente três estratégias de inovação:

1- Criatividade avançada e competitividade tecnológica baseada em novos processos para oferecer produtos melhores;

2- Tecnologia avançada e criatividade de *design* para projetar produtos inovadores;

3- Criatividade avançada e pensamento de design para transformar produtos em existências.

A criatividade passou a ser absorvida pelo profundo desejo de maximização de resultados financeiros. A situação vivenciada atualmente entre as empresas e os clientes estimulam a busca de maior entendimento sobre como melhorar os resultados das iniciativas inovadoras e como fazer a empresa mais inovadora, buscando soluções como; desenvolver modelos, aplicar ferramentas, identificar benchmarks e seguir em frente.

6. Componentes e fases do empreendedorismo.

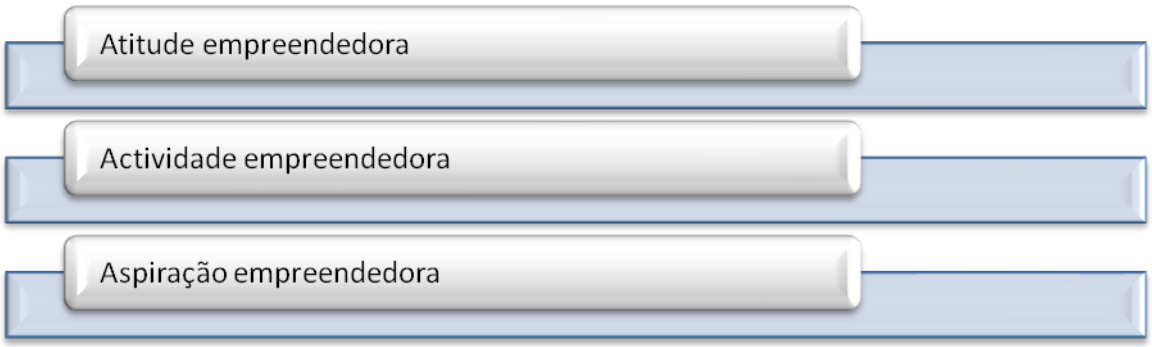
A realização de estudos avaliativos de eficiência, eficácia e efetividade de políticas têm sido pauta de programas relacionados ao empreendedorismo, desta forma, propõe-se que conheça o projeto GEM.

*Global entrepreneurship Monitor (*GEM), atualmente o maior projeto internacional de pesquisa sobre empreendedorismo.

O projeto GEM tem como atividade principal, a pesquisa sobre as diferenças da capacidade empreendedora entre países, incluindo Portugal, a contribuição do empreendedorismo para o crescimento económico e tecnológico; o potencial dos Governos para promover o empreendedorismo; as relações entre as oportunidades empreendedoras e a capacidade dos indivíduos em explorar novas oportunidades. Além de levar em conta a importância do empreendedorismo no processo de inovação.

Hoje em um cenário com tantas ofertas de produtos e serviços, a inovação é a chave de sucesso em qualquer empresa. Segundo os intervenientes no processo GEM (2005), podem ser identificadas três principais componentes do empreendedorismo que se encontram interligados entre si.

Tabela 4: Componentes do Empreendorismo



Fonte: *Sistematização própria*

Assim, segundo o esquema acima referenciado, a *atitude empreendedora* é a postura mais adequada ao empreendedorismo. A atitude empreendedora quando valorizamos o aprendizado é importante porque reflete o sentimento geral da população relativamente aos empreendedores e ao empreendedorismo. É fundamental que os

países tenham pessoas capazes de reconhecer oportunidades de negócio valiosas e, por outro lado, capazes de perceber que detêm as competências necessárias para explorar estas oportunidades. Precisamos reavaliar as atitudes e valores para se adatar aos acontecimentos, o que tem valor hoje pode não ter mais valor amanhã e vise- versa. Para além do mais, se a atitude nacional relativamente ao empreendedorismo for positiva, irá contribuir para gerar apoio cultural, recursos financeiros e benefícios em rede para os empreendedores ou para as pessoas que querem criar um negócio (Simões & Silva, 2010).

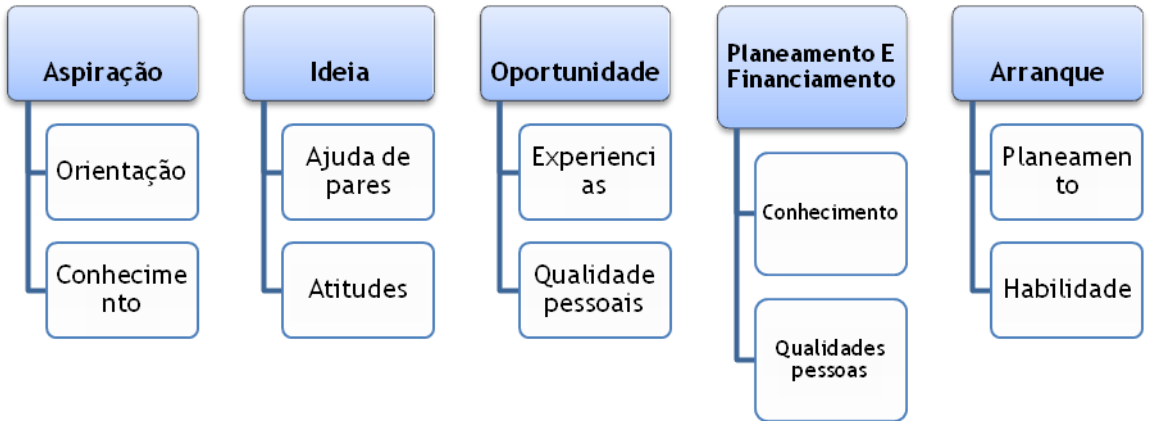
A *atividade empreendedora* deve ser vista como um processo e não como um momento. É por este motivo que o GEM mede quer as intenções empreendedoras, quer a atividade empreendedora nascente, a nova e a estabelecida. A análise das múltiplas componentes da atividade empreendedora permite também explorar diferenças entre os processos empreendedores nas três grandes fases de desenvolvimento económico dos países. Por exemplo, espera-se que a atividade de negócios nascentes e novos seja alta nas economias orientadas por fatores de produção, principalmente porque a maior parte desta atividade é motivada pela necessidade económica.

Na verdade os componentes em causa refletem a natureza qualitativa da atividade empreendedora. Por exemplo, os empreendedores diferem nas suas aspirações de introduzir novos produtos e novos processos produtivos, de abordar mercados externos, de desenvolver uma organização e de financiar o crescimento do seu negócio com capitais externos. Estas *aspirações empreendedoras*, quando concretizadas, podem afetar significativamente o impacto económico das atividades empreendedoras (Simões & Silva, 2010).

As filosofias que estão subjacentes ao modelo de empreendorismo têm como pressuposto principal o facto de que os empreendedores para efetuar e realizar um projecto inovador necessitam de desenvolver determinadas qualidades específicas, atitudes e características empreendedoras (Faias 2010). Sem descartar a importância da produtividade sustentável.

Neste sentido, é cada vez mais claro que o sucesso de planos estratégicos depende de pessoas comprometidas com a missão e com os objetivos das organizações, assim como, competências para assumir desafios. O processo de empreendedorismo divide-se em várias fases, facilmente atingíveis, apresentados na figura 4.

Tabela 5: Fases do empreendorismo



Fonte: sistematização própria

Em primeiro lugar, o sujeito deve ter uma aspiração que lhe servirá de guia para a orientação do negócio a realizar, muitas vezes, o empreendedor pensa primeiramente em algo que fará ganhar dinheiro, e apesar de ser um fator importante, é crucial trabalhar uma ideia que o empreendedor realmente queira fazer. Harold Geneev diz que, no mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiências, agarre a esperiência primeiro, o dinheiro virá depois.

No entanto, qualquer projeto de inovação é determinado por fases; a detenção de oportunidades, a geração de ideias, o desenvolvimento das ideias selecionadas, o teste dos protótipos, a introdução do novo produto/ serviço ou processo e a sua difusão no mercado, esta fase mantém-se inalterada. Este primeiro passo representa a preparação da ideia, as quais identificam as oportunidades, depois de identificar as oportunidades, o empreendedor deve planear o financiamento necessário para a realização do projecto e definir o modelo global de gestão a adotar, aprtir do teste e só depois destes passos a introdução e entrada no mercado. (Nunes e Silva, 2010).

Benefícios do empreendedor:

O desempenho das organizações esta mais do que nunca em pauta. A capacidade de posicionar-se corretamente perante os desafios de um ambiente

empresarial exige revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações.

A habilidade de buscar e capturar oportunidades traz benefícios ao empreendedor, tais como, aprender a tirar a ideia do papel e buscar oportunidades, adatar-se às instabilidades do cenário e diante de dificuldades avaliar o processo e implementar melhorias.

A determinação, humildade, iniciativa, empatia, foco nas ações deve fazer parte da prática e dos mandamentos do empreendedor.

7. Classificação e características das pequenas e medias empresas (PME).

De acordo com a legislação em vigor, disposta na definição europeia expressa na comissão nº 2003/361/CE, são classificadas como PME as empresas com menos de 250 funcionários, e cujo volume anual de negócios não exceda 50 milhões de euros. Segundo o estudo do INE (2006) existem em Portugal 296 928 PME o que corresponde a 99,5% do tecido empresarial

.A tabela 6 apresenta a classificação de PME de acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003. Os valores representados na tabela encontram-se ainda em vigor.

Tabela 6: Classificação de PME de acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003

Categoria	Número de funcionários	Volume de negócios	Balanço total anual
Media empresa	<250	≤50€ Milhões	≤ 43€ Milhões
Pequena empresa	<50	≤ 10€ Milhões	≤ 10€ Milhões
Micro empresa	<10	≤ 2€ Milhões	≤ 2€ Milhões

Fonte: Comission, 2003.

Para fins estatísticos normalmente as empresas são classificadas utilizando apenas o critério de números de funcionários (INE, 2010).

Desta forma 99,8% das empresas na União Europeia são PME, dessas, 92% são microempresas, 7% são pequenas empresas e apenas 1% médias empresas. A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente, em termos de emprego, e também, ainda que de forma mais ténue, em termos de volume de negócios, já que micro e pequenas empresas geram 51,5% do emprego e realizam 35,7% do volume de negócios nacional.

Entre 2002-2008 foram criadas em média 1, 3 milhões de PME, segundo dados da Comission, 2010. O Eurostat (2008) apontou que, 51% das empresas criadas em 2002 ainda existiam em 2005. Verifica-se com isso, que como reportou a OECD (2009) as taxas de sobrevivência de PME são tipicamente menores em anos em que houve entrada de novas empresas.

Em algumas áreas as PME tem melhor desempenho do que as grandes empresas, a tendência em investir, por exemplo, é maior. Elas, ainda, são responsáveis por absorver a tecnologia gerada e não utilizada por grandes empresas, potenciando a inovação e o desenvolvimento do país.

Concentração geográfica das PME em Portugal:

Verifica-se uma forte concentração regional das PME, 75% (cerca de 161 mil) destas empresas estão localizadas em apenas 6 distritos, designadamente: Lisboa, Porto, Aveiro, Setúbal, Braga e Leiria.

A concentração é particularmente elevada nos distritos de Lisboa e Porto, que reúnem mais de metade das PME portuguesas (51%). Bragança (onde não existe qualquer empresa de grande dimensão) e também, Beja, Évora, Faro, Guarda e Vila Real (99,9% das empresas são PME). As PME apresentam uma posição claramente dominante em todos os grandes sectores de actividade.

Setores predominantes de atividades de PME:

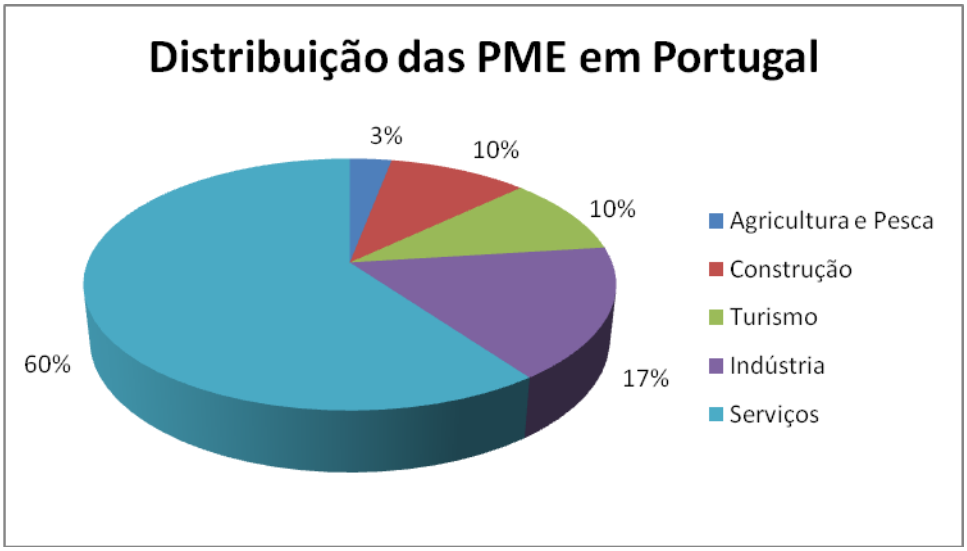
A grande maioria das PME portuguesas (62,3%, ou seja, 133.617 PME) exerce a sua atividade nos sectores comércio e serviços, sendo que uma percentagem significativa (16,7%) atua na indústria transformadora. As restantes PME distribuem-se de forma equivalente entre os sectores do turismo e construção (10,6% e 10% das PME, respectivamente), tendo a indústria extractiva e a energia uma expressão muito reduzida

neste domínio. As PME representam mais de 99% do tecido empresarial em cada um dos distritos do país.

O Turismo, comércio, construção, indústria extractiva e serviços destacam-se neste domínio, sendo setores onde as PME representam mais de 99,5% do tecido empresarial.

Apesar de ligeiramente menos expressiva, a importância das PME é também muito elevada na indústria transformadora (98,8%) e energia (94,2%). (http://www.eicpme.iapmei.pt).

Gráfico 1: Distribuição do tecido empresarial das PME em Portugal



Fonte: INE 2006

As PME desempenham um papel fundamental no atual contexto económico, social e empresarial. Esse facto é sustentado com a sua presença efetiva no mercado português. As Pequenas e Médias Empresas encontram-se presentes em todos os setores da indústria e dos serviços e evidenciam uma grande capacidade de adaptação face á evolução da situação económica e social.

Segundo Levy & Powell (2005) podem ser consideradas três principais perspetivas que caracterizam as PME:

a) Mercado:

A própria envolvente económica e competitiva influência a actividade das PME, e a sua sobrevivência a nível de mercados. Neste contexto, as PME têm tendência para se focar apenas num pequeno número de clientes, que apresenta como consequência, ter menos poder de negociar e de influenciar o preço. Segundo os autores Laudon e Laudon (2007) perante este fator, as PME apenas competem em nichos de mercado onde podem influenciar o preço e a quantidade vendida. Portanto, uma das grandes dificuldades para as PME é o elevado poder negocial dos clientes que determina os preços e quantidades de bens transaccionados no mercado, este deve ser um fator decisivo para as empresas investirem em sistemas e tecnologias que possibilite uma melhor gestão da informação e conhecimento do mercado, como por exemplo, o CRM.

b) Liderança e os colaboradores:

Em maior parte das PME, os gestores actuam em diversas áreas e utilizam a intuição como principal factor na tomada de decisão. Segundo Levy & Powell (2005) a atitude do gestor neste contexto, pode ter grande influência na performance e comportamento da organização, pois ao ter o poder total sobre as diversas decisões da empresa condiciona o comportamento dos funcionários. Na verdade, micros, pequenas e médias empresas necessitam de um bom sistema de informação para apoio à gestão, que lhes permita compreender e atuar sobre o seu meio envolvente. Nesse sentido, ferramentas como o *e-business* poderá ser útil para uma gestão mais eficiente e eficaz.

c) Flexibilidade e Inovação:

Maior parte das PME apresenta uma elevada capacidade de flexibilidade e inovação, a flexibilidade consiste na sua capacidade de adaptarem a novos e diferentes contextos e circunstâncias. A inovação também é uma característica chave das PME em muito influenciada pelo gestor. Neste contexto, o facto de maior parte das empresas estarem confinadas a um determinado nicho de mercado favorece o seu carácter flexível e inovador. Por outro lado, a escassez de recursos e de competências, também pode influenciar a capacidade da organização.

Apesar de serem de extrema importância para a economia, muitas têm sido os problemas enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas.

Segundo a Associação das PME Portugal são frequentes os seguintes problemas:

- Elevada carga fiscal;
- Legislação laboral de forma obsoleta;
- Custos de produção e falta de competitividade;
- Burocracia e custos de contexto;
- Formação dos seus colaboradores;
- A obtenção de crédito.

As características específicas de uma Pequena ou Média Empresa (PME) têm implicações profundas no seu processo de avaliação. Na realidade, a leitura das demonstrações económico-financeiras, a interpretação de indicadores, e a própria aplicação dos métodos de avaliação mais comuns são atividades que têm de ser adaptadas a um contexto caracterizado por uma forte interdependência entre a "esfera pessoal" do empresário e a "esfera empresarial" e por uma grande liberdade de "construção" da contabilidade, beneficiando da informalidade dos relacionamentos e da inexistência de auditores externos. (Jesus, José; Rocha, Luís; Viana; Rui, 2001)

Para melhor compreender as características das PME, Escrivão (2000) apresentou um conjunto de fatores que diferenciam as PME das grandes empresas.

Tabela 7: Diferenciação das características das PME

CARACTERISTICAS DE DIFERENCIAÇÃO DAS PME		
Características principais	**PME**	**Grandes empresas**
Adaptabilidade	Grande	Pequena
Administração	Pessoal ou familiar	Profissional
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Pequena	Grande
Capacidade de utilizar especialistas externos	Pequena	Grande
Capacitação profissional	Não especializada	Especializada
Capital	Concentrado	Dissolvido
Concentração de recursos	Trabalho	Capital
Decisão	Centralizada	Descentralizada
Estrutura	Informal	Organizada

Flexibilidade	Grande	Pequena
Forma jurídica	Limitada	Sociedade anónima
Ganhos de escala	Pequenos	Grandes
Idade média	Pequena	Grande
Nº de funcionários	Pequeno	Grande
Recursos financeiros	Escassos	Abundantes
Sistemas de informação	Simples, formais e manuais	Complexos, informatizados e formalizados
Utilização da tecnologia	Baixa	Alta

Fonte: Escrivão, 2000

Segundo Coimbra (2007) *Research & Consulting Manager* da IDC Portugal refere que, as PME já possuem uma infra-estrutura e estão mais conscientes do impato táctico e estratégico que as tecnologias de informação podem acrescentar ao negócio, constituem uma oportunidade imediata ao nível de aplicações empresariais que por consequência implicarão novos investimentos em infra-estruturas e serviços.

Assim, fatores como o empreendedorismo, desconhecimento de técnicas, bem como falta de recursos financeiros são algumas das características das PME, no entanto, no estudo efetuado por Sammut (2001) agrupa os principais fatores de sucesso, segundo algumas catégorias como o empreendedorismo, ambiente, recursos financeiros e organização, evidenciados na tabela seguinte.

Tabela 8: Dimensões e fatores chave de sucesso do empreendedorismo

Dimensão	Factores chave de sucesso
Empreendedorismo	Parentes empreendedores Experiencia Capacidade de aprendizagem Controlo da situação Tarefas bem definidas Gestão eficaz do tempo
Ambiente / actividades	Estudo de mercado Estabilidade dos funcionários Gestão eficaz de informação Desenvolvimento de pesquisas em pareceria Penetração agressiva de mercado

Recursos financeiros	Assunção de risco moderado Obtenção de capital suficiente
Organização	Especialização dos funcionários Delegação e participação na tomada de decisão

Fonte: Sammut (2001)

7.1 Empreendedorismo e Inovação Organizacional em PME.

Maior parte dos estudos existentes sobre o empreendedorismo e inovação possuem um carácter multifacetado. A inovação é considerada como o fenómeno importante no desenvolvimento económico pois substitui técnicas e funções antigas por outras mais inovadoras.

Segundo Pereira (2005) e Leite (2000) referem que as PME por serem de pequena dimensão, estão mais propensas a terem espírito empreendedor, do que as empresas de grande dimensão. Nas PME, geralmente, o sucesso é obtido através de planeamentos não formais, e que se baseia numa profunda percepção do mercado e ambiente envolvente.

Para Gimenez (1998, 2000) as PME têm um processo de planeamento de estratégica que se baseia muito mais na observação e não na formulação técnica, não desperdiçam muito tempo na análise.

Para ser bem sucedida, a análise a ser definida terá que ter em conta o meio envolvente em que está inserida, complementada com um levantamento dos pontos fortes e fracos inerentes à atividade da organização.

O modelo das 5 (cinco) forças competitivas desenvolvido por Porter (1980), assenta no pressuposto que toda e qualquer organização estão inseridas dentro de determinada"indústria" e, para obter sucesso, terá que se relacionar de modo efetivo com as forças competitivas existentes nessa indústria.

É imperioso reconhecer a importância da promoção do reforço da capacidade inovadora das empresas, em particular nas PME, principalmente num contexto em que a

globalização acentua cada vez mais a lógica competitiva e a alteração das práticas instituídas. O sucesso em inovação reside na capacidade empresarial de criar, introduzir e desenvolver novos processos ou produtos no mercado e capacidade da envolvente em facilitar esses processos.

8. Impato da atual crise nas PME Portuguesas:

Durante estes últimos anos o mundo enfrenta a pior crise económica mundial desde os anos 1930. O que começou como uma crise económica culminou, no final de 2008, numa súbita perda de confiança nas empresas e um rápido declínio nos negócios internacionais.

Muitos dos progressos económicos e sociais foram anulados, por elevadas taxas de desemprego que atingiu níveis históricos em Portugal, crescimento estrutural lento e níveis de dívidas elevados, seguidos pela queda no nível de investimento e por uma gradual queda no consumo (Comission, 2010; Conselho, 2010).

Um outro impato da crise nas PME diz respeito ao financiamento. Os bancos adotaram critérios de empréstimos diferenciados, dificultando a obtenção de financiamentos pelas PME (Audretsch, 2009).

Depois da recente crise económica, a internacionalização de PME passou a ser tratada principalmente em Portugal, como fundamental para a sustentabilidade e expansão das PME Europeias (ECFIN, 2010), sendo de vital importância para a economia e recuperação de empregos (Comission, 2010).

Um estudo realizado pela Comissão Europeia (2010) apontou que, as PME internacionalizadas demonstram melhor desempenho e são mais competitivos do que as não internacionalizadas garantindo, assim, uma maior sustentabilidade a longo prazo.

Em Portugal a utilização do suporte governamental para a internacionalização é ainda fraco, ficando, dentre os países da Europa, na 29ª posição na utilização de suporte financeiro e na 25ª posição na utilização de outros tipos de suporte (Comission, 2010).

Neste contexto que, Portugal tem desenvolvido diversas acções neste domínio, atesta um forte empenho em estimular e consolidar a utilização do *benchmarking* como

ferramenta inovadora, ao serviço da gestão e da estratégia empresarial, capaz de promover a conectividade nas pequenas e médias empresas.

Ao IAPMEI, como uma agência pública, cabe actuar nas diferentes vertentes da inovação e da competitividade, estimulando, em particular, uma cultura empresarial assente em critérios que promovam os melhores modelos de gestão e reforcem a capacidade de utilização da informação e a sua conversão em conhecimento, e com isto, o IAPMEI tem vindo a valorizar e a reconhecer o *benchmarking* como um instrumento particular e útil para as empresas, capaz de funcionar como um indutor de processos de melhoria de desempenho, em termos globais, de processos de inovação, pois trata-se de uma ferramenta de gestão que produz um importante efeito pedagógico de avaliação sistemática, revelando um poderoso impulsionador de acções de correção, destinadas a superar fragilidades detectadas, e definir rumos mais ambiciosos.

Recentemente foi divulgada, peloIAPMEI uma metodologia mais abrangente de aplicação do benchmarking nas empresas, integrado na Plataforma Inovar, que incorpora três instrumentos complementares traduzidos em diferentes etapas “auto-diagnostico *online*”,”*benchmarking* assistido” e “*scoring* de inovação”, reflecte o previsto em sede do Eixo Inovação (Imprimir um Novo Impulso a Inovação) do Plano Tecnológico, incentivando a utilização de instrumentos de diagnóstico e de desempenho das empresas, gerando Planos de Oportunidade de Melhoria, induzindo dinâmicas estruturadas e contínuas de reflexão estratégica, orientadas para a identificação e beneficia das melhores práticas.

Dito isso, o benchmarking é; o processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

Pode-se dizer de forma simples que benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

O benchmarking é um importante instrumento de gestão das empresas, que tem como objetivo melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, através da análise de estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado. E com

a pretensão de contribuir para a antecipação da acção em detrimento da reacção, chamando a atenção das empresa para uma crescente valorização dos processos de inovação como factor essencial á sua sustentabilidade.

O IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, criado em Portugal em 1975 através do Decreto – Lei nº 51/75, é o principal instrumento das políticas económicas direcionadas para as micro, pequenas e médias empresas. Para além de atividades de sensibilização e promoção do espírito empresarial junto da população escolar, o IAPMEI oferece informação e programas de apoio destinados a auxiliar novos empreendedores desde a fase da passagem de ideia de negócio a projeto empresarial.

Dedicando particular atenção ao empreendedorismo inovador, o IAPMEI oferece; melhor acompanhamento e assistência técnica, assistindo os empreendedores na elaboração de estudos de mercado, plano de negócio, na pesquisa ativa de fontes de financiamento, na utilização de ferremantas de benchmarking e nas fases de constituição e arranque da empresa.

Jaime Andrez, ex. Presidente do Conselho Directivo do IAPMEI, afirmou que IAPMEI está empenhado em facilitar a melhor utilização destes instrumentos, sem esquecer que as empresas estão no centro do processo de inovação e com determinação e ousadia os empresários portugueses serão sempre os protagonistas das acções que conduzirão a ultrapassar os actuais desafios da economia portuguesa. O atual presidente Luís Felipe Costa afirma que, em dois anos houve 52 mil empresas a beneficiar das linhas de crédito PME, o que corresponde a uma “injeção” de 7 mil milhões de euros na economia. É apenas uma das faces visíveis do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IAPMEI para evitar que a crise assuma proporções ainda maiores.

Um estudo recentemente elaborado pela Bain & Company (2005) revela que o *benchmarking* é a terceira ferramenta de gestão mais usada pelas empresas.

Revela ainda que, sendo um dos mais antigos utensílios disponíveis junto dos gestores, é ao mesmo tempo um dos mais rentáveis. Ajudando assim, a resultados que traduzem aumentos de produtividade de mais de 40%, diminuição da quantidade de defeitos daquela mesma ordem de grandeza, redução de mais de 50% dos valores médios de stock, ou desenvolvimentos de marcas próprias e aumentos significativos nas

vendas para marcados de difícil penetração, motivos suficientes para justificar uma maior atenção dos empresários a este instrumento e a promover a sua mais ampla utilização.

Declaração feita pelo A.Blanton Gogfrey, Chief Executive Officer da Juran Institute Inc., testemunhando o bom desempenho da empresa, com a utilização (aplicação) do benchmarking.

> "O benchmarking tornou-se uma das principais ferramentas para a gestão pela qualidade total. O processo de benchmarking, muitas das vezes, permite a tomada de consciência necessária para levar a cabo as mudanças profundas e radicais no desempenho das organizações que normalmente são desesperadamente ambicionadas."

Brian A. Carfiel, Chairman and Chief Executive da British Columbia Telecommunication Company também comprova o sucesso, *"para vencer os desafios de amanhã, a BC Telecom sabe que tem que competir hoje com os melhores. Os conceitos inovadores do benchmarking em vez das tradicionais soluções, têm sido essenciais para o nosso sucesso."*

O processo de *benchmarking* deve começar no interior das empresas, a análise introspetiva permite o conhecimento das suas próprias práticas antes de apreciar a forma como os outros agem. A perceção e o domínio interno são condições de base para beneficiar da aprendizagem com outras empresas, e com isso, alcançar um crescimento da produtividade e da competitividade, nomeadamente através de uma aposta clara na inovação e no aumento do conteúdo tecnológico e da sofisticação dos serviços.

Quase sempre a inovação mais radical tem origem na iniciativa individual ou de pequeno grupo de pessoas, que detecta uma oportunidade e não tem medo de arriscar e tentar, com mestria e ambição de operar em grande escala e mudar a forma como se faz o negócio. Infelizmente esses processos nem sempre são bem sucessíveis. Por cada milhar de novas iniciativas provavelmente novecentos e noventa falham miseravelmente ou têm um impacto mínimo e acabam por ser reabsorvidas.

Não basta ter uma boa ideia, instalar-se numa garagem e começar a produzir, é necessária uma excepcional capacidade de execução, uma perfeita compreensão do mercado, uma fantástica competência para lidar com o crescimento ultra-rápido, ou seja, é preciso saber sobreviver ao teste do mercado, o que não acontece a quase todos, que falham e desaparecem.

A profunda alteração de indústrias internas, o crescimento rapidíssimo de novos sectores, o aparecimento de produtos e serviços revolucionários são o resultado de inovação radical, justificando todo o esforço dos que são bem sucedidos.

A aceleração do crescimento nas economias mais avançadas explica-se fundamentalmente pelas novas indústrias e as novas soluções, não pelas indústrias mais maduras e mais estáveis. É necessário que existam condições favoráveis, o que raramente é caso em economias muito maduras e muito reguladas, como as da Europa continental, pois toda a política económica e a intervenção dos poderes públicos se destina a proteger as actividades já existentes, e em particular, os grandes incumbentes, limitando o espaço para novos empreendedores.

O elemento central deste fantástico processo de criação de valor é o empreendedor. E o ingrediente indispensável é o risco. Sem novos empreendedores dispostos a correr riscos, numa escala sem procedentes, não há quaisquer condições para acompanhar esta alteração do crescimento que se verifica hoje em certos países.

Empreendedorismo e Inovação são contribuições valiosas para uma melhor compreensão daquilo que realmente faz a diferença nas economias mais avançadas do Mundo.

A promoção de um “espírito empreendedor” e de inovação não é mais apenas uma opção. Por todo o mundo, os países têm procurado fomentar o empreendedorismo, incluindo Portugal, e para tal tem-se nãosó de perceber como promover as boas práticas dos outros países, mas também de perceber a inovação e usa-la como uma ferramenta do empreendedor. Contudo estes esforços devem-se á relação esperada entre o empreendedorismo e o progresso económico.

A Comissão Europeia (2003) comunga da mesma ideia ao concluir, no seu livro verde sobre o empreendedorismo na Europa, que o “espírito empresarial” contribui para o crescimento económico e pode ainda contribuir para reforçar a coesão económica e social de regiões menos desenvolvidas e para estimular a atividade económica como a, criação de emprego e a integração dos desempregados no meio laboral.

Empreendedorismo e o progresso económico:

Geralmente assume-se que o empreendedorismo se encontra associado ao progresso económico, embora ausente da vasta maioria dos modelos económicos. Shumpeter na sua obra clássica de 1991, " Teoria do Desenvolvimento Económico" argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento económico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. Por conseguinte, para além de ser importante para o crescimento económico, o empreendedorismo assume também particular importância para o desenvolvimento das economias, especialmente quando estas atravessam momentos de transformação (klich e Poznanska, 1999).

Os benefícios económicos do empreendedorismo

Os benefícios do empreendedorismo para a economia não se restringem ao aumento de produção e de riqueza, há notoriamente, grandes variações entre países a que se refere à atividade empreendedora. Mas as diferenças não são explicadas apenas pela riqueza relativa ou pelo nível de desenvoltura económica dos países. Se olharmos para a economia portuguesa descobrimos que a paisagem industrial é composta na sua maioria por pequenas e médias empresas que produzem, principalmente, produtos na fase de maturidade do ciclo de vida do produto. Por um lado, nos países mais pobres, as pessoas não têm emprego e não tem fonte de rendimento, seja através de um sistema de segurança social, de subsídios de desemprego ou de mecanismos de inserção de desempregados, pelo que a subsistência pode estar dependente da criação do seu próprio negócio, este é provavelmente um negócio pequeno e que exige um investimento mínimo.

Nos países mais pobres tende a haver muitas pequenas e micro empresas, e em países mais ricos tende a haver maior número de médias e grandes empresas. Assim, também as pessoas nos países mais ricos conseguem mais facilmente encontrar um emprego nestas empresas maiores, e sentem menos necessidade de construir elas próprias a sua empresa. Os países europeus mais desenvolvidos têm níveis de empreendedorismo relativamente reduzidos. Lembrando que o empreendedorismo não se resume apenas a investir em um negócio próprio e sim a qualquer ação que visa criar, renovar, modificar, implementar ou conduzir uma ideia nova. Para alguns empreender não é mais uma questão de escolha e sim de necessidade.

Cada vez mais, assiste-se a um crescimento da investigação que liga os elevados níveis de atividade empreendedora ao crescimento económico. Antes, é importante conhecer e debater várias questões relacionadas com o ser empreendedor e o empreendedorismo. Perceber os fenómenos na sua globalidade e entender como se aplicam.

Situação Portuguesa:

Para analisar o nível da atividade empreendedora em Portugal, torna-se útil fazer a comparação com o que se passa noutros países. Para essa comparação é incontornável a utilização do relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Reynolds, 2001, primeiro ano em que Portugal fez parte deste estudo anual mundial.

Em 2001,foram analisados 29 países, e Portugal registou o 9º mais baixo nível de atividade empreendedora, sendo apenas 7,1% da população adulta envolvida nessa atividade, a percentagem de mulheres envolvidas na atividade empreendedora, em Portugal era a mais baixa.

Em 2004, a situação piorou, sendo Portugal o 4º pior dos 16 países analisados nesse ano. Com apenas 4% de população envolvida na criação de empresas, de acordo com (Nova Fórum e Sociedade Portuguesa da Inovação, 2005).

Usando o relatório do GEM 2001, um outro estudo realizado por Carvalho, em 2003, tenta fazer uma caraterização do empreendedorismo em Portugal, procurando razões para explicar o nível de iniciativa empresarial muito baixo. Encontra razões geográficas, históricas, de educação, culturais e económicas para que em Portugal o fenómeno registe uma expressão tão fraca.Este estudo também conclui que,existe uma profunda necessidade de apostaem formações de empreendedorismo para dinamizar a economia.

Portugal é conciderado o último da EU, no índice de criação de novos conhecimentos, pouco ou nada contribui para a atividade inventiva da comunidade, sendo que no global Portugal é mesmo uma das economias com menos capacidade de inovação na UE segundo o “Relatório de Desenvolvimento Humano 2001” da ONU.

Numa posição pouco desejável Portugal, apresenta uma baixa taxa de nascimento de empresas e uma baixa taxa de crescimento do PIB *percapita*, Portugal é

da amostra de países em análise, aquela que tem menos valor para ambas as taxas. Sendo que, a relação demonstra que a criação de novas empresas (no fundo aquilo de entendemos como fundamental no empreendedorismo) tem um impacto positivo não só no emprego mas também na inovação, na produtividade e na renovação económica.

Parece claro que Portugal tem que inverter a sua situação em termos de empreendedorismo, para ter taxas de crescimento maiores.

O empreendedorismo de ontem não tem nada a ver com o empreendedorismo actual, é necessário mudar um pouco a visão, é preciso espírito de criar, de inovar, de mexer. É também, necessário alterar a cultura dominante na sociedade em relação ao empreendedor para conseguir fomentar o empreendedorismo.

Em Portugal, a criação de novas empresas se encontra particularmente concentrada nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto, enquanto nas outras regiões do País (especialmente no interior e ilhas) se regista uma grande falta de dinâmica empreendedora.

O conceito de empreendedorismo existe há bastante tempo e tem sido utilizado sob diferentes significados, o problema está em usarmos e aplicarmos mal as palavras, e não os conceitos em si.

Já o Peter Drucker (2003) defendia a ideia de que existe uma forte ligação entre inovação e empreendedorismo, afirmando que: “Inovação é a ferramenta específica do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes de inovações de sucesso. E eles precisam de conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso”.

Tudo isso serve para entendermos que os valores de um empreendedor são similares aos dos inovadores, para melhor utilizar a sua imaginação é preciso ter um espírito livre, a mente aberta aos novos conceitos, às novas tecnologias e formas de trabalhar. No entanto, alguns empreendedores param de estudar e de buscar novos conhecimentos quando atingem o nível de sucesso que esperavam chegar, passando a uma acomodação natural do ser humano.

Quando falamos de inovações é importante citarmos como ocorre o desenvolvimento de um produto, como funciona o seu ciclo de vida e um breve apanhado sobre os diferentes tipos de inovações.

Ciclo de vida de um produto:

Trata das fases por que ele passa durante a sua existência. Durante a evolução do produto podemos perceber alterações nas taxas de inovações do produto e do processo no decorrer do tempo, como também é notada alterações nas características da organização e da gestão, a esta mudança dá-se o nome de dinâmica da inovação.

Todo o projeto de um novo produto reflete uma intenção estratégica feito em seu plano de negócio e, habitualmente, as estratégias têm ligações com a tecnologia, o marketing e com os projetos individuais, existindo por isso, diferentes tipos de inovação;

Tipos de Inovações:

Inovação em Produto ou Serviço; o conceito está ligado à implementação de um novo produto ou serviço significativamente melhorados. Podem ser subdivididas em produtos tecnologicamente novos e em produtos tecnologicamente aprimorados.

Um produto tecnologicamente novo é aquele cujas caraterísticas tecnológicas diferem dos produtos anteriormente produzidos. As inovações em produto/serviço apresentam uma relação de proximidade com os consumidores estando, portanto, relacionadas a aspetos de marketing, gerenciamento, aspetos sócio – económico e *design*.

Inovações em Processos; As inovações em processos são as adoções de métodos de produção novos ou significativamente melhorados. Segundo (Manual de Oslo, OCDE, 2004). Esses métodos permitem melhorias na produtividade, redução de custos, aumento de vida produtiva de equipamentos e processos, entre outros.

Na gestão de inovação em processos, o sucesso depende, entre outras coisas, da habilidade do desenvolvimento e implementação do processo da contínua incremental. Porém, o sucesso depende da evolução contínua das mudanças.

Inovações Radicais e Incrementais; A partir da definição de inovações tecnológicas em produto ou em processos, estas inovações têm sido classificadas em dois grupos específicos: as inovações incrementais e as radicais. Tendo diferentes caraterísticas e especificidades tais como; o tempo de projeto de uma inovação incremental é de seis meses a dois anos, a inovação radical é usualmente de longos períodos, dez anos ou mais, a inovação radical representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido, geralmente traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negocio vigente . O processo formal na inovação incremental, caminha da geração de ideia através de desenvolvimento e comercialização, enquanto, na inovação radical, as incertezas são enormes para tornar o processo relevante, o processo formal passa a ter valor somente quando o projeto entra nos últimos estágios de desenvolvimento.

A maioria das inovações introduzidas no mercado são inovações incrementais que podem basear em aspectos tão simples como um melhor atendimento aos clientes, horários de funcionamento mais convenientes, maior variedade de oferta, preços mais baixo, entre outros.Mesmo sendo mercados já ocupados podem ainda oferecer oportunidades a novas empresas.

A verdade é que muitas das inovações iniciadas pelos empreendedores têm um enorme impacto na medida que obrigam outras empresas a não negligenciarem a sua atividade fornecendo ao cliente um produto ou serviço com um nível semelhante de valor acrescentado.

Uma vez que um produto esteja estabelecido ou maduro, no mercado ou em atividade industrial, a natureza das mudanças e das inovações mudam do foco no produto para o foco no processo, havendo um esforço contínuo para a redução de custos, melhorias de desempenho, produtividade e qualidade (UTTERBACK, 1998).

Importância da Capacitação Profissional para promover a Inovação:

A análise feita pela McKinsey em 2007 indicou que as duas principais características que promover a inovação nas empresas são: a existência de líderes fortes, que encorajam e protegem comportamentos inovadores, e de executivos seniores que gastam seu tempo direcionando e gerenciando as inovações.

As empresas precisam de profissionais capazes de ter uma visão ampla dos acontecimentos e, ao mesmo tempo, que tenham o equilíbrio necessário para analisar os

riscos, coragem e franqueza, estabeleçam responsabilidades e estimulem a aprendizagem (Sullivan & Hawkins, 2002).

Investir em capital humano tem sido um dos desafios dos empreendedores, pois podem resultar em inovações, contribuindo para a manutenção ou desenvolvimento dos empreendimentos.

Esta realidade requer dos indivíduos, diferentes competências e habilidades específicas para lidar com a informatização do novo saber, permitindo muito maior facilidade de acessibilidade. É desta forma que diversos autores, tais como; Castells (2002), Levy (1996), Postman (1992) entre outros, contextualizam o surgimento de uma sociedade diferente, a sociedade da informação.

Enquanto o mundo gira em direção á novas e inovadoras metodologias de comunicação e informação, tanto os cidadãos como as empresas interrogam-se acerca de tudo o que os espera. Não se trata apenas de mudanças simples, mas sim da constatação de que a mudança está a aumentar o ritmo (Kotler, 2009). É preciso ter conhecimento para criar e rapidez para colocar em prática, ter a ação é o fundamento do empreendedorismo.

Além da preparação técnica e profissional, em muitos casos a experiência auxilia o empreendedor a conhecer o mercado, suas falhas, levando – o a perceber e aproveitar as oportunidade (DORNELAS, 2007). Entretanto, as empresas devem encorajar a inovação, e incluir a definição do tipo de inovação que promove o crescimento e o alcance dos obetivos estratégicos de empresa.

Capitulo IV - Metodologia

> *"A methodology refers to the choices we make about cases to study, methods of data gathering, forms of data analysis, etc., planning and executing a research study. So our methodology defines how one will go about studying any phenomenon".* (Silverman, 2005: 99)

Neste capítulo importa fazer o enquadramento teórico que define o campo de análise a ser estudado, e definir como se vai fazer esse estudo, isto é, qual a metodologia mais adequada à prossecução do mesmo.

Para tal, neste capítulo irão ser descritos os procedimentos desenvolvidos para a realização das diferentes fases da presente investigação.

O estudo de caso incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que depois se venha a assemelhar com outro tipo de situações quase idênticas.

Nas últimas décadas vem-se assistindo a uma utilização crescente de abordagens de natureza qualitativa na investigação em gestão. Para Bogdan e Biklen (Bogdan e Biklen 1994), a utilização qualitativa de um estudo de caso utiliza principalmente metodologias que permitam criar dados descritivos que possibilitem ao investigador observar o modo de pensar dos participantes. Ainda segundo estes autores, nos métodos qualitativos o investigador deve estar envolvido no campo de ação dos sujeitos, ou seja, tirar *in loco* as conclusões.

O estudo de caso, é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. Pois para Lyn (Lyn; 1989), esta definição apresentada como definição técnica, ajuda-nos a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa, em estudos semelhantes, como estudo histórico e o questionário.

Ao escolher o “caso”, o investigador estabelece um fio condutor de forma lógica e racional que irá guiar todo o processo de investigação. (Creswell; 1994). Segundo este autor não se escolhe um estudo de caso para entender outros casos semelhantes mas sim para compreender o caso em si. De forma a sistematizar o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” segundo os autores Gomez, Flores & Jimenez (1999).

A presente pesquisa, tem como mote central a análise do empreendedorismo e da Inovação Organizacionais e a sua contribuição para um melhor desenvolvimento. Assim, desde logo se invocam os contributos teóricos das diversas molduras económicas, culturais e sociais, nas várias vertentes e interligações.

Pretende-se pois, não só desenvolver uma pesquisa centrada na interpretação e análise da coerência e consistência normativa de cada um dos sistemas em si, no que à prática e enquadramento teórico da Inovação e Empreendedorismo Organizacional diz respeito.

A pesquisa bibliográfica e revisão da literatura, auxiliaram a definir e clarificar a moldura teórica e conceptual do presente trabalho face à natureza e objetivos propostos. A revisão bibliográfica dirigiu-se para a importância dos aspetos metodológicos, no sentido de encontrar os processos de recolha de informação mais adequados.

A escolha das perguntas centrou-se no escopo do presente trabalho, tentando conjugar a abordagem de assuntos mais genéricos com uma tentativa de análise da decisão ética em face de decisões concretas, bem como medir o pulso da auto consciência para a problemática em análise. Assim, após redação das interrogações e de um enorme esforço de síntese optou-se por uma sistematização direta dividindo-se o inquérito em três partes:

I – Dados pessoais

II - Empreendedorismo e Inovação da empresa

III - Organização da empresa

Deste modo, assumindo como referencia todas estas preocupações, coloco algumas questões que se constituíram como ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho:

- Que finalidades se encontram explicitas no conceito de empreendedorismo e Inovação?

- Quais os principais benefícios da Inovação e Empreendedorismo para a organização e para a competitividade atual dos mercados?

- Qual a importância das novas tecnologias para a organização inovadora da empresa, (TIC)?

- Quais as conceções dos entrevistados no quese relaciona com a inovação e novas práticas organizacionais?

A metodologia escolhida para este estudo tem por base uma abordagem qualitativa dos processos a investigar, visando recolher dados de como os participantes do estudo vivenciam e interpretam a sua realidade. Considerando esta abordagem enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade conduzam os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

O mundo é um organismo vivo, mutável e não algo uniforme, estático. Ou não fosse o mesmo habitado por sujeitos e grupos com diferentes perspectivas sobre um fenómeno, inseridos em diferentes contextos. O mundo é um *local* cheio de significados diferentes, mas " *nenhum deles é necessariamente mais válido ou verdadeiro que o outro*". (Gay, Mills e Airasian, 2009: 7). Assim sendo, os investigadores qualitativos evitam hipóteses estáticas.

Durante o estudo de caso, os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenómenos ocorrem, recorrendo a métodos como; recolha de dados como a entrevista, análise de documentos e a observação.

Deste modo, a presente dissertação apresenta uma metodologia de natureza exploratória e descritiva, tendo como base o estudo da análise da Inovação e Empreendedorismo na organização em apreço.

Objectivo geral:

- Análise da Gestão de Inovação nas PME Portuguesas: o caso da empresa A.F. Azevedo Ferramentas Lda.

Objectivos específicos:

- Identificar e compreender os diversos conceitos e teorias que envolvem o conceito de inovação e empreendedorismo nesta empresa;
- Identificar os principais benefícios da inovação e empreendedorismo para a organização e para a competitividade atual dos mercados;
- Avaliar a importância das novas tecnologias como fator de inovação, como por exemplo, a Tecnologia de Informação e Comunicação, TIC.
- Identificar as principais inovações desta PME;
- Analisar as diferentes conceções dos funcionários da empresa em estudo no que se relaciona com o empreendedorismo e inovação.

Caracterização dos sujeitos de estudo:

Por universo ou população entende-se o conjunto total dos casos sobre os quais se pretendem retirar conclusões, refere-se a conceitos que estão associados.

De acordo com Vairinhos (1995, p.120), "*A amostra é sempre formada por um subconjunto finito da população, escolhido segundo um método especificado sem ambiguidades e cujos elementos e só esses, são objeto de observação e medição. É com base nas observações feitas sobre os elementos da amostra que se constroem as proposições de inferência estatística".*

Nesta investigação utilizou-se o método de amostragem por conveniência, sendo a amostra constituída pelos funcionários da A.F. Azevedo Ferramentas Lda. identificada para o estudo, que responderam ao inquérito e que assim se constituíram objeto de estudo.

A escolha da organização para a realização deste estudo baseou-se no critério de conveniência. Foi efetuada a proposta de estudo à organização e obtida a respetiva autorização, do qual agradeço pela disponibilidade, para a recolha dos dados,

assumindo-se como condição o anonimato dos respondentes, sendo a utilização dos dados exclusiva para fins académicos e científicos.

Caraterização da empresa A.F. Azevedo Ferramentas Lda.

Com mais de trinta (30) anos de experiência, é uma empresa vocacionada para a metalomecânica de precisão[2]. Iniciou a sua atividade na produção de moldes, cunhos e cortantes, e posteriormente, alargou a sua atividade incluindo serviços como tratamento de chapa, soldadura e montagem, no sentido de fornecer aos seus clientes a possibilidade de projetar, realizar protótipos, na produção dos seus produtos, tendo-se equipados com os melhores meios.

Distinguido pelo IAPMEI, em 14 de Dezembro de 2010, com o estatuto de PME Excelência, a A.F. Azevedo Ferramentas Lda. tem o prazer de estar na base da produção de grandes multinacionais em várias áreas como eletro- mecânica, elevação de cargas, utensílios domésticos, obietos decorativos, indústria automóvel entre muitas outras atividades.

Sendo, por isso, uma empresa que prossegue uma estratégia de crescimento e de reforço da sua base competitiva, estando posicionada nos melhores níveis de risco. Tornando-se assim, perante a grave crise económica atual, uma PME virada para o futuro.

Instrumento de recolha de dados

O instrumento utilizado na recolha de dados foi o questionário, aplicado aos funcionários da empresa A.F. Azevedo Ferramentas Lda., como forma de recolha de opinião. O questionário, cuja cópia se encontra no anexo 1, é constituído de questões de escolha múltipla.

Reforço que, os inquiridos foram previamente informados sobre o tipo de participação que se pretendia, solicitando-se-lhes a sua adesão, e foi igualmente pedido à direcção da empresa a permissão para efectuar o questionário aos funcionários.

[2] Compreende todo o processo mecânico onde a peça é a matéria-prima de um processo de remoção de material.

A categorização na análise deve obedecer a vários critérios para garantir o rigor e a qualidade dos dados recolhidos:

- Validade – é uma característica inicial e básica de todo e qualquer conjunto de categorias. Dizer que uma categoria é válida é dizer que é adequada, pertinente, significativa e útil em termos do trabalho proposto;
- Exaustividade – deve possibilitar a inclusão de todas as unidades de análise;

Homogeneidade – a organização deve ser fundamentada num único princípio ou critério de classificação;

- Exclusividade – um mesmo dado não pode ser incluída em mais do que uma categoria;
- Objectividade – as regras de classificação são explicitadas com suficiente clareza para que possam ser aplicadas consistentemente ao longo de toda a análise.

Procedimento

A colheita de dados teve início a 20 de Agosto de 2011, com o envio de um pedido de realização do mesmo, em várias empresas anteriormente destacadas para o possível estudo, entretanto, não obtive respostas favoráveis em relação as demais empresas. Sendo a empresa A.F Azevedo Ferramentas Lda. a única empresa a aprovar pela administração da respectiva empresa a possibilidade de ser a empresa em estudo, os dados foram recolhidos entre 08 e 20 de Setembro de 2011, sempre no turno de laboração efectiva.

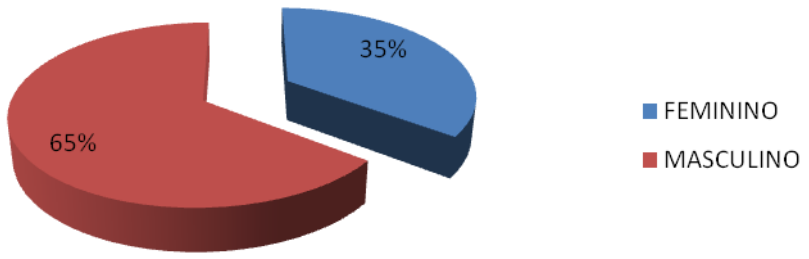
Reconhecendo o grau de liberdade cedido aos interlocutores e o grau de complexidade da investigação, pode caracterizar-se o questionário como parcialmente estruturado pois as questões estão pré-determinadas e obedecem a um esquema rígido, incluem igualmente, uma vertente de questões abertas onde é dada a possibilidade ao entrevistado de se exprimir livremente, sem convenções de qualquer tipo.

9. Apresentação de resultados

Esta dissertação apoia-se, em termos metodológicos, num formato de pesquisa não experimental, com uma génese metodológica de estudo de caso e com recolha de dados quantitativos, em que as unidades de análise são os indivíduos avaliados através do questionário, posteriormente, tratado estatisticamente, pelo programa Excel. Trata-se de um formato de pesquisa recomendado tendo por base a pergunta de partida, os objetivos de estudo e as hipóteses de trabalho. É, assim, uma metodologia de investigação particularmente apropriada para este estudo, uma vez que se pretende estudar um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes.

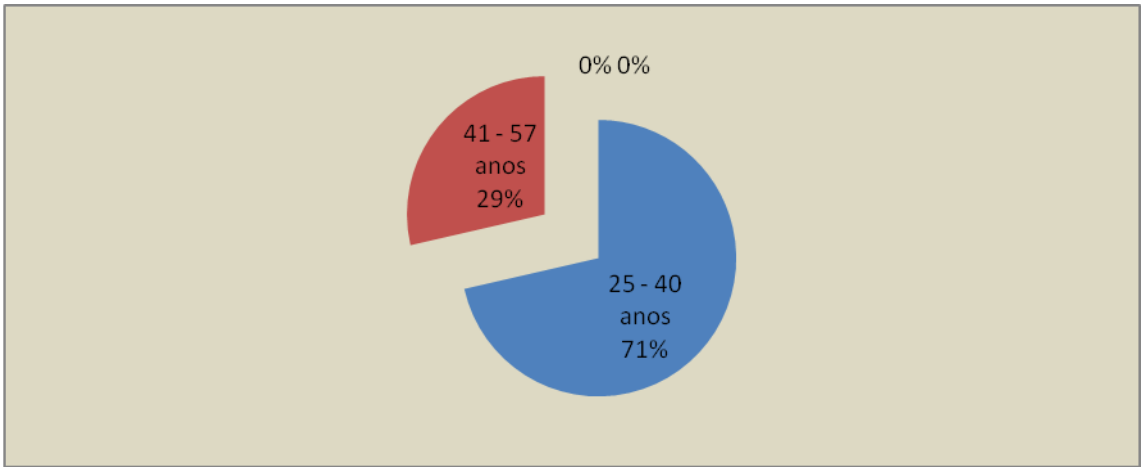
O pessoal da empresa A.F Azevedo ferramentas é constituído por 34 (trinta e quatro) trabalhadores, sendo portanto a amostra estudada.

Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores por género



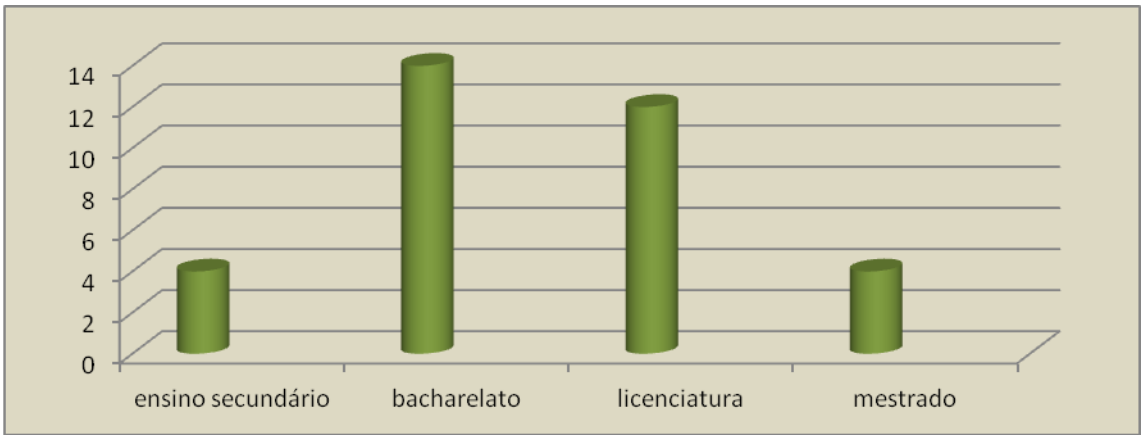
No que tange ao género é de se destacar que do total do Quadro de Pessoal maioritariamenteé composto por homens 65%, e por 35% de mulheres.

Gráfico 3: Distribuição dos sujeitos por faixa etária



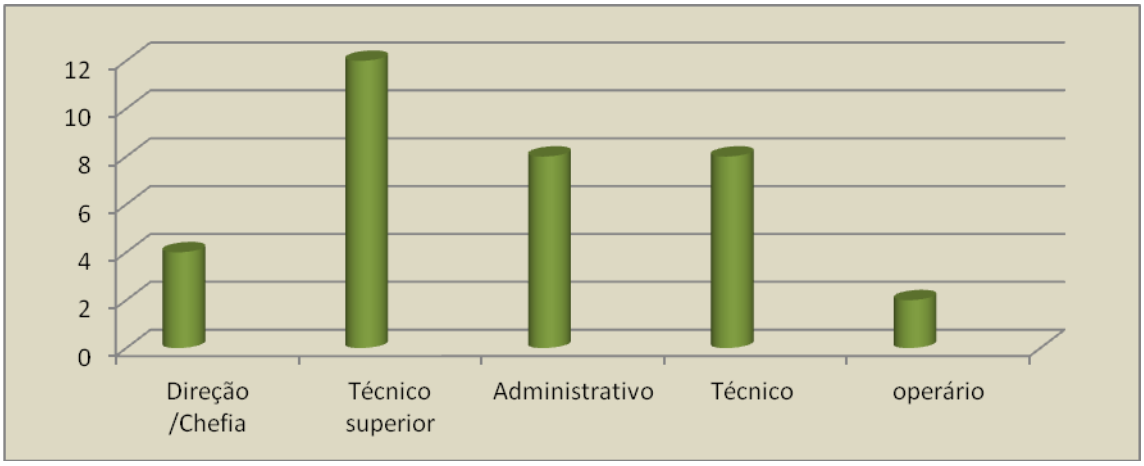
A maioria do pessoal da A.F Azevedo ferramentas Lda está concentrada na faixa etária dos 25 a 40 anos, representando 71% do total de trabalhadores. A faixa etária com mais de 40 anos é relativamente baixa, representando apenas 29%.

Gráfico 4: Distribuição por estrutura habitacional



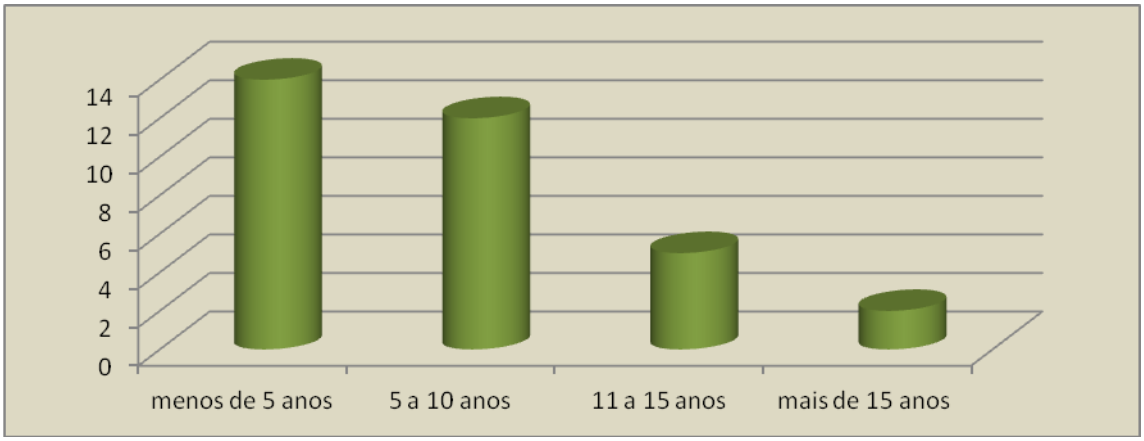
Na sua maioria, os inquiridos apresentam como habilitações literárias o bacharelato e licenciatura, o que significa um grande contributo na realização das atividades de carácter técnico, de concepção, elaboração, planeamento, etc., constituindo uma referência importante nos objetivos futuros da organização. De uma forma geral, pode-se concluir que o nível de habilitações do A.f Azevedo ferramentas é alto.

Gráfico 5: Distribuição por ocupação profissional na empresa



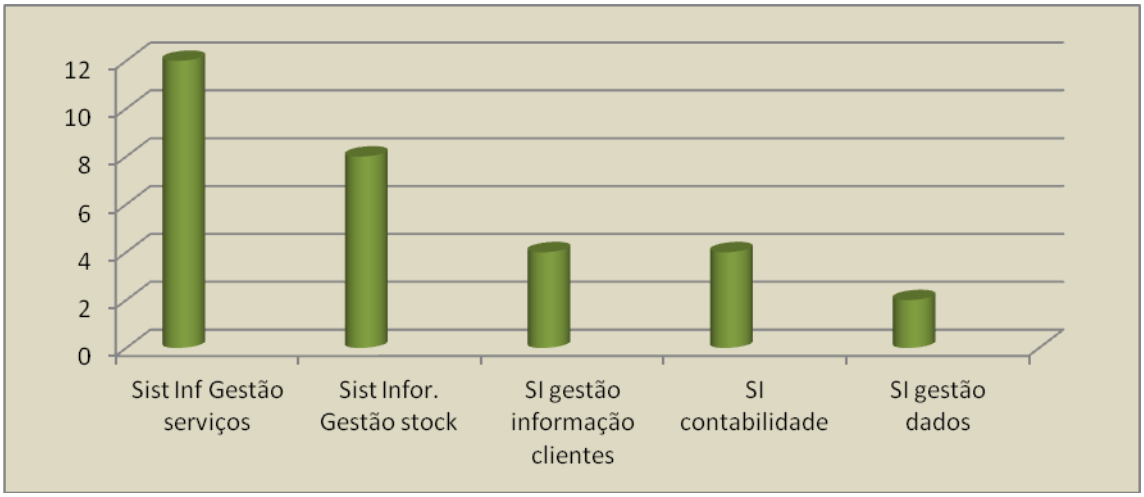
Analisando o gráfico 4,do total dos colaboradores, 4 ocupam postos de chefia, 12 são técnicos superiores, 8 são administrativos, 8 são técnicos e 2 operários de manutenção.

Gráfico 6: Distribuição do pessoal por anos de experiência



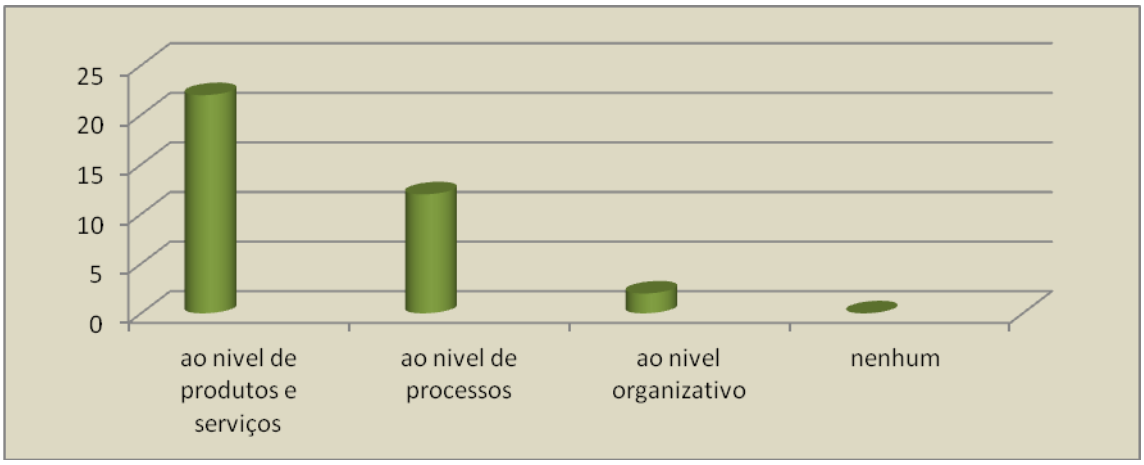
Analisando a distribuição por anos de experiência verifica-se que do total dos colaboradores, a maior parte estão na empresa há menos de 5 anos 14, e entre 5 a 10 anos estão 12 inquiridos, de 11 a 15 anos estão 5 inquiridos e há mais de 15 anos estão 3 dos inquiridos.

Gráfico 7: Principais tecnologias de informação utilizada na empresa



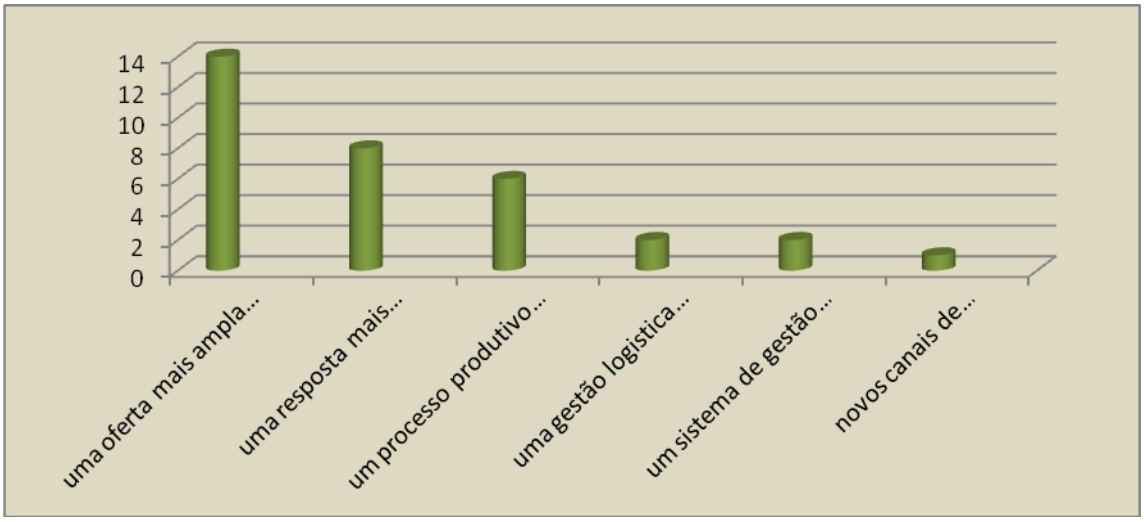
A análise do gráfico 6 pode-se observar que as principais tecnologias de informação que se utiliza na empresa são os sistemas de gestão de serviços os sistemas de gestão de *stocks.*

Gráfico 8: Tipo de inovações em TIC introduziu nos últimos 2 anos na empresa



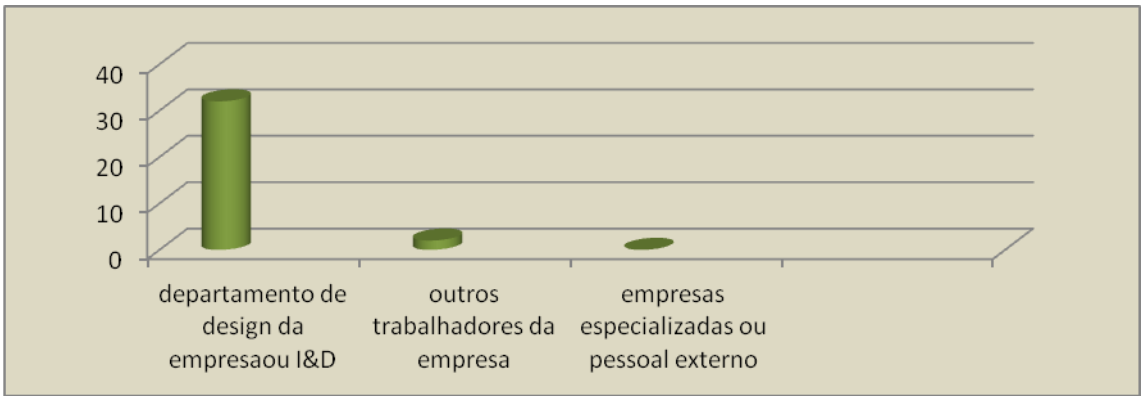
Através do gráfico 7 pode-se observar claramente que a implementação de tecnologia de informação e comunicação foi introduzido últimos anos, foi departamento referente ao nível de melhorar de produtos e serviços.

Gráfico 9: Resultados obtidos das inovações criadas na empresa



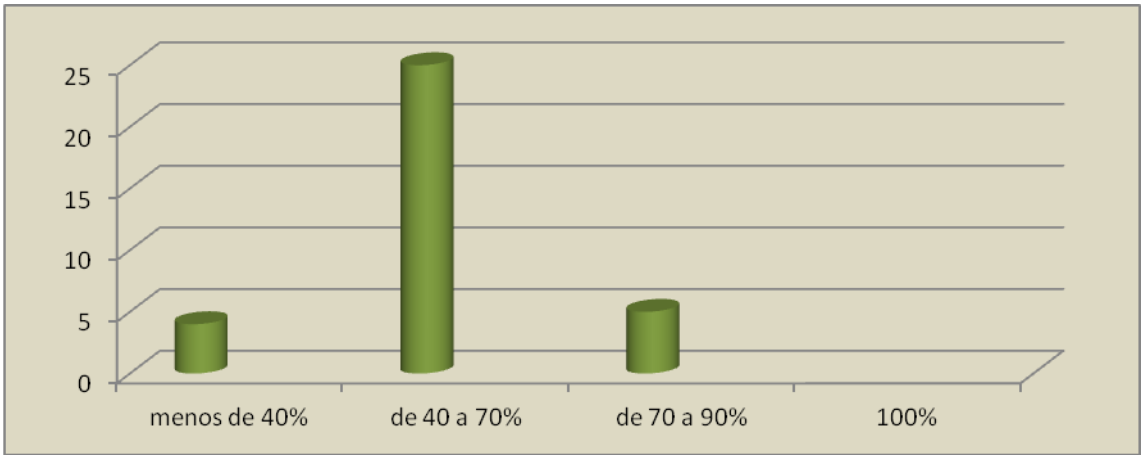
Observa-se através da análisedo gráfico 8, os três principais resultados obtidos com a implementação das inovações na empresa foram: uma resposta mais ampla de serviços e produtos, uma resposta mais rápida à procura de mercado e um processo produtivo mais flexível.

Gráfico 10: Quem esteve na origem das inovações introduzidas



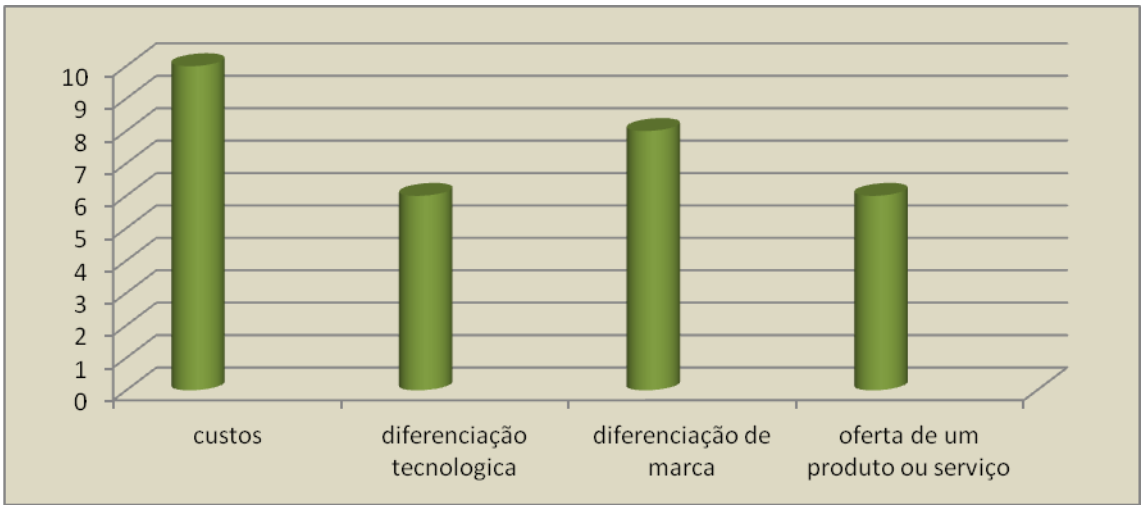
Da análise do gráfico 9, a origem da implementação das inovações introduzidas na empresa deve-se na totalidade ao departamento de design ou I&D.

Gráfico 11: Importância de investimentos em I&D no conjunto da estratégia da empresa



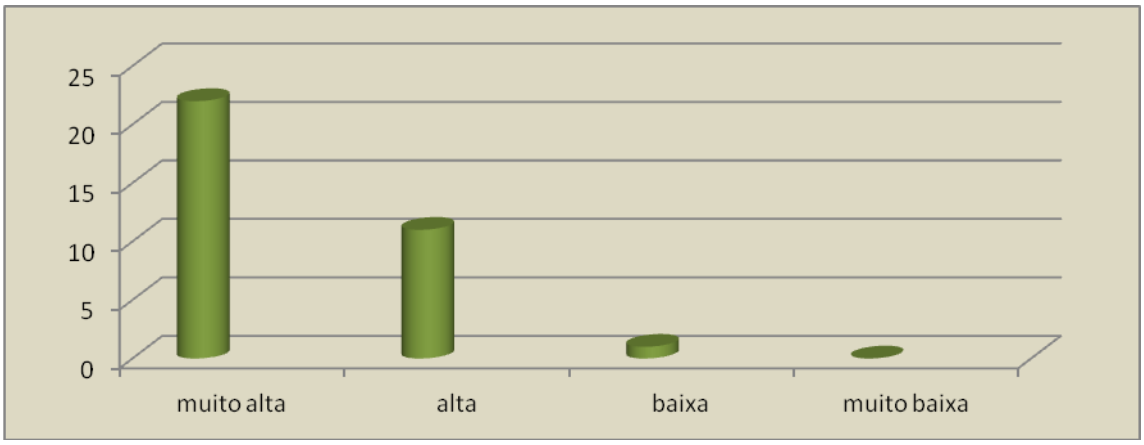
Podemos observar que segundo os inquiridos, do total de investimentos a importância investida em I&D no conjunto da estratégica de investimento da empresa situa-se essencialmente entre os 40 e os 70%,conclusão bastante curiosa.

Gráfico 12: Estratégias de competitividade predominantes na empresa



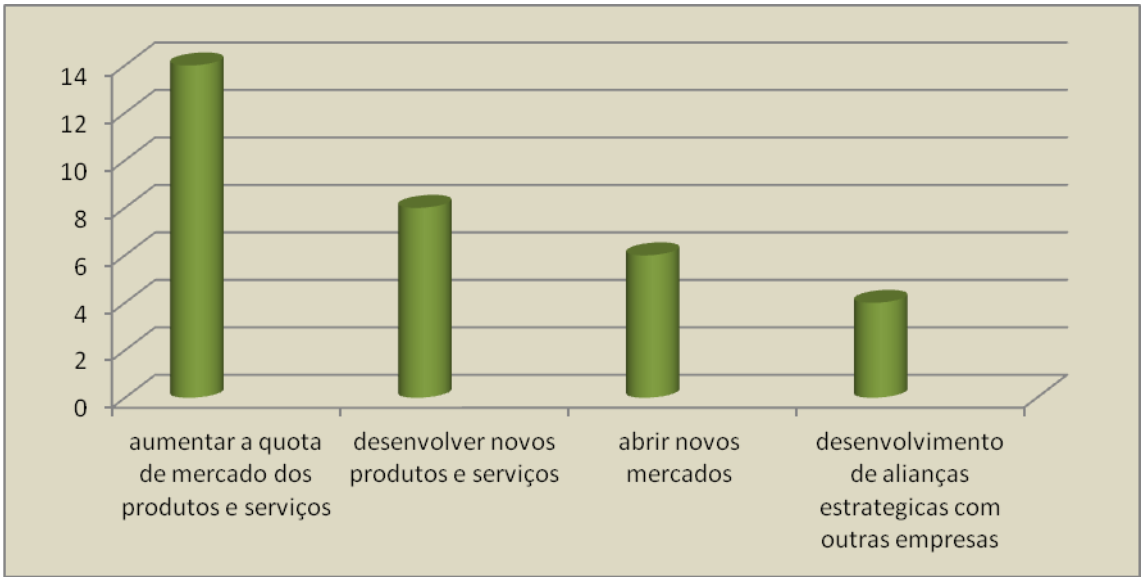
Na questão “Quais são as estratégias de competitividade predominantes na empresa”, aintenção foi averiguar quais seriam as estratégicas mais utilizadas na empresa, tendo em conta a competitividade de mercado onde se encontra. Assim segundo o gráfico 11, foi possível observar que maior parte dos inquiridos é da opinião de que são os custos dos produtos, a diferenciação da marca e diferenciação tecnológica as principais estratégicas de competitividade da empresa.

Gráfico 13: Avaliação da pressão competitiva que a empresa enfrenta



Segundo o gráfico 12,diante da necessidade diária de "sobrevivência" e a constante pressão do mercado, a maior parte dos inquiridos é da opinião que a empresa apresenta uma competitividade muito alta, no mercado onde se encontra inserida.

Gráfico 14: As estratégias de crescimento que a empresa pretende implementar



Com a questão "Quais são as estratégias de crescimento que pretende implementar na empresa?" a intenção foi de averiguar as várias conceções dos colaboradores no que se relaciona com as estratégicas de crescimento da empresa. Pelo que a maior parte dos inquiridos é da opinião de que se deve aumentar a quota de

mercado dos produtos e serviços e desenvolver novos produtos e serviços inovadores. Reconhecem que a inovação é fundamental para o sucesso de longo prazo.

10. Discussão de resultados

O objetivo do estudo realizado, foi analisar a Gestão de Inovação nas PME portuguesas tendo como base o casoparticular da empresa AF Azevedo Ferramentas, Lda. utilizado para esse efeito um questionário direcionado aos colaboradores. Com a pretensão de, identificar os principais benefícios da Inovação para competitividade atual da empresa em relação aos mercados, nomeadamente na produção e fornecimento de dos seus serviços para, maior e melhor satisfazer o seu segmento alvo. Apesarde enfrentar uma profunda competitividade de mercado, e perante uma grave crise económica em que o mundo se encontra, a empresa A.F Azevedo Ferramentas, sendo uma empresa de pequenas dimensões, ou seja, uma PME, está mais propensa para novas inovações e "espírito inovador",

Em relação ao Quadro de Pessoal da empresa A.F Azevedo Ferramentas, na sua componente quantitativo (número) e qualificativo (habilitações literárias, experiência e competências) *versus* o cumprimento das atividades, tem-se as seguintes considerações a fazer:

- O quantitativo de colaboradores *versus* o cumprimento das atividades, verifica-se que a empresa tem um número considerável de colaboradores (34) para as atividades e objetivos da empresa;
- A maioria do pessoal da A.F Azevedo Ferramentas, está concentrada na faixa etária dos 25 a 40 anos de idade, representando 71% do total dos colaboradores, verificando assim, que a força jovem é relativamente alta;
- Da análise da estrutura habilitacional, verifica-se que o quadro de pessoal da empresa, é na sua maioria constituída de colaboradores com nível habilitacional muito alta, sendo de destacar que na sua maioria tem bacharelato e licenciatura, o que significa um grande contributo na realização das atividades de carater técnico, de concepção, elaboração, planeamento etc., constituindo um referencial importante nos objetivos futuros da empresa:
- Em relação ao número de colaboradores com nível de instrução básica elementar, torna-se necessário implementar programas de superação, desenvolvimento e

capacitação do pessoal com um nível habilitacional baixo, para estarem melhores preparados para o cumprimento e exercício das atividades chave da organização;

- A A.F Azevedo Ferramentas, é relativamente jovem, onde 63,9% dos colaboradores tem entre menos de 5 anos a mais de 10 anos de ligação á empresa;
- Em questão, da introdução de inovações internas, a empresa melhorou a nível de novos produtos e serviços, utilizando as novas tecnologias existentes para esse efeito. A importância das novas tecnologias representa um fator de inovação, e de importante desempenho organizacional;
- Como principais resultados, da implementação das inovações na empresa, apresentam-se alguns fatores importantes como a existência de uma resposta mais rápida e mais ampla na distribuição de produtos e serviços, e igualmente, um processo produtivo cada vez mais flexível;
- No que se relaciona com a importância que é investida, que contextualiza de uma forma generalizada as PME, baseia-se em cerca de 40 a 70% dos investimentos das empresas. Que tem que ser necessariamente esta quantia, já que as estratégicas mais competitivas de produtos e serviços das PME, são essencialmente os custos, a diferenciação da marca, e diferenciação tecnológica;
- Em relação às estratégicas de crescimento da empresa em questão, os inquiridos são da opinião de que se deve aumentar a quota de mercado dos produtos e serviços que comercializam e desenvolver produtos e serviços cada vez mais inovadores, no sentido de fazer face à competitividade existente no sector.

Propostas/recomendações:

Nos dias que correm, todos falam de empreendedorismo, de inovação. As associações empresariais e as universidades pretendem promover e iniciativa empresarial e a criação de empresas, estimular também, as inovações. Os governos anunciam a sua intenção de apostar no empreendedorismo e de desenvolver uma cultura e uma sociedade empreendedora. As publicações económicas apresentam seções sobre o tema.

Dai, considerei de extrema importância referir o **Programa – Quadro Horizonte 2020**, com o intuito de enriquecer o presente trabalho, e também apresentar uma pequena lista de **recomendações para empreendedores que desejam ser menos centralizados.**

O Programa – Quadro Horizonte 2020, contribui diretamente para enfrentar os grandes desafios sociais identificados na Estratégia Europa 2020 e suas iniciativas emblemáticas.

O Programa – Quadro Horizonte 2020 tem como objetivo, contribuir para a criação de liderança industrial na Europa; permitir e reforçar a excelência da base científica como fator essencial para a sustentabilidade, prosperidade, e bem – estar a longo prazo da Europa. Com vista a atingir estes objetivos, as propostas incluem uma gama completa de apoios que estão integrados em todo o ciclo da investigação e inovação, como sendo de enorme importância estratégica para o desenvolvimento da inovação, da competitividade e, portanto, do emprego do espaço europeu. As propostas foram também concebidas no sentido de proceder a uma simplificação substancial em benefício dos participantes.

A proposta integra atividades de investigação e inovação sem descontinuidades com vista a atingir os objetivos políticos. Com esse fim em vista, p Programa – Quadro Horizonte 2020 basear-se-á nos títulos do TFUE «A indústria» e «A Investigação e o Desenvolvimento Tecnológico e o Espaço» (artigos 173.º e 182.º). As respetivas Regras de Participação e Difusão basear-se-á nos mesmos títulos do TFUE (artigos 173.º, 183.º e 188.º), em ambos os casos, a base jurídica «A Indústria» estará predominantemente relacionada com o Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT).

O Programa – Quadro Horizonte 2020, terá o orçamento final decidido em negociações entre Parlamento, Conselho e Comissão Europeu.

Empresas bem sucedidas, principalmente as pequenas e médias empresas, dependem muito do esforço e do talento de seu líder para tocar a gestão do dia-a-dia. O problema é que, muitas vezes, esse sucesso acaba deixando o líder refém de si mesmo, pois centraliza todas as decisões, executa tarefas desnecessárias, atende todos ao mesmo tempo e ainda tenta planejar o futuro.

Eduardo Ferraz, especialista em liderança e gestão de pessoas lista uma serie de recomendações para empreendedores que desejam ser menos centralizadores, para melhorar a gestão da empresa. Seguem algumas dicas práticas; delegar de tarefas operacionais para ter mais tempo para o líder se dedicar a funções mais estratégicas; treine pessoalmente seus colaboradores líderes bem sucedidos têm uma maneira

especial de fazer algumas tarefas, procure ensinar seus funcionários a executar essas tarefas como você faria; tolera pequenos erros ninguém é perfeito, no inicio haverá pequenos erros que deverão servir como oportunidades para melhorias; estimule iniciativas está comprovada que a autonomia leva ao aumento da motivação, e as pessoas tentarão ser mais criativas, estimule e elogie as melhores iniciativas; por fim e igualmente importante, dêum tempo procure conhecer *in loco* as melhores práticas da concorrência ou procurar novas oportunidades de negócio, dará um tempo precioso para que seus colaboradores façam a gestão sem a sua presença, mostrara ter confiança na capacidade de sua equipe.

11. Conclusões

Este trabalho objectivou analisar a Gestão de Inovação nas PME Portuguesas e mostrar as principais dificuldades dessas empresas em inovar. Identificou-se, ainda as principais etapas e factores de influência que se contribuem para a inovação das PME, através de num estudo empírico, foram avaliadas as dinâmicas de inovação adoptadas pela empresa entrevistada.

Por se tratar de um trabalho que envolve uma serie de etapa que, mesmo a literatura disponível, não consegue retratar com precisão e consenso, representou um desafio em sua elaboração, dado ao facto que a, aderência com a realidade depende, para além duma análise teórica, de validação e sustencação cientifica. Seria ideal, contar com uma maior abertura e esposição por parte das PME Portuguesas já que, muitas vezes, é evidente a falta de tempo ou interesse de seus tomadores de decisão quanto a realização de estudos de carácter académico e/ou para a melhoria do próprio sector ou pais. Mesmo o acesso a informações ou condições para uma melhor observação por muitas vezes é dificultado. Por isso, aproveito para agradecer a todos da empresa A.F Azevedo Ferramentas pela vossa contribuição para a realização deste trabalho.

Num mercado global em que estão sujeitas a uma concorrência cada vez mais feroz, as PME sentem o peso da sua menor dimensão e do seu reduzido poder negocial. Neste ambiente, as PME têm que se apostar nos seus pontos forte e vantagens competitivas que as diferem das empresas de maior dimensão, a agilidade das PME abre-lhes oportunidades para uma maior agressividade comercial.

A sobrevivência da empresa está relacionada com a sua capacidade de captar, absorver e responder as demandas requeridas pelo ambiente, sendo por isso, que as iniciativas inovadoras devem ser incentivadas na empresa como sendo a melhor postura e fortalecer a empresa no mercado com a melhor estratégia.

Não bastam boas ideias para que uma empresa se torne automaticamente inovadora, é preciso também dinheiro, tempo, energia dos gestores e colaboradores chave da empresa para tirar as boas ideias do papel e transformá-las em produtos no mundo real. É por isso, que a empresa inovadora deve ter certa tolerância ao risco e ter iniciativa.

Em função das dificuldades o Governo e órgãos privados disponibilizam alguns mecanismos de fomento, ainda insuficiente, para que auxiliem essas empresas a caminharem rumo ao desenvolvimento tecnológico e industrial e manterem produtivas e competitivas num mercado amplamente globalizado. Essa politica de incentivo é um elemento indispensável para que as PME consigam se manter no mercado. E Governo e empresas necessitam compreender que a inovação é uma força propilsora do crescimento econômico- a capacidade inovativa é o grande diferencial competitivo, onde exige-se rapidez na difusão da inovação.

Neste trabalho, procurou-se abortar características gerais das PME. De forma geral, viu-se que o capital reduzido, a não existência de economia de escala, a concorrência com grandes empresas, as vulnerabilidades associadas á dinâmica macroeconómica entre outros. Representam barreiras ao desenvolvimento sustentável das PME. Para tanto, a adoção de processos inovadoras vem a ser a solução para as suas fragilidades, pois permitem aumentar a lucratividade, consolidar a competitividade e com isso, promover a sobrevivência sustentável.

Contudo, é necessário sensibilizar e motivar a reflexão sobre a temática Gestão de Inovação, aplicando vários instrumentos como apresentação de palestras, seminários sobre inovação, desenvolvidas preferencialmente por consultores e empresários com experiência de sucesso nesse campo.

Contudo, mesmo com ações que tendem a promover as PME, se revela a necessidade de políticas favoráveis a essas empresas, pois são de primordial importância á economia do país, por empregarem uma parcela significativa de mão-

de.obra e por estarem em números abundante. Sendo por isso, crucial a intervenção do Governo, com a criação de regras que incluem leis, regulamentações e politicas de encorajamento a formação de novas empresas através de incentivos fiscais (impostos, subsídios). A nível adicional, sugiro, para sanar alguns destes problemas a criação de incentivos às pequenas e médias empresas, estimulando a cooperação entre as empresas e principalmente com as instituições de ensino ou centros de pesquisa.

Observou-se que as principais causas que impedem o investimento em tecnologia das PME portuguesas sãp antes de tudoestruturais, abrangendo desde aspectos gerências, até financeiros, se esses problemas não forem abordados de forma sistêmica, de nada adiantarão soluções pontuais.

Conclui-se também, que em Portugal a criação de novas empresas se encontra particularmente concentrada nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto, enquanto nas outras regiões do País (especialmente no interior e ilhas) se regista uma grande falta de dinâmica empreendedora. Em Portugal as empresas carecem de estruturas orgânicas voltadas para a inovação, visão, futuro e expetativas de longo prazo, esta é uma conclusão preocupante, face à importância que o empreendedorismo assume nas economias do século XXI.

Assim sendo, pode-se referir que na empresa em estudo, A.F Azevedo Ferramentas, foram implementadas inovações a nível de produtos e serviços, tendo por base a utilização de novas tecnologias para esse efeito.

A elaboração deste trabalho permitiu ainda aferir que uma insuficiência de recursos financeiros, técnicos e de gestão na organização constrange a capacidade das PME gerirem eficazmente eventuais dificuldades geradas pela implantação de soluções tecnológicas, sendo que, as tecnologias apresentam como importantes ferramentas para a inovação, produzindo um melhor desempenho e qualidade nos produtos e serviços nas empresas.

Agradeço uma vez mais o precioso contributo e a participacao da empresa A.F Azevedo Ferramentas pela sua prontidão em responder as questões e a sua colaboração em todo o processo da elaboracao deste estudo de caso.

Apesar de inúmeras tentativas sem sucesso de contactar uma amostra significativa de PME de excelência em Portugal, decedi avançar com o estudo de caso da empresa A.F Azevedo Ferramentas, o que limitou as minhas conclusões e, por isso, nao podemos generalizar os resultados obtidos para as demais Pequenas e Medias Empresas de Excelencia em Portugal.

A falta de contributo das PME Excelencia em Portugal limitou as conclusões do presente trabalho que tinha como objectivo final fazer um estudo comparativo da Gestão de Inovação das PME excelência em Portugal.

Espero convictamente que este estudo possa contribuir, para o enriquecimento da Gestão enquanto ciência, enquanto arte, enquanto profissão e que seja um estímulo para particulares e empresas.

Renovo a importância da gestão de inovação das PME com sendo um diferencial pela sua capacidade em uma resposta rápida às mudanças de necessidades dos seus clientes, permanecendo assim no mercado.

A crise representa novos problemas mas pode apresentar novas oportunidades

12. Bibliografia

V.Chaudhri e D. Sanson (2000), "**Business – Govermment Relation in Australia: cooperating through task forces**"; Academyof Management Executive August 19-29

ALLEE, V. (2002) – **The Future of Knowledge**. Oxford: Butterworth-Heinemann.

ANDRADE, P.S.G. (1988).**Contribuição para uma teoria de administração empresarial.**Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.

Ansoff (1991). **A nova estratégia empresarial**: Atlas

Bilhim, J. (2008). ***Teoria organizacional: estruturas e pessoas,*** (6ª Ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. (1994). ***Investigação qualitativa em educação***. Porto: Porto Editora.

CARNEIRO, A. (1995). **Inovação – estratégia e competitividade**. Lisboa: texto Editora.

Chandler Jr., Alfred **"Strategy and Struture"**

Cook, W. D. & Hababou, M. (2001). **Sales performance measurement in bank branches. *Omega–International Journal of Management*** *Science*, 29, 299-307.

Christopher, G. (2000). **The valuation of information technology: a guide for strategy development, valuation and financial planning**. Chischester: John Wiley &Sons.

Ceitil, Mário (2000) in: Vala, Jorge; Caetano, António (orgs.); ***Gestão de Recursos Humanos – contextos, processos e técnicas;*** Editora RH, Lisboa, 1ª Edição.Coolidge, C. (2006). Training in practice. New York: CIPD.

Cunha, Miguel Pina et al (2004). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, RH Editora. DGEEP (2005). Inquérito a execução de acções de formação profissional – 2003, Lisboa, DGEEP.

DAFT, Richard L.; LENGEL, Robert H. (2001). **O desafio do caos**. In: CUNHA, Miguel P. *et al* (Orgs). Empresas, caos e complexidade. Lisboa: RH.

Deveraj, S.; Kohli, R. (2002). **The it payoff: measuring the business value of information Techonology investments**. New York. Prentice Hall.

DOLABELA, F. (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados,

Drucker, P. (1970) "**Entrepreneurship in Business Enterprise", Journal of Business Policy**, vol1.

DRUCKER,P. F. (2003). **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson..

Ferreira, J. S. J. ; Araujo, R. M. ; Amorim, F. A. B. (2010) **"Identifying Ruptures In Business-It Communication Through Business Models"**. In: 12th InternationalConference on Enterprise Information Syste Filion.

Fillion, L J (1997). From **Empreendedorship to entreprenology** in: Usasbe Annual Conference California.

Fung, A.; Graham, M.; Weil D. (2007) **"Full Disclosure: the Perils and Promise of Transparency".** Cambridge University Press.

GIMENEZ, F. A. P. (1998), **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: Um Estudo com Pequenas Empresas. *Revista de Administração Contemporânea*** – *RAC*, v. 2, n. 1, p. 27-45.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., e Marques, C., (2008). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, edição, sílabus

Gupta, P. (2010). Inovação & Empreendedorismo. Vida Económica, Newsletter 13.

Grant, R.M. (2002), ***Contemporary Strategy Analysis***, 4th Ed., Blackwell, Oxford

GODOY, A. S. (1995). **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** ***Revista de Administração de Empresas*****,** Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.

Garrod , S. A. R. **Information technology investment payoff: the relationship between performance, information strategy, and the competitive environment.** In: MAHMOOD, M. A.; Szewczak, E. J. (Eds.). ***Measuring information technologyinvestment payoff*****: contemporary approaches.** Hershey: Idea Group,

Levy, M. and Powell, P. (2000) **Information Systems Strategy for Small and Medium sized enterprises**: an organisational **perspective. Strategic Information Systems**, 9, 63-84

LUCAS, H. C. (1999). **Information technology and the productivity paradox: assessing the value of investing in IT**. New York: Oxford University Press, 1999.1999).

LÜDKE, Menga & André, Marli (1986). **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas***.* São Paulo: EPU, pp. 25-44

MATHEUS, R.F.; SILVA, A.B.O. e. (2006). **Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação**. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.7, n.2, abr. 2006. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/abr06/Art_03.htm> Acesso em: 27 abr. 2006

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

Melcher, J. Mendling, J. Reijers ,H.A. and Seese, D (2009) **"On Measuring theUnderstandability of Process Models"**, In: 1st Workshop on Empirical Research in BPM, Ulm, Germany, Lecture Notes in Business Information Processing Volume x

Murphy, T (2002). **Achieving business value from Techonology: a practical guide for today executive.** New Jersey: John Wiley & Sons.

McKeen, J. D.; Smith, H.; Parent, M. (1999). **An integrative research approach to acess to business value of information Techonology. In:** Manhood M.A; Skewback, E.J. Measuring information Techonology investment payoff: contemporary approaches.

Moreira, J. e Silva, M. J. (2007): **"Marketing das Cidades: Estudo da Identidade das Cidades. Proposta de um Modelo Conceptual",***Actas da IX Jornadas Luso Espanholas de Economia Empresarial **"Inovação e empreendedorismo: Ensino do Empreendedorismo***", Covilhã, Portugal. (ISBN: 978-972-8790-76-9).

Nassa, Paulo (2000). **Jornalismo e Comunicação Organizacional**, Comunicação empresarial .

Nunes, A. e Silva M. J. (2010): **" Constrangimentos Económicos e de Mercado na Capacidade Inovadora das Empresas Portuguesas: Evidências Empíricas ao Nível da Inovação no Processo"**, Proceedings of *XX Luso - Spanish Conference on Management*, 4-5 February, 2010, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal.

OTTE, E.; ROUSSEAU, R.(2002). **Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences**. Journal of Information Science, Cambridge, v.28, n.6, p.441-453.

OLIVEIRA, D. (1991). De P. R. de.***Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora***. São Paulo: Atlas.

NEVES, J. L. (1996). **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem.

PORTER, M.E. (1999). **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência.** 17 Ed Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTER, M. E. (1986). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

Richard keegan e Eddie O´kelly (2006), **Aplicar o Benchmarking para a Competitividade-** Guia prático para PME, IAPMEI-unidade de informação e comunicação.

Stacey, R. D (1998). **Pensamento estratégico e gestão de mudança**. Lisboa: Dom Quixote,

SCHEID, N. M. J. (1991) **A proposição do modelo de DNA: um exemplo de como a História da Ciência pode contribuir para o ensino de genética**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO EM CIÊNCIAS, 4, 2003, Bauru. Atas... Bauru: Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação em Ciências

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2000). ***Operations management*.** 3. ed. New York: Prentice Hall.

SAMMUT, S. (2001). **Processus de démarrage em petite enterprise:** sistème de gestion et scénarios. Revue de l'Entrepreneuriat, v.1, nº1.

Sappington, David E. M. (1991). **"Incentives in Principal-Agent Relationships,"***Journal of Economic Perspectives* 5(2): 45-66.

SCHUMPETER, Joseph Alois **(**1997). **Teoria do Desenvolvimento Econômico**; uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural.

Simões, J. and Silva, M. J. (2010): "**The Dynamics of Innovation Networks: The Role of Higher Education Institutions in Venture Creation**", proceeding of *ECEI10 5th European Conference on Entrepreneurship and Innovation*, edited by Alexandros Kakouris, National and Kapodistrian University of Athens, Greece, pp.540-546, listed in the Thomson Reuters ISI Index Social Sciences & Humanities Proceedings (ISSHP/ISI Proceedings). ISBN: 978-1-906638-75-7

Tavares, José (1996) ***Uma sociedade que aprende e se desenvolve – relações interpessoais***, Porto Editora, Porto, Colecção CIDInE

VERGARA, S. C. ***Métodos de pesquisa em administração***. São Paulo: Atlas, 2005

Whittington, R. (2001), ***What is Strategy - and Does it Matter?***, 2nd Ed.Thomson.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário da Gestão de Inovação

Com este questionário pretende-se recolher informações sobre a Gestão de Inovação da sua Organização, tendo em conta as estratégias empresariais, contribuindo assim para a elaboração da monografia do mestrado em Gestão de Empresas da aluna **Aryana Gomes Cardoso**.

A sua resposta a este questionário constitui um contributo fundamental para o desenvolvimento do referido trabalho. Por este facto, agradece-se, não só que responda a todas as questões, mas que o faça também de forma a não deixar dúvidas sobre a sua opção.

O questionário deverá ser preenchido anonimamente e todas as informações recolhidas serão estritamente confidenciais. Solicita-se que assinale apenas o quadro que espelha de melhor forma a sua opinião, por cada questão colocada.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

Cordial,

Aryana Cardoso.

I – Dados Gerais:

I.1 Nome da empresa:

_____

I.2 Cargo:

_____

I.3Idade:

☐ 18 – 24

☐ 25 – 35

☐ 35 – 45·

☐ Mais de 45 anos

I.4 Sexo:

☐ Feminino ☐ Masculino

I.5Nível de Escolaridade (Obs. preencha apenas o ultimo nível cursado)

☐ Ensino Secundário

☐ Bacharelato

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

Outro _____

I.6 Ocupação profissional na empresa

- ☐ Direção/Chefia
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Administrativo
- ☐ Técnico
- ☐ Operário
- ☐ Outro: _____

I.7 Anos de experiência na função

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ 5 à 10 anos
- ☐ 11 à 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

II – Empreendedorismo e Inovação da empresa

II.1 Das afirmações seguintes indique quais as principais motivações que levaram à criação da sua empresa

☐ Desejo de independência

☐ Realização pessoal

☐ Motivações económicas

☐ Encorajamento familiar

☐ Estímulo institucional

☐ Vontade de promoção profissional

☐ Potenciar as vantagens das novas tecnologias

II.2 Quais as principais tecnologias de informação (TI) utiliza na sua empresa?

☐ Sistema informático de gestão ou de oferta de serviços

☐ Sistema informático de gestão de stocks ou de distribuição

☐ Sistema informático de gestão da informação dos clientes

☐ Sistemas informáticos de contabilidade e facturação

☐ Sistemas informáticos de gestão de dadosou instrumentos de exploração da informação

☐ Outros: _____

II.3 Que tipo de inovações em Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) introduziu nos últimos 2 anos na empresa? (Obs. assinale as mais utilizadas)

☐ Ao nível de produtos ou serviços

☐ Ao nível de processos

☐ Ao nível organizativo

☐ Nenhum

II.4 Quais foram os resultados obtidos das inovações criadas na empresa?

☐ Uma oferta mais ampla de serviços e produtos

☐ Uma resposta mais rápida à procura do mercado

☐ Um processo produtivo mais flexível

☐ Uma gestão logística mais ágil

☐ Um sistema de gestão interna automatizada

☐ Novos canais de comercialização

☐ Uma nova estrutura organizativa

☐ Outros:

_____

II.5 Quem esteve na origem das inovações introduzidas?

☐ Departamento de design da sua empresa e / ou I&D

☐ Outros trabalhadores da empresa

☐ Empresas especializadas ou pessoal externo (outsourcing)

II.6 Qual a importância investida em I&D no conjunto da estratégia de investimento da empresa? (Obs. Escolha uma das opções)

☐ Menos 40 % do total de investimento

☐ Entre 40 % a 70% do total de investimento

☐ Entre 70% e 90% do total de investimento

☐ Praticamente 100% do total de investimento

II.7Para desenvolver essas inovações colaborou com outras empresas ou instituições utilizando para tal as TIC?

☐ Sim ☐ Não

III – Organização da empresa

III.1 Como se organiza a sua empresa?

☐ Por processos

☐ Por projectos

☐ Por produtos ou serviços

☐ Por áreas geográficas

☐ Por áreas funcionais

III.2 Como se organiza os recursos humanos da sua empresa:

☐ Adapta rapidamente a tecnologia em função da procura

☐ Tem equipas de trabalho flexíveis

☐ Subcontrata alguma das suas operações

☐ É subcontratada por outras empresas

III. 3 -Quais são as estratégias de competitividade predominantes na sua empresa?

☐ Custos

☐ Diferenciação tecnológica

☐ Diferenciação da marca

☐ Oferta de um produto ou serviço especializado

☐ Qualidade

☐ Flexibilidade e resposta rápida

III.4 - Como avalia a pressão competitiva que a sua empresa enfrenta?

☐ Muito alta

☐ Alta

☐ Baixa

☐ Muito baixa

III.5 - Em qual dos seguintes sectores incluiria a actividade que desenvolve na sua empresa? (Obs. Escolha uma das opções seguintes):

☐ Produção industrial

☐ Construção

☐ Comércio e restauração

☐ Transporte e comunicações

☐ Serviços financeiros, imobiliários e empresas

☐ Serviços pessoais e actividades sociais

☐ Agricultura

☐ Farmacêutica

☐ Outros produtos / serviços

III.6 - Quais são as estratégias de crescimento que pretende implementar na sua empresa?

☐ Aumentar a quota de mercado dos produtos / serviços actuais

☐ Desenvolver novos produtos e serviços

☐ Abrir novos mercados com produtos e serviços actuais

- [ ] Abrir novos mercados através da diversificação de produtos / serviços
- [ ] Desenvolvimento de alianças estratégicas com outras empresas
- [ ] Desenvolvimento de um grupo através da criação de novas empresas
- [ ] Ainda não sei
- [ ] Nenhuma (quero manter a situação atual)