

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

SER EMPREENDEDOR COM BASE EM
PROCESSO DE INOVAÇÃO COMPETITIVO

ANDRÉ JOSÉ ANDRÉ

Lisboa, Dezembro de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

SER EMPREENDEDOR COM BASE EM
PROCESSO DE INOVAÇÃO COMPETITIVO

André José André

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins, diretor do curso de Gestão e Empreendedorismo.

Constituição do Júri:

Presidente _____ [Especialista Carlos Da Silva Nunes]

Arguente _____ [Doutor Rubem Raposo]

Vogal _____ [Doutor José Moleiro Martins]

Lisboa, Dezembro de 2015

Declaração

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académica ou outras habilitações. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio - a utilização de elementos alheios sem referência no seu autor - constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Um apreço de agradecimento à minha esposa, Virgínia Cravid D'Oliveira André e aos meus filhos nomeadamente: Celso Rafael de Oliveira André e o Daniel Afonso de Oliveira André.

Agradecimentos

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e colaboração de algumas pessoas e entidades que merecem o meu reconhecimento.

O meu primeiro agradecimento e também o mais importante é para reconhecer o privilégio de ter sido orientado pelo Professor **Doutor José Moleiro Martins**, pelas suas valiosas contribuições, dedicação, orientação e motivação, sem as quais, este trabalho jamais teria sido concluído.

Ao especialista **Carlos Da Silva Nunes** pelo incentivo e motivação e **Mestre Maria Ferro** pela partilha das suas vastas experiências profissionais e pela disponibilidade as aulas de metodologia de Investigação Científica, sem a qual, o estudo não teria sido realizado.

A todos os professores do curso de Mestrado em Gestão e empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Deixo também um agradecimento a todos os meus colegas e amigos do curso que, de alguma forma, tão simpaticamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, em especial ao **Dr. Rafael Figueira Domingos e sua esposa (Cristina Júlio Calombe Noé)** que em momentos das dificuldades da vida, pude receber ajuda material, financeira e Psicológico.

Gostaria de agradecer ainda a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para este trabalho e que não se encontram aqui mencionados.

RESUMO

O empreendedorismo tem vindo, nas últimas décadas, a ser denominado como um novo paradigma determinante para o funcionamento da economia, em grande parte, porque a economia tornou-se basilar na sociedade, por um lado, pelo crescimento exponencial da exclusão social, elevado desemprego e envelhecimento da população e, por outro, devido às dificuldades orçamentais dos governos.

O empreendedorismo social, utilizado por ONGDs e Instituições Particulares de Solidariedade Social sem fins lucrativos, procura resolver problemas sociais de forma inovadora e sustentável, com a finalidade de dar resposta aos grandes desafios sociais da atualidade, através da ação social na prevenção e no apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão, a integração social e o desenvolvimento local.

O objetivo fundamental do presente trabalho, pretende verificar até que ponto as ONGDs, podem ser definidas promotores do empreendedorismo com base em processo de inovação e competitiva, através da prestação dos serviços, nas variadas áreas à população, de forma a alcançar o valor social. Neste estudo enveredou-se pela metodologia qualitativa, utilizando o método do estudo de caso único, recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de dados à ADRA – Portugal.

Deste estudo foi possível concluir que a ADRA tem uma proximidade às populações, através das diversas valências vocacionadas para a resolução de problemas sociais emergentes, promovendo a inclusão a integração social, e alcançar o valor social.

Assim, consideramos que ADRA é parte integrante e promotora do empreendedorismo através das inovações dos seus serviços prestados às comunidades e que coloca ao mercado o modelo de inovação que serve de base as outras ONGs

Palavras-chave - Ser empreendedor com base em processo de inovação competitiva.

ABSTRACT

Entrepreneurship has been in recent decades, to be termed as a new paradigm crucial to the functioning of the economy, largely because the economy has become fundamental in society, on the one hand, the exponential growth of social exclusion, high unemployment and aging population and, secondly, due to budgetary constraints of governments. Social entrepreneurship, used by development ONG and Private Institutions of Social Solidarity nonprofit, seeks to solve social problems in an innovative and sustainable manner, in order to meet the major challenges facing society today, through social action in prevention and support in various situations of fragility, exclusion or human need, promoting inclusion, social integration and local development.

The fundamental objective of this work, want to check the extent to which development ONG, entrepreneurship promoters can be defined based on competitive and innovation process through the provision of services in various areas to the population in order to achieve social value. In this study we embarked the qualitative methodology, using the single case study method, using the questionnaire as a data collection instrument to ADRA - Portugal.

In this study it was concluded that ADRA has a closeness to the population, through various aspects aimed to solve emerging social problems, promoting the inclusion social integration, and achieve social value. We therefore consider that ADRA is part and promoter of entrepreneurship through innovation of its services to the communities and that puts the market the innovation model that underpins the other ONG

Keywords - be entrepreneur based on competitive innovation process.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Princípio Norteador do Empreendedorismo	6
1.2. Evolução Histórica do Empreendedorismo	6
1.3. Conceito do empreendedorismo	8
1.4. Empreendedorismo Social	13
1.5. O Empreendedorismo e Atividade Económica	17
1.6. O Empreendedor	20
1.7. Características individuais dos empreendedores	24
1.8. Fator cultural	31
2. Processo de Inovação	41
2.1. Conceito de Inovação	41
2.3. Tipologia e classificação de Inovação	47
2.4. Criatividade e Inovação	51
2.5. Atitude Inovadora nas empresas	57
2.6. Inovação e Vantagem Competitiva	59
2.7. Inovação e crescimento económico	65
3. Competitividade das Empresas	67
3.1. Qualidade e competitividade	73
3.2. Vetores da competitividade	74
3.3. Forças competitivas	80
3.4. As cinco Forças	80
3.5. Vantagem competitiva	84
4. Conhecimento como fonte de vantagem competitiva	91
4.1. Conceito do conhecimento	91
4.2. Tipos de Conhecimento	94
4.3. Organização como uma entidade criadora do Conhecimento	106

4.4. Do conhecimento à Inovação Competitiva	112
5. Questões de Investigação	115
6. Metodologia de Investigação	119
6.1. Recolha de dados.....	120
7. Resposta as questões de Investigação.....	137
8. Conclusão.....	139
8.1. Limitações do Estudo e sugestões de investigação	141
9. Referências Bibliograficas	142

Índice de Quadros

Quadro 1- Dimensão da organização empreendedora.....	20
Quadro 2- Características dos empreendedores de sucesso	21
Quadro 3- Matriz do empreendedor de Timmons	22
Quadro 4- As cinco Dimensões das culturas Nacionais	35
Quadro 5- Vantagens Estratégicas da inovação	43
Quadro 6- As cinco Forças de Porter Citados/Ferreira, Santos e Serra	79
Quadro 7- O desempenho de uma empresa tem duas origens.....	81
Quadro 8- Os dois tipos de conhecimentos	90
Quadro 9- Modelo de transformação do conhecimento	91
Quadro 10- Formas de conversão do conhecimento	92
Quadro 11- Visão Integrada	99
Quadro 12- Processo de Criatividade e Capacidade para dotar conhecimento	106
Quadro 13- Delegações em Portugal com projectos sociais.....	132

Índice de Figuras

Figura 1-Clientes- Chaves de Uma organização sem fins lucrativos	11
Figura2 – Afecção e atracção de Recursos	12
Figura 3- Característica do empreendedor.....	24
Figura 4- Valorização da Ética do trabalho	32
Figura 5- Criação do conhecimento Organizacional	40
Figura 6-Modelo da criatividade	50
Figura 7-Modelo Sociológico da Inovação	52
Figura 8- Inovação e Crescimento económico	62
Figura 9- Capacidade competitiva da Empresa	64
Figura 10- Qualidade e tempo do Ciclo	70
Figura 11- Melhoria dos processos.....	71
Figura 12- Valor para o Cliente.....	71
Figura 13- Percepção da qualidade.....	72
Figura 14-Tempo de Resposta	73
Figura 15- Evolvente Competitiva	75
Figura 16- A estrutura do sector: As cinco Força.....	77
Figura 17- Determinação dos critérios competitivos priorizados.....	85
Figura 18- A influência do desempenho de cada tipo de critério	86
Figura 19- Competitividade baseada no conhecimento.....	102
Figura 20-Base de conhecimento	103
Figura 21- Base de conhecimento organizacional.....	104

Figura 22 - Background.....	105
Figura 23 - A capacidade A.S. de uma Vantagem competitiva.....	109
Figura 24 – Símbolo da ADRA internacional.....	128
Figura 25 - Organigrama da estrutura interna da ADRA Portugal.....	129
Figura 26 – Organigrama da rede nacional.....	130
Figura 27 - Modelo proposto de inovação e competitivo.....	140

LISTA DE ABREVIATURAS

ADRA - Adventist Development and Agency

AADRA – Associação Adventista para o Desenvolvimento, Recursos e Assistência

EUA – Estados Unidos da América

CUE – Conselho da União Europeia

EU - União Europeia

CE - Conselho Europeia

I&D – Tecnologia e Investigação e desenvolvimento

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

NPD - New product development

ETN – Emergência da Empresa transnacional

AEP – Associação Empresarial de Portugal

PR- Preço Relativo

CR – Custo Relativo

ONGD – Organização Não Governamental de Desenvolvimento

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

SAWS - Seventh-day Adventist Welfare Service

WTP – Willingness to pay

ECOSOC - Consultora Geral do Conselho Económico e Social das Nações Unidas

CAE – Classificação Portuguesa de Atividade Económica

GEQ- Guia de Entrevista Qualitativa

PME- Pequenas e Médias Empresas

DGSS- Direcção Geral de Segurança Social

DEEP- Departamento de Estudo, Estatística e Planeamento

MSST- Ministério da Segurança Social e do Trabalho

SPI- Sociedade Portuguesa de Inovação

MSI – Modelo Sociológico da Inovação

SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação

PDA- Programa de Desenvolvimento Associativa

SIDA - Síndrome da Imunodeficiência Adquirida

IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

1. Introdução

Embora os termos empreendedorismo» e «inovação» sejam frequentemente usados alternadamente, existe uma distinção clara entre o empreendedorismo e a inovação.

O empreendedorismo apresenta um ponto de vista, como refere **Dinis Caetano (2012:19)**, o empreendedorismo é um fenómeno recente que tem suscitado muito interesse e quando associado à criação de empresas, assume relevância para o crescimento económico de qualquer País. Para Audretsch (2004), o empreendedorismo é a fonte de crescimento económico nas economias modernas, porque permite aproveitar os avanços no conhecimento.

Nestes termos, podemos compreender por empreendedorismo o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais pessoal. Por sua vez, a inovação resulta no lançamento de novos produtos ou serviços, na introdução de melhorias nos processos, e no estabelecimento de novos modelos de negócio.

No entanto, a maioria das inovações introduzidas no mercado são inovações comuns, inovações incrementais que se podem basear em aspetos tão simples como um melhor atendimento aos clientes, horários de funcionamento mais convenientes, melhor decoração do espaço comercial, maior variedade na oferta, preço mais baixos como refere **M. Ferreira; J. Santos e F. Serra (2008)**.

Esta dissertação, tem como temática **Ser empreendedor com base em processo de inovação competitiva**, dando uma ênfase particular ao caso de uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

O motivo que justifica o propósito do presente estudo, está relacionado com a análise dos factores ligado ao processo de inovação que contribuem para o sucesso da competitividade e clarificar um modelo, e respectivo impacto nomeadamente, nas Instituições particulares de solidariedade social, a partir de um estudo de caso.

Sociedade de conhecimento, o empreendedorismo, inovação e competitividade são conceitos que têm sido amplamente debatidos desde os anos noventa, mas é no

século XXI que surgem com maior esplendor e se afirmam, particularmente no mundo ocidental. Todavia, a proliferação desses conceitos nos mais variados suportes e contextos tem contribuído para um entendimento pouco claro acerca das suas diferenças.

O empreendedorismo e a inovação são objetivos prioritários para o desenvolvimento e para o aumento da competitividade da economia. Apesar dos progressos que estas matérias têm vindo a conhecer nas últimas décadas, verifica-se que existem dificuldades estruturais, que acarretam impactos negativos na capacidade de recuperação económica.

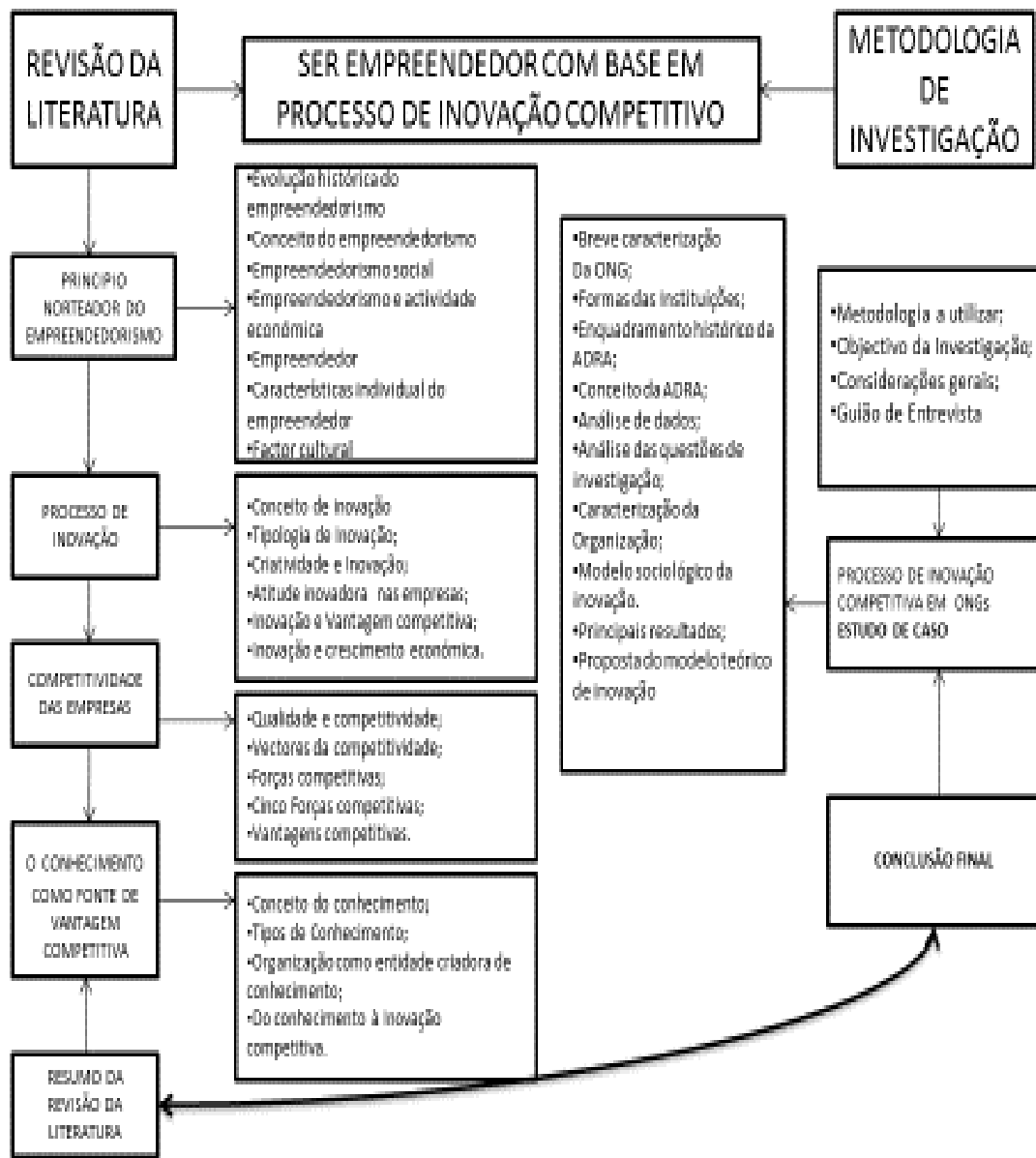
Neste contexto, o empreendedorismo e a inovação carecem de uma intervenção prioritária e especialmente direcionada para as atividades de índole empresarial, ONGDs ou instituições particulares de solidariedade social indo além dos campos da investigação e da ciência.

Ser empreendedor com base em processo de Inovação competitivo em ONGs?

Com o intuito de responder eficazmente a esta questão de investigação, desenvolveu-se o trabalho em duas componentes independentes, mas interligadas: revisão e síntese bibliográfica e estudo de caso.

Como se pode observar na Figura 1, a investigação baseia-se na construção de um modelo conceptual de inovação competitiva, na primeira parte do trabalho, que é verificado e enriquecido na segunda parte através da sua aplicação em Organizações Não Governamentais ou das Instituições particulares de solidariedade social.

Esquema da dissertação figura 1



Fonte: Síntese Própria

Objetivo da dissertação e resultados esperados

Pretende-se, portanto, nesta dissertação identificar um modelo de inovação competitiva aplicável a ADRA que possa ser utilizado as IPSS. Apresenta-se de seguida

a estrutura da dissertação, separadamente por cada uma das componentes apresentadas na Figura 1.

Primeira parte: Revisão e síntese bibliográfica

A dissertação é constituída por duas partes. Na primeira, tendo em vista esta necessidade a tese debruça-se os seguintes conteúdos:

A primeira parte da presente dissertação expõe o enquadramento teórico do tema em estudo, a partir da revisão da literatura relevante e síntese bibliográfica. Nesta primeira componente, constituída por (4) capítulos, são analisados diversos contributos teóricos referentes ao empreendedorismo nomeadamente: O processo de inovação, competitividade das empresas e conhecimento como fonte de vantagem competitiva, nesse sentido, são apresentados e discutidos os conceitos de base e é descrito o modelo conceptual adotado na investigação.

O **primeiro capítulo** apresenta, de uma forma resumida, os resultados de uma revisão alargada da literatura existente, abordou-se, de forma concisa os diferentes aspetos teóricos relacionados com a temática em estudo, permitindo uma abordagem sobre os conceitos determinantes relativa ao empreendedorismo. Clarificam-se, também, os conceitos associados, designadamente, ao empreendedorismo social, empreendedor e as suas características, o empreendedorismo e atividade económica. No fim do primeiro capítulo é apresentada a relação entre a cultura e o empreendedorismo.

No **segundo capítulo** são apresentados os resultados da revisão de literatura referentes ao processo de inovação e é estabelecida a correlação entre elas. Primeiro esclarece-se o conceito de inovação, bem como as suas diferentes vertentes, nomeadamente: inovação e a criatividade, vantagem competitiva e atitude inovadora das organizações. De seguida, salienta aspecto de natureza relacionada com a inovação e o crescimento económico por se considerarem relevantes nas organizações.

O **terceiro capítulo**, foca os aspectos da competitividade das empresas e aborda a forma como adquirir vantagem competitiva. O **quarto capítulo** refere questões de natureza do conhecimento como fonte de vantagem competitiva.

Segunda parte: A metodologia e Estudo de caso

Na **segunda parte**, no **quinto capítulo** procedemos à análise empírica, onde apresentamos a metodologia que serve de orientação para o desenvolvimento do estudo de caso, bem como as diversas fases do projecto de investigação considerando as questões de investigação às quais se pretende dar resposta. Neste ponto é apresentada a definição do objectivo do estudo de caso – **perceber de que modo ser empreendedor com base em processo de inovação potencia a competitividade das ONGs?**

O próximo e **último capítulo** deste trabalho apresenta os resultados das entrevistas e é alvo de discussão para a proposta de um modelo de inovação baseado tanto na revisão da literatura e principais modelo quanto na análise empírica, apresenta a verificação empírica do processo de inovação competitiva e dedicado, ao estudo de caso usando como elemento de análise a ADRA Portugal Organização Não Governamental.

Primeiramente é realizada uma breve descrição das ONGs, de seguida apresentamos o seu enquadramento na sociedade e contextualização, esclarecer-se o conceito da ADRA, analisamos o modelo teórico empírico e os dados recolhidos, através de um questionário com o intuito de verificação do modelo, e respectivo impacto ao processo de inovação que contribuem para o sucesso da competitividade.

Finalmente, e após a identificação dos principais vetores associados ao empreendedorismo e respetivo cruzamento com as variáveis determinantes para o processo de inovação, apresenta-se e descreve-se um modelo de inovação competitiva para ONGs.

Por fim, apresentamos as conclusões, as limitações e as linhas futuras de investigação.

1. Princípio Norteador do Empreendedorismo

1.2. Evolução Histórica do Empreendedorismo

O conceito mais aceito de "Empreendedorismo" foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter em 1945 como sendo uma peça central à sua teoria da destruição criativa. Segundo Schumpeter o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalistas ao reunir recursos financeiros, organiza as operações internas e realiza as vendas de sua empresa.

De fato, Schumpeter chegou a escrever que a medida para uma sociedade ser considerada capitalista é saber se ela confia seu processo econômico ao homem de negócios privado. Mais tarde, em 1967 com Kenneth E. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio. E em 1985 com Gifford Pinchot foi introduzido o conceito de Intra-empendedor, uma pessoa empreendedora mas dentro de uma organização.

Uma das definições mais aceitas hoje em dia é dada pelo estudioso de empreendedorismo, Robert D. Hisrich, em seu livro "Empreendedorismo". Segundo ele, empreendedorismo correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais pessoal. A palavra empreendedor (*entrepreneur*) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir.

Entretanto, foi o economista francês Jean-Baptiste Say, que no início do século XIX conceituou o empreendedor como o indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para outra de maior produtividade e retorno. Mais tarde, o austríaco Joseph Schumpeter, um dos mais importantes economistas do século XX que definiria esse indivíduo como o que reforma ou revoluciona o processo "criativo-destrutivo" do capitalismo, por meio do desenvolvimento de nova tecnologia ou do aprimoramento de uma antiga – o real papel da inovação. Esses indivíduos são os agentes de mudança na economia.

Posteriormente, Peter Ferdinand Drucker, considerado “o pai da administração moderna”, é que amplia a definição proposta por Jean-Baptiste Say, descrevendo os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças.

Os empreendedores não devem se limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender, mas mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.

O conceito de empreendedorismo está também muito relacionado aos pioneiros da alta tecnologia do Vale do Silício, na Califórnia. Ainda nos EUA, o Babson College tornou-se um dos mais importantes polos de dinamização do espírito empreendedor com enfoque no ensino de empreendedorismo na graduação e pós-graduação, com base na valorização da oportunidade e da superação de obstáculos, conectando teoria com a prática, introduzindo a educação para o empreendedorismo através do currículo e das atividades extracurriculares. É notória a atual ênfase dada ao empreendedorismo e a inovação como temas centrais nas melhores Universidades Norte-Americanas.

Século XVII- Os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos. Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor (aquele que assume riscos), do capitalista (aquele que fornecia o capital) como confere **(Peter Druker),Wikipedia.org)**

1.3. Conceito do empreendedorismo

«Yunus – O pai do micro-crédito»

Muhammad Yunus, nascido no Bangladesh, 1940, economista doutorado nos EUA. Foi laureado com o prémio Nobel da Paz de 2006. Pretendeu contribuir para acabar com a pobreza através da concessão de pequenos créditos às populações pobres. Yunus notou que as pessoas fortemente carenciadas não conseguiam obter qualquer financiamento porque não tinham quaisquer garantias para suportar os seus créditos. Assim, os Bancos recusavam-lhes mesmo muito pequenas quantias que lhes permitiriam constituir uma pequena empresa e a sua sobrevivência. Yunus criou o Banco Grameen para emprestar – sem exigir garantias – aos pobres. Curiosamente, o Banco tem cerca de 97% de mulheres clientes e a taxa de recuperação dos créditos é muito próxima dos 100%. Yunus concebeu o conceito de micro-crédito para se referir a uma tipo de crédito de pequena monta direcionado para as populações pobres que não têm acesso a outro tipo de financiamento» (F. Manuel, S. João e S. Fernando 2008)

Segundo (Dinis Caetano 2012:19), o empreendedorismo é um fenómeno recente que tem suscitado muito interesse e quando associado à criação de empresas, assume relevância para o crescimento económico de qualquer País. Para Audretsch (2004), o empreendedorismo é a fonte de crescimento económico nas economias modernas, porque permite aproveitar os avanços no conhecimento.

Ao recordar as conclusões de diversos Conselhos Europeus (CE) em que se apela à tomada de medidas para melhorar o empreendedorismo e as condições quadro das pequenas empresas, o conselho da União Europeia (CUE) 2004, o na sua comunicação intitulada “ Fomentar o empreendedorismo”, reconhecer que o empreendedorismo é um importante motor da inovação, da competitividade, do emprego e do crescimento e que incentivar e da formação a mais pessoas para se tornarem empresários são requisitos fulcrais para o sucesso dos Estados Membros.

Para **Manuel P. Ferreira, J. Santos e F. Serra**, o empreendedorismo não depende apenas da sorte, embora a sorte seja importante para quase tudo na vida. Nem tão pouco exige que se tenha nascido em berço de ouro, porque é efetivamente possível começar o nosso próprio negócio com pouco capital. Nem o empreendedorismo é um

dom divino que nasce com as pessoas – o empreendedorismo ensina-se como todas as outras matérias.

Segundo **Soumodip Sarkar 2007**, o empreendedorismo é um processo. Acreditamos que, recentemente, o empreendedorismo passou a ser visto mais como um processo em andamento do que como um evento único (poe exemplo, a fundação de uma empresa ou o reconhecimento de uma oportunidade). Refletimos esse consenso crescente ao focar o processo empreendedor conforme ele se revela ao longo de várias fases distintas:

- Geração de uma ideia para uma nova empresa e / ou reconhecimento de uma oportunidade;
- Reunião dos recursos (Financeiros, Humanos, Computacional) necessários para desenvolver a oportunidade;
- Lançamento de novos empreendimentos;
- Administrando o crescimento;
- Colhendo as recompensas

Embora as separações entre essas frases frequentes não sejam muito claras, algumas vezes ocorram ao mesmo tempo, e o ciclo geralmente se repita até mesmo dentro de empresas específicas, acreditamos que em geral os esforços dos empresários para começar novos empreendimentos seguem esse processo básico como refere Robert A. Baron e Scott A. Shane.

Economistas, psicólogos, sociólogos e outros investigadores das ciências sociais desenvolveram múltiplas perspectivas sobre o empreendedorismo, cada um usando uma cultura, lógica e metodologia estabelecida de acordo com vários graus, cada um no seu campo como refere (Soumodip Sarkar 2007:45). Atualmente existe um conceito que reúne mais consenso no meio escolar do empreendedorismo, onde este é identificado como a prossecução de oportunidade sem olhar para quem controla.

Efetivamente pode parecer uma definição interessante, mas nela continuam a existir problemas que estão presentes em tantas outras definições. Ao olhar para elas compreende-se que esta é uma problemática para a qual se pode tornar difícil identificar

um campo de análise restrito para se prosseguir um estudo. É nesse sentido que Jennings escreve o livro “ Multiple perspectives of entrepreneurship”, onde cobre aspectos comportamentais e psicológicos dos empreendedores e das suas organizações e processos, como refere (**Soumodip Sarkar 2007: 46**).

Segundo **Soumodip Sarkar 2007:46**, os autores Carton, Hofer e Meeks(1998) fornece uma definição operacional de empreendedorismo que tenta incluir definições de acadêmicos como Schumpeter num conceito compreensivo e adequado. Eles definem empreendedorismo e o empreendedor como:

“ a busca de uma oportunidade descontinuada envolvendo a criação de organização (ou sub- organização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o individuo (ou a equipa) que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização. Portanto, o empreendedorismo são os meios pelos quais novas organização formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar.”

Mais uma definição, aliás uma forma mais ampla de olhar para empreendedorismo vem do Entrepreneurship Center na Universidade de Miami no Ohio. Esse centro define empreendedorismo como:

“Empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável.”

Portanto segundo este centro, empreendedor vai muito além da criação de negócios, reflete uma forma de ver e fazer coisas onde a criatividade tem um papel fundamental. Segundo (**Soumodip Sarkar 2007:47**), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um individuo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.

Mas antes de ficarmos mais perdidos com definições, parece-nos correto adotar uma definição de empreendedorismo mais restrita, a qual vamos considerar como sendo adequada para o resto da nossa análise: Empreendedorismo é o processo de criação e/ou

expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidade identificadas. È claramente uma noção que incorpora o nascimento e morte de empresas, baseado no ideal de Shumpeter, que considerava a criação de empresas (por outras palavras, o empreendedorismo), como o motor fundamental da economia (**Schumpeter), 1942**). Esta definição também tem subjacente a noção de empreendedor como um inovador. A última frase “... nascem a partir de oportunidade identificada” sugere que o empreendedorismo não se limita a projetos inovadores, mas pode também surgir devido a possibilidades de arbitragem ou assimetria de informação, como refere (**Soumodip Sarkar 2007:47**).

O empreendedorismo não é só um conceito de negócio, mas um conceito de vida, na medida em que faz parte de um conjunto de transformação que ajudam a construir um desenvolvimento que não pode ser obtido a qualquer preço, mas deverá ser sustentável, ou seja, deve oferecer mais e melhor qualidade de vida ao ser humano, que hoje é uma das chaves do desenvolvimento.

È importante saber investir na formação de empreendedores de modo a adquirirem competências para criar valor para si e para os outros. Generalizando esta ligação, qualquer organização, para poder estar no mercado, tem de aprender a criar valor para si e para as outras organizações. O exercício da cidadania pressupõe que a educação da pessoa e, por conseguinte, a educação empreendedora façam parte do processo de desenvolvimento do cidadão, começando nos primeiros anos de desenvolvimento e continuando ao longo dos anos de formação.

As empresas, devido ao seu know-how próprio, foram das primeiras organizações a compreenderem a importância do empreendedorismo para o reforço da sua competitividade e permanência no mercado, conseguindo conviver com o meio envolvente.

Esta necessidade refletiu-se na estrutura curricular dos cursos da área de gestão, que foram pioneiros na introdução desta inovação no sistema educativo. Contudo, o empreendedorismo passou de um conhecimento específico para um conhecimento transversal às várias áreas do saber, pelo que a educação empreendedora não é um exclusivo das ciências, nomeadamente às ciências da educação. Esta necessidade de partilha de conhecimento entre as várias ciências é o reflexo da sociedade complexa e

transdisciplinar em que vivemos, que exige que o nosso processo de aprendizagem seja validado com conhecimento proveniente de várias fontes.

È importante incluir o ensino do empreendedorismo no nosso sistema educativo, melhorando a ligação entre as escolas e o mundo empresarial (a avaliação deve tornar-se mais formativa e a pedagogia mais diferenciada), bem como entre as experiências e as aprendizagens portuguesas e as dos nossos parceiros europeus. È necessário definir e comunicar claramente uma visão sobre que tipo de país queremos ser, que organizações e pessoas querem ter. Temos que acreditar na educação, no empreendedorismo, na inovação e no conhecimento como fatores de coesão dessa visão.

Ainda (**Soumodip Sarkar 2014**), o Empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável.

Em contraposição, com as análises baseadas nas características do empreendedor surge a perspectiva de Gartner (1989) cuja a base explicativa do empreendedorismo reside no que o empreendedor faz e não nas suas características pessoais. Para Gartner, empreendedorismo consiste na criação de novas organizações. Para melhor compreensão deste conceito, temos de nos concentrar no processo através do qual uma organização é criada. Numa perspectiva processual, o indivíduo que cria a organização, o empreendedor, assume diversos papéis: Inovador, gestor, proprietário do negócio, entre outros, os quais se interligam no processo de criação da organização da empresa fica concluído.

Defende (**Soumodip Sarkar 2014**), a promoção de um espírito empreendedor e de inovação já deixou de ser uma opção de Portugal. É de uma necessidade primordial. E, para promover o empreendedorismo no País, temos não só de perceber «Como» promover as boas práticas dos outros Países, mas também de perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor. Para Portugal há uma relação simbiótica entre empreendedorismo e inovação.

Inovação é muito mais do que crescer e tentar manter a posição no mercado. É introduzir novos produtos ou processos ou romper como os existentes no mercado.

1.4. Empreendedorismo Social

“ As organizações em geral são hoje muito importantes e nós tomamo-las como algo garantido nas nossas sociedades. Apreciamos os bens e serviços que elas produzem, mas raramente nos questionamos sobre a forma como são produzidos. Uma organização é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenarem as suas ações de a obterem algo que desejam ou valorizam, isto é, de forma atingirem os seus objetivos segundo (C. Azevedo, Raquel, Franco 2010)”.

Segundo C. Azevedo, Raquel Franco, J. Meneses (2010) as organizações sem fins lucrativos têm ainda outras funções. Uma delas é a função de inovação. As organizações sem fins lucrativos, embora possam gerar lucro, não têm a imposição de ter lucro para garantir a sua existência. Por essa razão, poderão arriscar, investir em novas ideias, novos serviços, novas abordagens. A ligação que se faz entre a Inovação social e o mundo das organizações sem fins lucrativos, que não é exclusiva, porque inovar socialmente qualquer organização poderá fazê-lo, é prova que as organizações sem fins lucrativos sempre souberam inovar e foram provavelmente as primeiras a despertar para a importância da inovação social. Mas para inovar é preciso ter recursos. Ou a organização os tem, ou terá que os atrair para o efeito, reunindo em torno do problema social em foco entidades interessadas em colaborar.

As mais importantes formas de apoio mútuo decorrem da interação voluntária entre as pessoas e não envolvem qualquer transação como refere **(C. Azevedo, Raquel Franco, J. Meneses 2010:43)**.

Para **(C. Azevedo, Raquel Franco, J. Meneses 2010:43)**, a inovação social é uma área relativamente jovem. As empresas sociais são há bastante tempo uma parte importante da economia, e uma parte importante dos serviços públicos, enquanto o empreendedorismo social tem ganho maior reconhecimento nos anos recentes, com redes extensas, apoio financeiro e centenas de exemplos em todas as regiões.

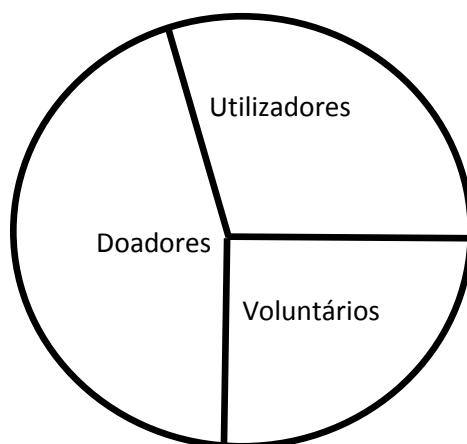
Um ponto de partida é uma definição mais clara. Como a inovação na tecnologia ou nas empresas, é cada vez mais claro que a inovação social é distinta de melhoria ou mudança e de criatividade e invenção. Estas duas são cruciais para a inovação mas ignoram as importantes fases da implementação e difusão que torna as ideias úteis.

Algumas inovações sociais são incrementais (assentam no que já existia) e outras são radicais (proporcionam modelos de pensar e fazer completamente novos).

Uma das ligações fundamentais que uma organização sem fins lucrativos tem que estabelecer, diria mesmo, a ligação fundamental, é com os seus clientes. O marketing começa, então, com a compreensão exaustiva das necessidades dos clientes, atuais e potenciais. Mas esta noção de clientes é abrangente. Podemos falar em clientes, num sentido amplo do termo, dos seguintes tipos:

- Utilizadores ou beneficiários, que são os que beneficiam do serviço que a organização presta, ou os que são alvo das campanhas que a organização leva a cabo.
- Doadores (ou financiadores), que apoiam a organização com dinheiro e/ou ofertas em espécie. São deles exemplo indivíduos, famílias, empresas e outras organizações que fazem doações, bem como empresas e outras organizações que estabelecem parcerias com organizações sem fins lucrativos. Também o Estado pode ser aqui considerado, como financiador do sector, logo também cliente.
- Voluntários, que são clientes da organização, na medida em que aderem à causa, doando o seu tempo e competências, recebendo como contrapartidas satisfação e desenvolvimento pessoal.

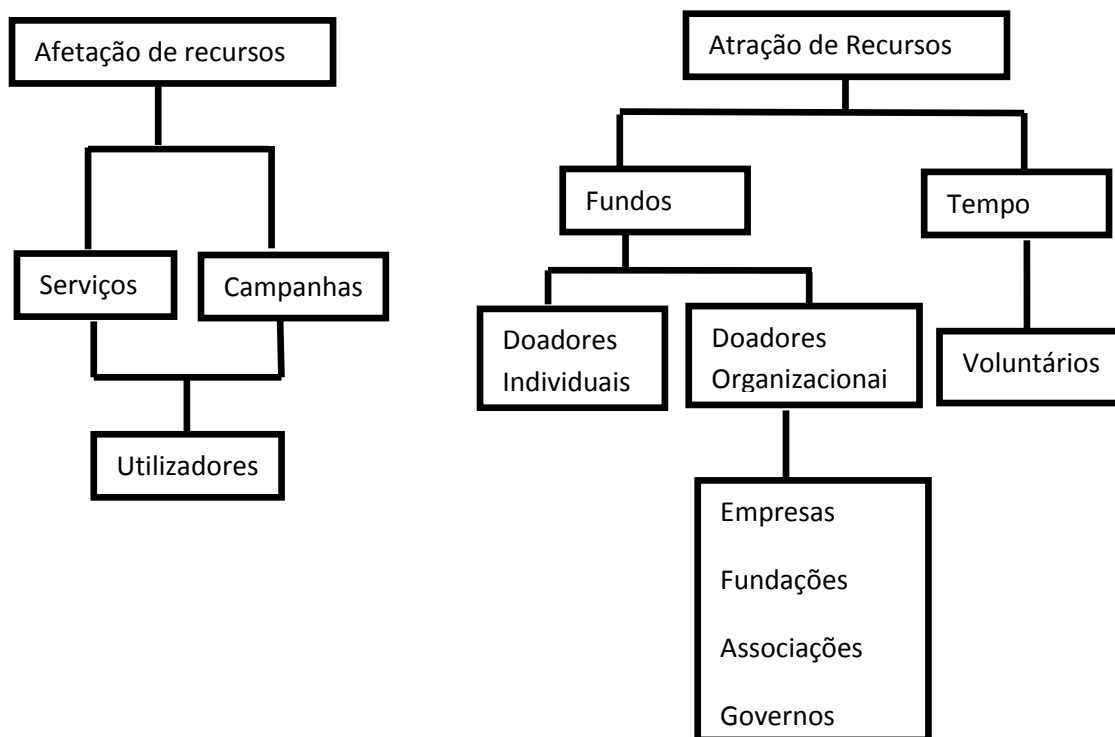
Figura (2) Clientes - chaves de uma organização sem fins lucrativos.



Fontes: C. Azevedo, Raquel Franco, J. Meneses (2010)

Todos estes clientes são o ponto de partida (e de chegada) do Marketing de uma organização sem fins lucrativos. São as necessidades destes clientes-chaves que os colaboradores da organização devem compreender e procurar satisfazer. Podemos considerar estes clientes como pertencentes a dois grandes grupos, como representado na figura que se segue:

Figura (3) Afetação e atração de recursos.



Fonte: Adaptado Carlos. Azevedo, Raquel Franco, J. Meneses (2010)

Para (David Bornstein 2007), no decorrer de todo o século passado, houve investigadores que se dedicaram amplamente ao estudo dos empreendedores de negócios. Analisaram a sua propensão para a criatividade, para o risco e para o crescimento; exploraram a sua «orientação do valor pessoal» e o «locus de controlo interior» que apresentavam e procuraram pistas que explicassem a propensão do empreendedor para procurar explorar a mudança.

A diferença no tratamento entre empreendedores de negócios e sociais parece refletir as diferentes atitudes sobre o papel dos indivíduos nos campos sociais e económicos. No setor empresarial, os indivíduos há muito que são reconhecidos como

motores de mudança. Só algumas décadas após Adam Smith ter publicado A riqueza das Nações, 1776, que formulava os fundamentos básicos de uma economia baseada no mercado, é que Jean-Baptiste say identificou o papel fundamental dos empreendedores.

Em contrapartida, as teorias da mudança social concentraram-se mais em perceber como é que as ideias movem as pessoas do que como é que as pessoas movem as ideias. Émile Durkerheim, considerado um dos pais da Sociologia Moderna, preocupou-se com o processo pelo qual os «factos sociais» - instituições, costumes, sentimentos coletivos – agem no indivíduo de modo a determinar o seu comportamento.

Ainda **Bornstein (2007)**, habitualmente pensamos que os empreendedores que têm mais sucesso são mais confiantes e persistentes do que muitos outros, incluindo, naturalmente, os que tiveram menos sucesso.

Seis qualidades dos empreendedores sociais bem-sucedidos (Modelo):

- Disposição para se emendar;
- Disposição para partilhar o mérito;
- Disposição para se libertar das normas em vigor;
- Disposição para ultrapassar barreiras disciplinares;
- Disposição para trabalhar discretamente;
- Ter um forte conceito de Ética.

Segundo **Soumodip Sarkar (2014:44)**, os impactos mais alargados que o empreendedorismo servidas. Os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas o seu primeiro efeito vai para as atividades que geram mudanças sociais. Os sectores não lucrativos constituem um setor da sociedade com forte crescimento. A sua condução é feita pelos «Empreendedores sociais» - as «forças transformadores», que intervém para solucionar os problemas que os Governantes e Burocratas não resolvem pode ter na sociedade surgem na forma de empreendedorismo social.

«Empreendedorismo não apenas como um fenómeno registável nas empresas, mas também nas instituições sem fins lucrativos, o que se assinala hoje como empreendedorismo social» **Drucker, (1985)**.

Os empreendedores sociais são indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações em larga escala.

1.5.O Empreendedorismo e Atividade Económica

Segundo **Manuel, Ferreira; João, Santos; Fernando, Serra (2008:16)** À semelhança do que acontece nas sociedades contemporâneas mais avançadas, a sociedade Portuguesa defronta-se hoje com novos desafios à sua capacidade de assegurar um crescimento sustentável e garantir o bem-estar da população.

Em parte, estes desafios decorrem das mudanças associadas ao processo de globalização, ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, às mudanças contínuas nos comportamentos dos consumidores, à necessidade de procurar e entrar em novos mercados, à emergência de novas atividades onde as fronteiras sectoriais são cada vez mais ténues.

As últimas décadas têm sido marcadas por fenómenos como a internacionalização das economias e por progresso como o rápido desenvolvimento de novas tecnologias, em particular as tecnologias de comunicação e informáticas, que provocam mudanças inegáveis no comportamento dos consumidores e das empresas. Estas mudanças alteram a forma como vivemos, os produtos que consumimos, as expectativas que temos a forma como despendemos o nosso tempo livre e até os locais onde passamos as férias. As empresas procuram adaptar-se a estas alterações, mas muitas empresas não conseguem operar neste novo ambiente competitivo e fracassam pela sua incapacidade de aproveitar as oportunidades ou fazer face às ameaças.

No entanto, as empresas empreendedoras encontram nos períodos de mudanças um clima propício à sua existência e expansão. Assim, enquanto velhas empresas

abandonam o mercado, novas empresas entram no tecido económico, modernizando-se o tecido empresarial. Este é o cenário para o empreendedor: Novos mercados e novas oportunidades para novos negócios.

Ainda **M.P. Ferreira, J.C. Santos, F.R. Serra 2008:18**), considera que por todo o mundo, os Países tem procurado fomentar o empreendedorismo. Em parte, estes esforços devem-se à relação esperada entre o empreendedorismo e o progresso económico. São as pequenas e novas empresas, e não as grandes corporações, as maiores geradoras de novos empregos. Mas, os efeitos positivos do empreendedorismo na sociedade não se limitam à criação de emprego. Emergem, também, pelo seu contributo para a inovação de produtos, serviços, processos, métodos, técnicas e tecnologias. Novas empresas empreendedoras são, muitas vezes, baseadas em algo de novo (raramente algo de radicalmente novo) e impõem padrões de competição sobre as empresas já estabelecidas forçando-as a melhorar processos e produtos e a serem mais eficientes, eficazes e flexíveis na adoção de novas tecnologias e métodos.

Os benefícios do empreendedorismo não se restringem ao aumento da produção e da riqueza. Também se traduzem na promoção de mudanças nos negócios e na sociedade. Contribuem, ainda, para aumentar as escolhas individuais de realização do indivíduo. O emprego, ou a atividade profissional, está cada vez menos restrito à função de gerar um rendimento mensal (um salário) e os trabalhadores procuram realizar-se através das suas escolhas profissionais (como seja a opção por ser empresário) e da satisfação pessoal (valorização pessoal, independência, interesse pelo trabalho).

Há, notoriamente, grandes variações entre Países no que se refere à atividade empreendedora. Mas as diferenças não são explicadas apenas pela riqueza relativa – ou pelo nível de desenvoltura económica – dos Países. Note-se que, por um lado, nos Países mais pobres, as pessoas não tem 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 sua própria subsistência pode estar dependente da criação do seu próprio negócio.

Por outro lado, nos Países mais ricos o sistema institucional é, pelo menos razoavelmente eficaz (bancos, seguradoras, agencias de apoios ao empreendedor, capitais de riscos, escolas, etc.) e os sistemas de apoio existem (subsídios de desemprego, apoios à criação de empresas, etc.) como sabemos, se ficarem

desempregados, os cidadãos de Países desenvolvidos podem auferir dos subsídios de desemprego e recorrer a outros sistemas de apoio social.

Para **Eduardo Sá Silva, Fátima Monteiro (2014)**, o empreendedorismo é agora encarado pelos Governos como uma atividade, processo ou ação que deve ser apoiada, estimulada e incentivada, de formas diversas, para que este contribua decisivamente para o crescimento económico e social. Considerado por muitos como um elemento fundamental para o crescimento e desenvolvimento das nações, assume um papel estrutural no desenvolvimento das suas economias, grande parte devido ao fato de ser tratar de um fenómeno multifacetado de complexidade social e económica Audretsh, (2004).

Referiu ainda a importante contribuição que o empreendedorismo e a atividade empreendedora tem dado para o bem-estar económico mundial. Destacam particularmente as contribuições ao nível da criação de emprego, alisamento dos mercados através da introdução de inovação, reforço de eficiência através de uma maior concorrência e redução da pobreza por opções de autoemprego.

A forte influência do empreendedorismo no desempenho económico conjugado com a constatação da presença de atividades empreendedoras em alguns Países ou regiões suscitaram uma mudança nas prioridades políticas, no sentido de promover essas atividades e reforços conducentes à melhoria do ambiente empreendedor.

1.6. O Empreendedor

«Os académicos continuam a debater o que define um empreendedor, umas vezes usando os termos do auto-emprego, outras como sendo o detentor de um pequeno negócio outras vezes saltando de uma definição para outra. Os argumentos persistem, se qualquer detentor de um negócio é um empreendedor, ou se apenas os detentores de negócios inovadores e orientados para o crescimento estão sob o auspício dos empreendedores (Sarkar2014)»

O empreendedorismo está, por isso, ligado a uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um resultado económico. O empreendedorismo é provavelmente mais considerado como um conceito diferenciado, que implica que não é possível construir uma medida agregada que reflita a quantidade total da atividade empreendedora numa determinada área como refere Soumodip Sarkar (2014).

Segundo **Soumodip Sarkar (2007: 52)**, não é por isso surpresa que não haja uma única definição de empreendedor! Baumol (1993) que descreve não um mas sim dois tipos de empreendedores. Um tipo cria e depois organiza e faz funcionar uma nova empresa, independentemente se há algo de inovador no ato. O outro tipo refere-se ao empreendedor como um inovador, alguém que transforma invenções e ideias em entidades economicamente viáveis, independente se no processo cria ou não uma empresa.

Outro investigador, **Lowrey (2003)** citado por **Sarkar** define o empreendedor como um agente económico em que ambos os tipos de empreendedor Baumol” são significativos para a performance económica, embora difiram profundamente nos seus papéis, nas suas influências, e no tipo de análise que requerem. Um indivíduo foca-se na gestão para a sobrevivência, rotina e status quo, enquanto o outro está direcionado para a criação de vantagens para a empresa, para o crescimento e para a dinâmica.

Enquanto o empreendedor como processo está a começar a encontrar o seu lugar na paisagem da investigação, os estudos académicos na maior parte das vezes

negligenciam o papel do empreendedor na teoria económica. Como refere **Saumodip Sarkar (2007: 53)**.

Segundo M. Ferreira, J. Santos, F. Serra (2008:18), enuncia uma definição de «empreendedor» é uma tarefa complexa dados os inúmeros elementos que deve conter. No entanto, há alguns aspetos marcantes que nos permitem compreender ao que nos referimos quando falamos de empreendedor e empreendedorismo. Este são aspetos em grande medida comportamentais como novidade, organização, criatividade, riqueza e risco. Podemos apontar alguns traços principais sobre quem é empreendedor:

- 1 O empreendedor é o que toma a iniciativa para criar algo novo e de valor para o próprio empreendedor e para os clientes;
- 2 O empreendedor tem de despender o seu tempo e esforço para realizar o empreendimento e garantir o seu sucesso;
- 3 O empreendedor recolhe as recompensas sob a forma financeira, de independência, reconhecimento social e de realização pessoal;
- 4 O empreendedor assume os riscos de insucessos do empreendimento, quer sejam riscos financeiros, sociais ou psicológicos/ emocionais.

Portanto, é o empreendedor que organiza os recursos humanos, materiais e financeiros. Neste esforço o empreendedor é motivado pela necessidade de atingir algo, de fazer, de realizar e de ser independente de outros.

«... the new captains of industry as the principals agents of production and industrial process,» (Francis A. Walker, 1876);

«... the entrepreneur is the man who gets new things done.» (Joseph Schumpeter, 1934)

«... maximization of oportunities is a meaningful, indeed a precise, definition of the entrepreneurial job. It implies that effectiveness rather than efficiency is essential in business. The pertinente question is not how to do things right but how to find the right things to do, and to concentrate resources and efforts on them.» (Peter F. Drucker, 1964)

«... a kind of behavior that includes: 1) initiative talking, 2) the organizing or reorganizing of social / economic mechanisms to turn resource utilized by the entrepreneur is himself.» (Albert Shapero, 1975).

Para **M.P. Ferreira, J.C. Santos, F.R. Serra (2008:18)**, a palavra «empreendedor» provavelmente surgiu para descrever as pessoas que «assumem os riscos» entre compradores e vendedores ou que «empreendia» a tarefa de começar uma nova empresa. Atualmente, é comumente usada para descrever as pessoas que perseguem oportunidades independentemente dos recursos que tem ao seu dispor e que controlam. Baseando-se nas oportunidades, os empreendedores formulam ideias viáveis de negócio e, sozinhos ou em parcerias com outros, procuram implementá-las.

Para os que criam a sua nova empresa é provável que enfrentem várias dificuldades e um elevado índice de insucesso. As dificuldades podem emergir de situações como vendas baixas e baixos dos níveis previstos. Elevada rivalidade com outros concorrentes, deficiente planificação dos recursos financeiros necessários, incapacidade de construir uma equipa, incorreta identificação da necessidade e/ ou da oportunidade, falta de capacidade de gestão, entre outras. Aliás, investigadores da área da ecologia populacional indicam que as novas empresas tem uma elevada probabilidade de falhar nos primeiros 1 a 5 anos de vida.

Porém, o empreendedor assume riscos porque encara as situações de incerteza de modo otimista e procura entendê-las como oportunidades de negócio. Enquanto os indivíduos não empreendedores encaram-nas com pouco potencial de negócio. Para o empreendedor o insucesso não significa necessariamente uma derrota, antes uma forma de aprendizagem e de encontrar formas diferentes de obter motivação para explorar as novas oportunidades. O empreendedor antecipa-se, ainda constantemente atrás de novas soluções e novos produtos, introduz novos métodos de produção, adota e implementa estratégias competitivas, lidera a organização, motiva a equipa a «vestir a camisola da empresa».

Empreendedor é aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática, e de estimular nos que acompanham, uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença. Ou seja, o empreendedor pode, também, trabalhar por conta de outrem (o empreendedor – que é o proprietário ou o acionista de controlo da empresa). O empreendedor tem como característica principal o espírito criativo. Está sempre à

procura de novas ideias e de novas soluções, sempre direcionado para as necessidades do mercado.

O espírito empreendedor diz respeito a pessoa, às suas opções e ações para criar, adquirir ou gerir uma empresa, ou ao seu envolvimento no processo de tomada de decisões estratégicas de empresa. A intensidade empreendedora é determinada por três variáveis fundamentais: a inovação, a propensão para assumir riscos e a pró-atividade (iniciativa). A prática combinada destas variáveis determina o grau de empreendedorismo da organização.

A estas três características Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram agressividade competitiva e a autonomia. Ou seja, consideram cinco dimensões: a autonomia, o comportamento inovador, a propensão para assumir riscos, o comportamento pró-ativo e a competitividade agressiva segundo **Carlos Duarte, J. P. Esperança (2012:33)**

Quadro (1). Dimensões da orientação empreendedora

Dimensões	Definições
Autonomia	Ação independente de um indivíduo almejado levar para a frente um conceito de negócio ou uma visão e completá-la.
Comportamento inovador	Vontade de introduzir novidade pela experimentação e processos criativos tendo por objetivo o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.
Propensão para o risco	Tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro dos resultados.
Comportamento proactivo	Uma perspectiva de ser número um no mercado. Caracteriza-se por uma postura combatível ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da envolvente.
Competitividade agressiva	Esforço intenso de ser número um no mercado. Caracteriza-se por uma postura combatível ou uma resposta agressiva para ultrapassar ameaças da envolvente

Fonte: (C. Duarte, J.P. Esperanças 2012)

1.7. Características individuais dos empreendedores

Será que existe algum perfil que torne uns indivíduos mais empreendedores do que outro? Será que se nasce ou, podemos tornar-nos empreendedores?

Segundo **Ferreira, Santos & Serra (2010)**, ninguém nasce empreendedor e, ser-se empreendedor não, é inato nem hereditário, mas, existem características comuns que os empreendedores de sucesso partilham.

Para Gaspar (2009), o empreendedor não nasce empreendedor, mas, os empreendedores aprendem a sê-lo. O empreendedor identifica oportunidade, reúne recursos ao criar a própria empresa. Para Duarte & Esperança D&E (2012), o empreendedor deve possuir competências pessoais e de gestão para criar uma empresa com sucesso.

Não existe só um perfil empreendedor que abranja todas as características do empreendedor de sucesso. Os empreendedores têm idades, níveis de escolaridade, experiência profissionais, características emocionais e psicológicas diversas. Assim, não há um perfil único, no entanto podemos identificar alguns traços de personalidade e algumas características mais frequentes associadas ao perfil dos empreendedores, tal como se evidencia no quadro seguinte.

No quadro seguinte apresentamos aquelas que consideramos ser as características fundamentais para um empreendedor de sucesso.

Quadro (2) Características dos empreendedores de sucesso

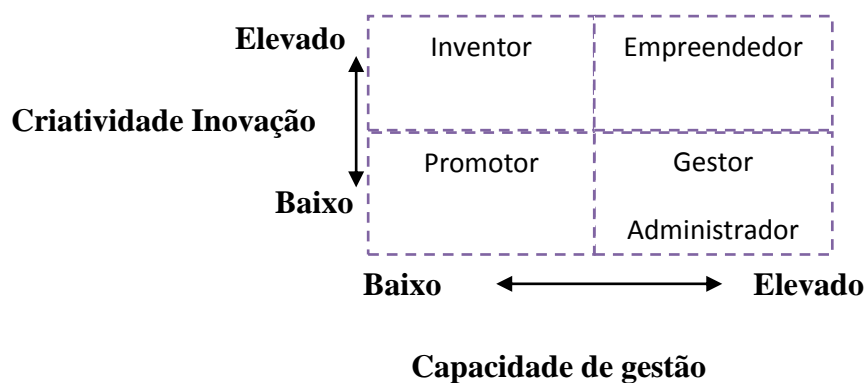
Inovação	Otimismo	Orientação para os resultados
Liderança	Iniciativa	Capacidade de aprendizagem
Riscos moderados	Flexibilidade	Envolvimentos longo prazo
Independência	Auto consciência	Tolerância à ambiguidade e incerteza
Criatividade	Autoconfiança	Habilidade na utilização de recursos
Energia	Agressividade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

Fonte: adaptado de Ferreira, Santos, & Serra (2010)

Segundo **Filion, 1999; Sarkar, (2007)** na literatura sobre o empreendedorismo, há várias definições para empreendedor, cujo papel na teoria económica ainda é muitas vezes negligenciado. A definição do termo empreendedor diverge consoante a percepção e o ponto de vista de cada disciplina. Por exemplo, enquanto os economistas associam o empreender com inovação, os comportamentalistas mostram interesse pelos aspectos criativo e intuitivo dos empreendedores e suas necessidades motivacionais.

A noção de espírito empreendedor está relacionada com um conjunto de características encontradas no indivíduo que habitualmente estão associadas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora. O empreendedor deve reunir um conjunto de competências pessoais e de gestão para criar empresa com possibilidades de futuro sustentado **Quadro (3)**

Quadro (3) Matriz do empreendedor de Timmons



Know-how de negócio

Fonte: Adaptado Carlos Duarte, J.P. Esperança 2012

Cason (1990), a partir de uma extensa revisão de literatura, apresenta quatro principais abordagens que definem o empreendedor, à luz da evolução da teoria económica desenvolvida desde o século XVIII.

- i. O empreendedor como um especialista em correr riscos num contexto de incerteza, (Cantillon,1975; Knight,1921;
- ii. O empreendedor como um inovador (Schumpeter);

- iii. O empreendedor como intermediário no processo de mercado (Kirzner, 1973);
- iv. O empreendedor como um especialista em tomar decisões (Cason, 1990)

Para (**Carlos Duarte, J. Paulo Esperança 2012**), a definição de empreendedorismo da comissão Europeia (2003) enquadra as diversas perspetivas do processo empreendedor:

O espírito empreendedor é a atitude mental e comportamental para o processo de criação e desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ ou a inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de uma organismo novo ou já existente.

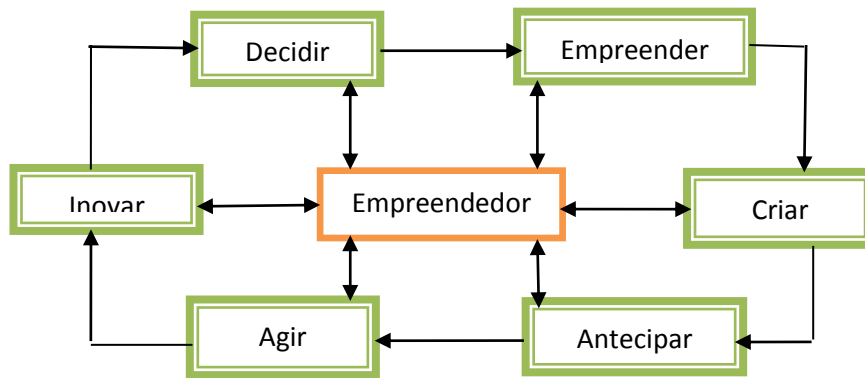
Ou seja, pode-se ser empreendedor sem o ato de criação de uma nova empresa. No entanto, quanto aos indivíduos que criam uma empresa, não restam dúvidas de que estes são empreendedores. Segundo C. Duarte, J. Paulo Esperança, para Schumpeter (**1941**) ao conceito de empreendedorismo e de empreendedor resumem-se aos seguintes dois pontos:

- Ao empreendimento de novas combinações que denomina de «empresa» e aos indivíduos cujos, funções é realizá-las, «empreendedores».
- Alguém só é empreendedor quando realmente realiza novas combinações de fatores produtivos

Por sua vez, McClelland (1965) citado por **C. Duarte, J. Paulo Esperança (2012)**, define que só é empreendedor aquele que realmente realiza novas combinações de fatores.

- Considera-se empreendedor o individuo que cria empresas aquele que participa de forma efetiva na sua criação;
- Empreendedor: agente responsável por iniciar, manter e consolidar uma unidade empresarial, orientada pelo lucro, satisfação do cliente, através da produção de bens e serviços económicos.

Figura (4) Características do empreendedor



Fonte: Adaptado: Carlos Duarte, J. Esperança (2012)

Para **(Horácio Costa 2010)**, É legítimo pensar que nem todos os candidatos a futuros empresários reúnem as condições ou possuem as qualidades adequadas e necessárias ao lançamento, com sucesso, de um projeto empresarial próprio, fazendo-o progredir e prosperar no futuro.

No domínio técnico, são-lhes exigidas qualidades e capacidades para desenvolver ideias, claras e objetivas, relativamente a produtos ou a serviços que pretendam disponibilizar, bem como para estrutura um plano de ação.

No domínio pessoal, são-lhe exigidas qualidades e capacidades para a criação e coordenação de uma equipa de trabalho na qual, cada um, seja capaz de acrescentar valor ao produto ou ao serviço a ser disponibilizado.

Consideramos, assim, como qualidades mais relevante a reconhecer num empreendedor e que deverão servir para avaliar da sua capacidade empresarial potenciais.

Os estudos na área do empreendedorismo mostram que as características do empreendedor ou do espírito empreendedor, da indústria ou da instituição, não é um traço de personalidade. Para Meredith, Nelson e Neck (apud [UFSC/LED 2000](#) p. 51) “ Empreendedores são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para pô-los em vantagens; e iniciar ação

apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivados; assumem riscos para atingirem seus objetivos”.

O empreendedor tem um novo olhar sobre o mundo à medida que presencia a evolução. Valoriza suas experiências, valoriza seu valor, tomando decisões e decisões acertadas. Abre novas trilhas, explora novos conhecimentos, define objetivos e dá o primeiro passo. De acordo com Gerber (1996).

O século XVIII foi marcado por grandes modificações nos processos industriais. A revolução industrial teve início no século XVII, se caracterizando pela mudança dos processos produtivos que eram feitos manualmente e passaram a ser feitos por máquinas. Essa época modificou ou transformou os meios de produção, as relações econômicas, as relações sociais e as relações culturais. Como consequência aconteceu a divisão do trabalho, a produção em série e a urbanização. O homem passou a ser visto como uma máquina produtiva e não como gente (**Leite, 2000**).

Procurando cada vez mais a eficácia, surgiram os grandes pensadores aliados aos interesses dos empresários. Cenários com novas estratégias. Fala-se em marketing e relações humanas. As ideias de Taylor imperam, porém o consumidor se faz ouvir, surgindo a segmentação do mercado de Sloan: a diversidade, modelos específicos para usuários diferentes. Ela foi colocada em cheque com o mundo da informática, com a nova visão de mundo. Ouviu-se, então, Peter Drucker, considerado o pai da gestão. Colocou-se de lado o mecanicismo e surgiu a preocupação com o indivíduo. Descobriu-se que, para o bom desempenho, autoestima é vital. Com as tecnologias de informação, o homem passa a ser o centro das atenções.

Hoje, fala-se do “Capital Intelectual” que nada mais é do que: **conhecimento, experiência, especialização**. Ferramentas ou estratégias utilizadas para se ter sucesso e ser competitivo. A mão-de-obra passa a ser cabeça – de -obra. É o conhecimento e a capacidade gerando novas ideias. O foco está nas pessoas. Assim, o perfil do profissional de sucesso que lidera suas concepções e suas atitudes está em pessoas que conseguem harmonizar esforços individuais ou coletivos e que criam algo novo e criativo.

Segundo Leite (2000), nas qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, destacam-se:

- Iniciativa, visão, coragem, firmeza, decisão, atitude de respeito humano, capacidade de organização e direção.

Traçar metas, atualizar conhecimentos ser inteligente, do ponto de vista emocional, conhecer teorias de administração, de qualidade e gestão, são mudanças decorrentes da globalização e da revolução da informação. O empreendedor deve focalizar o aprendizado nos quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, e com isso, ser capaz de tomar a decisão certa frente à concorrência existente. Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para poderem enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia.

Para (M.P. Ferreira, J.C. Santos, F.R. Serra 2008:18), o empreendedorismo resulta, além das condições nacionais, das percepções dos indivíduos sobre a sua **necessidade**, a existência de **oportunidade** no mercado, e as suas **capacidades** e conhecimentos para explorar as oportunidades (**relatório GEM**).

A **necessidade** leva alguns empreendedores a constituírem a sua própria empresa, não por considerar que existe uma oportunidade que pode ser aproveitada, mas antes porque tem a necessidade de o fazer. Esta necessidade pode estar relacionada, com o estarem desempregados, vendo no empreendedorismo uma alternativa à falta de um emprego.

A necessidade pode ajudar a explicar os relativamente altos níveis de empreendedorismo em países menos desenvolvidos. Nos países mais ricos, que são aqueles onde os sistemas de segurança social e de safety nets são melhores, é provável que o fator necessidade não seja tão vincado, dado que as pessoas têm fontes de alternativas de rendimentos, sendo menor a pressão para criar a sua própria empresa como forma de sustento.

A **oportunidade** refere-se à percepção de que há oportunidades de negócio que podem ser exploradas no mercado. Estas oportunidades podem estar, ou não, relacionadas com o nível de desenvolvimento do país. Em países menos desenvolvidos pode haver algumas necessidades mais básicas ainda insatisfeitas (abrigo, alimentação, etc.) mas nos países mais desenvolvidos as necessidades são de outro tipo (formação, satisfação, realização pessoal, entretenimento, convívio social, etc.). Assim, nos países mais ricos, o empreendedorismo parece estar mais relacionado com a percepção de que

há boas oportunidades de negócio do que com a percepção de que é a alternativa razoável ao desemprego.

A percepção dos indivíduos da sua **capacidade** (conhecimento, competências, habilidades, saber fazer) para serem bem-sucedido como empreendedores influencia a criação de novas empresas. Então, quanto menor for o nível de formação (e podemos falar mesmo da formação acadêmica), menores serão as suas competências e conhecimentos, as capacidades de desenvolvimento de modelos e de análise crítica de situações, nomeadamente para identificação de boas oportunidades de negócio. Maiores serão também os receios de não serem capazes, de não terem os conhecimentos necessários para gerir a nova empresa.

Esta é um dos domínios de atuação por excelência da educação/formação – no desenvolvimento de capacidade! Assim, a promoção da educação/formação é importante para a promoção do empreendedorismo.

1.8. Fator cultural

Segundo (M.P. Ferreira, J.C. Santos, F.R. Serra 2008:18) a cultura (ou cultura nacional) consiste num sistema de valores e normas que são partilhadas e seguidas por um grupo de pessoas, e que é delimitado geograficamente a um certo espaço como um país ou uma região. Os valores são ideias abstratas sobre aquilo que o grupo acredita ser certo, bom, desejável – isto é são assunções partilhadas pelas pessoas acerca de como as coisas deveriam ser. As normas são regras, são princípios sociais e guiões prescrevem comportamentos apropriados em situações particulares – isto é, que se espera que a população cumpra e siga. A cultura inclui uma diversidade de aspetos, desde o sistema de valores, alimentação, atitudes, crenças, estética, folclores, religião, estratificação e mobilidade social, etc. Embora o termo cultural não seja sinónimo de “sociedade”, não há sociedade sem uma cultura, nem há cultura sem uma sociedade.

O ambiente cultural em que nos inserimos afecta muitos dos nossos valores atitudes e comportamentos. A cultura nacional influencia a propensão para o empreendedorismo. Podemos observar o impacto da cultura em análises comparadas entre países. Por exemplo, será que os Portugueses são mais ou menos empreendedores por questão de cultura? Se sim, que aspetos da cultura são relevantes pelo seu impacto no empreendedorismo? Em primeira linha são aspetos relacionados com a aversão ao risco, a aceitação da mudança, a tolerância face a situação ambíguas, a aceitação do insucesso. Por exemplo, se a sociedade valorizar mais o nível de formação atingido, é provável que mais indivíduos se esforcem por alcançar níveis mais elevados de escolaridade, regando para mais tarde quaisquer eventuais incursões empreendedoras.

Há culturas que valorizam os indivíduos que criam as suas próprias empresas e tem sucesso, como é o caso das culturas anglo-saxónicas mais individualistas (exemplo: EUA e Inglaterra) que dão muito valor ao ser o seu próprio patrão, ao alcançar sucesso e ao ganhar dinheiro, Não é, por isso, surpreendente que existam nestes países indivíduos a criar a sua empresa. Em contraste, noutros países o insucesso acarreta um peso social elevado, pelo que a cultura não estimula a formação de novas empresas.

Ainda **M.P. Ferreira, J.C. Santos, F.R. Serra (2008:16)**, é neste contexto que se enquadra a crescente atenção que é promoção do empreendedorismo e à generalização de uma «Cultura empreendedora» na sociedade Portuguesas. A criação de

uma cultura empreendedora passa por formar os potenciais empreendedores para aproveitar as oportunidades.

Estimular a cultura empreendedora passa, ainda, por induzir comportamentos favoráveis à inovação, à introdução de melhorias nos processos, produtos e serviços, e por acelerar o processo de modernizar para promover o desenvolvimento económico. Este desenvolver assenta na capacidade de renovação e da concorrência entre pessoas, empresa e instituições, que sejam capazes de promover a evolução tecnológica e uma oferta mais diversificada e de maior qualidade de bens e serviços.

Os empreendedores precisam identificar onde estão as oportunidades futuras. As oportunidades podem ser indiciadas por um conjunto de tendências e mudanças sociais, políticas, económicas e culturais. Também as situações de crise (pesem as consequências nefastas sobre as pessoas) geram oportunidades de criação de mercados capazes de satisfazer certas necessidades e com menores custos. As oportunidades estão, por exemplo, em novas formas de fazer comércio (exemplo: a troca direta de bens, a venda de vestuário usado, etc.), nas necessidades de racionalização e redução de custos das empresas, e em novas necessidades dos consumidores.

Há culturas que valorizam os indivíduos que criam as suas próprias empresas e tem sucesso, como é o caso das culturas anglo-saxónicas mais individualistas (exemplo: EUA e Inglaterra) que dão muito valor ao ser o seu próprio patrão, ao alcançar sucesso e ao ganhar dinheiro. Não é, por isso, surpreendente que existam nestes países indivíduos a criar a sua empresa. Em contraste, noutros países o insucesso acarreta um peso social elevado, pelo que a cultura não estimula a formação de novas empresas.

No entanto, há quatro fatores que merecem algum destaque:

- **Atitude face ao fracasso ou insucesso.** De acordo com os dados do relatório do GEM, em Portugal, cerca de 40% da população indica o receio de falhar, de ter insucesso, como uma grande barreira à atividade empreendedora. Esta é uma característica cultural que possivelmente está relacionada com o colectivismo onde o grupo é privilegiado acima do indivíduo e o sucesso e enriquecimento pessoal ainda não é sempre bem visto (questiona-se, por exemplo, a honestidade dos que enriquecem). Portugal tem, também uma sociedade fortemente avessa à incerteza e pouco tolerante para situações ambíguas, onde o assumir riscos é

evitado. Ora, há sempre um nível de risco no empreendedorismo que não se consegue evitar.

- **Capacidade de reagir a oportunidades.** Em Portugal, como em vários outros países, há uma relativa dificuldade em aproveitar oportunidades emergentes de negócio. Um dos fatores desta incapacidade, em Portugal, parece estar ligado à dificuldade em captar financiamento para novas empresas. Esta é um campo de atuação para as políticas públicas.
- **Perceção social sobre os empreendedores.** Em Portugal, atualmente, os empreendedores têm estatuto relativamente alto e ser empreendedor é uma forma socialmente aceitável de enriquecer. No entanto, nem sempre foi assim, o que era valorizado eram os feitos académicos dos indivíduos que permitiam mais fácil acesso a melhores empregos na vida económica, cultural, social e política. Melhor perceção social sobre os empreendedores incentiva o empreendedorismo.
- **Proteção da propriedade intelectual.** Alguns empreendedores começam a sua empresas baseados numa inovação ou numa melhoria em produtos/serviços ou processos/métodos já existentes. A garantia de proteção das invenções e inovações é essencial para que o empreendedor prossiga com a comercialização sem receio de comportamentos oportunistas de outros agentes. A legislação portuguesa referente à propriedade intelectual padece de algumas limitações mas, de modo geral, a maior lacuna reside na sua aplicação. Atualmente, as conhecidas deficiências institucionais e os procedimentos e atrasos judiciais levam a que os portugueses não sejam particularmente crentes na capacidade do sistema institucional proteger a propriedade intelectual. **(M.P. Ferreira, J.C. Santos, F.R. Serra 2008:18)**

Como verificamos um dos grandes debates no campo do empreendedorismo relaciona-se com o fato de os empreendedores nascerem assim ou poderem ser formados. Alguns autores atribuem altos níveis de empreendedorismo valores como a «cultura» ou a religião (existiram líderes influentes no passado que explicavam como os valores vitoria-nos em responsáveis por explicar a razão de a Grã-Bretanha ter sido o primeiro País a sofrer uma revolução industrial ou porque os países protestantes Europeus eram mais dinâmicos que os países católicos Europeus).

A maior parte das vezes, esta traria da «cultura» do empreendedorismo surge como um preconceito vestido num fato académico. Contudo, a respeito da «cultura empreendedora» acreditamos que:

- Apesar dos traços empreendedores prevalecem mais em alguns indivíduos do que noutros, o empreendedorismo deverá ser promovido onde os traços empreendedores podem florescer. Como uma cultura empreendedora permite o florescimento do empreendedorismo, dá-se a criação de um círculo virtuoso onde podem aparecer mais empreendedores segundo **(Soundip Sarkar 2014:89)**.

Fatores como a habilidade e preferências dos indivíduos, as oportunidades proporcionadas pelo meio envolvente determinam os níveis de empreendedorismo de uma determinada sociedade. Porém, estes fatores são influenciados pelo desempenho da economia, pelo nível de tecnologia disponível, pela cultura, pela natureza das instituições e das variáveis demográficas da sociedade **(Hofstede 2004)**

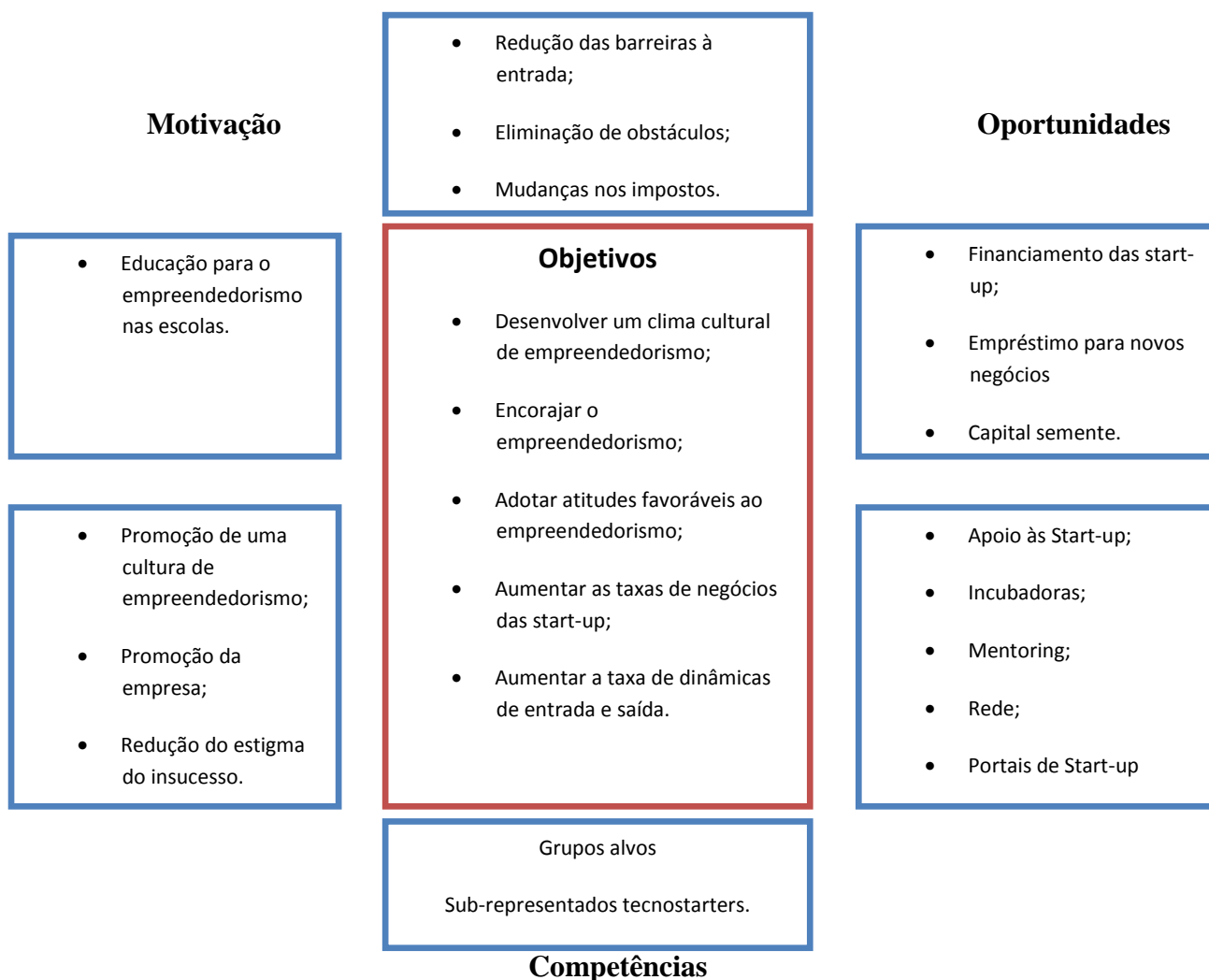
O empreendedorismo tende a florescer mais onde valores como criação de riqueza, rendimento pessoal, aceitação à mudança e desenvolvimento económico são prevalentes. Os valores, tipicamente ocidentais, como individualismo, baixa aversão à incerteza, competitividade e o benefício material são aplicados ou explicitamente integrados na discussão do empreendedorismo independentemente da sociedade em que ocorrem. Diversos estudos sugeriram que o contexto cultural de uma nação afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa **(Tan, 2002; George e Zahra,2002)**.

Segundo (Carlos Duarte, J.P Esperança 2012) Portugal é uma sociedade que procura no estado a solução para os problemas e desta forma, relega para segundo plano a sua capacidade de iniciativa. As pessoas colocam-se numa situação de dependência e conforto, esperando resolução externa dos seus problemas. Segundo o GEM (2004), Portugal não é uma nação de empreendedores. Um dos agentes causadores deste bloqueio é a cultura Portuguesa, fortemente influenciada pelo medo de falhar. O peso cultural da aversão ao risco, de medo social da falência e da recusa no desenvolvimento de carreiras pessoais independentes, são característicos predominantes na cultura portuguesa. Ocorre também, o fato da motivação para empreendedor ser mais forte que a capacidade percebida para levar o negócio em diante, o que faz com que muitos

desistam da iniciativa mesmo antes de a iniciar no terreno. Estas barreiras culturais impedem o desenvolvimento de uma sociedade empreendedora. Elevados índices de aversão ao risco estão igualmente associados à baixa propensão dos indivíduos para assumirem riscos nos negócios. Quando maior o grau de aversão ao risco de um País, maior também será o grau de intervenção governamental esperado na sua economia **(Hofstede, 1980)**.

Em geral, o nível de empreendedorismo é favorecido por culturas onde predominam baixa distancia do poder, baixa aversão ao risco, elevado individualismo e elevada masculinidade (**Tan, 2002**); **Geoge e Zahra,2002**; **Hayton et al., 2002**). As culturas que valorizam e promovem a necessidades culturalmente individualistas são as que habitualmente apresentam as maiores taxas de formação de empresas. Estes valores culturais estão associados a altas taxas de abertura de empresas porque apontam para a valorização da ética do trabalho, e para a postura de assumir riscos **(Hayton et al.,2002)**

Figura (5) valorização da ética do trabalho.



Fonte: Adaptado Carlos Duarte, J. P. Esperança.

A cultura de empresa pode ser definida, na esteira de Schein, como o conjunto de valores, normas, crenças e suposições que um grupo utiliza para responder à adaptação externa e à articulação interna. As culturas podem ser mais fortes ou mais fracas. Na medida em que correspondem a ideologia organizacionais (Mintzberg), frequentemente refletidas em tradições e exemplos, as culturas influenciam significativamente os comportamentos empresariais face à inovação.

Assim, as culturas caracterizadas pelo dinamismo e pela competência técnica põem a ênfase na inovação tecnológica, enquanto as dominadas pela vertente comercial sublinham a adaptação às condições de mercado e, conseqüentemente, a inovação comercial com refere (Vitor C. Simões 1997:101).

Para **Carlos Duarte, J. Esperança (2012: 44)**, o desemprego é o grande desafio da sociedade, dos governos e dos dirigentes do mundo moderno. Até hoje a cultura e o ensino prevalente têm desenvolvido valores de realização pessoal assentes na educação de nível superior, no emprego e na estabilidade financeira. Estamos perante uma realidade social de transição onde é imperativo alterar este paradigma dando prioridade ao desenvolvimento de valores assentes em autonomia, independência.

Fatores como a habilidade e preferências dos indivíduos, as oportunidades proporcionadas pelo meio envolvente determinam os níveis de empreendedorismo de uma determinada sociedade. Porém, estes fatores são influenciados pelo desempenho da economia, pelo nível de tecnologia disponível, pela cultura, pela natureza das instituições e das variáveis demográficas da sociedade (**Hofstede et al., 2004**).

O empreendedorismo tende a florescer mais onde valores como criação de riqueza, rendimento pessoal, aceitação à mudança e desenvolvimento económico são preponderantes. Os valores, tipicamente ocidentais, como individualismo, baixa aversão à incerteza, competitividade e benefício material são aplicados ou explicitamente integrados na discussão do empreendedorismo independentemente da sociedade em que ocorrem. Diversos estudos sugeriram que o contexto cultural de uma nação afeta o comportamento dos empreendedores de maneira significativa (Tan 2002; George e Zahra, 2002) citado por Carlos Duarte, J. Esperança.

Ainda **Carlos Duarte, J. Esperança 20012:45**), O peso cultural da aversão ao risco, de medo social de falência e da recusa no desenvolvimento de carreiras pessoais independentes, são características predominantes na cultura Portuguesa.

Em geral, o nível de empreendedorismo é favorecido por cultura onde predominantemente baixa distância do poder, baixa aversão ao risco, elevado individualismo e elevada masculinidade (Tan 2002; George e Zahra, 2002; Hayton et al., 2002). As culturas que valorizam e promovem a necessidade de auto realização, as conquistas materiais, e a autonomia, típicas de sociedade culturalmente individualistas são as que habitualmente apresentam as maiores taxas de formação de empresas. Estes valores culturais estão associados a altas taxas de abertura de empresas porque apontam para a valorização da ética do trabalho, e para a postura de riscos (Hayton et al., 2002) citado por **Carlos Duarte, J. Esperança**.

Para **Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis, Fernando Ribeiro Serra (2011:108)** a cultura não é estática; muda e altera-se, evolui ao longo do tempo, adaptando-se a alterações na sociedade, na economia e na política. Muda, também, por influência do contacto com outras culturas estrangeiras – que se adensa fase a maiores fluxos de comércio e investimento internacionais, de turistas e de informação.

A cultura inclui uma grande diversidade de aspetos, tais como: a educação e o impacto da educação na valorização dos indivíduos, o ambiente físico – clima, geográfica, acessibilidade, etc. - , a linguagem e modos de comunicação verbal e não verbal, as relações interpessoais (nomeadamente quanto ao espaço físico e ao toque), a estrutura e estratificação social, a religião e superstição tempo, a tomada de decisão, entre outros. Estes aspetos estão na base dos comportamentos dos indivíduos, quer na sua vida pessoal e social, quer empresarial.

Para **Geert Hofstede citado por F. Manuel, S. João e S. Fernando (2008:29)**, segundo vários autores foi o pai da importância da diversidade cultural na gestão. Académico de origem Alemã estudou os traços culturais dominantes em muitos Países para chegar a uma tipologia de características culturais composta por cinco dimensões fundamentais: distancia ao poder, individualismo, masculinidade, aversão à incerteza e orientação para o longo prazo. Os seus trabalhos têm tido um enorme impacto no estudo dos homens nas organizações e no entendimento dos aspectos culturais com que se defrontam empresas multinacionais. Apesar das suas inúmeras publicações, o seu trabalho inicial *Culture's consequences*, publicado em várias línguas e frequentemente citado ainda se mantém como o mais influente.

Quadro: (4) As cinco Dimensões das culturas Nacionais

País	Distancia ao poder	Individualismo /coletivismo	Masculinidade /Feminismo	Aversão a incerteza	Orientação a longo prazo
Argentina	49	46	56	86	-
Austrália	36	90	61	51	31
Áustria	11	55	79	70	-
Brasil	69	38	49	76	65
Espanha	57	51	42	86	-
EUA	40	91	62	46	29
Finlândia	33	63	26	59	-
França	68	71	43	86	-
Grã-Bretanha	35	89	66	35	25
Guatemala	95	6	37	101	-
Índia	77	48	56	40	61
Indonésia	78	14	46	48	-
Irlanda	28	70	68	35	-
Japão	54	46	95	92	80
Malásia	104	26	50	36	-
México	81	30	69	82	--
Países Árabes	80	38	52	68	--
Noruega	31	69	8	50	--
Peru	64	16	42	87	--
Portugal	63	27	31	104	--
Singapura	74	20	48	8	48
Suécia	31	71	5	29	33
Turquia	66	37	45	85	-
Uruguai	61	36	38	100	--
Venezuela	81	12	73	76	--

Fonte: por F. Manuel, S. João e S. Fernando (2008),

Distância ao poder - (ou hierárquica). Reflete o grau de estratificação hierárquica e as relações de desigualdade ou dependência.

Individualismo/coletivismo – Reflete os laços entre as pessoas. Enquanto o individualismo expressa extensas relações e grupos coesos como o centro de análise e de preocupações.

Aversão a incerteza – Reflete a forma como as pessoas reagem a situações ambíguas, em que não conhecem o resultado, à falta de procedimentos e regras bem estabelecidas, a situações desconhecidas e a tudo o que é diferente.

Masculinidade/Feminismo – Nas sociedades masculinas os papéis sociais são bem diferenciados (Ex: o homem para o sucesso material e empresarial e a mulher para a qualidade de vida). Nas sociedades femininas os papéis sobrepõem-se e procuram-se os consensos.

Orientação a longo prazo – (também designado por dinamismo confuciano). Reflete o horizonte temporal das pessoas e organizações.

De acordo com estas dimensões, Portugal é uma sociedade «coletivista», com forte «aversão à incerteza» e com tendência «feminina». Portugal tem alta rigidez hierárquica (mais que o Japão) e um verdadeiro pavor face a situações de incerteza.

Destes aspectos culturais sobressaem as conhecidas falta de iniciativa, elevada burocracia, processos de decisão estratificados, burocracia morosa, dependência excessiva do Estado (comumente designado por «subsídio - dependência»).

2. Processo de Inovação

2.1. Conceito de Inovação

Vitor C. Simões (1997:38), no seu livro *Inovação e gestão em PME*, argumenta que a inovação pode ser caracterizada como um processo de geração, aquisição, transferência e utilização de conhecimentos. Nesta perspectiva, a inovação diz respeito a todas as empresas, independentemente do seu nível de avanço tecnológico e da indústria em que atuam. A inovação é um processo cumulativo de aprendizagem, que extravasa as fronteiras das atividades formais de **I&D** e no qual os aspetos organizativos e de gestão assume um papel fundamental.

Consequentemente, inovação e gestão da tecnologia não podem ser separadas das orientações estratégicas genéricas da empresa nem da sua base de recursos, conhecimentos e relações. O desempenho inovador das empresas estará, em muitos casos, mais dependente de uma melhor gestão dos conhecimentos já existentes que da geração de novos conhecimentos.

Inovar não é atividade exclusiva de um grupo ou de um departamento. A inovação penetra toda a empresa e exige a colaboração intensa e continuada entre diferentes grupos profissionais. Mas requer simultaneamente o estabelecimento de relações duradouras com outras organizações e a capacidade da empresa para identificar, assimilar e transformar os conhecimentos provenientes do exterior. Nesta medida, pode afirmar-se, seguindo Dankbaar, que a gestão da mudança tecnológica por parte das empresas assenta em três pilares: Capacidade tecnológica, competência empresarial e capacidade de aprendizagem.

Ainda, **Vitor 1997:38**, em análise da inovação no plano empresarial não deve, por isso, ser limitada ao âmbito da inovação tecnológica. Entendida em sentido estrito, e à gestão de projetos de I&D, nem à recolha de informação sobre os investimentos em I&D e em aquisição de tecnologia. O processo de transformação dos “inputs” tecnológicos (aquisição de tecnologias e esforço tecnológico próprio) em “outputs” (resultados da inovação) é medido pela base tecnológica da empresa e pela sua capacidade estratégica e organizacional.

Partindo destas considerações, o modelo de análise proposto desenvolve-se em duas vertentes:

- O comportamento inovador da empresa depende não só de fatores internos, mas também da inserção da empresa num enquadramento locacional específico.

As empresas inscrevem-se num espaço caracterizado pela confluência de diversas forças que limitam ou estimulam a sua afirmação competitiva. De entre várias abordagens possíveis, optou-se pelo modelo formulado por Michael Porter sobre as determinantes da “vantagem competitiva das nações”.

- No plano da inovação, a empresa pode ser encarada como uma base de conhecimentos que lhe permite converter “inputs” em “outputs” valorizáveis no mercado.

Por seu turno **M. Ferreira, J. Santos, F. Serra 2008**), a **inovação** pode ser manifesta no lançamento de novos produtos ou serviços, na introdução de melhorias nos processos, e no estabelecimento de novos modelos de negócio. No entanto, a maioria das inovações introduzidas no mercado são inovações comuns, inovações incrementais que se podem basear em aspetos tão simples como um melhor atendimento aos clientes, horários de funcionamento mais convenientes, melhor decoração do espaço comercial, maior variedade na oferta, preço mais baixos.

Num momento em que a palavra inovação surge de forma recorrente, as comunidades académicas e empresariais, têm demonstrado um interesse crescente em metodologias e ferramentas que permitam potenciar um crescimento sustentável. É, por isso, importante que as organizações direcionem os seus comportamentos e estratégias para ações estruturadas que amplifiquem toda a sua capacidade competitiva.

Segundo **J. Dantas, A. Morreira (2011:5)**, de forma simples, Inovação significa criar coisas novas, fazer as coisas de forma diferente. De fato, o termo inovação tem sido analisado das mais variadas perspetivas e utilização a indistintamente associado a produtos, serviços, valores e características. No fundo, a Inovação nas empresas está relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos, novos processos comerciais e sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de negócio. Como refere **Schumpeter (1934)**,

foi pioneiro ao apresentar um dos conceitos de Inovação mais amplos incluindo os seguintes aspetos:

[a] s empresas na sua introdução de um novo bem ou de novo tipo de bens no mercado, para os quais os consumidores não estão familiarizados, a introdução num tipo de indústria, de um novo sistema de produção, o desenvolvimento de um novo mercado, a obtenção de novas fontes de fornecimentos de matérias-primas ou de produtos, a implementação de uma nova estrutura de mercado como por exemplo a criação de um monopólio.

Por sua vez para **Lawrence e Lorsch, (1967) citado por Soumodip** a inovação organizacional pode ser definida de acordo com duas vertentes: Por um lado, a adoção de inovações como resposta às mudanças do meio ambiente, onde se enquadram os outros para quem as mudanças externas são incontrolláveis, pelo que a organização bem-sucedida deverá adaptar-se a essas mudanças, tanto através de inovações organizacionais como da sua estrutura de processo.

De acordo com argumentos de Baldrige e Burnham (1975) citado por Soumodip, a conceitualização do processo de inovação por parte da organização faz com que as duas vertentes tenham confluído numa só, e que defendem que a relação entre o meio envolvente e a organização influencia o processo de inovação.

Inovação é muito mais do que crescer e tentar manter a posição no mercado. É introduzir novos produtos ou processo ou romper com os existentes no mercado. Mais porque empreendedorismo e inovação? Os estudos de inovação mais importantes realizados nos últimos vinte anos, tiveram origem em meios académicos, que é um testemunho para a teoria da destruição criativa de Schumpeter.

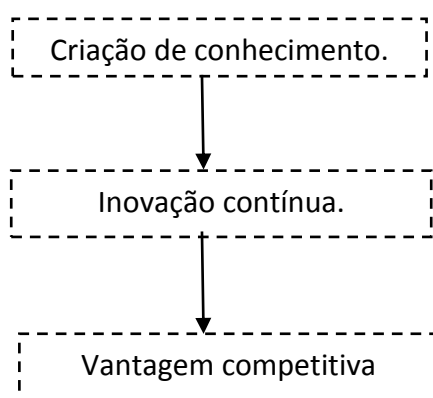
Contudo, se olharmos para a economia portuguesa, descobrimos que a paisagem industrial é composta na sua maioria por pequenas e média empresa que produzem principalmente produtos na fase de maturidade do ciclo de vida do produto. Ser pequeno tem vantagem paradoxal de não ser um alvo de uma forte competição internacional, Segundo (**Soumodip, Sarkar,2014:14**)

A capacidade da empresa para aprender a partir de múltiplas fontes (desenvolvimento interno, relações de cooperação com os fornecedores e os clientes) ajuda a criar novas ideias refletidas na modernização contínua das suas atividades e no

desenvolvimento de novos produtos e serviços, formando uma base de conhecimento constituída por um conjunto de competências difícil de imitar e de copiar pelos seus concorrentes. Como refere **J. M. Martins (2010:15)**

Nonaka 1997 citado por **Martins**, relacionam a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva. Afirma que as empresas Japonesas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral e que a chave disso é a criação do conhecimento organizacional, que é entendido como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Segundo ele, tal criação gera a inovação contínua que proporciona a vantagem competitiva como mostra na figura (5)

Figura (6) criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka 1997, citado por Martins

À medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importante para o sucesso competitivo há uma crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais. **Nonaka (1997)** sugere uma nova estrutura, chamada de organização em “hipertexto”, para permitir a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua na organização, transformando dinamicamente o conhecimento entre dois níveis estruturais: o nível de sistema de negócios, organizado como uma hierarquia tradicional, e o nível de equipa de projeto, organizado como uma força-tarefa típica. O conhecimento gera nos dois níveis são então recategorizado no terceiro nível, a base de conhecimento.

A maioria das empresas costuma se preocupar muito pouco com a essência do negócio que advém da estratégia de gerar conhecimento e não de estabelecer novos produtos e serviços conforme coloca **Nonaka (1997)**.

Ainda **segundo Nonaka**, “ Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

As empresas que são as estrelas da inovação, no momento, são as que desenvolvem aplicações na internet ou através da mesma. O destaque é que essas empresas são hipervalorizadas da noite para o dia, e desvalorizadas da mesma forma quando não consegue inovar de forma contínua.

«Inovação fez sempre parte da humanidade. Desde a descoberta do fogo através do método de esfregar duas pedras, o ser humano tem vindo a inovar, A inovação é, provavelmente, o mais antigo processo que se conhece; por outras palavras, a inovação é uma extensão da criatividade dos seres humanos como refere (Praveen Gupta 2009)»

(Praveen Gupta 2009) refere a inovação como uma função dos recursos a ela dedicados e da velocidade do pensamento – que depende do conhecimento, das opções e do talento imaginativo. Além do mais, a inovação pode ser classificada como fundamental, Plataforma, Derivativa e Variação. Dependendo da natureza da inovação que se pretenda alcançar, é possível alterar a combinação e proporção dos elementos adicionados.

Segundo **(Soumodip Sarkar 2014)**, Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentado como uma disciplina, pode ser aprendido e ser praticado. Os empreendedores necessitam de procurar fontes de inovação, as alterações e os seus sintomas que indicam oportunidades para o sucesso da inovação. E necessitam de saber e aplicar os princípios da inovação de sucesso.

Para, (Praveen Gupta 2009: 28) Inovações empresariais, representa uma actualização interativa dos efeitos identificados e dos conhecimentos do universo para criar novo conhecimento. A partir do conhecimento do universo em termos de arte,

linguagem e matemática (de um modo geral, denominado ciência), o ser humano segmentou o estudo dos principais aspetos do universo, para tornar possível uma maior investigação. Estes estudos permitem uma aprendizagem contínua relativamente ao universo e dão lugar a aplicações que incrementam a melhoria da vida da humanidade. Por outras palavras, os métodos de aplicação da ciência para o desenvolvimento de novos produtos correspondem a diversos ramos da engenharia, como mecânica, elétrica, de materiais, civil e química.

Peter Drucker (2002) citado por **Praveen Gupta**, referiu que a inovação deve ter um objetivo e começar com a análise das oportunidades. Neste sentido, a inovação deve também ser simples e permitir desempenhar pelo menos uma tarefa em concreto. Drucker identificou sete tipos de inovação, que incluem o rasgo de genialidade, a exploração das incongruências ou contradições, o aumento da procura, as alterações demográficas ou da perceção e a criação de novo conhecimento como refere (**Praveen Gupta 2009:46**).

Para **Mahomed H. Ussmane 2013:21** a inovação é um meio fundamental para ganhar vantagem competitiva e responder às necessidades do mercado. A inovação, no contexto do desenvolvimento de novos produtos, é essencialmente a criação de novos produtos, o desenvolvimento de produtos existentes ou também a optimização do sistema de produção pelo recurso a tecnologias mais recentes.

Existem basicamente dois níveis de aplicação da inovação na empresa:

- Podemos inovar pontualmente, quer dizer, a longo prazo, e aqui falamos de um projeto de inovação ou de inovação de produto. Aqui o caso é essencialmente um projeto para melhorar os produtos existentes, ou de criação/adoção, de novas tecnologias para um produto.
- Pode-se também inovar de maneira permanente, quer dizer, a longo prazo, e aqui falamos de inovação contínua, inovação total, ou de gestão global de inovação. Aqui não se trata apenas de adquirir uma vantagem competitiva, mas sim de sustentar esta competitividade de forma durável.

2.3. Tipologia e classificação de Inovação

Antes de avançarmos, vale a pena definir os nossos conceitos. O que é que entendemos por “inovação”? Estamos a falar essencialmente de mudanças que centra a nossa atenção na mudança tecnológica. Segundo **(Joe Tidd, John Bessant e Keit Pavitt 2003)**, mudanças desta natureza podem revestir dois modos: naquilo (produtos/serviços) que uma organização pode oferecer, e mudança nos seus circuitos de criação e distribuição. (estes são tradicionalmente designados por inovação de produto e processo, embora estes termos possam por vezes ser algo confusos).

Quadro (5) Vantagens estratégicas da inovação

Mecanismo	Vantagem estratégica	Exemplo
Novidade no produto ou serviço	Oferecer algo que ninguém foi capaz	Lançamento do primeiro...Walkman, caneta de tinta permanente, máquina de lavar pratos...
Novidade no processo	Proporcionar uma oferta em moldes não conseguidos pela concorrência- mais rápido, a mais baixo custo e mais personalizado, etc.	O processo Pilkington de produção do vidro Float, o processo Bessemer para o aço, o banco pela internet, a venda de livros on-line....
Complexidade	Disponibilizar qualquer coisa que os outros têm dificuldade em dominar	A Rolls- Royce e motores de avião- apenas um pequeno número de concorrentes pode dominar a complexa maquinagem e metalurgia necessárias à sua produção.
Proteção legal à propriedade intelectual	Oferecer algo que outros não podem, a menos que paguem uma licença ou quota.	Medicamentos de grandes sucessos como o Zantac, Prozac. Etc.
Factores competitivos adição/extensão	Altera a base de competição, isto é, do preço e qualidade, escolha etc.	A produção automóvel Japonesa que está constantemente a mudar a agenda competitiva do preço para a qualidade, para a flexibilidade e escolha, encurtamento do prazo de lançamento de novos modelos.... Não comercializando um de cada vez mas tudo em bloco.
Timing	Vantagem do primeiro a avançar – sendo o primeiro pode-se ficar com uma importante	A Amazon, com e o Yahoo – os outros podem segui-los mas a vantagem fica

	<p>quota de mercado dos novos produtos</p> <p>Vantagem dos rápidos seguidores – por vezes ser o primeiro significa enfrentar muitos problemas inesperados e é mais sensato esperar que outros cometam os primeiros erros para atacar de repente com um produto melhorado.</p>	<p>colada aos que avançaram primeiro.</p> <p>O Palm Pilot e outros computadores de bolso (PDA) conquistaram uma quota de mercado importante e crescente. Na realidade o seu conceito e conceção retirou, ensinamento do fracasso da Apple com o lançamento, cinco anos antes, do Newton – mas problemas com software em particular com o de reconhecimento de escrita Manuel, têm sido um fracasso.</p>
Projeto consiste	Oferecer algo que seja a base em que outras variantes e gerações possam assentar	A Boeng 737 que com cerca de 30 anos, vê ainda o seu projeto ser adaptado e configurado para ser diferentes utilizadores; gelo o avião mais bem-sucedido em termos de vendas.
Redefinição das regras	Criar qualquer coisa com base num conceito totalmente novo de produto ou de processo- uma forma diferente de fazer a coisa – que faz com que as anteriores sejam obsoletas	Máquinas de escrever versus processadores, a Toyota na gestão da cadeia de fornecedores.
Reconfiguração das partes	Repensar novas formas de funcionamento para as diferentes de um sistema- isto é, construir redes mais eficazes, subcontratar e coordenar uma empresa virtual, etc.	A Benetton nos tecidos, a Dell nos computadores, a Toyota na gestão da cadeia de fornecedores.
Outras?	Inovação não é mais do que encontrar novas formas de fazer as coisas com vista à obtenção de vantagens estratégicas.	A Napster? Esta empresa começou por escrever software que permita aos fans de música transferir via internet os seus trechos favoritos – essencialmente o que o Napster fazia era estabelecer uma ligação rápida pessoa a pessoa. O seu potencial é muito maior visto possibilitar uma mudança na arquitetura e modo de operação da internet, que poderá conduzir ao aparecimento de toda uma nova geração de programas e serviços.

Fonte: Adaptada (Joe Tidd, John Bessant e Keith Pavitt 2003:7)

Segundo **Sebastião Teixeira (2014:303)** a inovação pode também classificar-se em dois tipos, conforme se processo exclusivamente no interior da empresa ou extravase os seus limites.

A inovação fechada - é a que se produz quando a empresa gera, desenvolve e comercializa as suas próprias ideias.

A inovação aberta - tem lugar quando a empresa comercializa quer as suas próprias ideias, quer as inovações originais das outras empresas e procura formas de trazer para o mercado as ideias que desenvolvem, provocando alterações mesmo fora dos seus negócios correntes, o que é facilitado pelo esbatimento ou «porosidade»

Das barreiras entre a empresa inovadora e as que a rodearam.

O conceito de **inovação** é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. De forma sucinta, a Inventta considera que inovação é a exploração com sucesso de novas ideias. E sucesso para as empresas, por exemplo, significa aumento de facturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios.

Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem a inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais. Ou, até mesmo, novas fontes de suprimentos.

As pessoas frequentemente confundem inovação e processos de inovação com melhoria contínua e processos relacionados a esse tema. Para que uma inovação seja caracterizada como tal, é necessário que seja causado um impacto significativo na estrutura de preços, na participação de mercado, na receita da empresa etc.

As melhorias contínuas, normalmente, não são capazes de criar vantagens «competitivas» de médio e longo prazo, mas de manter a competitividade dos produtos em termos de custo. As diferentes formas de inovação podem ser **classificadas de diversas maneiras**. Destacamos aqui duas destas visões, quanto ao objeto focal da inovação e quanto ao seu impacto.

Inovação de produto:

Consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Exemplo: automóvel com câmbio automático em comparação ao “convencional”.

Inovação de processo:

Trata de mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Exemplo: automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos. As diferentes formas de inovação podem ser classificadas de diversas maneiras. Destacamos duas: quanto ao objeto focal da inovação e quanto ao seu impacto.”

Inovação de modelo de negócio:

Considera mudanças no modelo de negócio. Ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo de produção, mas na forma como que ele é levado ao mercado. **Exemplo:** automóvel é alugado ao consumidor, que passa a pagar uma mensalidade pelo uso do veículo, com direito a seguro, manutenção e troca pelo modelo mais novo a cada ano; em comparação ao modelo de negócio tradicional, em que o veículo é vendido.

Impacto da inovação

Inovação Incremental: Reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Exemplo: evolução do CD comum para CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.

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 negócios vigente. Exemplo: evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3.

2.4. Criatividade e Inovação

«Criatividade é o processo de geração de algo novo, Ferreira, Santos e Serra (2008)»

Para **Ferreira, Santos e Serra (2008:56)**, embora não possamos fornecer uma definição única, a criatividade prende-se com a capacidade de elaborar teorias científicas, inventar instrumentos e / ou aparelhos, ou produzir obras de arte; a capacidade de produzir coisas novas e valiosas; a capacidade de desagregar a realidade e reestruturá-la de outras maneiras; o ato de unir duas coisas que nunca haviam estado unidas e tirar daí uma terceira coisa; uma forma de resolver problemas.

M. Ferreira; J. Santos e Fernando Serra (2008:72), defender que, a criatividade é ter a capacidade de olhar para as mesmas coisas, as mesmas necessidades ou problemas que outra pessoas, mas de uma forma deferente, de um ângulo diferente. Por exemplo, pensando em novas formas de vender um produto, uma embalagem diferente, uma localização inexplorada, etc. Alguns autores falam de intuição, mas criatividade e intuição não são sinónimos. A intuição refere-se a um pensamento «inconsciente», a um raciocínio que não é suportado em análises formais ou factuais.

A criatividade é encorajada e fomentada pela abertura de pensamento, pelo contacto com pessoas e locais diferentes, pelo convívio, pela leitura, pelo estudo e pelo trabalho, pela vontade de aprender e pela procura de informação. As redes de relacionamento são também boas fontes de novas ideias na medida em que nos transmitem dados e informações que desconhecíamos.

É a criatividade que permite ao empreendedor gerar novos negócios, ao combinar e recombinar partes que já existem criando novos modelos, ao identificar novos segmentos e necessidades no mercado, novos produtos e serviços, ao adicionar valor a ofertas já existentes para criar uma base de diferenciação. Portanto, uma das formas de germinar a criatividade é olhar de forma diferente para um problema, situação ou necessidade. Isto é, olhar para as ofertas existentes e procurar o que outros ainda não detetaram.

“A medida que se avança, temos de ir aprendendo a mudar a visão do mundo e da organização, como se houvesse uma verdade para cada fase e para cada escola de complexidade. O princípio básico na procura da visão holística como refere (Nóbrega 1999)”.

Para (Mahomed H. Ussmane 2013:31), a criatividade desempenha um papel importante no processo de desenvolvimento de produto NPD (New product development), e pode portanto ser utilizada como uma ferramenta para a primeira fase, que dizer, a definição do conceito.

Como se imagina, o desenvolvimento de novos produtos (NPD) é uma complexa área de ideias que envolve estratégia, manuseamento, procura e desenvolvimento, produção, marketing, tomada de decisões, etc.... o que obriga a uma ligação entre a ciência, a tecnologia e a inovação com o mercado.

No ambiente de mercado incerto e altamente competitivo da actualidade, com ciclos de vida reduzidos dos produtos, no design não é suficiente satisfazer apenas a velocidade e qualidade da produção, é indispensável assegurar que o produto apresenta criatividade.

Uma vez que a criatividade desempenha um papel importante no desenvolvimento de novos produtos é de esperar que esta seja integrada no processo de design, não tanto no contexto da ideia como «um momento de inspiração» mas como algo que poderá ser forte e eficazmente apoiado em técnicas de criatividade para desenvolver ideias.

A criatividade ainda é um elemento mais misterioso do pensamento humano. Pensa-se que o comportamento envolve dois níveis de criatividade: Pessoal e socio cultural. A criatividade é uma síntese de novas ideias e conceitos através de uma reestruturação e associação de ideias já existentes, enquanto a inovação é a implementação dos resultados da criatividade.

No ambiente global e da sociedade do conhecimento, o sucesso das organizações situa-se mais nas suas capacidades intelectuais e holística do que os ativos físico, mais no campo de geração de ideias do que na geração de ativos tangíveis, onde a capacidade de gerar o potencial humano se transforma numa habilidade executiva essencial.

A forma de gestão criativa requer organizações mais abertas e integrada a utilização eficaz do conhecimento é essencial para as organizações que desejam aproveitar as oportunidades criadas pela globalização, pela diversidade pela informática, e pelas telecomunicações, e ao mesmo tempo reduzir os riscos inerentes a esta realidade segundo (Cannon, 1999).

Diz-se, por vezes, que inovação é o processo de transformações boas ideias em produtos ou bons negócios. Na verdade, neste processo, muitas ideias, em princípio boas, podem ficar pelo caminho – só aquelas demonstrarem no seu desenvolvimento que podem efetivamente resultar em bons produtos (ou negócios) chegarão a uma fase final de implementação.

Consequentemente, há muito mais para analisar, sob o tema “inovação”, do que novas tecnologias, enquanto por outro lado, pode não haver qualquer nova tecnologia envolvida em inovação. A inovação leva-nos para lá do mundo das tecnologias e volta-nos para o m O desenvolvimento da ciência e da tecnologia, no último quinquénio, foi responsável pelo extraordinário progresso alcançado pelos diferentes sectores da sociedade moderna. As inovações tecnológicas emergem em ritmo vertiginoso com profundas transformações. A sociedade vai absorvendo essas transformações com novos conceitos, e novas perspectivas. Atualmente, a tecnologia permeia praticamente todos os setores da vida humana.

Todavia, a mudança é cultural e não apenas tecnológica. Mas são muitos os efeitos da tecnologia sobre o ser humano e o próprio destino da humanidade. Na verdade, as novas tecnologias transformaram a sociedade do pós- indústria, modificando atitudes e comportamentos dos indivíduos, alterando, assim, a vida de muitos cidadãos. Essas tecnologias foram incorporadas e fazem parte do nosso quotidiano.

Estão presentes no trabalho, no lazer e na educação e, aos poucos, vão-se tornando parte integrante da vida na sociedade moderna. Em suma, criou-se uma nova sociedade. Mercado e para as realidades circundantes da empresa.

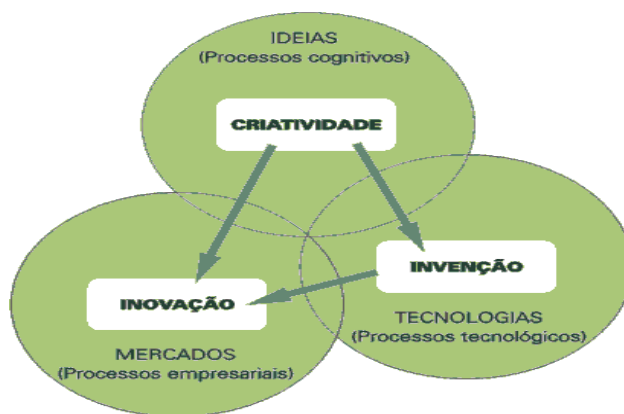
A criatividade, invenção e inovação são palavras vulgares que podem significar muita coisa. E por isso importante estabelecer claramente qual é o sentido, empregue no âmbito empresarial, que vamos usar neste livro.

Criatividade – é o produto do génio humano, enquanto gerador de novas ideias, conceitos ou teorias.

Invenção – é um passo à frente, no qual se delinea um produto, processo ou protótipo resultante da combinação de ideias em que uma, pelo menos, é inteiramente nova, ou em que o modo como essas ideias combinadas é totalmente novo, produto da criatividade.

Inovação – é a transformação de ideias e / ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos.

Figura (7) modelo da criatividade



Fonte: Inovintt

Assim, a criatividade existe no universo das ideias, em que os processos são Cognitivos; a invenção, no universo das tecnologias, em que os processos são tecnológicos; e a Inovação, no universo dos mercados, em que os processos são empresarial. Uma ideia só se transforma numa invenção se puder gerar algo que funcione; uma invenção só se torna numa invenção se puder ser implementada com sucesso na sociedade.

Estabelecemos assim que a inovação é algo transitório entre a novidade e a tradição: a partir do momento em que uma ideia criativa se transformou numa inovação real, iniciou-se um processo de assimilação da inovação que, com o passar do tempo, se torna de uso corrente e que, eventualmente, poderá mesmo vir a tornar-se obsoleta e a desaparecer. Por exemplo, os dirigíveis Zepellin foram uma inovação nos transportes,

resultante da aplicação das invenções dos balões a hidrogénio e dos motores, que uma inovação subsequente (os aviões) tornou obsoleta.

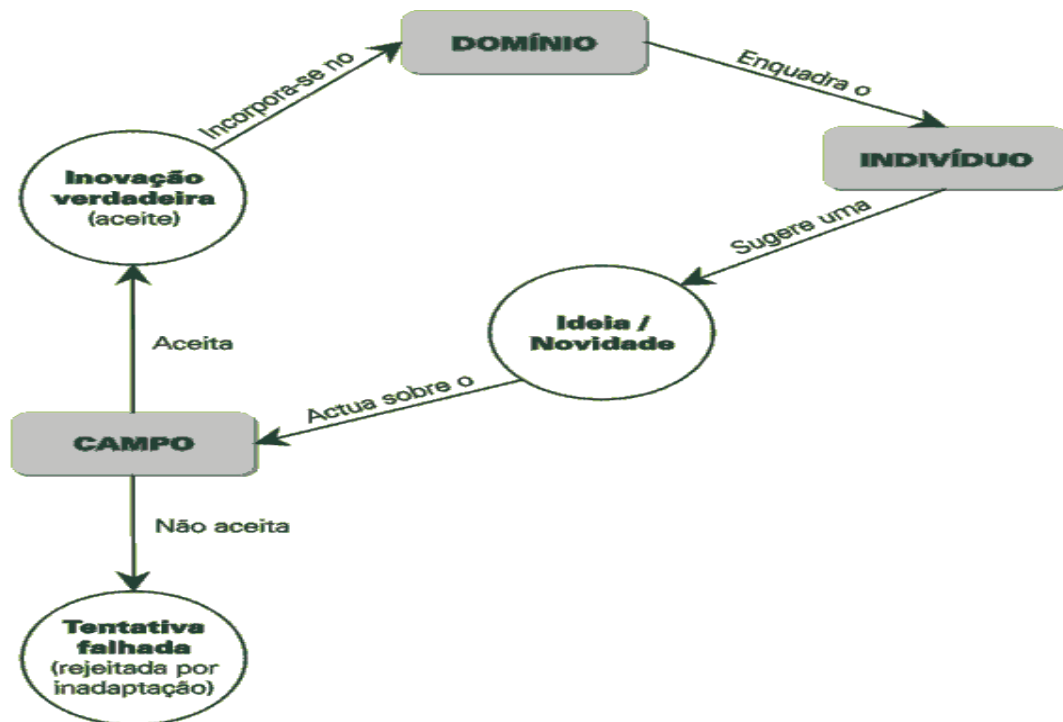
Para ter a perspetiva empresarial que usei no início, experimente trocar as palavras “campo” por “mercado”, “domínio” por “sistema científico-tecnológico” e “indivíduo” por “recursos humanos da empresa” e leia novamente a descrição do modelo sociológico.

As afirmações feitas no ponto anterior podem parecer demasiado cruas, como se o mundo fosse constituído e movido exclusivamente por empresas e negócios com objetivos imediatistas, e não por uma realidade cultural muito complexa onde é mais frequente os negócios resultarem da evolução sociocultural que o inverso (embora este também exista). Contudo, de facto, só traduzi o modelo sociológico do papel da criatividade e inovação na evolução da sociedade. Vale a pena atendermos por momentos a esta perspetiva sociológica:

O que chamamos inovação não é o resultado de um indivíduo isolado mas o produto de três forças: um conjunto de estruturas sociais (**campo**) que, de entre as variações produzidas por **indivíduos**, seleciona as que devem ser preservadas; **um domínio** cultural estável que preserva e transmite as ideias selecionadas às gerações seguintes; o indivíduo, que promove uma mudança no domínio, que o campo aceita como inovadora.

A inovação é um fenómeno que resulta da interação destes 3 sistemas: sem um domínio culturalmente definido onde a criatividade é possível, o indivíduo nem pode começar; sem pares que avaliem e confirmem a adaptabilidade da inovação é impossível diferenciar o que é criativo do que é improvável, bizarro ou aberrante.” (Csikszentmihalyi, 1988).

Figura 8 Modelo sociologico da inovação (MSI)



Fonte: Csikszentmihalyi, (1988) citado por Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI)

Para, **Csikszentmihalyi, (1988)** citado por sociedade Portuguesa de Inovação, salienta nesta definição encontramos os elementos sociologicos basicos: O campo, O dominio e o individuo. A inovação bem sucedida (de entre todas as possiveis como resultado da criatividade) provoca uma mudança no dominio que a ceite e reconhecida pelo campo.

Assim, ela acabará por ser englobada no dominio e deixará de ser uma inovação (passando a ser uma realidade comum). Afunção do campo é avaliar e seleccionar, não limitar ou controlar a geração de ideias pelos individuos. Note-se que só é uma inovação aquilo que sai do dominio – isto é, desconhecer o dominio provoca uma perda de tempo com o proverbial “ reinventar da roda” (inventar o que já está inventado).

2.5. Atitude Inovadora nas empresas

A comparação das atitudes empresariais face à inovação não é fácil. Por um lado, o conceito de inovação considerado neste trabalho é multidimensional, envolvendo as três vertentes básicas do processo inovador: Tecnológica, organizacional e comercial: Por outro lado, os comportamentos empresariais face à inovação são também influenciados pelas características específicas dos processos de acumulação tecnológica nos diferentes setores.

Mas comporta igualmente empresas que encara a competência tecnológica e a inovação organizacional como vetores determinantes das vantagens competitiva como refere (**Vitor C. Simões 1997:56**).

Revesta-se de muito interesse a relação entre a atitude das empresas face à inovação e o grau de articulação externa.

Atitude face à inovação. Relevam-se através atitudes básicas face à inovação: **Ativa, atenta e passível.**

- **Atitude ativa** – A empresa tem uma política ativa de lançamento de novos produtos e/ ou de modernização dos processos utilizados. Existe, em regra, uma boa utilização de ferramentas informáticas de apoio à conceção e a produção.

A empresa procura recorrer a novas soluções organizacionais e comerciais para refilar a sua posição competitiva.

- **Atitude de atenta** – A empresa não toma iniciativas relevantes de lançamento de novos produtos. Procura, no entanto, acompanhar a evolução da concorrência e responder-lhe rapidamente observa-se um nível aceitável de introdução de novas tecnologia e de inovação organizacionais mas ainda com insuficiências.

Atitude passiva – A tecnologia é considerada como um fator e exógeno na estratégia da empresa. Não existe uma política definida de lançamento de novos produtos e a maioria das vendas respeita a produtos relativamente antigos. A introdução de tecnologias da informação para apoio na conceção e desenvolvimento de produtos e nula ou muito limitada. A apetência pelo recurso a nova abordagem nos domínios

organizacional e comercial é escassa como refere (**J. E. Carvalho, J. A. Lopes, C. Maria Reimão 2011:29**).

Refere ainda **Vitor C. Simões 1997:64**, há outra faceta de natureza comercial que pode influenciar atitude inovadora das empresas respeita às características dos mercados. Importará distinguir aqui entre o mercado dos produtos de consumo e o dos produtos industriais (incluindo as aquisições públicas e as efetuadas por organizações sem fins lucrativos). A forma de abordagem dos dois mercados é diferente e as técnicas comerciais utilizadas também diferem. Admite-se, à partida, que as empresas que competem no mercado dos produtos industriais são obrigadas a uma atitude mais aberta face à inovação, nomeadamente devido ao fato de estarem frequentemente perante compradores profissionais e de terem eventualmente de adaptar os produtos às necessidades específicas dos clientes.

Uma última questão a abordar respeita às relações entre a atitude face à inovação e as características da estrutura organizacional da empresa. É frequentemente referido que um dos problemas básicos da competitividade das empresas reside na excessiva concentração das tarefas de gestão no empresário, o qual fica completamente assoberbado pelas atividades quotidianas, não lhe restando tempo livre para perspetivar o futuro e, conseqüentemente, para assumir uma atitude inovadora.

Além disso, o modelo empresarial assente no saber de experiência feito e na figura do empresário – indivíduo tem sérias limitações, condicionando a articulação externa da empresa e a complexificação das suas funções, com implicações sensíveis nos planos de capacidade de mudança tecnológica, comercial e organizacional.

2.6. Inovação e Vantagem Competitiva

De acordo com argumento de **(Martins 2010:39)** a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento, sendo a sua aquisição e criação estimuladas continuamente pelo ambiente.

Os acontecimentos que encorajam ou obrigam a empresa a responder a estímulos específicos internos ou externo são designados por «desencadeamentos» - os «internos» podem ser criados por crises organizacionais (fraca Performance) ou por redefinição da estratégia seguida (alianças estratégicas, aquisições); e os «externos» podem influir o futuro da indústria ou do sector onde a empresa opera e incluem as inovações radicais, mudanças tecnológicas e alterações da política governamental. Estes desencadeamentos por vezes requerem um tipo de conhecimento diferente que não existe internamente, levando a empresa a investir na sua capacidade de absorção.

As capacidades de aquisição e de assimilação de conhecimento auxiliam as empresas a renovar continuamente o seu stock de conhecimento por reconhecimento das tendências de mercado. Isto quer dizer que a capacidade de absorção potencial possibilita a atuação da base de conhecimento da empresa para competir nos mercados em mudanças acelerada como refere.

A criação de conhecimento numa organização é uma atividade importante mas não uma condição suficiente para o sucesso no mercado global. Para ser útil, esse conhecimento tem de ser adaptado pelas outras unidades da ETN por via de incentivo e de mecanismos de transferência de conhecimento que assegurem a sua difusão interna.

Ainda (Martins 2010), no seu livro *Gestão do conhecimento: Criação e transferência de conhecimento* refere a Competitividade baseada no conhecimento. O conhecimento tácito é o recurso mais valioso da organização e é a principal fonte de vantagem competitiva. Contínua a referir a gestão do conhecimento não é uma opção das organizações, de longo prazo, mas uma necessidade essencial para competirem com sucesso. Decorre de uma coordenação sistemática de processos, tecnologia e colaboradores através da estrutura.

Objetivo é acrescentar valor às atividades executadas, através da inovação, onde da coordenação resulta partilha, criação e aplicação de conhecimento.

O que estas organizações têm em comum é que a inovação contribuiu, em larga medida para o seu inquestionável sucesso. Embora as vantagens competitivas possam vir da dimensão, do número de ações detidas, etc., a matriz está a pender cada vez mais para aquelas empresas que mobilizam o conhecimento, a experiências e as capacidades tecnológicas para criar novos produtos, processos e serviços.

A inovação contribui de variado, por exemplo, a evidência da investigação pressupõe uma forte inter-relação entre os novos produtos e o desempenho do mercado. Os novos produtos ajudam a reter e a conquistar novas quotas de mercado e aumentam a margem de lucro nesses mercados. No caso de produtos mais maduros e estáveis, o crescimento das vendas não resulta somente de ser possível baixar os preços (oferecer preços mais baixos) mas também de qualidade. E no mundo em que o ciclo de vida de um novo modelo de televisor ou de computador e até produtos mais complexos como motores para automóveis levam menos de três anos para serem desenvolvidos; é cada vez mais importante ter a capacidade de substituir com frequência os produtos por melhores versões. «Competição atempada» reflete a pressão crescente exercida sobre as empresas não apenas para introduzir novos produtos no mercado mas fazê-lo mais depressa que a concorrência.

Simultaneamente, a capacidade para desenvolver novos produtos é importante porque a envolvente está em constante mudança. Melhorias da componente socioeconómico (na qual as pessoas acreditam, esperam, querem e conseguem) criam oportunidades e constrangimentos. O enquadramento legislativo pode abrir novos caminhos ou fechar outros por exemplo, aumento dos requisitos ambientais no sentido de produtos mais amigos do ambiente. A concorrência pode lançar novos produtos que representam uma séria ameaça às quotas de mercado existentes. Em todas estas situações é necessário que as empresas tenham a capacidade de responder com a inovação de produto.

Enquanto os novos produtos são vistos no mercado como a crista da inovação, o processo de inovação desempenha um papel estratégico igualmente importante. Ser capaz de fazer algo que até ai ninguém fez, ou ser capaz de fazê-lo de um modo melhor

que outrem representa uma real vantagem segundo **(Joe Tidd, John Bessant e Keith Pavitt 2003:4)**

Para **Mahomed H.Ussmane (2013)**, a inovação é o elemento chave para a competitividade. François Chénais realça que « a actividade inovadora constitui, junto com o capital humano, um dos principais factores que determinam a vantagem competitiva das economias industriais avançadas»

Actualmente, há uma relação muito estreita entre competitividade e inovação, ou seja, afirmar que os novos produtos devem ter êxito é o mesmo que dizer que devem ser competitivos.

Para **Praveen Gupta (2009:50)**, Quando se define a base de criação da inovação, torna-se também importante definir inovação. Os termos criatividade e inovação são utilizados indiscriminadamente, todavia, os especialistas definem a inovação como o processo em que uma ideia criativa é aplicada, de forma a contribuir com valor para a sociedade.

Ainda **Mahomed H. Ussmane (2013)** considera a inovação é elemento chave a competitividade. François Chénais realça que «atividade inovadora constitui, junto com o capital humano, um dos principais fatores que determinam a vantagem competitiva das economias industriais avançadas.

Actualmente, há uma relação muito estreita entre competitividade e inovação, ou seja, afirmar que os novos produtos devem ter êxito é o mesmo que dizer que devem ser competitivos.

Segundo Martins (2010) para poderem continuar uma vantagem competitiva tecnológica no longo prazo, as ETN têm de estar ciente das ameaças e das oportunidades que surgem constantemente no mercado. Uma forma tradicional de proceder com este problema é expandir as operações de produção no estrangeiro, construindo uma fileira operativa em várias localizações estratégicas de modo a desenvolver uma posição competitiva global.

A palavra “inovação” deriva do Latim *in + novare*, que significa “ fazer novo”, renovar ou alterar. De forma simples, inovação significa ter nova ideia ou, por vezes,

aplicar as ideias de outras em novidades ou de uma forma nova. Como refere **Soumodip Sarkar (2007:107)**.

Em termos muito simples, inovar significa ter uma ideia nova ou, por vezes, aplicar as ideias de outros de uma forma original e com eficácia, *Apringles*, quando criou a batata frita ondulada, fez apenas uma pequena alteração num produto já existente, ao aperceber-se que assim as batatas possibilitavam aos consumidores um melhor uso dos molhos.

Casualmente falando, inovação na nossa vida diária é algo novo que fazemos todos os dias e cujo resultado é geralmente o desejado. De uma certa forma todos nós somos inovadores! Antes de mais, inovação implica dois elementos fundamentais: Criatividade, e ideias novas. Mas é mais que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto. A diferença entre invenção e inovação está na questão da implementação e na propagação das ideias.

O desafio está em fazer com que a inovação se transforme numa ideia que é implementada com sucesso. Para uma empresa isto pode estar ligado ao lançamento de novos produtos, à melhoria de produtos existentes ou à inovação organizacional que melhora a eficiência da empresa. Ao nível macroeconómico, a inovação está intimamente ligado ao crescimento económico e do bem-estar.

Muitas vezes os produtos que consideramos inovadores são baseados em ideias de outros, ou uma adaptação de produtos existentes de uma nova forma que transformam a ideia num êxito para os consumidores. (Robert Sutton no seu livro *Weird Ideas That Work*, refere que a criatividade envolve o uso de antigos conhecimentos de novas formas, e menciona três formas de o fazer:

- Variação do produto (“Variance”) que acontece trazendo ideias que são antigos noutros lugares mas novas para a organização;
- “Vu já de” que significa ver como se fazem coisas dentro e fora da empresa mas fazer de novas formas;
- Quebrar com o passado (“Breaking from the past”) novas formas de atuar e pensar de outros lugares ou pessoas.

Há ainda a inovação histórica, quando a uma velha ideia é dada uma nova vida. Isto foi o que aconteceu em 1974 quando Muhammad Ali, usou o “right-hand lead” no histórico combate de boxe contra o então campeão mundial George Foreman. Nesse combate Muhammad Ali atingiu repetidamente Foreman com um soco conhecido por «right-hand lead». Este tipo de soco é raramente usado pelos profissionais porque o punho tem de viajar uma maior distancia, tornando-o lento. Se existia algo para o qual Foreman não estava preparado era precisamente o «right-hand lead»!. Foreman esperava que Ali se mexesse muito, mas em vez disso Ali lançou 12 «right-hand lead».. Muhammad Ali ganhou o combate e tornou-se campeão mundial!

A pessoa criativa é aquele que está apta a aplicar ideias, quer sejam novas ou dos outros, de uma maneira efetiva. Como foi identificado pelo escritor Henry Miller:

“Todos os génios são parasitas. Alimentam-se da mesma fonte – o sangue da vida... Não há mistério sobre a origem das coisas. Somos todos, parte da criação, todos reis, todos poetas, todos músicos; só temos que nos abrir, descobrir o que já lá está”

Embora a inovação possa estar intimamente ligada a aplicação de caráter tecnológico, não tem que ser só assim. Por exemplo, no mundo da moda, um fato escandaloso (que ninguém vai algum dia vestir) é considerado inovador. De fato, o mundo da moda é conduzido constantemente para a inovação – algo diferente, que tem muito a ver com o apelo ao choque.

A inovação pode ter um caráter muito mais amplo, incluindo alguma mudança social, que pode não envolver a tecnologia. Por exemplo, o modelo de microcrédito, iniciado o **Muhammad Yunus** (que foi premiado com o prêmio Nobel da paz em 2006) tem sido um instrumento contra a pobreza. Pode ser visto como inovação no setor dos serviços, sem tecnologia como instrumento principal. O microcrédito iniciado pelo Grammeen Bank é inovação onde um novo mercado foi criado. A inovação que envolve alterações nos modelos nos negócios ou inovação organizacional, por vezes não envolve tecnologia, pelo menos diretamente. Contudo é a tecnologia que, ao fazer com que um produto seja difícil de ser imitado, lhe dá alguma proteção e ao mesmo tempo um elevado potencial de crescimento, e que torna possível que a inovação tenha sustentabilidade.

Então o que é a inovação? Sucintamente a inovação é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, designs e uma melhor prática. O processo de inovação geralmente envolve as seguintes fases:

- Ter uma nova ideia ou repensar uma ideia antiga;
- Reconhecer oportunidades que existem e podem ser promovidas;
- Escolher as melhores alternativas;
- Aplicação da ideia e do processo

Inovar é muitas vezes desconfortável para as empresas, envolve mudança e assunção de risco. Contudo, a sua sobrevivência depende das suas competências para inovar, principalmente em mercados com características de concorrência perfeita onde a homogeneidade a turbulência e a rápidas mudanças.

Será assim, importante compreender como ocorre o processo de inovação, será um fenómeno casual? Schumpeter, identificou alguns aspetos associados a este processo e que podem argumentar contra a sua casualidade, nomeadamente:

- A incerteza inerente aos projetos de inovação;
- A necessidade de avançar rapidamente, o que os economistas designam por «first mover advantage», pode implicar liderança e visão, duas características associadas ao empreendedorismo;
- Resistência a novos caminhos, a inércia que pode destruir a iniciativa e obrigar a que os empreendedores sejam persistentes.

O insucesso poderá estar relacionado com três aspetos fundamentais: A gestão, o financiamento ou o mercado. Estudos efetuados apontam dentro destes três grupos 13 causas principais que determinam o insucesso do negócio. Para uma **definição** histórica de inovação, devemos retornar a Schumpeter, que defende que as alterações tecnológicas são um dos principais determinantes da alteração industrial e que consiste na introdução de novos produtos (inovação de produto), processos produtivos (inovação de processo e métodos de gestão (inovação organizacional) como refere **Soumodip Sarkar (2007:110)**.

2.7. Inovação e crescimento económico

Para **Soumodip Sarkar (2007:110)**, numa economia do conhecimento, as empresas devem desenvolver novos produtos e serviços para aumentar os seus resultados. Hoje, dada a forte concorrência e instabilidade do mercado em geral, para se manter competitiva e lucrativa, uma empresa deve desenvolver novas ideias e conceitos para se manter à frente da concorrência. É através da inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços dos da concorrência.

Na economia global de hoje, a vantagem competitiva é alcançada pelo acesso aos melhores investigadores e aos líderes da imaginação. A liberalização das trocas tanto ao nível das mercadorias como dos mercados financeiros, associada aos avanços das tecnologias de informação e comunicação, reduzem as barreiras geográficas da troca, deixando as empresas e os países mais vulneráveis à competição internacional. Isto reforça a necessidade das empresa inovarem continuamente, adaptarem e criarem novos produtos e serviços para competir para além das fronteiras regionais.

Os processos tecnológicos, de acordo com o Nobel da economia Robert Solow, têm uma grande influência no crescimento económico. As empresas concorrem para atrair empresas inovadoras, para aumentarem o crescimento do emprego e melhorarem a produtividade. Uma economia mais inovadora faz um maior investimento em pessoas assim como em capital e tem uma maior capacidade para atrair e reter pessoas altamente qualificadas.

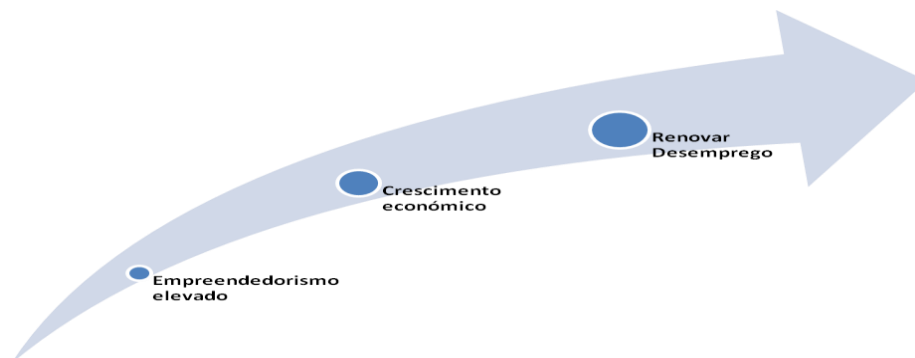
A correlação entre performance da inovação e desenvolvimento económico tem sido reforçada ao longo das décadas mais recentes. Estudos atuais, indicam que o progresso tecnológico é neste momento responsável por mais de metade do crescimento da economia norte-americana. Em muito países o sucesso e crescimento de pequenas e médias empresas estão ligados à inovação.

De acordo com argumento **Fernando Gaspar (2010:223)**, com base nos relatórios do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é possível concluir que promover o empreendedorismo e a dinâmica empreendedora de um País deve ser uma componente da ação de qualquer Governo que pretende estimular o crescimento económico e o desenvolvimento social.

Estas conclusões vêm no fundo confirmar o trabalho de Schumpeter, que há tantos anos atrás recuperou a figura do empreendedor (então um tanto esquecido na teoria económica), retratando-o como o principal «ativador» do desenvolvimento económica, graças à sua função de inovado.

Também a comissão Europeia comunga da mesma ideia ao concluir, no seu livro verde sobre o empreendedorismo na Europa (2003), que os Países com maior aumento das tetes de iniciativa empresarial tendem a ter maior decréscimo subsequente das tetes de desemprego, concluindo ainda que o «espírito empresarial» contribui para o crescimento económico e pode ainda contribuir para a coesão económica e social de regiões menos desenvolvidos e para estimular a atividade económica a criação de emprego e integração dos desempregados no meio laboral.

Figura (9) Inovação e crescimento económico



Fonte: Adaptada Fernando Gaspar (2010)

3. Competitividade das Empresas

Segundo **J.M. Martins (2010:37)** a competitividade atual das empresas tem a ver com a forma como cria e gere o conhecimento, o qual é o número «recurso» que pode conferir uma vantagem competitiva através da inovação de processo, produtos e serviços.

Nesta visão «baseada no conhecimento» a empresa é considerada como uma entidade criadora de conhecimento cujas capacidades de criar e de utilizar o conhecimento constituem a «fonte» mais importante de uma «vantagem competitiva sustentável».

De acordo com argumento de **Vitor C. Simões (1977:25)** A criação de conhecimento é um processo humano dinâmico que decorre de interações entre os indivíduos e entre eles e o seu ambiente, ocorrendo mudanças em ambos: Um individuo influencia e é influenciado pelo ambiente com que interage.

Segundo, **Ricardo V. da Silva, Ana Neves no livro Gestão de empresas na era do conhecimento (2003)**, referem que devido a competitividade dos mercados, já não basta compreender os diante. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obterem informações contínuas sobre seus concorrentes.

O Mundo está passar uma era de grandes transformações económicas, políticas e tecnológicas que influenciam todos os níveis sociais. Neste novo século a organizações têm procurado formas alternativas para sobreviver no Mundo dos negócios hoje, com a globalização, a intervenção e a evolução das telecomunicações, a organizações podem comunicar a partir de qualquer lugar e tem acesso a várias culturas e ambientes, aumentado a sua capacidade de se colocar no mercado. O desafio é lidar com a incerteza, a turbulência e a instabilidade deste Mundo em transformação.

As tendências mais recentes a pontam no sentido de uma permanente avaliação parte das organizações, no que diz, respeito ao ambiente competitivo e as informações que dele advém, bem como aos recursos de que dispõem para, através de uma postura estratégica, aproveitarem as oportunidades que lhes são colocadas e contornarem as ameaças identificadas.

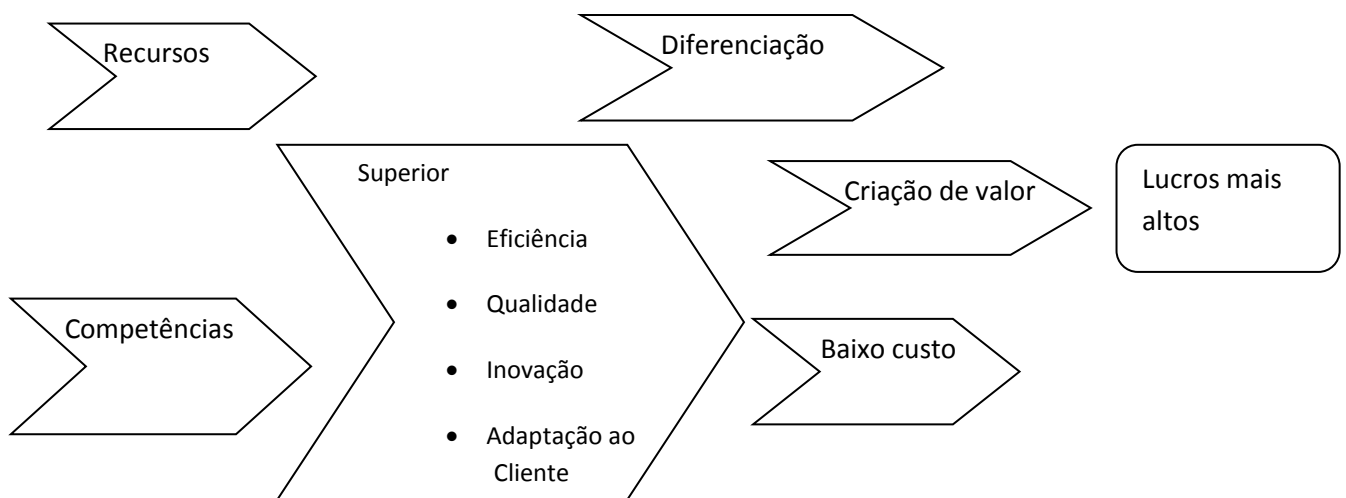
Para uma organização reter a sua competitividade necessita ser um pelo mercado como tendo uma vantagem competitiva. Este atributo decorre a sua capacidade de gerar valor para o cliente através dos seus produtos e serviços.

Neste contexto, o que fazer para garantir uma vantagem competitiva diante dos concorrentes em função das constantes mudanças no ambiente dos negócios? Limpar-se as mudanças visionar as oportunidades observar com olhos críticos.

A capacidade das empresas para aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo relacionamento externo como fator de inovação depende fundamentalmente da respetiva base interna de conhecimentos, da abertura da gestão e da inserção competitiva da empresa segundo **Vítor C. Simões (1997)**

A **figura (10)** Ilustra as inter-relações entre as dimensões internas na prossecução da estratégia competitiva. Note que os recursos de que a empresa dispõe (tangíveis ou intangíveis) e as suas competências permitem-lhe atuar na oferta de produtos/ serviços com maior eficiência, qualidade, inovação e/ou mais adaptados ao cliente. A estratégia de negócios poderá ser então definida, quer em termos de diferenciação, quer de liderança pelos custos para a criação de uma oferta de valor ao cliente.

Figura (10) Capacidade competitiva da Empresa



Fonte: (M. Ferreira, J. Santos e F. Serra 2008)

De acordo com argumento do **Vitor C. Simões (1977:25)** As organizações criadas pelo empreendedor encontrarão a concorrência de outras organizações já instaladas e a operar no mercado. Por isso é fundamental que o empreendedor as avalie cuidadosamente quais as áreas onde está efetivamente a gerar valor e consegue deter uma vantagem competitiva. Para este feito, é importante analisar a cadeia de valor, decidindo quais as atividades que são importantes manter e quais as que podem ser subcontratadas. Face à pequena dimensão das novas organizações, o estabelecimento de parcerias ao longo da cadeia de valor é essencial.

A criação de conhecimento é um processo humano dinâmico que decorre de interações entre os indivíduos e entre eles e o seu ambiente, ocorrendo mudanças em ambos: Um individuo influencia e é influenciado pelo ambiente com que interage.

A competitividade passa, em grande parte, pela capacidade de adaptação da empresa a um mercado em mutação constante. Consequentemente, a vantagem competitiva não pode assentar apenas no binómio custo – escala, mas fundamentalmente na conjugação da diferenciação/adaptação dos produtos com tempos de resposta rápidos.

As empresas bem-sucedidas neste campo são caracterizadas por quatro elementos:

- Capacidade de concentração;
- Rapidez de fabrico;
- Sistemas logísticos apropriados
- Diálogo direto e rápido com os clientes.

Para se afirmarem internacionalmente, as empresas precisam de ativar níveis mínimos de dimensão (e também de recursos e de organização interna) que lhes permitam investir na pesquisa e compreensão dos mercados externos e na identificação das formas mais adequados de abordagem dos mercados, incluindo a possibilidade de estabelecimento de alianças.

Segundo (**AEP – Associação Empresarial de Portugal**), no seu livro III Jornadas empresarial Portuguesa, o alargamento da EU e a competitividade das

empresas Portuguesas encontros de Vidago 2002. «O alargamento surge para as empresas portuguesas como mais um fator a considerar numa realidade crescentemente dinâmica e complexa onde se inserem». Apesar do afastamento geográfico e, em diversos aspetos, por isso mesmo, a importância desse fator tem um peso muito grande, para muitas empresas portuguesas, de forma direta, e para todas, de forma indireta.

Dessa realidade complexa há, no entanto, dois aspetos aos quais as empresas terão sempre de dar resposta. Seja essa resposta meramente tática ou estratégica, em antecipação ou por reação, a ação das empresas Portuguesas motivada pelos Países do alargamento reflete sempre duas perspetivas sobre esses Países que importa analisar:

- Enquanto competidores, seja por clientes, parceiros ou fundos, predominarão sempre as ameaças que uma concorrência, que não é homogénea, nos põe.
- Enquanto mercado, seja como cliente ou como fornecedores, numa perspetiva meramente comercial ou de investidor, ressaltarão essencialmente as oportunidades. Nesta perspetiva, seria interessante analisar a importância de parceiros locais ou estrangeiros para o mercado local, ou mesmo o que podem representar parceiros locais outro tipo de desenvolvimento fora do mercado local.

Um último aspeto que importa abordar nessa realidade complexa e dinâmica é o da prioridade que deverá merecer o fato alargamento para as empresas portuguesas. Justificará este fato, para uma grande parte das empresas Portuguesas, a reformulação das suas estratégias ou mesmo a tomada de algumas ações? Que critérios deverão usar as empresas para elegerem este fato como prioridade para a ação.

Ainda **AEP (2002:159)**, as tendências da globalização geram, em suma, um quadro crescentemente concorrencial, onde a restrição da competitividade se tende a impor progressivamente a todas as empresas, seja através do nivelamento dos preços dos bens transacionáveis (Inputs e outputs) objeto de comércio internacional, no domínio da chamada “ competitividade-custo”, seja através da difusão de novas formas de organização da adaptação e de gestão, que assentam, no essencial, numa progressiva valorização à procura (gama de produtos, time to market, redes de subcontratação e comercialização).

A competitividade nos mercados globais das empresas, fileiras e clusters de atividade e das economias é, assim, cada vez mais sistemática, estrutural e pluridimensional, resultante de processos económicos, sociais e políticos complexos, no sentido em que se desloca, de forma progressiva, para os fatores dinâmicos associados à capacidade de leitura, adaptação e transformação dos mercados (qualidade, flexibilidade, tempo de resposta), num plano global, e para a gestão integrada das diferentes economias (de escala, gama e de especialização, nomeadamente), no plano específico da produção.

Segundo M. Porter (2012) Competitividade (uma nação, de um local): O termo é vulgarmente usado para descrever uma região ou um país com baixo custo de trabalho ou com alguma outra vantagem comparativa convencional, como seja o acesso a recursos naturais importantes «A vantagem competitiva das Nações», no Livro **ON competition (2008)**

Na visão de **M. Porter**, o foco em fatores de baixos custo, ou seja, numa vantagem comparativa, é hoje muito menos relevante do que foi no passado. Ele define a competitividade de um local em função tanto da produtividade dos seus recursos humanos e naturais, como do seu capital. Por outras palavras, a competitividade surge em função da forma como uma localização utiliza os recursos que dispõe para produzir bens e serviços com valor, e não apenas por dispor desses recursos. A competitividade surge a partir das escolhas, e não dos talentos naturais. Mais ainda, M. Porter argumenta que a produtividade e a prosperidade de um determinado local não dependem apenas dos setores em que as suas empresas competem, mas sobretudo da forma como o fazem. Os legisladores e os decisores políticos, através das suas escolhas, criam o ambiente empresarial que vai afetar o modo como as empresas competem e, conseqüentemente, a sua competitividade.

Buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências, com coragem de arriscar-se e de aceitar novos valores, descobrindo e transpondo seus limites. O futuro é cheio de incertezas, por isso, é preciso refletir sobre: habilidades pessoais e profissionais; criatividade; memória; comunicação; como enfrentar este século. Diferenciar-se dos demais, revalidar seu diploma pessoal e profissional, rever convicções, incorporar outros princípios, mudar paradigmas, sobrepor ideias antigas às novas verdades, este é o perfil do profissional que, trocando informações, dados e

conhecimentos, poderá fazer parte do cenário das organizações que aprendem, das organizações do futuro. São mudanças socioculturais e tecnológicas que fazem repensar hábitos e atitudes frente às novas exigências do mercado.

Conquista-se a autonomia profissional quando se é perseverante, determinado, aprendiz, flexível e quando se tem:

- Positividade
- Organização
- Criatividade
- Inovação
- Foco

Essas qualidades ajudam a vencer a competitividade dos tempos modernos. Pela experiência pode-se afirmar que a maioria das pessoas, se estimuladas, pode desenvolver habilidades empreendedoras. Ouve-se e fala-se que o empreendedor precisa ter visão.

Visão pessoal. Uma visão que vem de dentro. A maioria das pessoas tem pouca noção da verdadeira visão, dos níveis de significado. Metas e objetivos não são visão. Ser visionário é imaginar cenários futuros, utilizando-se de imagens mentais. Ter visão é perceber possibilidades dentro do que parece ser impossível. É ser alguém que anda, caminha ou viaja para inspirar pensamentos inovadores.

Esse enfoque se volta à disposição de assumir riscos e nem todas as pessoas têm esta mesma disposição. Não foi feito para ser empreendedor quem precisa de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês. O empreendedor assume riscos e seu sucesso está na “capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles” **(Degen, 1989, p.11). Gerber (2004)**, apresenta algumas diferenças dos três personagens que correspondem a papéis organizacionais.

3.1. Qualidade e competitividade

Na visão de **António Ramos Pires (1999:17)**, a qualidade como fator da competitividade tem vindo a acentuar-se à medida que aumenta a concorrência. Neste primeiro capítulo pretende-se caracterizar a envolventes, embora sem a preocupação de explicitar e sistematizar exaustivamente as suas interdependências. Procuramos provar que a competitividade das organizações se desloca cada vez mais da produção para as atividades desenvolvidas antes do fabrico e principalmente para o processo de conceção, nomeadamente, porque os meios de produção tendem a ser bens de consumo.

Embora consideramos relevante a abordagem, inicialmente referida, consideramos que o seu tratamento nos poderia afastar do objetivo central, isto é, o processo de conceção, e nos obrigaria a entrar num campo onde existem muitas interpretações e conceitos diferentes, sendo o consenso muitas vezes dificultado pelo mercado altamente competitivo da consultoria (Universidades incluídas).

Neste campo, as empresas dispõem hoje dum conjunto de ferramentas que tem muitas áreas em comum, que são apresentadas e aplicadas com os mesmos objetivos e em situações similares, o que tem colocado aos gestores dificuldades de entendimento das suas diferenças, usos e limitações. Nesse sentido, as técnicas e métodos mais usuais são sumariamente apresentadas. O conceito de sistema (gestão) da qualidade tende a envolver cada vez mais atividades do ciclo de vida dos produtos e dos processos do negócio no sentido do seu tratamento sistemático e otimizado.

Aquelas técnicas constituem ajudas às atividades relacionadas com a conceção e devem portanto fazer parte do sistema.

3.2. Vetores da competitividade

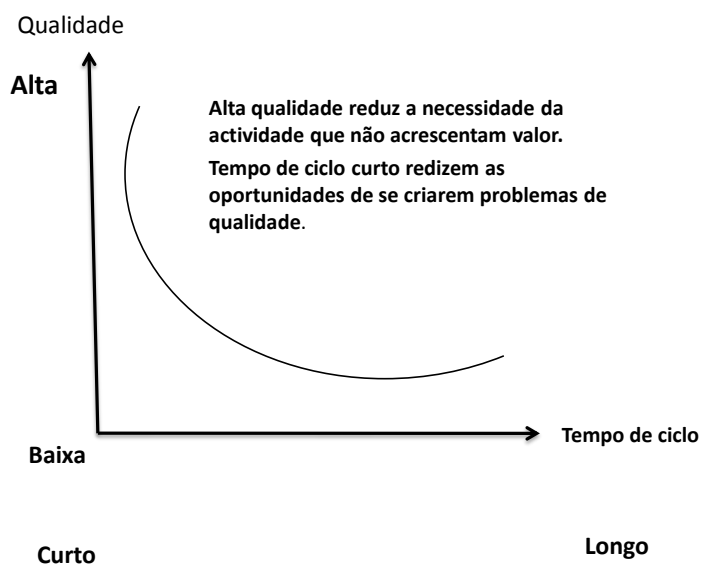
Para **António Pires (1999)**, o mito de que melhor qualidade tem forçosamente que custar mais e/ou tornar a produção mais difícil tem vindo teimosamente a perdurar.

Em muitas empresas, (o mito da qualidade) ajudou a perpetuar o que já há muito identificamos como uma fábrica secreta, algumas vezes responsável por 15 a 40% da capacidade produtiva total.

Um outro mito tem a ver com a perceção de que a qualidade se reveste de aspetos vagos e ambíguos, não podendo ser definida e portanto planeada no processo de desenvolvimento dum novo produto. Em contrapartida podemos dizer que a gestão da qualidade começa na sua definição.

Por outro lado, a ccopers & Lybrand afirma que a qualidade e tempo tem muitas vezes uma correlação negativa como pode ser visto na figura.

Figura (11) Qualidade e tempo de ciclo

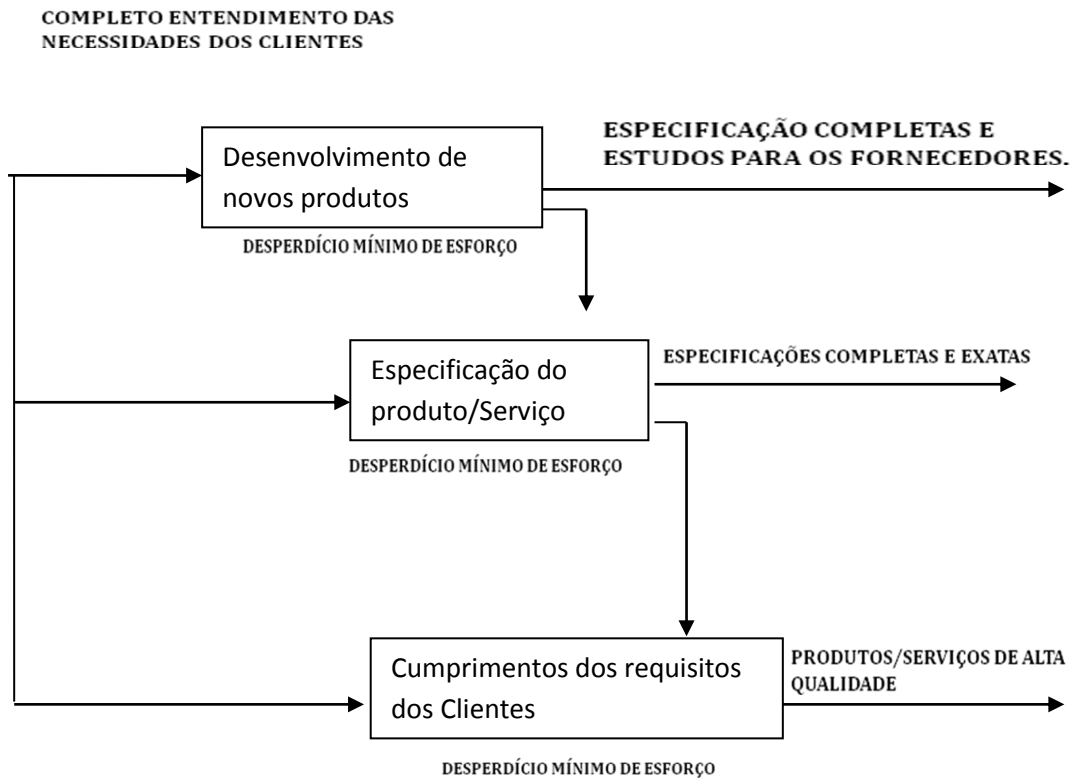


Fonte: Adaptada António Pires (1999)

Fundamentação da competitividade. Enfatizar o valor para o cliente

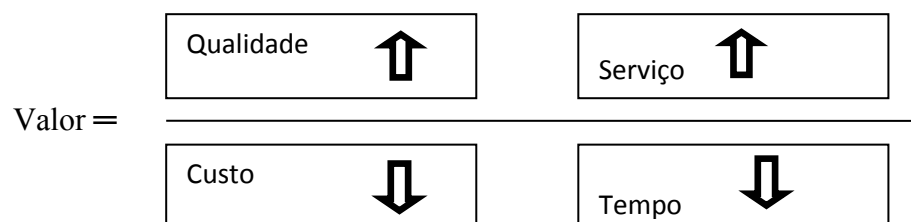
O valor é a medida da percepção pelo cliente da relação entre qualidade (produto e serviço), custo e tempo de resposta figura:

Figura (12) Melhoria dos processos



Fonte: Adaptado António Ramos Pires (1999)

Figura (13) Valor para o cliente.



Fonte: Adaptado António R. Pires (1999)

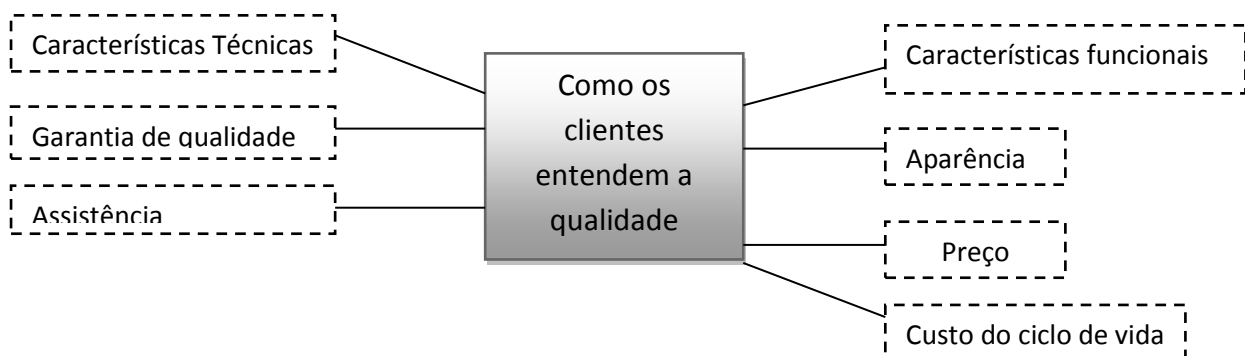
Ainda, **António Pires (1999:26)** os esforços devem ser concentrados naquilo que tenha maior impacto no valor para o cliente. O conceito de cliente deve ser estendido ao cliente interno.

O valor deve ser sempre medido do ponto de vista do cliente, e nada melhor para isso do que ouvi-lo diretamente. Embora devam existir medidas de avaliação interna à empresa, estas nunca devem substituir a avaliação externa (pelo cliente).

O que interessa é a percepção que o cliente tem da qualidade e não a eventual qualidade intrínseca (percepção pelo produtor) figura 10. Mesmo a qualidade expressa pelo cliente pode não traduzir a sua percepção.

O processo de conceção deve possuir procedimentos e ferramentas capazes de eliminar a visão de túnel – (só se vê o que se quer e não o que o cliente quer).

Figura (14) Percepção da qualidade

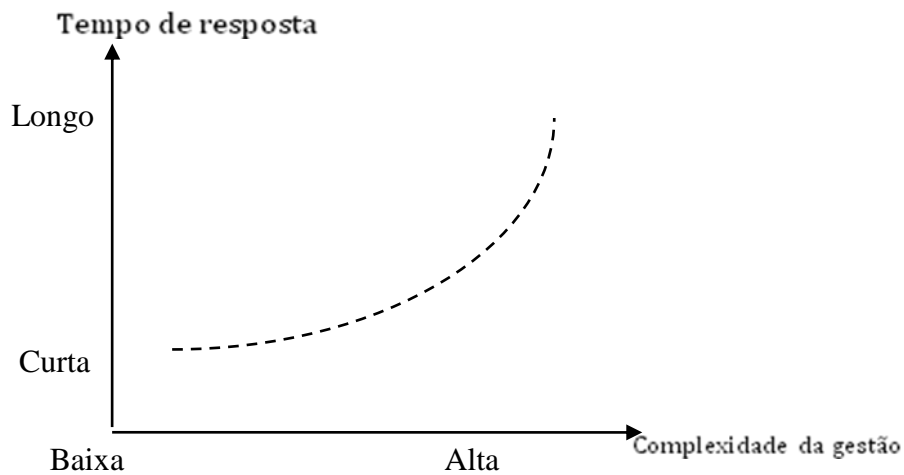


Fonte: Adaptado António R. Pires (1999)

Enfatizar o tempo de resposta.

Períodos longos de desempenho numa atividade conduzem a um número elevado de trabalho em curso e a uma complexidade maior na gestão Figura (14)

Figura (15) tempo de resposta



Fonte: Adaptada António R. Pires (1999)

(Como diz Keyton)

“ A capacidade dum organização de resposta rápida tem muito a ver com mantê-la simples e especializada”.

Para **António Ramos Pires (1999:27)**, várias empresas apresentam reduções drásticas, quer nos tempos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, quer nos prazos de resposta ao cliente. Nesta situação muitas empresas reconheceram que não é suficiente ter processos eficientes e eficazes, eles devem ser também robustos, isto é, flexíveis, fáceis de operar, à prova de erro, ou dito de outro modo, o seu desempenho deve ser insensíveis às variações incontrolláveis dos fatores internos e externos aos processos. Outra faceta desta realidade, tem a ver com a capacidade de antecipação que nos tempos de grande turbulência aumenta dramaticamente as possibilidades de sucesso.

Ainda, António Ramos Pires (1999), desafio da competitividade esta relacionado quanto as empresas são obrigadas a responder a um número crescente de exigências, que de uma forma gráfica podemos representar na figura (16)

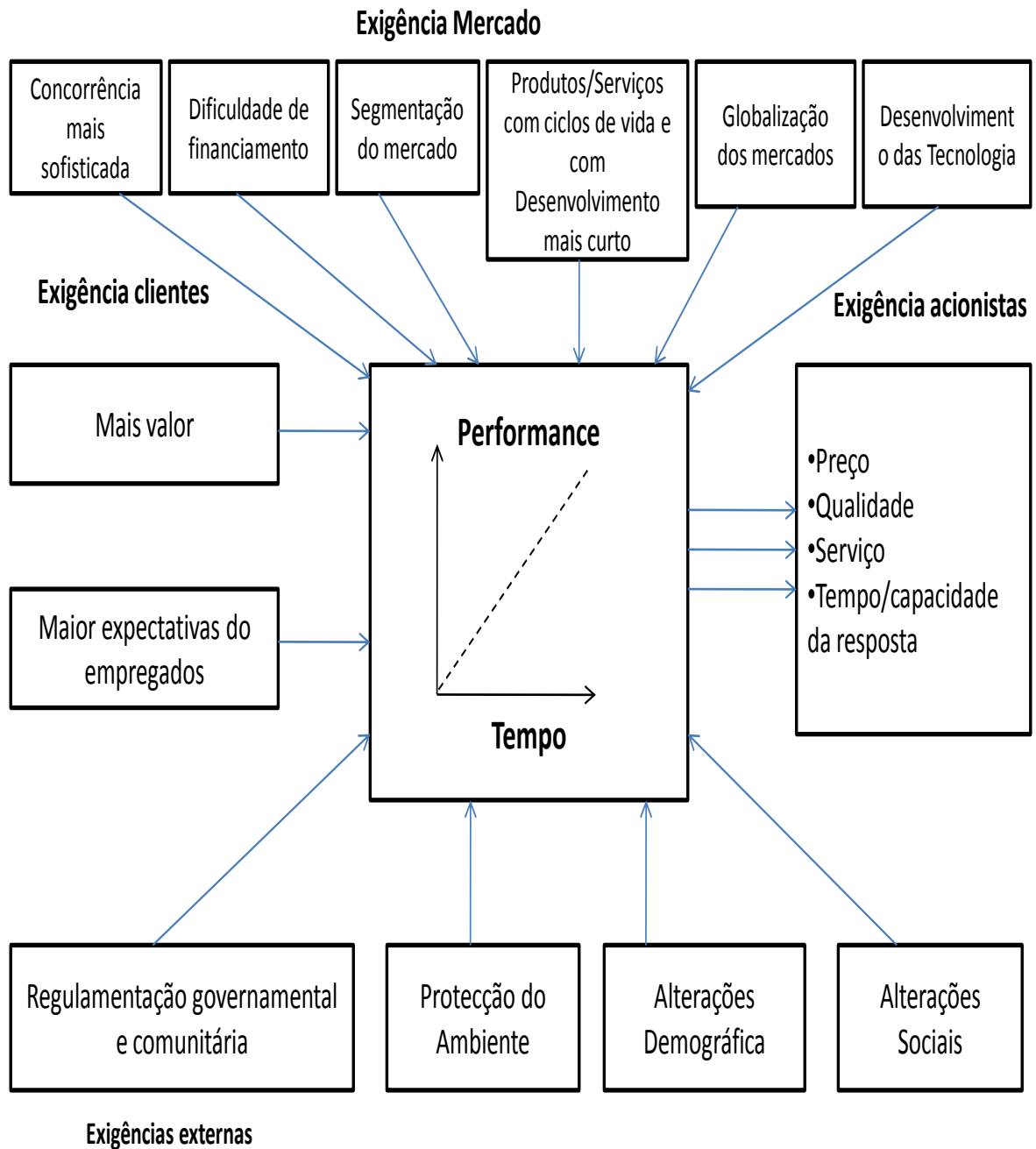
A estratégia da resposta é complexa e não existem modelos matemáticos de causa a efeito, nem soluções fáceis e milagrosas. A tarefa da gestão requer conhecimentos muito variados que ninguém pode deter na totalidade, o que obriga a potenciar as capacidades individuais com o trabalho de grupo. Do conjunto de atividades das empresas destacam-se cada vez mais as relacionadas com a conceção (reinvenção) dos produtos/serviços e do próprio funcionamento da empresa.

O presente trabalho parte do conceito de que a melhor forma de produzir e vender produtos/serviços mais depressa e mais barato é concebê-los melhor, de forma que satisfaçam as exigências dos clientes, tornem o fabrico fácil, o controlo fácil ou inexistente e reduzam os custos, através dum processo de envolvimento do maior número de pessoas a todos os níveis da empresa.

Deste modo a área fundamental de atuação está assinalada a tracejada na figura.

Pretende-se definir uma metodologia integradora, quer técnicas e metodologias, quer das pessoas que atuem no ciclo de desenvolvimento de novos produtos/serviços. Aceleração da introdução de novos produtos/serviços é hoje uma das grandes medidas da eficácia da gestão da qualidade. A fronteira da competitividade está cada vez mais na identificação das necessidades dos clientes e na transposição para características dos produtos.

Figura (16) envoltente competitiva



Fonte: Adaptada António R. Pires (1999)

3.3. Forças competitivas

3.4. As cinco Forças

«as forças competitivas básicas determinam o nível de intensidade da concorrência no sector. A força coletiva dessas forças condiciona o potencial de lucro (Martins 2010)»

Segundo, **Porter, Michael (2008)**, a maioria das pessoas pensa em concorrência como uma competição direta entre rivais. Essa é a definição padrão que mais frequentemente encontrará. Senão, vejamos: Apple quer vender-lhe um iPhone, enquanto a Research In Motion promove o seu BlackBerry. Estes rivais envolvem-se numa luta para serem o seu Smartphone (telefone inteligente). Da mesma forma, a Yamaha compete com a Steinway para lhe vender um piano; a BMW e a Audi para lhe vender um carro; e as cadeias Hytt e Westin para lhe alugar um quarto de hotel.

Mas esta forma de ver a concorrência é muito limitada. A verdadeira questão da concorrência não é suplantar os rivais. Nem é uma questão de vender mais. Objetivo é obter lucro. Por isso, quando se trata de competir pela rentabilidade o quadro é mais complexo.

Nesta luta – sobre quem irá tirar partido do valor setor gera – estão envolvidos múltiplos intervenientes, e não apenas os rivais. É claro que as empresas competem com os seus rivais pela rentabilidade. Mas também lutam pela rentabilidade com os seus clientes, que ficariam mais felizes por receber mais e pagar menos.

E também competem com os seus fornecedores, que ficariam mais felizes por receber mais, entregando menos. E competem com potenciais rivais, além dos existentes, porque a própria ameaça da entrada de novos concorrentes coloca limites ao preço que a empresa consegue cobrar aos seus clientes.

«A verdadeira questão da concorrência não é suplantar os rivais. É obter lucros»

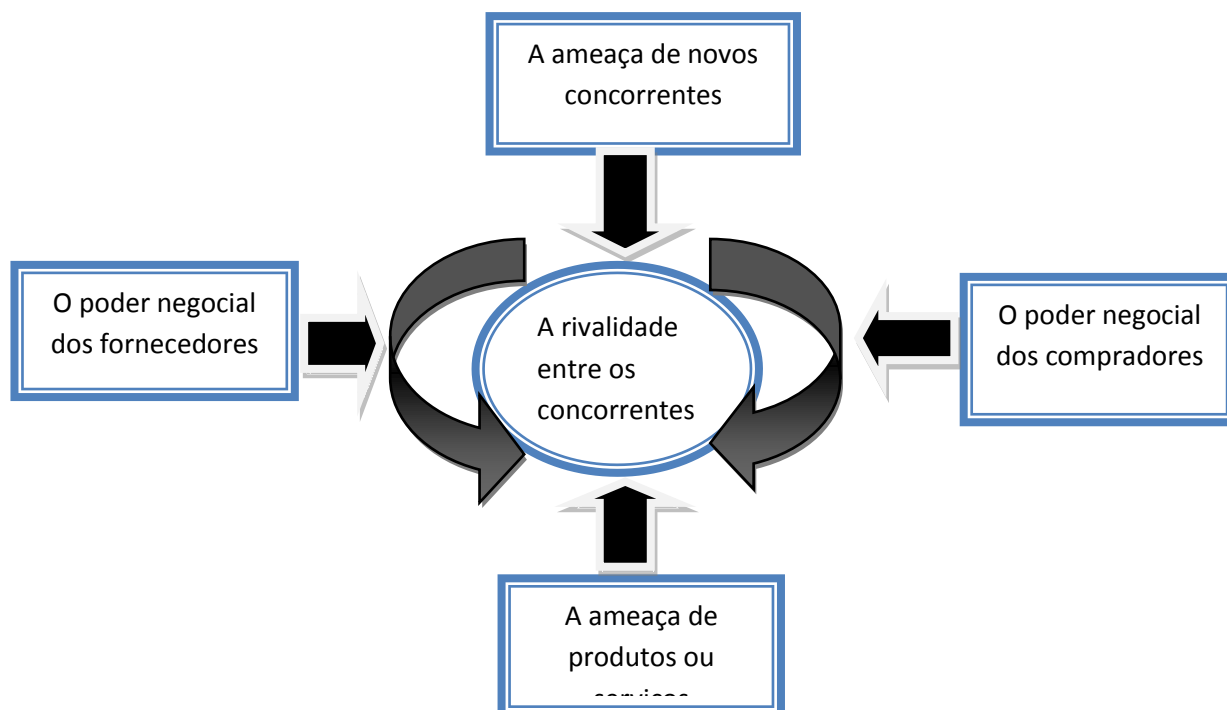
Estas cinco forças – a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, o poder de negociação dos compradores (os clientes do setor), o poder de

negociação dos fornecedores, a ameaça de substitutos e a ameaça de novos concorrentes – determinam a estrutura do setor, um conceito importante que pode parecer académico, mas que não o é **Figura (17)**.

Se olhar para um edifício, qualquer edifício, uma casa, uma igreja, um armazém, a sua estrutura dá-lhe imediatamente informações importantes sobre a sua utilização, sobre como o edifício funciona, como cria abrigo fechando o espaço. Ora, a estrutura é determinada por elementos comuns a todos os edifícios: a fundação, as paredes e o telhado.

Da mesma forma, obtém-se informação importante sobre um setor olhando para a sua estrutura. A configuração específica das cinco Forças de **Michael Porter** diz-lhe imediatamente como o setor funciona, como cria e partilha valor. E explica a rentabilidade do setor.

Figura (17) A estrutura do setor: As cinco Forças



Fonte: Adaptada, Porter, Michael (2008)

Os resultados da investigação de Porter sobre as relações entre a estrutura de um setor e a sua rentabilidade desafiam vários equívocos populares. Efetivamente, Porter tem verificado o seguinte:

- **Primeiro**, por muito que os setores possam parecer diferentes uns dos outros – da publicidade ao fabrico de fecho (e a todos os setores envolvidos pelo meio) – aplicam-se as mesmas cinco Forças, apesar da sua força relativa e importância poderem divergir;
- **Segundo**, é a estrutura do setor que determina a rentabilidade – e não, como muitas pessoas pensam, se o setor tem um crescimento alto ou baixo, se é de alta ou baixa tecnologia, se está regulamentado ou não, se é industrial ou de serviços. Na verdade, a estrutura supera essa categoria mais intuitivas;
- **Terceiro**, a estrutura do setor é surpreendentemente estável. Apesar da noção reinante de que os negócios mudam com uma rapidez incrível, Porter verificou que a estrutura do setor – depois de passar a fase emergente – tende a ser bastante estável ao longo do tempo, Novos produtos aparecem e desaparecem.

Novas tecnologias aparecem e desaparecem. As coisas estão sempre a mudar. Mas as mudanças estruturais – e, conseqüentemente, as mudanças na rentabilidade média de um setor – geralmente levam mais tempo.

Segundo **Ferreira, Santos e Serra (2008: 161)**, a capacidade competitiva da empresa começa por se desenhar na indústria onde está presente e esta influência a atratividade do negócio. O empreendedor deve avaliar bem a intensidade das forças no ambiente onde a empresa se inserirá – isto é na indústria. Assim, a análise das 5 forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria, como propostas por Michael Porter, Figura 18 é um método de conhecermos o posicionamento da empresa face aos seus clientes, concorrentes e fornecedores.

Empresas bem geridas procuram posicionar-se de modo a evitar ou diminuir o impacto das 5 forças e, claro, ser mais rentáveis.

Quadro 6 As cinco forças de Porter citados por Ferreira, Santos e Serra (2008)

	As cinco forças
1	A rivalidade entre empresas existentes
2	A ameaça de novas entradas
3	O poder negocial dos clientes
4	O poder negocial de fornecedores
5	A ameaça de produtos substitutos.

Fonte: Adaptada Ferreira, Santo e Serra (2008)

3.5. Vantagem competitiva

Para **Ferreira, Santos e Serra (2008:152)**, as empresas não atuam isoladamente no mercado. Na maioria das vezes, as novas empresas empreendedoras vão estabelecer-se em mercados onde têm a concorrência de empresas já estabelecidas. É, portanto, fundamental a capacidade de uma nova empresa ser competitiva para ter sucesso. Uma empresa é competitiva se está ajustada ao mercado.

Portanto, uma preocupação do empreendedor deve ser definir a estratégia competitiva da nova empresa – ou como vai concorrer no mercado. Isto significa que o empreendedor deve conhecer as forças e fraquezas da sua empresa, mas também as oportunidades e ameaças a que está sujeita. O objetivo deve ser sempre o de criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Uma empresa tem uma vantagem competitiva quando consegue oferecer aos clientes mais valor que as empresas concorrentes. O que é este valor? O valor pode ter origem em múltiplos aspetos. Por exemplo, pode ser um preço mais baixo, maior qualidade, melhor atendimento, imagem de exclusividade do produto, *status* associado à posse ou utilização, tecnologia mais sofisticada, design mais atrativo. O valor pode ter um suporte tangível (caraterísticas técnicas ou materiais do produto) ou intangível (perceção e imagem do produto).

Affonso (2008), defende que algumas empresas acabam por perder sua vantagem.

Competitiva inicial graças ao facto que concorrentes situadas noutros países podem confrontar as empresas com uma maior competitividade fruto de numa melhor estrutura. Dessa forma, para competir em mercados externos é imprescindível saber qual deverá ser o foco da empresa para permitir a utilização em sua plenitude da vantagem competitiva que possua.

Para **Martins (2010)** para poderem continuar uma vantagem competitiva tecnológica no longo prazo, as ETN têm de estar ciente das ameaças e das oportunidades que surgem constantemente no mercado. Uma forma tradicional de proceder com este problema é expandir as operações de produção no estrangeiro,

construindo uma fileira operativa em várias localizações estratégicas de modo a desenvolver uma posição competitiva global.

Vantagem competitiva: O termo é vulgarmente usado para significar: «isto é o que pensamos que somos bons a fazer». Por exemplo: «A nossa vantagem competitiva é a tecnologia» ou, e de forma ainda mais inexata, «A nossa vantagem competitiva são as pessoas».

A definição de Michael Porter, contudo, está intimamente ligada aos fatores económicos da concorrência: Uma empresa tem vantagem competitiva se a sua rentabilidade for sustentadamente superior à dos seus concorrentes. Podemos aprofundar mais o conceito e, então, perceber se essa vantagem advém de preços mais altos, de custos mais baixos, ou nos custos relativos surgem devido às diferenças nas atividades desenvolvidas (Porter 2012).

Nenhuma expressão está mais associada a M. Porter do que a «vantagem competitiva». A expressão é usada frequentemente nas empresas, mas, na verdade, raramente com o sentido que o autor lhe atribuiu. Usada livremente, como na maioria das vezes sucede, significa pouco mais do que aquilo que uma organização pensa que faz bem. Implicitamente é a arma com que os gestores contam para prevalecer sobre os seus rivais.

Ora, essa má compreensão leva a que se perca o cerne da questão. Como tenho vindo a frisar, para Porter, a vantagem competitiva não é uma questão de derrotar os rivais, é uma questão de criar um valor superior. Além disso, a expressão é simultaneamente concreta e específica. Se tem uma vantagem competitiva real, isso significa que, em comparação com os seus rivais, opera com base num custo menor ou num preço superior, ou as duas coisas. Estas são as únicas formas de uma empresa superar outra. Para que a estratégia tenha um sentido real, o autor argumenta que ela deve estar diretamente ligada ao desempenho financeiro da empresa. Qualquer coisa menos que isso é apenas conversa fiada.

A estrutura do setor determina, assim, o desempenho que qualquer empresa pode esperar sendo um operador “ mediano” no seu setor. A vantagem competitiva remete para o desempenho superior segundo **Joan Magretta (2012:76)**.

Quadro (7) O desempenho de uma empresa tem duas origens

Os indicadores certos: Porque é que as empresas são mais rentáveis que outras?

O desempenho de uma empresa tem duas origens:

	Estrutura do setor	Posição relativa
Quadro de referência (Framework) de porter	Cinco forças	Cadeia de valor
A análise foca-se	Determinantes da rentabilidade do setor	Diferença nas atividades
A análise explica	Preço e custo médio do setor	Preço e custo relativo do setor

Fonte: Adaptada (J. Magretta 2012)

Se uma empresa tem uma vantagem concorrencial, ela pode sustentar preços relativos mais altos e / ou custos relativos mais baixos que seus rivais no setor

Ao aferir a vantagem competitiva, os retornos devem ser comparados com os de outras empresas do mesmo setor, como os dos rivais que enfrentam um ambiente competitivo ou uma configuração das cinco forças semelhante à sua.

A medição do desempenho é significativa apenas numa base negócio-a-negócio, porque é aí que as forças operam e se ganha ou se perde vantagem competitiva. Para manter a coerência da terminologia, segundo M. Porter, estratégia significa sempre «estratégia competitiva» dentro de um dado negócio. A unidade de negócio, e não a empresa como um todo, é o nível nuclear da estratégia. A estratégia empresarial refere-se à lógica dos negócios de uma empresa com múltiplos negócios. Esta distinção é importante. A investigação de Porter que o retorno global de uma empresa com múltiplos deve ser analisado como a soma dos retornos de cada um dos seus negócios.

Apesar da empresa mãe poder contribuir para o desempenho (ou, como tem vindo acontecer, para diminuí-lo), as influências dominantes sobre a rentabilidade são específicas de cada setor.

Se tiver uma vantagem competitiva, a sua rentabilidade será sustentadamente superior à média do setor (ver a figura ... anterior). Poderá apresentar um preço relativo mais elevado ou operar com um custo relativo menor, ou ambas as coisas. Inversamente, se uma empresa é menos rentável que os seus rivais, por definição, tem preços relativos mais baixos ou custos relativos mais elevados, ou as duas coisas. Essa relação económica elementar entre o preço relativo e o custo relativo é o ponto de partida para a compreensão de como as empresas criam vantagem competitiva.

A partir daqui, Porter conduz-nos através de um processo de pensamento que é como descascar uma cebola. Primeiro, desagregar o número da rentabilidade global nas suas duas componentes, o preço e o custo, porque os fatores inerentes e determinantes do preço e do custo são diferentes, bem como as implicações para a ação.

Preço Relativo (Pr) - Uma empresa só pode sustentar um preço superior se oferecer algo que é único e tem valor para os seus clientes. Por exemplo, os seus gadgets de moda obrigatórios permitem à Apple a praticar preços superiores. O mesmo se aplica ao comboio de alta velocidade Madrid-Barcelona e aos camiões que a Paccar cria para os proprietários que são operadores.

Ao criar mais valor para o comprador, está a aumentar aquilo que os economistas chamam «disposição para pagar» (willingness to pay(acrónimo WTP) o mecanismo que torna possível a uma empresa cobrar um preço mais elevado em relação à oferta dos concorrentes.

Custo Relativo (Cr) – O segundo componente da rentabilidade superior é o custo relativo, isto é, conseguir produzir a um custo menor do que os seus rivais. De modo a consegui-lo, tem de encontrar formas mais eficientes de criar, produzir, divulgar, vender e garantir o suporte do seu produto ou serviço. A sua vantagem em relação ao custo pode vir de custos operacionais mais baixos ou de uma utilização mais eficiente do capital (incluindo capital circulante), ou ambas as coisas.

Vantagens de custo sustentáveis normalmente envolvem muitas partes da empresa, e não apenas uma função ou uma dada tecnologia. Empresas que lideram em

termos das vantagens de custo multiplicam essas vantagens. Não são apenas «produtores de baixo custo», uma frase vulgarmente utilizada que implica que as vantagens de custo vêm apenas da área de produção. Normalmente, a cultura de baixo custo atravessa toda a empresa, como acontece a IKEA & equipamento para casa), e a Teva (medicamentos genéricos), a Walmart (grande distribuição), e a Nucor (indústria siderúrgica).

A ideia é a seguinte: as escolhas de estratégia pretendem colocar quer os preços relativos como os custos relativos alinhados com os interesses da empresa. Em última análise, o que importa é a amplitude entre os dois: qualquer estratégia deverá resultar numa relação favorável entre o preço relativo e o custo relativo. Cada estratégia distinta produz uma estrutura única nessa amplitude segundo **J. Magretta (2012:78,83)**.

Para, Kotle (1991). Analisando o poder de competitividade de uma empresa, oferece maiores evidências da importância dos serviços. Estabelece o valor fornecido como o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do consumidor. O valor fornecido seria avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor. O valor fornecido seria avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço pago pelo produto. O preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago mas, também, nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorrido pela soma de quatro fatores: produto, serviços, pessoal e imagem.

O aumento do poder de competitividade, portanto, pode ser atingido por ambos, o aumento do valor percebido e /ou a diminuição do preço (conceito ampliado) pago pelo consumidor.

Pode-se argumentar que a relevância estratégica dos serviços varia conforme o tipo de produto fabricado, o tipo de mercado em que a empresa atua, além de outros fatores. Todavia, parece claro que qualquer empresa que deixe de se preocupar com os serviços que acompanham seus produtos arrisca-se a ter sua posição competitiva seriamente ameaçada.

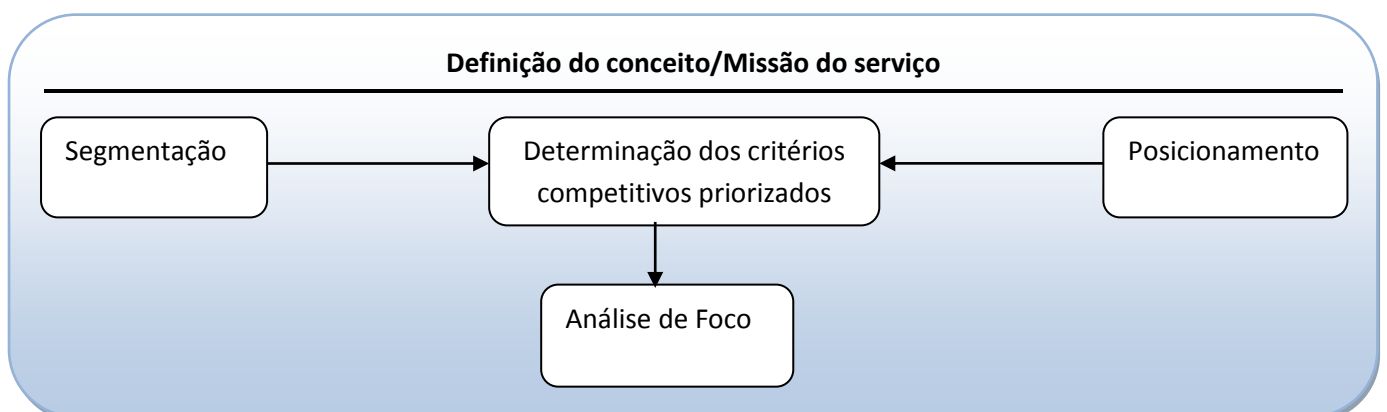
Não há melhor garantia de sucesso a longo prazo do que simplesmente fazer os produtos melhores do que ninguém. Esta importante vantagem competitiva é, em grande parte, responsabilidade da manufatura, ou seja, da função de operações. Fazer os produtos melhores pode significar:

- Qualidade (fazer produtos melhores que os concorrentes);
- Custos (fazer produtos mais baratos que os concorrentes);
- Tempo (entregar os produtos mais rápido que os concorrentes);
- Confiabilidade (entregar os produtos nos prazos);
- Flexibilidade (mudar muito e rapidamente o que se está fazendo).

Uma análise destes critérios, e das competências que uma empresa tem que ter para obter um bom desempenho na maioria deles, mostra a importância das operações de serviços como atividades de apoio à função de manufatura segundo **Gianesi, Irineu G. N. (1994:22)**.

No sentido de entender o processo de priorização dos critérios, realizados critérios, Hill (1990) introduz os conceitos de critérios ganhadores de perdidos e critérios qualificações. Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir qual vai ser seu fornecedor, entre aqueles qualificados.

Figura (18) Determinação dos critérios competitivos priorizados



Fonte: (Irineu G.N. Gianesi 1994:113)

Figura (18) A determinação dos critérios competitivos priorizados na definição do conceito/missão do serviço.

A **Figura (18)** ilustra a influência do desempenho de cada tipo de critério no beneficiário competitivo gerado. Para os critérios ganhadores de perdido, incrementos de desempenho resultam em incrementos substanciais de benefício competitivo, indicado que qualquer esforço de aprimoramento neste critério é recompensado.

Para os critérios qualificadores, esforços para melhoria no desempenho somente são recompensados se o nível qualificador são pouco recompensados, da mesma forma que esforços adicionais após o atingimento deste nível. Para critérios pouco relevantes, esforços de melhoria são sempre pouco compensados, ou seja são critérios não valorizados pelos clientes.

Figura (18) a influência do desempenho de cada tipo de critério

Critérios

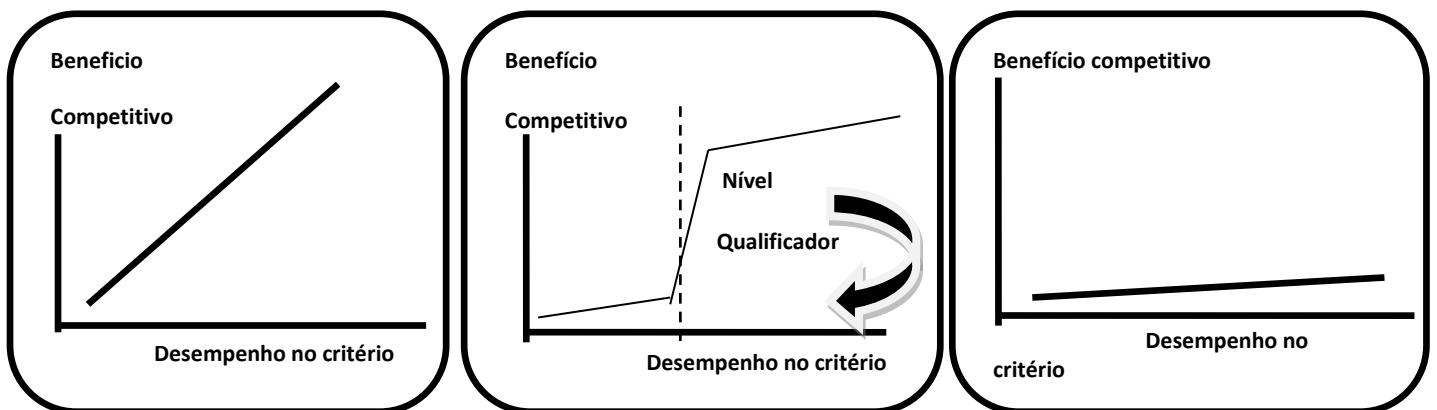
Critérios

Critérios

**ganhadores de pedido
relevantes**

Qualificadores

pouco



Fonte: Adaptada Slack, 1993

4. Conhecimento como fonte de vantagem competitiva

4.1. Conceito do conhecimento

A sociedade tem vindo gradualmente a transformar-se numa sociedade do conhecimento, colocando a crescente importância do conhecimento no centro dos desafios das organizações.

Perante esta transformação da realidade, acentuada no início da década de 1990, as organizações defrontam-se com a necessidade de manter uma melhor continuidade baseada na «inovação», a qual é um processo pró-ativo em que a organização pode desenvolver novo no âmbito da sua atividade económica.

A capacidade da empresa para «aprender» a partir de múltiplas fontes (desenvolvimento interno, relações de cooperação com os fornecedores e os clientes) ajuda a criar novas ideias refletidas na modernização contínua das suas atividades e no desenvolvimento de novos produtos e serviços, formando uma base de conhecimento constituída por um conjunto de competência difícil de imitar e de copiar pelos seus concorrentes! Podemos dizer que essas competências são um conjunto de capacidades e de tecnologias cuja aprendizagem somada, tanto ao nível individual como da organização, representa uma competência essencial (core competence), a qual é a única que contribui para aumentar o valor percebido pelos clientes ou reduzir os custos operacionais.

Assim, a adaptação das organizações a um ambiente de negócios mais turbulento pode focar os seus esforços de aprendizagem na construção de aptidões – as quais traduzem o que uma pessoa é capaz de fazer – e na adoção de tecnologias novas possibilidades de inovação contínua as suas capacidades pela descoberta e utilização de novo conhecimento por meio da sua ação operativa como refere **J. M. Martins (2010:15)**.

Na visão de **Maribe Yasmina Santos, Isabel Ramos (2009:10)**, O conhecimento pode ainda ser visto como um estado mental ou uma forma de compreender circundante e o nosso papel nessa realidade. Esta perspectiva considera que pessoas possuindo conhecimento diferente vêem realidades diferentes, ou pelo menos dirigem a actuação para aspectos diferentes da mesma realidade. Esta

diversidade de entendimentos é considerada fundamental para os processos de inovação e faz parte do esforço da gestão de conhecimento encontrar um equilíbrio entre diversidade de perspectivas e coesão do conhecimento organizacional, através de programas de formação e facilitação da aprendizagem contínua dos funcionários.

De acordo com argumento de **Leandro, Pereira (2011:1)** A palavra «**conhecimento**» é algo que está presente na língua comum do dia-dia de todos nós. Mas na verdade, o que é que significa conhecimento? De uma forma geral, podemos afirmar que conhecimento é o fato ou a condição de saber obtidos através da uma experiencia ou vivencia, ou mesmo de uma associação de saberes.

Podemos ver o conhecimento como um estado de consciência própria, sobre propriedades, sensações, comportamento ou estados dos mais variados domínio da realidade. Todo este saber reside, ou tem potencial para ser guardado, na mente das pessoas, ou então pode ser armazenado numa organização, nos seus processos, produtos, serviços, sistemas ou documentos.

De uma forma geral, podemos retirar-nos ao conhecimento como sendo o senhor ou a compreensão, que uma determinada entidade possui e usa para tomar decisões e alcançar os seus objetivos. Podemos, então apresentar algumas definições de conhecimento, as quais se apresentam como consensuais e aceite pela comunidade.

- Conhecimento é informação organizada e tratada para tomar decisões;

Conhecimentos são as condições, as experiencias e os procedimentos considerados corretos verdadeiros, usados no pensamento e raciocínio, no comportamento e na comunicação entre as pessoas.

A palavra *conhecimento* é algo que está presente na linguagem comum do dia-dia de todos nós. Mas, na verdade, o que é que significa conhecimento?

De uma forma geral, podemos afirmar que *conhecimento* é o fato ou a condição de saber, obtidas através da uma experiencia ou vivencia, ou mesmo de uma associação própria, sobre propriedades, sensações, comportamentos ou estado dos mais variados domínios ou realidade. Todo este saber reside ou tem potencial para ser guardado, na mente das pessoas, ou então pode ser armazenado numa organização, nos seus produtos, serviços, sistemas ou documentos.

Se o conhecimento da dimensão do fenómeno é relevante, a identificação das características das novas empresas e em que medida elas reproduzem o tecido económico preexistente ou se afastam, é igualmente importante como refere o relatório final **DEEP/MSST (2003:10)**

Para o **Martins (2010:39)** a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento, sendo a sua aquisição e criação estimuladas continuamente pelo ambiente.

Os acontecimentos que encorajam ou obrigam a empresa a responder a estímulos específicos internos ou externo são designados por «desencadeamentos» - os «internos» podem ser criados por crises organizacionais (fraca Performance) ou por redefinição da estratégia seguida (alianças estratégicas, aquisições); e os «externos» podem influir o futuro da indústria ou do sector onde a empresa opera e incluem as inovações radicais, mudanças tecnológicas e alterações da política governamental. Estes desencadeamentos por vezes requerem um tipo de conhecimento diferente que não existe internamente, levando a empresa a investir na sua capacidade de absorção.

As capacidades de aquisição e de assimilação de conhecimento auxiliam as empresas a renovar continuamente o seu stock de conhecimento por reconhecimento das tendências de mercado. Isto quer dizer que a capacidade de absorção potencial possibilita a atuação da base de conhecimento da empresa para competir nos mercados em mudanças acelerada como refere.

A criação de conhecimento numa organização é uma atividade importante mas não uma condição suficiente para o sucesso no mercado global. Para ser útil, esse conhecimento tem de ser adaptado pelas outras unidades da ETN por via de incentivo e de mecanismos de transferência de conhecimento que assegurem a sua difusão interna.

4.2. Tipos de Conhecimento

Para, **J. Martins (2010: 21)**, conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do Iceberg do conhecimento possuído pelo indivíduo. Nessa medida, nos sabemos mais do que podemos dizer.

Algumas das diferenças entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são apresentadas sinteticamente no quadro (8).

Quadro 8 Os dois tipos de conhecimentos

<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento tácito (subjetivo)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento explícito (objetivo)
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento de experiencia (corpo)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento de racionalidade (mente)
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento simultâneo (imediatos)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento subsequente (sem demora)
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento análogo (prática)	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptada Nonaka e Takeuchi (1995) citado por Martins

Ainda Martins (2010), o ser humano adquire e cria conhecimento por meio das suas próprias experiências e do envolvimento com os objetivos. Assim, a objetividade científica não é a única fonte de criação de conhecimento, pois tão bem fruto do nosso comportamento em relação ao mundo.

De acordo com **Leandro Pereira (2011:1)**, de uma forma geral, podemos referir ao conhecimento como sendo o saber, ou a compreensão, que uma determinada entidade possui e não para tornar decisões e alcançar os seus objetivos segundo **Leandro Pereira (2011:1)**.

Segundo Nonaka citado por **Leandro Pereira**, existem dois tipos de conhecimento, no que respeita a sua forma: **Tácito e Explícito**.

O **conhecimento Tácito** é aquele que está disponível nas pessoas e não está formalizado concretamente.

O **conhecimento Explícito** é aquele que pode ser armazenado em documentos, manuais, base de dados e medidas em geral. Vejamos as características de ambos:

Conhecimento tácito – Compreende elemento, cognitivo e modelos técnicos. Os elementos cognitivos são os modelos mentais, esquemas paradigmas, crenças e pontos de vista que ajudam o indivíduo a perceber e definir o seu mundo, criando imagens da realidade e versões de futuro. Os modelos técnicos que o ser humano possui referem-se ao Know-how, técnicas e respetivas habilidades;

Conhecimento Explícito – Refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. É um conhecimento objetivo sequencial, codificado e racional. Enquanto os ocidentais enfatizam o conhecimento explícito, os Japoneses, por exemplo, tendem a enfatizar o conhecimento tácito.

Podemos verificar que os conhecimentos tácitos e explícitos são entidades complementares, sendo o conhecimento humano criado e expandido através da interação social entre ambos. Esta interação social é bidirecional, e segundo Nonaka, dá-se em espiral, originando quatro modos de conversão de conhecimento: Socialização, externalização, combinação e internalização.

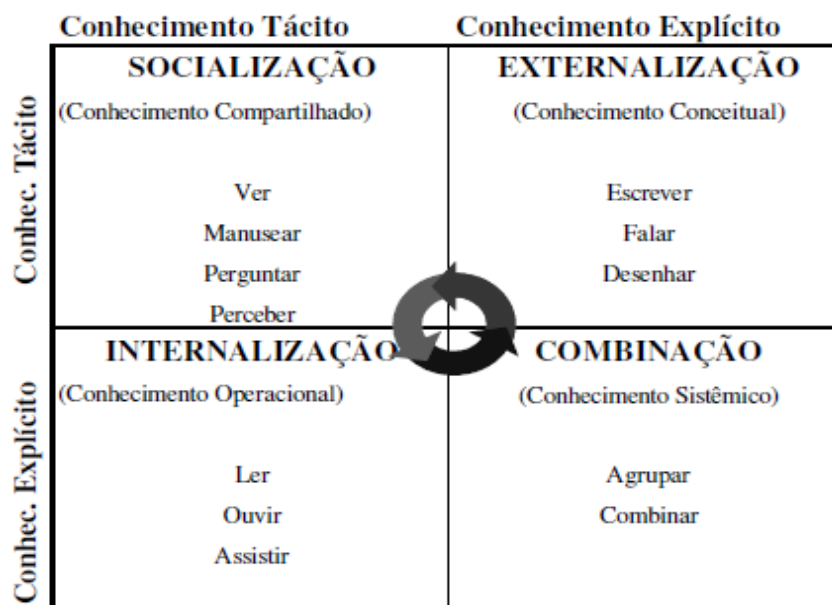
Apresenta-se no **Quadro (9)** o modelo de transformação do conhecimento ao longo dos vários estágios de evolução.

Quadro (9) Modelo de transformação do conhecimento

	Conhecimento Tácito		
Conhecimento Tácito	1.Socialização	2.Externalização	Conhecimento Explícito
	4.Internalização	3.Combinação	
	Conhecimento Explícito		

Fonte: (Nonaka Et Al 1995)

Quadro (10) Formas de conversão do conhecimento.



Fonte: adaptada de Nonaka & Takeuchi, (1997)

Socialização – é o processo de composição de conhecimento tácito. Consiste num processo de partilha de experiências, de expansão a partir da troca de conhecimento tácito por modelo a mentais ou habilidades técnicas.

Um exemplo de socialização é a relação entre aprendizes e mestres, que se dá principalmente através da observação, imitação e prática;

Externalização – é o processo da conversão do conhecimento tácito em explícito, levado a cabo através de concertos, hipóteses ou modelos. É normalmente provocado pelo diálogo ou reflexão coletiva. Por vezes, usam-se métodos analíticos de dedução e indução ou metáforas e analogias. É também considerado a chave para a criação de conhecimento, pois resulta em conceitos novos e explícitos;

Combinação – é o processo de composição de conhecimentos explícitos.

Consiste na sistematização de conceito num sistema de conhecimento, e normalmente é levado a cabo através de meios formais, tais como documentos, reuniões de redes de comunicação. De referir que a combinação de conceito conduz a novos conceitos e a novo conhecimento;

Internalização – é o processo de conversão de conhecimento explícito em tácito. A internalização está diretamente relacionada com o «aprender fazendo»;

Tem como produto o Know-how e os modelos mentais, muitas vezes partilhados a partir de experiência vividas em equipa. Os modelos mentais partilhados são a da cultura organizacional **Leandro Pereira (2011:8)**

Ao mesmo tempo que a industrialização foi ganhando terreno na maior parte do Mundo, os empreendedores individuais e as empresas foram tendo de lidar constantemente com o fluxo e o reflexo dos fatores de produção. Em diversos momentos dos últimos 100 anos, houve uma sucessão de fatores que funcionaram como formas de estrangulamento da eficiência, ameaçando fazer estagnar o crescimento, e asfixiar por completo as indústrias.

No final do século XIX, os limites impostos à quantidade de terra arável disponível causaram problemas, porque as populações estavam a crescer e havia, muito simplesmente, mais bocas para alimentar. Seguidamente, com a produção em larga escala a atingir o seu auge, a mão-de-obra urbana tornou-se no bem mais valioso da classe emergente dos industriais. No entanto, na sequência de uma série de descobertas tecnológicas fundamentais, as máquinas foram melhoradas e a automatização reduziu a dependência da indústria em relação às horas de trabalhadores cansados.

Agora que mergulhamos no século XXI, há novas vagas de inovação tecnológica que continuam a afetar a forma como vivemos e trabalhamos. Já não pensamos nos negócios a uma escala local ou regional, sobretudo nos países mais desenvolvidos, nem pensamos na terra, na mão-de-obra ou no capital da mesma forma. Nesta fase da curva da globalização, já libertámos grandes quantidades de terra – quer diretamente, quer em consequência dos progressos feitos a nível das técnicas agrícolas. O excesso de mão-de-obra pode ser escoado mais facilmente e as empresas podem optar por instalar as suas fábricas onde a mão-de-obra é barata.

Enquanto isso, o capital voa mundo fora instantaneamente, para todo o tipo de projeto e instituições – os que valem e os que não valem a pena.

Contudo, apesar de ser ter tornado mais fácil lidar com os três fatores de produção tradicionais – a terra, a mão-de-obra e o capital – surge agora um quarto fator que assume uma relevância cada vez maior segundo **J.Kluge, W.Stein, T. Licht (2002)**.

O conhecimento tornou-se no mais importante fator de produção e a sua gestão deve tão cuidadosa e consciente como a dos outros fatores tradicionais. A terra, a mão-de-obra e o capital são suportados por um conjunto de estruturas próprias que ajudam os executivos a geri-los eficazmente, mas o conhecimento é quase sempre tratado como um parente pobre. Cabe-lhe geralmente o quarto que sobra sempre em casa, quando está disponível, e só se pensa nele quando está iminente uma visita. No entanto, é arriscado trata-lo como um assunto secundário ou um projeto especial.

O conhecimento possui um conjunto de características únicas que devem ser encaradas conscienciosamente, para garantir o máximo impacto. Nalguns casos, evidentemente, é possível tratar o conhecimento como um produto resultante de uma boa gestão noutra área (por exemplo, uma boa gestão dos recursos humanos ajuda a empresa a reter o essencial do conhecimento adquirido pelos trabalhadores satisfeitos). Mas essa gestão accidental do conhecimento não é nem coordenada, nem abrangente, pelo que não constitui um modelo para o sucesso.

A síndrome «conhecimento é poder» refere-se a uma mentalidade que coloca o valor que o conhecimento tem para o indivíduo à frente do valor que ele tem para a empresa.

Ao nível mais elementar, a partilha de conhecimento começa com a disponibilidade de tempo para ajudar os outros. Numa empresa de sucesso há sempre uma grande pressão em relação ao tempo, mas os 10 minutos a mais que se gastam a explicar uma coisa a um colega serão recompensados mais tarde, geralmente em dobro.

No entanto, tal como desconfiam do conhecimento vindo do exterior, as pessoas também vêm no seu próprio conhecimento uma parte da sua vantagem competitiva. Segundo **J.kluge, w.stein, T. Licht (2002:35)**

Há formas de fomentar a cooperação; uma delas consiste, simplesmente, em aproximar os colaboradores. As pessoas que trabalham mais perto das outras têm maiores probabilidade de partilhar conhecimento do que aquelas que trabalham longe umas das outras. Segundo **J.kluge, w.stein, T. Licht (2002:43)**.

Característica do conhecimento - Uma forte cultura empresarial de conhecimento poderá alimentar um programa de conhecimento bem-sucedido. Mas dar sentido a essa cultura e torna-la produtiva, em vez de obedecer a um movimento

browniano desordenado, é algo que requer uma gestão firme e uma noção clara das características do processo em causa.

Apesar desta nossa apresentação linear, a gestão do conhecimento não é um processo em cadeia. Todas as tarefas devem ser realizadas em simultâneo. No entanto, existe uma razão para as abordarmos seguindo esta ordem aparentemente contra-intuitiva. Com efeito, se quiséssemos começar pelo princípio, começaríamos por criar algum conhecimento, depois distribuí-lo-íamos e, finalmente, procederíamos à sua aplicação. No entanto, nenhuma empresa começa pelo primeiro ponto. Já existe um determinado conhecimento que está apenas à espera de ser aplicado e já se criou algum conhecimento que está à espera de ser distribuído. Em vez de seguir o que pareceria ser um fluxo natural, estamos a ordenar as tarefas com base no prazo em que podem ser realizadas e na rapidez com que geram impacto nos resultados. **J.Kluge, W.Stein, T. licht (2002:55)**

O conhecimento revela carácter – Gerir conhecimento significa trabalhar no sentido das suas aplicação, distribuição e geração eficazes. Para compreender as técnicas fundamentais de uma gestão do conhecimento bem-sucedida, é necessário olhar para aquilo que distingue o conhecimento dos outros ativos. Estar consciente dessas características e do que elas significam no ambiente empresarial facilita grandemente a procura de técnicas apropriadas para gerir o conhecimento.

Segundo **J.Kluge, W.Stein, T. licht (2002:62)**, há seis características que permitem distinguir o conhecimento dos ativos mais tradicionais e é compreensão da natureza dessas diferenças que caracteriza o gestor verdadeiramente conhecedor da matéria. Diariamente, beneficiamos do conhecimento e lutamos por ele por causa destas características – muitas vezes de forma inconsciente. Mas, num contexto empresarial, é necessária uma compreensão mais explícita.

Subjetividade

Imagine um grupo de pessoas vêem uma notícia sobre inundações no Reino Unido. As experiências anteriores de cada uma delas, os seus interesses, pontos de vista e personalidade influenciarão aquilo que vão extrair dessa notícia. O gestor de seguros, embora compreensivo, centrar-se-á nos pedidos de indemnização que inundarão a sua companhia e questionar-se-á sobre se os prémios de seguro sofrerão alterações. O

agricultor a montante das zonas inundadas pensará nas precauções a tomar caso o problema alastre: As famílias com parentes afetados pelas cheias poderão concentrar-se na melhor forma de os ajudar. E o gestor de recursos hídricos poderá ficar intrigado com a dinâmica dos fluidos – ou, possivelmente, com os fluidos dinâmicos – da crise. Todos encaram a notícia de forma subjetiva.

Há muito tempo que as empresas vivem com ativos baseados em fatos. Pode-se quantificar o dinheiro, contar os trabalhadores e medir a quantidade de terra que se possui, e todos concordarão com os mesmos números. Contudo, o conhecimento pode ter diferentes significados para diferentes pessoas. Por exemplo, os gestores podem concordar em que a comunicação ao longo da hierarquia precisa de ser melhorada. Mas um diretor de sucursal dará seguimento a essa decisão construindo redes informais, enquanto um outro começará a implementar uma maior informação através de relatórios em linha. Neste caso, diferentes interpretações de um determinado conhecimento – os objetivos de comunicação da empresa – poderão levar a erros, confusão e, provavelmente, insucesso.

Transferibilidade

O conhecimento pode ser transferido para diferentes contextos. Houve, por exemplo, desportos que se desenvolveram pela transferência de conhecimento de uma atividade para um novo meio. Os surfistas que queriam experimentar novas sensações transferiram os saltos nas ondas para os saltos nos declives e assim nasceu o snowboard.

A tecnologia e a cultura do surf foram adaptadas à neve. E os conhecimentos da área do surf acabaram por ser transplantados para um novo contexto com tanto sucesso que o snowboard já é uma modalidade olímpica.

Esta situação pode ser facilmente encontrada também no contexto empresarial. Por exemplo, houver uma companhia aérea que melhorou a sua forma de lidar com as escalas prolongadas estudando o modo as equipas de automobilismo lidam com as paragens nas boxes e aplicando esse conhecimento aos processos de carregamento de bagagens e preparação dos aviões.

Sedimentação

Pelo simples fato de existir, não quer dizer que o conhecimento esteja sempre disponível. Um dos problemas do conhecimento é o fato de ele estar, muitas vezes, sedimentado. Pode ter criado raízes profundas na cabeça de alguém, ou permanecer imperturbável e escondido nas bibliotecas, nas bases de dados ou nos arquivos. Imagine o que seria aprender carpintaria lendo um livro sobre madeiras. O design e a construção de uma cadeira têm mais que se lhe diga do que simplesmente pegar nuns pedaços de madeira, numa serra e num manual de construção. A tentativa e o erro são uma abordagem possível e, como o tempo, é provável que se consiga fazer qualquer coisa que se possa mostrar sem correr o risco de perder a dignidade. Mas ter-se-ia de desperdiçar alguma madeira, usar uma ou duas serras e recorrer a alguns pensos rápidos para lá chegar. O recurso ao conhecimento estático é a pedra angular dos programas de aprendizagem, nos quais os alunos aprendem com a ajuda não de um livro, mas de um mestre.

Num negócio, se o conhecimento permanecer sedimentado, isso significa que está de pousio ou – o que é pior – de saída. Quando os colaboradores deixam a empresa, levam consigo esse conhecimento sedimentado. Antes que isso aconteça, deve ser implementado um programa que os incentive ou force a empregar mais tempo na disponibilização do seu conhecimento aos outros, seja pessoalmente, seja através de documentação. Isto é válido tanto para o conhecimento que se encontra imobilizado nas suas cabeças como para o conhecimento retido nos seus arquivos – em papel ou eletrónicos.

Autos - valorização

Frequentemente, numa organização, o conhecimento aumenta em valor quando é partilhado. Isto contrasta radicalmente com aquilo que acontece com os outros ativos tradicionais. Se o leitor conhecer um site excelente para verificar os progressos da sua equipa desportiva preferida, pode partilhá-lo com os seus amigos. Isso não diminui o valor que o site tem para si e pode, inclusivamente, aumentar-lhe o valor, porque o leitor passa a poder discutir as mesmas notícias com os seus amigos. Para além disso, ao contribuir para site – em chat rooms ou fóruns de discussão, por exemplo – faz crescer o valor que este tem para todos os utilizadores.

É fácil constatar o mesmo num contexto empresarial. Por exemplo, se uma empresa descobre uma melhor forma de adaptar um novo dispositivo de segurança num automóvel – airbags ou um radar para verificar as distâncias -, pode alargar esse conhecimento a outras linhas de produtos no seio da empresa, fazendo-a ganhar valor, sobretudo se daí advier um acréscimo nas vendas ou nas margens de lucro. Naturalmente, se o conhecimento se estendesse para fora da organização, o seu valor para a empresa poderia diminuir.

Percibilidade

Tal como dissemos quando falamos da geração do conhecimento, o seu valor pode mudar de um momento para o outro e de forma imprevisível. Em geral, o valor do conhecimento tende a diminuir com o passar do tempo. Se o leitor souber qual é o quiosque que recebe os jornais em primeiro lugar, terá mais hipóteses de ficar à frente na procura de casa. Contudo, se todos descobrirem o mesmo, poderá vir um dia a perceber que é o último da fila. O valor desse conhecimento diminui drasticamente assim que os seus concorrentes no mercado imobiliário o alcançam. Uma outra hipótese poderia ser a de esse quiosque fechar, sendo nesse caso um fator externo a causa da quebra de valor do seu conhecimento. Ou então, a tecnologia levava à redução desse valor caso o jornal local começasse a publicar online os seus anúncios imobiliários, antes de eles saírem na edição impressa. Todos estes problemas podiam contribuir para a percibilidade do conhecimento.

A imprevisibilidade do valor de qualquer conhecimento específico torna difícil a gestão do conhecimento no seu todo. Uma empresa pode trabalhar, durante anos, na investigação em torno de uma máquina altamente prometedora para a produção. Patenteação está próxima, mas os criadores sentem que são necessárias mais mudanças e redesenham a máquina vezes sem conta. A empresa ganha muito conhecimento e antecipa o sucesso. Contudo, se um conhecimento conseguir antecipar-se e patear um produto semelhante, o valor do seu conhecimento ficará drasticamente reduzido.

Espontaneidade

O conhecimento não pode ser gerado a pedido, porque se desenvolve espontaneamente. Já todos experimentaram a procura desesperada de uma solução para

um problema. Mas o fato de nos sentarmos e concentrarmos no problema não garante que encontremos uma solução. Se aproximar um aniversário importante e estivermos à procura do presente ideal, andar a vaguear pelas lojas pode não ser a solução mais inspiradora, já que a ideia perfeita pode surgir de repente, horas mais tarde, quando estivermos a fazer outra coisa completamente diferente.

Os recursos clássicos são previsíveis, já se sabe como obtê-los. Mas a obtenção de conhecimento não funciona da mesma forma. Sentar-se em frente do computador e fazer o trabalho de rotina não garante o aparecimento de uma nova ideia extraordinária no fim da semana. Só que essa ideia extraordinária pode ser a salvação da empresa num momento em que as receitas do produto principal estão a cair a pique. As sessões de brainstorming, ou simplesmente alguns momentos passados longe da agitação do local de trabalho, podem ser formas eficazes de fazer surgir uma nova ideia, mas, no final, os gestores têm geralmente de enfrentar a grande dificuldade de tentar criar a criatividade.

Quadro (11) visão integrada

Visão integrada	
Subjetividade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicação frequente e informal top-down e bottom-up.
Transferibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicação de técnicas de benchmarking; ✓ Uso de fontes externas de conhecimento através de alianças estratégicas; ✓ Compromisso de todos os colaboradores na descoberta das exigências dos clientes e do mercado.
Sedimentação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deslocação temporária de trabalhadores para outros setores, em especial nos projetos com parceiros externos; ✓ Rotatividades de tarefas e trabalho em equipa na fase de desenvolvimento; ✓ Trabalho em equipa ou reuniões com os parceiros externos; ✓ Disponibilização dos perfis de conhecimento dos colaboradores na internet.

Auto - valorização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formação regular com especialistas internos e externos; ✓ Criação de redes com parceiros externos; ✓ Livre acesso à infraestrutura de conhecimento.
Percibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processos estandardizados em toda a empresa; ✓ Retenção e atualização sistemáticas das experiências com os processos; ✓ Otimização frequente de processos com base na experiência; ✓ Tomadas de decisão da forma mais descentralizada possível, conforme adequado.
Espontaneidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acesso à internet para todos os colaboradores; ✓ Disponibilidade de base de dados de ideias para recolher as ideias sobre os produtos.

Fonte: Adaptada (J.Kluge, W.Stein, T. Licht 2002)

Segundo **Jurgen Kluge, Wolfram Stein, Thomas Licht (2002:9 e 11)**, embora a gestão do conhecimento seja amplamente reconhecida como crucial para assegurar o crescimento e criar valor acionista, para muita gente o verdadeiro significado da expressão gestão do conhecimento e a melhor forma de lidar com os desafios que ela coloca ainda não são aspetos claros.

Ao estudarmos a forma como o bom conhecimento influencia positivamente a perspectiva de longo prazo de uma empresa, considerámos o sucesso como a capacidade da empresa para gerar crescimento e rentabilidade de forma sustentada. Analisar mais a fundo a questão e tentar definir o sucesso em termos de gestão do conhecimento já é mais difícil, porque os métodos habituais de medição do sucesso.

Os problemas relacionados com a medição do conhecimento fazem com que muitos gestores tenham relutância em aplica-lo a qualquer decisão baseada em fatos.

Assim sendo, muitas empresas relegaram o conhecimento para o nível da gestão da informação. Mas a informação é constituída por fatos e números.

Para **J. E. Carvalho, J. A. Lopes, C.M. Reimão (2011: 28)** a visão atual do saber é bem mais rica e diversificada. É em compósito de quatro formas de conhecimento.

- **O conhecimento explícito** – correspondente à educação formal, é o conhecimento codificado que existe fisicamente inscrito num suporte acessível, como livros documentos escritos, bases de dados e outros suportes informatizados;

Está expresso na disponibilidade de dados, de acesso generalizado, sobre determinada atividade ou dimensão de realidade. Funciona como bem intermédio, suscetível de ser transferido e negociado no mercado;

- **Conhecimento tácito** – O conhecimento não formalmente expresso, silencioso, escondido oculto nas nossas cabeças. Representa aquele que existe em cada um de nós e que partilhamos ainda que de forma não sistemática. É intrínseco ao seu possuidor, isto é, «sabemos mais do que podemos contar». É igualmente referenciado como a «aptidão» para resolver problemas específicos, mesmo quando não existe compreensão das razões que os originam.
- **Conhecimento Epistemológico** – diz respeito ao processo científico do conhecimento. É o conhecimento que não subsiste sem fundamento, aquele que dá acesso à verdadeira compreensão. O termo inglês « understand », com o vocábulo « under », o que está debaixo, e o que melhor exprime o sentido do conhecimento Epistemológico. Este tipo de conhecimento – requer a máxima racionalidade do « como ». Não questionamos o « porque » das coisas, estamos interessados em conhecer como as coisas acontecem;
- **Conhecimento «Ságico»**, é o saber agir. O conhecimento feito de sabedoria que só se adquire na Prudência ao longo da vida.

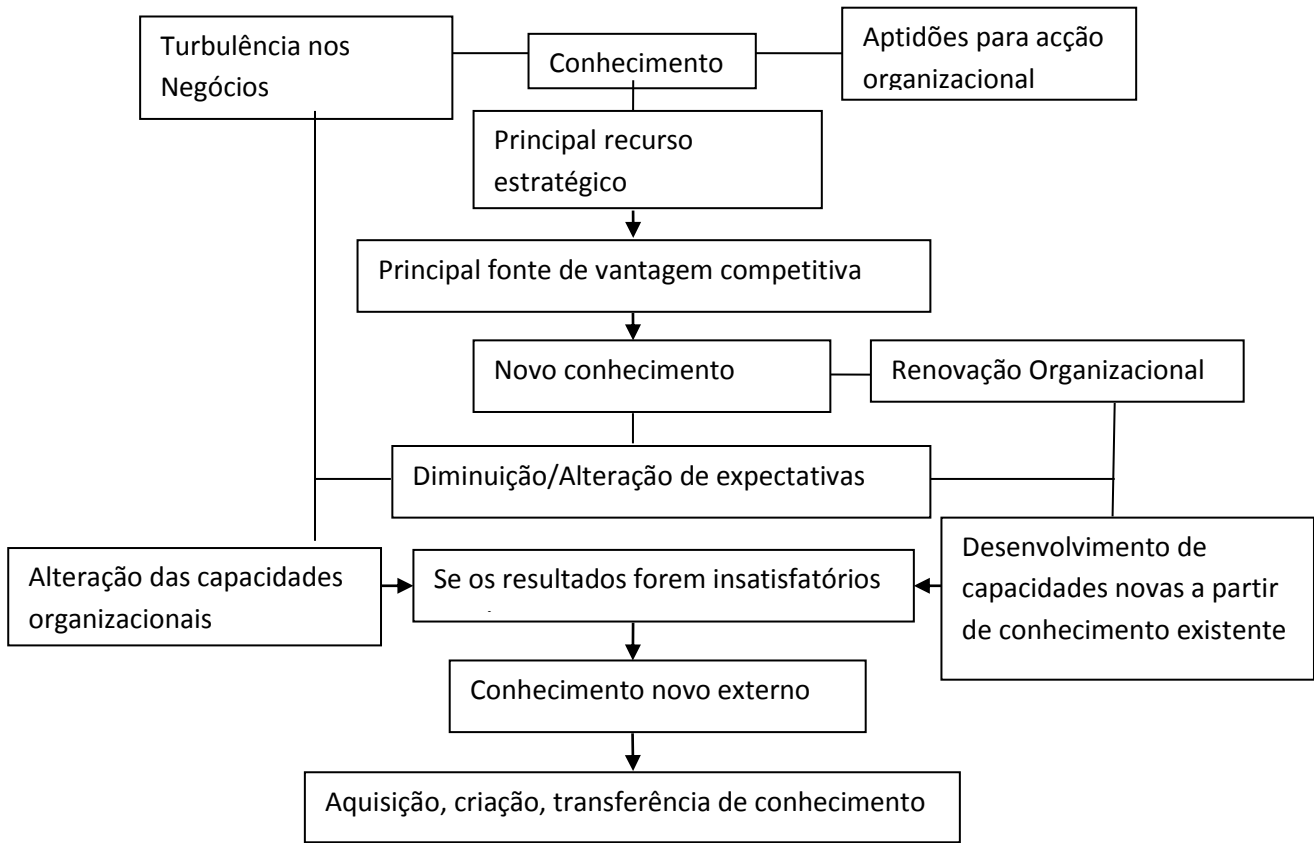
4.3. Organização como uma entidade criadora do Conhecimento

«As organizações estão a tornar-se um centro de conhecimento e não um centro de capital L. Pereira (2012)».

O conhecimento das organizações está a tornar-se o seu principal ativo. O **conhecimento** é o único input que pode apoiar a mudança organizacional e responder as perguntas certas antes de serem procuradas quaisquer respostas, pois sem o conhecimento deste ativo, jamais uma empresa se poderá tornar competitiva e criar produtos e serviços com qualidade. No futuro, o ciclo de vida dos produtos e dos serviços poderá ser acelerado sem precedentes, através do conhecimento. A gestão de conhecimento é a única forma de alcançar e aplicar este ativo sempre que ele torna necessário segundo **Leandro Pereira (2011:12)**.

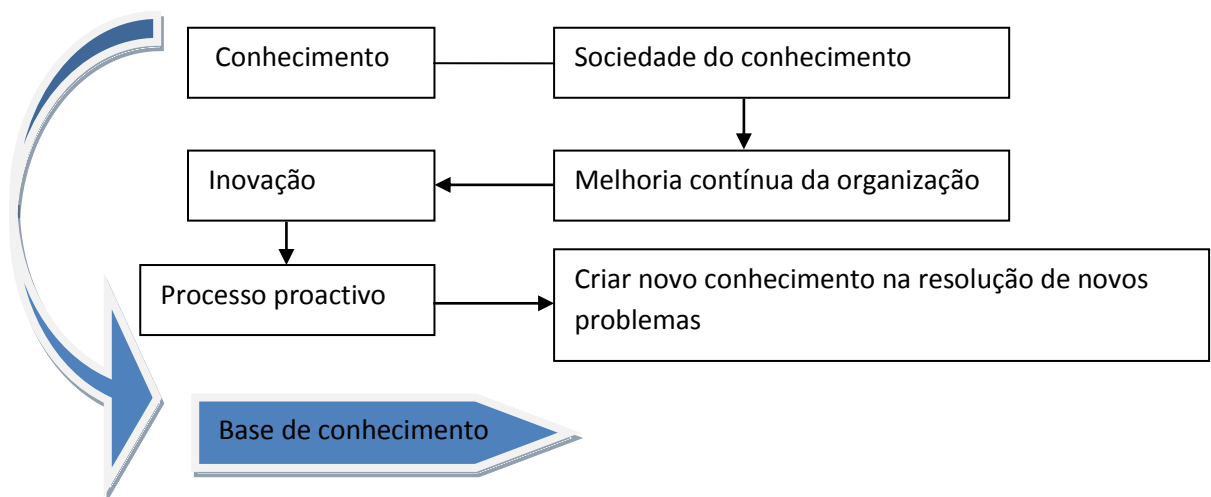
De acordo com argumento do **Martins (2010)**, A organização deve estar orientada para a criação e definição de problemas, visto que desenvolve e aplica novo conhecimento na sua solução. Por isso, a sua capacidade dinâmica de criar conhecimento continuamente é mais importante do que o «stock de conhecimento» existente, o qual designamos como uma série de repositórios de know-how, experiência e sabedoria da organização que, por norma, formam uma base de dados. Notemos que na criação de conhecimento ninguém é independente do seu próprio contexto. Os contextos social, cultura e histórico propiciam um enquadramento ao indivíduo para interpretar a informação e criar ideias. Uma vez que os indivíduos podem ter contextos e objetivos diferentes, as contradições são inevitáveis entre eles e a organização a que pertencem.

Figura (20) Competitividade baseada no conhecimento



Fonte: (Martins 2010)

Figura (21) Base de conhecimento



Fonte: (Martins 2010)

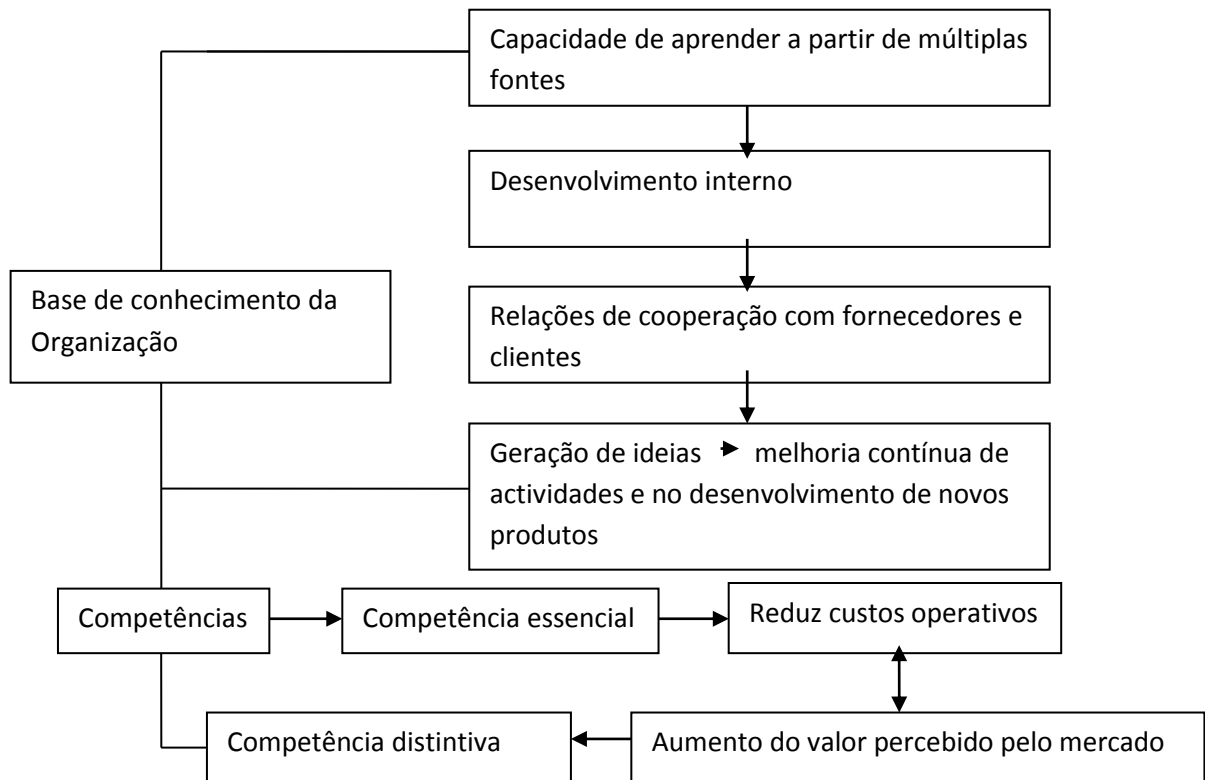
Ainda, Martins (2010), considera a organização como uma entidade criadora de conhecimento, nós podemos observar algumas contradições como condições indispensáveis a fim de criar conhecimento (ordem e caos, micro e macro, parte e todo, mente e corpo, tácito e explícito, eu vez de dominarem como obstáculos.

O conhecimento nas organizações começa a ser visto como um recurso fundamental, tal como as pessoas, as máquinas e as matérias. Este recurso, quando bem gerido, potencia uma vantagem competitiva. O conhecimento deve ser protegido, cultivado e participado por todos os membros da organização, fato este que pode potencializar um choque cultural como a mentalidade e postura da organização enquanto conjunto de indivíduos com interesses próprios.

Para, **Leandro, Pereira (2011:1)**. Quando uma organização consegue catalogar o conhecimento individual para o conhecimento organizacional, e coloca-lo ao serviço daquilo que produz ou dos serviços que presta, atingem patamar de desempenho, otimização, controlo e inovação muito superiores aos proporcionados pelo conhecimento individual. O conhecimento organizacional contribui também para o desenvolvimento individual pois potencia as competências, os pensamentos, a criatividade e as ideias do indivíduo na organização.

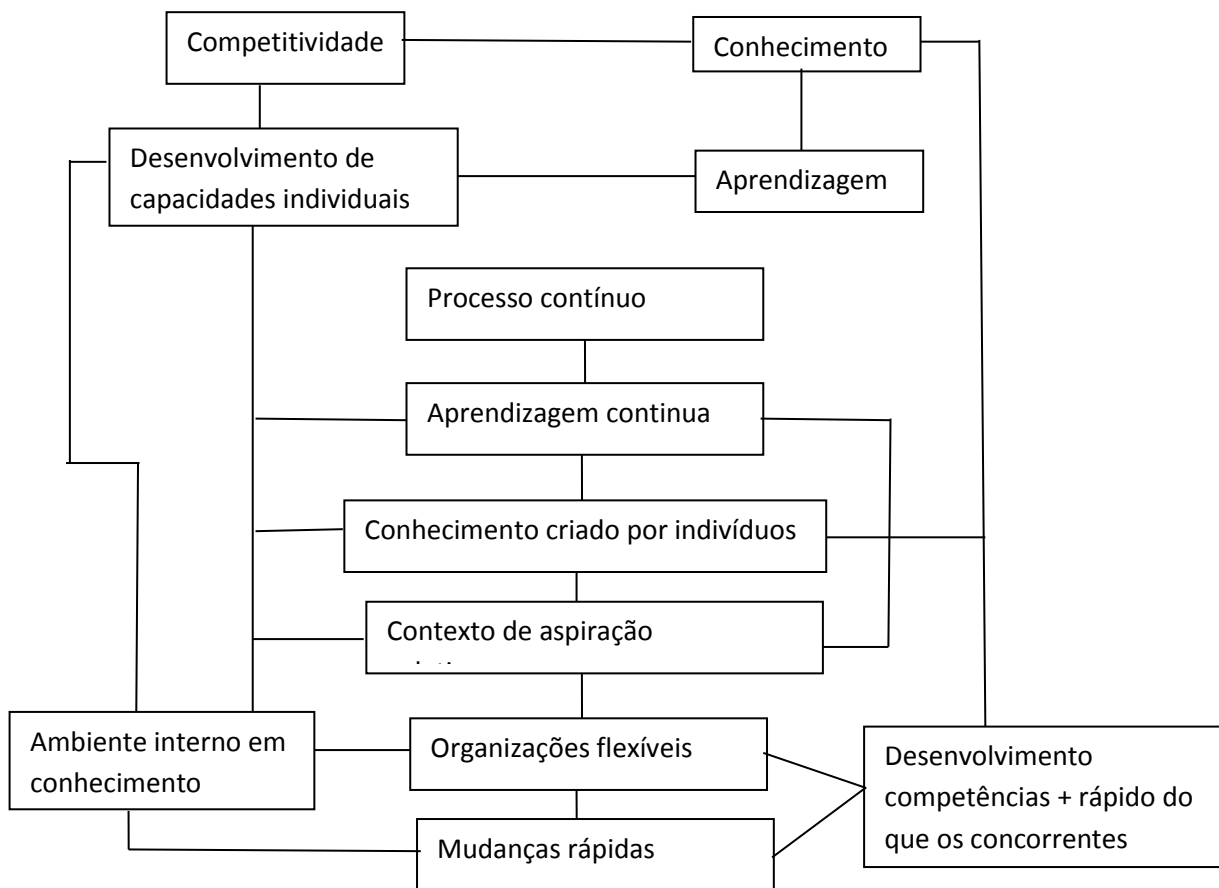
Neste processo, as empresas precisam de abandonar ou substituir o conhecimento tornando obsoleto. Isto é, necessitam de «desaprender» para encontrar novas soluções operacionais na recriação do seu ambiente interno. Contudo, as empresas têm mais resistência a desaprender do que a aprender, uma vez que desaprende reque a procura de novas oportunidades de negócios e o desenvolvimento de novas «práticas de gestão».

Figura (22) Base de conhecimento organizacional



Fonte: (Martins 201)

Figura (23) Background



Fonte: (Martins 2010)

As práticas organizacionais ou melhores práticas são modos particulares de condução das funções organizacionais que desenvolvem, ao longo do tempo, influencia sobre os interesses e as ações das pessoas, isto é, as práticas podem ter um significado simbólico aceite como verdadeiro pelos empregados.

Refira-se que num contexto de mudança rápida as capacidades possibilitam a utilização e a criação de conhecimento que influencia a performance da organização, cuja principal razão é criar conhecimento continuamente. Pelo que, podemos afirmar que a «organização» isto é «empresa» é uma entidade que cria conhecimento num processo de ação e de interação com o seu ambiente como refere **J. M. Martins (2010:15)**.

A empresa cria conhecimento, em parte, devido ao funcionamento do «mercado do conhecimento», dado que existem essencialmente três razões que formam a sua transação difícil ou quase impossível. Em primeiro lugar, o custo de transação de conhecimento pode ser elevado por causa da sua grande incerteza ao nível da criação e do resultado comercial, e afigura-se difícil de deter. Em segundo lugar, algum conhecimento é difícil de transacionar devido ao fato de ser «tácito», pois não é transferível sem o acompanhamento de pessoal-chave.

Quando maior for a componente tácito do conhecimento, maior é a utilização de «capital humano» na sua transferência. Identificamos o «capital humano» como o conhecimento, aptidões e capacidade que os colaboradores desenvolvem com valor económico para a organização. E, em terceiro lugar, se o conhecimento for codificável, pode haver o benefício de «externalidades» (isto é, o acesso e a utilização livres) por terceiros.

Há ainda a considerar que o conhecimento a transferir através do mercado pode (1) ter uma dimensão tácita forte; (2) estar apoiado nas rotinas e nas aptidões organizacionais; (3) ser destinado a necessidades específicas da empresa. Além disso, é difícil utilizar o conhecimento adquirido se a empresa não tiver a capacidade para o fazer, a qual pode ser obtida através de «aprendizagem por realização» (learning-by-doing) que não é transferível por meio do mercado. **J. M. Martins (2010:37)**.

Ainda **Martins (2010)** assim a organização deve desenvolver a capacidade de criar conhecimento continuamente. Por um lado, ao nível da «dimensão ontológica» ou seja, da interação social, podemos registar que o conhecimento é criado apenas por

indivíduos, o que, num sentido estrito, equivale a dizer que a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos, daí proporcionar-lhe o contexto para esse desiderato que toma lugar no, interior de uma «comunidade de prática», a qual consiste numa rede de pessoas que partilham conhecimento, resolvem problemas e trocam histórias mediante o cruzamento de fronteiras e de planos intra e inter- organizacionais.

4.4. Do conhecimento à Inovação Competitiva

Segundo **J. Martins (2010)**, dada a importância crescente do conhecimento no domínio competitivo, as organizações têm de estar preparadas para abandonar o conhecimento tornando obsoleto e adotar práticas que foquem os seus esforços de aprendizagem no aumento de competências de inovação.

No quadro anterior descrito, o contexto económico internacional é caracterização pela constante mudança e pela necessidade de dispor de uma capacidade de adaptabilidade em consonância. As mudanças observadas estão condicionadas pelos novos modelos competitivos.

Estes modelos surgem num contexto internacional com uma competitividade cada vez maior, em termo de custo e eficiência. Também, cada vez mais, em termos de valor acrescentado e de diferenciação em relação aos concorrentes através da utilização intensiva do conhecimento, da inovação e da criatividade.

Atualmente, a inovação deve ser entendida não só através da dimensão tradicional da «tecnologia dura» - relacionada com o investimento e a infraestrutura – como também como de «tecnologia suave» - Mudanças na gestão e na organização – e em geral, dos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade. Esta forma nova forma de entender a inovação faz com que o seu âmbito de aplicação supere amplamente o da indústria e adquira importantes implicações nos serviços, onde, por exemplo, a criatividade.

Esta aproximação conceptual de inovação leva a considerar três elementos fundamentais: Conhecimento, criatividade e mercado.

A inovação é como uma soma complexa destes aspetos; O conhecimento como a base ou input primário do processo; a criatividade como a capacidade para dotar esse conhecimento com um valor novo, isto é, a «inovação» propriamente dita; e o mercado – a sociedade no seu conjunto – que valida ou não a invenção. Portanto, do conhecimento e da criatividade nasce a invenção e, subsequentemente, o mercado avalia a invenção, possibilitando a inovação como refere **J. E. Carvalho, J. A. Lopes, C. Maria Reimão (2011:27)**.

Quadro (12) processo de criatividade e capacidade para dotar conhecimento

Conhecimento + Criatividade = Invenção

Invenção + Mercado = Inovação

Fonte: (J. Carvalho, J. Lopes, C. Reimão 2011)

A criatividade surge assim como um dos elementos centrais nos processos de inovação, ao ser o meio através do qual são criadas as ideias e os novos conceitos de aplicação a partir do conhecimento disponível. Conceito de criatividade refere-se não só à criação da ideia, como também a sua colocação em marcha e desenvolvimento ou, no caso do processo inovador, a aplicação como valor prático do conhecimento nos mercados.

A criatividade é a fonte de inovação para melhoria da competitividade em termos gerais. Isto acontece porque a criatividade influencia diretamente os melhoramentos que, por um lado, aumentam a eficiência dos processos produtivos e de serviços (inovação em processo) e, por outro lado, o desenvolvimento e serviços). Tudo isto reverte finalmente para a criação de valor acrescentado para o cliente, o que lhe permite destacar-se da concorrência como refere **J. E. Carvalho; J. A. Lopes; C. Maria Reimão (2011:27)**.

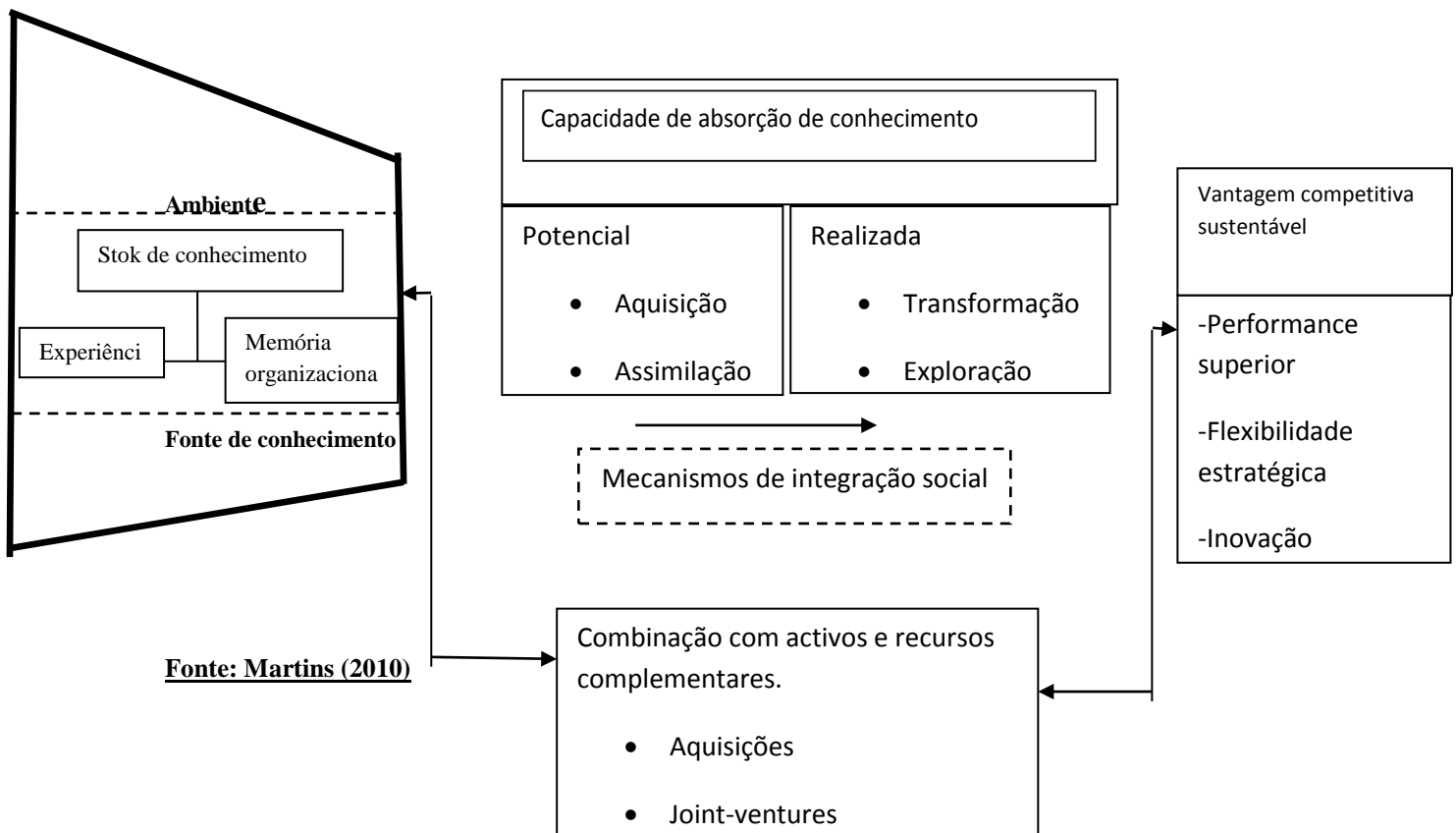
O conhecimento se conceitua como uma informação organização que produz efeitos sociais e individuais para aqueles que dela fazem uso. É o conhecimento que possibilita a promoção e o progresso da humanidade através da, investigação científica é do desenvolvimento tecnológico. Mas, o conhecimento não é um processo cumulativo.

A aprendizagem não se efetiva por acumulação de conhecimentos, mas por transformação dos princípios que organizam o conhecimento por outras palavras, as coisas não se transformam.

Mais vasto do que o conhecimento, que se refere geralmente a objetivos precisamente definidos, há o saber. Ora, o saber foi durante muito tempo identificado com o conhecimento enciclopédico.

Na economia atual, tendo como a única certeza a incerteza a incerteza, uma empresa que tenha flexibilidade estratégica e que disponha de recursos valiosos (isto é, raros e inimitáveis) no seu processo de inovação pode obter uma vantagem competitiva. Nesse sentido, a capacidade de absorção realizada desenvolve a mudança através da exploração de novo conhecimento que pode melhorar a performance organizacional e, por consequência, fornecer uma vantagem competitiva à empresa conforme a figura 23 segundo **Martins (2010:78)**

Figura 24 A capacidade de absorção como sustentação de uma vantagem competitiva



Fonte: Martins (2010)

As capacidades de aquisição e de assimilação de conhecimento auxiliam as empresas a renovar continuamente o seu stock de conhecimento por reconhecimento das tendências de mercado. Isto quer dizer que a capacidade de absorção potencial possibilita a actualização da base de conhecimento da empresa para competir nos mercados em mudança acelerada. A experiencia, pode influenciar a capacidade de absorção potencial da empresa, mas é a capacidade de absorção realizada, que pode conduzir à sustentação de uma vantagem competitiva sob modos operativos diversos (aquisição de instalações existentes, formação de Joint-venture com parceiro local, investimento directo estrangeiro de raiz). O que foi desenvolvida na figura 24.

5. Questões de Investigação

Questões de investigação decorrem da revisão da literatura. Na qual são desenvolvidos um conjunto de etapas do processo de investigação contendo dois momentos distintos e complementares que são a elaboração do estudo e apresentação dos resultados. Primeiro inclui a formulação e a resolução de um problema; O segundo consiste na redação da exploração do trabalho realizado e das conclusões obtidas como refere **Pereira, Alexandre; Poupa, Carlos (2012)**.

Objectivo central deste estudo consiste na análise dos factores ligado ao processo de inovação que contribuem para o sucesso da competitividade e clarificar um modelo, e respetivo impacto nomeadamente, nas ONG a partir de um estudo de caso.

Assim, o universo a ser estudado abrangerá uma Organização não-governamental (ONG) ADRA - Portugal. No entanto que consistirá, descrevendo primeiro, as perguntas de investigação, os objectivos e as finalidades orientadoras deste trabalho de investigação. Posteriormente, proceder-se-á à descrição das questões de investigação.

A importância do processo de inovação enquanto factor impulsionador da competitividade é um dado adquirido das organizações. No sentido de proporcionar uma visão científica desta temática e cientes da importância da identificar mecanismos efectivos que promovam o crescimento sustentado e a capacidade competitiva das organizações portuguesas. Para este efeito, recorreu-se, à realização de um estudo de caso, que foi orientado por um protocolo de investigação apresentado na íntegra no Anexo (A) que foi desenvolvido antes da recolha dos dados.

No seguimento deste enquadramento considerou-se pertinente colocar como o objectivo para o presente estudo:

- Identificar as inovações necessárias para ONGs ;
- Analisar como ocorre a inovação em ONGs ;
- Verificar como ocorre o processo de inovação em ONGs;

- Avaliação a percepção dos colaboradores da ONG quanto as possibilidades de implementação de (outros) programas de incentivos para fomentar o processo de inovação, e por sua vez manter, implementar essa cultura na organização.

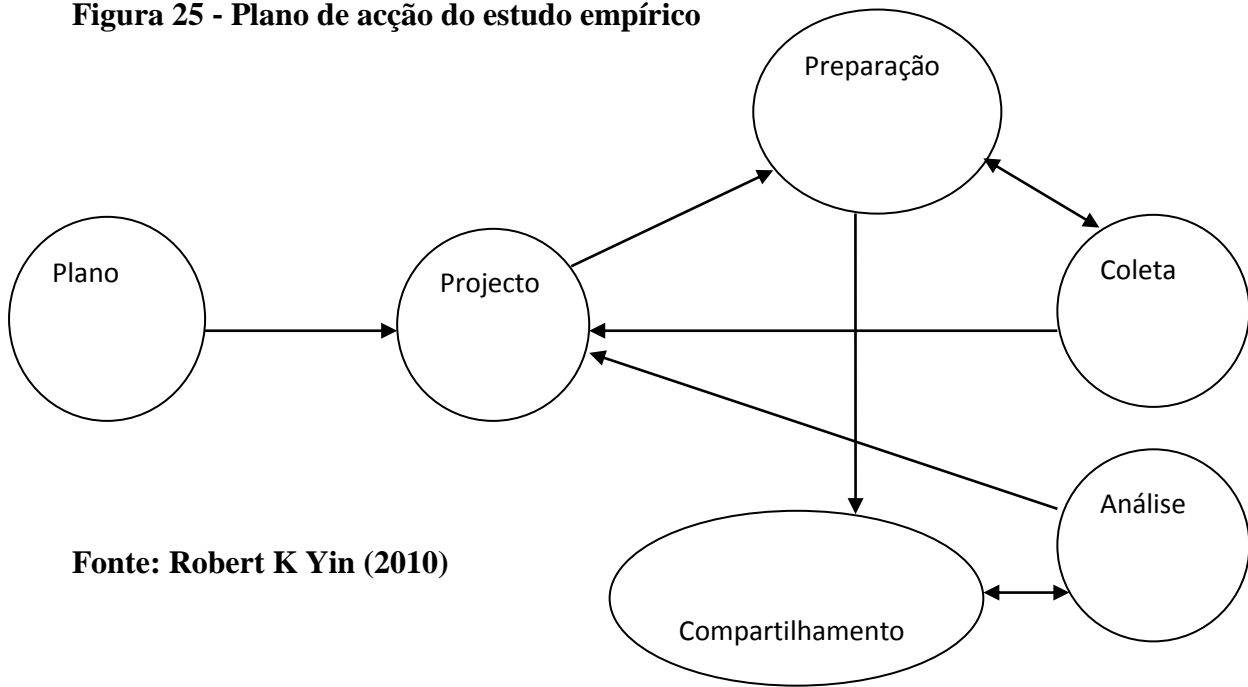
Deforma a operacionalizar este estudo, considerou-se que se deveriam definir os objectivos específicos, perceber como é que, o empreendedorismo com base em processo de inovação, potência a competitividade em ONGs em Portugal, deu origem a um conjunto de perguntas de investigação às quais se pretendia dar resposta: Foram então enunciadas as seguintes questões:

1. Como ser empreendedor com base em processo de inovação e competitiva na ADRA?
2. Qual a importância do processo da inovação na ADRA?
3. Qual a estratégia de inovação adoptada pela gerência da ADRA?
4. Será que o modelo adoptado faz sentido para todas as ONGs?
5. Quais as ferramentas de apoio que suportam a estratégia do processo da inovação?

O projecto de investigação tem por base a análise de uma ONGs portuguesa nomeadamente ADRA -Portugal com recurso a métodos qualitativos **Yin (2010)**, que incidem sobre fontes de informação obtidas por meio de entrevistas realizadas a alguns elementos da ONG em questão e através da pesquisa de informação pública ou de arquivo sobre a instituição.

A investigação implicou uma calendarização adequada e uma definição precisa de todos os elementos fundamentais, com vista a dar resposta aos objectivos previamente traçados. Neste sentido, o plano de acção foi seleccionado em várias fases, como se pode verificar pela Figura (25)

Figura 25 - Plano de acção do estudo empírico



Fonte: Robert K Yin (2010)

Plano:

A primeira fase do plano de acção está, inevitavelmente, relacionada com as finalidades e objectivos do estudo em questão.

Antes de se desenvolver uma componente mais prática foi necessário levar a cabo uma intensa revisão bibliográfica, com o intuito de enquadrar teoricamente o estudo. Assim, foi efectuada uma revisão da literatura acerca do empreendedorismo através da análise da literatura em artigos científicos publicados na última década.

Projecto:

Robert K. Yin (2010), o projecto de pesquisa é a lógica que vincula os dados a serem colectados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais do estudo. Todo estudo empírico tem um projecto de pesquisa implícito se não explícito. A articulação da “teoria” sobre o que está sendo estudado e o que deve ser aprendido ajudar a operacionalizar os projectos de estudos de casos e torná-los mais explícitos.

Os projectos de estudos de casos precisam maximizar sua qualidade por meio de quatro condições críticas relacionadas com a qualidade do projecto: validade do contacto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Preparação:

A preparação para a realização de um estudo de caso inicia com as habilidades anteriores do pesquisador e cobre os preparativos e o treino para os estudos de caso específico incluindo os procedimentos para a protecção das pessoas. O desenvolvimento do protocolo do estudo de caso, a triagem dos casos candidatos que farão parte do estudo de caso e a condução do estudo de caso.

Coleta:

A evidencia do estudo de caso pode vir de seis fontes: Documentos, registos em arquivos, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos. O uso dessas seis fontes exige o domínio de diferentes procedimentos de colheita de dados sobre os eventos e os comportamentos humanos verdadeiros. Esse objectivo difere (porém complemento) do objectivo típico do levantamento captar percepções, atitudes e relatórios verbais sobre os eventos e os comportamentos (não a evidencia directa sobre os eventos e os comportamentos).

Análise:

A análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no texto ou nas evidências recombinações de outras formas, para tirar conclusões baseadas empiricamente. A análise da evidência de estudo de caso é especialmente difícil, porque as técnicas ainda não foram bem definidas.

Compartilhamento:

Relatar um estudo de caso significa seus resultados e constatações ao encerramento. Independentes da forma do relatório, passos similares são subjacentes a composição do estudo de caso. Identificação do público para o relatório. O desenvolvimento de sua estrutura composicional e a revisão dos rascunhos por outros.

6. Metodologia de Investigação

Neste capítulo são apresentadas todas as considerações relativas à metodologia Adoptada para o desenvolvimento deste trabalho. Trata-se de um estudo de caso, no qual assenta numa estratégia de estudo descritivo, com carácter qualitativa da informação requerida, o estudo de caso será o instrumento metodológico central a ser utilizado nesta investigação **Ana Maria Barañano (2008)**.

Segundo **Reis (2010)**, a metodologia de investigação utiliza teorias, linguagem, técnicas e instrumentos com o intuito de dar respostas aos problemas e incertezas que se levantam nos diversos âmbitos do estudo. Serão conduzidos um tipo de estudo: os que, envolvem projetos de sucesso para identificar os factos de sucesso de inovação. Assim, o desempenho destes estudos de caso permitir-nos-á a atingir objectivo. Ou seja os estudos de caso, permite-nos conhecer as debilidades de inovação das instituições particulares de solidariedade Portuguesa e, assim, será possível propor soluções apropriadas. Também permitirão alcançar os objectivos específicos.

Tendo em atenção a temática deste trabalho de investigação, considerou-se pertinente adotar a metodologia de pesquisa qualitativa, visando a estudar e analisar a importância do processo de inovação competitiva de uma Organização Não Governamental, ADRA- Portugal. Com Base em instrumento de recolha de dados, optou-se pela elaboração de uma entrevista estruturada e de questionário com perguntas abertas e fechadas, que será aplicada ao Diretor executivo da ADRA e aos colaboradores respetivamente, no qual será feito um estudo caso/investigação.

Como referem **Carlos Azevedo e Ana Azevedo (2004:29)**, «a entrevista pretende recolher a opinião do sujeito da investigação sobre a temática de interesse para a própria investigação.» Por sua vez, **Silva e Menezes (2004:33)**, afirmam que um questionário é uma serie ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. Deve ser objectivo, limitando em extensão e estar acompanhar de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito da sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

O questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca explicitamente os aspectos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos. Na investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas. Para isso, recorre-se ao estabelecimento de relações entre ou mais variáveis construídas a partir da informação obtida em diferentes questões do questionário **Ana Maria Barañano (2008)**.

Finalmente, um questionário será enviado, por correio electrónico para a ADRA – Portugal, de modo a esclarecer, a medida do possível, as questões levantadas pelos estudos de casos. Contudo, estes serão os procedimentos metodológicos que serão implementados na análise da ADRA – Portugal, instituição particular de solidariedade social.

6.1. Recolha de dados

Yin (2001) defende três princípios para a recolha de dados, eles são:

Usar múltiplas fontes de evidencias: As conclusões e descobertas são assim mais convicentes e apuradas já que advém de um conjunto de confirmações; Construir, ao longo do estudo, uma base de dados: Os registos podem efectur-se através de : Notas, documentos e narrativas (ou seja, interpretar e descrever os eventos).

Para a obtenção das informações necessárias para a elaboração deste trabalho optamos por utilizar um critério de pesquisa qualitativa através de questionário semi-estruturado (Guião de Entrevista Qualitativa). O principal objectivo do guião é garantir que os assuntos mais relevantes e aplicáveis a este trabalho sejam abordados durante as entrevistas com vistas a obtenção de informação suficiente para sua validação e posterior composição do modelo do processo de inovação e competitiva que será proposto.

Ao tomar como base o roteiro de entrevista proposto por **Oliveira (2000)** para realização de uma entrevista em profundidade, cada entrevista foi conduzida de acordo com cinco fases como consta em anexo.

1ª Fase: apresentação

Apresentação do entrevistador e agradecimento pela disponibilidade e realização da entrevista. Informação do tempo médio de duração estimado para a entrevista.

- 1. Exposição dos objectivos de estudo:** Ao utilizar como base o guião da entrevista foram apresentados, de forma sumariada, os objectivos do projecto da investigação e também elaboração do modelo de inovação e competitivo à realização desta dissertação de mestrado. Reforçou-se, ainda, a importância de respostas sinceras para permitir a identificação de aspetos críticos da ADRA no seu processo de inovação e competitivo.

2ª Fase: A organização

Fundamental para o enquadramento e segmentação da ONG entrevistada, a primeira parte identifica informações essenciais em duas áreas de interesse:

- a) Caracterização da ONG:** Foram solicitadas as informações básicas da organização, dados sobre a actividade principal, CAE (Classificação Portuguesa de Actividades Económicas), número de funcionários, e países onde estão presentes.
- b) Historial da Organização:** Realização de uma breve descrição do historial da organização, numa perspectiva de evolução, contemplando informações como o ano da fundação, estrutura da organização, localização geográfica e principais produtos / serviços. Através do historial da organização pretende-se obter uma visão geral da estrutura e modo de funcionamento da mesma, suas particularidades, actividades desempenhadas e outros pontos.

3ª Fase: Processo de Inovação

Com o objectivo de compreender o processo de inovação e competitivo pelo qual a ONG passou até o momento da entrevista, esta dimensão aborda alguns aspectos fundamentais para a compreensão das motivações da ONG que a levaram ao processo de inovação.

- 1. Razão para a inovação da organização:** Com esta questão pretendem-se identificar os principais factores motivacionais para a inovações da ADRA Portugal que incorporam uma componente de serviços e, através das justificativas fornecidas durante a entrevista para alguns factores, sustentarem suas motivações.

4ª Fase: Competitividade Posicionamento no mercado

A primeira questão desta dimensão trata de avaliar se, na percepção do entrevistado, se a organização se considera líder ou uma *adopter* em seu segmento de mercado. De acordo com o modelo com foco na inovação, os processos de uma possuem variáveis que são comuns à e inovação.

5ª Fase: Vantagens competitivas e pontos fracos.

É importante identificar se as ONGDs Portuguesas com componente de serviços partilham de alguma vantagem competitiva e, da mesma forma, saber quais são os eventuais pontos fracos que a coloquem em risco ou dificultem sua inovação. **Martins (2010)** defende que algumas empresas acabam por perder sua vantagem competitiva inicial graças ao facto que concorrentes situadas noutros países podem confrontar as empresas com uma maior competitividade fruto de numa melhor estrutura.

6.2. Tratamento de dados

O tratamento de dados é basicamente resumir, organizar, estruturar ou decompor em factores, para tirar as conclusões daí resultantes. A interpretação e organização dos dados é um dos processos mais importantes. (Sousa e Baptista, 2011).

As entrevistas foram realizadas, através de um questionário, para que os conteúdos pudessem ser posteriormente tratados.

Somos sencíveis, no entanto, à evidência de que neste processo de transcrição se perdem alguns detalhes inerentes ao discurso do sujeito, como expressões faciais e a entoação do discurso, reveladores do à-vontade, entusiasmo e disposição do sujeito.

Posteriormente, procedeu-se à transcrição da entrevista por questionário para o formato Word, não deixando passar mais do que seis meses de intervalo entre a realização do questionário e a resposta do mesmo.

A pesquisa descritiva utilizada é um processo sistemático de pesquisas e de organização de transcrições de entrevistas ou de outros instrumentos de recolha de dados, que consiste em aumentar a compreensão desses dados de acordo com os objetivos e questões previamente estabelecidos.

Segundo **Sousa & Baptista (2011)**, o investigador após a recolha de dados terá necessidade de proceder à sua selecção, não sendo possível analisar toda a informação recolhida, terá que seleccionar aquela que tem maior relevância e que seja mais importante para dar respostas às questões de investigação.

Para **Quivy & Campenhoudt (2008)**, propõem três operações como parte integrante do processo analítico: (a) preparação dos dados, onde se faz a sua agregação e descrição; (b) análise das relações entre as variáveis; (c) comparação dos resultados observados com os resultados esperados e a interpretação das diferenças.

Depois das entrevistas transcritas, procuramos obter a informação essencial para a compreensão do fenómeno a estudar com recurso à análise de conteúdo da evidência empírica recolhida nas entrevistas sendo necessário, todo o cuidado para não se perder o seu sentido principal. Neste contexto, foram consideradas às questões de investigação e formuladas sobre o processo de análise das entrevistas com a absorção ao maior número de informações relevantes possível.

A entrevista por questionário foi escrita pelo autor e submetida a ADRA, a interpretação da entrevista deu-se através de um processo denominado “análise temática” cujo objetivo é organizar a informação recolhida em eixos temáticos neste caso, nas oito dimensões do guião, tendo sido consideradas as questões específicas:

- Como ser empreendedor com base em processo de inovação e competitiva na ADRA;
- Qual a importância do processo da inovação na ADRA;
- Qual a estratégia de inovação adoptada pela gerência da ADRA;
- Será que o modelo adoptado faz sentido para todas as ADRA;
- Quais as ferramentas de apoio que suportam a estratégia do processo da inovação;

A partir daí, dá-se a análise mais detalhada por assuntos específicos, reorganizando as repostas fora de contexto de acordo com cada temática previamente apresentada durante a explicação do guião de entrevista.

6.3. Método de Investigação (Estudo de caso método descritivo)

Segundo, Roberto K. Yin (2010:21) considera que o estudo de caso é apenas das várias maneiras de realizar a pesquisa de ciência social outras maneiras incluem, mas não se limite a experimentos, levantamento, histórias e pesquisa econômica e epidemiológica. Continua, Roberto K. Yin (2010:35), embora, o estudo de caso seja uma forma diferenciada de investigação empírica muitos pesquisadores desprezam a estratégias. Em outras palavras, como empreendimento **de** pesquisa, os estudos de casos têm sido considerados como uma forma menos desejável de investigação do que os experimentos ou os levantamentos. Ainda, Roberto K. Yin (2010:39) «A essência de um estudo de caso, a tendência entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado».

Para, **Ana Maria Barañano (2008)**, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. O estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das ciências sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidência qualitativa e quantitativa. Em gestão, dada a complexidade das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa recorre-se, cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso.

Breve caracterização do terceiro setor: ONGs

Organizações Não-Governamentais compõem o terceiro setor – ONGs. Apesar deste tipo de organização possuir diversos aspectos semelhantes às outras que compõem o Setor, as mesmas “possuem especificidades relacionadas às suas origens, aspecto fundamental para o entendimento de sua forma de atuação” (**AGUIAR, 2004:34**). O termo ONG foi originalmente cunhado pela Organização das Nações Unidas, a partir da resolução 288 do seu Conselho Econômico e Social em 27 de fevereiro de 1950, para

representar “às organizações internacionais que, embora não representassem governos, parecem significativas o bastante” para participar do seu sistema de representação **(Fernandes, 1997; VAKIL, 1997)**.

As ONGs são organizações formais, privadas, porém com fins públicos e sem fins lucrativos, autogovernadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo e vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global) (SCHERE-WARREN, 1995:165, apud GOHN, 1997:55).

As ONGs (Organizações Não Governamentais) são Organizações formadas pela sociedade civil sem fins lucrativos e que tem como missão a resolução de algum problema da sociedade, seja ele económico, racial, ambiental, etc. Ou ainda a reivindicação de direitos e melhorias e fiscalização do poder público.

Também é chamado terceiro sector embora essa definição não seja muito clara, as organizações sem fins lucrativos são particulares ou públicas, desde que não tenham como principal objetivo a geração de lucros, estes sejam destinados para o fim a que se dedica não podendo este ser repassado aos proprietários ou diretores da organização.

As organizações da sociedade civil são uma forma de suprimir as falhas do governo com relação à assistência e resolução dos problemas sociais, ambientais e até mesmo económicos podendo também auxilia-lo na resolução desses problemas embora isso seja uma característica um tanto quanto negativa, pois expressa o distanciamento do governo com relação às suas responsabilidades para com a sociedade de despertar o civismo e a cooperação social nos seus participantes.

Constituindo uma forte ferramenta de mobilização social, as organizações da sociedade civil contribuem para a manutenção da democracia uma vez que possibilita a manifestação dos interesses das minorias.

As ONGs São instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de

solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos:

- Apoio a crianças e jovens
- Apoio à família
- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação
- Educação e formação profissional dos cidadãos
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Enquadramento histórico da ADRA

Logo após o final da segunda Guerra Mundial, a Igreja Adventista do Sétimo Dia criou a SAWS (Seventh-day Adventist Welfare Service), com o objetivo de prestar ajuda aqueles que eram afectados pelas graves catástrofes que se iam tornando mais frequentes. A SAWS foi fundada em 13 de Novembro de 1956, nos EUA. Como objetivo de refletir o envolvimento mundial da organização, o nome foi alterado em 1973 para Seventh-day Adventist World Service.

A medida que as situações de crise se iam tornando mais graves, os esforços de emergência e desenvolvimento aumentaram e a própria SAWS teve de se reestruturar e tornou-se numa nova organização denominada ADRA, (Adventist Development and Agency). Esta é, presentemente, a agência internacional oficial da Igreja Adventista do Sétimo Dia, registada separadamente e responsável pelos esforços de emergência e desenvolvimento. A mudança de nome de SAWS para ADRA, correu em 1980, com a finalidade de reflectir melhor a natureza do trabalho que era realizado.

Desde a sua Génesis, a ADRA – Portugal tem apoiado projecto em vários Países espalhados pelo mundo. A principal ambição é ajudar as pessoas a ajudarem-se a si próprias. Segundo o seu mandato, a ADRA – Portugal tem ajudado, com êxito, centenas de milhar de pessoas a melhorar o seu nível de vida para parâmetros decentes dos quais podem sentir-se orgulhosos. Ela desempenha um papel importante no apoio social às comunidades mais desfavorecidas de cem localidades do nosso País. Os 700 voluntários

da ADRA, apoiam centenas de famílias providenciados os meios, de que necessitam para escaparem do ciclo da pobreza.

Caracterização da ADRA -Portugal

Figura (24) Símbolo da ADRA - Internacional



Sede da ADRA: Lisboa.

Com Delegações locais em todo o território nacional incluindo continente e regiões autónomas, atua em Portugal, PALOP e outros países que possam, em particular, ser alvo de projetos de cooperação para o desenvolvimento ou de ajuda humanitária e de emergência.

A ADRA – Associação Adventista para o Desenvolvimento, Recursos e Assistência é uma agência humanitária independente estabelecida em 1984 pela Igreja Adventista do Sétimo Dia, com o propósito específico de fomentar o desenvolvimento individual e comunitário e prestar socorro em casos de catástrofes. Em Portugal, obteve o seu registo como ONGD no IPAD, número 2360, a 29 de Junho de 2001 e é membro da Plataforma Portuguesa das ONGD.

Established in 1956 by the Seventh-day Adventist Church, ADRA underwent two name changes before becoming the Adventist Development and Relief Agency (ADRA) in 1984. Originally called Seventh-day Adventist Welfare Service or SAWS, the agency became Seventh-day Adventist World Service in 1973.»
<https://adra.org/about-adra/history/>

A estrutura orgânica da ADRA:

Em termos de organização, a ADRA Portugal pode ser distinguida entre a sua estrutura interna (órgãos de decisão e execução) e a sua estrutura externa (Rede Nacional que implementa as atividades). Os organigramas que se seguem esquematizam os diferentes órgãos que compõem a ADRA Portugal (figura 25)

Organograma da estrutura interna da ADRA Portugal

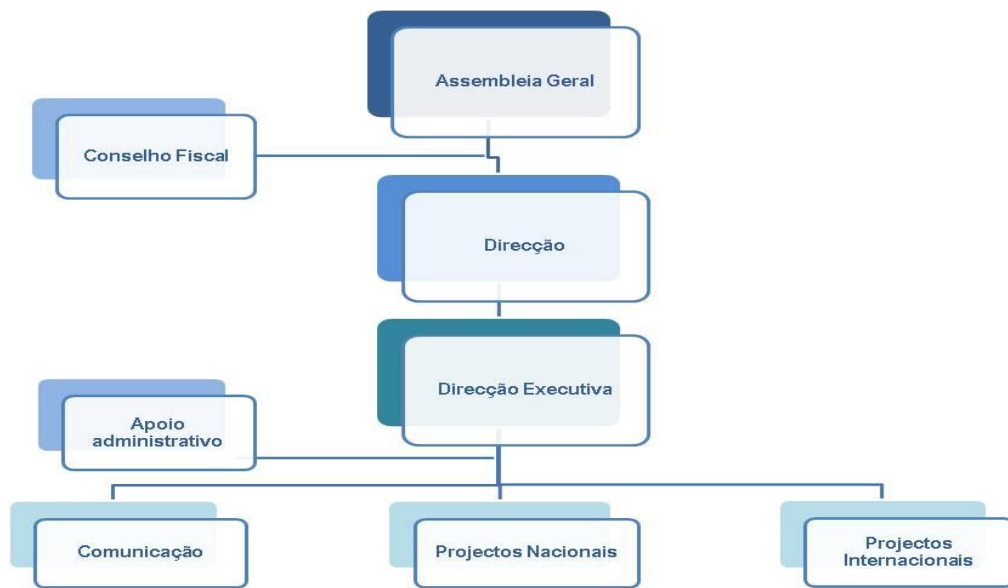


Figura (26) Organograma da Rede Nacional



Para além da Direção Executiva, a ADRA Portugal está dividida em 7 Coordenações Regionais (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira) e em 113 Delegações locais (espalhadas de Norte a Sul e de forma descentralizada pelo território português).

As Delegações apoiam famílias carenciadas e indivíduos em situações de vulnerabilidade – havendo muita flutuação no número de beneficiários. Tem Delegações que chegam a apoiar 600 pessoas por mês e outras que apoiam 20 depende muito de localidade para localidade, do tipo de projetos locais e dos recursos existentes para o apoio.

A ADRA – Portugal, desenvolve parcerias com mais de 20 países, além de apoiar projectos de apoio social em Portugal, usa os recursos que tem disponíveis de forma eficiente, mantendo baixos custos administrativos. Serve as pessoas, independentemente da sua origem étnica, associação política ou orientação religiosa.

Ajuda simplesmente as pessoas que estão em necessidade, sobretudo as mais vulneráveis, como mulheres, crianças e idosos tem em consideração a dignidade que é inerente a cada indivíduo e empenha-se em melhorar a qualidade da vida humana. Ela faz parte da rede da ADRA Internacional, rede que opera em aproximadamente 125 países do mundo. Por ser uma das principais Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento do mundo, recebeu o título de Consultora Geral do Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC), em 1997.

A ADRA – Portugal desenvolve parcerias com as comunidades, organizações e governos com o fim de melhorar a qualidade de vida de milhões de pessoas, espalhadas pelo mundo. Esta acção é implementada através de seis tipos de actividades principais:

- Segurança alimentar;
- Saúde;
- Cooperação para o Desenvolvimento;
- Ajuda humanitária e de Emergência;
- Educação para o Desenvolvimento;
- Ação Social.

Segurança alimentar

A ADRA, providencia ajuda alimentar (arroz, milho, feijão ou suplementos nutricionais) em emergências causadas pela seca, fome, desastres naturais ou guerra. Os programas de segurança alimentar da ADRA tem como objectivo, soluções de longo prazo que acabem permanentemente com a fome. Estes programas incluem a formação de agricultores em novas técnicas ou no fornecimento de recursos, como sementes e ferramentas, que aumentem a produção agrícola.

Desenvolvimento económico

São frequentemente necessários poucos, recursos para ajudar uma família a atingir a independência financeira. Formação em administração, literacia e pequenos empréstimos são algumas das ferramentas que a ADRA usa para impulsionar a economia local.

Saúde primária

A ADRA providencia vacinações, água potável, saneamento, educação sobre a SIDA, programas comunitários para a saúde e combate ao uso do tabaco de modo a reduzir os milhões que morrem cada ano, especialmente crianças, de causas que podiam ser prevenidas.

Ajuda de emergência

As catástrofes podem, de um momento para o outro, deixar milhares de pessoas sem-abrigo e sem comida, água ou roupas. A ADRA providencia ajuda rápida e apropriada àqueles que mais necessitam, e põe em acção planos de prevenção de catástrofes, a fim de minimizar os efeitos dos desastres quando acontecem.

Educação Básica

A educação é a chave para contrariar o ciclo da pobreza. Os projectos de Educação Básica da ADRA criam futuros promissores ao desbloquear esta oportunidade a crianças e adultos, sobretudo mulheres e meninas.

Apoio social

Em Portugal, há 105 delegações locais da ADRA, trabalham de forma diligente, juntamente com os seus parceiros sociais, na satisfação das necessidades básicas de muitas mulheres, homens, crianças, jovens, imigrantes e idosos que recorrem ao seu apoio. Mas não ficam por aí. Com afinco, tentam também encontrar soluções que contribuam para a alteração da situação social e económica de quem os procura, consoante as suas necessidades. O objectivo é sempre recuperar a dignidade de cada indivíduo e potenciar o desenvolvimento das suas capacidades.

Quadro (13) Delegações em Portugal com projectos sociais

Albufeira	Braga	Faro	Mealhada	Sangalhos
Alcanena	Brandoa	Figueira da Foz	Odivelas	Santarém
Almada	Caldas da Rainha	Funchal	Oliveira do Hospital	São Jorge
Alpendurada	Canelas	Fundão	Oliveira do Douro	Seixal
Amadora	Casal de Cambra	Guimarães	Pedrouços	Sertã
Anadia	Cascais	Lagoa	Pombal	Setúbal
Arganil	Coimbra Centro	Lagos	Ponta Delgada	Sintra
Atalaia do Campo	Coimbra Eiras	Leiria	Portalegre	Tomar
Aveiro	Corroios	Lisboa Centro	Portimão	Vila do Conde
Barreiro	Elvas	Lisboa Alvalade	Porto	Vila Nova de Gaia
Beija	Ermesinde	Lisboa Oriente	Porto Santo	Vila Real de Santo António
Benavente	Espinho	Matosinhos	Quarteira	Viseu

Fonte: Própria

Modelo Sociológico da inovação

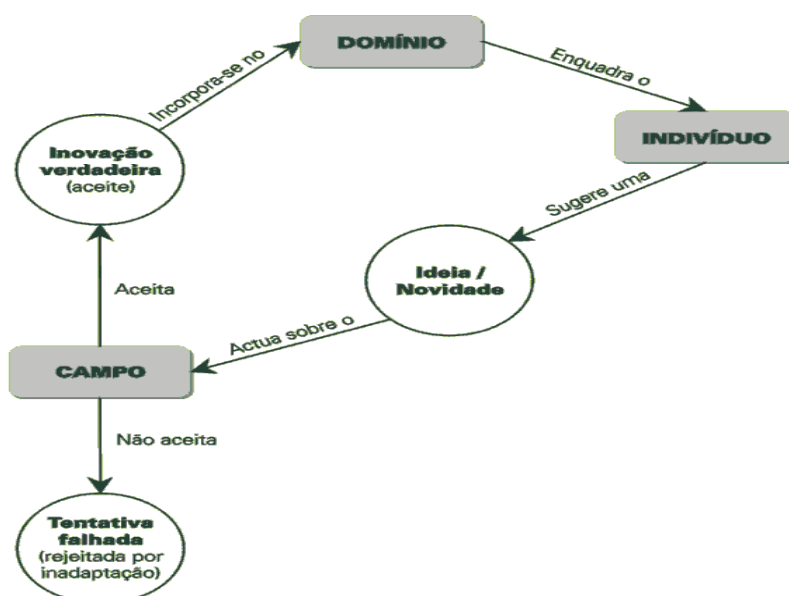
O presente ponto será dedicado à identificação de modelo de inovação que, por sua vez, encontramos os elementos sociológicos básicos, o campo, o domínio e o indivíduo. A inovação bem sucedida (de entre todas as possíveis como resultado da criatividade) provoca uma mudança no domínio que a ceite e reconhecida pelo campo.

Assim, ela acabará por ser englobada no domínio e deixará de ser uma inovação (passando a ser uma realidade comum). A função do campo é avaliar e seleccionar, não limitar ou controlar a geração de ideias pelos indivíduos. Note-se que só é uma inovação aquilo que sai do domínio – isto é, desconhecer o domínio provoca uma perda de tempo

com o proverbial “ reinventar da roda” (inventar o que já está inventado). Permitem sustentar a execução de estratégias de inovação como refere **Csikszentmihalyi, (1988) citado por Sociedade Portuguesa de Inovação**

Contudo, mediante as perspectivas do autor, do modelo apresenta alguma variabilidade relativamente ao processo associado inovação. Seguidamente serão identificados os aspetos comuns do modelo, com o intuito de apontar as variáveis de maior relevância para a implementação de um modelo de inovação que possa ser aplicado em ONGs.

Figura 8 Modelo sociológico da inovação (MSI)



Fonte: Csikszentmihalyi, (1988) citado por Sociedade Portuguesa de Inovação (SP).

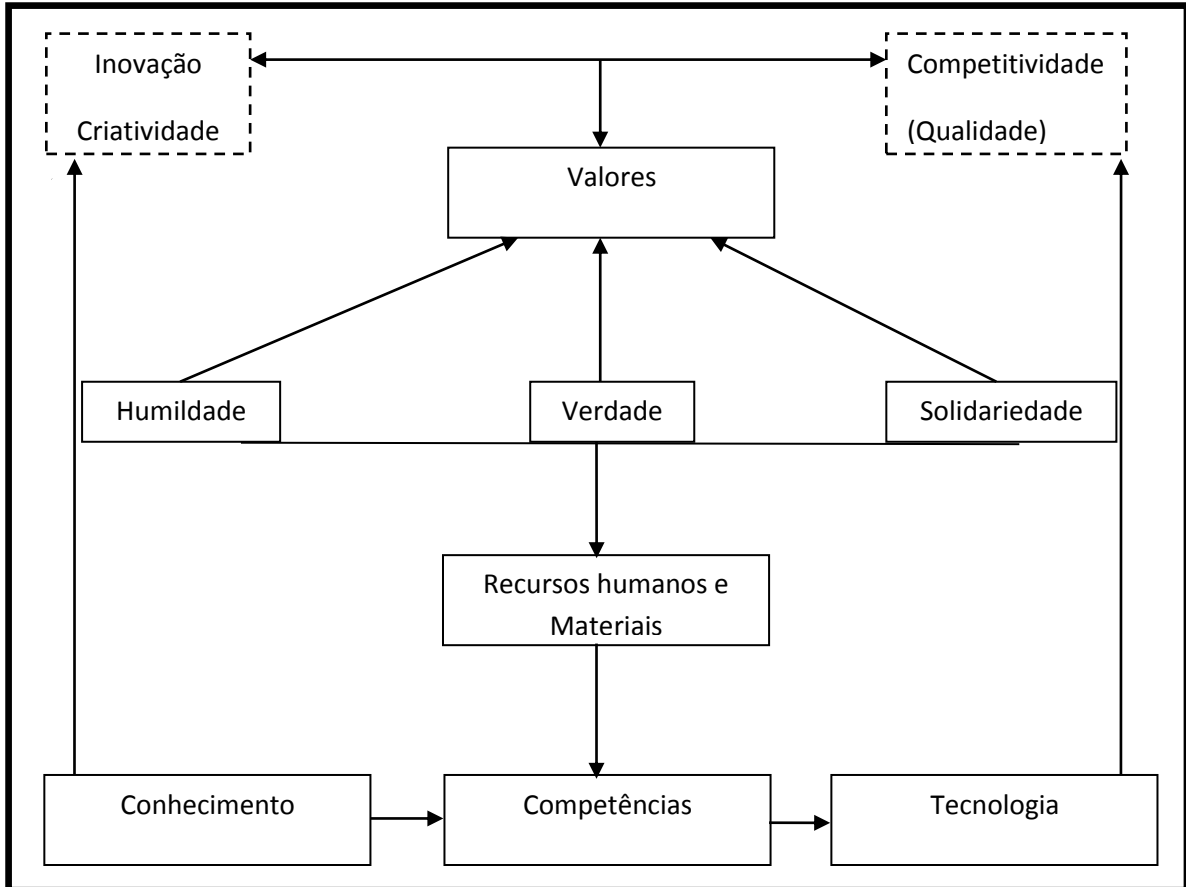
Proposta do modelo teórico de Inovação

Análise da entrevista em conjunto com as principais conclusões sobre cada dimensão e assunto abordado permite propor um modelo de inovação competitivo a partir da revisão da literatura e dos principais aspetos identificados durante o estudo empírico.

Para desenvolver um modelo de inovação competitivo adequado à realidade das ONGD Portuguesas que incorporam uma componente de serviços em suas atividades foram realizadas, como mencionado nas linhas anterior, questões de entrevistas por

questionário junto à ADRA retrata o modelo completo, sendo que cada uma de suas componentes é alvo de explicações e considerações neste capítulo. Com base adotado ao modelo sociológico da inovação (1988) é possível criar um modelo do processo de inovação e competitivo ao contexto da ADRA, conforme a figura (27).

Modelo proposto de inovação e competitivo



Fonte: Própria

Criatividade e inovação

A criatividade e inovação são a mesma coisa? Não. Criatividade é pensar coisas novas, inovação é fazer coisas novas e valiosas. A inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorar produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou prática de relacionamento entre pessoas, grupos ou organizações. A criatividade pode ser um processo mental de geração de novas ideias por indivíduos ou grupos.

Competitividade e qualidade

Segundo **Cierco (2006:17)**, atualmente, a gestão da qualidade abrange uma visão macro da existência humana, influenciando modos de pensar e de agir. As empresas se tornam competitivas, pois a eficiência e eficácia que ele proporciona são capazes de garantir satisfação dos clientes.

Recursos humanos

Recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticos, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano

Conhecimento

Segundo **Leonor Cardoso (2007)** o conhecimento sustenta a existência e uma relação entre esta e o desempenho organizacional, numa ótica de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Competências

Relativa as competências sociais, está relacionadas em: Espírito de equipa, boa capacidade de adaptação a ambiente multiculturais, capacidade de comunicação oral e forte sentido de responsabilidade.

Tecnologia

Por seu turno a tecnologia, surge como a oitava dimensão da ADRA já que a atuação da organização está baseada nesta ferramenta transversal. No entanto, se por um lado esta ferramenta permite ter acesso a toda e qualquer informação, em qualquer momento, é igualmente verdade que o excesso de informação, por vezes, torna-se uma barreira à sua correta utilização. Também é particularmente interessante verificar que as influências ambientais, externas à organização, não assumem impacto relevante na condução da gestão do conhecimento para a inovação na ADRA.

A verdade

Segundo **João Ermida (2008)** é um dos valores mais desrespeitados no Mundo dos negócios. Dirão alguns: «mas sempre foi assim não? Não. O mundo das organizações neste círculo global nunca foi tão falso como agora. A mentira é muito mais bem paga que a verdade, e está, além de incómodo, não é bem remunerada, ao contrário da primeira. **A verdade** implica imparcialidade, mas quando esta é inexistente desde do início, não sobra muito espaço para a verdade. A falta da verdade enquanto valor implica más decisões de negócios. As organizações podem fazer vista grossa a algumas pessoas na organização que não seguem este valor, mas também sabem que isso não vai resultar em mais do que problemas para a sua organização, o que em grande parte dos casos só se resolve com remédios bastantes caros. Como solução para esta falta da verdade indico somente que as pessoas, no seu papel de gerir as organizações, sejam responsáveis.

Humildade:

Dizia **EINSTEIN** citado por **João Ermida (2008)** que a melhor coisa que um homem podia fazer é servir em vez de governar. O ego dos gestores das organizações é cada vez mais maior e, pior, cada vez mais caro para os accionistas e trabalhadores. A falta de **humildade** é um dos grandes problemas nos gestores do século XXI. A humildade nos negócios significa, em muitos casos, abdicar de ser o numero um, líder numa linha de negócio, o quando sabemos ou franjamos que tal requerer sacrifícios inaceitáveis para os nossos valores enquanto empresa.

O que me preocupa é ver tantos gestores preocupados com a imagem que passam ao mercado e cada vez menos com os negócios e funcionários que têm de gerir. Sabemos que gerir pode ser um fardo bastante pesado, mais a não gestão é um fardo ainda maior.

Solidariedade:

A solidariedade inicia ao nosso trabalho e não num peditório. Começa por nos interessarmos pelos nossos colegas e subordinados, pelo não julgamento exacerbado que se verifica em muitas organizações. A solidariedade devia estar sempre presente nas decisões de negócio.

7. Resposta as questões de Investigação

A seguir são sumarizados os principais resultados das entrevistas realizadas. Eles são base fundamental para a elaboração de um modelo de inovação competitiva adequado a realidade da ONGD Portuguesas que incorporem uma componente de serviços em suas actividades.

O elemento entrevistado foi selecionado por indicação da gestão de topo da organização, por considerarem ser maior o seu envolvimento no desenvolvimento da gestão da organização, na criação de novo conhecimento, na produção de ideias e na gestão da inovação. Após indicação da pessoa a entrevistar e no seguimento de um primeiro contacto intermediado pela própria pessoa, se mostrou satisfeito quando confrontado com a possibilidade de participar no estudo, por considerar que este poderia trazer benefícios para a organização. A pessoa entrevistada ocupa a função de Diretor geral. Com base as questões de investigação às quais se pretende responder, foram então enunciadas as seguintes respostas:

(1)-Como ser empreendedor com base em processo de inovação competitiva na ADRA?

A resposta para esta questão foi possível avaliar as motivações mais relevantes que, de acordo com o ponto de vista da ONG, apontam as principais razões:

- Criatividade na busca de respostas sociais inovadoras – que vão encontro das necessidades e expectativas dos vários stakeholders
- Aumento na qualidade dos serviços prestados – capacidade de realização
- Utilização do maior número possível de recursos (humanos e materiais) já existentes
- Acompanhar o ritmo das mudanças
- Ser polivalente

(2)-Qual a importância do processo da inovação na ADRA?

O factor apontado como importante para o processo da inovação na ADRA, de acordo com as respostas obtidas, diz respeito:

A capacidade de inovar é determinante para a sustentabilidade da organização.

(3)-Qual a estratégia de inovação adoptada pela gerência da ADRA?

Quanto aos modelos de inovação das organizações, não sendo a ADRA exceção, devem ser desenhados de acordo com a visão, a missão e os valores que as sustentam, tendo em linha de conta as metas definidas nos planos estratégicos internos.

(4)-Será que o modelo adoptado faz sentido para todas as IPSS?

Da resposta obtida desta questão confirma de que A ADRA não é uma IPSS, por isso terá, certamente, um modo operandis diferente destas.

(5)-Quais as ferramentas de apoio que suportam a estratégia do processo da inovação?

Quanto da ferramentas de apoio à estratégia desse processo, foram considerados em traços gerais importa assentar o processo de inovação em abordagens e metodologias provadas e consolidadas.

Ferramentas:

- Competências internas e externas – Formação contínua
- Comunicação e Marketing
- Tecnologias de informação
- Redes sociais

8. Conclusão

Pode concluir-se que o presente trabalho procurou dar resposta à questão “**Como ser empreendedor com base em processo de inovação competitiva?**” partiu do pressuposto que era possível identificar ou desenvolver um modelo do processo de inovação que pudesse ser aplicado em terceiro sector (ONG). Foi este um dos objectivos/resultados esperados, sendo outro objectivo/resultado esperado a identificação de práticas de inovação que pudessem ser partilhadas entre organizações Não-governamentais com o intuito de melhorar o seu desempenho inovador.

Identificou-se, ainda, as principais etapas e factores de influência que contribuem para o desenvolvimento das ONGs e, através de um estudo empírico, foram avaliadas as dinâmicas de inovação adotada pela ONGD entrevistada.

Considerou-se que a questão de investigação foi respondida e que os objectivos do trabalho foram atingidos. Apresentou-se de seguida as principais justificações para esta afirmação e relembrando-se de que forma é que o trabalho abordou estes aspectos.

O primeiro passo foi esclarecer os conceitos subjacentes à inovação competitiva, uma vez que havia na literatura analisada, significados díspares e por vezes contraditórios, desses conceitos.

De seguida, olhamos para um modelo empírico sociológico da inovação citado pela sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) e realizou-se uma análise comparativa dos mesmos. Realçou-se que, nesta fase do trabalho, identificou os principais pilares de inovação - pessoas, tecnologias, processos - e reparou na existência de componentes internos e externos à organização reflectidos nesses pilares principais.

Logo de seguida, a partir de um modelo sociológico de inovação aplicado pela sociedade portuguesa, pensamos refletir sobre as limitações desse modelo e procuramos colmatar as suas principais falhas com base em contributos e especificamente com vista a melhorar a compreensão do modelo e facilitar a sua aplicação noutras organizações, foram definidas todas as suas componentes. Trata-se de um modelo baseado, também, nos quatro pilares identificados na análise do modelo de inovação: Domínio, indivíduos, ideia/novidades, inovação verdadeira, campo e tentativa falhada, mas que permite a identificação de outros componentes relevantes. Este modelo adaptado representa o

primeiro contributo relevante, porque apresenta uma perspectiva crítica e melhorada de um modelo encontrado na literatura, que aumenta a possibilidade de aplicação correcta deste modelo em estudos futuros. Subsequentemente, passou-se à verificação do modelo adoptado numa situação real no contexto das ONGD portuguesa.

E, ainda, os resultados obtidos podem servir de inspiração para indivíduos estudiosos, no caso de outras organizações desde que estes considerem devidamente o contexto em que foi realizado cada caso estudo único realizado com base em uma ONG portuguesa permitiu, de facto, a **verificação de todas as componentes do modelo adoptado**. Na ONG foram identificados os cinco pilares propostos do modelo: **Processo de Inovação e competitividade, Pessoal, tecnologias, posicionamento**.

Ainda ao nível da componente empírica, um outro resultado importante foi a identificação de práticas que podem melhorar a inovação nas ONGD.

Desta forma, mesmo se tratando de um estudo qualitativo, elaborou-se um modelo que está adequado frente aos factores identificados durante a revisão da literatura e a análise das entrevistas realizadas. O modelo contempla as principais etapas do processo de Inovação, sob uma óptica genérica e aplicável a todas as componentes de serviços identificadas, assim como também permitiu a caracterização dos principais factores que influenciam a inovação das ONGD em cada fase.

Pode concluir-se que, o estudo empírico realçou que a ONG estudada há aspetos que podem ser melhorados. Nalgumas situações, há aspectos importantes que são considerados na estratégia e refletidos no discurso da pessoa entrevistada, mas que depois não são implementados.

8.1. Limitações do Estudo e sugestões de investigação

Conclui-se este capítulo e o presente trabalho, com algumas perspectivas de continuação da investigação, tendo como próximos passos a serem tomados no contexto da Dissertação, o modelo será base para a identificação dos requisitos associados a cada uma das etapas e factores de influência apresentados. Tais requisitos serão, por sua vez, validados junto a outras organizações (comparação) e compor uma estrutura que permitirá o desenvolvimento de um plano de inovação com base em processo competitiva aplicável as ONGs Portuguesas.

O que significa para investigações futuras, sugere-se efectuar o mesmo estudo relativamente noutras ONGs, tanto a nível de Portugal como no estrangeiro, permitindo comparar resultados e obter uma investigação mais completa. Deste tema sugere-se, também, uma exploração mais aprofundada das dificuldades no processo de inovação e competitiva.

Este processo irá, desta forma, alimentar um sistema de reforço em relação o que está a ser desenvolvido por um conjunto de Organizações, garantido assim, uma correcta avaliação da aplicabilidade do modelo e, por sua vez, permitirá uma frequente readequação a eventuais diferenças com a realidade identificadas.

Quanto as principais limitações deste estudo foi a escassez de recursos a vários níveis, nomeadamente financeiros e de tempo, e as questões logisticas. Isto obrigou que objecto desta investigação se restringisse apenas a uma ONGs. Outras limitações deste trabalho foi a nível da recolha da informações na internet, considerando 60% do trabalho de investigação foi efectuado em Angola.

9. Referências Bibliográficas

FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando -**Ser empreendedor pensar, criar e moldar a nova empresa.** (1ª) Edição Silabo, Lisboa 2008, ISBN: 978-972-618-505-5.

GASPAR, Fernando – **O processo empreendedora e criação de empresas de sucesso.** Edição (2ª), Lisboa sílabo, editora, Manuel Robalo, 2010, ISBN: 978-972-618-601-4.

DANTAS, J. & MOREIRA, A. - **O processo de Inovação.** Lidel -Edição 2011, ISBN:978-972-758-3.

TIDD, J, BESSANT, J, PAVITT K - **Gestão da Inovação.** (1ª) Edição 2003, ISBN: 972-9413-58-4.

MARTINS, José - **Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência do conhecimento.** Lisboa: Edição silabo, 2010 ISBN: 978-972-618-580-2.

SARKAR, Soumodip - **Empreendedorismo e inovação,**2007 ISBN: 978-972-592-209-5.

JOSÉ, Carvalho; LOPES, José; CASSIANO, Reimão– **Inovação Decisão e Ética,** 1ª Edição 2011 ISBN: 978-972-618-644-1

http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/experimentar.manual/1.1/cap_apresentacao.htm. **Gestão de inovação**

SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e Inovação,** 3ª edição 2014, ISBN: 978-972-552-406-8

<http://www.spi.pt> - **Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999,** Edição e Produção Editorial: Principia. Execução Técnica: Cast, Lda

G. N. Irineu Giansesi, HENRIQUE, Luiz Corrêa – **Administração estratégica de serviços,** 1ª edição 1994 ISBN 85-224-1152-2

DUARTE, Carlos, ESPERANÇA, José Paulo – **Empreendedorismo e Planeamento financeiro,** 1ª Edição, 2012, ISBN: 978-972-618-670-0

Agostinho Inácio Bucha – **Empreendedorismo- Aprender a saber ser empreendedor**, 1ª Edição, 2009, ISBN: 978-972-8871-25-3

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo#Origem](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo#Origem;);

BARON, Robert A. E SHANE, Scott A. - **Empreendedorismo uma visão do processo**, 1ª Edição Brasileira 2007. ISBN 85-221-0533-2.

PIRES, António- **Inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 1ª Edição 1999

ISBN: 972-618-203-4

B, Lloria, M. (2008). **A review of the main approaches to knowledge management**. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, 77-89

TEIXEIRA, Sebastião - **Gestão estratégica reimpressão** 2014. ISBN : 978-972-592-300

-9

K, Robert, Yin - Estudo de caso: **Planeamento e métodos** 4ª Edição 2010. ISBN: 978-85-7780-655-3

PEREIRA, Leandro- **Gestão de conhecimento em projetos**, 2011 - ISBN: 978-972-722-697-9

KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LICHT, Thomas– **Gestão do conhecimento**, 1ª Edição de 2002, ISBN 972-8500-87-4

AEP – III Jornadas empresas portuguesas- o alargamento da EU e a competitividade das empresas portuguesas – Encontros de Vidago 2002 «Comunicações e Discussões»

SIMÕES, Vitor Corado- **Inovação e Gestão em PME (Temas de Economia)**, 1997 – ISBN: 972-8170-173

DEEP/MSST – Departamento de estudo, estatística e planeamento, Ministério da segurança social e do trabalho – Relatório Final 2003, Indicadores de empreendedorismo e Inovação – Coleção Cogitum nº 10

BARAÑANO, Ana Maria – **Métodos e técnicas de investigação em Gestão-** 1ª Edição, 2008, ISBN: 978-972-618-312-9

FERREIRA, Manuel; REIS, Nuno; SERRA, Fernando- **Negócios Internacionais** 2011,ISBN:978-972-757-714-9

DAVID, Bornstein – **Como mudar o Mundo - Os empreendedores sociais e o poder de Novas Ideias**, 1ª Edição 2007-ISBN: 978-972-8929-79-4

NONAKA, Takeuchi- **criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da Inovação**. Rio de Janeiro, 1997.

DINIS, Caetano-**Empreendedorismo e Incubação de Empresas**, 1ª Edição 2012,
ISBN 978-989-713-038-0

SARKAR, Soumodip- **empreendedorismo e inovação** 2014,ISBN 978-972-592-406-8

COSTA, Horácio 2010 - **Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios**, 9ª Edição atualizada, ISBN 978-972-757-677-7

SILVA, Eduardo; MONTEIRO, Fátima - **Empreendedorismo e Plano de Negócio**, 2ª edição-Revista e atualizada, 2014, ISBN: 978-989-768-012-0

RAYMOND Quivy, LUC VAN Campenhoud- **Manual de Investigação em Ciências sociais**. Trajetos. 6ª Edição 2013-ISBN: 978-972-662-275-8

AZEVEDO, C ; FRANCO, Raquel; MENESES J. -**Gestão de organizações sem fins lucrativos**-Edição Periódica 2010, ISBN: 978-989-8414-02-1

PEREIRA, Alexandre; POUPA, Carlos – **Como escrever uma tese monografia ou livro científico usando o Word**; 5ª Edição, Silabo 2012;ISBN: 978-972-618-691-5

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). **Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha (2ª ed.)**. Lisboa: Factor.

Reis, F. L. (2010). **Como elaborar um Dissertação de Mestrado**. Lisboa: Factor.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). **Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª ed.)**. Lisboa:Gradiva.

Mod. GIP 23-DGSS, no caso de associações de solidariedade social. Este modelo está disponibilizado em: www.seg-social.pt. **Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social IPSS, I.P. Pág. 14/14**

ERMIDA, João – **Métodos executivos do Futuro**: 2ª Edição 2008, ISBN: 978-972-20-3661-0

MARIBE, Yasmine, Santos; ISABEL, Ramos - **Business Intelligence: Tecnologia da Informação Gestão de Conhecimento** 2ª Edição de 2009, ISBN: 978-972-722-516-3

PINTO, J; CURTO, J.- **Estatísticas para economia Gestão: Instrumento de Apoio à Tomada de Decisão**, Lisboa: Silabo, 1999

ANEXOS

Índice de Anexos

ANEXO A.....	148
Protocolo de investigação.....	148
A. Visão geral do projeto de investigação.....	149
Questões de investigação	149
2. Tipo e natureza do estudo de caso.....	149
3. Informação contextual.....	150
B. Procedimentos do trabalho do campo.....	150
C. GUIÃO DE RECOLHA DE DADOS	151

ANEXO A

Protocolo de investigação

Ser empreendedor com base em processo de inovação competitivo em Sector terciário:
estudo caso de uma ONG Portuguesas

A. Visão geral do projeto de investigação

1. Objectivos da investigação

A definição do objectivo do estudo – Ser empreendedor com base em processo de inovação competitiva em ONGs – deu origem a um conjunto de perguntas, às quais se pretende responder, com base nos resultados obtidos.

Questões de investigação

É fundamental perceber:

- 1)- Como ser empreendedor com base em processo de inovação e competitiva na ADRA?
- 2)- Qual a importância do processo da inovação na ADRA?
- 3)- Qual a estratégia de inovação adoptada pela gerência da ADRA?
- 4)- Será que o modelo adoptado faz sentido para todas as ONGs?
- 5)- Quais as ferramentas de apoio que suportam a estratégia do processo da inovação?

2. Tipo e natureza do estudo de caso

O caso analisado: uma ONG portuguesa inseridas em terceiro sector, nomeadamente ADRA - Portugal. A ADRA apresenta Inovação, apesar de ter diferentes graus de envolvimento.

O horizonte temporal de estudo do caso: 2014 - 2015. O estudo de campo será realizado entre Janeiro de 2015 e Junho de 2015.

O estudo de caso proposto é exploratório (descritivo), isto é, pretende obter a validação do modelo identificado, bem como o reconhecimento de outros factores relevantes, que possam enriquecer o modelo teórico.

A partir do estudo de caso proposto pretende-se explorar as várias componentes do modelo. A natureza do estudo prevê a realização de uma abordagem de um modelo teórico, entre o modelo sociológico de inovação e o modelo da ONG envolvida.

3. Informação contextual

Para a realização do estudo qualitativo é essencial perceber o contexto em que esta funciona, nomeadamente:

- A característica genérica da ADRA: organização, actividades envolvidas, dinâmica, concorrência, metodologias, regulamentação.

B. Procedimentos do trabalho do campo

O presente protocolo de investigação foi enviado a direcção da ADRA – Portugal. Foram efectuados contactos preliminares por telefone com duas pessoas da direcção da ADRA e de seguida, realizar-se-ão contactos individuais com o objectivo de marcar período do envio do questionário de entrevista e recolha de documentos relevantes.

Fontes de informação

Prevê-se a utilização de três tipos de fontes de informação:

Fontes de informação	Documentação:	Entrevistas:	Observação
	Documentos internos Organogramas; Dados variados; Informação relativa a projectos; Documentação externa:	Guião de entrevista; Texto e dados recolhidos.	

Confidencialidade: assegurar que é construída uma relação de confiança e que não há passagem de informação.

Entrevistas: usar entrevista por questionário para registar com exactidão toda e qualquer informação. Os entrevistados terão oportunidade de verificar a informação recolhida, através da disponibilização da tese.

Processo: Fazer um esquema que identifique claramente cada uma das fases e os respectivos timings.

Tratamento de dados: Utilização de métodos de análise qualitativa

Registo: criar um calendário onde possa registar toda e qualquer informação relevante.

C. GUIÃO DE RECOLHA DE DADOS

1. Questões específicas para lembrar durante a recolha de dados

As variáveis do modelo que foram consideradas relevantes devem ser analisadas para compreender como funciona no caso da ADRA – Portugal – ver tabela seguinte

ANEXO B Guia de Entrevista

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa



ISCAL

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo - Guião de entrevista Qualitativa por questionário.

Nome: André José André, N° 20130325, **Turma:** _____

ANEXO A: GUIÃO DE ENTREVISTA QUALITATIVA (GEQ)

GUIÃO DE ENTREVISTA QUALITATIVA - DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Antes de mais, muito obrigado por ter aceitado a participar neste estudo no âmbito da dissertação, resultado de um estudo em Mestrado em Gestão e empreendedorismo do Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa.

ÂMBITO

Com foco ao estudo de caso a ADRA- Portugal nos processos da inovação competitiva dos seus serviços, uma vez que pelas especificidades que apresentam constitui um tema ainda muito pouco trabalhado, o que associados à importância crescente dos serviços na sociedade, atribuem uma relevância e pertinência excepcionais a este trabalho.

OBJECTIVOS

Objectivo central deste estudo consiste na análise dos factores ligado ao processo de inovação que contribuem para o sucesso da competitividade e clarificar um modelo, e respectivo impacto nomeadamente, nas Instituições particulares de solidariedade social, a partir de um estudo de caso. Assim, o universo a ser estudado abrangerá uma (ONGD) ADRA - Portugal.

Dada a importância do processo de inovação, enquanto fator impulsionador da competitividade é um dado adquirido das organizações, no sentido de proporcionar uma visão científica desta temática e cientes da importância de identificar mecanismos efetivos que promovam o crescimento sustentado e a capacidade competitiva das organizações portuguesas.

Através deste estudo pretende-se:

- a) Proporcionar uma visão científica desta temática as organizações para alargamento de uma gama de serviços de maior valor acrescentado, de maior nível tecnológico, adequada às necessidades cada vez mais actuais da sociedade;
- b) Aumentar o nível de processo de inovação competitivo em ONGD Portuguesas.

RESULTADOS

Uma ferramenta de benchmarking em novos serviços técnicos, especialmente vocacionadas para ONGD;

Uma ferramenta de auto-diagnóstico da situação da ONGD;

Uma ferramenta de apoio à decisão no processo de inovação dos serviços técnicos da ONGD;

NOTA COMPLEMENTAR:

A entrevista em questionário realizar-se-á, em regime não presencial, enviada em formato digital em Word para o endereço electrónico da ADRA- Portugal em estudo e terá a duração máxima de 1 hora de preenchimento.

A estrutura da entrevista divide-se em 8 dimensões: Historial da organização, conceito, processo de inovação, competitividade e posicionamento ao mercado, vantagem competitiva, conhecimento, Pessoal e outros recursos. Para cada dimensão, são introduzidas várias questões, das quais contemplam respostas direitas. Para garantir a recolha de informação detalhada é, porém, sempre pedido ao entrevistado que fundamente a sua resposta.

No seguimento deste enquadramento considerou-se pertinente colocar como o objectivo para o presente estudo as seguintes questões:

ORGANIZAÇÃO:

CARECTERIZAÇÃO DA ONGD:

DADOS GERAIS

Nome da Organização:	
Localização (Conselho):	
Ano de constituição:	
Nome do contacto:	
E-mail do contacto:	

ACTIVIDADE

Actividade principal:	
CAE:	
Número de Colaboradores:	
Valor do activo líquido:	
Valor em despesas de I&D:	
Países onde está Presentes:	

HISTORIAL DA ORGANIZAÇÃO. (Por favor fundamente a sua resposta).

Para começar, gostaria que fizesse uma breve descrição do historial da organização (numa perspectiva de evolução), contemplando, em particular, os seguintes tópicos:

Nota: Por favor escrever as respostas das 5 linhas na última folha do questionário.

Fundadores da organização;

Estrutura orgânica da organização;

Localização geográfica e área de actuação;

Principais serviços;

Quantas pessoas são apoiadas em cada delegação

CONCEITO

1-O que entende por inovação competitiva, no contexto da organização? Considera que a inovação é estratégica para a organização? Porquê?

Resposta:

PROCESSO DE INOVAÇÃO

2 – Como ser empreendedor com base em processo de inovação e competitiva na ADRA?

Resposta:

3- Qual a importância do processo da inovação na ADRA?

Resposta:

4.Qual a estratégia de inovação adoptada pela gerência da ADRA?

Resposta:

5. Será que o modelo adoptado faz sentido para todas as IPSS?

Resposta:

5-Quais as ferramentas de apoio que suportam a estratégia do processo da inovação?

Resposta:

6-Que áreas associa ao processo de inovação da organização? São sempre as mesmas que participam ou variam consoante o tipo de projecto? Quais as funções associadas a essas áreas?

Resposta:

7-Considera que existe partilha de conhecimento entre os envolvidos no processo de inovação? De que forma é que acontece?

Resposta:

8-O processo de inovação é apoiado por ferramentas específicas? Quais?

Resposta:

9-Qual o seu papel em particular no processo de inovação?

Resposta:

10-Como se faz a avaliação do processo de inovação? E de um projecto em particular?

Resposta:

POSICIONAMENTO NO MERCADO

11-Em sua opinião, quais são os principais desafios que a ADRA Portugal tem/ terá de enfrentar?

Resposta:

12-Em que medida o contexto e a localização geográfica da ADRA Portugal foram determinantes para motivar o processo da inovação?

Resposta:

13-Considerando as principais actividades da ADRA Portugal e o processo de inovação competitivo e posicionamento, quão importante considera estar informado e aplicar ao mercado?

Resposta:

VANTAGENS COMPETITIVAS

14-Quais são as principais vantagens competitivas e pontos fracos da ADRA Portugal?

Resposta:

15-De que modo é que a aquisição de tecnologia (Ex. tecnologia de informação e comunicação) tem sido fundamental para a ADRA Portugal inovar e aumentar/sustentar sua vantagem competitiva?

Resposta:

CONHECIMENTO

16-Qual a importância da transferência e integração dos diferentes conhecimentos no processo de inovação?

Resposta:

17-Quando há participação de elementos externos a organização no processo de inovação, como funciona a comunicação com estes elementos? Há partilha livre de opiniões e conhecimento?

Resposta:

PESSOAL (no processo de inovação)

18- Para integrar o processo de inovação são necessárias competências específicas? Ou variam?

Resposta:

19- O que acha da forma como comunicam os colaboradores associados à inovação? Há partilha livre de opiniões, não há, como funciona? Existem registos? Acessíveis a todos? Como acontece?

Resposta:

OUTROS RECURSOS (para inovação)

20-Considera que os recursos financeiros disponíveis são suficientes para estimular o processo de inovação? Acha que podem existir mecanismos alternativos?

Resposta:

21- Quem é responsável pela atribuição de recursos financeiros à inovação? E quem é

Resposta:

22-Responsável por gerir estes recursos?

Resposta:

22- Há transferência de recursos financeiros entre os vários projectos de inovação? Em que situações?

Resposta:

FIM