

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



ISCAL

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

CONTRIBUTO DA INOVAÇÃO PARA O AUMENTO DE PERFORMANCE:  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CABO-VERDIANA

---

Kateline Simone Semedo Mendes

Lisboa, agosto de 2024



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

CONTRIBUTO DA INOVAÇÃO PARA O AUMENTO DE PERFORMANCE:  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA CABO-VERDIANA

Kateline Simone Semedo Mendes

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 de Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente ----- Doutora Tânia de Jesus

Arguente----- Doutor José Eduardo Agostinho

Vogal ----- Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, agosto de 2024

## Dedicatória

Aos meus pais,

Carlos Alberto Mendes e Ana Barbosa

## **Agradecimentos**

Agradecer é um ato de gratidão perante quem nos apoia incondicionalmente, quem nos ajuda e acredita em nós, existindo várias formas de agradecer. Neste relatório pretendo agradecer a todos aqueles que me ajudaram, apoiaram e participaram na minha vida, aqueles que sempre acreditaram em mim, na minha força para concretizar este objetivo.

Para já ficam os agradecimentos:

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida, e pela força divina que não me deixou desistir.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA, que me acolheu durante estes últimos dois anos. A todos os professores, mestres e doutores que me ensinaram, sobretudo o professor José Moleiros que foi o meu orientador durante o período de realização de dissertação, que tem sido muito prestativo. Aos meus colegas que me receberam, acolheram e apoiaram sempre.

A todos os meus amigos e família que sempre me apoiaram para conquistar mais uma vitória.

Aos meus pais, pelos seus esforços e sobretudo pelo seu apoio incondicional. Agradeço do fundo do meu coração ao meu pai, que tudo por mim faria e em grande parte lhe devo muito.

Agradeço os meus irmãos, que sempre me acompanham e me motivam com belas palavras.

**MUITO OBRIGADO A TODOS!**

## RESUMO

Com a globalização do mercado, hoje em dia a inovação é considerada um fator primordial para a performance das empresas. Este trabalho científico baseia-se sobretudo em investigação: contributo da inovação para o aumento de performance: um estudo de caso de uma empresa cabo-verdiana s.a, através de uma reflexão da importância da inovação como ferramenta estratégica para a performance empresarial neste mundo globalizado. A Sociedade cabo-verdiana de tabacos s.a, está em constante evolução, a fim acompanhar as tendências dos mercados e é caracterizada por um crescimento regular e elevada evolução. Isto exige à empresa grande eficiência para inovar, para atender às diferentes necessidades dos consumidores e fazer face à elevada concorrência indireta.

A presente investigação tem como objetivo primordial em responder à questão de investigação, a inovação na indústria sociedade cabo-verdiana de tabacos, s.a, nas suas várias dimensões. Para o efeito, foi utilizada uma metodologia qualitativa recorrendo ao método de estudo de caso único. Com a investigação, é possível concluir o seguinte: (1) a primeira dimensão: contributo da inovação ( que esta relacionados a questão de investigação) ; e a segunda dimensão (2) que se trata o processos da inovação, e Por último a terceira ( 3) dimensão que está relacionado com performance empresarial em resultado da inovação, embora essas duas dimensões as resposta do funcionário da sociedade Cabo Verdiana de tabacos não foi muito satisfatória, e sobretudo na segunda dimensão, para uma análise mais aprofundada. É de refletir sobre o aspecto que condicionou a investigação do estudo do caso único, bem como apresentar sugestões e recomendações que poderão ajudar a uma futura investigação.

Palavras-chave: inovação, performance empresarial, estudo de caso.

## **ABSTRACT**

With the globalization of the market, nowadays innovation is considered a primary factor for the performance of companies. This scientific work is mainly based on research: contribution of innovation to the increase of performance: a case study of a Cape Verdean company s.a., through a reflection of the importance of innovation as a strategic tool for business performance in this globalized world. Cape Verdean Tobacco Society s.a, is in constant innovation evolution, in order to follow the trends of the markets and is characterized by a regular growth and high evolution. This requires the company to be very efficient in order to innovate, to meet the different needs of consumers and to cope with high indirect competition.

This research has as its primary objective to answer the research question, innovation in the Cape-Verdean tobacco industry, s.a., in its various dimensions. For this purpose, a qualitative methodology was used using the single case study method. With the investigation, it is possible to conclude the following: (1) the first dimension: the first dimension: the contribution of innovation (which is related to the research issue); and the second dimension (2) which deals with the innovation process, and finally the third ( 3) dimension that is related to business performance as a result of innovation, although these two dimensions the response of the employee of the Cape Verdean tobacco company was n It is necessary to reflect on the aspect that conditioned the research of the single case study, as well as to present suggestions and recommendations that may help a future investigation very satisfactory, and above all in the second dimension, for a more in-depth analysis.

Keywords: innovation, business performance, case study.

Índice	
Agradecimentos	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
Lista de abreviaturas	10
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Importância da inovação	13
1.2 Objetivos do estudo	15
1.2.1. Objetivo geral:	15
1.1.2 Objetivos específicos:	15
1.3 Estrutura de realização do estudo	15
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	17
2.1 Inovação	17
2.1.1 Surgimento da inovação	17
2.1.2 Conceitos de inovação	19
2.1.3 Tipos de inovações	21
2.1.4 Inovação e mercado	22
2.2 Fundamentos teórico sobre inovação empresarial	24
2.2.1 Inovação segundo teoria de schumpeter	24
2.2.2 Modelos de inovação	26
2.2.3 Abordagem sistemática da inovação sob a logica espacial	30
2.2.4 Abordagem dos sistemas de inovação e suas aplicações ao setor de serviços	33
2.2.5 Fatores que influenciam a inovação	35
2.2.6 Processo de inovação	36
2.2.7. Medir a inovação	39
2.2.8 Os efeitos da inovação na performance das empresas	42
2.3 Performance empresarial	43
2.3.1 Conceito performance	43
2.3.2 Medir a performance	45

2.3.3 Inovação e a performance	49
2.4 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	52
3. METODOLOGIA	52
3.2. Entrevista	54
3.3. Instrumentos de recolha de dados	55
3.5. Procedimentos de análise de dados	55
4. CONTEXTO DO ESTUDO	56
4.1 Setor de atividade	56
4.2 Caracterização da sociedade cabo-verdiana de tabacos	59
5 RESULTADOS	63
5.1 Resposta à questão de investigação	63
6. CONCLUSÃO	68
6.1. Limitações e sugestões de melhorias	70
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	71
Apêndice	78

## **Índice de Ilustrações**

Figura 1-Modelo de inovação de primeira geração	26
Figura 2-Modelo de inovação de segunda geração	27
Figura 3-Modelo de inovação de terceira geração	28
Figura 4-Modelo de inovação chain-link	29

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1-Estrutura Societária	63
Tabela 2-Evolução das quantidades vendidas por marca nos últimos cinco anos	64
Tabela 3-Evolução da produção de 2018 a 2022	65
Tabela 4-Marcas de produção local	66

## **Lista de abreviaturas**

BEP Bolsa de Emprego Público.

BVCV Bolsas de Valores de Cabo Verde

ECV Escudo de Cabo Verde

ECT Sociedade Cabo Verdiana

ISCAL Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

OCDE Organização Europeia de Cooperação Económica

I&D Investigação e Desenvolvimento

ROA Retorno sobre Ativos

ROE (Retorno sobre Patrimônio)

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

NPV Valor Presente Líquido

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste na elaboração de dissertação, efetuando como parte integrante e conclusivo do mestrado em gestão e empreendedorismo, ministrada no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

A inovação começou a ganhar importância no século XX, impulsionada pelas teorias de Joseph Schumpeter, economista austríaco que desenvolveu conceitos sobre o importante papel da inovação originada no interior da firma, a partir da ideia da chamada “destruição criadora”, que coloca a inovação disruptiva como eixo central e norteador da mudança (TIGRE, 2006).

Segundo Schumpeter (1988), em função da grande concorrência de mercado, as firmas se encontram constantemente em busca de inovações, embora, às vezes, não tenham consciência clara dessa busca. A tese de Schumpeter foi reconhecida e ampliada em diversos estudos que se seguiram, em particular pelos chamados autores neo-schumpeterianos. Os conceitos ampliados do fenômeno da inovação, que passou a incorporar, também, mudanças incrementais, tiveram forte influência na elaboração do Manual de Oslo (2007), documento publicado pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que visa prover orientação para organizar e estimular os mecanismos de inovação.

Assim, uma empresa só poderá crescer, evoluir e sobreviver se for bem-sucedida nas estratégias adotadas para fazer face aos desafios de uma concorrência cada vez mais globalizada. O mercado exige a introdução de novas ideias, novos produtos e novos serviços, e as empresas para sobreviverem terão de dar resposta a estas exigências do mercado, inovando e agregando um novo valor aos seus produtos e serviços (Coons, 2015).

## 1.1 Importância da inovação

A globalização tem exigido mudanças no desenvolvimento de produtos e serviços capazes de atender às necessidades de mercados globais, pois já não é importante somente optar e evoluir, é também importante repensar a estratégia em relação a definição do negócio, de tecnologias e competências necessárias, além da redefinição de sistemas organizacionais e dos espaços físicos para atuação. Tais mudanças estão relacionadas com as competências-chaves, devendo ser identificadas e maximizadas as que faltam para estruturar o futuro, utilizando-se o conjunto de habilidades tecnológicas e de aprendizagem em todas as unidades do negócio, agregando valor exclusivo à empresa (DORNELAS, 2005).

Com esta globalização do mercado e com o desenvolvimento das tecnologias, as empresas estão lidando cada vez mais com os produtos ou serviços diferenciados nos mercados, e por isso eles se sentem obrigados a inovar para manter-se no mercado e para competir com os concorrentes.

Simultaneamente, a capacidade para desenvolver novos produtos é importante porque a envolvente está em constante mudança. Melhorias da componente socioeconómica (na qual as pessoas acreditam, esperam, querem e conseguem) criam oportunidade e constrangimento (Joe Tidd, John Bessante e Keith Pavitt, 2003).

O crescente nível de competitividade entre empresas e o grau de mudanças sociais fazem com que empresas de vários setores busquem novos mercados, novos processos e novas formas de gerir os negócios, em outras palavras, inovação. A inovação torna-se a iniciativa que traz uma novidade ou uma melhoria nos produtos/serviços oferecidos por uma empresa (Manual De OSLO, 1996).

A inovação nas empresas é explorar novas soluções e oportunidades no mercado, inclusive com o aprimoramento de ferramentas, processos e tecnologias. A fim de contribuir para aumento da performance empresarial, para a empresa ganhar vantagens competitivas com seus concorrentes, têm de apostar fortemente na inovação.

A globalização tem exigido mudanças no desenvolvimento de produtos e serviços capazes de atender às necessidades de mercados globais, pois já não é importante somente optar e evoluir, é também importante repensar a estratégia em relação a definição do negócio, de tecnologias e competências necessárias, além da redefinição de sistemas organizacionais e dos espaços físicos para atuação. Tais mudanças estão relacionadas com as competências-chaves, devendo ser identificadas e maximizadas as que faltam para estruturar o futuro, utilizando-se o conjunto de habilidades tecnológicas e de aprendizagem em todas as unidades do negócio, agregando valor exclusivo à empresa (Dornelas, 2005).

O surgimento das inovações nas empresas depende de um conjunto de fatores: gerenciáveis, facilitadores ou inibidores das atividades pessoais e grupais para o desenvolvimento de novas ideias e da sua implementação. Daí a importância de se olhar empresarial.

## **1.2 Objetivos do estudo**

Tendo em consideração o tema, colocado no início deste estudo, contributo da inovação para o aumento de performance: um estudo de caso de uma empresa cabo-verdiana.

Para o desenvolvimento deste trabalho, irá estabelecer o seguinte,

### **1.2.1. Objetivo geral:**

Analisar o contributo da inovação na performance das empresas, a fim de conseguir alcançar o resultado pretendido pelo objetivo geral proposto, é necessário cumprir os seguintes.

### **1.1.2 Objetivos específicos:**

Apresentar a evolução do conceito da inovação e suas vertentes históricas, tipos da inovação, processo da inovação e como medir inovação;

Estabelecer os fundamentos teóricos sobre a inovação empresarial;

Descrever conceitos da performance e como medir a performance.

## **1.3 Estrutura de realização do estudo**

Esta dissertação está dividida em capítulos, subcapítulos:

1- Introdução (importância da inovação, objetivos de investigação)

2- Enquadramento teórico e questão de investigação (surgimento da inovação, conceitos da inovação, modelos da inovação, conceitos da inovação, processos da inovação);

3-Metodologias de investigação (método utilizada para investigação, procedimento de recolha para análise de dados);

4-contexto de estudo (uma pequena abordagem da empresa a ser investigada)  
;5-resultados (consta o análise da questão de investigação e duas outras dimensões que consta no guião de entrevista) a última parte da investigação contém as conclusões, limitações e as sugestões.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Inovação**

#### **2.1.1 Surgimento da inovação**

A inovação surge, em teoria, como um processo de “destruição criadora” que, como defendeu SCHUMPETER, em 1942, é capaz de revolucionar toda a economia. Este professor considerava que a “inovação fazia parte do sistema económico” realçando, já há mais de meio século, a sua importância e relegando, para a passada visão dos neoclássicos e Keynesianos que explicavam o equilíbrio estático da economia ajustado, respectivamente, do lado da oferta ou do lado da procura, considerado a inovação exógeno ao sistema económico.

Em 1987, Christopher Freeman, destaca-se como conceptualista da teoria da inovação, ao analisar as lições do Japão na sua obra, já clássica, *thechnology polcyand Economic Performance: Lessons From Japan*”, onde surge, pela primeira vez, expressão “sistema de inovação”, criando espaço para estudos posteriores e obras referentes a esta temática.

No manual de Frascati (1980), a inovação científica e tecnológica é a transformação de uma ideia num produto vendável novo método de serviço social. A diferença entre inovação científica e tecnológica tem a ver com as origens da inovação.

Freire (2000), define inovação como “processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado”. Não se trata de um ato único ou pontual, constituído antes um processo global que se estende ao longo do tempo. Não se resume à geração de novas ideias, pois requer a invenção de algo novo, a sua posterior aplicação na própria organização ou no mercado, sendo esta a principal diferença entre invenção e inovação.

A inovação surge, assim, como a aplicação dos conhecimentos tecnológicos, isto é, das novas tecnologias, consistindo na aplicação comercial de uma ideia, isto é, numa ação comercial, social, ou económica que, explorando novidades, responde às

necessidades das pessoas. Por não ser científica cria riqueza e não cria conhecimento. A investigação científica, seja ela fundamental ou aplicada, bem como, o desenvolvimento experimental concorre para a diversidade e complexidade das tecnologias, sendo cada vez maior o contributo da ciência para o desenvolvimento tecnológico.

Autores como Mullet e Ginet (1999), defendem “que as pressões do mercado empurram as empresas a desenvolver processos de inovação capazes de criar valor económico” e “a nova riqueza que se cria, seja por diminuição dos custos ou aumento da oferta, constitui um valor social que justifica a preocupação dos Governos, convertendo as políticas de investigação científica em pilares fundamentais de toda a política económica”. Assim, é cada vez maior o recurso a trabalhos científicos orientados para investigação e desenvolvimento de novos processos, novos produtos, onde resultam avanços tecnológicos constantes e crescentes investimentos em I&D em regiões e setores apoiados pelos Governos e UA.

Os avanços tecnológicos decorrem, como vimos, em função de:

- Resposta a oportunidades que surgem nos mercados, geralmente, estimuladas pela procura: Market-pull ou Demand-pull innovation;
- Respostas a oportunidades tecnológicas surgidas com as invenções ou descobertas científicas, estimuladas pela ciência: Science-pusb ou Science and Technology- push.

Daqui resulta que as necessidades dos consumidores são satisfeitas em função de comportamento dos mercados e das tecnologias, sendo óbvio que inovação tecnológica, em vog a nos anos 70, tenha sido reduzida para uma só palavra, nestes últimos anos, mais simples, de inovação que se consagra em três tipos (livro verde da inovação 1995):

- Renovação e alargamento das gamas- de produtos, serviços e mercados associados;
- Introdução de um novo método de produção, aprovisionamento ou distribuição.
- Alteração dos paradigmas-de gestão, condições e organização do trabalho, financiamento, qualificação de recursos humanos ou outras inovações humanas.

### 2.1.2 Conceitos de inovação

A inovação é considerada como uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável num ambiente em constante mudança, isto porque leva à melhoria dos processos e produtos, faz avanços contínuos que ajudam as empresas a sobreviver, permite às empresas crescer mais rapidamente, serem mais eficientes e mais rentáveis que as empresas que não inovam (Atalay, 2013).

Segundo Schumpeter (1942), a inovação manifesta-se através de: novos produtos ou melhoria de produtos existentes; novos métodos de produção; abertura de novos mercados; acesso a novas fontes de matérias-primas e novas formas de organização industrial.

Para Dosi (1988), a inovação está relacionada com a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e arranjos organizacionais.

A inovação constitui: um motor do crescimento – a empresa deve aproveitar as suas capacidades inovadoras para desenvolver novas atividades e criar novos valores (Muller et al., 2005; Silva et al., 2008) – e um fator-chave de competitividade – desenvolvendo um esforço permanente para criar vantagens competitivas sustentáveis (Silva et al., 2003).

A inovação é considerada como desenvolvimento e novas aplicações para as organizações, que têm como propósito principal lançar uma novidade no mercado. A inovação pode ser concebida de diversas maneiras, uma delas é com a transformação do conhecimento para algo com valor comercial (Gunday *et al.*, 2011).

A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem contínua e de investigação, que resulta no surgimento de novas ideias, posteriormente incorporadas em novos ou melhorados serviços/produtos, estratégias, processos ou métodos organizacionais e em novos tipos de associações e mercados que permitem melhorar o desempenho em geral (Alawamleh et al., 2018). Esta impulsiona o aumento da criatividade, que estimula o progresso socioeconómico, a satisfação dos clientes e a vantagem competitiva (Alawamleh et al., 2018).

A inovação promove o desenvolvimento organizacional e as empresas contam cada

Desta vez, com contribuições inovadoras dos atores organizacionais para manter a competitividade e melhorar os processos internos (Fang et al., 2019).

A inovação não ocorre de maneira isolada. A relação entre os funcionários das equipes de trabalho pode resultar em inovações organizacionais (Shanker et al., 2017).

O comportamento inovador gera novas ideias, incluindo diversas habilidades na realização das tarefas e conta com o papel motivador gerencial (Nazir et al., 2019).

O incentivo da liderança e reconhecimento por parte dela aos seus subordinados tem um papel de influência nos resultados de inovação e no pensamento inovador dos funcionários (Zeng & Xu, 2020).

Tálamo (2002), também formula definição semelhante, considerando que a inovação é algo abrangente, indo além da novidade ou da invenção. Existem diversas etapas entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, entre outras, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento.

O Manual de Oslo (OECD, 2005), descreve a inovação como a implementação de uma melhoria significativa de um novo produto/serviço, novo processo, nova metodologia de marketing, ou um novo modo de organizar as práticas de gestão, organização do local de trabalho e relações externas. Outras definições como a de Gerguri & Ramadani (2010), referem que a inovação é o processo de transformar novas ideias e novos conhecimentos, em novos produtos ou serviços.

O principal motivo para a inovação é a ambição das empresas para aumentarem a sua performance e obterem vantagem competitiva (Gunday et al., 2011), A adoção de inovação é um construto complexo, de uma variedade de fatores individuais e organizacionais (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989).

Gerguri & Ramadani (2010), afirmam que para fazer face a novas situações, as empresas devem procurar continuamente novas formas de produção, nomeadamente oferecerem novos produtos ou melhorar os já existentes.

Inovações em novos produtos, processos, custos ou melhorias organizacionais permitem que entidades se diferenciam e se destaquem no mercado de atuação, pelo aumento de sua eficiência e diminuição de custos (HASHI, STOJCIC, 2013).

### **2.1.3 Tipos de inovações**

Em um conceito mais recente, inovação pode ser descrita como a implementação de um novo ou relevante recurso para a empresa, podendo ser um produto, processo, marketing e método; com o intuito de reafirmar uma posição competitiva, além de aumento de conhecimento. (OECD – Manual De OSLO; 2005). De acordo com tal conceito, há quatro tipos de inovação:

- Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OECD – Manual De OSLO; 2005; p. 57).

- Inovação de processo: “Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados” (OECD – Manual De OSLO; 2005; p. 58 - 59).

- Inovação de marketing: “Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.” (OECD – Manual De OSLO; 2005; p. 59).

· Inovação organizacional: “Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OECD – Manual de OSLO 2005; p.61).

“As atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a P&D que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica.” (OECD – Manual De OSLO; 2005, p. 56)

Nuchera et al. (2002, p. 64) descreve o processo de inovação como “o conjunto de etapas técnicas, industriais e comerciais, que conduzem ao lançamento com êxito de novos produtos e serviços ou à utilização comercial de novos processos técnicos no mercado”.

A inovação ainda pode ser classificada através de sua natureza, como incremental ou disruptiva. A primeira utiliza a tecnologia corrente no mercado para fortalecer as competências. Esse tipo de inovação gera valor através do efeito acumulativo e através da criação de versatilidade” (Calia; Guerrini; Moura, 2007; p. 427).

Já a disruptiva se trata de “começar em um mercado limitado, depois da melhora de tecnologia, eles substituem a tecnologia corrente e simplificam o produto e a preposição de valor” (Calla; Guerrini; Moura, 2007; p. 427).

#### **2.1.4 Inovação e mercado**

A literatura de inovação tem sido enriquecida ao longo de outras dimensões, a maior parte relacionadas com dinâmicas do processo de inovação descritas pelo ciclo de vida do produto. A ideia de um ciclo de vida de um produto em inovações tecnológicas foi articulada por Abernathy e Utterback (1978).

Que viram que a natureza de inovação num produto pode variar durante o seu período de vida. A trajetória do ciclo de vida de produto é caracterizada pela experimentação e aprendizagem sobre e pelos utilizadores, seguindo-se as subseqüentes etapas do ciclo de vida do produto caracterizado pela experimentação e aprendizagem sobre e pelos utilizadores, seguindo-se as subseqüentes etapas do ciclo de vida do produto, que estão baseadas na economia da inovação, desde os produtos que são novidades, aos que estão produzidos em massa e se tornam commodities. Essa transição é feita pela emergência de um design dominante.

**O ciclo de vida da tecnologia tem** um papel cada vez mais importante e não só na determinação do tempo do ciclo de vida do produto. A tecnologia vai mais além do ciclo de vida do produto e pode ser crucial para perceber o processo de comoditização. Um bom ponto de partida para perceber as ligações entre a tecnologia e o ciclo de vida do produto é a curva S de adoção da tecnologia, que traça a evolução da performance da tecnologia ao longo do tempo.

**O modelo do design dominante-** nos primeiros tempos de uma nova tecnologia, existe um grande potencial para a sua explicação. Ninguém sabe muito bem o que fazer com ela. Esta etapa é caracterizada por várias experimentações e há muitas variações do produto ou serviço na tecnologia e nas suas aplicações. O mercado é fluido, com pessoas a arriscarem.

Os consumidores destes produtos gostam da novidade. A incerteza está tanto nos consumidores destes produtos que gostam da novidade. A incerteza está tanto nos consumidores como nos produtores.

Nestas etapas não há um padrão- Mas gradualmente estas experiências começam a convergir para um “design dominante “. Este padrão dominante é muitas vezes o melhor tanto em termos técnicos como em termos da utilização por parte das pessoas, e é este padrão que começa a definir a regra do jogo.

Uma vez que emerge um design dominante, tanto em produtos como em processos, o foco move-se para experiências para tentar melhorar o design dominante. Nesta fase, apenas um pequeno número de empresas sobrevivem à fase anterior.

À medida que a tecnologia ganha maturidade, as inovações incrementais tornam-se mais significativas e o foco move-se para redução de custos, melhorias das

eficiências, para as economias de escala e para os processos de inovação. O processo de inovação vira-se para as unidades de produção especializadas em grande escala.

**Inovação disruptiva-** Christensen (1997), enriqueceu ainda mais o nosso entendimento de inovação do produto em resultado da sua questão se uma dada inovação é sustentável ou disruptiva para a empresa estabelecida numa indústria. A inovações sustentáveis referem-se a inovações que contribuem para a melhoria da performance em produtos existentes e assim um fortalecimento da posição da empresa no mercado, similar à inovação incremental. As inovações disruptivas, por outro lado, são quase inovações “de reserva”, em que os produtos são piores que produtos existentes pelo menos nalguns atributos, mas que conduzem ao falhanço das empresas líderes na indústria.

Como resultado deste desdobramento, as tipologias de inovação preenchem uma panóplia de diferentes tipos de inovação, como por exemplo, inovação incremental, regular, contínua, modular, arquitetural, evolucionária, revolucionária, realmente nova, de sutura, descontínua ou radical. Esta riqueza levou os académicos a um melhor entendimento da inovação do produto.

Ao mesmo tempo esta miríade de definições e as dinâmicas da inovação do produto, quase todas uma perspectiva tecnológica do produto, acabaram por enlamear as águas daqueles que pretendiam entender a inovação numa perspectiva mais holística, principalmente relacionando a inovação como resultado no mercado. Assim uma pessoa pode perder-se demasiado nas classificações, terminologias, medidas, fonte de inovação, etc.

## **2.2 Fundamentos teórico sobre inovação empresarial**

### **2.2.1 Inovação segundo teoria de schumpeter**

Schumpeter (1961), ao discorrer acerca do Fluxo Circular de Renda, afirma que este representa a economia num carácter estacionário. O que irá quebrar esse estado estacionário são as inovações, as quais têm como foco a satisfação das necessidades, pertencente a toda e qualquer produção. Porém qual o ponto de partida dessas

inovações? Costuma-se pensar que os consumidores sabem o que necessitam e são eles os responsáveis de passar essas necessidades para os produtores.

Schumpeter (1961, p.92), discorda dessa definição e afirma que “É, [...], o produtor quem normalmente inicia a transformação econômica e os consumidores por ele são orientados, se necessário; é como se lhes ensinasse a desejar coisas novas, ou diferentes, [...], que não as que se habituaram a usar”. Schumpeter (1961), define inovação como o surgimento do novo em detrimento do antigo, do obsoleto. Ele conclui que a inovação abrange cinco diferentes casos, tais como:

- **Introdução de um novo bem** – de um bem que não o consumidor desconheça (inovação radical) ou de uma nova qualidade do bem (inovação incremental);
- **Introdução de um novo método de produção** – um que a indústria ainda não tenha testado, baseado numa descoberta científica (nova ou antiga) ou uma nova visão comercial de uma utilidade;
- **Abertura de um novo mercado** – um mercado em que o ramo da indústria do país em questão ainda não tenha penetrado, sem levar em consideração se esse mercado existia antes ou não.
- **Conquista de uma nova fonte de fornecimentos** – matéria-prima ou produtos semi industrializados que já existam ou não.
- **Introdução de uma nova organização** – seja na indústria ou até criar ou acabar com o monopólio de uma região.

Vale lembrar que a inovação não necessariamente deve partir daquele que realizou o produto ou processo anterior e cria, ainda de acordo com Schumpeter (1961), uma descontinuidade característica do processo de inovação. Além disso, não podemos supor que a inovação só ocorre graças à capacidade ociosa dos meios de produção. Essa capacidade ociosa ocorre graças a eventos não econômicos. Devemos considerar que as inovações devem se compor de meios de produção de combinações antigas.

Schumpeter (1961), afirma que, em uma sociedade capitalista, sempre que o produtor quiser inovar, independente da sua riqueza, ele deve recorrer ao crédito e não deve se financiar com os ganhos da produção anterior. O indivíduo responsável por fornecer esse crédito aos produtores é chamado de Capitalista. Um exemplo de Capitalista, segundo Schumpeter, são os banqueiros.

É importante afirmar que as versões posteriores de um produto ou processo após uma inovação radical frequentemente podem ser consideradas como mais simples ou originais, devido ao fato de os melhoramentos de um produto ou processo tenha ressaltado suas funções e qualidades que tendem a ser dificilmente exploradas em períodos iniciais de desenvolvimento (SCHUMPETER, 1961).

### 2.2.2 Modelos de inovação

Após a segunda guerra mundial houve o crescimento econômico das indústrias, o desenvolvimento do mercado e o aumento da competição, com isso, a inovação passou a ser vista como um propulsor para o incremento da produtividade e a manutenção da competitividade empresarial (Rothwell, 1994). Assim, conforme Saraiva e Rolo (2009), a partir de década de 50 surgiram teorias para explicar o fluxo do processo de inovação, dando origem a cinco gerações de modelos lineares de inovação e, mais tarde, um modelo interativo denominado *chain-link* ou modelo das ligações em cadeia.

O primeiro modelo de inovação (figura 1), conhecido como inovação de primeira geração ou tecnologia *push* (1950 – 1960), prevê um fluxo unidirecional e concebe a inovação a partir da pesquisa básica, seguida pela pesquisa aplicada, o desenvolvimento no departamento de P&D, a produção e a difusão da inovação, não ocorrendo a realimentação entre as fases (Edquist & Hommen, 1999; Godin, 2006; Hobday, Boddington & Grantham, 2012; Wang & Kleiner, 2005)

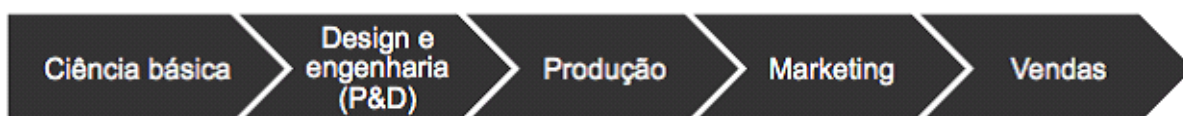


Figura 1-Modelo de inovação de primeira geração

Fonte: Wang e Kleiner (2005, p. 88)

O modelo de inovação de primeira geração é simplista e de pouca aplicação prática para a grande maioria das indústrias, visto que as necessidades do consumidor são definidas pelo departamento de P&D e não pelo mercado (Edquist & Hommen, 1999; Tohidi & Jabbari, 2012).

O modelo de inovação da segunda geração ou *demand pull* (1960 - 1970) (figura 2), também foi um processo linear simples, porém, devido a crescente ênfase estratégica em marketing, as organizações passaram a buscar no mercado as ideias para o desenvolvimento de produtos (Hobday, Boddington & Grantham, 2012; Rothwell, 1994; Wang & Kleiner, 2005). Neste modelo, o mercado direciona o P&D da empresa, ou seja, os consumidores são fontes de ideias para o desenvolvimento de novos produtos, e a função do P&D passa ser o atendimento das demandas do mercado

Os dois primeiros modelos de inovação não apresentam uma etapa de validação das necessidades e/ou do produto após o lançamento no mercado, como também não possuem a retroalimentação entre as fases. Hronszky e Kovács (2013), afirmam que os modelos de inovação lineares consistem em inovações fechadas, visto que a demanda é gerada pelo departamento de P&D da empresa. Conforme os autores, só é possível alcançar sucesso com a inovação linear fechada quando há uma série de fatores coincidentes colaborando, tais como uma demanda estável, clientes satisfeitos com produtos de massa e consumidores passivos - fatores praticamente impossíveis de alcançar nos dias atuais - evidenciando a deficiência e pouca aplicação prática destes modelos.



Figura 2-Modelo de inovação de segunda geração

Fonte: Rothwell (1994, p. 9)

O modelo de inovação de terceira geração (1970 - 1980), (figura 3), é um processo mais estruturado, através da combinação dos dois modelos anteriores, equilibrando as capacidades tecnológicas com as demandas do mercado (Hobday, Boddington & Grantham, 2012; Rothwell, 1994; Wang & Kleiner, 2005). Foi o primeiro modelo que não linear, sendo sequencial e dividido em fases distintas, mas que interagem entre si, onde o foco está no *feedback* entre o P&D e o marketing.

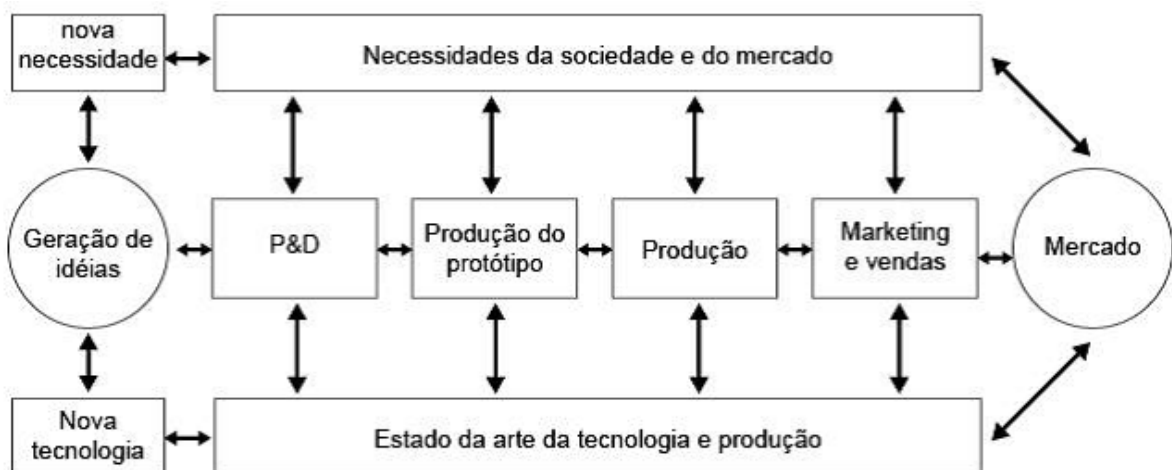


Figura 3-Modelo de inovação de terceira geração

Fonte: Rothwell (1994, p. 10)

O modelo de inovação de quarta geração (1980 - 1990), tem como principal característica a integração e o desenvolvimento paralelo das atividades de criação de um produto. Além dos fortes vínculos com os fornecedores, integrando-os ao estágio inicial de desenvolvimento de produtos, os diferentes departamentos da empresa trabalham simultaneamente no projeto (Hobday, Boddington & Grantham, 2012; Rothwell, 1994; Wang & Kleiner, 2005). O modelo apresenta grandes avanços em relação aos anteriores, além do *feedback* do mercado, há também a interação entre os atores do processo e as etapas de desenvolvimento.

O modelo de inovação de quinta geração ou modelo de rede (após 1990), enfatiza o aprendizado que surge dentro de organização e entre empresas, sugerindo um processo de rede distribuída (Ízadi, Zarrabi & Zarrabi, 2013). Neste modelo, há maior integração entre os atores da cadeia de produção (clientes, distribuidores, fornecedores, etc.), e o uso de recursos avançados de tecnologia da informação, visando a aumentar a velocidade e eficiência no desenvolvimento de novos produtos (Hobday, Boddington & Grantham, 2012).

O sexto modelo de inovação, o *chain-link* (figura 7), enfatiza a interação constante entre as oportunidades de mercado, a base de conhecimentos e competências da empresa (Alvares, 2010). No *chain-link* o desenvolvimento técnico se a partir de uma demanda do mercado, cujo projeto é desenvolvido e prototipado, dando início a um ciclo de retroalimentação em relação às necessidades do consumidor (Caraça, Lundvall & Mendonça, 2009). Ao longo do desenvolvimento do produto, são utilizados conhecimentos pré-existentes na organização, mas novas experiências podem ser desenvolvidas internamente ou adquiridas externamente, a partir da interação com a rede de relacionamentos da empresa (Alvares, 2010; Caraça, Lundvall & Mendonça, 2009).

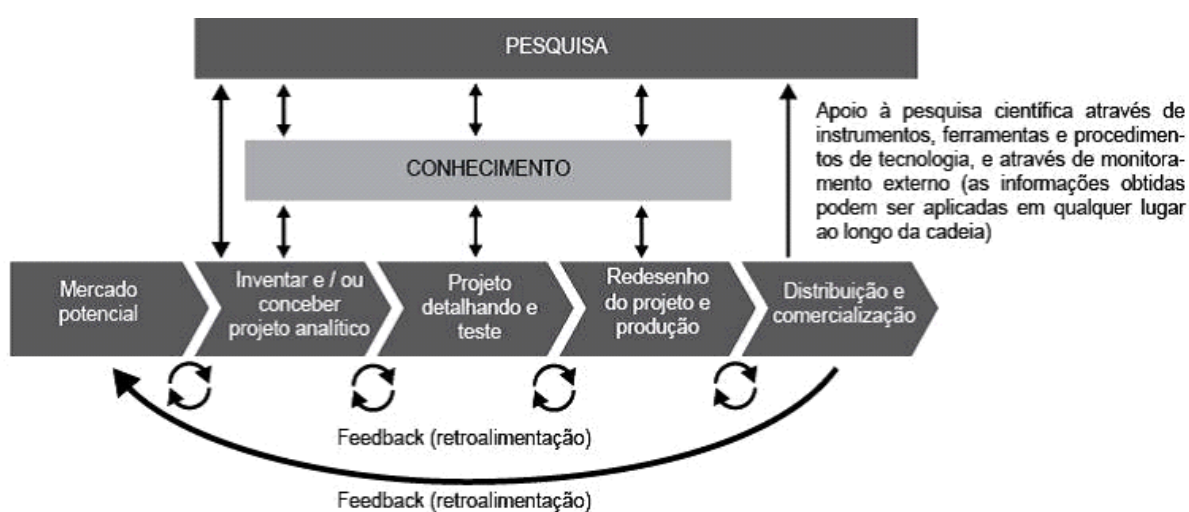


Figura 4-Modelo de inovação chain-link

Fonte: Kline e Rosenberg (1986, p. 290)

O *chain-link* consiste em um modelo de inovação não linear, cujo ponto principal está na interação entre as demandas do mercado, os conhecimentos, habilidades e competências da empresa.

Neste modelo, a inovação parte da identificação de uma oportunidade de mercado, que será desenvolvida a partir de um projeto, onde a pesquisa contribui para o processo de criação da inovação.

Dentre os modelos de inovação apresentados, percebe-se que houve mudanças ao longo do tempo, porém, de acordo com Hobday; Boddington e Grantham (2012), até o modelo de terceira geração o foco estava nos processos de P&D. A partir dos anos 70,

começaram a surgir modelos mais complexos que enfatizavam a interação entre as fases do desenvolvimento do produto e o mercado (Tohidi & Jabbari, 2012). Desde o segundo modelo de inovação, as necessidades do mercado começam a ganhar importância, e a partir da terceira geração, há uma maior preocupação com a interação entre os agentes do processo de inovação. O modelo de quinta geração e o *chain-link* acrescentam a troca de conhecimento e o aprendizado como fatores que contribuem para o processo de inovação.

### **2.2.3 Abordagem sistemática da inovação sob a lógica espacial**

A abordagem sistêmica surge da crítica ao chamado “modelo linear de inovação”, que teve seu apogeu logo após a Segunda Guerra Mundial e que guarda, em sua formulação, fortes relações com o padrão de organização do trabalho na era fordista (Freeman, 1995). Segundo a abordagem sistêmica, o modelo linear incorre em dois graves problemas em seus fundamentos principais.

O primeiro deles é a crença de que o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) é a fonte fundamental de possíveis inovações, ou seja, o processo de inovação está diretamente relacionado com o conhecimento codificado, formal, explícito. O segundo diz respeito ao caráter tecnocrático do modelo, devido ao conceito de que uma inovação consiste necessariamente em novo equipamento, em novo objeto técnico. Em suma, toda inovação teria necessariamente conhecimento formal incorporado.

Freeman (1995), demonstra, a partir do estudo comparativo dos sistemas nacionais de inovação do Japão, da Coreia do Sul e da antiga União Soviética, que a estruturação de forte base científica não é, por se, garantia de inovações. No entanto, em grande parte devido à facilidade de estabelecer medidas e comparações internacionais, o modelo linear se propagou nos meios acadêmicos e oficiais, não obstante as crescentes evidências empíricas de que “o sucesso das inovações, sua taxa de difusão e os ganhos de produtividade a ela associados dependem de uma ampla variedade de outras influências tanto quanto de P&D formal” (Freeman, 1995, p. 9).

O ponto de partida da abordagem sistêmica, em contraponto ao modelo linear, é o entendimento do processo de inovação como processo de caráter interativo, cujos

aspectos técnicos guardam sua relevância óbvia, mas cujo fundamento está em seu caráter social (Lundvall, 1988; 1998), sendo a inovação o resultado de um processo de aprendizagem coletiva (Keeble & Wilkinson, 1999).

Este processo, segundo Nelson (1988), é um processo evolucionário e apresenta dois elementos essenciais que definem sua natureza em economias capitalistas: a incerteza e o caráter parcialmente público da tecnologia. De um lado, a existência de múltiplas trajetórias tecnológicas possíveis de serem seguidas pelas firmas torna a incerteza uma característica inerente à atividade de inovação.

Segundo o autor anterior, “o que o sistema de inovação capitalista proporciona são múltiplas fontes de iniciativa e uma competição entre aqueles que colocam suas apostas sobre diferentes ideias” (Nelson, 1988, p. 313). A definição no mercado, a posteriori, das trajetórias de sucesso, aquelas efetivamente inovadoras, faz com que as firmas incorrem, por definição, em altos custos de transação. Por outro lado, o caráter parcialmente público de alguns aspectos da tecnologia estabelece limites à apropriação dos ganhos possíveis com uma determinada inovação.

Seguindo a análise de Schumpeter, Nelson (1988), aponta que em sua difusão a tecnologia gradativamente perde seu caráter proprietário em função de um maior domínio público de sua utilização. Este processo estabelece, ainda segundo o mesmo autor, três grandes benefícios para o sistema como um todo: o compartilhamento de custos, nova base para novas inovações e o equilíbrio competitivo. Ao mesmo tempo, isto pode desestimular o investimento privado em inovações, uma vez que parece estabelecer limites temporais para que as firmas usufruam os retornos desse investimento.

A consideração desses elementos constitui a base para a preocupação com uma análise sistêmica do processo de inovação. A redução da incerteza passa pela constituição de formas alternativas de governança em relação ao mercado, especialmente por meio de arranjos cooperativos entre os agentes envolvidos no processo.

Estes agentes, notadamente empresas, universidades, centros de pesquisa, governos em suas esferas de poder respectivas, relações interfirmas, especialmente do tipo usuário-produtor, produziram o conhecimento necessário, em grande parte tácito,

para o processo de inovação, através de relações rotineiras conhecidas como learning-by-doing, learning-by-using e learning-by-interacting (Lundvall, 1998).

Neste sentido, as instituições vigentes em determinado sistema, ao definirem os canais e códigos de comunicação entre estes agentes, condicionarão a complexidade e a velocidade do processo de aprendizagem e, com isso, o ritmo, a direção das inovações e, enfim, da própria evolução do sistema.

Os agentes do processo de inovação e as instituições, juntamente com o conjunto de hábitos, normas e regras de comportamento, caracterizam determinado sistema de inovação (Lundvall, 1988; 1998). Sua dimensão espacial, por sua vez, estaria embasada no caráter diferenciado que estes sistemas apresentam, em geral em nível nacional.

Alguns autores têm defendido que, sob o atual cenário internacional, uma espécie de tecno globalismo estaria reduzindo o significado de políticas nacionais de desenvolvimento tecnológico, à medida que a dinâmica das atividades inovadoras seria definida em escala global, conforme evidenciaram as alianças estratégicas e a descentralização dos esforços de P&D das transnacionais (Lastres, Cassiolato, Lemos, Maldonado, & Vargas, 1998).

Entretanto, segundo Lundvall (1988), embora o processo de aprendizagem seja fenômeno global, caracterizando o paradigma da economia do aprendizado, aspectos institucionais, culturais e geográficos interferem no fluxo das relações usuário-produtor, e de outras relações rotineiras de aprendizagem no âmbito de determinado sistema, explicando a existência de peculiaridades de nível espacial, prioritariamente de nível nacional, mas também de níveis regionais ou locais. Além disso, ressalta que “a forma específica pela qual um sistema nacional está inserido na economia internacional é a chave para o entendimento de sua dinâmica interna. Meu ponto é que é legítimo e importante fazer progressos na análise de sistemas nacionais” (Lundvall, 1998, p. 414).

#### **2.2.4 Abordagem dos sistemas de inovação e suas aplicações ao setor de serviços**

Vários trabalhos têm abordado a pertinência do estudo da inovação em serviços sob a perspectiva da análise de sistemas de inovação (Hauknes, 1996; Hauknes, 1998; Sundbo & Gallouj, 1998, Sundbo & Gallouj, 1998). A abordagem integradora, apresentada na primeira seção, relacionando as forças que influenciam o processo de inovação, reforça a percepção de que a inovação em serviços, como na manufatura, possui uma lógica sistêmica.

Nesta seção pretende-se apresentar, de acordo com a literatura revisada, em que medida a perspectiva dos sistemas de inovação é aplicável para análise do setor de serviços. Duas abordagens, assentadas em resultados empíricos, são destacadas aqui: por um lado, a análise de Sundbo e Gallouj (1998), inserida no que denominamos anteriormente de lógica espacial da abordagem dos sistemas de inovação, segundo a qual os autores identificam os sistemas de inovação em serviços como sistemas adocráticos; e, por outro lado, a aplicação do conceito de sistema setorial de inovação ao setor de serviços, empreendida por Tether e Metcalfe (2004).

### **Sistemas de Inovação em Serviços como Sistemas Adocráticos**

Sundbo e Gallouj (1998) consideram que um sistema de inovação pode ser entendido como “um padrão geral que pode descrever as atividades de inovação em um setor, neste caso no setor de serviços”. Tal sistema poderia apresentar, segundo estes autores, duas configurações genéricas, explicitadas a seguir:

**Sistemas de inovação institucionais:** onde as relações entre os atores do sistema seguem certos padrões. Em especial, as relações de cooperação estão formalizadas por meio de contratos de longo prazo ou de normas tácitas difundidas ao longo do tempo e plenamente reconhecidas por todos.

**Sistemas de inovação ‘adocráticos’:** alternativamente, as relações neste tipo de sistema não podem ser explicadas por leis, regras ou norma. “... é composto de certos atores, certas trajetórias de desenvolvimento dentro de importantes campos como tecnologia, administração, etc. e algumas formas de comportamento que são comuns para o setor em análise”. As ações em seu âmbito são guiadas por trajetórias gerais e as relações de cooperação são pontuais. É um sistema voltado mais para a competição no

mercado e menos para a constituição de mercados organizados, nos termos de Lundvall (1988).

**A partir da análise de evidências empíricas** sobre os padrões típicos de inovações verificadas em serviços, os autores concluem que não há um sistema de inovação para o setor de serviços em geral. Entretanto consideram que, embora poucos subsectores de serviços apresentem trajetórias coerentes, há a predominância de determinados padrões de inovação, em especial de um padrão de gestão estratégica da inovação, onde todos os elementos entendidos como forças externas e internas são reunidos, sem contar, necessariamente, com a existência de um departamento ou outro grupamento qualquer, formalmente instituído para gerar inovações.

O caráter ocasional das relações estabelecidas no interior deste sistema os leva a concluir, no entanto, que os sistemas de inovação em serviços são adocráticos, ou seja, como definimos anteriormente, são sistemas mediados prioritariamente pelo mercado, por meio do mecanismo de preços, e possuem, assim, um componente operacional predominante em relação aos componentes estratégicos vigentes nas relações de cooperação observadas em sistemas manufatureiros.

Este caráter adocrático não permite, no entanto, descuidar a importância que as especificidades locais jogam no processo de inovação em serviços. Em especial não permite desconhecer a presença de um processo de aprendizagem coletiva regional, definido por Lorenz como “... a criação e o desenvolvimento de uma base de conhecimento comum ou compartilhado entre os indivíduos constituindo um sistema produtivo que lhes permita coordenar suas ações na resolução de problemas tecnológicos e organizacionais com que eles se confrontam” (como citado em Keeble & Wilkinson, 1999, p. 296). Este processo está na essência do setor de serviços pela relevância das relações usuário-produtor. Como vimos, Lundvall aponta como estas relações estão cultural e localmente delimitadas, o que implica o ritmo e direção do processo de inovação. A pertinência desta abordagem sistêmica e de sua conformação espacial é um dos pontos de contato mais importantes na perspectiva de integração de uma teoria da inovação que congregue indústria e serviços.

Sundbo e Gallouj (1998), no entanto, estenderam sua visão de uma relação assistemática para sua análise da dimensão espacial e concluíram que os sistemas e subsistemas de inovação verificados em serviços não possuem uma dimensão sequer

nacional, podendo ser compreendidos apenas como sistemas internacionais e que a internacionalização está intimamente ligada ao seu potencial inovador.

### **2.2.5 Fatores que influenciam a inovação**

Segundo Livro Verde sobre a Inovação (1995), a própria competitividade de um país, de uma região ou de uma empresa depende, da forma determinante, da sua capacidade para investir na investigação, no conhecimento e na tecnologia, assim como na formação das competências que permitam explorar da melhor maneira, ao nível de produtos, processos ou de serviços novos.

O papel das empresas é fulcral para uma política de inovação, pois estas conferem condições de partilha de conhecimento (de forma recíproca) imprescindível. A sua ligação às universidades ou a criação de *clusters* de atividades especializadas, seminários, palestras ou até mesmo congressos para partilha de conhecimento são *Networks* nacionais que influenciam ao nível operativo a inovação. O conhecimento adquirido e transferido entre os vários *stakeholders*, assim como do Estado para a sociedade (fluxos de conhecimento) também tem o poder de influenciar a capacidade de inovar.

Os fatores que influenciam uma estrutura inovadora são: Cliente, fornecedores, concorrentes e infraestrutura de I&D.

No passado a concorrência merecia um particular destaque numa perspetiva negativa, porque estava essencialmente associada se à perda de potenciais resultados e quotas de mercado. Nos dias que correm, a concorrência entre empresas é vista como fator de aprendizagem permanente, com o intuito de desenvolver competências internas, por forma a garantir a sustentabilidade económica futura (Dantas, 2001).

Os indivíduos estão na base de todo este processo de inovação. Eles próprios são a fonte de inovação de uma organização aliada ao esforço de pesquisa efetuada em locais apropriados ao desenvolvimento de novas tecnologias ou processos (incubadoras, laboratórios). Não importa a função ou tarefa desempenhada por cada indivíduo, ou mesmo a sua posição na estrutura da empresa (hierarquia), pois ele terá certamente, uma experiência, capacidade, sabedoria/informação que lhe proporcionará contribuir com

novas ideias no seu posto de trabalho e na sua relação com todos os outros colegas, de acordo com Dantas (2001).

Mas, são as empresas que disponibilizam em grande parte os recursos necessários para desenvolver todo o processo de inovação desde o seu princípio, e adotar a sua estratégia de gestão com um propósito coletivo. Como refere Dantas (2001, p.53), «Independentemente da dimensão da organização, o seu desempenho na inovação e o modo como estrutura a função de I&D depende da sua estratégia e dos recursos e capacidades de que dispõe».

### **2.2.6 Processo de inovação**

O processo de inovação significa a implementação de um novo processo de produção ou de novos métodos de distribuição, significativamente melhorados, e no desenvolvimento de novo processo de criação na própria organização, para desenvolver a performance da empresa.

Giget (apud Gollo e Castro, 2006, p.04) dispõe que o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta; ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação e, portanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação.

De acordo com Schumpeter (1985), é necessário que se desenvolvam meios para se integrar materiais e conhecimentos para se alcançar o desenvolvimento econômico e, para isto, é necessário a introdução descontínua de novas combinações dos elementos citados a formação destas novas combinações é o processo inovador.

O processo de inovação Olea (2001), ensina que: durante os últimos trinta anos há se tentado desenhar um modelo que explicasse satisfatoriamente a função da inovação tecnológica, de maneira a incorporar os diferentes fatores ou variáveis que intervêm. Todavia hoje, independente de numerosos modelos existentes, não se dispõe de um modelo geral que se possa aceitar como razoavelmente explicativo, coisa que seguramente confirma a complexidade do processo de inovação.

Salienta-se que o processo de inovação não possui uma regularidade e uma sincronicidade específica e bem definida, ele depende do contexto em que está inserido, tanto que um projeto inovador pode sofrer inovações de caráter incremental ao longo de todo o seu ciclo de vida. Ou seja, é difícil distinguir com clareza quando termina a inovação principal e quando começam os aperfeiçoamentos (BARBIERI, 2004).

Assim sendo, Christensen (2007), determina que as atividades significam ações do processo inovativo, enquanto que as etapas são as fases ou passos da inovação. Assim, verifica-se que a ação da inovação compreende diversas atividades, ao passo que o processo de inovação segue algumas etapas.

O Manual de Oslo (1998), classifica as etapas em científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em conhecimentos, que de fato levem, ou pretendam levar, à implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados. Algumas delas podem ser inovadoras por si mesmas, outras, embora não sejam novidades, são necessárias para a implementação.

Brown e Duguid (2001), afirmam que, a partir de certo estágio de desenvolvimento, a organização pode ser comparada a uma orquestra, composta por setores que dependem de um maestro. Nesse ponto, é importante estabelecer processos organizacionais que auxiliem na coordenação das práticas das diferentes áreas para que elas não se desenvolvam sem contato entre si. Por outro lado, as companhias devem buscar rigor sem excesso de rigidez, para que as ações sejam administráveis sem perda da criatividade necessária para que a inovação seja concebida.

Para Davila et al. (2007), o processo de inovação pode ser definido como: “novas ideias, que são desenvolvidas e implementadas para atingir resultados desejados, por pessoas que se empenham em transações (relações) com outras, para mudar contextos institucionais e organizacionais”. Nesse contexto, tais processos têm como objetivo aumentar a eficiência no gerar as inovações e, conseqüentemente, obter resultados capazes de tornar a empresa mais competitiva em seu mercado. Para Barbieri e Álvares (2003), “um processo de inovação específico só se completa quando novos conhecimentos estiverem definitivamente incorporados em produtos, serviços, processos produtivos, técnicas de gestão, orientação estratégica, etc., atendendo aos objetivos que deles se esperam”.

O processo de desenvolvimento de inovações é bastante complexo e pode ser decomposto em etapas, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas. Em geral, essas etapas são apresentadas de forma sequencial e algumas delas ocorrem simultaneamente. Para Baxter (1998), a divisão do processo de desenvolvimento de novos produtos em diversas etapas é importante para seu planejamento e controle de qualidade. A determinação de cada etapa pode ser alterada, em função da natureza do produto e do funcionamento da empresa onde ela se desenvolve.

Segundo Christensen e Wessel (2012), processos de inovação podem ser formais ou informais. Processos formais são aqueles organizados, documentados e executados conscientemente. Já os informais são realizados a partir apenas de rotinas habituais e de maneira não sistematizada. Um processo de inovação pode requerer, no entanto, um certo grau de estruturação, com tarefas/atividades executadas de forma deliberada, sistemática, consistente e controlada (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Para isso, é necessário um esforço conjunto de diferentes funções/pessoas no desenvolvimento de inovações alinhadas com a estratégia da organização, incluindo equipes multidisciplinares, diferentes conhecimentos e ferramentas/metodologias (FREITAS; MUYLDER, 2010).

Segundo Longanezi, Coutinho e Bomtempo (2008), no processo de inovação o modelo de gestão mais utilizado é o Stage-Gate, desenvolvido por Cooper (1985). O modelo é composto de algumas etapas e atividades que ao serem concluídas requerem decisão sobre a validade (ou não) do prosseguimento da inovação. A decisão pode resultar na realização de correções ou cancelamento (definitivo ou temporário) do projeto/inovação (SALES; CANCELIERI JR, 2011). Esse modelo foi desenvolvido com o propósito de aumentar a eficiência do processo de inovação e de reduzir o insucesso no lançamento de produtos.

Segundo De Oliveira (2010), muitas empresas não dispõem de processo de inovação estruturado, empregam diferentes ferramentas/metodologias de gestão e têm problemas na forma sequencial ou lógica intuitiva com que realizam as atividades de inovação. Queiroz, Conceição e Silva Filho (2014), afirmam que a empresa de base tecnológica está investindo em sistemas de inovação, ou seja, um conjunto de organizações interligadas com propósito de incrementar a capacidade de inovação em

determinada região/setor. Essa integração pode incluir organizações do mesmo setor ou de outros setores relacionados, como instituições de ensino e laboratórios (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Muitos autores já desenvolveram seus próprios processos de inovação. De acordo com Schumpeter (1984) existem três fases básicas: Invenção - contempla os processos de descoberta, geração de ideias e de princípios técnicos novos, potencialmente abertos para exploração comercial; Inovação - é o processo de desenvolvimento de uma invenção de forma comercial; Difusão - é a expansão de uma inovação em uso comercial, por meio de novos produtos e processos.

### **2.2.7. Medir a inovação**

Apesar da implementação de conceitos de inovação organizacional ser considerada altamente importante para a competitividade, até ao momento existem poucas pesquisas sobre como medir a inovação organizacional (Armbruster et al., 2008).

A medição do desempenho organizacional é importante por representar um panorama da organização frente à concorrência, mercado, globalização, tecnologias e tendências gerenciais. O desempenho organizacional pode ser medido por diversos aspectos, como: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho por parte dos colaboradores, inovação e lucratividade (Siqueira; Rosa; Oliveira, 2003).

A inovação mitiga o clima de mudança, potencia o desenvolvimento sustentável, e promove a coesão social. Para suportar estas proposições, informar a política de desenvolvimento, monitorizar e avaliar as políticas implementadas, a inovação deve ser medida (Gault, 2018).

As respostas obtidas irão variar não só do tipo de perguntas, como também da percepção de cada respondente sobre cada uma delas. Recolher dados sobre inovação ao nível empresarial é um desafio devido às dificuldades de operacionalizar a definição de inovação, e porque a percepção desse conceito pode ser diferente consoante o contexto e até o país (Cirera & Muzi, 2020).

Quando dadas sob contextos e percepções diferentes, as respostas acabam por nos dar medições dispersas daquilo que se pretende. Gault (2018), acredita que para medir os resultados da inovação, a definição tem de ser restrita de modo a que o subconjunto de unidades institucionais que satisfazem essa definição possa ser identificado.

Cirera & Muzi (2020), estudaram a medição da inovação utilizando pesquisas ao nível das empresas, e descobriram duas grandes questões que justificam as diferenças na medição da inovação. A primeira tem a ver com os instrumentos de pesquisa utilizados, a segunda com problemas cognitivos e de enquadramento. Os autores sugerem que para minimizar as discrepâncias das respostas, inconsistências, e potenciais erros de medição, a chave é apostar na qualidade das entrevistas bem como facultar uma compreensão consistente do que é a inovação. Questões mais detalhadas e inserção de perguntas abertas podem ajudar a perceber erros e inconsistências na interpretação do conceito de inovação.

De modo a encontrar uma definição e medida mais detalhada de inovação organizacional, Armbruster et al. (2008), comparou várias abordagens sobre medição de inovação organizacional e descobriu quatro principais pontos a ter em consideração para a medição de inovação organizacional: complexidade, ciclo de vida, extensão de uso e qualidade.

Para além de obter respostas qualitativas de qualidade, sobre o nível de inovação implementado pelas empresas, é também relevante arranjar forma de medir quantitativamente a inovação. Analisar e medir o processo de inovação de uma forma quantitativa é necessário para estabelecer políticas que podem ajudar a criar ambição e controlar a performance da inovação (Guan & Chen, 2010). Embora muitas vezes seja sugerido que a inovação é impossível de quantificar e medir (Smith, 2005).

No capítulo 6 do seu livro, Smith (2005), argumenta que apesar de isto ser verdade para alguns aspectos da inovação, as características gerais não impedem a medição da dimensão chave dos processos e resultados. Existe uma necessidade cada vez maior de medir e avaliar a inovação, as mudanças tecnológicas, e de aumentar o nosso conhecimento sobre as forças condutoras por detrás da inovação e quais as consequências socioeconómicas da mesma (Kleinknecht, Van Montfort, & Brouwer, 2002). Para medir o sucesso de qualquer processo de mudança, é necessário um estudo

comparativo entre o estado atual e o estado anterior à mudança (Ayhan, Öztemel, Aydin, & Yue, 2013).

Medição implica comensurabilidade, isto é, tem de existir pelo menos um nível onde as entidades são qualitativamente similares, para essa comparação pode ser feita em termos qualitativos (Smith, 2005). Um importante desenvolvimento foi o surgimento de indicadores da implementação e resultados da inovação, incluindo medidas económicas que têm algum grau de comparabilidade internacional (Smith, 2005).

Os indicadores de medição da inovação mais frequentemente referidos na literatura são R&D e patentes. Kleinknecht et al. (2002), analisou as principais forças e fraquezas desses indicadores e concluiu que a escolha do indicador mais adequado depende do que se quer investigar e do seu nível de agregação. Sugeriu também que R&D e patentes, têm mais fraquezas do que se pensa, e em muitos casos, a medição direta dos resultados da inovação é preferível.

Ayhan et al. (2013), sugerem novos indicadores de performance, chamados níveis do processo de inovação, para monitorizar e medir a inovação no processo de produção baseado em quatro aspetos importantes do sistema de produção, onde cada aspecto é considerado por um componente particular do indicador. Apelidaram esses componentes como sub-indicadores, os quais são denominados por utilização trabalho médio, rácio cumulativo de *bottleneck*, unidade tempo de produção e unidade custo de produção. O grande problema de medir a inovação é que esta é, geralmente, conceptualizada em termos de ideias, aprendizagem e criação de conhecimento, ou em termos de competências e capacidades.

Como diz a literatura, a inovação é um processo multidimensional onde nada é claramente mensurável sobre muitos aspetos do processo subjacente (Smith, 2005). Querendo com isto dizer que, para além de o conceito de inovação não ser consensual e depender de vários fatores, as variáveis por detrás da grande maioria das definições existentes são quase sempre qualitativas. Assim torna-se difícil encontrar indicadores de medição quantitativos para a inovação.

### 2.2.8 Os efeitos da inovação na performance das empresas

Cada organização tem a sua estratégia de negócio orientada para o segmento de mercado específico em que operam e realizam a sua atividade, mas cada uma tem o seu porquê de inovação. As diferentes exigências de mercado, as bases de conhecimento intrínsecas a cada colaborador, departamento ou empresa e os fatores externos que influenciam a atividade são alguns importantes pontos de partida para as políticas de inovação e a conseqüente continuidade (com sucesso) das mesmas.

Um mercado altamente sofisticado, competitivo, com um curto ciclo de vida do produto ou a necessidade de ganhar quota de mercado são alguns dos pressupostos que “obrigam” uma empresa a criar novos produtos, serviços ou processos. Gould (2012, p.3) afirma «[o] rganizations need to innovate constantly in order to capture new positions of competitive advantage».

São vários os fatores que influenciam o sucesso de uma dada inovação, e as empresas podem ou não concretizar de forma bem-sucedida os objetivos inerentes à inovação, além disso, as inovações podem desenvolver efeitos adicionais àqueles inicialmente propostos com a implementação das inovações. Ainda que os objetivos sejam o ponto de partida ou o motivo para se verificar qualquer tipo de inovação, os efeitos que daí provinham podem ser diferentes aos esperados e são os resultados que efetivamente serão observados, de acordo com o Manual de Oslo (2005).

Segundo o Manual de Oslo (2005), um indicador da proporção do faturamento que decorre de produtos novos ou significativamente melhorados fornece informações importantes acerca do impacto das inovações de produto sobre a composição geral do faturamento [...] e sobre o grau de inovação da empresa.

Serve para entender a importância dos novos valores associados ao volume de negócios, a fim de se tornar perceptível a influência da sua variação (positiva/negativa) nos resultados económicos da organização. O objetivo passa pela obtenção de vantagens

competitivas duradouras e que permitam ganhar quota de mercado, a fim de as empresas se tornarem sustentáveis no plano económico. analisar se serve

## **2.3 Performance empresarial**

### **2.3.1 Conceito performance**

O conceito de performance empresarial tem-se tornado um instrumento frequentemente utilizado por gestores profissionais de todas as áreas das ciências de negócio, particularmente em estudos de gestão estratégica (Bakoglu, 2001).

A performance organizacional é um conceito muito vasto e pode ser medida através de várias formas: eficiência, eficácia e adaptabilidade associada ao desempenho organizacional. As medidas de eficiência têm como foco o custo-benefício e medem-se através de rácios financeiros. As medidas de eficácia centram-se na criação de receitas, que são mensuradas pelas variáveis de quota de mercado, vendas, entre outras (Atkinson et al., 1997).

A performance é a base de muitos julgamentos valiosos, realizados durante a avaliação das atividades comerciais, portfólio de produtos, recuperação de empresas, alianças estratégicas, fusões ou aquisições de empresas (Guni, 2016). Com o aumento da competição global, medir a performance torna-se cada vez mais importante e necessário para a sobrevivência das empresas (Bosilj-Vuksic, Milanovic, Skrinjar, & Indihar-Stemberger, 2008).

Bosilj-Vuksic et al. (2008), referem que a performance organizacional considera os resultados reais de uma organização como medida de comparação com os resultados pretendidos. Assim, a performance organizacional permite às empresas perceber o que não está a correr conforme previsto e, como refere Bosilj-Vuksic et al. (2008), focar as atenções nas áreas que precisam de ser melhoradas.

Guni (2016), refere que a performance é percebida de maneiras diferentes pelos parceiros da empresa, esta depende dos interesses específicos de cada um. Cardoso (2013) diz que a performance organizacional é, muitas vezes, definida como a rentabilidade e crescimento de vendas, sendo resultado de produtos e serviços que são apresentados ao mercado e de processos que são utilizados nas operações das empresas. Ali, Mukulu, Kihoro, & Nzulwa (2016), definem a performance da empresa como o grau em que a organização é capaz de notar as necessidades dos seus stakeholders e as suas próprias necessidades de sobrevivência.

Segundo Bakoglu (2001), a importância do conceito é, em geral, aceite por todos os estudiosos desta matéria, contudo estabelecer uma medida de avaliação adequada para a performance revela-se mais difícil. Yildiz e Karakaş (2012) reforçam afirmando que o desempenho é visto como uma avaliação de todos esforços para concretizar as metas do negócio, tornando-se essencial saber qual o método e quais os critérios a utilizar para avaliar o desempenho da organização. Num ambiente competitivo onde o imensurável não pode ser controlado e o descontrolado não pode ser gerido, a escolha adequada dos critérios revela se fundamental.

Considerar os pontos de vista das diferentes partes que se relacionam com a empresa (stakeholders), em termos reais ou potenciais, é essencial para uma boa performance organizacional. Incluir estes pontos de vista na avaliação do desempenho pressupõe a apresentação de informação pertinente e relevante para todos, permitindo-lhes fazer um juízo de cumprimento de contratos que os ligam à organização (Atkinson et al., 1997).

Para Mian (1997), o impacto da inovação na performance deve ser considerado a longo prazo, uma vez que os benefícios económicos e sociais que lhe são associados não surgem antes da introdução e da difusão da inovação no mercado.

De modo geral, a performance de uma organização determina quantitativa ou qualitativamente o que é produzido, como resultado de uma atividade planeada e pretendida (Yildiz e Karakaş, 2012), sendo que empresas com cultura de inovação têm maiores lucros e apresentam um crescimento mais rápido que as restantes.

### 2.3.2 Medir a performance

A análise do desempenho permite às empresas perceber o que está a correr menos bem, de modo a conseguir melhorar. No seu estudo, Diana & Maria (2020), referem que num mercado com um ambiente económico dinâmico, assolado por inúmeras alterações, é imprescindível medir a performance financeira, pois os indicadores mostram a eficiência económica de toda a atividade. Assim, avaliar a performance é um dos pré-requisitos para garantir a evolução da empresa (Guni, 2016). No entanto, à semelhança e consequência do que acontece com o conceito de performance, encontrar uma medida exata e consensual para a medir, é um processo bastante complicado. Isto, por se tratar de um conceito muito subjetivo e que é influenciado por centenas de fatores (Herciu & Serban, 2018).

Guni (2016), afirma que a complexidade do panorama económico, processos, e a variedade de situações particulares em cada empresa tornam impossível o uso de um indicador único para medir a performance.

Segundo Venkatraman & Ramajuman (1986), a performance pode ser medida com indicadores financeiros, operacionais ou com os dois. Tradicionalmente, têm sido medidas utilizando indicadores financeiros, mas ultimamente têm sido adicionadas várias categorias não financeiras nos sistemas de medir performance (Bosilj-Vuksic et al., 2008).

A literatura existente faz a distinção entre duas formas de medir a performance: as medidas de avaliação **objetivas** estão relacionadas com os dados contabilísticos e financeiros da empresa, enquanto que a medida de avaliação subjetiva está relacionada com a perceção dos gestores sobre a performance da sua empresa (Satwinder Singh, 2016)

Singh (2016), refere que a quantidade de estudos existentes que analisaram a performance com medidas objetivas é bastante inferior aos que o fazem com medidas subjetivas. O autor explica que isto pode dever-se à maior dificuldade em obter dados consistentes e comparáveis de medidas objetivas, e por não existir consistência nos indicadores de performance objetiva escolhidos pelos autores.

Hult et al. (2008), avaliaram a forma como é medida a performance nos negócios internacionais e concluíram que a maioria dos estudos existentes utiliza medidas financeiras baseadas principalmente nas vendas. Herciu & Serban (2018), afirmam que utilizar apenas variáveis como as receitas, ativos ou a receita líquida não é suficiente para medir a performance. É necessário utilizar fatores mais relativos para que seja possível fazer a comparação entre as empresas.

A maior parte das definições dadas aos indicadores são restritivas, não tendo em consideração, numa extensão suficiente, a sua função para as decisões de gestão (Guni, 2016). A caracterização do desempenho económico-financeiro requer a utilização das informações fornecidas pelas taxas de retorno (Constantin, Stantin, Un, & Of, 2012).

Constantin et al. (2012), afirma que a qualidade das decisões e a apresentação real dos resultados oferecidos pelo diagnóstico da análise das taxas de retorno, depende da qualidade da informação das mesmas, e que estas informações devem ser relevantes, confiáveis e comparáveis. A performance financeira pode ser medida utilizando métodos baseados no mercado ou na contabilidade (Shen, Ma, Wang, Pan, & Meng, 2019). Dependendo do propósito da análise das taxas de retorno, podem ser utilizadas diferentes taxas de retorno como a taxa de retorno económico, a taxa de retorno financeiro, e a taxa de retorno comercial (Constantin et al., 2012). Richard et al. (2009) entendem que a performance abrange três áreas específicas de resultados firmes, o desempenho financeiro, o desempenho do mercado de produtos e o retorno dos acionistas.

Constantin et al. (2012), acreditam que a utilização do método das taxas é mais vantajosa por fazer comparações ao longo do tempo e do espaço, permitindo determinar se cumpriram ou não os objetivos definidos para um determinado período, e possibilitando a previsão da evolução e as tendências gerais da atividade da empresa num período futuro. A análise de uma taxa envolve a análise da relação entre os

tamanhos ou níveis interligados que caracterizam a situação geral ou os setores de atividade.

Esta relação deve ser significativa e os elementos envolvidos no cálculo devem ser comparáveis e ligados por uma relação de causa-efeito, sendo o seu resultado expresso em percentagem (Constantin et al., 2012). Diana & Maria (2020), enumeram o Retorno dos ativos (ROA), retorno do patrimônio líquido (ROE) e retorno das vendas (ROS) como alguns dos indicadores-chave na avaliação do desempenho financeiro.

Jacobson (1987), estudou a validade deste indicador como uma medida da taxa de retorno económico averiguando a existência e extensão da associação do ROI de nível corporativo com o retorno de ações. Concluiu que, apesar de apresentar algumas limitações, este indicador fornece informações sobre as taxas de retorno económicas. E que, para além de útil, o ROI é talvez o mais acessível, indicador da performance do negócio.

Hung e Chou (2013), em pesquisa tiveram por objetivo explorar os efeitos diretos e interativos em duas dimensões de inovação (aquisição de tecnologia externa e exploração de tecnologia externa) na performance da empresa e examinar os efeitos moderados dos dois fatores (P&D interno e turbulência ambiental) no relacionamento entre ambos os tipos de inovação aberta e performance organizacional. Os achados mostraram que a aquisição de tecnologia externa afeta positivamente a performance das empresas. Ambas, aquisição de tecnologia externa e exploração de tecnologia externa estão positivamente relacionadas com a performance da empresa sobre alto investimento em P&D em ambiente mercadológico turbulento. No entanto, turbulência tecnológica somente afeta positivamente o relacionamento entre aquisição de tecnologia externa, mas não exploração de tecnologia externa e performance da empresa

No estudo de Klingenberg et al. (2013), objetivou questionar ROA e ROE como métricas adequadas para determinar o impacto de atividades particulares isoladas, com JIT implementation, na performance económica. Os resultados demonstraram que o efeito da regressão não possui relação consistente entre ROA, ROE, BEP e gerenciamento das taxas de saída de invenções. O impacto de uma estratégia operacional individual é difícil de isolar de outras atividades da empresa, como o gerenciamento financeiro. Então taxas de lucratividade como ROA, ROE e BEP que

agregam todas as atividades da empresa não são métricas adequadas para determinar os efeitos dos métodos JIT/Lean Manufacturing na performance financeira da empresa.

Hashi e Stojcic (2013) em estudo tiveram por objetivo apresentar uma das primeiras tentativas para comparar os determinantes do processo de inovação em mercados maduros do oeste europeu com a economia de transição que recentemente juntou a União Europeia. Os resultados apresentaram que há relacionamento positivo entre atividades de inovação e produtividade. As empresas maiores são mais propensas a desenvolver atividades de inovação e investem mais em inovações, mas as saídas de inovação decrescem com o tamanho da empresa. Os resultados revelam importantes diferenças no comportamento de empresas nos dois grupos de países.

Santos et al. (2014) tiveram por objetivo a aplicação de análise de fatores exploratórios e modelagem de equações estruturais, este estudo propõe construtos que podem ser associados ao fenômeno da inovação. Com dados do PINTEC e informações financeiras do Serasa e Gazeta Mercantil, este estudo avalia o relacionamento potencial entre inovações e a performance das empresas brasileiras. Os achados sugeriram associação das variáveis com investimentos em inovação que estão conectados aos esforços inovativos de uma empresa, e não explicam significativamente a performance financeira. Algumas variáveis observadas podem construir um relevante fator associado com a inovação, no entanto, o estudo não evidenciou que o fator latente de inovação influenciou a performance financeira da empresa.

O estudo de Ivanov, Avasilcai (2014) objetivou identificar os indicadores organizacionais chave que são usados para mensurar o processo inovativo. As variáveis de inovação utilizadas foram capitalização de oportunidades de desregulação; otimização de oportunidades de negócios; desenvolvimento de serviços inovadores; uso de alianças e Join ventures; alavancagem através de grupos de P&D. Como variáveis de desempenho verificou-se percentual de receita de produtos/serviços não regulamentados, percentual de receita de trading, receita de novos serviços; percentual de consumidores servidos através de alianças com Join Ventures; NPV de produtos e serviços e percentual de P&D em reuniões de projeto protocolados. Os resultados encontrados foram de que o quadro analítico criado pela exploração dos indicadores organizacionais chave podem ser usados para mensurar a performance do processo de inovação.

### 2.3.3 Inovação e a performance

Inovar é um meio para a mudança organizacional. Oportunidades, ameaças e mudanças no ambiente motivam as organizações a procurar a mudança. Deste modo, ao adotar inovações ao longo do tempo, as organizações pretendem ajustar as suas funções externas e internas para que possam responder às exigências do mercado, isto é, responder rapidamente às mudanças tecnológicas e ao aumento da concorrência nos mercados globais e, portanto, atuar sobre as ofertas de mercado antes dos seus concorrentes (Damanpour et al., 2009; Gunday et al., 2011; Zahra e Covin, 1995).

Ao serem inovadoras, as organizações obtêm vantagens competitivas, pelo que é crucial que estejam atentas às inovações feitas no exterior com intuito de criar vantagem sobre os seus concorrentes. Citado por Carneiro (1995, p. 39), Shumpeter (1942) afirma que "...a inovação tem um papel essencial no crescimento económico", assim como a melhoria da produtividade associada ao sucesso das pequenas e médias empresas (Sarkar, 2010).

A inovação pode representar uma fonte de crescimento empresarial, implicando o aumento da produtividade. Constitui uma ferramenta estratégica de vantagem competitiva que permite uma maior capacidade de resposta concorrencial face às pressões do meio envolvente (Carneiro, 1995).

Embora o processo de inovação seja arriscado e o seu sucesso não seja garantido, os investigadores, baseando-se em dois argumentos, afirmam que inovar afeta positivamente o desempenho das organizações. Em primeiro, as organizações inovam para ganhar a chamada "vantagem de antecipação" que proporciona um maior desempenho (Lieberman e Montgomery, 1988; Roberts e Amit, 2003) através do envolvimento em atividades de inovação que permitem que as organizações, ditas pioneiras, estejam conscientes dos últimos desenvolvimentos, absorvam novos conhecimentos e aumentem as hipóteses de beneficiar das atividades de inovação ao longo de tempo (Roberts e Amit, 2003). Em segundo, a lacuna do desempenho, isto é, a diferença entre o que uma organização está a realizar efetivamente e o que ela pode

potencialmente realizar, cria a necessidade de mudança na organização que, por sua vez, proporciona motivação para adotar inovações a fim de reduzir a lacuna percebida (Zaltman et al., 1973).

As inovações também permitem que as organizações ganhem vantagens de antecipação que podem levar a um desempenho superior (Damanpour et al., 2009). Para Gunday et al. (2011), as inovações são instrumentos de estratégias de crescimento para as organizações conseguirem entrar em novos mercados, aumentar a quota de mercado e adquirir vantagens competitivas. A adoção de inovações pode eliminar lacunas no desempenho causadas por incertezas no ambiente externo (Damanpour et al., 2009).

Grande parte das pesquisas realizadas acerca do efeito da inovação na performance das organizações, o foco tem sido, principalmente, as inovações tecnológicas e não as organizacionais (Hortinha et al., 2011). Tal acontece porque, além de ter uma associação mais óbvia com a performance, as inovações tecnológicas são mais visíveis e menos complexas de implementar, ao invés das inovações organizacionais que são tipicamente de natureza tácita e difíceis de observar e definir. Na verdade, poucas são as empresas que têm os processos bem definidos para inovações organizacionais contínuas. A maioria das empresas aplica uma metodologia formal para as inovações tecnológicas, incluindo grupos de I&D que exploram a ciência (Damanpour e Evan, 1984; Hamel, 2006; Mol e Birkinshaw, 2009). Ter um portfólio de inovações tecnológicas e organizacionais é necessário para lidar com as mudanças e incertezas do ambiente e para garantir que as inovações estão a ser aplicadas e têm consequências positivas na performance da organização (Damanpour & Aravind, 2012; Damanpour et al., 2009)

A influência positiva da inovação tecnológica na performance surge das vantagens competitivas que as organizações obtêm através de novas tecnologias, técnicas de produção mais eficientes e de novos processos e produtos (Hall e Mairesse, 1995; Kafouros et al., 2008). Esta inovação permite responder rapidamente às mudanças na tecnologia e no mercado altamente competitivo (Gunday et al., 2011). Ao implementar a inovação organizacional como resposta às mudanças e incertezas ambientais, as empresas podem melhorar ainda mais o seu desempenho e criar vantagens competitivas sustentadas (G. Hamel, 2006).

Na perspectiva de Barney (1991), ter recursos raros e valiosos, não substituíveis e inimitáveis podem reduzir custos, criar diferenciação e obter vantagens competitivas. Portanto, argumenta-se que a adoção de conjuntos de tipos de inovação proporciona à organização as capacidades necessárias e competências distintas para superar continuamente as empresas concorrentes (Damanpour et al., 2009), enquanto que adotar uma única inovação tecnológica ou organizacional não é suficiente para perceber as consequências positivas dessa inovação (Damanpour e Aravind, 2012). Assim, a relação entre as inovações tecnológica e organizacionais podem gerar ativos estratégicos valiosos, distintos e inimitáveis, permitindo uma performance superior (Camisón e Villar-López, 2014).

A inovação organizacional é tida como uma fonte imediata de vantagem competitiva, que pode levar à melhoria da performance (OCDE, 2018). A literatura considera as diferenças no desempenho empresarial como consequências das características internas da organização, sendo que o principal pressuposto é o de que apenas as empresas com conjuntos estratégicos bem definidos obterão vantagem competitiva sustentável e, portanto, alcançarão um desempenho superior (Camisón e Villar-López, 2014).

Embora existam pontos de vista contrastantes, um grande número de estudos suporta o efeito positivo da inovação organizacional na performance. Um estudo de Mazzanti et al. (2006) demonstra uma correlação positiva e significativa entre a performance e a inovação organizacional, concluindo que as empresas com melhor desempenho participam mais ativamente nas mudanças organizacionais.

As práticas de inovação organizacional são, em geral, muito específicas e envolvem um sistema social altamente complexo de relações internas e externas (J. Birkinshaw e Mol, 2006). Citado por Camisón e Villar-López (2014), Hamel (2009) considera que estas características proporcionam uma capacidade única de criar vantagens competitivas a longo prazo e, conseqüentemente, o objetivo de introduzir inovações organizacionais para melhorar a performance.

## **2.4 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO**

1- Qual o contributo da inovação para o aumento da performance de uma empresa cabo-verdiana?

## **3. METODOLOGIA**

Tendo em vista alcançar os objetivos traçados neste estudo e no esforço de responder à questão de investigação. Optamos em fazer um estudo de caso (onde serão expostas as evidências empíricas), aplicado a entrevista e por fim será apresentado o guião de entrevista utilizado para fim do estudo.

### **3.1 Estudo de Caso**

Yin (2017), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer investigação em ciências sociais, contudo existem ainda muitas críticas relativamente a este tipo de estratégia de pesquisa.

Segundo Yin (2017), o estudo de caso é o melhor caminho para uma análise exploratória. Análise esta, que tem como principal função explorar fenómenos contemporâneos recorrendo a questões do tipo “como?” ou “porquê?”. De acordo com o autor, desenvolver um caso de estudo pressupõe seis atividades fundamentais: Planear, desenhar, preparar, recolher, analisar e partilhar (Yin, 2017). Já Hamel (1997) evidencia que a denominação de caso é bastante abrangente, podendo este contemplar espaços físicos, projetos ou comportamentos sociais durante um período bem definido. Eisenhardt (1989) elenca que uma das maiores vantagens deste método face a os outros métodos de investigação, é a capacidade para obter um conjunto variado e

alargado de informação real. De acordo com Greenwood & De Fátima Sedas Nunes (1965) a flexibilidade metodológica presente num estudo de caso, permite ao investigador escolher as técnicas mais adequadas ao estudo em causa.

Ele menciona que existem dois tipos de natureza de Investigação: natureza qualitativa e natureza quantitativa diferenciando-se na forma, método e objetivos. Tanto na forma como noutra um dos pressupostos é a total compreensão dos acontecimentos estudados de forma a que se proceda posteriormente a uma validação ou avaliação, dos mesmos (Yin, 2017). Assim a sua principal diferença reside na forma como são obtidas as evidências e como são tratadas pelo investigador. Quanto à investigação qualitativa, o investigador elabora as suas próprias reflexões baseadas nos factos e nas percepções relevantes. Já a investigação quantitativa, tem como foco principal a análise de dados e o seu tratamento (Yin, 2017). Nos dois modelos é extremamente importante definir qual a natureza a considerar, bem como, as técnicas de tratamento e análise dos dados a serem utilizadas (Yin, 2017).

De acordo com Yin (2017), a esta informação empírica pode ser obtida através de questionários, entrevistas, observações, entre outros. Assim, seguindo as características da investigação qualitativa e quantitativa apontadas por Stake (2007) e Yin (2017), o presente estudo irá desenvolver-se com recurso a um suporte metodológico qualitativo, o que implicará uma interpretação centralizada da informação recolhida e obrigará o investigador a um envolvimento pessoal. Nesta forma de investigação o investigador assume um papel preponderante e procura entender os fenômenos na perspetiva dos participantes. Esta abordagem implica um tratamento da informação empírica de uma forma mais específica, resultando assim numa visão mais subjetiva e intuitiva dos acontecimentos. Nesta abordagem o investigador desenvolve teorias, hipóteses e ideias com base nos dados obtidos. Esta é sem dúvida uma forma de investigação tradicionalmente prática (Stake, 2007; Yin, 2017), sendo o investigador é o principal intérprete e transmissor da realidade obtida (Bradley, 1993). Por fim, por oposição à metodologia quantitativa, poderá afirmar-se que esta forma de estudo é menos estruturada e muito mais flexível. Contudo proporciona um maior relacionamento entre as partes envolvidas (Yin, 2017). Como tinha referido anteriormente, o presente estudo é metodologicamente pela aplicação de uma entrevista.

### 3.2. Entrevista

O processo de entrevista é uma técnica de interação social, na qual o investigador obtém informações pertinentes para o seu trabalho, recorrendo a um roteiro ladeado por tópicos em torno de uma problemática central (Haguette, 1995).

Segundo Minayo (1994), este é um recurso metodológico que privilegia a aquisição de informações através do discurso direto tendo como interlocução um porta-voz. Angariar informação não é apenas basilar, é fundamental para suportar a evidência de um novo fenómeno (Eisenhardt & Graebner, 1989). Assim sendo, as entrevistas consagram em si uma forma altamente poderosa de reunir valiosa informação empírica (Eisenhardt & Graebner, 2007). Sendo esta uma fonte de informação fundamental no caso de estudo (Yin, 2017).

De acordo com Barañano (2024) Entrevista estruturada, semi estruturada ou não estruturada

a forma semiestruturada permite aprofundar o tema em estudo, “verificando assim questões anteriormente definidas”. Esta forma é determinada pela existência de um guião previamente definido e que serve de linha orientadora quer ao entrevistador quer ao entrevistado (Barañano, 2004). Assim, nesta forma o entrevistado tem a possibilidade de dissertar sobre as suas experiências e vivências, permitindo sempre um amplo espectro de respostas (Barañano, 2004). Além disso, este formato permite ainda extrair uma melhor e mais favorável informação face a outras formas de entrevistas menos estruturadas (Barañano, 2004). Neste modelo de entrevista a principal finalidade passa por conseguir utilizar o mesmo procedimento metodológico e sistematização da análise recorrendo a diferentes entrevistados e diferentes guiões ou sequências de questões (Barañano, 2004).

A entrevista aplicada na forma semiestruturada é de extrema relevância definir qual o processo de para o tratamento de dados. A análise de conteúdo será assim o mecanismo metodológico a utilizar. De acordo com Bardin (1977) esta técnica de análise visa analisar todo o conteúdo observado pelo entrevistador, assim como o que foi mencionado em âmbito de entrevista. Esta é uma técnica que envolve um conjunto de métodos predefinidos com o desígnio principal de analisar diferentes fontes de informação, sejam elas verbais ou não verbais (A. H. Silva & Fossá, 2015), exigindo ao entrevistador bastante disciplina na sua utilização (Bardin, 1977; A. H. Silva & Fossá, 2015). De acordo com Bardin (1977) este processo desenvolve-se recorrendo a três fases distintas. A primeira, onde é realizada uma pré-análise de todo o material recolhido, a segunda, onde se procede a uma exploração do material, e finalmente a terceira fase que compreende o tratamento dos dados.

### **3.3. Instrumentos de recolha de dados**

Quanto aos instrumentos de recolha de dados adequados ao nosso estudo são os guiões de entrevistas semiestruturados. Nestes guiões constam as questões elaboradas a partir dos objetivos e da questão de investigação formulada. Assim o guião de entrevista aborda aspetos relacionados com o contributo da inovação da inovação empresarial para aumento da performance da empresa: Contributo da inovação, Processo de inovação e Performance empresarial em resultado da inovação.

### **3.5. Procedimentos de análise de dados**

Neste trabalho utilizamos entrevistas, uma vez que nos focalizamos na experiência do profissional do participante (é apenas um funcionário da sociedade cabo-verdiana de tabacos). O participante foi contactado por telefone e a entrevista foi agendada conforme conveniência do participante. A entrevista foi realizada no formato de uma reunião (Zoom) por questão da distância geográfica, tendo duração de uma hora, a entrevista

não foi gravada, porque entrevistado não autorizou e posteriormente transcritas na íntegra. Por razões éticas e com o objetivo de manter o anonimato do entrevistado optamos por não divulgar informações pessoais do entrevistado.

## **4. CONTEXTO DO ESTUDO**

### **4.1 Setor de atividade**

O tabaco ou fumo é uma planta cujo nome científico é *Nicotiana tabacum*, da família das Solanáceas da qual é extraída uma substância alcaloide básica, líquida e de cor amarela, chamada nicotina, assim chamada em homenagem Jean Nicot, as folhas secas são produzidas charutos, rapé, cachimbos e, principalmente cigarros.

A origem e a posterior disseminação do tabaco pelo mundo são discutidas por diversos historiadores/pesquisadores. Não há um consenso definitivo sobre a delimitação temporal e espacial do surgimento do tabaco no mundo. As hipóteses mais prováveis dão conta de que o tabaco é originário do continente americano, cultivado e consumido por povos nativos, expandindo-se o seu plantio e consumo para os outros continentes, devido principalmente às relações comerciais entre as colônias americanas com as suas Metrópoles europeias: as Grandes Navegações.

Os autores salientam que a origem do nome tabaco está atrelada a uma pequena ilha do Caribe chamada Tobago. Cristóvão Colombo chegou a Tobago em 1498 e seis anos antes ao atual Haiti, encontrando a palavra entre os índios Arawak. Outros autores, como por exemplo, SANGIRARDI (1983), NARDI (apud Seffrin, 1995) e Afubra, destacam que é possível que o tabaco já fosse conhecido na Ásia (China) desde o século IX, tendo sua origem na palavra árabe “tabbâq” ou “tabbaq”, que designava determinadas plantas fumadas em cachimbo.

Embora não seja possível afirmar com exatidão o período e nem mesmo os motivos que levaram as pessoas a adquirir esse hábito e o presente estudo não propõe esse feito, é consenso na literatura existente que, conforme relatos históricos, o hábito de fumar é muito antigo na civilização. Estima-se que há mais de quatro mil anos o cultivo e o uso do tabaco já eram desenvolvidos pela civilização Maia na região da América do Norte e América Central. (Frezza et al 1998).

Collins e Hawks Júnior (1993) compartilham da ideia de que o tabaco surgiu na América Central, antes da era cristã. De acordo com os autores, a primeira identificação da existência do fumo se deu a partir de uma pintura esculpida em pedra, encontrada no México, datada de aproximadamente 600 anos a.C. (Silva,2002, p.12).

Nardi (1985) assegura que o fumo servia para a iniciação de pajés e em cerimônias tribais. “Por meio dele, o pajé entrava em transe no qual contactava com os deuses, espíritos, almas dos mortos, ou ainda predizia o melhor momento para ir à caça, viajar ou atacar o inimigo” (Nardi, 1985, p.5).

Collins e Hawks Junior (1993) defendem que o início do cultivo do tabaco em moldes comerciais ocorreu, no Haiti, em 1531, pelos espanhóis, com sementes originárias do México e a produção se estendeu pelas demais ilhas caribenhas. Chegou a Cuba por volta de 1580, dirigindo-se, em seguida, às Guianas e ao Brasil. (Silva, 2002, p.15).

As duas Grandes Guerras Mundiais provocaram em grande escala o uso do cigarro mais do que qualquer outro acontecimento histórico. O cigarro passou a ser o “companheiro” de milhares de soldados que lutavam nas batalhas.

O processo de produção foi potencializado após a industrialização tornando a produção de cigarros uma produção em massa. O processo industrial alterou estruturalmente a forma de consumo do tabaco. Antes da industrialização o tabaco era bastante consumido na forma de rapé e por meio de cachimbos. Enquanto a produção de charutos, cachimbos e rapé declinaram, o volume de cigarros consumidos batia recorde, ano após ano.

A industrialização torna o cigarro mais barato, mais prático, mais acessível aos consumidores. Soma-se ainda o surgimento de uma poderosa indústria de publicidade,

propaganda e cinema que construiu um imaginário na sociedade daquela época de que fumar era sinônimo de liberdade e status social.

A partir da década de 60, os filmes e as propagandas transformaram o hábito de fumar em um fenômeno de moda. Os meios de comunicação tiveram uma forte influência sobre a ampliação do consumo de cigarros em nível mundial.

Paralelo à expansão do mercado consumidor para cigarros proporcionado pela construção social positiva do hábito de fumar, no campo, havia a expansão da produção com a inclusão crescente de agricultores. Esse momento coincide com o período de modernização da agricultura, também conhecido como “revolução verde”. Uma característica marcante é a integração e subordinação da produção agrícola com a indústria.

As décadas seguintes seriam palco de uma intensa organização e reorganização desses grupos industriais transnacionais mediante aquisições e fusões empresariais. O resultado dessa concentração proporcionada pela evolução do capitalismo mundial é um mercado ocupado por poucos concorrentes; um oligopólio. “O setor tabaqueiro é considerado, no Brasil, aquele com o maior nível de internacionalização de capitais, nos dias atuais”. (Silva, 2002, p.53).

A década de 1990 marca o início de campanhas antitabagistas em vários países, interferindo na continuidade do crescimento do consumo de cigarros. Entretanto, um rearranjo do mercado em virtude da liberalização e abertura econômica para o comércio e industrialização em muitos países, principalmente China e Leste Europeu, tem mantido o mercado dinâmico, porém com um cenário de incertezas no médio e longo prazo.

A compreensão histórica desde seu provável surgimento, a evolução do uso e consumo do tabaco nos encaminha ao próximo capítulo que aborda a produção de tabaco na atualidade em alguns países selecionados de grande importância do cenário da produção mundial de tabaco, sobretudo o Brasil.

#### **4.2 Caracterização da sociedade cabo-verdiana de tabacos**

A indústria tabaqueira em Cabo Verde teve a sua origem, com a criação da Sociedade Cabo-verdiana de Tabacos, em novembro de 1996 pela Conservatória do Registo Comercial de S. Vicente sob o N° 463.

Iniciou as suas atividades em junho de 1997 com sede na cidade de Mindelo. A partir da mesma dá cobertura às ilhas de São Vicente, Santo Antão e São Nicolau. Possui uma delegação na cidade da Praia que cobre as ilhas de Santiago, maio, Fogo e Brava e uma representação comercial na ilha do Sal que cobre a ilha da Boavista. Primando pelo bom relacionamento com o meio envolvente, pela consolidação do mercado e pelo reforço de parcerias.

De acordo com o supracitado, a indústria tabaqueira era dominada pelas empresas americanas e britânicas e lê-se no relatório da SCT, S.A. que, “apesar de produzir cigarros de patente própria ela fabrica e comercializa sob licença do Philip Morris duas marcas desta Multinacional”.

Foi transformada numa Sociedade anónima em fevereiro de 2006 com um capital Social de 240.000.000\$00 e dedica-se a cultura, produção e importação de tabacos e seus derivados.

Segundo relatório de contas de 2008, antes a sociedade cabo-verdiana de tabacos, a sociedade era possuída pelo Estado e beneficiar de reduções de imposto, o que não acontece mais

A lei que define o regime geral de prevenção e controle do tabagismo (V.BO. I série, número 47, lei 8/x/2022) foi aprovada no dia 10 de março e promulgada em 9 de maio de 2022; a lei tem implicações profundas a nível de comercialização e produção.

### **Estrutura do capital social**

A estrutura do capital social da SCT manteve-se inalterada a 31 de dezembro de 2022 comparativamente ao período homólogo anterior, sendo constituída por 240.000 ações em que Agrupamento de Empresas e o Município do Sal representam, em conjunto, 63,65% das ações com 122.760 e 30.000 ações, respetivamente. As restantes 87.240 ações estão cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde (BVCV) e distribuídas pelo público em geral.

### **Estrutura Societária**

Público em geral	36,35%
Agrupamento de Empresas	51,15%
Município do Sal	12,50%

Tabela 1-Estrutura Societária

Fonte: Elaboração própria com base no relatório de contas (SCT) 2022

Em 2022 foi maior o número de transações a nível da BVCV. Foram efetuadas 6 operações de compra e venda de ações da SCT, através das quais se movimentaram 1.000 títulos contra 161 títulos em 2012. A cotação das ações não teve oscilações ao longo do exercício, sendo que a 31 de dezembro de 2022 era de 6.500 escudos por título contra 6.000 a 31 de dezembro de 2021.

#### Cotação a 31 de dezembro

A SCT tem-se tornado uma empresa cada vez mais bem cotada ao longo dos anos, isto é, mais valorizada no mercado de Bolsa, mais atrativa para futuros novos

investidores, na medida em que evolui sucessivamente e as cotações apontam um crescimento de 61%, isto é, 4000 ECV até 6500 ECV de 2018 a 2022.

Desta forma, com 87.240 ações cotadas na Bolsa de valores, o índice de capitalização bolsista passa de 523.440 contos para 567.060 contos

#### Atividade Comercial

Com o lançamento da marca Chesterfield, as vendas totalizaram 103.163 milheiros de cigarros em 2022, o que representa um decréscimo de 7,03% comparativamente ao exercício de 2021, contrariando o aumento de 3,2% em 2021/2020. Assim, comparando 2022 com 2018, regista-se um decréscimo de 19,31 %.

É de salientar ainda que em 2018 registou-se um acréscimo muito pouco significativo de 0,7% comparativamente a 2017. Em 2019 e 2020, os decréscimos foram de 8,54% e 8,05% respetivamente,

O quadro a seguir espelha a evolução das quantidades vendidas por marca nos últimos cinco anos.

VENDAS POR MARCAS (MILHEIROS)	2022	2021	2020	2019	2018
SG. Gigante	44 780	46 698	47 613	54 831	69 646
Porto Grande	24 814	31 482	29 575	25 417	18 090
Marlboro Red	15 789	15 986	15 444	19 707	23 290
Marlboro Gold	8 843	7 261	7 677	11 856	13 646
Falcões c/ filtro	7 800	9 017 6	6 536	4 063	1 862
L&M		527	689	1 078	1 332
Chesterfield	1 137				
Venda Total	103 163	110 971	107 534	116 952	127 865
Charutos e cigarrilhas (unidades)	11 950	5 390	6 155	17 995	24 240

Tabela 2-Evolução das quantidades vendidas por marca nos últimos cinco anos

Fonte: Relatório de contas (SCT )2022

Como se pode constatar, em 2022, à exceção da marca Marlboro Gold, as restantes marcas (SGG, Porto Grande, Marlboro Red e Falcões) sofreram decréscimos.

As vendas de charutos e cigarrilhas recuperaram-se, em 2022, de uma queda de 12,4% e passaram a crescer 121% comparativamente ao exercício anterior, passando de 5 390 unidades para 11 950 unidades vendidas.

A marca L&M, descontinuada em 2022.

### Atividade Industrial

O quadro seguinte evidencia a evolução da produção de 2018 a 2022.

PRODUÇÃO(MILHEIROS)						
MARCAS	2022	2021	2020	2019	2018	Varição 2022/2018
SG. Gigante	44297	46118	48773	50652	70328	-37%
Porto Grande	26985	32103	28623	25709	18734	44%
Falcões c/ Filtro	8 631	9 279	6 482	4 032	1 794	381%
<b>TOTAL PRODUÇÃO</b>	<b>79913</b>	<b>87501</b>	<b>83878</b>	<b>80393</b>	<b>90856</b>	<b>-12%</b>

Tabela 3-Evolução da produção de 2018 a 2022

Fonte: Elaboração própria com base no relatório de conta 2022

A produção global, em 2022, totalizou 79.913 mls, o que representa um decréscimo de 8,6% face a 2021. O decréscimo é justificado pela diminuição das vendas do SGG, Porto Grande e Falcões.

A produção registou, entre 2018 e 2022, um decréscimo global de 12%. Os investimentos que visam a melhoria da eficiência e eficácia na produção vêm sendo implementados, originando diminuição nos gastos operacionais e melhoria da imagem do produto e na sua conservação. Em abril de 2022 foi instalada uma máquina de climatização no sector fabril, para manter a temperatura e humidade exigidas (temperatura exigida de 23±3°C e humidade de 58±5%).

O normal e bom funcionamento do sector industrial tem sido garantido, sem recorrer a serviços externos, graças a um rigoroso cumprimento do plano de manutenção preventiva elaborado para o efeito.

A aquisição no exterior de peças sobressalentes das máquinas tem sido cada vez mais difícil, devido à idade dos equipamentos. As peças menos exigentes continuaram a ser confeccionadas localmente e aquelas, cujas ligas são mais complexas e o respetivo material não se encontra disponível no mercado foram, como anteriormente, adquiridas no exterior.

Conforme ilustra o quadro seguinte, o SGG continua a ter maior expressão nas marcas de produção local:

As três marcas mais vendidas

SG. Gigante	55%
Porto Grande	34%
Falcões c/ Filtro	11%

Tabela 4-Marcas de produção local

Fonte: Elaboração própria com base no relatório de conta (SCT) 2022

## 5 RESULTADOS

De acordo com a recolha e tratamentos de dados realizadas, procedemos para à resposta à questão de investigação que orientou a realização do nosso estudo, nos termos que se seguem na seção seguinte, os dados foram apresentados por dimensão: 1-contributo da inovação (qual o contributo da inovação para aumento de performance de uma empresa cabo-verdiana). Em seguida, a dimensão 2 -processo de inovação (por exemplo: que tipo de processos de inovação existem na empresa), e a dimensão 3 –performance empresarial em resultado da inovação (por exemplo: qual é o volume das vendas líquidas da empresa no ano 2022), que podemos encontrar em (Apêndices).

### **5.1 Resposta à questão de investigação**

O contributo da inovação para o aumento de performance da sociedade de tabacos cabo-verdiana, verificou-se no âmbito operativo e de mercado local nos termos seguintes.

Conforme a resposta do entrevistado, hoje em dia, para que uma empresa contribua no âmbito operativo e no mercado local, é necessário que a sociedade cabo-verdiana de tabacos inove os seus produtos ou serviços. O resultado desejado da sociedade cabo-verdiana de tabacos para a contribuição no âmbito operativo e mercado local, isto é, fazer exploração de capacidade tecnológicas, recursos humanos competentes, exploração dos novos mercados e sobretudo satisfazer as necessidades dos mercados de forma que seja contributiva para empresa.

O contributo da inovação para o aumento da performance da sociedade cabo-verdiana de tabacos, que a empresa deve estar continuamente inovando, a fim de entregar produtos e serviços novos e de valor para sociedade. A inovação da sociedade cabo-verdiana de Tabacos S.A., traz novas soluções para o mercado local e no âmbito operativo, contribuído para a melhoria da eficiência e eficácia, assim reduzidos os custos de forma a impulsionar o crescimento da empresa. A inovação da empresa impulsiona a criatividade e uma constante busca de soluções para melhorias.

A inovação empresarial ajuda a identificar e diferenciar as circunstâncias em que é possível inovar, possibilitando a melhoria em termos, dos produtos e serviços

oferecidos aos consumidores de forma a contribuir para o desenvolvimento do novo método da inovação, a fim de ajudar não só a sociedade cabo-verdiana de tabacos para o aumento da sua performance, mas permitir o avanço da sociedade local e no seu âmbito operativo.

Como a estabilidade que leva o “novo” deve vir do ambiente externo para que haja a inovação empresarial, a principal fonte de oportunidade inovadora para a sociedade cabo-verdiana de tabacos, passou a ser o “conhecimento novo” que deve ser aprimorado e incorporado nos produtos e serviços oferecido a sociedade.

## **Dimensão 2 – processos de inovação**

Assim sendo, Christensen (2007), determina que as atividades significam ações do processo inovativo, enquanto que as etapas são as fases ou passos da inovação. Assim, verifica-se que a ação da inovação compreende diversas atividades, ao passo que o processo de inovação segue algumas etapas.

### **2. Que tipo de processos de inovação existem na empresa?**

Segundo a resposta do entrevistado da sociedade cabo-verdiana dos tabacos os processos de inovação são:

**1 pesquisas e ideias:** essa primeira etapa fazemos uma pesquisa para obter o conhecimento do que o mercado está a procura (saindo no terreno), a partir dos dados recolhidos serão tomadas as soluções, apenas a gestão que tem a resposta final a essa situação.

**2 desenvolvimento:** nessa etapa é considerada todas as ideias para identificar claramente os seus benefícios e prejuízos para empresa bem como para a sociedade, a fim de desenvolver umas sugestões mais fortes.

**3 Experimentação:** nessa fase experimentamos a ideia e fabricação do produto verificamos se é possível lançar o produto do mercado, através ofertas no mercado para os consumidores experimentarem e dar suas opiniões.

**4 comercialização:** essa é a fase da sociedade cabo-verdiana de tabacos de entregar os seus produtos ao mercado, que será feita através e entrega aos supermercados e minimercado e mostrar ao consumidor o realmente o benefício da nova marca ou produto.

**5 a última etapa:** acompanhamento do mercado do mercado, como está a ser consumida a ideia que foi implementada, isso porque o processo não acaba com a comercialização, sendo primordial para o gestor, a fim de acompanhar o processo de inovação para uma melhor gestão.

6. Quais são os outputs (materiais, produtos, tecnologias, processos, etc.) decorrentes dos processos de inovação existentes na empresa? Essa questão não foi respondida pelo funcionário da sociedade cabo-verdiana de tabacos.

### **3. A que conduzem os processos de inovação da empresa em termos do seu posicionamento no mercado?**

Objetivamente, o “posicionamento percebido” é o produto resultante da imagem elaborada pelo público alvo, ou seja, resultado final de uma consideração abstrata das associações às quais ela remete, organizadas de forma significativa por meio das ações tanto da organização quanto de fatores não controláveis por ela (Aaker, 1998; Keller, 2003).

Segundo a resposta do entrevistado da empresa sociedade cabo-verdiana dos tabacos s.a., a que conduzem o processo de inovação em termos de posicionamento do mercado, uma vez que a empresa já lançou o seu produto, é necessário posicionar esse produto no mercado, que é a ilha de São Vicente, por causa de ser uma ilha turística e a ilha de santiago, por ser o capital do país, onde a maior concentração dos consumidores (onde reside diferentes pessoas de cada ilhas e estrangeiros).

### **Dimensão 3 – Performance empresarial em resultado da inovação**

#### **4. De que forma as atividades de I&D se traduzem numa melhoria da competitividade da empresa?**

De acordo com a resposta do entrevistado da Sociedade cabo verdianas de tabacos s.a , a atividade de I&D, se traduzem numa melhoria para empresa, a partir de momento que a empresa começa a investir em novas tecnologias, no desenvolvimento

em novos produto, processo ou serviço, com isso os resultados desses investimento, são mais valia para empresa, a fim competir com seus concorrentes indiretos.

#### **5. Qual é o volume das vendas líquidas da empresa no ano 2022?**

De acordo com resposta do funcionário da empresa sociedade cabo-verdiana de Tabacos S.A., o volume de vendas líquidas no ano 2022 é de 103 163 mil contos.

#### **6. Indique os mercados geográficos onde a empresa operou no ano 2022?**

Tendo em consideração a resposta do entrevistado da empresa sociedade cabo Verdiana de Tabacos S.A., os mercados geográficos onde a empresa opera só as nove ilhas de cabo verde.

#### **7. Dos mercados mencionados, quais são os mais importantes para o equilíbrio financeiro da empresa?**

Considerando a distribuição das vendas por ilhas, a ilha de Santiago continua a ter a maior expressão nas vendas globais da sociedade cabo-verdianas de tabacos s.a, com cerca de 37%, seguida de S: Vicente com 21%, do Sal com 17%, do Fogo com 7%, da Boavista com 6,77% e de S. Antão com 6,3%.

As duas ilhas com maior peso nas vendas (Santiago e S. Vicente), apresentam evoluções no sentido decrescente, e ao contrário das ilhas de Sal e Boavista foram as duas ilhas que registaram acréscimos de 46% e 104%, correspondentes 59.819 contos e 39. 237 contos respetivamente podendo ser o reflexo da retoma da atividade turística. As vendas nas restantes ilhas registaram decréscimos.

#### **8. A empresa lançou no mercado bens ou serviços novos que contribuíram para a melhoria da sua rentabilidade financeira?**

Sim, a empresa lançou no ano 2022, produto novo, mas não contribui para o equilíbrio financeiro da empresa, isto porque com a introdução do produto novo, houve um decréscimo de 7,03% comparativamente ao exercício de ano 2021, contrariando o aumento de 3,2% em 2021/2020.

**9. No caso que sim, qual (ais) são os produtos (s)?**

Sim, a empresa lançou no mercado ano 2022 a marca Chesterfield.

**10. Esse(s) produto(s) lançado foram novos para empresa ou apenas pelos mercados?**

De acordo com resposta do entrevistado da empresa sociedade cabo-verdiana de tabaco, o produto lançado marca Chesterfield, não é novo para empresa, bem como para o mercado. mais sim, uma nova marca, novo sim, mas em termos de composição de produtos

## 6. CONCLUSÃO

O tema deste trabalho é: contributo da inovação para o aumento de performance: um estudo de caso da sociedade cabo-verdiana de tabacos, s.a.

A estrutura do estudo foi organizada em função dos objetivos primordial desta investigação e em responder à questão de investigação, a fim de analisar a inovação na indústria de tabacos, nas suas várias dimensões, anteriormente citados. Os dados recolhidos e analisados permitiram responder à questão de investigação previamente enunciada.

Foi possível compreender que a indústria de tabacos teve uma grande evolução ao longo dos séculos e que foi necessária uma inovação para acompanhar o mercado e satisfazer as necessidades dos consumidores.

A sociedade cabo-verdiana de tabacos tem acompanhado esta realidade, apostando na inovação e no desenvolvimento dos produtos e serviços que satisfazem as necessidades dos consumidores, com intuito de manter-se no mercado nacional de modo a contribuir para a melhoria de qualidade e segurança dos seus produtos, a fim que não prejudique a saúde dos consumidores.

Em relação a contribuição da inovação, que está relacionado a questão da investigação, a sociedade cabo-verdiana de tabacos s.a, é ciente que para continuar no mercado tem que apostar na inovação, isso para criar valores para o mercado em termos operativos e para mercado local, a fim de contribuir para o aumento da performance empresarial. Para que haja esse aumento da performance, na sociedade de tabacos s.a., a empresa tem que inovar sim, mas tem que lançar no mercado produto (s) que satisfaz as necessidades de consumidores, não só em termos de marca, mas fazer inovação de produtos.

Em relação a segunda dimensão-processo de inovação, a primeira questão: que tipo de processo de inovação existe na empresa, é que existe cinco processos desde da fase de pesquisa até a fase acompanhamento do produto no mercado, o que levamos a concluir que sociedade cabo-verdiana de tabacos tem um processo de inovação bem

definida e detalhado, na melhor tomada de decisões , em relação ao lançamento dos produtos nos mercados nacionais.

Em relação à inovação de produtos (marca Chesterfield.), lançado no mercado no ano 2022, apesar de não ter sido o ano rentável económica e financeiramente em relação aos anos (2020/2019), é apontado como um ano interessante. A sociedade cabo-verdiana de tabacos s.a tem apostado nos investimentos que visam a melhoria da eficiência e eficácia na produção, que têm sido implementados, originando diminuição nos gastos operacionais e melhoria da qualidade dos produtos e na sua conservação. Em abril de 2022 foi instalada uma máquina de climatização no sector fabril, para manter a temperatura e humidade exigidas (temperatura exigida de  $23\pm 3^{\circ}\text{C}$  e humidade de  $58\pm 5\%$ ), isso de acordo com relatório de contas sct 2022.

O investimento em produto com uma matriz de sustentabilidade ambiental levando em consideração a saúde dos consumidores e o bem-estar social. Houve melhorias significativas nas respetivas produções de tabacos (cigarros), onde investiu-se na qualidade e eficácia dos produtos já existentes, sendo o desenvolvimento e melhoria das funcionalidades dos produtos.

Freire (2000), define inovação como “processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou no mercado, mas não foi o caso da sociedade cabo-verdiana de tabacos em 2022, esta inovação a empresa lançou no mercado o mesmo produto com a mesma característica física, mas o que diferencia dos seus outros produtos (cigarros) é a marca e sua composição química.

Ao fim desta investigação concluímos, que nem sempre a inovação contribui para o aumento da performance da empresa, isto é, segundo o relatório de conta SCT do ano 2022, a empresa lançou uma nova marca, Chesterfield, que o resultado líquido da empresa diminui em relação aos anos anteriores.

### **6.1. Limitações e sugestões de melhorias**

Ao longo desta investigação deparamos com várias limitações tais como: em relação às empresas portuguesas não terem nos respondido os emails, o que nos dificultou muito.

Uma segunda limitação é que as resposta recolhida, através, de guião de entrevista, aplicada a sociedade cabo-verdiana de tabacos não foi muito satisfatória para uma análise mais aprofundada, e também, por não disponibilizar as informações mais detalhadas em relação a empresa, onde se poderia fazer um estudo mais aprofundado.

Uma outra limitação reside no facto de terem sido entrevistados somente um funcionário da sociedade cabo-verdiana de tabaco s.a.

#### **Sugestões de melhoria**

Em relação a sugestões de melhorias temos alguns pontos a sugerir para os futuros investigadores:

Ao pensar em fazer uma investigação, procurar empresas ou organizações atempadamente, isso é, não deixar por último, para recolha de dados.

Ao aplicar um guião de entrevista ou qualquer outra abordagem de investigação, procurar empresas com colaboradores com conhecimento tácito, que entende do assunto, porque tive uma empresa que recusou em responder o guião de entrevista, por ser complexo.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Aaker, D. A. *Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, D. A.; Shansby J. G. Positioning your product. *Business Horizons*, Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, may/june 1982.

Alawamleh, M., Bani Ismail, L., Aladwan, K., & Saleh, A. 2018. The influence of open/closed innovation on employees' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (1): 75-90.

Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.

Alvarenga, M. A. et al. Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme 'Recém-chegada'. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 35-44, 2015.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>

Ayhan, M. B., Öztemel, E., Aydin, M. E., & Yue, Y. (2013). A quantitative approach for measuring process innovation: A case study in a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 51(11), 3463–3475. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.774495>

Bardin, L. (1977). Lisboa: Edições 70. Obra original publicada em Barki, H., & Hartwick, J. (1994). Measuring user participation, user involvement, and user attitude. *MIS quarterly*, 59–82.

Barañano, A. M. (2004). Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação

Barbieri, J. C. e Álvares, A. C. T. (2003). Inovações nas organizações empresariais. In J. C

Barbieri, José Carlos. Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Barney, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Trouçando Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Baxter, M. (1998). Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos (2a ed.). São Paulo: Edgard Blüncher.

Bakoglu, R. (2001). Organizational performance concept and development. *Marmara University Journal of Oneri*, 4(15), 39–45.

Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/themagazine/2006-summer/47415/how-management-innovation-happens/>

Bosilj-Vuksic, V., Milanovic, L., Skrinjar, R., & Indihar-Stemberger, M. (2008) Organizational performance measures for business process management: A performance measurement guideline. *Proceedings - UKSim 10th International Conference on Computer Modelling and Simulation, EUROSIM/UKSim2008*, pp. 94–99. <https://doi.org/10.1109/UKSIM.2008.114>.

Brown, J. S. and Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>

Carneiro, A. (1995). Inovação, estratégia e competitividade. Lisboa: Texto Editores.

Cirera, X., & Muzi, S. (2020). Measuring innovation using firm-level surveys: Evidence from developing countries ☆. *Research Policy*, 49(3), 103912. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103912>

Collins, W.K.; Hawks Júnior, S.N. Principles of flue-cured production. 3ed. Raleigh: N.C. State University. 1993. 301p.

Coons, D. 2015. Building a Culture of Innovation. Insurance Journal Online

Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres>.

Constantin, C., Stantin, C. O. N., Un, B., & Of, I. (2012). measures to increase the rates of return based on the diagnosis analysis on factors phd assistant professor, constantin br âncuși” university of tg-jiu, 2. Body of the paper. (3), 57–68.

Christensen, Clayton M.; Anthony, Scott D.; Roth, Erik A. O futuro da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Christensen, C.; Wessel, M. Surviving disruption. *Harvard Business Review*, v. 90, n. 12, p. 56-65, 2012

DANTAS, José – Gestão da Inovação. Porto: Vida Económica, 2001. ISBN 972-788-051-7. pp. 49-139.

Dantas, José; Moreira, António Carrizo –Inovação: conceitos e desafios. In O processo da Inovação. Lisboa: Lidel – Edições técnicas, Lda. ISBN978-972-757-758-3. Pp. 1-17.

Diana, H. I., & Maria, M. M. (2020). financial performance of economic entities. 1(1), 219–229.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393031.pdf>

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service

organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

Davila, T.; Epstein, M. e Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Dornelas, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

Freitas, M.; Muylder, C. *Inovação e empresa de base tecnológica: estudo bibliométrico*. XII SEMEAD – Seminário em Administração da Universidade de São Paulo, setembro, 2010.

Frozza, Ari et al. *O pronaf e a integração fumicultor e a agroindústria fumageira*. Curitiba: deser. 1998.

Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, Vol. 47, pp. 617–622.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>.

Gollo, Silvana S.; Castro, Alberto W. V. de. *O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de procedência vale dos vinhedos: o caso da vinícola Cordelier -serra gaúcha RS/Brasil*. 2006

Guan, J., & Chen, K. (2010). Measuring the innovation production process: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations. *Technovation*, Vol. 30, pp. 348–358. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.02.001>

Guni, C. N. (2016). general considerations on the meaning and interest of performance measurement. 11(1), 310–316.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. 2011. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133 (2): 662-676.

Hall, B. H., & Mairesse, J. (1995). Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms. *Journal of Econometrics*, 65(1), 263– 293.  
[https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01604-X](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01604-X).

Hashi, I., & Stojčić, N. 2013. The Impact of Innovation Activities on Firm Performance using a Multi-Stage Model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy*, 42: 353-366.

Herciu, M., & Serban, R. A. (2018). Measuring firm performance: Testing a proposed model. *Studies in Business and Economics*, Vol. 13, pp. 103–114. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0023>

Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: Impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36–58. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.36>

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064–1080. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>.

Hunt, S. *Modern marketing theory – critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati: South Western Publishing, 1991.

Silva, Leonardo Xavier da. *Análise do Complexo Agroindustrial Fumageiro Sul brasileiro sob o enfoque da Economia dos Custos de Transação*. Porto Alegre, UFRGS. 2002. 280p. (Tese de doutorado em Economia).

Jacobson, R. (1987). The validity of ROI as a measure of business performance.pdf. *American Economic Review*. Jun87, Vol. 77 Issue 3, p470. 9p.

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1–2), 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.technovation>

Keller, K. L. *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*. *Journal of Consumer Research*, v. 29, n. 4, p. 595-600, 2003.

Kleinknecht, A., Van Montfort, K., & Brouwer, E. (2002). The Non-Trivial Choice between Innovation Indicators. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 109–121. <https://doi.org/10.1080/10438590210899>

Lessard, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(1), 41–58. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>

Longanezi, t.; Coutinho, p.; Bomtempo, J. Um modelo referencial para a prática da inovação. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 3, n. 1, p. 74-83, 2008.

Manual de Oslo. diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. Tradução FINEP, 2007. Disponível em: [www.finep.org.br](http://www.finep.org.br). Acesso: junho. 2023.

Nardi, Jean-Baptiste. *A história do fumo brasileiro*. Rio de Janeiro, ABIFUMO, 1985.

Nobre, F. S.; Tobias, a. M.; Walker, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 413-432, 2011.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4 ed.)*. Luxembourg: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264304604-en

OLEA, Pelayo Munhoz. *Aproximación conceptual al process de la innovación tecnológica*. Tese de doutorado. 2001.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>

Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2), 107–122. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>.

Sales, O.; Canciglieri JR, O. O modelo Stage Gate dentro do processo de desenvolvimento de um produto: uma análise comparativa com o desenvolvimento de um produto de uma empresa de telecomunicações. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto–CBGDP, 2011.

Sangirardi Jr. O índio e as plantas alucinógenas. Editora Ediouro, 1983.

Seffrin, Guido. O fumo no Brasil e no mundo. Santa Cruz do Sul, AFUBRA. 1995.

Schumpeter, Joseph A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961

Schumpeter, Joseph A. A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

Schumpeter, J. A. Capitalismo, Sociedade e Democracia. São Paulo: abril cultural, 1988.

Stake, R. E. (2007). A arte da investigação com estudos de caso. Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas.

Shen, F., Ma, Y., Wang, R., Pan, N., & Meng, Z. (2019). Does environmental performance affect financial performance? Evidence from Chinese listed companies in heavily polluting industries. *Quality and Quantity*, 53(4), 1941–1958. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00849-x>

Souza Cruz. Disponível em:(<https://www.produtorsouzacruz.com.br> -Vários acessos)

Tálamo, J. R. A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, n. 23, p. 26-33, 2002

Tidd, J. (2006). A review of innovation models. London: Imperial College London. Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (5 ed.). Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. *Managing Innovation*. Hoboken. 2005. Valério Netto, V. *Gestão das Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica*. Brasília: Sebrae, 2006

Tigre, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Valentim, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *Data Gramma Zero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

Venkatraman, N., & Ramajuman, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research. *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 801–814.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications

Yildiz, S., & Karakaş, A. (2012). Defining methods and criteria for measuring business performance: A comparative research between the literature in Turkey and foreign. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1091–1102. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1090>

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

## **Apêndice**

### **GUIÃO D ENTREVISTA**

Este guião de entrevista tem como objetivo recolher informação para a realização de uma dissertação de mestrado em Gestão e Empreendedorismo, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

A população alvo deste estudo são as empresas inovadoras de Portugal.

Este estudo visa estudar a dimensão de inovação nas empresas e o seu contributo para o aumento de competitividade.

Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica.

Agradece-se, desde já, o seu contributo!

#### **DIMENSÃO 1 – contributo da inovação**

1.O contributo da inovação para o aumento de performance da sociedade de tabacos cabo-verdiana?

#### **DIMENSÃO 2 – Processos de inovação**

5. Que tipo de processos de inovação existem na empresa?

6. Quais são os outputs (materiais, produtos, tecnologias, processos, etc.) decorrentes dos processos de inovação existentes na empresa?

7. A que conduzem os processos de inovação da empresa em termos do seu posicionamento no mercado?

8. Quais os objetivos de mercado inerentes à inovação do produto?

### **DIMENSÃO 3 – Performance empresarial em resultado da inovação**

9. De que forma as atividades de I&D se traduzem numa melhoria de competitividade da empresa?

10. Qual é o volume das vendas líquidas da empresa no ano 2022?

11. Indique os mercados geográficos onde a empresa operou no ano 2022?

12. Dos mercados mencionados, quais os mais importante para o equilíbrio financeiro da empresa?

13. A empresa lançou no mercado bens ou serviços novos que contribuíram para a melhoria da sua rentabilidade financeira?

14. No caso que sim, qual (ais) são os produtos (s)?

15. Esse(s) produto(s) lançados foram novas para empresa ou apenas pelos mercados?