

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



ISCAL

DISSERTAÇÃO: INOVAÇÃO E
CRIAÇÃO DE VALOR EM
ASSOCIAÇÕES CULTURAIS E
RECREATIVAS

Fábio Mendes

Lisboa, Julho de 2018

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

DISSERTAÇÃO: INOVAÇÃO E
CRIAÇÃO DE VALOR EM
ASSOCIAÇÕES CULTURAIS E
RECREATIVAS

Fábio 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 Professor Doutor José Moleiro Martins, doutorado em Gestão, subárea de Gestão Empresarial.

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Especialista Carlos Nunes

Arguente: Professor Doutor António Abreu

Vogal: Professor Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Julho de 2018

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

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Dedico esta dissertação:

À Inês, à minha Mãe, ao meu Pai, ao Bruno, ao Hugo e aos meus sobrinhos.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação seria impossível sem a ajuda de algumas pessoas que não podia deixar de referir. Este projeto é mais uma prova de que mesmo quando se é o único autor ou realizador de qualquer tipo de atividade, nunca se está sozinho durante qualquer tipo de processo de criação. Assim, quero deixar os meus agradecimentos a várias pessoas e organizações que de alguma forma estiveram presentes.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais pelo apoio prestado e pelas opiniões dadas em várias ocasiões durante a concretização desta investigação.

Depois quero também agradecer aos meus irmãos, Bruno e Hugo, pela força mental e emocional que sempre me deram.

Agradeço às três Associações Culturais e Recreativas (Valdevinos Teatro de Marionetas, Alagamares – Associação Cultural e Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural) que mostraram a sua disponibilidade para serem entrevistadas e pelas informações importantes que forneceram.

Um agradecimento também às pessoas que libertaram alguns minutos do seu tempo para responderem ao inquérito por questionário realizado.

Um grande agradecimento ao meu orientador desta dissertação e Diretor de Curso, Professor Doutor José Moleiro Martins por todas as orientações prestadas.

E por último, mas não menos importante, agradeço imenso à Inês que esteve sempre ao meu lado durante este estudo.

A todos, o meu maior e sincero agradecimento!

RESUMO

As Associações Culturais e Recreativas promovem projetos e eventos ligados à cultura e à arte. Estes projetos podem englobar o teatro, a dança ou a música, sendo únicos na medida em que contêm características ou Atributos emocionais, também considerados intangíveis. Por terem estas particularidades, os projetos mexem com as pessoas de maneiras possivelmente inexplicáveis. Isto torna a atividade destas Associações ainda mais interessante.

Por isso, realiza-se um estudo de investigação no Setor Não Lucrativo, setor onde as Associações Sem Fins Lucrativos atuam, respondendo à questão de como é que as Associações Culturais e Recreativas criam Valor e Inovação perante as comunidades onde se inserem. Com esta dissertação introduz-se e apresenta-se a relevância desta investigação, trazendo à luz qual a mensagem transmitida quando se fala em Valor e Inovação. Adicionalmente entende-se como uma mais-valia para a sociedade atual o facto de colocar estes conceitos na realidade das atividades culturais e recreativas inseridas no Setor Não Lucrativo.

Nesta medida, a presente investigação poderá ter contributos relevantes na aprendizagem dos envolventes das academias e do tecido empresarial, mais concretamente nos processos de desenvolvimento de projetos, entre outras atividades práticas, das Associações referidas, obtendo assim informação através de Estudos de Caso. A grande finalidade da dissertação é conseguir facultar utensílios na gestão e organização de Associações Culturais e Recreativas para que as mesmas tenham um maior sucesso na sua atividade, melhorando a comunidade que as rodeia.

Palavras-chave:

Associações Culturais e Recreativas, Empreendedorismo, Gestão, Inovação, Setor Não Lucrativo, Valor

ABSTRACT

The Cultural and Recreational Associations promote projects and events related to culture and art. These projects can include theater, dance or music and are unique in the way that they contain emotional and intangible characteristics, or Attributes. Due to having these particularities, projects move people in possibly unexplained ways. This makes the activity of these Associations even more interesting.

Therefore, a research study in the Non-Profit Sector, a sector where Non-Profit Associations act, is conducted in order to answer the question of how Cultural and Recreational Associations create Value and Innovation before the communities where they take part. The following dissertation and this research's relevance is presented and introduced with the objective of bringing to light the message conveyed when talking about Value and Innovation. Additionally, it is understood that placing these concepts in the reality of the cultural and recreational activities in the Non-Profit Sector is an added value for the current society.

To this extent, the present research may have relevant contributions in the learning process of the academies and businesses alike, through project development, among other practical activities of these Associations, thus obtaining essential information by doing Case Studies. The main purpose of the dissertation is to provide tools in the management and organization of cultural and recreational associations, in order to have a greater success in their activity, thus improving the community that surrounds them.

Key words:

Cultural and Recreational Associations, Entrepreneurship, Innovation, Management, Non-Profit Sector, Value

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1.	Inovação.....	4
2.1.1.	Conceito de Inovação.....	5
2.1.2.	Tipos e Arquétipos de Inovação.....	6
2.2.	Criação de Valor.....	11
2.2.1.	Conceito de Valor.....	12
2.2.2.	“Value Management”.....	14
2.2.2.1.	Conceito e Filosofia de <i>Value Management</i>	14
2.2.2.2.	Campos de aplicação do <i>Value Management</i>	16
2.2.2.3.	Principais métodos e ferramentas de <i>Value Management</i>	19
2.2.3.	<i>Value Analysis</i>	21
2.2.3.1.	Atributo.....	23
2.2.3.2.	Função.....	24
2.2.3.3.	Tipos de Valor.....	28
2.2.3.4.	Arquétipos de Valor.....	31
2.3.	Relação entre Inovação e Valor.....	34
2.3.1.	Definição e Aplicação de um <i>Business Model</i>	34
2.3.2.	Modelo <i>Value Based Innovation (VBI)</i>	37
2.4.	Resumo da Revisão da Literatura.....	40
2.5.	Questões de Investigação.....	47
3.	METODOLOGIA.....	50
3.1.	Método de Estudo.....	51
3.2.	Recolha de dados.....	52
3.2.1.	Entrevista.....	53

3.2.2. Inquérito por questionário.....	54
3.3. Tratamento de dados.....	56
4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	58
4.1. Questão de Investigação 1: Como é realizado o método <i>Value Management</i> em Associações Culturais e Recreativas?.....	62
4.2. Questão de Investigação 2: Como é utilizada a ferramenta <i>Value Analysis</i> em Associações Culturais e Recreativas?.....	65
4.3. Questão de Investigação 3: Quais os Arquétipos de Inovação constantes nos produtos das Associações Culturais e Recreativas?	70
4.4. Questão de Investigação 4: Qual a relação entre a Criação de Valor e Inovação nas Associações Culturais e Recreativas?.....	74
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
6. CONCLUSÕES	81
6.1. Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisa Futura	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
APÊNDICES	90
Apêndice A – Guião de Entrevista	90
Apêndice B – Inquérito por Questionário.....	92
Apêndice C – Análise Gráfica do Inquérito por Questionário	96

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 2.1 Campos de Aplicação – Elementos	18
Quadro 2.2 <i>Functional Performance Specification</i>	24
Quadro 2.3 <i>Functional Analysis</i>	25
Quadro 2.4 <i>Function Cost</i>	27
Quadro 2.5 Arquétipos de Valor.....	39
Quadro 3.1 Associações Culturais e Recreativas entrevistadas	54
Quadro 4.1 Entidades do Setor Não Lucrativo.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Inovação – <i>Transilience Map</i>	8
Figura 2.2 <i>Value Management</i> – Diferentes práticas e aplicações	16
Figura 2.3 <i>Value Analysis</i> – Características	23
Figura 2.4 <i>Functional Analysis</i> – Abordagens	25
Figura 2.5 As diversas relações entre Atributos e Funções.....	27
Figura 2.6 Tipos de Valor.....	30
Figura 2.7 Modelo <i>MAP</i>	32
Figura 2.8 Interdependência entre <i>Business Models</i>	36
Figura 2.9 Conexão entre os Arquétipos de Inovação e de Valor	39
Figura 2.10 Criação de Valor e Inovação – Síntese	46
Figura 3.1 Recolha de dados – Estudo de Caso.....	53
Figura 4.1 Análise <i>Value Management</i> – Elementos	63
Figura 4.2 Análise Tipos de Valor.....	68
Figura 4.3 Análise Arquétipos de Valor	69
Figura 4.4 Análise Arquétipos de Inovação	72
Figura 5.1 Relação entre Criação de Valor e Inovação	80

LISTA DE ABREVIATURAS/SÍMBOLOS

***BMI** – Business Model Innovation*

***DTC** – Design To Cost / Design To Objective*

***FA** – Functional Analysis*

***FC** – Function Cost*

***FPS** – Functional Performance Specification*

***MAP** – Moving along Alignments and Paradoxes*

***Modelo VBI** – Modelo Value Based Innovation*

***OECD** – Organization for Economic Co-operation and Development*

***VA** – Value Analysis*

***VM** – Value Management*

***VM Projects** – Value Management Projects*

1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual existe com o objetivo de simplificar a vida dos seres humanos. Isto é feito através da melhoria de certos processos essenciais. Por isso, existem as organizações que satisfazem ou pelo menos tentam satisfazer as necessidades das pessoas. Com os ambientes envolventes destas organizações a tornarem-se cada vez mais dinâmicos, é imperativo que estas sejam únicas para alcançarem uma vantagem competitiva. Além disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes pois têm mais informação e conhecimento devido à globalização, tornando todo este caminho na procura de vantagens competitivas ainda mais relevante (D’Aveni, 1998; Martins, 2010).

Para isto, é necessário existir uma Criação de Valor por parte destas entidades de modo a satisfazer os desejos dos consumidores e alcançar ao mesmo tempo o tão cobiçado sucesso. Quando se fala em Criação de Valor é importante ainda referir outro fenómeno diretamente relacionado, a Inovação. Esta relação deve existir em todos os sectores empresariais, incluindo o chamado Setor Não Lucrativo (SNL). Este, também conhecido por Terceiro Setor, é constituído por entidades que procuram satisfazer as necessidades públicas que o governo não conseguiu atender e consistem em desenvolver atividades ligadas ao bem-estar social, não distribuindo os excedentes obtidos na prossecução dos seus negócios (Martins, 2010; Santos, Raimundo e Lima, 2012).

O Setor Não Lucrativo é composto por um grande conjunto de organizações como as Associações Sem Fins Lucrativos. São as Associações que desenvolvem atividades do interesse comunitário e que tentam melhorar as vidas das pessoas. Um conjunto de atividades que constitui o Terceiro Setor é o das atividades culturais e recreativas. As entidades que atuam neste campo denominam-se por Associações Culturais e Recreativas.

Assim, a presente dissertação tem como tema de investigação “Inovação e Criação de Valor em Associações Culturais e Recreativas”. Esta temática é relevante para o tecido académico e empresarial pois pretende compreender e determinar como é que as associações podem criar Valor e Inovar para continuarem a sua operação e, conseqüentemente prestarem um bom serviço às diversas comunidades. Ao mesmo tempo, esta dissertação poderá auxiliar as Associações Culturais e Recreativas a criarem formas conscientes e racionais de gestão para melhorarem a sua oferta, de modo a ir de encontro às necessidades dos clientes e consumidores.

Com este fim em mente, a dissertação tem dois grandes objetivos. O primeiro é possibilitar a obtenção do grau de mestre no âmbito do mestrado de Gestão e Empreendedorismo. O segundo objetivo é estudar e compreender como é que estas Associações Culturais e Recreativas criam Valor na prossecução das suas atividades e qual a relação deste conceito com a Inovação, identificando desta forma como é que estas Associações criam Valor e Inovam perante os seus *stakeholders*. Também se apresenta a aprendizagem obtida com a investigação do Valor e da Inovação, que estão interligados, assim como temas relacionados com Entidades do Setor Não Lucrativo, mais concretamente, as Associações Culturais e Recreativas. Para isso é necessário responder à seguinte questão de partida: Como criar Valor e Inovar em Associações Culturais e Recreativas?

Este trabalho de investigação encontra-se organizado em seis diferentes capítulos. O primeiro capítulo é a presente introdução que pretende introduzir o tema e explicitar as variadas componentes desta investigação, de um modo geral. O segundo capítulo apresenta toda a Revisão da Literatura considerada importante neste estudo. Aqui revê-se a literatura correspondente à Inovação e Criação de Valor. A temática da Inovação é exposta e definida, analisando ainda os tipos e Arquétipos que a compõem. No âmbito da Criação de Valor, consideram-se os conceitos de Valor e da metodologia *Value Management* composta por alguns tipos de prática e de aplicações, mais algumas diversas ferramentas, como o *Value Analysis*. Ainda, dentro deste último utensílio referido, explicam-se outras ferramentas relacionadas com o conceito de Função de produtos e explicam-se os tipos e Arquétipos de Valor existentes. Adicionalmente é estabelecida a relação entre Inovação e Valor através de um modelo chamado *Value Based Innovation*, mas antes ainda se identifica o conceito de *Business Model*. Por fim, a Revisão da Literatura encontra-se resumida e apresentam-se as questões de investigação que se pretende responder. O terceiro capítulo explica em detalhe todo o processo metodológico como o método de estudo utilizado, como se procedeu à recolha de dados e o seu respetivo tratamento. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos com a metodologia e responde às quatro questões de investigação formuladas. O penúltimo capítulo expõe estes resultados, comparando-os com os resultados que se esperava obter no início da investigação, enquanto o último apresenta todas as conclusões alcançadas, assim como as limitações ocorridas em todo processo de investigação desta dissertação e quais as propostas para estudos futuros.

A metodologia utilizada para a execução deste estudo de investigação centra-se numa investigação qualitativa. Nessa qualidade, esta investigação caracteriza-se como descritiva, não focada em técnicas estatísticas. O método utilizado é o Estudo de Caso que aprofunda de um modo mais detalhado as informações obtidas. A recolha destas informações passa maioritariamente por entrevistas a Associações Culturais e Recreativas e por um inquérito por questionário a pessoas como um método de recolha complementar. Além disso, recolhem-se informações através da Revisão da Literatura. Como consequência, o tratamento dos dados recolhidos passa pela análise das entrevistas e do inquérito por questionário, com fim em obter as conclusões necessárias.

Portanto, todo o processo investigativo desta dissertação pode trazer contributos às mais variadas escolas académicas, independentemente de serem escolas superiores ou não, englobando os docentes, os estudantes e os demais envolvidos nesta realidade. Ao agrupar toda esta informação, todos os interessados poderão utilizá-la para fins de aprendizagem. Este estudo também poderá contribuir para o tecido empresarial, composto pelas organizações empresariais dos mais diversos sectores de atividade e os seus *stakeholders*, pois existe a possibilidade de entender o Valor criado pelas Associações Culturais e Recreativas, de avaliar os produtos ou serviços mais valorizados pelos consumidores oferecidos por estas Associações e, por fim, de compreender como e quais as áreas onde as Associações podem Inovar. Com isto, será possível verificar se o nível dos produtos ou serviços oferecidos à comunidade pelas Associações são suficientes para suprir as necessidades dos consumidores e melhorar o desempenho desses mesmos produtos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo desta dissertação pretende expor uma Revisão da Literatura das temáticas mais relevantes para responder à questão de partida: “Como criar Valor e Inovar em Associações Culturais e Recreativas?”

Segundo Hart (1998 *apud* Cronin, Ryan e Coughlan, 2008)¹ e Quivy e Campenhoudt (1998), a Revisão da Literatura é um processo exploratório de seleção cautelosa e de análise crítica e imparcial de textos, documentos, artigos, monografias, entre outros, a serem resumidos dentro da temática que se pretende investigar. A Revisão é um passo essencial na medida em que permite obter informações pertinentes e compreender o ponto atual do conhecimento, no que toca aos conceitos de Valor e de Inovação. Além disso, a Revisão da Literatura também pode possibilitar a avaliação de quaisquer novas contribuições intelectuais significativas, considerando sempre os processos e o pensamento dos autores analisados (Bearman, 2016). Adicionalmente, Quivy e Campenhoudt (1998) afirmam que a Revisão também permite ir além do conhecimento atual, devido ao surgimento de novos conceitos mais esclarecedores e perspicazes do que outros mais antigos. Até porque, de acordo com estes mesmos autores, ao realizar um trabalho de investigação «é pouco provável que o assunto tratado nunca tenha sido abordado por outra pessoa, pelo menos em parte ou de forma indireta» (Quivy e Campenhoudt, 1998: 50).

Ao efetuar esta Revisão, não só se estabelece e se põe a par do conhecimento geral como também se acrescentam novos elementos de um determinado assunto. Assim, e após esta pequena clarificação, o capítulo da Revisão da Literatura desta dissertação encontra-se dividido em quatro subcapítulos, sendo o foco do primeiro assente na temática de Inovação.

2.1. Inovação

A sociedade encontra-se atualmente com muito mais de dois mil anos de história onde os grandes saltos dados pela humanidade foram através da criação e do desenvolvimento de novas ferramentas, com o intuito de simplificar os processos da vida e do quotidiano. Entre estes desenvolvimentos de novas ferramentas estão a descoberta da roda, do compasso, do telescópio, do alumínio, das baterias elétricas, da penicilina, entre muitos outros. Estas

¹ HART, Chris. - **Doing a Literature Review**. London: Sage Publications, 1998. ISBN 978-0761959755.

descobertas levaram a grandes avanços tecnológicos e criaram uma ideia generalizada da Inovação que só existe se for revolucionária.

A ideia centraliza-se no facto de existir Inovação somente quando surge um processo, produto ou serviço novo e totalmente diferente. Apesar de esta afirmação não estar errada, também não está correta. Esta ideia, como se irá observar neste capítulo, é apenas uma parte da Inovação. O conceito de Inovação é muito mais do que revoluções. Assim, o foco deste subcapítulo centra-se no conceito de Inovação assim como os seus vários arquétipos.

2.1.1. Conceito de Inovação

O cliente procura sempre por obter Valor em todas as transações que realiza ao longo da sua vida. Quando estas transações envolvem um produto, serviço ou processo que de alguma forma consegue criar Valor de um modo substancial para o consumidor e até para a própria entidade produtora do mesmo, então ocorre o fenómeno chamado Inovação (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). A Inovação pretende trazer algo diferente e de uma forma nova. O seu objetivo é pegar numa ideia, conceptualizando-a e transformando-a em realidade de modo a melhorar o desempenho de um negócio. Esta pode ser um novo produto, processo ou simplesmente uma nova forma de fazer negócio, podendo a sua origem vir de diferentes lugares geográficos e de quaisquer entidades ou indivíduos (Kingsland, 2007). A Inovação pressupõe a alteração de uma ou mais dimensões, realidades ou características de um sistema de negócios além de também ser considerada como uma sequência de atividades que envolvem a aquisição, transferência e utilização da informação (Albernathy e Clark, 1985; Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). A *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) ainda afirma que: «*An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations*» (OECD, 2005 *apud* Fernandes (2014: 352))².

Assim, pode-se afirmar que a Inovação surge na criação de novos processos, produtos ou serviços ou apenas na melhoria de outros já estabelecidos no mercado ou até mesmo em alterações do ambiente de trabalho. Com isto referem-se dois tipos de Inovação que uma entidade pode utilizar. A Inovação Tecnológica que se traduz na melhoria ou criação de

² Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). Oslo Manual. 3ª edição. Paris: OECD.

novos produtos e a Inovação Organizacional que se baseia em mudanças de métodos de trabalho ou do próprio local de trabalho (Fernandes, 2014).

Ainda é importante referir os dois níveis de atuação da Inovação Tecnológica. De acordo com Pal e Ville (2009 *apud* Fernandes, 2014)³, estes dois níveis são o nível do produto e o nível de processos. O primeiro nível situa-se quando são acrescentadas novas Funções ou quando as existentes são alteradas devido às exigências da procura, quando se criam ou ajustam os *designs* do produto e quando se utiliza ou substitui um determinado *input*. O segundo nível relaciona-se com a introdução de novos métodos ou com ajustes nos métodos já existentes (*ibid.*).

Portanto, a Inovação não é um fenómeno unificado e não se trata de apenas na melhoria e refinamento de produtos existentes. Estas também podem destruir, fazendo com que certas características de produtos ou processos fiquem obsoletas com o aparecimento de outras absolutamente novas no mercado (Albernathy e Clark, 1985). A secção seguinte aprofunda o conceito de Inovação, expondo as várias vertentes onde o mesmo atua na prossecução das atividades organizacionais.

2.1.2. Tipos e Arquétipos de Inovação

Com a evolução da história humana, a sociedade tem vindo a tornar-se cada vez mais complexa, trazendo diversidade aos processos e produtos organizacionais, principalmente com os grandes saltos tecnológicos que aconteceram, tanto na entrada da era Industrial como na era atual, a era da Informação. A Inovação esteve sempre presente nestes momentos. Nos dias de hoje, a Inovação apresenta várias “caras” dependendo da origem ou da área onde a mesma atua.

Segundo Fernandes e Martins (2011), o conceito de Inovação apresenta quatro arquétipos: *Breakthrough Innovation* (Inovação de Ruptura), *Turning-around Innovation* (Inovação de Reviravolta), *Adding-value Innovation* (Inovação de Valor Acrescentado) e *Up-grading Innovation* (Inovação de Melhoria). Estes arquétipos serão explicados seguidamente.

✓ *Breakthrough Innovation* (Inovação de Ruptura):

A criação de um “novo produto para o mundo” que responde a novas necessidades e apresenta novas Funções. Todos os produtos existentes no mercado atual, a um dado

³ Pal, E., & Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Social-Economic*, 38, 878-885.

momento no tempo, foram introduzidos como o resultado de algo novo. O rádio e o telefone são grandes exemplos disso, assim como a invenção acidental da supercola. Quando o Dr. Harry Coover estava a tentar criar um tipo de mira de precisão num plástico transparente durante a Segunda Guerra Mundial, acabou por descobrir que este plástico tinha várias particularidades, como a capacidade de colar coisas quase instantaneamente (*ibid.*).

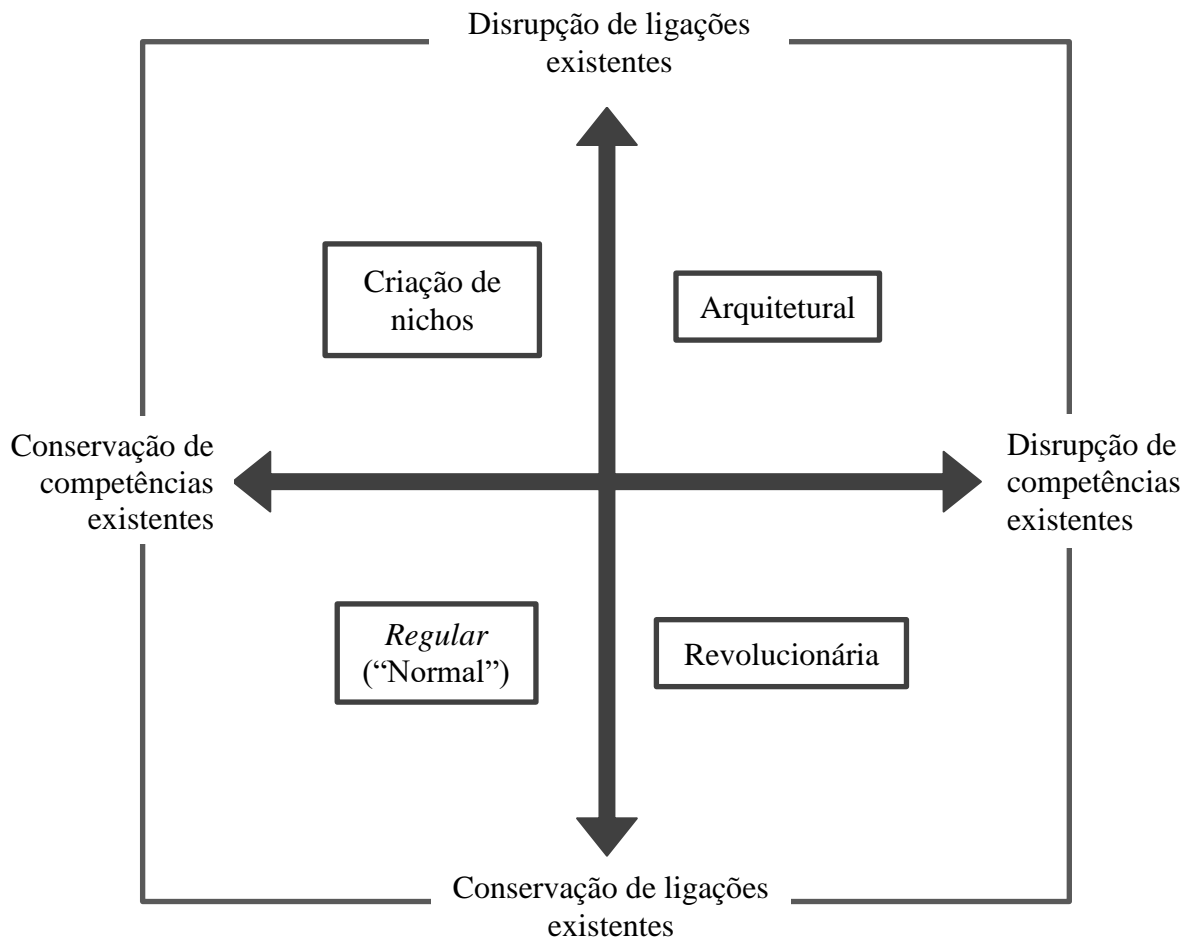
✓ ***Turning-around Innovation (Inovação de Reviravolta):***

Este arquétipo introduz um novo produto simplificado com menos Funções, traduzindo num menor desempenho, a um custo baixo (*ibid.*). Como já se referiu anteriormente, a Inovação não ocorre apenas na melhoria do que já existe, mas também pode destruir para trazer algo totalmente revolucionário ao mundo organizacional (Albernathy e Clark, 1985).

Segundo Fernandes e Martins (2011), um produto melhora o seu desempenho ao longo da vida útil até chegar ao topo. Quando isto sucede, o mercado rejeita esse produto por ser tão complexo e por ter funcionalidades consideradas desnecessárias. Neste instante é quando surge, para servir o mercado, um novo produto mais simples. Esta ocorrência cria um movimento de disrupção, sendo essa a razão por a Inovação de Reviravolta também poder ser chamada de Inovação Disruptiva.

Fernandes e Martins (2011) referem ainda que para se criar esta rotura: (1) um produto mais simples tem de satisfazer as necessidades básicas do consumidor a um preço baixo; (2) o mesmo produto tem de responder às necessidades de um grupo grande de consumidores de classe baixa, e alguns de classe média, que preferem adquirir um produto com menos funcionalidades e a um preço reduzido; (3) este produto tem de ter um custo de produção pequeno e margens de lucro elevadas, comparativamente aos produtos mais complexos do mercado; (4) o produto deve ser difícil de imitar e copiar para não ser trocado por outro com um desempenho, funcionalidades ou um preço semelhante.

A Inovação de Reviravolta ou Disruptiva, de acordo com Albernathy e Clark (1985), pode e é ainda caracterizada pelo *Transilience Map*, apresentado seguidamente na Figura 2.1.



Fonte: Albernathy e Clark (1985: 8)

Figura 2.1 Inovação – *Transilience Map*

Este mapa apresenta quatro quadrantes que permitem analisar os vários produtos, serviços ou processos enquadrados nesta Inovação, divididos por dois eixos diferentes:

- ❖ Eixo horizontal: eixo relativo à tecnologia e ao processo produtivo e mede o nível de disrupção ou de conservação de produtos, serviços ou processos que por um lado mantém as competências existentes no mercado e, por outro, as tornam obsoletas;
- ❖ Eixo vertical: mensura a ligação do produto, serviço ou processo com o mercado e com os consumidores onde se têm dois caminhos, o da conservação dessa ligação preexistente ou o da disrupção da mesma levando à criação de novas ligações.

Cada quadrante estabelece uma classificação específica deste arquétipo de Inovação. Uma destas é a Inovação Arquitetural, que se traduz numa nova tecnologia que separa os processos produtivos já existentes dos novos. A mesma assenta na criação de alicerces da configuração da produção, estabelecendo novas agendas técnicas que permitem o seu desenvolvimento subsequente. Em síntese, estabelece uma arquitetura de uma dada

indústria onde a competição irá aparecer e desenvolver-se. Esta Inovação é um processo distinto, independentemente de reformular completamente uma indústria ou criar uma completamente nova e assenta na experiência prévia dos indivíduos envolvidos em tecnologias relevantes (*ibid.*).

Albernathy e Clark (1985) acrescentam ainda a classificação de Inovação de criação de nichos. Esta usa as tecnologias e processos existentes para conservar e melhorar os *designs* atuais através de *sales maximization* (maximização de vendas). Por outras palavras, esta *sales maximization* acontece através de uma tecnologia específica que é melhorada ou alterada de modo a permitir um avanço no marketing. Com esta alteração em competências técnicas já estabelecidas é que se melhoram as aplicabilidades destas tecnologias em segmentos de mercado emergentes. Apesar de ser necessário haver uma sincronização entre as necessidades dos clientes com os refinamentos tecnológicos, isto só por si não é suficiente porque a Inovação pode ser copiada facilmente, diminuindo e tornando mais difícil a procura pela vantagem competitiva de longo prazo.

Adicionalmente existe a Inovação denominada de *Regular Innovation* (Inovação “Normal”). A sua caracterização passa por poder não ser visível a olho nu mas quando usada de modo constante, produz um efeito cumulativo drástico no desempenho e na redução dos custos de produção. Esta Inovação constrói em cima de tecnologias e competências técnicas preestabelecidas no mercado, de modo a melhorar as capacidades e os recursos utilizados. Com o tempo, os efeitos desta Inovação tornam-se mais potentes devido à sua característica cumulativa. Estes efeitos podem ser diretos ou indiretos, trazendo vantagens devido a melhoramentos na tecnologia existente de um produto no primeiro caso e, no segundo caso, os efeitos podem ser mais subtis. Esta Inovação consegue criar economias de escala porque aumenta a produtividade e a capacidade do processo produtivo. Assim, ao manter-se um padrão ao longo do tempo, estes efeitos podem mudar completamente um negócio (*ibid.*).

Por último, tem-se a Inovação Revolucionária, uma Inovação Disruptiva aplicada ao mercado atual que torna obsoletas as competências técnicas e produtivas existentes. Esta Inovação tem de ser medida, dado que altera completamente os parâmetros da competição e as competências técnicas. Apenas ganha importância quando é alinhada às necessidades do mercado e dos consumidores (*ibid.*).

Além das classificações verificadas no *Transilience Map*, que surgem de acordo com a ligação do produto aos mercados e consumidores e com o nível tecnológico ou do processo produtivo, Markides (2006) acrescenta outras duas: *Business Model Innovation* (Inovação dos Modelos de Negócio) e *Radical Innovation Products* (Inovação Radical de Produtos).

Segundo Foss e Saebi (2017), o primeiro representa uma realidade complexa trazendo desta forma desafios para os praticantes deste tipo de Inovação. Isto porque a *Business Model Innovation (BMI)* sugere conceitos ambíguos e por isso é ainda necessário simplificar, clarificar e criar modelos teóricos para além de algum trabalho empírico nesta área. No entanto, é possível afirmar que este tipo de Inovação se traduz essencialmente na descoberta de um novo modelo de negócio dentro de um negócio já existente e tem duas funções: (1) a Criação de Valor na procura de vários materiais “crus” para satisfazer o consumidor final, definindo diversas atividades na criação de um novo produto de modo a criar um valor líquido nessas mesmas atividades; (2) e a Captura de Valor realizada pelas entidades, após a criação de Valor, que tentam capturar esse Valor em algumas das atividades desenvolvidas e operadas de modo a obter proveito das mesmas. Este tipo de Inovação não cria nem descobre novos produtos mas redefine-os na sua génese e como podem ser oferecidos ao cliente. Com a *Business Model Innovation* consegue-se atrair novos clientes e cadeias de Valor, diferentes dos consumidores-alvo e das cadeias de Valor das entidades já existentes no mercado. Com o tempo, os novos modelos de negócio tornam-se tão eficazes no seu desempenho que a concorrência e a imprensa já não os pode ignorar. Isto porque os clientes começam a ficar atraídos por estes novos modelos, fazendo com que a concorrência tenha de responder a esta nova forma de fazer negócio (Chesbrough, 2007; Markides, 2006).

A *Radical Innovation Products* ou, em português, a Inovação Radical de Produtos sugere a criação de produtos novos no mercado, ao contrário da *Business Model Innovation*. Esta Inovação é considerada disruptiva porque introduz produtos e propostas de valor criadores de distúrbios dos hábitos e comportamentos atuais dos consumidores, para além dos produtores, porque os mercados criados com esta Inovação minam as competências e os ativos complementares onde a concorrência construiu o seu sucesso previamente. Normalmente quem cria estes produtos não consegue transformar os mercados pequenos ou mercados de nicho, onde estes se inserem, em mercados em massa. As entidades que entram no mercado no momento certo, antes de o *design* final do produto ser estabelecido, são as que conseguem realizar esta transição de mercados de nicho para mercados em

massa, apesar de envolver grandes investimentos para explorar economias de escala através das curvas de aprendizagem. Mais tarde aparece o *product overengineering*. Os investimentos extra e as pequenas adições ao desempenho de um produto trazem custos crescentes, levando também ao aumento do preço do mesmo, limitando a atratividade do produto perante os consumidores. Com isto, a concorrência facilmente rouba quota de mercado, pois basta apresentarem um produto com um desempenho suficientemente satisfatório e a um preço mais baixo para atraírem o consumidor com poder de compra mediano (Markides, 2006).

✓ ***Adding-value Innovation (Inovação de Valor Acrescentado):***

Esta, de acordo com Fernandes e Martins (2011), corresponde à melhoria de desempenho dos Atributos e novas Funções de um produto, criando assim os chamados Produtos *Premium*, previamente referidos. Estas características permitem atender a necessidades específicas de um segmento de mercado e com isso o próprio produto ganha uma nova dimensão, uma nova proporção. Além disto, a Inovação de Valor Acrescentado está ligada à cultura do mercado onde atua, acabando também por ser uma Inovação Cultural (*ibid.*).

✓ ***Up-grading Innovation (Inovação de Melhoria):***

Um produto diferente correspondendo a pequenas Inovações que diferenciam o produto, encontrado na sua fase de maturidade, da concorrência por um período de tempo limitado. Este produto serve o mesmo segmento de mercado mas tem como objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores a um nível mais elevado. Esta Inovação assenta em inovações simples e incrementais para que a entidade em questão consiga obter um crescimento sustentável (*ibid.*).

A Inovação continuará sempre a existir e é através dela que as entidades e as organizações conseguem Criar Valor para todos os seus utilizadores e consumidores. Após a exposição deste conceito, assim como a identificação dos seus diversos tipos e arquétipos, está-se em condições de passar para temática da Criação de Valor.

2.2. Criação de Valor

A realidade económica e financeira da sociedade atual centra-se na troca, quer seja de bens ou serviços. Com esta troca apareceram os conceitos e as práticas organizacionais de modo a tornar a vida humana o mais simples possível através do aperfeiçoamento dessas mesmas práticas. Para isso é necessário que as entidades organizacionais entendam o seu ambiente,

tanto interno como externo, e consigam dar às pessoas o que elas precisam ou desejam. Quando essas pessoas estão num estado de privação, então falamos de necessidades (Kotler e Armstrong, 2012). Através da exploração destas necessidades são criadas formas de as satisfazer. Aqui entram os produtos oferecidos por estas organizações com base numa ideia em que os consumidores favorecem os bens com maior qualidade (*ibid.*).

Logo é essencial que as organizações identifiquem quais os componentes tradutores em melhor qualidade para os consumidores. Para isso uma entidade deve entender qual a sua proposta de Valor contra a da concorrência. Isto tem como objetivo analisar e retirar ideias que irão permitir rever os conceitos de Valor importantes de modo a entender como se inserem os elementos na experiência dos consumidores e quais os caminhos a desenvolver. Assim, as entidades acabam por conseguir introduzir uma nova proposta de Valor no mercado e verificar a qualidade do seu desempenho através de uma verificação objetiva. Esta análise servirá para concluir se as novas iniciativas entregaram de facto o Valor que os consumidores procuravam obter (Almquist, Cleghorn e Sherer, 2018).

Portanto é importante a existência de Criação de Valor nas atividades empresariais. Neste subcapítulo são explicitados diversos conceitos relacionados com a Criação de Valor. Numa primeira fase, é identificado o conceito de Valor bem como os conceitos de Gestão de Valor e Análise de Valor, ou em inglês, *Value Management* e *Value Analysis*, respetivamente.

2.2.1. Conceito de Valor

Antes de mais é necessário entender-se o que acarreta a referência à palavra Valor. Isto implica perceber o que se percebe por Valor. Segundo Jensen (2005), o Valor poderá ser o valor de um determinado produto ou serviço, subtraído do valor dos recursos utilizados na produção desse mesmo produto e/ou serviço. Estes são “coisas” que possam ser introduzidas num mercado para chamar à atenção, para serem adquiridos, utilizados e consumidos, satisfazendo uma necessidade ou desejo de alguém. Tanto podem ser tangíveis como intangíveis. Um produto normalmente é um bem físico enquanto um serviço é intangível na sua essência, não resultando na transferência de propriedade (Kotler e Armstrong, 2012; Lebera *et al.*, 2014). De acordo com algumas teorias económicas, este valor do produto referido é, em média, semelhante ao preço do mesmo.

No entanto, e através da visão de vários autores (Allee, 2000; Fernandes, 2015; Jensen, 2005; SAVE International, 2007), uma coisa é consensual entre todos eles. Quando se fala

em Valor não se pretende apenas referir o valor económico, monetário ou, por outras palavras, o preço de um determinado produto ou serviço. Claro que isso se enquadra neste conceito, como será explicado mais à frente, mas o mesmo abrange mais do que a ótica económica e/ou financeira. Adicionalmente, o Valor e a criação do mesmo não se devem encaixar só em produtos ou serviços. Segundo Allee (2000), o capital intelectual, também definido como ativo intangível, faz parte deste processo. Um ativo intangível é um recurso não monetário identificável e sem substância física, controlado por uma entidade ou organização devido a acontecimentos passados e é expectável que possa gerar benefícios económicos futuros (Almeida, 2010; Keong Choong, 2008).

Para além do supradito, a autora Allee (2000) defende que se deve pensar no conceito de Valor como um produto, serviço, conhecimento ou benefício tangível ou intangível que é desejável ou útil para o adquirente do mesmo, de modo a provocar a existência de um retorno justo. Com isto, a autora pretende afirmar que os objetos de troca podem assumir várias formas. Pode-se trocar conhecimento diretamente por conhecimento ou então trocar o mesmo por um determinado produto. Ou até mesmo trocar conhecimento por dinheiro e, desta forma, criar Valor que, mencionando mais uma vez, não implica apenas valor monetário. Outra definição conhecida é a de Manuel Teles Fernandes, que afirma: «*[V]alue is the absolute criteria used in any decision making process, based on the relationship between expected benefits versus potential sacrifice to be made*» (Fernandes, 2015: 785). Isto significa que o Valor acaba por ser definido como o rácio entre os benefícios esperados e os potenciais sacrifícios. Por outras palavras, de acordo com European Commission (1995), este conceito de uso abrangente acaba por ser um rácio entre os serviços prestados na satisfação de uma (ou várias) necessidade(s) e os recursos utilizados. É uma relação entre o resultado obtido por uma “coisa” ou evento para uma pessoa ou grupos de pessoas e o esforço efetuado para adquirir ou utilizar essa tal “coisa” ou evento (Monroe, 1991 *apud* Ravald e Grönroos, 1996 e Fernandes, 2015)⁴. Os sacrifícios incorporam, por exemplo, todo o tipo de custos que o comprador incorre, como custos de transporte, instalação, reparação, entre outros, enquanto os benefícios acabam por ser uma combinação de atributos e outros indicadores de qualidade (Ravald e Grönroos, 1996). Este tema será aprofundado mais à frente.

⁴ MONROE, Kent - **Pricing – Making Profitable Decisions**. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1991. ISBN 978-0072528817.

Assim, o Valor é um conceito absoluto baseado na diferença entre benefício e sacrifício percebidos pela oferta e pela procura, acabando por abranger mais do que apenas o preço de um produto alimentar que se compra num supermercado. A referida diferença surge na troca entre diversos tipos de ativos, incluindo todas as formas de capital intelectual.

2.2.2. “Value Management”

Ao se compreender o conceito de Valor e o que o mesmo envolve, também se consegue prever a sua importância no mundo económico, financeiro ou mesmo social. Como é de esperar, a aplicação do conceito de Valor levou à criação de diversas metodologias. Referindo Lebera *et al.* (2014), o começo destes procedimentos remonta para o ano de 1947, tempo em que Lawrence D. Miles desenvolveu uma abordagem organizada ao Valor chamada *Value Methodology*. Esta é utilizada para tentar melhorar ou criar o Valor de bens, produtos ou serviços através das suas funcionalidades. Assim, nascem diversos conceitos como o *Value Analysis (VA)* e o *Value Management (VM)*.

Management significa em português gestão que, por palavras do dicionário, é o ato de administrar ou dirigir. Neste caso trata-se de um método de administrar o Valor, tornando-o numa ferramenta essencial às organizações. A explicação do *Value Management* consta nas secções seguintes. Para isso, foi feita uma Revisão extensa do relatório “*Value Management Handbook*” escrito e publicado pela Comissão Europeia, o manual mais aceite na Europa sobre esta temática.

2.2.2.1. Conceito e Filosofia de “Value Management”

Como referido anteriormente, o *Value Management* nasceu a partir do *Value Methodology* definido por Miles. Assim, o *Value Management* acaba por ser um método que utiliza ferramentas para medir e alcançar um balanço saudável entre diversos fatores conflituosos, como recursos, custo, tempo, peso, consumo de energia, entre outros (European Commission, 1995). Dito de outra forma, o *Value Management* permite alcançar o máximo de resultados possíveis, utilizando o mínimo de recursos disponíveis e com isso auxiliar na obtenção de eficácia (*ibid.*). Este traduz-se, então, numa gestão destes fatores de modo a criar Valor para a organização em questão e para as partes interessadas, principalmente os clientes.

Os clientes comparam os benefícios e *performance* de um produto/serviço com, por exemplo, o preço, sendo que a avaliação desta *performance* difere de cliente para cliente (*ibid.*). Já se deparou com esta situação? Sem dúvida que sim, pois todos passam por este processo quando pretendem adquirir um bem ou tomar decisões, pesando sempre os benefícios contra os sacrifícios. Por outras palavras, avaliam o Valor (como explicado anteriormente). Os clientes podem ser internos ou externos e realizam esta análise de forma semelhante. A diferença está nas pessoas e nos fatores. Um cliente externo é por exemplo um consumidor habitual de um produto, enquanto um cliente interno pode ser um dos donos da entidade como um acionista, por exemplo, ou um mero colaborador. Os fatores também diferem na medida em que o cliente externo avalia fatores como o custo ou peso do bem enquanto o cliente interno avalia o lucro ou o nível de serviço prestado (*ibid.*). O *Value Management* como método de renome, e de acordo com European Commission (1995), pode apresentar duas abordagens, o *Management by Value* e o *Management of Value*:

- ✓ ***Management by Value***: Esta abordagem faz parte de um sistema de ferramentas e é considerado um método recente de gestão. Os conceitos de Valor e Função (explicados mais à frente) são considerados na sua totalidade.
- ✓ ***Management of Value***: Esta existe há mais tempo e centra-se na conclusão dos mais variados projetos através de equipas multidisciplinares que utilizam várias ferramentas do *VM*.

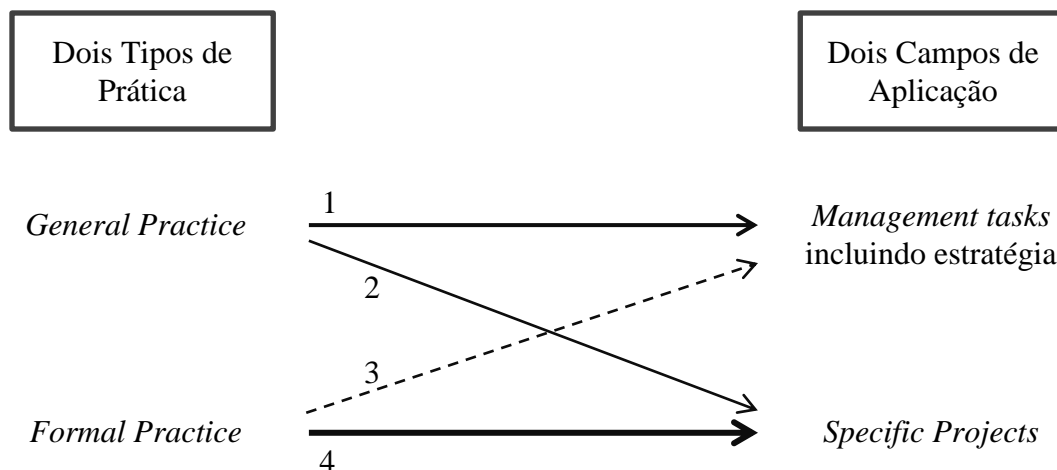
Ambas as perspetivas melhoram significativamente a eficiência e o desempenho contínuos de uma organização na utilização dos seus recursos, trazendo diversos benefícios como: (1) uma gestão focada e mais eficiente nas atividades de uma entidade, permitindo decisões com uma qualidade superior a nível estratégico e operacional; (2) um risco controlado, independentemente de ser técnico, comercial ou informacional; (3) um *trade-off* entre o desempenho das funções e o custo/sacrifício mensurável que pode levar a ações mais imediatas; (4) entre outros (*ibid.*).

Com isto, pode observar-se que o *Value Management* é vantajoso pois avalia as necessidades dos clientes, através do conceito de Função, uma ferramenta poderosa deste método, juntamente com o custo, tempo ou outro parâmetro igualmente importante. Isto é uma vantagem porque avalia estes fatores simultaneamente, ao contrário de outras ferramentas de gestão, através do trabalho em equipa por membros que podem influenciar o problema e implementar soluções para o resolver (*ibid.*).

Assim, é bastante possível obter sucesso com o *Value Management* através de alguns *inputs* vitais como *Management Considerations* (Considerações de Gestão), *Human Factors* (Fatores Humanos), *Environmental Factors* (Fatores Ambientais) e *Method* (Método). Estes são elementos importantes que concretizam os distintos campos de aplicação que o *Value Management* pode ter (*ibid.*).

2.2.2.2. Campos de aplicação do Value Management

Dado que o *Value Management* balanceia diversos fatores conflituosos, é claro entender a sua aplicabilidade a todo o tipo de atividades, embora segundo o *Value Management Handbook*, se torne mais eficaz nas atividades de alto risco onde as decisões tomadas têm maiores repercussões. Além disto, este método também é capaz de produzir resultados a curto, médio e longo prazo (European Commission, 1995). Estes autores ainda afirmam existirem dois tipos de práticas e dois grandes tipos de aplicação, o foco deste subcapítulo. Para isso, atende-se à Figura 2.2.



1. Frequente, quando as *Management tasks* são realizadas
2. Às vezes
3. Ocasionalmente
4. Caso mais habitual

Fonte: European Commission, (1995: 61)

Figura 2.2 *Value Management* – Diferentes práticas e aplicações

Antes de mais é necessário compreender que para se conseguir definir qual o Campo de Aplicação a utilizar, tem de se considerar dois critérios: a complexidade e/ou a importância económica de um determinado projeto. Isto permite estabelecer um plano com fim em

obter sucesso organizacional, assegurando a capacidade de uma entidade na gestão dos seus projetos de modo flexível através dos conceitos do Valor (*ibid.*).

Posto isto, tem-se como Tipos de Prática o *General Practice* (Prática Geral) e o *Formal Practice* (Prática Formal). O *General Practice* é o uso de conceitos do VM no quotidiano de uma organização sem recorrer a uma equipa especializada ou especialistas em *Value Management*. No entanto pode ser pedido conselhos ocasionais a estas equipas. Já o *Formal Practice* é o uso das ferramentas e conceitos do *Value Management* por especialistas na matéria, que podem ser internos ou externos à organização. Estes especialistas devem ter experiência para coordenar uma equipa de *Value Management* multidisciplinar como requisito. Isto assegura a possibilidade da formulação de soluções optimizadas às necessidades da organização (*ibid.*).

Independentemente destes Tipos de Prática, o *Value Management* pode ter duas Aplicações: *Management Tasks* (incluindo estratégia) e *Specific Projects* (*ibid.*). Os próprios nomes destas Aplicações são bastante claros. A primeira refere-se às diversas tarefas da responsabilidade da gestão que podem passar bastante pela estratégia de uma organização, enquanto a segunda centra-se em projetos específicos que necessitam do uso de ferramentas do método *Value Management* aplicadas a um sujeito, seja ele qual for. Estes projetos são chamados de *Value Management Projects* ou *VM Projects* (*ibid.*).

Desta forma, focam-se em *inputs* essenciais chamados de Elementos. Estes influenciam os Campos de Aplicação e são influenciados pelos mesmos de modo a alcançar o tão desejado sucesso organizacional. O Quadro 2.1 apresenta estes Elementos de um modo geral e ilustrativo.

Quadro 2.1 Campos de Aplicação – Elementos

Elementos	Explicação
<i>Management Considerations</i>	<p>A gestão das atividades e projetos <i>VM</i> de acordo com certos princípios e responsabilidades deve ser explícita e aceite pelos membros da Gestão. Assim, utiliza-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ O <i>Formal Practice</i> para criar uma equipa <i>VM</i> composta por membros seniores de uma equipa de Gestão por forma a usarem as suas ferramentas; ❖ Mas quando os problemas ou decisões tiverem de ser resolvidos rapidamente, é utilizado o <i>General Practice</i> pois o número de gestores seniores pode ser limitado apelando a que haja uma adaptação à natureza dos problemas a resolver.
<i>Human Factors</i>	<p>Os recursos humanos que participem num <i>VM Project</i> têm de ser criativos e positivos, mostrando qualidades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cooperação e capacidade de ouvir os outros; ❖ Prontidão em fornecer toda a informação que detenham; ❖ Pró-atividade na criação de ideias novas; ❖ Entre outros. <p>Além disto, os gestores destes recursos humanos participantes têm de estar familiarizados com a filosofia <i>VM</i> e sentirem-se parte da mesma com o objetivo de gerar motivação nas suas equipas.</p>
<i>Environmental Factors</i>	<p>As entidades coletivas necessitam de ter um entendimento do ambiente que as rodeia. No caso do <i>VM</i> isso também acontece. Este ambiente é composto por fatores económicos, regulatórios, sociais, globais e tecnológicos. Estes fatores afetam a organização, os seus clientes e fornecedores, as limitações legais e as considerações ecológicas.</p>

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

Quadro 2.1 Campos de Aplicação – Elementos (continuação)

Elementos	Explicação
<i>Method</i>	O método consiste em definir claramente os objetivos e <i>scope</i> de um projeto com um <i>approach</i> organizado de acordo com os princípios do VM, pensando sempre em soluções focadas nos conceitos de Valor e Função através de trabalho de equipa interdisciplinar.

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

A consideração destes Elementos é fundamental para que as entidades consigam alcançar os seus propósitos com uma boa gestão da Criação de Valor, especialmente através do método *Value Management*. Após toda esta explicação e compreensão sobre os campos em que o *Value Management* pode ser aplicado, a questão que se coloca agora é: Como? Para responder, segue a próxima secção que explicita as principais ferramentas e métodos do *Value Management*.

2.2.2.3. Principais métodos e ferramentas de “Value Management”

O *Value Management* é um método muito forte e importante pois como já foi observado, tem uma grande abrangência no que toca à sua aplicação mas sozinho o seu uso não é suficiente para o sucesso empresarial. Por isso, existem ferramentas essenciais que auxiliam e se convergem com o *Value Management*, tornando-o ainda mais poderoso na prática de gestão (European Commission, 1995). Estas ferramentas e técnicas serão apresentadas seguidamente.

✓ Value Analysis

O *Value Analysis* (VA) surgiu nos anos cinquenta de modo a ser aplicado no *redesign* de produtos já existentes. Com o tempo, a sua área de aplicação alargou, possibilitando o seu uso em produtos novos, incluindo na sua equação os intangíveis como sistemas organizacionais ou procedimentos administrativos. Adicionalmente, esta expansão permitiu que o *Value Analysis* fosse aplicado na prática de gestão através de análises funcionais juntamente com a utilização do conceito de Valor. Por isto, o *Value Analysis* desenvolveu-se no sistema *Value Management*. Atualmente, o *Value Analysis* é uma

ferramenta incorporada numa metodologia mais abrangente (*ibid.*). Esta ferramenta será melhor explicada num subcapítulo à parte devido à sua grande importância.

✓ ***Functional Performance Specification; Functional Analysis; Function Cost***

Segundo a European Commission (1995) a *Functional Performance Specification (FPS)* é um documento onde o inquiridor (uma entidade singular ou coletiva à procura de um produto que cria uma *FPS*) pretende expressar as suas necessidades e obter informação sobre o uso relacionado com as Funções de um novo produto. Este documento é definido através de determinados critérios de avaliação.

O *Functional Analysis (FA)* é uma ferramenta básica que permite um uso exaustivo, rigoroso e eficiente de identificação e análise dos requisitos funcionais mais relevantes. Isto cria um meio de suporte eficiente para um projeto ou para a criação de um novo produto (*ibid.*).

Quando se pretende analisar problemas racionalmente que permitam aos envolvidos comunicarem em termos precisos ou tomar decisões, o *Function Cost (FC)* é utilizado como ferramenta (*ibid.*).

Estas ferramentas serão apresentadas mais à frente dado que as três estão inseridas no conceito de Função, diretamente relacionado com o *Value Analysis*.

✓ ***Design to Cost / Design to Objective***

A ferramenta *Design To Cost (DTC)* tem em consideração os custos de produção desde o início do desenvolvimento de um produto ou sistema. Durante o desenvolvimento é importante avaliar o balanço entre custo, desempenho e agendamento de forma contínua.

O *DTC* obriga a que desde o início de um programa haja organização, regras de procedimento de *trade-off* e ferramentas que permitam estimar custos. Para isso, é necessário existir um plano que descreva todas as tarefas de um programa. Esta ferramenta apresenta quatro classificações de estimativas de custos, dependendo da fase do programa: (1) opinião de especialistas; (2) visão por analogia; (3) estimativa por paramétrica; e (4) engenharia industrial (estimativas detalhadas). Independentemente das classificações, estas estimativas têm de ser bem fundamentadas através do uso de bases de dados e de toda a informação necessária para esta mensurabilidade.

O *Value Management* é um método muito forte e importante pois como já foi observado, tem uma grande abrangência no que toca à sua aplicação mas sozinho o seu uso não é

suficiente para o sucesso empresarial. Por isso, existem ferramentas essenciais que auxiliam e se convergem com o *Value Management*, tornando-o ainda mais poderoso na prática de gestão (European Commission, 1995). Estas ferramentas e técnicas serão apresentadas seguidamente.

Estas ferramentas tornam o *Value Management* mais forte e eficaz na prática da gestão. Com o objetivo de compreender melhor todo este processo, apresenta-se de seguida uma destas grandes ferramentas, o *Value Analysis*.

2.2.3. Value Analysis

Como explicado anteriormente, o *Value Analysis* é um utensílio importante na metodologia *Value Management*. O *Value Analysis* apareceu antes do *Value Management*, mas com a evolução dos mercados e da própria investigação científica, tornou-se numa das ferramentas da metodologia *Value Management*. Atualmente, o *Value Analysis* aplica-se a diversos projetos, mas começou por ser aplicado apenas a produtos materiais. No entanto, pergunta-se: Porque é que houve uma separação de ambas as metodologias? Qual, ou quais, as diferenças entre *Value Analysis* e o *Value Management*? A resposta está na abrangência dos conceitos. O *Value Analysis* aplica-se a projetos definidos enquanto o *Value Management* é um método mais generalizado. Este agrega o *Value Analysis* como uma das suas ferramentas, tratando de problemáticas políticas organizacionais e de gestão. Além disto, providencia uma forma eficiente de solucionar estes problemas, juntamente com o conceito de Valor. (European Commission, 1995).

Segundo Miles (1969 *apud* Fernandes, 2015)⁵, é imperativo que a prática do *Value Analysis* ajude a modificar as áreas correspondentes da gestão e, ao mesmo tempo, as aproxime ao *Value Analysis*. Esta análise do Valor acaba por ser algo que todos os organismos terrestres utilizam. Atendendo a Fernandes (2015), os animais apenas lutam pela comida quando sabem que a recompensa é maior do que o esforço para a conseguirem. Os humanos também fazem o mesmo tipo de análise mesmo que seja a um nível subconsciente, provando que o Valor existe e está intrínseco em qualquer tomada de decisão. Aqui pode se observar outra forma de exprimir o conceito de Valor. O autor ainda refere que isto mantém a Criação de Valor como o resultado de uma medida, mantendo-se em concordância com definições já existentes e aceites.

⁵ L. D. Miles, *The challenge that lies ahead*, Value Engineering, Vol. 2, No. 2, pp. 69-70, 1969.

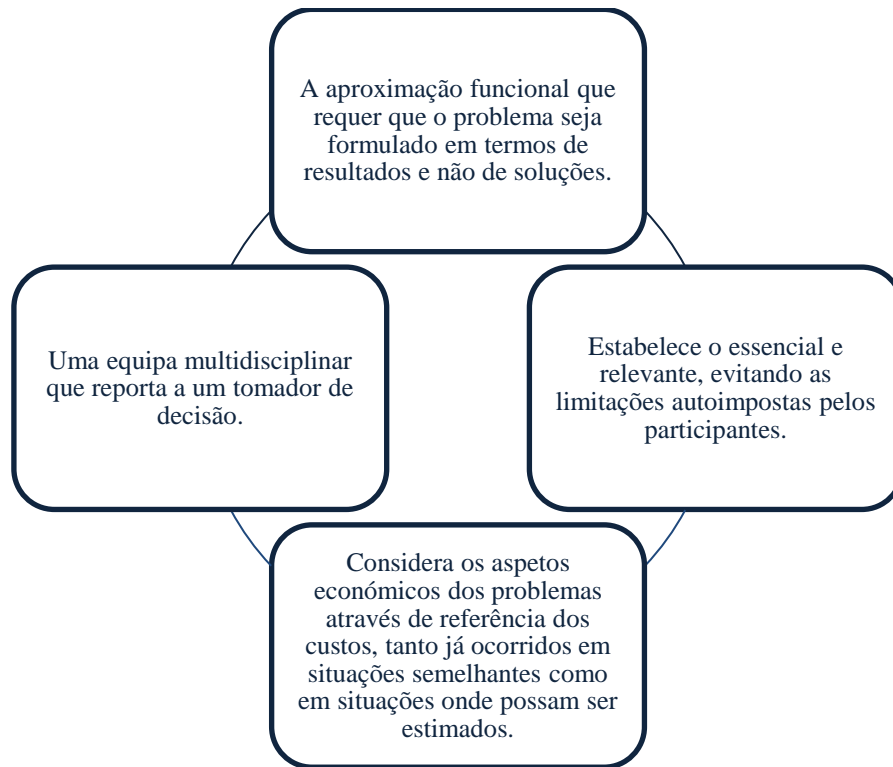
Por isto, tem de se ter uma especial atenção aos produtos/serviços que se colocam no mercado, devido à análise do Valor efetuada, principalmente pelos consumidores. Para um produto ter sucesso no mercado, de acordo com Lebera *et al.* (2014), tem de (1) ser ajustado às necessidades e à procura do consumidor; (2) ser adaptado às capacidades financeiras do consumidor; (3) ter qualidade e funcionalidades satisfatórias que permitam um uso com durabilidade; e (4) ser colocado no mercado no tempo certo.

Assim, o *Value Analysis* é um processo de *overview* sistemático usado tanto em novos produtos como em produtos já existentes, comparando as funções escolhidas pelo cliente de modo a satisfazer as suas necessidades ao preço mais baixo e com a maior qualidade possível. Isto porque o *Value Analysis* tem como bases (*ibid.*):

- a) Identificar com sucesso custos desnecessários (custos que não contribuem para a qualidade do produto);
- b) Trazer utilidade e estender a vida útil do produto;
- c) Melhorar as características do produto (tanto internas como externas);
- d) Resolver problemas complexos.

Portanto, a base do *Value Analysis* é bastante importante porque torna as organizações mais eficientes melhorando a competitividade dos seus produtos através de aplicações que permitam desenhar, redesenhar, gerar e manter um produto de uma forma mais eficiente. Por outras palavras, o *Value Analysis* permite eliminar fraquezas, cessando a realização de atividades que não trazem Valor ao cliente. Adicionalmente, o *Value Analysis* assegura bons benefícios e uma boa competitividade a produtos, principalmente quando aplicadas no início do seu desenvolvimento. Quando aplicado a produtos existentes, consegue produzir melhoramentos consideráveis nos rendimentos. (European Commission, 1995; Lebera *et al.*, 2014).

O *Value Analysis*, como parte integrante do *Value Management*, também necessita do *input* dos quatro Elementos já referidos: *Management Considerations*, *Human Factors*, *Environmental Factors* e *Methods*. Através destes Elementos, o *Value Analysis* é bem utilizado e consegue apresentar as características observadas na Figura 2.3 (European Commission, 1995):



Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

Figura 2.3 *Value Analysis* – Características

Estas características estão explicitadas de forma clara mas é importante referir o que se entende por uma equipa multidisciplinar. Normalmente, uma equipa deste género junta diversas pessoas com capacidades multidisciplinares devido a formações e responsabilidades diferentes. Uma equipa assim torna possível o consenso e estimula a criatividade, podendo-se alcançar e determinar conclusões de um modo mais eficiente e produtivo (*ibid.*).

Ao se ter entendido o que é o *Value Analysis*, consegue-se apresentar o que se entende por Atributos e Funções, pois estes ajudam no processo de análise de Valor de um determinado produto. Estas temáticas serão explicadas nas secções seguintes.

2.2.3.1. Atributo

Os produtos apresentam diversas formas, como por exemplo, a cor, podendo ser azul, vermelha ou outra; o formato (cilíndrico, oval, ou até uma combinação de ambos); o cheiro que pode ser bastante importante para certos produtos. Por outras palavras, estes têm diferentes propriedades, características, dimensões, entre muitas outras e são designadas por Atributos.

Segundo Fernandes (2015), um Atributo é uma condição permanente ou temporária de uma solução ou produto. É um *status quo* intrínseco num produto e tem como objetivo aumentar o Valor de um produto através dos benefícios, algo que as pessoas observam num produto de forma a satisfazer uma ou várias das suas necessidades. No entanto, estes podem-se transformar em sacrifícios dependendo do uso ou do contexto dos Atributos (um som que fica demasiado alto ou uma cor desagradável para certos indivíduos). Os Atributos podem assumir dois tipos: Atributos de Utilidade – observações tangíveis e mensuráveis de um produto – e Atributos Emocionais – observações intangíveis e difíceis de mensurar num produto.

2.2.3.2. *Função*

Todos os produtos, serviços ou processos que existem na sociedade, servem para realizar tarefas. Para isso necessitam de desempenhar Funções. Tanto a European Commission (1995) como Fernandes (2015) definem Função como “algo que faz ou realiza alguma coisa”, sendo uma representação dos Atributos e que realiza ou executa uma ação permitida por esses mesmos Atributos de um produto. Adicionalmente pode-se afirmar que a Função é uma relação natural entre as necessidades dos consumidores de um produto e a forma como esse produto encontra essas necessidades, ou seja, permite uma comparação total entre as necessidades e os produtos.

A Função, como uma ferramenta auxiliar ao processo *Value Analysis* e consequentemente pertencente à metodologia *Value Management*, tem como objetivo criar Valor para todos os intervenientes. Para isso, existem três métodos de análise e criação das funcionalidades dos produtos, que já foram referidos em síntese. O Quadro 2.2 define de um modo breve o método *Functional Performance Specification*.

Quadro 2.2 *Functional Performance Specification*

***Functional
Performance
Specification (FPS)***

Um inquérito que permite compreender melhor quais as Funções que resultam com sucesso e que trazem um maior Valor na utilização de um produto para os consumidores (utilizadores do produto).

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

A ferramenta *FPS* é útil para expressar as necessidades dos consumidores, representados pelo inquiridor. Além disto, é possível conseguir informação sobre a execução das Funções de um determinado produto (European Commission, 1995). O inquérito referido é um documento definido através de determinados critérios de avaliação. A expressão das necessidades referidas é feita em termos funcionais, dado que se trata de uma forma de avaliar o desempenho das Funções dos produtos. Isto permite ao inquiridor obter a melhor proposta de funcionalidades que um produto pode ter de modo a ser o mais eficiente possível, trazendo um máximo de vantagens para o utilizador (*ibid.*).

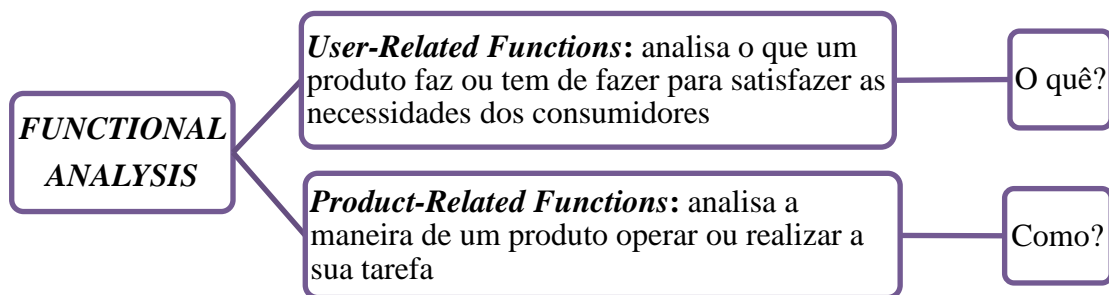
Em seguida, no Quadro 2.3 têm-se a *Functional Analysis* que pretende identificar e caracterizar as Funções com a ajuda de elementos lógicos, tornando o processo de desenvolvimento de um produto mais produtivo. Este método ataca os problemas a resolver de um modo abstrato, permitindo a existência de criatividade (*ibid.*).

Quadro 2.3 *Functional Analysis*

Functional Analysis Uma análise das Funções com o objetivo de desenvolver produtos de um modo mais eficiente através de processos criativos e, talvez, não convencionais.

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

Esta análise, de acordo com Fernandes (2015) apresenta vários métodos como: a procura natural ou intuitiva e a identificação aleatória de Funções (realizados por *brainstorming*); o diagrama de árvore das Funções; o método de interação com o ambiente externo; e o *Functional Analysis System Technique (FAST)*. A *Functional Analysis* apresenta duas abordagens como mostra a Figura 2.4. As abordagens denominam-se por *User-Related Functions* e por *Product-Related Functions*.



Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

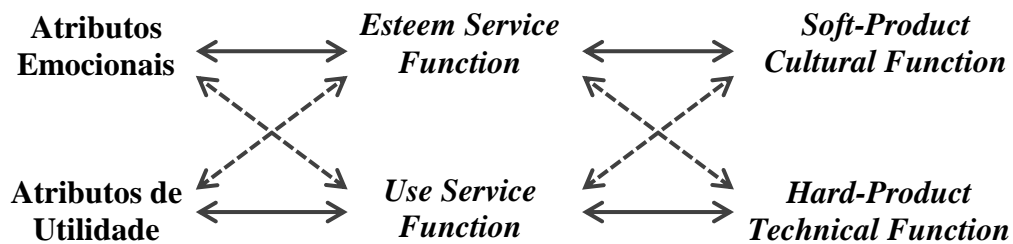
Figura 2.4 *Functional Analysis* – Abordagens

A primeira, como o nome indica, relaciona-se com o utilizador, ou seja, o consumidor de um produto, verificando as suas necessidades satisfeitas ou a serem satisfeitas e é uma análise de âmbito externo. Através da verificação das necessidades, pretende-se afirmar que se trata de uma análise sobre a execução das Funções na satisfação das necessidades e desejos de um dado consumidor através da simples pergunta – O quê? (European Commission, 1995; Fernandes, 2015)

A segunda é uma análise mais focada na técnica, ou seja, de um âmbito interno e afim às Funções de um produto (Fernandes, 2015). A European Commission (1995) vai de encontro a esta explicação, acrescentando que esta abordagem descreve as ações internas de um produto para alcançarem as respostas à satisfação das necessidades em questão. Isto mostra que está diretamente conectada com a abordagem *User-Related Functions* porque esta faz parte das respostas pretendidas. A *Product-Related Function* acaba por ser uma abordagem da forma como um produto funciona de modo a conceder testes e verificações totais do desempenho do produto analisado, fazendo a pergunta – Como? Assim é possível realizar uma lista, organizar, caracterizar, ordenar hierarquicamente e, por último, avaliar as Funções.

Ao se entender estas abordagens, consegue-se estabelecer algumas relações importantes entre as mesmas e entre os Atributos de Utilidade e os Atributos Emocionais. Na perspectiva da oferta de serviços de uma solução (ou produto), quando é permitido estabelecer e encontrar uma Função de um serviço que responde a uma necessidade intrínseca a um Atributo de Utilidade. A isto chama-se *Use Service Function* (Função de Utilidade a nível de um Serviço) e atende a respostas tangíveis, mensuráveis e previsíveis. Na mesma medida, quando uma função de um serviço responde a uma necessidade através da representação de um atributo emocional, denomina-se por *Esteem Service Function* (Função de Estima a nível de um Serviço) e atende a respostas intangíveis, imprevisíveis e não mensuráveis. Estes são os dois tipos de *User-Related Functions*, também conhecidas como Funções externas ou primárias (Fernandes, 2015).

Como se pode observar pela Figura 2.5 e de acordo com Fernandes (2015), um Atributo de Utilidade pode ser alcançado através do *Use Service Function* mas, apenas ocasionalmente, uma Função da categoria *Esteem Service Function* pode se tornar num Atributo de Utilidade. No entanto, um Atributo Emocional pode ser respondido através de ambos os tipos de *User-Related Functions*.



Fonte: Fernandes (2015: 786)

Figura 2.5 As diversas relações entre Atributos e Funções

Quanto ao nível de *Product-Related Functions*, conhecidas adicionalmente por Funções internas ou secundárias, estas podem assumir a forma de *Soft-Product Function* e de *Hard-Product Function*. A primeira responde a *Esteem Service Functions* porque são Funções que satisfazem necessidades através de ações humanas que condicionam o comportamento como parte de uma determinada cultura. A segunda atende a soluções tecnológicas através de *Use Service Functions*. Mas isto não é o único relacionamento que pode ser estabelecido pois as *Esteem Service Functions* podem também estar ligadas a *Hard-Product Functions* e as *Use Service Functions* ligadas a *Soft-Product Functions* (*ibid.*).

Em seguida verifica-se o Quadro 2.4, onde está explicitado o conceito de *Function Cost*. Segundo European Commission (1995), este conceito engloba todos os custos na criação de uma Função num produto, sendo que o custo total dos produtos é distribuído pelos diversos gastos nas diferentes Funções criadas.

Quadro 2.4 *Function Cost*

Function Cost	Onde se analisam todos os custos, tanto a acontecerem no futuro como os já incorridos, na criação de uma Função definitiva num produto.
----------------------	---

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

Também é importante referir que estes custos não se tratam apenas de gastos monetários, mas sim de todo o tipo de consumo de recursos utilizados ou aplicados neste processo. Numa primeira fase, antes do *design* de um produto, estes custos são gastos alvo. Por outras palavras, é feito um orçamento permitido de gastos na criação de Funções que possam ser incluídas nos produtos. No final, quando se finaliza o processo de criação do produto, os *Function Costs* passam a ser os gastos que foram efetivamente incorridos (*ibid.*). SAVE International (2007), ainda acrescenta que é esta relação de custos que

estabelece/ilustra a existência de gastos desnecessários num projeto. O processo de *Function Cost* está dividido em quatro fases (Fernandes, 2015):

1. Identificação de todos os componentes que fazem ou farão parte do Valor do projeto: estes podem ser materiais, matérias-primas, atividades, custos relacionados com a utilização de equipamentos, entre outros gastos;
2. Cálculo do custo de cada componente do Valor do projeto: este processo tem de ser o mais extensivo possível não deixando nenhum elemento de gasto à margem;
3. Estabelecimento das relações existentes e possíveis entre cada Função e cada componente: cada Função pode ser assignada a uma ou mais componentes e *vice versa*;
4. Estabelecimento do custo correspondente a cada Função baseado na sua relação com os componentes.

Ao estabelecer o que são Atributos de produtos e Funções assim como a relação entre ambos, já se consegue passar à próxima temática, os Tipos de Valor.

2.2.3.3. Tipos de Valor

O Valor, como um conceito abrangente e diretamente ligado às alterações de um produto existente ou ao desenvolvimento de novos produtos, foi avaliado por diversos autores que o subdividiram em vários tipos. Citando a literatura de Fernandes (2015) e Jensen (2005), existem então os seguintes Valores: (i) **Economic Value** – o Valor Económico ou Valor como troca; (ii) **Use Value** – o Valor de Uso ou Valor como uma utilidade; (iii) **Cultural Value** – o Valor Cultural ou Valor como significado ou símbolo e; (iv) **Perception Value** – o Valor de Percepção ou Valor como experiência. Diversos outros autores (Harpe, 2005; Hatch, 1997; Graeber, 2001; Jensen, 2003; Pine e Gilmore, 1999 *apud* Jensen, 2005)⁶ ainda acrescentam mais dois tipos de Valor a esta lista: os **Religious Values** – Valores

⁶ Thyssen, Ole (2002): *Værdiledelse - om organisationer og etik*. Gyldendal. 3. edition.

Harpe, Lennart B. (2005): *Development of facility concepts within a perception economy*. Proceed-ings from the European Facilities Management Conference EFMC 2005 in Frankfurt, Germany. VDE Verlag, Berlin, Offenbach.

Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Graeber, D. (2001): *Towards an Anthropological Theory of Value - The False Coin of Our Dreams*. Palgrave.

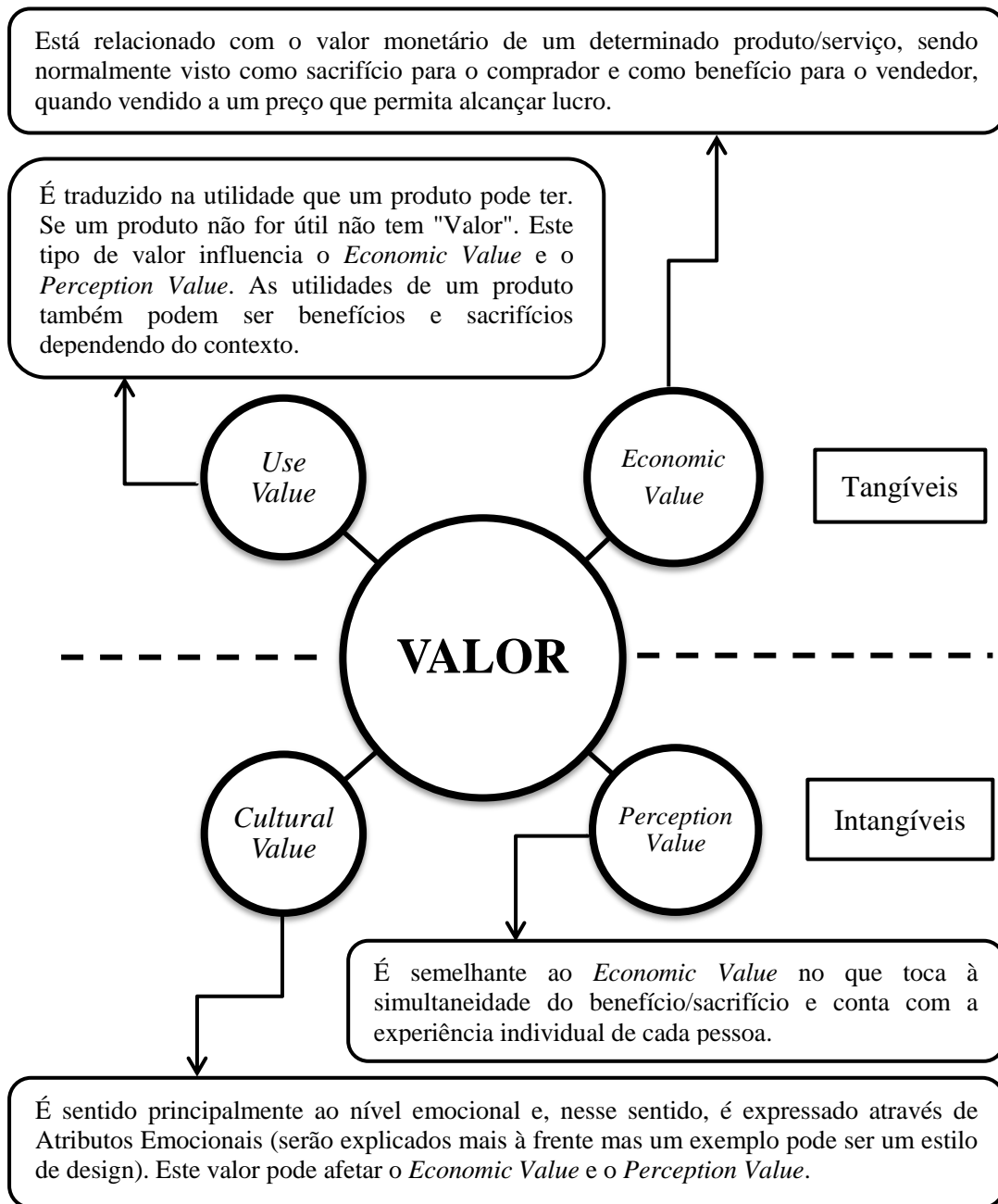
Jensen, Per Anker (2003): *Værdi og værdiskabelse i byggeprocessen*. Unpublished MBA study re-port. Available in Danish by contact to the author by e-mail pje@byg.dtu.dk.

Pine, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999): *The Experience Economy - Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.

Religiosos como parte de um sistema de crenças – e os *Behavioral Values* – Valores Comportamentais como a moral e a ética.

A Figura 2.6 apresenta e explicita o significado de cada Tipo de Valor. O *Economic Value* representa o “valor típico” conhecido pela generalidade da população, o preço monetário de um produto e está intrínseco a quase todos os Atributos que um produto pode ter, sendo visto como um benefício e sacrifício simultaneamente, dependendo do papel assumido: o papel do vendedor ou do comprador, respetivamente. O *Use Value* representa as funcionalidades de um determinado produto, ou seja, a utilidade que este pode ter e influencia diretamente o *Economic Value*. Como estes dois Tipos de Valor são objetivos e mensuráveis, são adicionalmente denominados por Valores Tangíveis. A relação entre estes dois tipos é bastante interessante dado que estão diretamente ligados aos conceitos de Criação de Valor e Valor Acrescentado (Fernandes, 2015; Jensen, 2005). O Valor Acrescentado é um dos Arquétipos de Valor e será explicado mais à frente.

A Criação de Valor também pode ocorrer através do *Cultural Value* e do *Perception Value*. O primeiro inclui marcas e imagens de entidades assim como o prestígio e o valor simbólico para o consumidor. O *Perception Value* representa a experiência pessoal de um consumidor na utilização de um produto ou na participação de um evento. Como ambos estes Valores são subjetivos e difíceis de mensurar quantitativamente, são considerados como Valores Intangíveis (Jensen, 2005).



Fonte: Adaptado de Fernandes (2015)

Figura 2.6 Tipos de Valor

Assim, e voltando a referir Allee (2000), é possível compreender de melhor forma o que se pretendia afirmar quando se dizia que o Valor é mais do que um simples papel com um preço em Euros colado nas embalagens dos produtos, ou um bilhete de uma ida ao cinema ou ao teatro. Isto apenas identifica o Valor monetário ou *Economic Value*. O que acontece na realidade é que o Valor é criado através dos Atributos dos produtos, serviços ou processos.

2.2.3.4. *Arquétipos de Valor*

O Valor, como conceito abrangente e complexo, necessita de ser direcionado para que as organizações consigam alcançar os seus objetivos. Assim entra um novo conceito neste panorama, a Estratégia, não menos importante que os conceitos já referidos e explicados.

A Estratégia é um plano definido pelas entidades de modo a conduzirem o seu próprio futuro, segundo Fernandes (2011). A Estratégia apresenta três níveis (*ibid.*):

- ❖ Corporativo: relacionado com diferentes negócios ou linhas de produtos;
- ❖ Negócio: relacionado com o posicionamento do produto;
- ❖ Organizacional/Funcional: relacionado com competências distintivas que possam criar vantagens competitivas.

Com a Estratégia é possível saber quais os caminhos que uma entidade deve percorrer para atingir o sucesso organizacional e entender o que os consumidores querem. Uma das várias formas de entender as necessidades destes consumidores é através do estudo das suas necessidades funcionais e emocionais específicas. Esta análise permite definir com alguma exatidão os Atributos e Funções dos produtos, serviços ou projetos que se pretendem criar. O método *Value Analysis* contribui para isso através dos processos de *Functional Analysis* e de *Function Cost*, como explicado anteriormente (*ibid.*).

Segundo Portugal Estratégico (2004 *apud* Fernandes, 2011)⁷, existem vários fatores que agrupam as variáveis encontradas em todos os processos de tomada de decisão. Fatores que determinam o caminho a percorrer na tomada da decisão (pertencem ao nível Macro), fatores que desenvolvem e definem o plano estratégico de negócio no mesmo processo de tomada de decisão (nível Meso) e os fatores que avaliam o *status quo* como a ligação entre o pensamento estratégico e o plano operacional (nível Micro). No fundo, o nível Macro estabelece os objetivos económicos sendo respondidos pelo nível Meso que os alimentam, enquanto o nível Micro trabalha com os fatores operacionais de modo a desbloquear os modelos de negócio das diversas entidades.

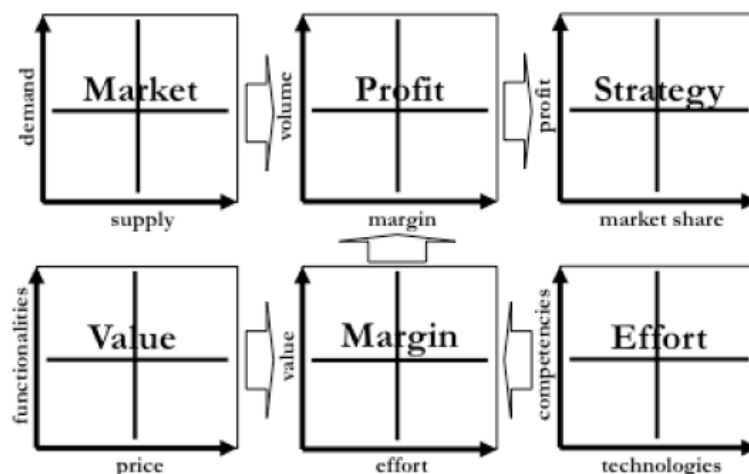
Assim, Fernandes (2011) propõe um modelo que, para alcançar o sucesso, alinha diversos fatores ao criar as melhores condições. Este modelo é o *MAP (Moving along Alignments and Paradoxes)*. O modelo *MAP* tem o objetivo de compreender o lucro potencial de

⁷ Portugal Estratégico, 2004, Gestão Total/JTI/ SEFAG-UE, Portugal.

qualquer negócio e desenvolver a estratégia apropriada para atingir esse objetivo. Este estudo e agrupa seis matrizes nesse sentido:

- a) **Matriz Market:** Uma das variáveis independentes e permite criar dinâmicas como uma medida crítica que preveem os lucros futuros de qualquer negócio;
- b) **Matriz Profit:** É o resultado do volume potencial existente no mercado e da margem do produto;
- c) **Matriz Strategy:** Esta matriz agrega o conceito de Estratégia já referido e resulta da combinação das matrizes *Profit* e *Market*;
- d) **Matriz Value:** Além de ser uma das variáveis independentes também é a matriz focada neste subcapítulo;
- e) **Matriz Margin:** É o resultado obtido através das matrizes *Value* e *Effort*;
- f) **Matriz Effort:** Uma das variáveis independentes e fornece informações importantes sobre a Inovação e a diferenciação através do uso de conhecimento e competências mais avançadas e processos tecnológicos mais sofisticados.

Como o foco deste estudo é o conceito de Valor, a temática centra-se na Matriz *Value*, ou em português, Matriz Valor. O modelo *MAP* de Fernandes (2011) apresenta dois eixos nesta matriz: o eixo Funcional e o eixo Preço (ver Figura 2.7).



Fonte: Fernandes (2011: 303)

Figura 2.7 Modelo *MAP*

O eixo Funcional refere dois tipos de fatores funcionais, os intrínsecos e os extrínsecos. Os primeiros são Funções básicas esperadas que qualquer produto contenha por todos os consumidores. Os segundos são Funções relacionadas com valores emocionais, como por

exemplo o prestígio de uma marca. O eixo Preço, à semelhança do Funcional, também se divide em dois: o preço aceite e o preço imposto. O preço aceite refere-se ao custo que qualquer consumidor está disposto em incorrer para adquirir um determinado produto. Quando o preço se torna mais elevado, não considerando as funcionalidades do produto, o consumidor simplesmente o rejeita. Já o preço imposto, como o próprio nome indica, é um preço de venda imposto pelo produtor ou vendedor independentemente da procura do mercado. Isto pode acontecer em situações onde o preço é regulamentado ou quando se tenta aliciar à compra devido a algumas funcionalidades extrínsecas. As Funções intrínsecas encontram-se na metade inferior do eixo Funcional da Matriz *Value* enquanto as extrínsecas estão na metade superior do mesmo. Quanto ao eixo do Preço, o preço aceite está na metade da esquerda e o preço imposto encontra-se na metade da direita (*ibid.*). Posto isto, é possível finalmente analisar os Arquétipos de Valor. A Matriz Valor do modelo *MAP* tem quatro arquétipos. Estes arquétipos são classificações dadas a produtos que existem na vida quotidiana de todos.

Os Produtos *Commodity* respondem a funções intrínsecas, satisfazendo as necessidades básicas dos consumidores. Estes produtos contêm um Valor reduzido e são baratos. O consumidor entende muito bem estes produtos e está disposto a pagar até um certo ponto sendo fácil a rejeição do produto quando esse preço é mais elevado. A maioria dos produtos adquiridos no mercado centra-se nesta categoria. Quando os produtos apresentam tanto as Funções intrínsecas como as extrínsecas, tendo preços elevados, são denominados por Produtos *Premium*. Estes são produtos com exclusividade e transmitem prestígio aos seus utilizadores. Exemplos são os automóveis topo de gama, os hotéis luxuosos e as chamadas roupas de marca. Os Produtos *Best Value* ou Valor Acrescentado contêm todas as funções intrínsecas e algumas extrínsecas mas a preços mais baixos e, consequentemente, adquiridos em maiores quantidades do que os Produtos *Premium*. Muitas vezes os produtos começam como *Premium* mas depois entram nesta categoria devido a uma redução do preço. Isto faz com que a quantidade vendida aumente, reduzindo os custos e assim forçando o produto a eventualmente se tornar em *Commodity*. Adicionalmente ainda existem os Produtos *Lesser Value* ou Valor Reduzido e são adquiridos apenas quando há falta de alternativas, porque estes produtos apresentam Funções intrínsecas a preços demasiado elevados para os consumidores, traduzindo-se numa redução no Valor destes produtos. Exemplos de produtos deste arquétipo são os seguros, serviços legais ou simplesmente brinquedos na época natalícia e pertencem a

estratégias de curto prazo, tentando explorar a atração de produtos aos consumidores em alturas muito específicas (*ibid.*).

2.3. Relação entre Inovação e Valor

Os dois subcapítulos anteriores procuraram explicitar de um modo claro os conceitos de Inovação e Valor, assim como as suas particularidades e processos. Após isto, é natural que tenha sido consciencializada a interligação presente entre a Inovação e o Valor. Nesta fase surgem perguntas como: Onde se conectam estes conceitos? Como? A relação entre ambos é mensurável? Apesar desta ligação, estes conceitos funcionam de forma independente?

O próximo subcapítulo pretende responder a estas questões e outras igualmente relevantes para a temática. Como se irá verificar, a interligação passa pela definição de um, ou mais, modelos de negócio referidos na sua terminologia inglesa (*Business Model*). Seguidamente à definição e explicação da concepção do *Business Model*, identifica-se o Modelo *Value Based Innovation* que estabelece a conexão entre a Inovação e o Valor através dos seus arquétipos.

2.3.1. Definição e Aplicação de um *Business Model*

A relação entre Inovação e Valor é bastante importante para que as organizações tenham sucesso na prossecução do seu negócio. Esta relação passa muito pela correta definição de um *Business Model* (Modelo de Negócio). Como já referido em supradito, a própria procura pela Inovação pode ser obtida através da *Business Model Innovation*, parte integrante da Inovação de Reviravolta. Recordando, esta tem duas importantes funções. Numa primeira fase tem-se a Criação de Valor e em segundo a Captura de Valor, ambas já explicadas previamente. Aqui pode-se verificar logo uma das interações entre os conceitos de Inovação e Valor. Através desta Criação e Captura de Valor, torna-se possível atrair um maior leque de consumidores e explorar novas cadeias de Valor (Chesbrough, 2007; Markides, 2006).

Contudo em termos genéricos, o que é um *Business Model*? Segundo Sánchez e Ricart (2010), é um sistema de atividades que pretende analisar o modo como uma organização ou entidade “faz negócio” com os seus *shareholders*, nomeadamente os consumidores, os fornecedores e restantes parceiros. Esta definição realça o foco no “como” se faz negócio

em detrimento ao foco no “quê”, “quando” e “onde” se faz negócio, apresentando uma perspectiva holística juntamente com a cooperação dos parceiros na condução do negócio da entidade em questão. Apesar de esta definição estar de acordo com o significado de Chesbrough (2007) e Markides (2006), Sánchez e Ricart (2010) sugerem dar uma maior ênfase à Criação de Valor comparativamente à Captura de Valor, apesar da relevância de ambas.

Um *Business Model* é uma ferramenta que permite alcançar uma forma de criar ou melhorar os rendimentos e lucros a um custo extremamente baixo e é difícil de ser replicada pela concorrência, pois trata-se de um sistema completo de atividades, traduzindo-se num desenvolvimento sustentável vantajoso. Assim, é possível definir três elementos de análise de um *Business Model* (*ibid.*):

- ❖ Escolha
- ❖ Consequência
- ❖ Teoria

Por um lado, qualquer entidade ao adotar um *Business Model* tem de escolher as suas políticas, os ativos pretendidos e modo como governará ou como irá gerir as políticas escolhidas assim como os ativos escolhidos. Adicionalmente, como qualquer escolha ou decisão que se tome, esta traz consequências que podem ser flexíveis, passíveis de serem “controladas” ou, caso contrário, rígidas (*ibid.*).

Ao se entender o conceito de *Business Model* assim como a sua importância, surge um ponto igualmente essencial e interessante em esclarecer. As diversas entidades existentes no circuito económico e nos mais variados mercados adotam diferentes *Business Models*. Estas entidades acabam por se conectar umas com as outras, seja através da cooperação, seja através da competição e assim, ocorrem as interações entre os diferentes *Business Models* que também são bastante essenciais nas atividades empresariais. A Figura 2.8 mostra estas relações, chamadas interdependências (*ibid.*).



Fonte: Adaptado de Sánchez e Ricart (2010)

Figura 2.8 Interdependência entre *Business Models*

Quando dois modelos diferentes estiverem conectados, então são interdependentes. Isto significa que o desempenho de uma entidade não depende só das suas ações mas também das ações realizadas pela entidade ou entidades interdependentes. Como se pode ver na Figura 2.8, existem vários tipos de interdependência: táticas, estratégicas e positivas ou negativas. As interações táticas ilustram que as entidades interligadas afetam-se mediante ações dentro dos limites do modelo de negócio e as estratégicas mostram afetação das organizações através da modificação dos seus próprios *Business Models*. Por outro lado, se as entidades se entreeajudarem, a sua conexão é positiva, existindo cooperação entre as mesmas. Ao trabalhar com outras entidades, principalmente as que detêm uma maior quota de mercado, irá dar acesso a recursos e cadeias de abastecimento que permitirão a uma entidade entrar num maior mercado mais rapidamente. Em caso contrário, a ligação também pode ser negativa, instaurando-se um clima de competição entre estas mesmas organizações. Isto traz uma maior liberdade a uma entidade para construir uma cadeia de Valor e trabalhar com clientes menosprezados por organizações de maior porte. No entanto isto pode significar ter que enfrentar concorrentes com mais recursos financeiros e com uma infraestrutura de negócio bem estabelecida. As interdependências referidas influenciam muito o modo como as organizações alcançam e melhoram a sua produtividade e o seu desenvolvimento, principalmente em mercados de baixo rendimento (Gans, Scott e Stern, 2018; Sánchez e Ricart, 2010).

Os mercados de baixo rendimento são mercados com um pequeno volume de negócios e por consequência, com poucos lucros. Exemplos destes mercados são os mercados de Associações Sem Fins Lucrativos, o foco principal desta dissertação. Por isso, estas relações interdependentes são relevantes e permitem entender como funciona o

ecossistema destes mercados, podendo alterar a natureza das escolhas e consequências de um *Business Model*. Assim, percebe-se como as escolhas efetuadas num *Business Model* podem afetar este ecossistema, possibilitando entender melhor o processo de Criação de Valor em mercados de baixo rendimento. Numa outra nota, os mercados de rendimento baixo são bastante complexos a nível social e por isso a melhor maneira de os analisar é através de estudos qualitativos e não quantitativos. Estes mercados muitas vezes têm uma falta de teorização e por isso as análises, juntamente com as investigações de Estudos de Caso, são bastante relevantes para contrapor esta questão. Logo, dois tipos de *Business Models* foram desenvolvidos para estes mercados de baixo rendimento (*ibid.*):

- ✓ *Isolated Business Models*: uma estratégia de exploração que aproveita os próprios recursos da entidade na procura de uma melhor eficiência;
- ✓ *Interactive Business Models*: igualmente uma estratégia de exploração mas esta aproveita recursos externos em vez de internos, permitindo processos de aprendizagem e inovação.

Com isto observa-se que a entrada em mercados de baixo rendimento responde a uma estratégia de crescimento com base nas possibilidades de incrementar a participação de mercado global de uma organização através da adaptação de produtos e da otimização de processos de negócio (*ibid.*).

Concluindo, uma entidade repete e amplia o seu *Business Model* tradicional, ajustando-a às condições contextuais do ecossistema, com o objetivo de alcançar a maior eficiência possível nas suas operações. Desta forma, uma entidade pode reduzir a sua estrutura de custos e aumentar o volume de vendas, gerando economias de escala que alimentam o círculo virtuoso de redução de custos (Sánchez e Ricart, 2010).

2.3.2. Modelo *Value Based Innovation* (VBI)

Um *Business Model* definido corretamente traz vantagens valiosas para qualquer entidade. Após se ter exposto o seu conceito e a sua aplicação, nomeadamente em mercados de baixo rendimento, pretende-se observar com maior detalhe a sua influência nas matérias de Valor e Inovação. Contudo, que diferenças existem entre estes dois conceitos? O Valor e Inovação podem ser divididos? E podem ser aplicados separadamente?

Segundo Kim e Mauborgne (1999), a resposta é afirmativa. O Valor e a Inovação podem ser aplicados separadamente e, ao mesmo tempo, Kim e Mauborgne (1999) estabelecem

um conceito chamado Inovação de Valor. A Inovação de Valor é a criação de Valor de um modo excepcional para o cliente principalmente quando se trata do cliente mais importante da cadeia de Valor, manifestando-se no aumento sustentado do Valor de uma organização. Se for processado corretamente, a Inovação de Valor pode ocorrer com ou sem Inovação tecnológica a qualquer momento e de um modo sustentado (Dillon e Richard K. Matheson, 2005; Kim e Mauborgne, 1999). Quando o Valor é criado e aplicado sem Inovação, tende a melhorar de um modo incremental o benefício líquido, sinónimo de Criação de Valor, do consumidor. Enquanto o contrário, aplicação de Inovação sem Valor, pode ser demasiado estratégica, centrando os esforços numa visão de uma determinada indústria de longo prazo, ou futurista, que pretende alcançar algo acima da compreensão e aceitação dos consumidores. Com isto, é estabelecida a ideia de que a Inovação de Valor é diferente de Criação de Valor. A Criação de Valor é demasiado abrangente porque o conceito só por si não estabelece condições que permitam uma entidade especificar as direções a tomar de modo a alcançar e realizar ações estratégicas de sucesso. Por outro lado, a Inovação de Valor conecta a Inovação com os produtos, serviços ou processos valorizados pelos consumidores. Portanto, para existir uma Inovação de Valor, as entidades têm de perguntar a si mesmas: (1) se estão a oferecer aos consumidores um Valor drasticamente superior em relação aos concorrentes; (2) e se o seu preço torna um determinado produto acessível à maioria dos consumidores dentro do mercado-alvo (Kim e Mauborgne, 1999). Dillon e Richard K. Matheson (2005) ainda referem que os Inovadores de Valor não são necessariamente os criadores de novos mercados, mas conseguem criar procura através de um incremento no Valor a um preço acessível e nem sempre realizam práticas convencionais para maximizar os seus lucros.

Os fenómenos Inovação e Valor andam juntos, de “mãos dadas”. Por isso surgiu este conceito de Inovação de Valor. No entanto, existe outra forma de conectar estes dois conceitos, o Modelo *Value Based Innovation (VBI)*. De acordo com Fernandes e Martins (2011) este modelo está junto com um gráfico que representa a Curva de Valor, tendo dois eixos: o eixo que mede o desempenho e o eixo que mede os Atributos de um produto. Quando se modifica o desempenho de um ou mais Atributos de um produto, tornando as suas Funções mais eficientes e eficazes, cria-se Inovação assim como Valor. Dependendo da modificação ou das modificações efetuadas, os produtos obtêm características diferentes, podendo serem classificados em categorias diferentes. Estas categorias são os Arquétipos de Valor, explicados anteriormente e observados novamente no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 Arquétipos de Valor

Produtos <i>Premium</i>	Produtos de Valor Reduzido
Produtos de Valor Acrescentado	Produtos <i>Commodity</i>

Fonte: Adaptado de Fernandes e Martins (2011)

Recordando de um modo resumido, os Arquétipos de Valor são os Produtos *Premium*, os Produtos de Valor Acrescentado, os Produtos de Valor Reduzido e os Produtos *Commodity*. Os Produtos *Premium* são produtos com Atributos melhorados e com Funções adicionais, consumidos num nicho de mercado do topo da cadeia de consumo, enquanto os Produtos *Commodity* têm um Valor baixo e são baratos, contendo apenas Funções básicas. Os Produtos de Valor Acrescentado também apresentam Funções adicionais, semelhantes aos Produtos *Premium*, mas satisfazem as necessidades de todos os consumidores, tanto da classe alta como da classe baixa, a preços acessíveis. Já os Produtos de Valor Reduzido, contrariamente aos Produtos de Valor Acrescentado, apenas apresentam Funções básicas e tentam ser vendidos a altos preços, fazendo com que o mercado os rejeite (Fernandes e Martins, 2011).

Seguidamente encontra-se a Figura 2.9, pretendendo ilustrar a interligação base sustentadora destes Arquétipos de Valor com os Arquétipos de Inovação, referidos e explicitados previamente nesta dissertação. Esta conexão é o ponto central do Modelo *VBI*.



Figura 2.9 Conexão entre os Arquétipos de Inovação e de Valor

Fonte: Adaptado de Fernandes e Martins (2011)

Assim, os Produtos *Premium* podem ser criados através das Inovações de Rotura e de Valor Acrescentado, dado que, ou resultam do desenvolvimento tecnológico a um preço elevado, ou são melhorados no seu desempenho e Funções, separando-os completamente dos Produtos *Commodity*, de forma a servir um segmento de mercado específico. As Inovações de Reviravolta e de Melhoria dão origem a Produtos de Valor Acrescentado e *Commodity* através da utilização de uma nova tecnologia, possibilitando uma redução considerável do custo de produção. Estas Inovações também simplificam as Funções e vendem-se a consumidores da classe baixa através de um processo de diferenciação, fazendo com que estes produtos tenham um Valor acrescentado.

Fernandes e Martins (2011) ainda concluem que o Valor pode ser modificado com a redefinição dos Atributos para obter uma Curva de Valor diferente da concorrência. O Modelo *VBI* cria uma ligação dos Arquétipos de Inovação aos Arquétipos de Valor, identificando assim o posicionamento apropriado de Valor para cada um deles. O agrupamento desta informação com pensamento e planeamento estratégico irá permitir reduzir risco e evitar o insucesso.

2.4. Resumo da Revisão da Literatura

Em síntese, a Revisão da Literatura da presente dissertação apresentou o conhecimento geral atual sobre a Inovação e a Criação de Valor. Neste capítulo observou-se, numa primeira instância, o conceito de Inovação. A Inovação centra-se na concepção e transformação de uma ideia em realidade, fazendo com que o desempenho de uma determinada organização seja melhor (Kingsland, 2007). Dito de outra forma, a Inovação traduz-se em transações envolvidas num produto ou serviço que conseguem criar consideravelmente Valor para todos os envolvidos, sejam os consumidores, sejam os produtores (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). A Inovação acaba então por ser a implementação de um produto, de um serviço, de um processo ou de um método organizacional novo ou significativamente melhor (OECD, 2005 *apud* Fernandes, 2014)⁸. Adicionalmente, e dentro do conceito de Inovação, existem duas formas de Inovação, a Tecnológica, responsável pela melhoria ou criação de novos produtos, e a Organizacional, traduzida nas alterações de métodos ou do local de trabalho (Fernandes, 2014).

⁸ Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). Oslo Manual. 3ª edição. Paris: OECD.

Já se observou que a Inovação pode ocorrer em várias ocasiões e em diversos formatos. Por isso, Fernandes e Martins (2011) apresentaram os chamados quatro Arquétipos de Inovação. A Inovação de Rotura que responde a novas necessidades apresentando novas funcionalidades nos produtos. Esta Inovação é responsável por colocar produtos completamente novos no mercado, fazendo com que este se transforme e alargue permitindo espaço a ainda mais produtos ou processos novos. O rádio e o telefone são grandes exemplos disto. Depois existe a Inovação de Reviravolta, o tipo de Inovação onde surge um produto simplificado. Quando um produto melhora consideravelmente o seu desempenho e chega ao topo, adquire muitas Funções consideradas meramente de segundo plano e torna-se complexo e caro. Com isto, surge uma movimentação de disrupção pois cria-se um produto mais simples mas com o mesmo objetivo do produto complexo (Albernathy e Clark, 1985; Fernandes e Martins, 2011). A Inovação de Reviravolta apresenta algumas formas diferentes, de acordo com Albernathy e Clark (1985), Chesbrough (2007) e Markides (2006):

- ✓ **Inovação Arquitetural:** uma nova tecnologia responsável por separar os processos produtivos atuais dos processos produtivos novos;
- ✓ **Inovação de criação de nichos:** uso de tecnologias atuais para melhorar as aplicabilidades de um produto através da maximização de vendas;
- ✓ **Regular Innovation:** torna-se forte quando é utilizada constantemente pois gera um efeito cumulativo no desempenho e na redução dos custos de produção;
- ✓ **Inovação Revolucionária:** é importante quando alinha as necessidades do mercado às do consumidor porque torna as competências técnicas e produtivas atuais obsoletas;
- ✓ **Business Model Innovation:** alteração dos modelos de negócio com o fim de atrair novos clientes e alcançar cadeias de Valor, através da sua eficácia;
- ✓ **Radical Innovation Products:** introduz produtos criadores de Valor e novos no Mercado, concebendo novos hábitos comportamentais nos consumidores.

Ainda existe o arquétipo Inovação de Valor Acrescentado, responsável por criar os Produtos *Premium*. Esta é uma Inovação Cultural pois atua e satisfaz necessidades específicas a um segmento de mercado, melhorando o desempenho dos Atributos e inserindo novas Funções nos produtos. Em último mas não menos importante tem-se a Inovação de Melhoria com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores a uma escala superior, através de Inovações simples e incrementais, diferenciando um determinado produto face aos demais (Fernandes e Martins, 2011).

Outro conceito situado ao mesmo nível da Inovação é a Criação de Valor como uma noção de alguma abrangência. O Valor engloba o preço, a utilidade e a experiência, podendo encaixar-se em diversos produtos ou serviços e até mesmo em capital intelectual. Portanto, o Valor pode ser algo tangível ou intangível com alguma utilidade para o consumidor, provocando a existência de um retorno justo. Este retorno também é amplo e pode ser relacionado ao conhecimento, a um produto ou até mesmo ao dinheiro em si. O Valor acaba por ser um critério absoluto e mede o peso entre os benefícios esperados e os sacrifícios a ocorrerem. O desejável é o peso ser maior no lado dos benefícios. Outra forma de ver este conceito é apresentar um rácio entre os serviços prestados na satisfação de necessidades e os recursos utilizados para se poder prestar estes mesmos serviços (Allee, 2000; European Commission, 1995; Fernandes, 2015; Jensen, 2005; SAVE International, 2007).

Adicionalmente, através da análise feita pela European Commission (1995), verificou-se que para aplicar e criar Valor com sucesso, é essencial existir uma boa gestão do mesmo. Assim, é possível alcançar o máximo de resultados com um uso mínimo dos recursos disponíveis. Esta é a definição de *Value Management*. O *Value Management* apresenta duas abordagens que permitem alcançar esta eficácia. O *Management by Value*, tratando-se de um sistema de ferramentas e o *Management of Value*, a abordagem com foco na conclusão de diferentes projetos através de equipas multidisciplinares, com o uso de diversas ferramentas do *Value Management*. Estas, no fim, possibilitam uma melhoria clara na eficiência e no desempenho de uma organização.

Numa outra nota, a complexidade e/ou a importância económica de um determinado projeto são os critérios que definem os dois campos de aplicação do *Value Management*: *Management Tasks* e *Specific Projects*. Como os próprios nomes indicam, o *Value Management* pode ser aplicado em tarefas relacionadas com a gestão e a estratégia de uma entidade e, por outro lado, também pode ser aplicado em projetos específicos, denominados por *Value Management Projects*. Independentemente das suas aplicações, esta metodologia pode ser inserida numa Prática Geral (*General Practice*) do dia-a-dia sem recorrer a especialistas ou, pelo contrário, numa Prática Formal (*Formal Practice*) com recurso a especialistas nesta matéria. Adicionalmente é importante referir a existência dos elementos interligados a estas aplicações: *Management Considerations*, *Human Factors*, *Environmental Factors*, e *Method* (European Commission, 1995).

Como qualquer metodologia abrangente, o *Value Management* tem grandes ferramentas ou utensílios que possibilitam obter o sucesso organizacional além de tornarem este método ainda mais imprescindível. Estas ferramentas são:

a) *Design to Cost / Design to Objective*

Esta ferramenta considera os custos de produção começando no início do desenvolvimento de um produto. Continuamente avalia-se o equilíbrio entre custo, desempenho e agendamento. Neste processo é obrigatório existir um plano descritivo de todas as tarefas capaz de fundamentar as estimativas dos custos com o uso de bases de dados e de qualquer outra informação relevante (European Commission, 1995).

b) *Value Analysis*

O *Value Analysis* trata-se de uma ferramenta aplicada a projetos definidos. Este utensílio, além de ser usado em produtos novos, também é utilizado nos produtos já existentes e consegue eliminar fraquezas ao cessar a execução de tarefas que não trazem qualquer benefício ao cliente. A sua aplicação em produtos em desenvolvimento acrescenta-lhes benefícios e torna-os competitivos. Por outro lado, a sua aplicação em produtos existentes permite um aumento considerável nos rendimentos do mesmo e, conseqüentemente, da organização em questão (European Commission, 1995; Lebera et al., 2014).

Adicionalmente, o *Value Analysis* acrescenta o conceito de Atributo, de acordo com Fernandes (2015). Este conceito tem como finalidade aumentar o Valor de um determinado produto através dos seus benefícios. Ainda segundo o mesmo autor, os Atributos podem ser de Utilidade ou Emocionais. O primeiro traduz-se em observações tangíveis e mensuráveis de um produto, enquanto o segundo refere-se a observações intangíveis e difíceis de mensurar num produto. Os Atributos que um produto tem são incorporados nas funcionalidades no mesmo, ou por outras palavras, acrescentam Funções aos produtos. As Funções fazem parte das ferramentas *Functional Performance Specification*, *Functional Analysis* e *Function Cost*.

c) *Functional Performance Specification; Functional Analysis; Function Cost*

Como observado, os Atributos de um produto são características com o objetivo de criar Valor para o cliente mas por si só não chega. Os produtos necessitam de realizar uma determinada ação. Isto significa que os Atributos devem executar tarefas, sendo então representados pelas Funções. Uma Função é “algo que faz ou realiza alguma

coisa” e traduz-se numa relação ou comparação natural entre as necessidades dos consumidores e os produtos.

Este conceito, como parte integrante da ferramenta e metodologia *Value Analysis*, é utilizado em três utensílios. O primeiro designa-se por *Functional Performance Specification* e trata-se de um inquérito realizado para entender de melhor forma quais as Funções executadas com sucesso e com um maior Valor na aplicação de um produto para os utilizadores do mesmo. O segundo permite uma análise das Funções com o fim de criar produtos mais eficientemente, através de procedimentos criativos e designa-se por *Functional Analysis*. O último chama-se *Function Cost*. Esta ferramenta analisa todos os custos previstos a ocorrerem no futuro e os que já ocorreram no desenvolvimento de uma Função num determinado produto (European Commission, 1995; Fernandes, 2015).

Assim, dependendo dos Atributos, das Funções dos produtos e dentro do espectro do *Value Analysis*, podem existir até seis tipos de Criação de Valor, de acordo com Fernandes (2015), Jensen (2005) e diversos outros autores (Harpe, 2005; Hatch, 1997; Graeber, 2001; Jensen, 2003; Pine e Gilmore, 1999 *apud* Jensen, 2005)⁹: O *Economic Value* – Valor Económico ou Valor como troca; o *Use Value* – Valor de Uso ou Valor como uma utilidade; o *Cultural Value* – Valor Cultural ou Valor como significado ou símbolo; o *Perception Value* – Valor de Percepção ou Valor como experiência; os *Religious Values* – Valores Religiosos como parte de um sistema de crenças; e os *Behavioral Values* – Valores Comportamentais como a moral e a ética.

No seguimento do que foi referido, existe então um modelo específico. Este modelo desenvolve as melhores condições para alcançar o sucesso. O seu nome é *Moving along Alignments and Paradoxes* ou simplesmente *MAP*. O Modelo *MAP* pretende entender o lucro potencial de qualquer negócio e desenvolver a estratégia apropriada para alcançar

⁹ Thyssen, Ole (2002): *Værdiledelse - om organisationer og etik*. Gyldendal. 3. edition.

Harpe, Lennart B. (2005): *Development of facility concepts within a perception economy*. Proceed-ings from the European Facilities Management Conference EFMC 2005 in Frankfurt, Germany. VDE Verlag, Berlin, Offenbach.

Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

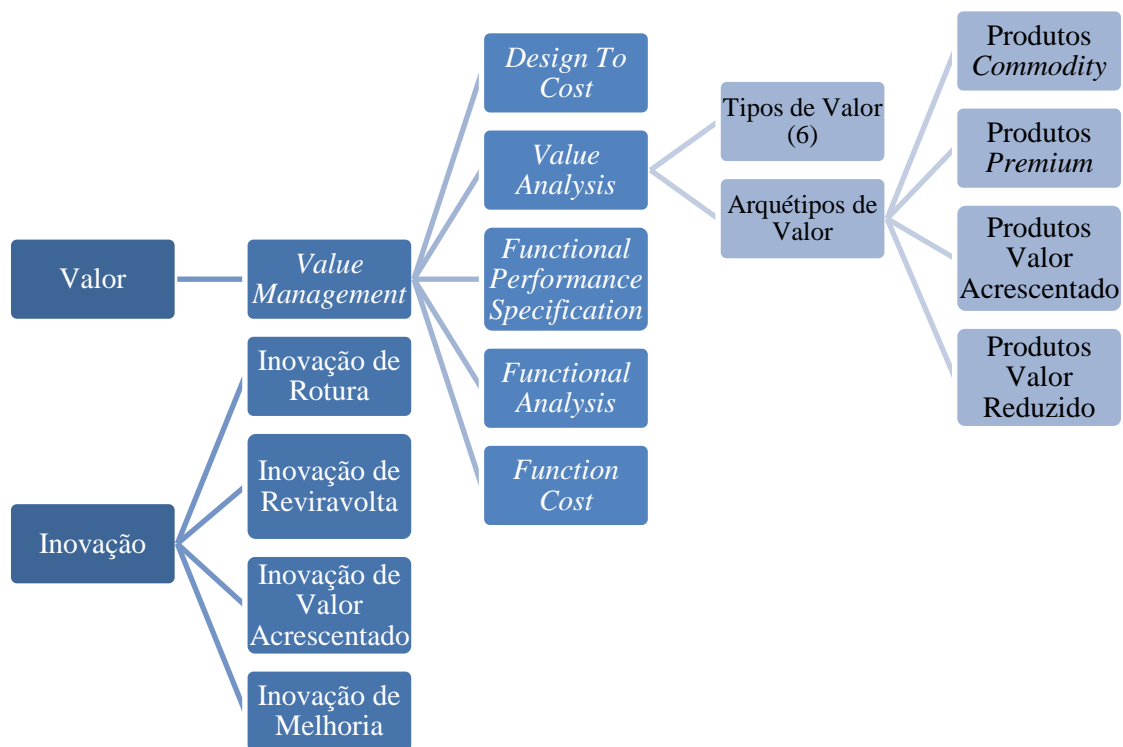
Graeber, D. (2001): *Towards an Anthropological Theory of Value - The False Coin of Our Dreams*. Palgrave.

⁹ Jensen, Per Anker (2003): *Værdi og værdiskabelse i byggeprocessen*. Unpublished MBA study re-port. Available in Danish by contact to the author by e-mail pje@byg.dtu.dk.

Pine, B. Joseph & Gilmore, James H. (1999): *The Experience Economy - Work is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.

esse resultado, definindo quatro Arquétipos de Valor. O Produto *Commodity* como sendo um produto adquirido com maior frequência no mercado devido a satisfazer as necessidades básicas dos consumidores e, por isso, são baratos e apresentam um Valor reduzido. Numa perspetiva oposta, tem-se o Produto *Premium*. Como o nome indica, este tipo de produto transmite prestígio e exclusividade ao consumidor, apresentando preços elevados. Aqui entram produtos como automóveis topo de gama ou hotéis luxuosos. O Produto de Valor Acrescentado é o tipo de produto considerado entre o Produto *Commodity* e o Produto *Premium*. Por outras palavras, satisfaz necessidades para além das básicas mas a preços reduzidos. Não transmitem o mesmo nível de exclusividade do Produto *Premium* mas apresentam mais Funções comparativamente às do Produto *Commodity*. Por último existe o Produto *Lesser Value*, ou de Valor Reduzido, que reduz Valor em vez de o criar e apresenta preços elevados. Este tipo apresenta-se em alturas onde há falta de alternativas ou de sazonalidade, tentando explorar ganhos de curto prazo (Fernandes, 2011). Portanto, o Valor e a sua criação acabam por ser um dos focos centrais de uma entidade.

Em seguida, como forma de síntese de todo este resumo, apresenta-se a Figura 2.10. A Figura 2.10 ilustra de um modo visual a Revisão da Literatura referente à Criação de Valor e Inovação. Em conclusão, a Criação de Valor é feita através do auxílio à metodologia *Value Management*. Esta metodologia tem algumas ferramentas de análise como o *Design To Cost*, o *Functional Performance Specification*, o *Functional Analysis*, o *Function Cost* e o *Value Analysis* responsável por englobar no seu centro todas as ferramentas. Com o *Value Analysis*, é possível perceber como se está a criar Valor num produto através dos Tipos de Valor e, conseqüentemente, dos Arquétipos de Valor.



Fonte: Adaptado de Allee (2000); Albernathy e Clark (1985); Chesbrough (2007); European Commission (1995); Fernandes (2011); Fernandes (2014); Fernandes (2015); Fernandes e Martins (2011); Jensen (2005); Kingsland (2007); Lebera *et al.* (2014); Markides (2006); OECD (2005) *apud* Fernandes (2014); Harpe (2005), Hatch (1997), Graeber (2001), Jensen (2003), Pine e Gilmore (1999) *apud* Jensen (2005); SAVE International (2007); Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

Figura 2.10 Criação de Valor e Inovação – Síntese

Por outro lado tem-se o conceito de Inovação que apresenta quatro Arquétipos, dependendo da realidade e do campo de atuação. Estes podem fazer parte de uma Inovação de Rotura, de uma Inovação de Reviravolta, de uma Inovação de Valor Acrescentado ou de uma Inovação de Melhoria. Não esquecer de referir que a Inovação de Reviravolta apresenta ainda mais seis subtipos, mencionados e explicitados anteriormente.

Também se verificou que a Criação de Valor e Inovação se conectam através do Modelo *VBI*. Mas antes disso, definiu-se *Business Model* como sendo um utensílio utilizado para melhorar o lucro de uma organização a gastos extraordinariamente baixos e que, ao mesmo tempo, seja de difícil replicação pela concorrência. O *Business Model* também permite criar relações entre diversas entidades, chamadas de interdependências. Estas acontecem principalmente em mercados com volumes de negócios reduzidos, como os mercados inseridos no Setor Não Lucrativo, e possibilitam um melhor entendimento sobre esses

mesmos mercados. Assim, estas relações podem desenvolver (1) *Isolated Business Models*, aproveitadores dos recursos internos de uma organização em busca de eficiência e (2) *Interactive Business Models*, utilizadores, dos recursos externos a uma determinada organização na procura de processos de aprendizagem e de Inovação (Sánchez e Ricart; 2010).

O *Business Model* serve como um ponto de partida para o estabelecimento da relação entre a Criação de Valor e a Inovação. Apesar de Kim e Mauborgne (1999) afirmarem que tanto o Valor como a Inovação podem ser aplicados de forma separada, os mesmos ainda instituem o conceito de Inovação de Valor. Esta noção centra-se na ideia de criar Valor para o consumidor de modo excepcional e pode acontecer com ou sem Inovação Tecnológica. A criação de Valor sem Inovação melhora incrementalmente o benefício líquido do Valor enquanto a Inovação sem Criação de Valor foca-se numa visão de longo prazo e é mais estratégica (Dillon e Richard K. Matheson, 2005; Kim e Mauborgne, 1999).

No entanto, ambos os conceitos de Valor e Inovação estão lado a lado e, de acordo com Fernandes e Martins (2011), são fortemente conectados pelo Modelo *Value Based Innovation (VBI)*. Este modelo cruza as noções de Arquétipos de Valor com as de Arquétipos de Inovação. Resumidamente, os Produtos *Premium* aparecem como resultado de Inovações de Rotura e de Valor Acrescentado, devido ao desenvolvimento tecnológico a um preço elevado, ou devido à melhoria no seu desempenho e nas suas Funções, servindo um segmento de mercado específico. Inovações de Reviravolta e de Melhoria criam Produtos de Valor Acrescentado e *Commodity* com o uso de uma nova tecnologia, reduzindo consideravelmente o custo de produção. Assim, e concluindo, a ligação entre estes Arquétipos de Valor e de Inovação permite identificar qual o melhor posicionamento de Valor. Isto irá fazer com que o risco do negócio e de insucesso seja reduzido (Fernandes e Martins, 2011).

2.5. Questões de Investigação

Após a explicação e identificação dos diversos conceitos e processos expostos nesta Revisão da Literatura, estabelecem-se algumas questões de investigação interessantes e igualmente relevantes a serem estudadas no procedimento empírico. A resposta a estas questões não será necessariamente feita pela ordem a seguir apresentada. A grande questão central é a pergunta de partida sobre a qual se foca esta dissertação:

- ✓ **Pergunta de Partida:** Como criar Valor e Inovar em Associações Culturais e Recreativas?

Esta questão é um pouco abrangente e, após a Revisão da Literatura efetuada, torna-se claro que para encontrar uma resposta à mesma é essencial verificar outros pontos importantes. Além disto, tem de se ter em consideração a existência de uma interligação entre estas.

Adicionalmente, relembra-se o facto dos conceitos de Criação de Valor e Inovação andarem de “mãos dadas” sendo que o entendimento de modo isolado do processo de Criação de Valor permite também compreender o processo de Inovação e *vice versa*. Posto isto, surge a primeira questão de investigação centrada na criação de Valor:

- ✓ **Questão de Investigação 1:** Como é realizado o método *Value Management* em Associações Culturais e Recreativas?

O estudo desta questão irá permitir perceber qual a abordagem mais utilizada por estas Associações, assim como os tipos de prática e de aplicação, entendendo os elementos aqui inseridos. Ao compreender o *Value Management* de forma prática neste contexto, não se pode esquecer das suas ferramentas. Como estudado na Revisão da Literatura, existem várias ferramentas, mas a mais relevante neste caso seria a investigação do processo *Value Analysis* realizado por estas Associações Culturais e Recreativas. Com isto, surge então a seguinte questão de investigação:

- ✓ **Questão de Investigação 2:** Como é utilizada a ferramenta *Value Analysis* em Associações Culturais e Recreativas?

O discernimento deste ponto irá permitir identificar as características dos produtos, serviços ou processos criados por estas Associações através da análise dos Atributos, Funções, Tipos de Valor, assim como os seus Arquétipos. Como consequência, vem a seguinte questão:

- ✓ **Questão de Investigação 3:** Quais os Arquétipos de Inovação constantes nos produtos das Associações Culturais e Recreativas?

Ao responder a esta questão e às outras anteriores, com exceção da questão de partida, a investigação chega finalmente ao ponto em que se pode interligar a Criação de Valor à Inovação. Esta conexão é estabelecida através da compreensão da última questão de investigação:

✓ **Questão de Investigação 4:** Qual a relação entre a criação de Valor e Inovação nas Associações Culturais e Recreativas?

A resposta a esta questão permite entender qual ou quais os *Business Models* utilizados por estas Associações Culturais e Recreativas, reconhecendo a aplicação de como funcionam as diversas atividades destas Associações. Adicionalmente, permite entender e realizar a análise do Modelo *VBI*. Com isto, será possível chegar às diversas conclusões e responder com assertividade e segurança à pergunta de partida.

Em síntese, este capítulo apresentou a Revisão da Literatura relacionada com os conceitos de Criação de Valor e de Inovação. A Inovação ocorre de diversas formas dependendo das circunstâncias. Estas formas são classificações identificadas com o nome de Arquétipos de Inovação. A Criação de Valor acontece através das diversas ferramentas que compõem a metodologia *Value Management*. Com isto, o Valor pode ser dividido vários em Arquétipos e Tipos. Ao juntar estas classificações do Valor e da Inovação foi possível estabelecer uma relação entre eles. No fim e através desta Revisão, estabeleceram-se as questões de investigação referidas anteriormente para se poder responder à pergunta principal desta investigação: Como criar Valor e Inovar em Associações Culturais e Recreativas?

3. METODOLOGIA

Esta investigação, à semelhança de muitas outras, começa com a chamada Revisão da Literatura. De acordo com Hart, (1998 *apud* Cronin, Ryan e Coughlan, 2008)¹⁰ e com Quivy e Campenhoudt (1998), a Revisão da Literatura é um método exploratório de seleção cautelosa e de observação tanto crítica como imparcial de textos, documentos, artigos, monografias, entre outros, a serem resumidos dentro da temática que se pretende investigar. No fundo, esta Revisão é um passo essencial com fim em obter informação pertinente e compreender o ponto atual do conhecimento, no que toca aos conceitos de Valor e de Inovação.

A etapa de metodologia desta investigação prende-se com os métodos práticos da mesma. Para esse efeito, é realizada uma investigação qualitativa, considerada descritiva, sem que as técnicas estatísticas sejam o foco principal da metodologia e desta forma permitir a análise e o estudo da subjetividade existente nos comportamentos e atividades humanas (Reis, 2010 *apud* Viegas (2015))¹¹. Assim, o método, a recolha e o tratamento de dados desta investigação são os seguintes, de acordo com Sousa e Baptista (2011 *apud* Viegas, 2015)¹², Yin (2001) e Bell (2008):

- ❖ **Método de Estudo:** O método a utilizado é o Estudo de Caso. Isto porque pretende-se recolher informação detalhada e um pouco aprofundada, respondendo às questões “como” e “porquê”.
- ❖ **Recolha de dados:** Na recolha da informação são utilizados dados primários e secundários. Os dados primários são obtidos através de entrevistas a algumas Associações. Adicionalmente, estes são obtidos através de inquéritos a clientes e consumidores de Associações do mesmo tipo, de um modo meramente complementar à investigação. Também com o fim em complementar a recolha de dados primários, existe a recolha de informação através de análise documental, nomeadamente na Revisão da Literatura.
- ❖ **Tratamento de dados:** O tratamento da informação recolhida passa pela análise das entrevistas e dos inquéritos. Assim, estabelece-se uma conexão dos dados primários com os secundários para obter conclusões finais.

¹⁰ Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. Sage Publications: London.

¹¹ Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

¹² Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. 4ª Edição. Lisboa: Pactor.

De um modo simplificado, a metodologia escolhida e utilizada tem como objetivo perceber de uma forma prática como é que as Associações criam Valor (e consequentemente, Inovação) e qual o Valor percebido pelos clientes e consumidores das mesmas. Em seguida estão explicitados, de um modo mais detalhado, o método de estudo, a recolha de dados e o tratamento dos mesmos.

3.1. Método de Estudo

Como referido anteriormente, o método de estudo empregado é o Estudo de Caso. Isto porque este método é especialmente indicado para investigadores individuais e permite criar a oportunidade de responder a perguntas do estilo “como” e “porquê”. Como observado anteriormente, a maioria das questões de investigação formuladas na presente dissertação são do tipo “como” pois lidam com ligações operacionais com a necessidade de serem traçadas ao longo do tempo (Bell, 2008; Yin, 2001).

Além disso, consegue-se estudar de forma aprofundada um determinado aspeto de um problema em relativamente pouco tempo pois os dados são recolhidos de modo sistemático e nenhum dos métodos permitidos dessa recolha são excluídos à partida, fazendo com que se possa optar pelas metodologias que melhor se adequam às tarefas a realizar. Através deste método é possível obter a compreensão de um assunto investigado como um todo. Por isso, o Estudo de Caso acaba por ser um método intensivo de estratégia de investigação, englobando várias abordagens diferentes na recolha e tratamento de dados (Bell, 2008; Yin, 2001).

Segundo Yin (2001), o Estudo de Caso tem três diferentes tipos utilizados na pesquisa: exploratório, descritivo e explanatório. Para o caso atual nesta dissertação, o tipo utilizado é o Estudo de Caso descritivo. Com esta estratégia é possível realizar uma investigação, identificando e descrevendo as atividades e os conceitos que estão a ser utilizados de forma prática na procura da Inovação, e consequentemente da Criação de Valor, pelas Associações Sem Fins Lucrativos (Yin, 2001).

Outro ponto também relevante na escolha deste método é o facto de este possibilitar a análise a acontecimentos atuais principalmente quando não se consegue manipular comportamentos importantes. Através dele podem-se realizar observações diretas, uma série regular de entrevistas ou analisar diversos documentos relevantes para a investigação. A presente dissertação executa uma série de entrevistas a diferentes Associações Sem Fins

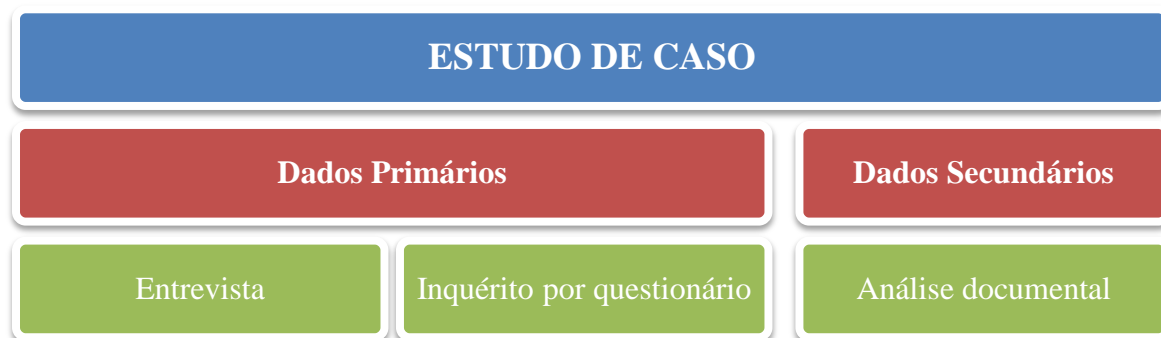
Lucrativos. Neste sentido, as tarefas principais para recolher os dados passam por obter acesso, neste caso, às Associações ou a entrevistados-chave, como pessoas incorporadas nos órgãos destas associações, e ter o material necessário para retirar notas dos assuntos e respostas abordadas nestas entrevistas. Adicionalmente é importante ter-se uma agenda bem definida das atividades a serem realizadas na recolha de dados que pode ajudar a cumprir o planeamento da investigação, assim como a precaver contra imprevistos. Um exemplo disso pode ser a alteração da disponibilidade dos entrevistados. Por último, é igualmente importante criar um processo de solicitação de auxílio e orientação de colegas ou orientador de dissertação, em caso de necessidade (Yin, 2001).

3.2. Recolha de dados

Após a explicitação da escolha do método de estudo escolhido, é necessário realizar uma análise e verificar quais as melhores ferramentas na recolha de dados. Segundo Yin (2001) primeiro passo é preparar esta tarefa da recolha de dados e para isso é essencial a obtenção de algumas habilidades fundamentais por parte do investigador, permitindo uma maior facilidade na realização desta atividade.

Uma das habilidades relevantes é a capacidade de o investigador se adaptar e ser flexível de modo a conseguir aproveitar o máximo de oportunidades possíveis. Outra habilidade igualmente importante é a imparcialidade. O investigador tem de saber observar e estar atento a todas as informações sem se focar em conceitos préconcebidos. Adicionalmente, é impertrível conhecer claramente as questões que estão a ser estudadas independentemente da sua origem e natureza. Quer sejam questões teóricas, políticas ou de modo exploratório, estas devem ser transparentes para o investigador. Isto vai permitir ao investigador fazer as perguntas certas e interpretar corretamente as respostas obtidas, de modo a reter as informações e não ficar equivocado pelos seus próprios preconceitos e ideologias (Yin, 2001).

Após esta preparação, verifica-se então quais as melhores ferramentas para a recolha de dados. Nenhuma ferramenta constitui uma vantagem indiscutível sobre as outras porque todas elas, quando bem utilizadas, complementam-se umas às outras (Yin, 2001). Na presente dissertação foram escolhidas três: duas pertencentes à categoria de dados primários e o terceiro correspondente à categoria de dados secundários. A Figura 3.1 esquematiza estas ferramentas.



Fonte: Adaptado de Bell (2008) e Yin (2001)

Figura 3.1 Recolha de dados – Estudo de Caso

Os dados secundários são compostos pela Análise Documental. Esta análise serve para adicionar informação a outras formas de recolha de dados assim como pode ser o método de pesquisa central ou único de uma investigação. Estes dados conseguem ser recolhidos através de bibliotecas, arquivos e bancos de dados (Bell, 2008; Quivy e Campenhoudt, 1998). A Revisão da Literatura foi realizada utilizando a Análise Documental, nomeadamente de artigos científicos e livros técnicos, como o método principal de recolha de informação.

3.2.1. Entrevista

A entrevista é uma importante ferramenta para recolher informação na metodologia de Estudo de Caso. Através deste instrumento é possível obter elementos de reflexão profundos e bastante detalhados, aplicando procedimentos essenciais de comunicação e interação entre pessoas. A informação recolhida irá possibilitar um sistema de análise com o objetivo de testar e responder de alguma forma às questões de investigação (Quivy e Campenhoudt, 1998; Yin, 2001). Esta ferramenta tem como finalidades analisar o funcionamento concreto de três organizações, nomeadamente três Associações Sem Fins Lucrativos, para perceber o sentido que os envolventes entregam através das suas práticas e oferecem aos acontecimentos com que se deparam (Quivy e Campenhoudt, 1998; Yin, 2001).

As entrevistas podem assumir diferentes formas. A forma utilizada na presente dissertação é a semidiretiva. Nesta forma, o entrevistador tem diversas perguntas-guias abertas que podem ou não ser colocadas por uma ordem prevista. O objetivo passa em deixar o entrevistado falar abertamente com as palavras e com a ordem que quiser. Nesta situação, o

entrevistador apenas está atento e toma notas mas também está preparado para reencaminhar a entrevista para os objetivos do estudo, caso o entrevistado se afaste deles (Quivy e Campenhoudt, 1998; Yin, 2001). Nos Apêndices encontram-se os guiões que serviram como base para as entrevistas realizadas. Todos eles foram divididos em três secções:

- I. Questões introdutórias: servem para estabelecer uma introdução e “aquecer” o entrevistado para as questões de corpo.
- II. Questões de corpo: estas foram identificadas por tópicos de modo a facilitar a análise posterior e identificar a que questões de investigação correspondem.
- III. Questão de fecho: uma única questão a pedir comentários extra de modo a recolher observações que o entrevistado possa considerar relevantes.

As Associações entrevistadas foram escolhidas de forma conveniente pois são Associações conhecidas pelo autor da presente dissertação, havendo assim uma maior predisposição das mesmas para serem entrevistadas. Logo, o tipo de amostragem é não probabilístico, sendo também criterial. As Associações entrevistadas foram as identificadas no Quadro 3.1:

Quadro 3.1 Associações Culturais e Recreativas entrevistadas

Associação	Entrevistado	Data da Entrevista
Valdevinos Teatro de Marionetas	Fernando Cunha	20 / 04 / 2018
Alagamares – Associação Cultural	Fernando Gomes	26 / 04 / 2018
Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural	Nuno Pinto	03 / 05 / 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, é possível obter um determinado grau de profundidade elevado das informações recolhidas através da flexibilidade permitida por este utensílio apesar de ser necessário efetuar análises posteriores (Quivy e Campenhoudt, 1998). Nos capítulos seguintes serão expostas de forma mais detalhada as informações recolhidas nas entrevistas às Associações entrevistadas.

3.2.2. Inquérito por questionário

As entrevistas permitem obter alguns dados profundos, mas de modo a complementar esta investigação, realizou-se um pequeno inquérito por questionário. Este é composto por um conjunto de perguntas colocadas a um grupo de pessoas, normalmente representativo de uma população. Na maior parte dos casos as referidas perguntas são “pré-codificadas”. Por

outras palavras, são perguntas fechadas obrigando a uma escolha, por parte dos inquiridos, das respostas (Quivy e Campenhoudt, 1998). Na grande maioria das perguntas foi utilizada a Escala de Likert de um a cinco. Esta escala foi criada com o objetivo de medir as preferências dos inquiridos em termos de comportamentos ou atitudes a adotarem. Os inquiridos são questionados sobre o seu nível de aceitação referente a uma afirmação específica através de uma escala métrica. Por exemplo, no inquérito por questionário realizado, tem-se a pergunta: Qual é o seu grau de satisfação geral após assistir a eventos culturais e recreativos? Mediante esta questão, foi executada uma escala de satisfação de um a cinco que varia de “totalmente insatisfeito” até “totalmente satisfeito” (Edmondson, 2005; Mcleod, 2014 *apud* Joshi, Kale, Chandel e Pal, 2015)¹³.

Esta ferramenta do inquérito por questionário tem como objetivo obter informações que possam ser analisadas, extrair modelos de análise e fazer comparações. Com isto é possível obter respostas de um grande número de indivíduos às mesmas perguntas de modo a que o investigador possa descrevê-las, compará-las e relacioná-las além de demonstrar o facto de certos grupos possuírem determinadas características. O inquérito por questionário também permite observar o conhecimento de uma população e analisar fenómenos sociais através do interrogatório a um grande número de indivíduos (Bell, 2008; Quivy e Campenhoudt, 1998).

Os inquéritos constituem uma forma rápida e relativamente barata de recolher um determinado tipo de informação (Bell, 2008). O inquérito da presente dissertação foi realizado através de administração direta, ou seja, através do preenchimento pelo próprio inquirido (Quivy e Campenhoudt, 1998). Este é composto por doze perguntas, sendo dez fechadas enquanto as restantes duas são abertas. As primeiras quatro perguntas referem-se ao inquirido propriamente dito de modo a se poder ter uma ideia da evolência do mesmo em atividades culturais ou recreativas. Por outras palavras, estas questões permitem entender se a pessoa inquirida faz parte de Associações que realizam este tipo de atividades ou se apenas as assiste como parte de uma audiência. As restantes perguntas já são relacionadas com os conceitos apresentados na Revisão da Literatura de modo a obter dados para responder às questões de investigação. As duas últimas perguntas apenas

¹³ Edmondson DR. *Likert scales: A history*. Proceedings of the 12th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM). April 28-May1, California, USA; 2005.
McLeod S. *Likert Scale*. 2014. Simplypsychology.org. Retrieved:<http://www.simplypsychology.org/Likert-scale.html/pdf>

tentam recolher alguma informação relacionada com a opinião dos inquiridos. O guião do inquérito por questionário realizado encontra-se nos Apêndices para consulta livre.

Assim, este inquérito permitiu uma análise de correlação recorrendo de forma muito geral à estatística devido à sua característica quantitativa. Adicionalmente, como este utensílio apenas permite obter informações superficiais, acaba por se tornar numa forma complementar às entrevistas, podendo relacionar as informações retiradas entre ambas as ferramentas.

3.3. Tratamento de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), existem três operações obrigatórias. A primeira é a descrição e a preparação dos dados essenciais para testar as hipóteses; a segunda é a análise das relações estabelecidas entre as variáveis; e, por último, deve-se comparar os resultados obtidos com os resultados esperados a partir da hipótese. Já Yin (2001), afirma que de modo a realizar o tratamento de dados com sucesso é necessário o investigador ter uma estratégia geral por mais básica que possa ser. Em seguida, utilizam-se diversas estratégias ou ferramentas analíticas específicas que permitem o tratamento dos dados recolhidos através do método de Estudo de Caso.

Assim, e de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) e Yin (2001), o tratamento de dados desta monografia centra-se, numa primeira fase, na análise das respostas das entrevistas. De acordo com as respostas obtidas pelas diferentes Associações, é realizada uma estratégia geral de análise de conteúdo para identificar e interpretar a informação obtida através de uma análise estrutural. Depois estas informações são comparadas umas com as outras, pergunta a pergunta, de modo a encontrar os pontos semelhantes e os pontos em que as Associações diferem uma das outras.

Em segunda instância, executa-se outra análise referente ao inquérito por questionário. Esta é uma observação estatística descritiva simples com o uso de gráficos e tabelas de modo a verificar qual o maior impacto na forma como a Criação de Valor e a Inovação atuam no quotidiano das pessoas. No final, comparam-se ambas as análises para retirar as conclusões finais.

Em síntese, este capítulo abordou três pontos essenciais. O primeiro é o Estudo de Caso, identificado como o Método de Estudo desta dissertação pois esta apresenta informação que responde às questões “como” e “porquê”. Depois, expôs-se que a Recolha de dados foi

efetuada através de três entrevistas a Associações Culturais e Recreativas e de um inquérito por questionário como um modo complementar à investigação, para além da recolha através de análise documental feita no capítulo da Revisão da Literatura. Por fim, o Tratamento de dados realizou-se através da análise das entrevistas e das respostas obtidas nos inquéritos, conectando-a com a análise documental de modo a obter as conclusões desta investigação. O capítulo seguinte, apresenta os resultados obtidos com os métodos da recolha de dados e as estratégias no seu tratamento além das repostas às questões de investigação.

4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Anteriormente observou-se que é extremamente importante criar Valor e Inovação para os clientes, os consumidores, os demais *stakeholders* e até mesmo para as próprias organizações. E são estas as principais entidades condutoras para que esta criação aconteça. As organizações fazem parte da sociedade e são essenciais. Isto porque são as organizações que, de uma maneira ou de outra, satisfazem as necessidades das pessoas. Por essa mesma razão, as organizações têm de se tornar únicas para obterem uma vantagem competitiva, pois atualmente os ambientes onde estas se inserem são cada vez mais dinâmicos (Martins, 2010). Os consumidores têm-se tornado cada vez mais exigentes graças à globalização e à facilidade na obtenção de informação, segundo D’Aveni (1998), o que obriga às entidades uma forma de “saírem por cima” comparativamente à concorrência.

Todas as entidades procuram esta Criação de Valor (diretamente relacionada com a Inovação) para atingirem o sucesso desejado que só pode ser alcançado quando as organizações vendem produtos ou serviços que os clientes e consumidores querem. Por outras palavras, é fundamental existir uma sintonia entre a oferta e a procura (Martins, 2010). Esta relação deve existir em todos os setores empresariais, incluindo o chamado Setor Não Lucrativo (SNL). O SNL, também conhecido por Terceiro Setor, é constituído por entidades que procuram satisfazer as necessidades públicas que o governo não conseguiu atender e consistem em desenvolver atividades ligadas ao bem-estar social, não distribuindo os excedentes obtidos (Santos, Raimundo e Lima, 2012). Estas necessidades normalmente estão relacionadas, por exemplo, com a saúde ou assistência social (Santos *et al.*, 2012). O SNL é composto por um grande conjunto de organizações que podem ser divididas em associações, fundações, misericórdias, cooperativas, mutualidades e outras entidades sem fins lucrativos, como se pode observar no Quadro 4.1 (Santos *et al.*, 2012).

Quadro 4.1 Entidades do Setor Não Lucrativo

Associações	De acordo com o Artigo 46.º da Constituição da República Portuguesa, estas organizações podem ser constituídas livremente por cidadãos desde que não sejam criadas para fins ligados à violência ou que violem a lei penal (Base de Dados Jurídica, 2001).
Fundações	Entidades com um objetivo ligado a interesses sociais e que possuam recursos para atingirem esse objetivo, segundo a Secção III do Capítulo II do Código Civil (<i>Lei n.º 24/2017 de 24/05, 2017, Lei n.º 43/2017 de 14/06, 2017</i>). Normalmente atuam em áreas como as da educação, serviços sociais, arte e cultura, ciência, desenvolvimento comunitário, emprego, filantropia, voluntariado e ajuda humanitária, entre outros.
Cooperativas	Pessoas coletivas sem fins lucrativos que procuram satisfazer necessidades económicas, sociais ou culturais através da cooperação dos seus membros (<i>Lei n.º 51/96 de 7/09, 2009</i>). Estas atuam em áreas como consumo, comercialização, agrícola, crédito, habitação e construção, produção operária, artesanato, pescas, cultura, ensino, e solidariedade social.
Mutualidades	Estas organizações são caracterizadas por poderem ter um número ilimitado de membros, duração indefinida e com capital indeterminado. As mutualidades atuam com fins de auxílio mútuo cujos mesmos correspondem a interesses dos seus membros (<i>Decreto-Lei n.º 72/90 de 3/03, 2003</i>).
Misericórdias	As “santas casas da Misericórdia” são constituídas para satisfazer privações sociais. Também podem praticar atos de culto católico de acordo com a Secção II do Capítulo III do Estatuto das IPSS (<i>Lei n.º 76/2015 de 28/07, 2007</i>). Estas desenvolvem atividades como apoio a idosos e à infância, prestação de cuidados de saúde e de educação e combate à pobreza.
Outras entidades sem fins lucrativos	Nesta categoria entram as entidades não incluídas nas categorias prévias, como por exemplo, as “Casas do Povo” e as Organizações Não Governamentais (Santos <i>et al.</i> , 2012).

Fonte: Adaptado de Base de Dados Jurídica (2001); Lei n.º 24/2017 de 24/05 (2017); Lei n.º 43/2017 de 14/06 (2017); Lei n.º 51/96 de 7/09 (2009); Decreto-Lei n.º 72/90 de 3/03 (2003); Lei n.º 76/2015 de 28/07 (2007); Santos et al. (2012)

Como exposto no Quadro 4.1, a constituição de Associações Sem Fins Lucrativos acaba por ser um direito dos cidadãos. Estas Associações são regidas pelas normas do Código Civil que definem a aquisição de personalidade, capacidade, órgãos, funcionamento, obrigações e responsabilidades das associações. As Entidades do Setor Não Lucrativo

ainda se dividem segundo as seguintes atividades, de acordo com Salomon e Anheier (1992 *apud Santos et al.*, 2012)¹⁴:

- ✓ Cultura e Recreio
- ✓ Instrução e Investigação Científica
- ✓ Saúde
- ✓ Serviços Sociais, Beneficência e Assistência a Refugiados
- ✓ Ambiente e Proteção dos Animais
- ✓ Promoção da Comunidade Local e Património Habitacional
- ✓ Promoção e Tutela de Direitos Civis
- ✓ Intermediação Filantrópica e Promoção do Voluntariado
- ✓ Atividade Internacional
- ✓ Organizações Empreendedoras, Profissionais e Sindicais

As Associações, como entidades do SNL, são as principais envolvidas no desenvolvimento das atividades do interesse comunitário, tentando melhorar as vidas das pessoas. Além disso, são essenciais à sociedade e é necessário que as mesmas tenham sucesso. Como referido anteriormente, a presente dissertação assenta nas Associações Sem Fins Lucrativos, mais concretamente as Associações Culturais e Recreativas.

Com o objetivo de se poder responder às questões de investigação previamente formuladas, foi realizado um inquérito por questionário. Como supramencionado, este inquérito por questionário apresenta dez questões de cariz fechado e duas perguntas abertas, perfazendo um total de doze perguntas. Desta forma, e após uma breve análise das respostas, obteve-se um total de trinta respostas ao inquérito, equivalendo a trinta inquiridos. Destes, dezanove são do sexo masculino e onze do feminino. Adicionalmente foi possível apurar que metade encontra-se atualmente envolvida em Associações Culturais e Recreativas, nomeadamente em cargos maioritariamente ligados aos Órgãos Sociais. Isto é, cargos da Direção, do Conselho Fiscal ou da Mesa da Assembleia Geral. Dado a amostra inquirida, identificou-se uma frequência regular na presença dos inquiridos em eventos Culturais e Recreativos. O guião do inquérito por questionário, assim como o resumo gráfico de todas as respostas obtidas, encontram-se nos Apêndices.

Adicionalmente foram realizadas entrevistas a três Associações com o fim de atender às mesmas questões de investigação previamente expressadas. Estas Associações estão

¹⁴ Salomon, L., & Anheier, H. (1992). *In search of nonprofit sector: the question of definitions*. *Voluntas*, 3(2), 125-161.

inseridas na atividade cultural e recreativa, sendo esta a área onde as mesmas atuam. A primeira Associação entrevistada chama-se Valdevinos Teatro de Marionetas e, como o nome indica, realiza espetáculos, oficinas, workshops e festivais de teatro de marionetas. A Valdevinos conta com dezoito anos de existência e no ano 2015 inauguraram um novo espaço, a Casa da Marioneta. O público-alvo desta Associação são as crianças e é dirigida pelo Presidente da Direção que também assume a função de Diretor Artístico. Em segundo, foi entrevistada a Alagares – Associação Cultural. Esta Associação foi constituída em 2005 e realiza atividades culturais desde congressos a roteiros históricos. Esta conta com a execução de mais de cento e cinquenta eventos (congressos, workshops, restauros, oficinas de teatro, desenho, roteiros históricos, entre outros). O entrevistado foi fundador e Presidente da Direção, tendo deixado o cargo há um trimestre. Contudo continua envolvido nas atividades da Alagares. As suas funções passaram por gerir a organização e orientar a divulgação de eventos. A terceira e última Associação entrevistada chama-se Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural e, em semelhança à Valdevinos, é dirigida pelo Presidente da Direção, assumindo também a função de Diretor Artístico. Nasceu em 1987 e desenvolve atividades teatrais em quatro níveis, de modo a ser um foco de difusão cultural em Sintra:

- a) Criação: Nos anos noventa, a Chão de Oliva criou a Companhia de Teatro de Sintra e o Fio d’Azeite – Grupo de Marionetas, os principais grupos atuantes neste nível de Criação;
- b) Programação: Este nível tem foco nas artes do espetáculo, acolhendo propostas estéticas e atividades de formação. Um exemplo é o Periferias – Festival Internacional de Artes Performativas, criado em 2012;
- c) Acolhimentos: O Chão de Oliva tem disponibilizado o seu espaço a outras entidades para que estas possam criar os seus projetos;
- d) Formação: Este apresenta características pedagógicas integradas no Projeto de Intervenção Pedagógica. Projetos exemplificativos deste nível são os Cursos de Iniciação Teatral, a Mostra de Teatro das Escolas de Sintra, os Seminários de Formação para Professores e os Seminários Internacionais de Artes Performativas.

Exposto isto, apresentam-se em seguida as respostas às hipóteses de investigação através da análise dos inquéritos por questionário e das entrevistas. Recordando, as questões formuladas são: (1) Como é realizado o método *Value Management* em Associações Culturais e Recreativas?; (2) Como é utilizada a ferramenta *Value Analysis* em

Associações Culturais e Recreativas?; (3) Quais os Arquétipos de Inovação constantes nos produtos das Associações Culturais e Recreativas?; (4) Qual a relação entre a criação de Valor e Inovação nas Associações Culturais e Recreativas? A pergunta de partida será respondida em último dado que necessita do *input* das respostas às restantes questões. Esta análise é suportada pelas entrevistas realizadas e pelos inquéritos por questionário respondidos que são traduzidos na linguagem técnica e teórica obtida através da exposição dos conceitos identificados na Revisão da Literatura.

4.1. Questão de Investigação 1: Como é realizado o método *Value Management* em Associações Culturais e Recreativas?

O *Value Management* é a metodologia que utiliza ferramentas para medir mais alcançar um balanço saudável entre diversos fatores conflituosos e possibilita adquirir o máximo de resultados possíveis, tendo um custo mínimo na utilização dos recursos disponíveis com o menor desperdício possível (European Commission, 1995). Para se entender como é utilizado o método *Value Management* nas Associações Culturais e Recreativas é necessário compreender qual o Campo de Aplicação a utilizar e como funcionam as Ferramentas inseridas no método *Value Management*, neste âmbito de atividades culturais e recreativas.

Anteriormente discutiram-se os Tipos de Prática e as duas Aplicações existentes neste método. Ao questionar as Associações entrevistadas sobre quais os cargos participativos na gestão dos processos organizacionais e dos projetos associativos, foi possível aferir que o Tipo de Prática utilizado é o *General Practice*. Recordando, o *General Practice* recorre aos conceitos do *Value Management* no quotidiano de uma organização sem recorrer a uma equipa especializada ou pessoas especialistas em *Value Management* (European Commission, 1995). Isto porque as Associações são compostas por um número reduzido de membros envolventes na gestão dos processos e projetos. Normalmente são as pessoas que compõem os três órgãos principais de uma Associação: a Direção, a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal. Além disso, estes mesmos membros dificilmente são especializados em *Value Management*. Quanto às Aplicações, as várias tarefas realizadas pela gestão são parte integrante da estratégia associativa e não se encontram focadas em projetos específicos do *Value Management* (European Commission, 1995). Assim, estas Associações utilizam a Aplicação de *Management Tasks*.

Posto isto, e de modo a concretizar com sucesso a utilização do *General Practice* e das *Management Tasks*, é necessário atender e compreender os *inputs* que os influenciam, ou seja, os Elementos. No total são quatro e um deles, chamado de *Management Considerations* está diretamente ligado aos Tipos de Prática utilizados que, neste caso, é o *General Practice*. Outro Elemento extremamente importante é denominado por *Human Factors*. A cooperação, a proatividade e a capacidade de comunicação são algumas das qualidades que devem estar presentes em todos os recursos humanos. Só assim a filosofia constante no método de *Value Management* será bem implementada em qualquer tipo de organização, ou neste caso, em qualquer tipo de Associação Cultural e Recreativa. Por outro lado, é essencial uma Associação conhecer o ambiente que a rodeia. O Elemento de *Environmental Factors* compõe diversos fatores como os económicos, os regulatórios, os sociais, os globais mais os tecnológicos e são estes que atingem as Associações e todos os seus envolventes. Por último mas não menos importante, tem-se o *Method*. Este Elemento possibilita a definição correta e transparente dos objetivos e scope de um projeto sempre com uma abordagem seguidora dos princípios e conceitos do *Value Management*. Também assenta muito no trabalho de equipa interdisciplinar (*ibid.*). Em seguida encontra-se a Figura 4.1. Esta apresenta a análise de cada um dos Elementos de acordo com as entrevistas e os inquéritos por questionário realizados.

Management Considerations

- Como referido, o *General Practice* é uma prática no dia-a-dia do *Value Management* sem recorrer a uma equipa especializada. Este tipo de prática é também ideal quando se precisa de resolver rapidamente problemas ou tomar decisões.

Human Factors

- As Associações entrevistadas mostraram uma capacidade para cooperar e ouvir os outros, mais uma extrema proatividade na criação de ideias novas. Estas duas são boas características para uma filosofia de *Value Management* de sucesso.

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

Figura 4.1 Análise *Value Management* – Elementos

Environmental Factors

- Os fatores mais considerados pelas Associações entrevistadas e pelos inquiridos são os sociais e os regulatórios, seguidos pelos fatores económicos. Os fatores tecnológicos são os mais desconsiderados. Também existem Associações que não se debruçam sobre este tipo de fatores e apenas se preocupam com a sua atividade principal.

Method

- As Associações entrevistadas apresentaram como objetivo principal a satisfação dos clientes. Esta satisfação passa muito pelos sentimentos de aprendizagem, crescimento e divertimento tanto de adultos como de crianças. Só após este objetivo primário vem o secundário, a obtenção de retorno financeiro. Isto mostra uma procura na criação de Valor, acabando por este Elemento estar em sintonia com o *Value Management*.

Fonte: Adaptado de European Commission (1995)

Figura 4.1 Análise *Value Management* – Elementos (continuação)

Após a análise dos Campos de Aplicação e dos seus Elementos, está-se em condições de verificar como funciona o uso das Ferramentas e utensílios pertencentes à metodologia *Value Management*. Como supramencionado no capítulo da Revisão da Literatura, existe o *Value Analysis* que apareceu nos anos cinquenta, tendo obtido um alargamento na sua área de aplicação, permitindo que o *Value Analysis* fosse aplicado na prática de gestão através de análises funcionais e utilizado no conceito de Valor. O sistema *Value Management* desenvolveu-se através desta ferramenta.

Adicionalmente existem outras ferramentas ligadas ao conceito de Função, como a *Functional Performance Specification* (um documento onde o inquiridor pode revelar as suas necessidades e obter informação sobre o uso relacionado com as Funções de um novo produto), o *Functional Analysis* (permite o uso tanto exigente como eficiente de identificação e análise dos requisitos funcionais mais importantes) e o *Function Cost* (analisa problemas de forma racional, permitindo às pessoas envolvidas tomar decisões) (*ibid.*). Estas ferramentas são utilizadas de modo conjugado com o *Value Analysis*. Por outras palavras e de um modo breve, as Associações criam projetos com atributos intangíveis, incorrendo em custos como o tempo e trabalho dos recursos humanos. A Criação de Valor é feita através da difusão da cultura e aprendizagem.

A última ferramenta igualmente importante permite uma organização de forma a estimar custos com fiabilidade através do uso de bases de dados e de qualquer outra informação necessária. Os custos de produção de um produto ou projeto são considerados nesta ferramenta denominada por *Design To Cost*. Neste sentido, as Associações entrevistadas acabam por realizar tarefas transversais na criação dos projetos. As alterações neste processo são nas pessoas que executam estas tarefas. Ou seja, os elementos humanos variam de projeto em projeto. Quanto à estimativa de custos, as classificações mais preponderantes definidas pela European Commission (1995), são a de engenharia industrial, a visão por analogia e a estimativa paramétrica. A engenharia industrial surge porque a Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural apresenta orçamentos realizados com muito rigor, categorizando todos os seus custos. Também recorre à prestação de serviços de uma consultora de contabilidade. A visão por analogia e a estimativa paramétrica aparecem devido à estimativa de custos realizada através de comparações com os custos incorridos no passado, tratando-se de uma análise histórica.

Assim, estas Associações aplicam algumas diretrizes do *Value Management*. O seu processo de Criação de Valor está muito presente no objetivo principal de satisfazer as necessidades dos clientes como uma prática geral do seu quotidiano. Estas também têm presente na sua atividade diária os fatores sociais e regulatórios que as rodeiam e adotam atitudes cooperativas e criativas entre os membros das suas equipas, apesar de estes poderem variar de projeto em projeto. Ainda é importante salientar que estimam os seus custos com rigor e através de experiências passadas. No entanto, os recursos com maior gasto centram-se nos recursos humanos e no tempo.

4.2. Questão de Investigação 2: Como é utilizada a ferramenta *Value Analysis* em Associações Culturais e Recreativas?

Como referido na resposta à questão de investigação anterior, o *Value Analysis* é uma das ferramentas do *Value Management*, e foi mencionado de um modo breve. Através deste é possível satisfazer as necessidades dos clientes a preços reduzidos mas com produtos de maior qualidade, pois permite identificar quais os custos que não contribuem para esse aumento de qualidade, para trazer utilidade e para aumentar a vida útil de um produto. Também permite melhorar as características internas e externas desse mesmo produto e resolver problemas complexos (Lebera *et al.*, 2014). O *Value Analysis* é aqui apresentado

mais detalhadamente de modo a responder à presente questão “Como é utilizada a ferramenta *Value Analysis* em Associações Culturais e Recreativas?”.

A forma direta com o fim em aumentar o Valor de um produto é através dos seus Atributos pois são condições intrínsecas a um produto. Certos Atributos estão ligados à potencial utilidade que um produto pode ter enquanto outros apelam às emoções, acabando por ter características difíceis de mensurar Fernandes (2015). Por isso estes devem ser bem pensados no desenvolvimento de um novo produto. Os Atributos relacionados com as atividades culturais e recreativas identificadas com este estudo são Emocionais. As características mais referidas em autoanálise das próprias Associações entrevistadas são a sinceridade, qualidade e empatia. A visão dos inquiridos também se aproxima deste tipo de Atributos e referiram observações como comunidade, cultura e aprendizagem.

A manifestação das Funções ocorre através dos Atributos. As Funções são as representações dos Atributos, executando uma ação direta. São as Funções que satisfazem as necessidades dos consumidores. Por isso, um produto deve pelo menos executar uma Função que satisfaça a necessidade principal de um ou mais indivíduos (European Commission, 1995; Fernandes, 2015). Dentro deste conceito estão as três ferramentas previamente mencionadas e diretamente interligadas ao Value Analysis.

A ferramenta *Functional Performance Specification* trata-se de um documento como uma forma de avaliar o desempenho das Funções dos produtos. Este utensílio tem o objetivo de possibilitar ao produtor encontrar a melhor proposta de Função, trazendo um máximo de vantagens para os utilizadores desses produtos (*ibid.*). Dado que na prática analisa-se uma área onde o oferecido ao consumidor é um serviço em vez de um produto físico e a ótica observada é a das Associações Culturais e Recreativas, facilmente se conclui que esta ferramenta é praticamente inexistente. No entanto, o oposto acontece relativamente aos dois restantes utensílios ligados às Funções. No que toca à *Functional Analysis*, esta é uma ferramenta com o fim em criar produtos mais eficientemente, seguindo processos criativos. A perspetiva *User-Related Functions* inserida nesta ferramenta foi adotada pelas três Associações entrevistadas, ao observar as suas respostas. Isto porque analisam muito o que um produto, ou neste caso, um serviço deve realizar para satisfazer as necessidades do consumidor (European Commission, 1995). Esta perspetiva ainda é reforçada pelo facto destas Associações satisfazerem as necessidades do cliente, atendendo a Atributos Emocionais, atribuindo-lhe assim a categoria de *Esteem Service Function* (Fernandes, 2015). Estas Associações têm tomado estas medidas de satisfação do consumidor a nível

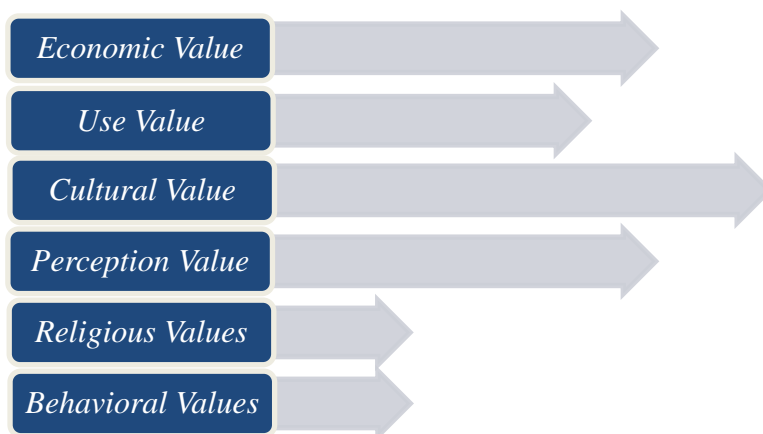
emocional, não só por apenas prestarem serviços, mas por terem identificado necessidades intangíveis como o quererem conhecer algo novo, o quererem comunicar ou sentirem falta de ser surpreendidos. Como consequência, e quando se trata de como um serviço ou projeto destas Associações satisfaz as carências, assume a forma de *Soft-Product Function*, pois são Funções que satisfazem necessidades através de ações humanas que condicionam o comportamento humano como parte de uma determinada cultura (*ibid.*).

Por outro lado, tem-se a ferramenta *Function Cost* que analisa todos os custos futuros e os já incorridos, no processo de criação de uma Função permanente num produto. A análise destes custos é uma prática constante e transversal a todas as organizações. Por isso, as Associações Culturais e Recreativas também utilizam a *Function Cost*. O processo de *Function Cost* apresenta quatro fases essenciais. Todas as fases devem ser aplicadas para um uso correto desta ferramenta. Este processo começa com a identificação de todos os componentes que fazem ou farão parte do Valor de um projeto (*ibid.*). Após as conversas com a Valdevinos Teatro de Marionetas, a Alagamares – Associação Cultural e a Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural, aferiram-se os seguintes custos:

- ❖ Tempo: Por causa dos trabalhadores nestas áreas estarem normalmente envolvidos em diversos projetos de diversas Associações como forma de se sustentarem, o tempo disponível para cada projeto acaba por ser repartido e cada minuto torna-se essencial e mais valioso;
- ❖ Recursos Humanos: Os gastos monetários com o pessoal que trabalha para estas Associações são bastante relevantes para as Associações e muitas vezes faz com que estas contratem mais ou menos pessoas. Estes são um dos tipos de custos mais elevados;
- ❖ Materiais: Para a Associação Valdevinos Teatro de Marionetas, este tipo de custo é o que apresenta maiores desvios entre os custos planeados e os reais, enquanto a Alagamares – Associação Cultural controla este gasto, fazendo com que o mesmo seja menor, porque normalmente usam o que têm ou pedem emprestado;
- ❖ Manutenção: A manutenção é um custo extremamente importante e deve ser considerado principalmente para Associações que gerem um espaço próprio como o caso da Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural e da Valdevinos Teatro de Marionetas. Exemplos deste tipo de custo são a água, a luz, as instalações, os *leasings*, entre outros.

Depois calculam-se os vários custos identificados. Esta fase deve considerar todos os elementos e nenhum pode ser posto de parte. Pelo que foi possível apurar, as Associações também seguem esta fase. Quanto às duas fases seguintes que estabelecem as relações potenciais mais o custo entre cada Função e cada componente correspondente, não foi possível entender como ou até mesmo se as Associações as realizam (*ibid.*).

Quanto à ferramenta *Value Analysis*, esta entende o Valor como uma noção abrangente e dividiu-o em vários tipos, dependendo das características de um produto que se estão a observar (Fernandes, 2015; Jensen 2005). Através da Revisão da Literatura identificaram-se seis tipos no todo. Assim, tem-se o *Economic Value*, o *Use Value*, o *Cultural Value*, o *Perception Value*, os *Religious Values* e os *Behavioral Values*. Estes tipos de Valor foram analisados no âmbito associativo tentando perceber se na perspetiva das Associações e/ou dos próprios consumidores existe ou não Criação de Valor e quais os tipos mais fortes. Para isso, atende-se à Figura 4.2.



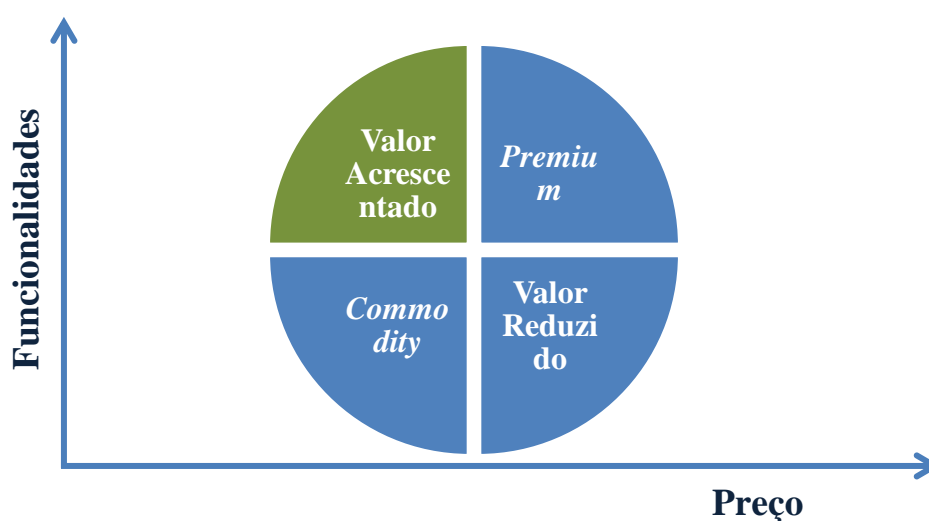
Fonte: Adaptado de Fernandes (2015) e Jensen (2005)

Figura 4.2 Análise Tipos de Valor

Todos os tipos de Valor foram considerados como existentes. Isto indica que tanto pela visão das Associações entrevistadas, como pela dos inquiridos, os benefícios dos serviços e projetos culturais e recreativos são maiores do que os sacrifícios. Como se pode observar pela figura, o *Cultural Value* é onde existe um maior grau de concordância. Este tipo de Valor contempla a imagem, a marca e o prestígio das entidades. No espectro oposto, estão os *Religious Values* e os *Behavioral Values*. Tanto os inquiridos desconsideram estes tipos de Valor, como as próprias Associações não se focam neles. Não existe um sistema crenças particular e apenas se apresentam ideias, respeito e verdade como símbolos dos *Behavioral Values*. A nível intermédio estão o *Economic Value* e o *Perception Value*. O *Economic*

Value cria-se por uma preocupação das Associações em cobrir os custos e inserindo-se na média de mercado. Para estas, o Valor pode ser reduzido mas o custo incorrido pelos consumidores também pode ser diminuído. Os inquiridos também sentem que o preço que pagam para assistirem a estes eventos é adequado. Por outro lado, as Associações tentam transmitir diversas experiências pessoais e os inquiridos reveem-se nisso, pelo que também ocorre uma criação de *Perception Value* mediana. Por último, o *Use Value*, ou seja a utilidade deste tipo de projetos, ocorre através da própria cultura e aprendizagem para os consumidores e para as próprias Associações (*ibid.*).

Portanto, de um modo geral existe Criação de Valor nesta área de atividade e agora, para uma análise completa, falta apenas inserir este tipo de atividades num dos Arquétipos de Valor para concluir as observações à pergunta de investigação presente. Estes Arquétipos de Valor foram definidos através da Matriz Valor encaixada no Modelo *MAP* e são eles que permitem classificar uma atividade cultural e recreativa. Como se pode observar na Figura 4.3, existem quatro Arquétipos. Para recordar, tem-se os Produtos *Commodity* com o principal objetivo em satisfazer as necessidades básicas dos consumidores. Estes produtos contêm um Valor reduzido e são mais económicos. A maioria dos mercados da sociedade atual é caracterizada por oferecer às pessoas Produtos *Commodity*. No outro lado da moeda, existem produtos exclusivos e transmissores de prestígio, como os automóveis topo de gama ou hotéis de cinco estrelas. Estes produtos, chamados Produtos *Premium*, contêm Funções que atendem a necessidades emocionais para além de satisfazerem as necessidades básicas dos consumidores (Fernandes, 2011).



Fonte: Adaptado de Fernandes (2011)

Figura 4.3 Análise Arquétipos de Valor

Depois existem os Produtos de Valor Acrescentado que também apresentam algumas Funções adicionais às básicas. No entanto, os preços são mais reduzidos comparativamente aos Produtos *Premium*. Normalmente, os produtos, quando inseridos nos mercados logo após a sua criação, são *Premium*. Com tempo e a redução de preço, passam a Valor Acrescentado ou *Best Value*. Isto vai fazer ocorrer um incremento na quantidade vendida destes produtos, reduzindo os custos e conseqüentemente obrigando o produto a se tornar em *Commodity*. Quando os produtos têm apenas Funções básicas a preços elevados, são denominados por Produtos de Valor Reduzido (Fernandes, 2011).

Em síntese e após a realização e análise dos inquéritos por questionário, consegue-se observar a opinião dos inquiridos sobre os serviços oferecidos pelas Associações Culturais e Recreativas. Como referido anteriormente, estes serviços satisfazem as necessidades das pessoas no âmbito emocional através de ações humanas, mostrando um *Cultural Value* elevado. Adicionalmente, estes serviços apresentam preços adequados, segundo a opinião dos inquiridos, existindo assim alguma Criação de Valor a nível económico (European Commission, 1995; Fernandes, 2015). Posto isto, os projetos, serviços ou eventos criados e dinamizados por estas Associações Culturais e Recreativas inserem-se na categoria de *Best Value*.

4.3. Questão de Investigação 3: Quais os Arquétipos de Inovação constantes nos produtos das Associações Culturais e Recreativas?

Nas duas questões de investigação anteriores verificou-se como se cria Valor. A próxima questão pretende entender como funciona na prática o processo de Inovação no setor das atividades culturais e recreativas. Anteriormente viu-se que a Inovação é a implementação de um novo ou de um melhor produto, serviço, processo, método de marketing ou organizacional, tanto em práticas de negócio, organização nos locais de trabalho ou em relações externas (OECD, 2005 *apud* Fernandes, 2014)¹⁵. Através da Inovação é possível pegar numa ideia conceptual e trabalhá-la de forma a se tornar realidade. Isso irá fazer com que um negócio melhore significativamente e irá também melhorar mais simplificar a vida em sociedade independentemente da origem da ideia obtida (Kingsland, 2007).

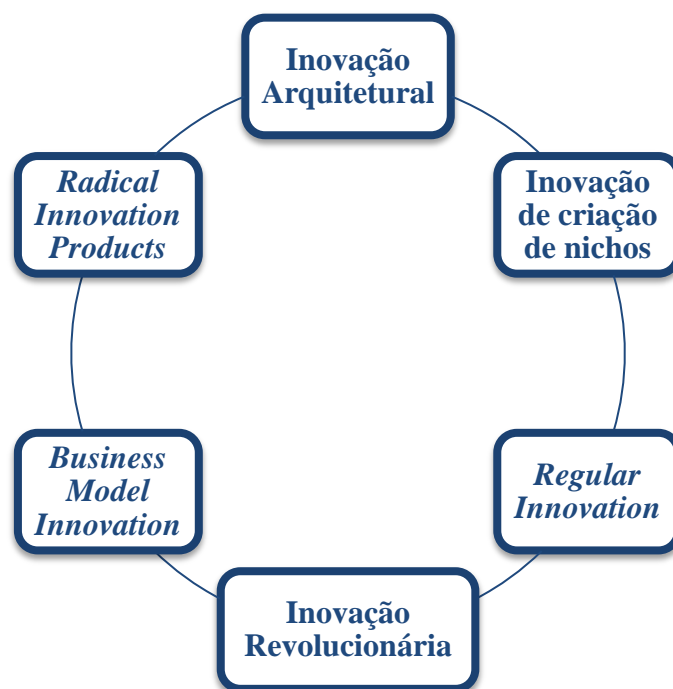
¹⁵ Organization for Economic Co-operation and Development. (2005). Oslo Manual. 3ª edição. Paris: OECD.

Por outras palavras, a Inovação é a consequência positiva na criação ou melhoria de produtos, serviços ou processos ou de ambiente de trabalho. Quando a Inovação ocorre através da melhoria ou criação de novos produtos, fala-se em Inovação Tecnológica. Quando a mesma ocorre através de mudanças dos processos de trabalho ou dos locais de trabalho, então trata-se de Inovação Organizacional (Fernandes, 2014). No caso das Associações Culturais e Recreativas, é seguro afirmar que ambas as Inovações podem ocorrer embora a mais frequente seja a Inovação Tecnológica. Esta ocorre porque os vários projetos criados pelas Associações são novos ou estão em constante melhoria. As Associações realizam as mesmas tarefas genéricas para todos os seus serviços, mas cada um destes é totalmente diferente do anterior. Já a Inovação Organizacional acontece quando, por exemplo, uma Associação apresenta um projeto teatral em diferentes espaços. Isto obriga a que as Associações tenham uma flexibilidade e adaptabilidade logística de modo a evitar comprometer a qualidade dos seus projetos.

A Inovação apresenta quatro arquétipos, dependendo da origem e do modo como a Inovação surge (Fernandes e Martins, 2011). Com o fim em perceber qual ou quais dos Arquétipos de Inovação constantes nos projetos das Associações Culturais e Recreativas, foram elaboradas questões no inquérito por questionário e nas entrevistas. Nas entrevistas, colocou-se a seguinte questão: Como é o processo de inovação da Associação na criação e melhoria de projetos? Enquanto no inquérito por questionário, foram elaboradas algumas afirmações onde os inquiridos tiveram de escolher qual concordavam mais.

Recordando, e segundo Fernandes e Martins (2011), todos os produtos existentes foram considerados novos anteriormente. Quando são novos, pretendem atender também a necessidades novas. A criação de um “novo produto para o mundo” é a expressão que define a Inovação de Rotura. Esta afirmação foi uma das mais escolhidas no inquérito por questionário. A outra Inovação selecionada pelos inquiridos foi a Inovação de Reviravolta. A Inovação nem sempre constrói por cima de alicerces, melhorando apenas o que já existe. Esta também os pode destruir para trazer algo completamente diferente e nunca antes visto no mercado (Albernathy e Clark, 1985). Esta é a grande característica da Inovação de Reviravolta, embora a mesma se foque em produtos mais simples para melhor servir o mercado. Em baixo atende-se à Figura 4.4 que demonstra como esta é uma Inovação tão vasta, podendo ser ainda mais detalhada. Mas antes necessita-se de recordar que é essencial (Fernandes e Martins, 2011):

1. Um produto ser mais simples de forma a satisfazer as necessidades básicas do consumidor a um preço reduzido;
2. O mesmo produto poder responder às necessidades de um grupo grande de consumidores de classe baixa e classe média, com preferência em adquirir um produto com menos funcionalidades e a um preço adequado;
3. Este produto ter um custo de produção pequeno e margens de lucro elevadas, comparativamente aos produtos mais complexos do mercado;
4. O produto ser inimitável para impedir ser trocado por outro com um desempenho, funcionalidades ou um preço semelhante.



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2007) e Markides (2006)

Figura 4.4 Análise Arquétipos de Inovação

Segundo Albernathy e Clark (1985), quando uma Inovação é um processo distinto, assenta na experiência prévia dos indivíduos e estabelece a arquitetura de uma indústria onde a concorrência irá surgir, então ocorre a Inovação Arquitetural. Depois ainda existe a Inovação de criação de nichos. Esta ocorre quando uma tecnologia particular é modificada para alcançar uma evolução a nível de marketing, incrementando as suas aplicabilidades em segmentos de mercado emergentes. A grande desvantagem de uma Inovação específica a um nicho de mercado é o facto de poder ser replicada por outras organizações sem grande esforço. Isto torna mais difícil alcançar uma vantagem competitiva de longo prazo.

Contudo, as Inovações nem sempre são facilmente visíveis à primeira. Este é o caso da *Regular Innovation* onde a sua força reside no efeito cumulativo produzido através de um uso constante desta Inovação. Com esta, aumenta-se a produtividade e a sua capacidade através da criação de economias de escala. Numa outra nota, é ainda possível a Inovação de Reviravolta tornar as competências técnicas e produtivas atuais completamente obsoletas, tornando-se numa Inovação Revolucionária (*ibid.*). Adicionalmente, existe o *Business Model Innovation* que se centra na melhoria e criação de novos modelos de negócio em vez de criar novos produtos. Com o passar do tempo estes novos modelos de negócio acabam por se tornar muito eficazes, atraindo e fidelizando novos clientes (Chesbrough, 2007; Markides, 2006). Por último, a *Radical Innovation Products* já se centra na criação de produtos novos no mercado. Através desta Inovação novos produtos são introduzidos no mercado. Contudo estes produtos perturbam os hábitos e comportamentos atuais dos seus utilizadores, abrindo espaço a novos comportamentos e novos usos destes produtos (Markides, 2006).

Relativamente às conversas tidas nas entrevistas realizadas, os detalhes dos processos de criação de projetos mostram que, na realidade das Associações, ocorrem outras Inovações para além das referidas. A Valdevinos Teatro de Marionetas e a Alagamares – Associação Cultural pretendem sempre criar eventos e projetos para determinados segmentos de mercado. A Valdevinos porque realiza um teatro muito focado na utilização de marionetas para crianças e a Alagamares porque se foca em determinados segmentos de mercado dependendo da temática do evento que realiza. Estas características correspondem ao tipo Inovação de Valor Acrescentado pois atende a necessidades específicas de uma secção de um mercado fazendo com que estes projetos ganhem em dimensão. Também faz sentido esta Inovação estar presente pois está diretamente conectada à cultura deste mercado cultural e recreativo. Por isso o outro nome atribuído a esta Inovação é o de Inovação Cultural (Fernandes e Martins, 2011). No entanto existe um outro lado, uma outra Inovação. A Valdevinos e a Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural tentam sempre criar projetos diferentes dos anteriores e diferentes comparados com outras Associações. Isto é uma prática correspondente à Inovação de Melhoria. Esta Inovação ocorre quando aparece um novo projeto devido a pequenas Inovações que o diferenciam da concorrência num determinado período de tempo, satisfazendo as necessidades dos consumidores a um nível mais elevado (*ibid.*).

Concluindo, existem duas perspectivas diferentes relativamente a esta questão de investigação: a visão dos inquiridos pelo inquérito por questionário e a noção das Associações Culturais e Recreativas entrevistadas. Os inquiridos concordam com as características ligadas à Inovação de Rotura quando afirmam que estes serviços atendem a necessidades emocionais e com preços relativamente elevados mas adequados, segundo a sua opinião. Metade dos inquiridos expressou esta mensagem, enquanto a outra metade referiu atributos ligados à Inovação de Reviravolta, por estes projetos apenas apresentarem Funções básicas ou apresentarem preços mais reduzidos. No entanto a visão das Associações divide-se entre a Inovação de Valor Acrescentado e a Inovação de Melhoria.

4.4. Questão de Investigação 4: Qual a relação entre a Criação de Valor e Inovação nas Associações Culturais e Recreativas?

A próxima e última questão de investigação, pretende entender quais os *Business Models* usados e como funcionam as diferentes atividades inerentes aos mesmos pelas Associações Culturais e Recreativas. Depois também irá permitir conhecer a nível prático o uso do Modelo VBI por estas mesmas Associações. O importante a reter é que um *Business Model* acaba por ser um sistema de atividades que se foca na maneira de “como” se faz um negócio em vez do se focar no “quê”, “quando” e “onde” se faz um negócio (Sánchez e Ricart, 2010).

Um *Business Model* é único e difere de entidade em entidade. Por isso, existe uma interação frequente entre estas diferentes organizações em que cada uma delas possui diferentes *Business Models*. Esta interação pode resultar em cooperação ou em competição e assim transforma-se numa interdependência organizacional. Outro modo de afirmar isto é que o desempenho de uma entidade depende das suas ações e das ações realizadas pelas outras entidades identificadas como interdependentes. Esta realidade é principalmente preponderante em mercados de baixo rendimento, como os mercados das Associações Culturais e Recreativas. Cada tipo de interdependência tem uma designação diferente como a interdependência tática, a interdependência estratégica, a interdependência positiva e a interdependência negativa. As primeiras duas classificações permitem verificar, respetivamente, se a conexão entre as várias organizações é através das atividades normais dos modelos de negócio ou se é através da modificação dos próprios *Business Models*. As duas últimas categorias analisam se existe cooperação entre as várias entidades, ou se existe um clima de competição, respetivamente (*ibid.*). Ao questionar as Associações em

entrevista sobre qual o tipo de ligação que têm com outras entidades e sobre como funcionam os seus sistemas de atividades, obteve-se as respostas que permitiram analisar quais as classificações de interdependências existentes. Estas Associações entrevistadas, de um modo geral, estabelecem relações de interdependência positiva e tática. Elas procuram conexões de ajuda e cooperação e limitam-se a ter uma afetação mútua mediante ações dentro dos limites do modelo de negócio. No entanto, a Alagares – Associação Cultural adota uma interdependência estratégica pois altera o seu sistema de atividades, ou seja, modifica o seu *Business Model* de acordo com o segmento de mercado onde irão atuar com um determinado projeto.

Ainda deve ser referido e analisado o ponto da identificação de qual tipo de *Business Model* existente nestas Associações. Todas as decisões tomadas dentro de um *Business Model* alteram o ambiente envolvente, no entanto possibilitam compreender e aprofundar o processo de Criação de Valor em mercados de rendimento baixo. Assim, para entrar em mercados de baixo rendimento é necessário adaptar e otimizar produtos e processos de negócio atendendo a uma estratégia de crescimento baseada nas possibilidades de aumentar a participação de mercado global de uma organização. Portanto, tem-se o tipo *Isolated Business Model* como uma estratégia de exploração que aproveita os próprios recursos da entidade na procura de uma melhor eficiência (*ibid.*). As Associações Valdevinos Teatro de Marionetas e a Alagares – Associação Cultural são exemplos deste tipo de modelo de negócio pois utilizam grande parte dos seus recursos internos na prossecução das suas atividades. Por outro lado, o tipo *Interactive Business Model* é igualmente uma estratégia de exploração, todavia esta aproveita recursos externos em vez de internos, permitindo processos de aprendizagem e inovação (*ibid.*). Segundo a entrevista realizada, dois terços dos recursos utilizados pela Chão de Oliva – Centro de Difusão Cultural são externos, sendo esta um exemplo deste tipo de *Business Model*.

Posto isto, falta estabelecer a conexão final entre a Criação de Valor e de Inovação no Setor das Associações Culturais e Recreativas. A melhor forma de o fazer é através do Modelo *Value Based Innovation (VBI)*. Segundo este modelo, sempre que se modifica o desempenho de um ou mais Atributos de um produto, tornando as suas Funções mais eficientes e eficazes, cria-se Inovação e Valor. Estas modificações alteram os produtos, diferenciando-os cada vez mais. Isto permite classificá-los em diversas categorias conhecidas como os Arquétipos de Valor divididos (Fernandes e Martins, 2011):

- ❖ Em Produtos *Premium* que têm Atributos melhorados com Funções adicionais e são consumidos num segmento de mercado pertencente ao topo da cadeia de consumo;
- ❖ Em Produtos *Commodity* com um Valor considerado reduzido porque tem apenas as Funções básicas;
- ❖ Em Produtos de Valor Acrescentado que apresentam algumas Funções adicionais embora consigam satisfazer as necessidades de consumidores da classe alta e baixa, usando preços acessíveis;
- ❖ Em Produtos de Valor Reduzido com Funções básicas mas tentam ser vendidos a preços elevados e com uma grande probabilidade do mercado os rejeitar.

Depois, estas categorias interligam-se às categorias da Inovação. Os Produtos *Premium* podem ser desenvolvidos através das Inovações de Rotura e de Valor Acrescentado, pois resultam do desenvolvimento tecnológico a um preço alto ou são melhorados no seu desempenho e Funções. Com isto, estes produtos servem um segmento de mercado específico. Já as Inovações de Reviravolta e de Melhoria estão na origem dos Produtos de Valor Acrescentado e *Commodity* com o uso de uma nova tecnologia. Assim, permite uma redução notável dos custos de produção. Por outro lado, estas Inovações ainda tornam mais simples as Funções (*ibid.*)

Em resposta à questão de investigação três, verificou-se que as Associações Culturais e Recreativas oferecem serviços executados através de ações humanas e com características emocionais, levando à existência de um *Cultural Value* elevado. Por outro lado, os serviços referidos exibem preços adequados com criação de *Economic Value* (European Commission, 1995; Fernandes, 2015). Isto levou à conclusão que os serviços das Associações Culturais e Recreativas, pelo menos das entrevistadas, encaixam-se no Arquétipo de Produtos de Valor Acrescentado. Apesar de se ter verificado em seguida na questão de investigação quatro que existem duas perspectivas relativamente aos vários tipos de Inovação e como essas ambas visões não permitiram concluir qual dos tipos mais se enquadrava nas Associações Culturais e Recreativas, ainda se pode chegar a um desfecho. Através do Modelo *VBI*, sabe-se que os Produtos de Valor Acrescentado são originados através das Inovações de Melhoria ou de Reviravolta (Fernandes e Martins, 2011).

Assim, as Associações Culturais e Recreativas analisadas têm uma interdependência de *Business Models* positiva e tática, apesar de haver ainda indícios de interdependências estratégicas. Adicionalmente, as mesmas realizam esforços usando maioritariamente

recursos internos, classificando assim os seus modelos de negócio como *Isolated Business Models*. No entanto também é importante não esquecer que as Associações, em caso de necessidade, conseguem obter auxílio através do uso de recursos externos (*Interactive Business Model*). Por último, a relação entre a criação de Valor e Inovação existente nas Associações Culturais e Recreativas encontra-se através ou de Inovações de Melhoria ou de Inovações de Reviravolta que originam a serviços considerados de Valor Acrescentado (European Commission, 1995; Fernandes, 2015; Fernandes e Martins, 2011).

Em síntese, as respostas obtidas permitiram verificar que as Associações Culturais e Recreativas têm como objetivo principal atender às necessidades dos consumidores dando um maior ênfase a fatores sociais e regulatórios. Também se observou que os recursos com maior gasto são os recursos humanos e o tempo. Além disto, estas Associações geram serviços com Atributos emocionais e ações humanas, criando-se Valor a nível cultural e económico. Assim, os serviços prestados podem ser considerados de Valor Acrescentado, existindo neles uma Inovação de Melhoria ou uma Inovação de Reviravolta. O próximo capítulo pretende discutir estes resultados obtidos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados retirados foi feita de acordo com observações de conteúdo e de estatística descritiva de forma simples. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a análise de conteúdo serve para interpretar e reconhecer toda a informação obtida por uma análise denominada como estrutural. Quanto à verificação estatística, como referido previamente, foi realizada através do uso de gráficos e tabelas de modo a agruparem a informação e a compreender qual o impacto da Criação de Valor e da Inovação. Toda a análise destas informações é executada segundo observações para se poder comparar os resultados obtidos com os resultados esperados aquando da formulação das questões de investigação (*ibid.*). Em seguida, discutem-se os pontos observados nas diversas questões de investigação estabelecendo e desta forma verifica-se qual a resposta à pergunta de partida e os seus respetivos desfechos.

Através da observação à primeira questão de investigação, entendeu-se que as Associações percorrem, de certo modo, alguns caminhos paralelos ao *Value Management*. Estas têm o grande objetivo de atender em primeira instância às necessidades dos seus consumidores, nunca esquecendo alguns fatores envolventes, como os sociais e os regulatórios. Adicionalmente medem dentro do possível e do seu próprio conhecimento, os custos incorridos na prossecução das suas atividades, tudo através da experiência obtida durante os seus anos de trabalho. Quando se formulou esta questão de investigação, não existia um resultado esperado definido. No entanto, sente-se que a análise sobre esta questão é satisfatória para os efeitos da presente investigação.

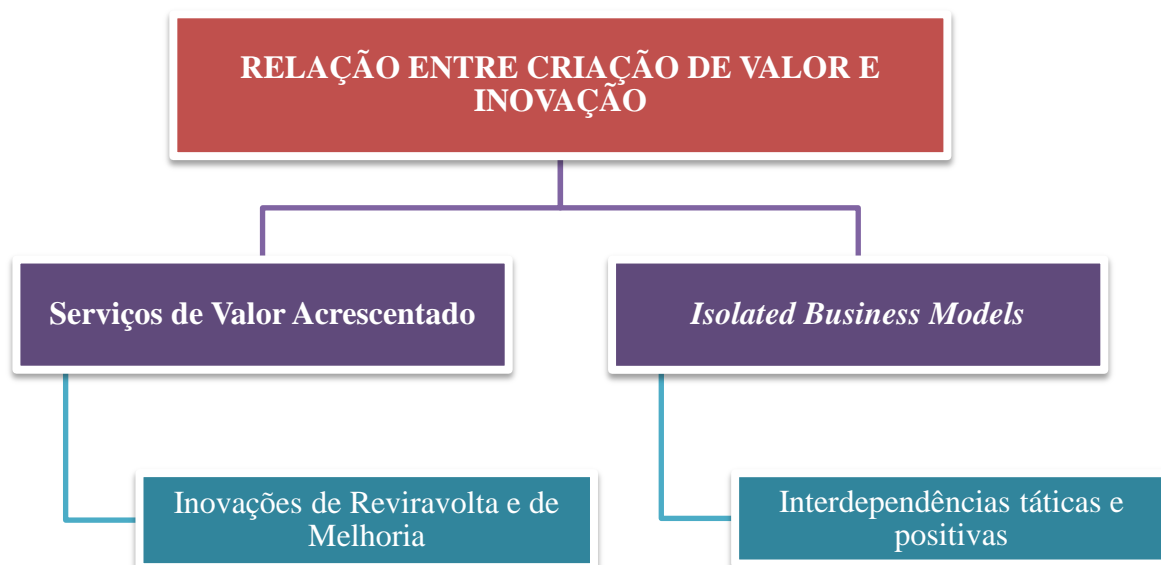
No âmbito da segunda questão de investigação, as Associações criam serviços com Atributos principalmente emocionais, tendo como Criação de Valor elevados o *Cultural Value* e o *Economic Value*. Aqui conseguiu-se inserir estes eventos numa das categorias de Valor, ou seja, num dos Arquétipos de Valor. Esse foi o de Valor Acrescentado devido ao preço relativamente elevado mas adequado na opinião dos inquiridos conjuntamente com Funções extrínsecas destes serviços ou eventos. O resultado inicial que se esperava com esta questão era conseguir estabelecer com certeza qual o Arquétipo e quais os tipos de Valor existentes neste meio. Originalmente havia a suposição dos projetos culturais e recreativos serem classificados como produtos de Valor Reduzido ou talvez *Commodity*. Isto porque a questão com um grau maior de incerteza era saber se existia a criação ou a perda de Valor económico. Por outro lado, esta suposição também assentava no facto da

assunção de que as Funções existentes, aos olhos dos consumidores, poderiam ser maioritariamente básicas, o que acabou por não se verificar pois as necessidades dos mesmos centram-se em questões emocionais (European Commission, 1995; Fernandes, 2015).

A terceira questão de investigação foi a que mostrou um resultado mais imprevisível. Inicialmente, esperava-se com apenas esta questão, encontrar quais os Arquétipos de Inovação constantes nos serviços prestados pelas Associações Culturais e Recreativas. Contudo e agrupando as perspetivas das Associações entrevistadas com os inquiridos, os Arquétipos existentes são todos. Os inquiridos identificaram particularidades relacionadas com a Inovação de Rotura devido aos serviços prestados atenderem a necessidades emocionais com preços elevados. Adicionalmente identificaram estes mesmos serviços ao Arquétipo Inovação de Reviravolta, por somente apresentarem Funções básicas ou preços mais reduzidos. Já as Associações referem a Inovação de Valor Acrescentado e a Inovação de Melhoria. Portanto, o resultado esperado era identificar um ou dois Arquétipos de Inovação com esta questão mas o resultado obtido não permitiu responder à mesma com satisfação.

Só com o auxílio à análise da quarta e última questão de investigação é que se permitiu obviar o desfecho pobre obtido na terceira questão de investigação. A quarta pergunta foi formulada de modo a entender qual a ligação entre a Criação de Valor e a Inovação nas Associações Culturais e Recreativas. Nesse sentido, estas Associações, como qualquer outro tipo de organização, têm um *Business Model* e interagem com outras entidades. Esta interação assume a forma de interdependências maioritariamente positivas e táticas. Numa outra nota, estas Associações realizam as suas atividades utilizando sempre que possível recursos internos, classificando os seus modelos de negócio como *Isolated Business Models*. Isto permitiu entender o funcionamento das Associações neste meio mas a conexão entre o Valor e a Inovação reside no Modelo *VBI*, como previamente identificado. E foi graças às observações analisadas segundo este modelo que também se conseguiu clarificar melhor a resposta à terceira questão de investigação. Assim, e como verificado na segunda questão de investigação, os serviços realizados por estas Associações pertencem ao Arquétipo de Valor denominado por Valor Acrescentado. De acordo com o Modelo *VBI*, os serviços de Valor Acrescentado ocorrem através de Inovações de Melhoria ou de Inovações de Reviravolta. Com isto, as Associações encontram-se preparadas para entender qual o melhor posicionamento de Valor que podem adotar de maneira obterem

um risco de insucesso e um risco de negócio reduzidos (European Commission, 1995; Fernandes, 2015; Fernandes e Martins, 2011). A Figura 5.1 seguinte apresenta um resumo dos resultados mais importantes desta investigação.



Fonte: Próprio Autor

Figura 5.1 Relação entre Criação de Valor e Inovação

Logo, está-se em condições para responder à questão principal da presente dissertação: Como criar Valor e Inovar em Associações Culturais e Recreativas? O Valor é criado através dos Valores culturais e económicos dos serviços prestados pelas Associações Culturais e Recreativas, fazendo com que exista um Valor Acrescentado para os consumidores pois existe uma satisfação das necessidades emocionais dos mesmos a um custo que eles estão dispostos a incorrer. Também se verificou que o Valor criado é gerido através de práticas gerais no dia-a-dia das Associações considerando os fatores sociais e regulatórios existentes à sua volta. Desta forma, os membros das suas equipas de trabalho tomam comportamentos cooperativos e criativos entre si. Uma outra nota relevante para este ponto é o facto de as Associações estimarem os seus custos com rigor através de experiencias passadas, tendo identificado os recursos humanos e o tempo como os maiores gastos incorridos nas suas atividades. Adicionalmente, como existe Criação de Valor, existe nomeadamente as Inovações de Melhoria ou de Reviravolta. Isto porque ou os serviços sofrem pequenas alterações, servindo um determinado segmento de mercado de modo a alcançar um crescimento sustentável, ou porque estes serviços acabam por criar movimentos disruptivos no mercado.

6. CONCLUSÕES

A presente dissertação abordou o tema “Inovação e Criação de Valor em Associações Culturais e Recreativas”. Esta abordagem permitiu concluir que o Valor baseia-se num processo de decisão que balanceia os benefícios contra os sacrifícios de um determinado processo ou serviço. Quando é introduzido um novo ou melhorado processo, entra-se no campo da Inovação. Sempre que o benefício é maior do que o sacrifício então existe criação de Valor e, com ele, a Inovação. Isto aplica-se a todos os sectores empresariais, incluindo o Setor Não Lucrativo. As Associações Culturais e Recreativas são entidades deste setor e podem ser criadas livremente por qualquer cidadão. São estas que se preocupam com a comunidade e tentam melhorar o quotidiano das pessoas.

O tema desta dissertação surgiu da seguinte pergunta de partida: Como criar Valor e Inovar em Associações Culturais e Recreativas? Esta pergunta de partida, como o nome indica, originou todo o processo de investigação ligado às matérias de Criação de Valor e Inovação e trata-se de uma questão abrangente, pelo que foi necessário dividi-la em pontos mais concisos. Esses pontos são na realidade aquilo a que se chama de questões de investigação. Estas questões, em conjunto com a pergunta de partida, foram os motores de toda a investigação executada, principalmente no que tocou ao procedimento empírico. As questões de investigação formuladas foram:

1. Como é realizado o método *Value Management* em Associações Culturais e Recreativas?
2. Como é utilizada a ferramenta *Value Analysis* em Associações Culturais e Recreativas?
3. Quais os Arquétipos de Inovação constantes nos produtos das Associações Culturais e Recreativas?
4. Qual a relação entre a criação de Valor e Inovação nas Associações Culturais e Recreativas?

A primeira e a segunda questão de investigação possibilitaram uma análise isolada do processo de Criação de Valor. Com estas, entendeu-se qual a abordagem mais usada, quais os tipos de prática, quais os tipos de aplicação, assim como os elementos envolventes das Associações Culturais e Recreativas. Todos estes conceitos pertencem à metodologia *Value Management*. No entanto, esta metodologia apresenta algumas ferramentas que também foram analisadas. Uma delas é o *Value Analysis*, considerada uma das mais relevantes pois foi através desta que se criou o *Value Management*. E assim, uma

observação mais detalhada do *Value Analysis* permitiu responder à segunda questão de investigação. Esta observação passou pela identificação dos Atributos, Funções, Tipos de Valor, assim como os seus Arquétipos. A terceira questão de investigação possibilitou outra análise isolada relativamente ao conceito de Inovação, mais concretamente aos chamados Arquétipos de Inovação. No final, a quarta questão de investigação agrupa as duas análises isoladas do Valor e da Inovação com o fim em obter as conclusões finais da investigação. Nesta questão entendeu-se quais os *Business Models* utilizados por estas Associações Culturais e Recreativas, identificando a aplicação de como funcionam as diversas atividades destas Associações. Além disto, permitiu realizar a análise do Modelo *VBI*. Assim, foi possível chegar às diversas conclusões e responder firmemente à pergunta de partida.

A formulação destas questões foi possível através da Revisão da Literatura, o processo fundamental com o objetivo de obter toda a informação relevante e de conhecer o ponto de situação atual relativamente ao conhecimento das temáticas da Criação de Valor e da Inovação. A resposta a estas questões foi realizada através de uma investigação qualitativa, recorrendo levemente a técnicas estatísticas. O método utilizado foi o Estudo de Caso dado que o objetivo desta investigação prendeu-se com a obtenção de informação aprofundada, permitindo responder a questões “como” e “porquê”, o caso da maioria das questões de investigação da presente dissertação. Para uma recolha de dados com sucesso, foram realizadas entrevistas a algumas Associações Culturais e Recreativas e como forma complementar também foram realizados inquéritos por questionário a consumidores de Associações do mesmo género. O tratamento da informação recolhida consistiu numa análise descritiva e ligeiramente estatística das entrevistas e do inquérito por questionário realizados.

Após a aplicação do método de estudo chegou-se então às respostas das questões de investigação. Com o estudo da primeira questão de investigação, identificou-se o objetivo primário das Associações Culturais e Recreativas como sendo o atendimento às necessidades dos consumidores. Adicionalmente neste processo, as Associações atenderam aos fatores sociais e regulatórios que as envolvem. Também foi possível verificar quais os custos principais das mesmas. Estas conclusões à primeira questão de investigação estão dentro dos parâmetros esperados inicialmente pois conseguiu-se responder com algum detalhe a esta questão. Em resposta à segunda questão de investigação, estas Associações geram serviços com Atributos chamados emocionais por serem intangíveis, criando Valor

a nível cultural e económico. Desta forma, estes serviços assumem a formato de Valor Acrescentado por causa do preço alto embora considerado adequado pelos consumidores e suportado por Funções extra contidas nestes serviços. Inicialmente esperava-se estabelecer qual o Arquétipo, ou formato de Valor e quais os tipos de Valor existentes nos projetos ou serviços criados por estas Associações. No entanto pensava-se que estes projetos poderiam apresentar uma perda de Valor económico, com Funções que iriam satisfazer apenas as necessidades básicas dos consumidores mas, como se apurou, as necessidades dos mesmos passam por assuntos emocionais. Na terceira questão de investigação, pensava-se conseguir identificar qual a área de Inovação preponderante no Setor Não Lucrativo ligado às atividades culturais e recreativas. Tal não aconteceu pois o estudo desta questão apontava para todos os Arquétipos de Inovação identificados: Inovação de Melhoria, Inovação de Reviravolta, Inovação de Rotura e Inovação de Valor Acrescentado. Só em conjugação do estudo desta questão com o da quarta questão de investigação se conseguiu clarificar esta resposta. Através de uma análise à última questão de investigação, identificou-se a existência de um *Business Model*. Como qualquer entidade interage com o seu ambiente, incluindo as Associações Culturais e Recreativas, os variados *Business Models* criam interdependências entre si. As interdependências verificadas são preponderantemente positivas e táticas. Também foi possível concluir que estas Associações realizam as suas atividades utilizando sempre que possível recursos internos (*Isolated Business Models*). Adicionalmente cruzaram-se as análises referentes à Criação de Valor e Inovação. Este cruzamento de informações permitiu obviar a problemática da terceira questão de investigação porque, em casos gerais, quando um produto é classificado como Valor Acrescentado então pertence a um de dois Arquétipos de Inovação: Inovação de Melhoria ou Inovação de Reviravolta.

Em conclusão, o Valor destas Associações é criado através do seu Valor cultural e do seu Valor económico. Isto gera projetos e serviços de Valor Acrescentado que satisfazem diversas necessidades emocionais dos consumidores a um preço adequado. Por isto, estes serviços tendem a sofrer alterações ligeiras dentro de um segmento de mercado ou tendem a criar movimentos de disrupção no Setor Não Lucrativo. Contudo existiram algumas limitações no processo de realização da presente dissertação, assim como sugestões de pesquisas futuras nesta temática da Criação de Valor e Inovação em Associações Culturais e Recreativas.

6.1. Limitações do Estudo e Sugestões de Pesquisa Futura

Este projeto pretende alcançar a capacidade para auxiliar as Associações a desenvolverem métodos de atividades racionais e consciente de Criação de Valor e de Inovação, assim como a nível de aprendizagem académica. Assim, os usos dos conceitos torná-los-iam em ferramentas imprescindíveis na gestão destas mesmas Associações. No entanto, como normalmente acontece em trabalhos de pesquisa, de investigação ou em artigos científicos, ocorrem alguns obstáculos que condicionam o processo destes estudos. A presente dissertação não é exceção.

Uma das limitações, no âmbito geral deste estudo, é a pouca experiência de campo do investigador. Este facto pode ter limitado os resultados desta investigação, apesar destes mesmos resultados obtidos fazerem sentido de acordo com todo o procedimento efetuado e, de modo geral, serem satisfatórios. Adicionalmente, esta investigação utilizou o método de Estudo de Caso suportado principalmente por entrevistas a Associações e de modo complementar em inquérito por questionário. Por causa da pouca experiência do autor, existiu uma dificuldade acrescida em colocar a linguagem técnica reunida na Revisão da Literatura numa linguagem compreensível a todos os inquiridos e entrevistados. Isto pode, em casos extremos, comprometer a clareza das perguntas efetuadas. Pensa-se que isso não aconteceu na presente dissertação.

Outra condicionante que influenciou este estudo relaciona-se com o inquérito por questionário realizado. Metade dos inquiridos que responderam a este inquérito pertence a Associações Culturais e Recreativas, onde dez fazem parte dos órgãos associativos, como o Conselho Fiscal, a Assembleia Geral ou a Direção, um é empregado e sete Associados. Claramente existem inquiridos que têm mais de uma função nestas Associações, influenciando desta forma as respostas obtidas.

Uma outra limitação, agora indo mais ao detalhe das temáticas abordadas com este estudo, relaciona-se com a análise empírica do conceito de *Function Cost*. Como verificado anteriormente, a ferramenta *Function Cost* analisa todos os custos, os futuros assim como os já incorridos. Este processo apresenta quatro fases essenciais e todas devem ser aplicadas. Previamente apurou-se então a limitação de compreender se as Associações seguem estas fases. As primeiras duas fases foram identificadas com um sucesso moderado, mas o oposto aconteceu com as duas últimas. Por outras palavras, foram identificados todos os componentes que fazem ou farão parte do Valor de um projeto,

assim como o cálculo do custo de cada elemento. No entanto, as relações potenciais, mais o custo entre cada Função e cada componente correspondente, não foram estabelecidas.

O último balizamento encontrado ao realizar esta dissertação refere-se ao estudo dos Arquétipos de Inovação. Como explicado anteriormente, a análise aos quatro Arquétipos através das entrevistas e do inquérito por questionário impossibilitou, por si só, a obtenção de uma resposta satisfatória à questão de investigação correspondente. Apenas a análise empírica da relação entre Inovação e Criação de Valor permitiu entender melhor e clarificar que os Arquétipos de Inovação mais preponderantes em projetos de Associações Culturais e Recreativas são a Inovação de Melhoria e a Inovação de Reviravolta.

Disposto isto, surgiram algumas sugestões para pesquisas futuras atendendo a um ou mais de dois objetivos: (1) atualizar o conhecimento científico atual, analisando mais aspetos relacionados com os conceitos aqui abordados; (2) e/ou colmatar as limitações que ocorreram na presente investigação. Primeiramente, como sugestão de pesquisa futura, propõe-se realizar um método de preparação de inquéritos por questionário de forma a estabelecer uma amostra representativa da população que não se encontra ligada diretamente a Associações e, assim, obter respostas mais objetivas e distanciadas das temáticas analisadas. Em seguida, para conhecer e entender melhor a nível prático o *Function Cost*, sugere-se uma investigação futura que se foque com mais detalhe nesta ferramenta, através de entrevistas com perguntas concretas ou através de uma observação direta em Associações quando realizam tarefas relacionadas com este processo. Outra proposta de estudo futuro passa por analisar em profundidade a questão colocada dos Arquétipos de Inovação. Isto não significa que não possam existir os quatro Arquétipos no mercado cultural e recreativo, mas existe a necessidade de clarificar com maior detalhe e tornar esta temática mais interessante. Adicionalmente seria interessante averiguar quais os subtipos enquadrados nos projetos destas Associações (nicho de mercado, arquitetural, entre outros), para o caso da Inovação de Reviravolta continuar a ser um Arquétipo preponderante.

Para finalizar, seria interessante identificar numa pesquisa futura qual o melhor posicionamento de Valor e Inovação para estas Associações Culturais e Recreativas. Esta dissertação avalia como é que estas Associações criam Valor e Inovam atualmente, no entanto uma análise que permita entender qual a melhor forma de criar Valor e Inovar no Setor Não Lucrativo de atividades culturais e recreativas, apresenta um potencial elevadíssimo em auxiliar a melhoria do modo como estas Associações funcionam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERNATHY, William J.; CLARK, Kim B. - Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**. North-Holland. 14:1985) 3–22. ISSN 0048-7333.
- ALLEE, Verna - The value evolution: Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective. **Journal of Intellectual Capital**. [Em linha] 1:1 (2000) 17–32. [Consult. 2 nov. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.frysystems.com.au/files/value.pdf>. ISSN 1469-1930.
- ALMEIDA, Rui - **SNC Legislação**. Lisboa : ATF - Edições Técnicas, 2010. ISBN 978-989-96412-2-8.
- ALMQUIST, Eric; CLEGHORN, Jamie; SHERER, Lori - The B2B Elements of Value. **Harvard Business Review**. 96:2 (2018) 72–81. ISSN 0017-8012.
- BASE DE DADOS JURÍDICA - **Constituição da República Portuguesa**. Edições: A ed. Coimbra : [s.n.]
- BEARMAN, Margaret - Quality and literature reviews: beyond reporting standards. **Medical Education**. [Em linha] 50:4 (2016) 382–384. [Consult. 31 out. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a9e57b4b-8ee4-4f28-abf8-c9908398f595%40sessionmgr4009&vid=3&hid=4103>.
- BELL, Judith - **Como Realizar um Projecto de Investigação**. 4ª ed. Lisboa : Gradiva, 2008. ISBN 978-972-662-524-7.
- CHESBROUGH, Henry - Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**. 35:6 (2007) 12–17. ISSN 1087-8572.
- CRONIN, Patricia; RYAN, Frances; COUGHLAN, Michael - Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**. [Em linha] 17:1 (2008) 38–43. [Consult. 31 out. 2017]. Disponível em WWW:<URL:https://pdfs.semanticscholar.org/a3e4/af4e75ddad4205b3764a8e38b70f014950d3.pdf>.
- D'AVENI, Richard A. - Waking up to the new era of hypercompetition. **The Washington Quarterly**. (1998). 21:1 183–195.
- Decreto-Lei n.º 72/90 de 3/03. [Em linha]. Código das Associações Mutualistas (03- [Consult. 20 jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.cases.pt/wp-content/uploads/Codigo_das_associacoes_mutualistas.pdf>.
- DILLON, Thomas A.Lee; RICHARD K. MATHESON, David - Value Innovation: Passport to Wealth Creation. **Research Technology Management**. [Em linha] 48:2 (2005) 22–36. [Consult. 27 jan. 2018]. Disponível em WWW:<URL:http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=56fbba8c-c265-4674-a53e-

4f767d6e39b6%40sessionmgr4007&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaG
liLHVpZCZsYW5nPXBLWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%
3D%3D#db=heh&AN=16346339>. ISSN 0895-6308.

EUROPEAN COMMISSION - **Value Management Handbook**. Luxembourg : European Commission, 1995

FERNANDES, Manuel Teles - Business Strategy Model. **International Journal of Innovation, Management and Technology**. 2:4 (2011) 301–308. ISSN 1793-6950.

FERNANDES, Manuel Teles - Innovation: technological and cultural construct model. **International Journal of Economics, Finance and Management**. 3:7 (2014) 351–370. ISSN 2307-2466.

FERNANDES, Manuel Teles - Value Analysis, Going into a further dimension. **Engineering, Technology & Applied Science Research**. [Em linha] 5:2 (2015) 781–789. [Consult. 13 nov. 2017]. Disponível em WWW:<URL:www.etasr.com>. ISSN 1792-8036.

FERNANDES, Manuel Teles; MARTINS, José Moleiro - Model of Value Based Innovation. **Chinese Business Review**. 10:10 (2011) 868–878. ISSN 1537-1506.

FOSS, Nicolai J.; SAEBI, Tina - Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? **Journal of Management**. 43:1 (2017) 200–227. ISSN 0149-2063.

GANS, Joshua; SCOTT, Erin L.; STERN, Scott - Strategy for Start-Ups. **Harvard Business Review**. 96:3 (2018) 44–51. ISSN 0017-8012.

JENSEN, Per Anker - Value concepts and value based collaboration in building projects. **Designing Value**. [Em linha]2005) 3–10. [Consult. 13 nov. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://orbit.dtu.dk/fedora/objects/orbit:45177/datastreams/file_2382024/content>.

JOSHI, Ankur *et al.* - Likert Scale: Explored and Explained. **British Journal of Applied Science & Technology**. 7:4 (2015) 396–403. ISSN 2231-0843.

KEONG CHOONG, Kwee - Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. **Journal of Intellectual Capital**. [Em linha] 9:4 (2008) 609–638. [Consult. 12 nov. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://repository.umac.mo/jspui/bitstream/10692/2198/1/12991_0_2008 Choong JIC-Definitions.pdf>. ISSN 1469-1930.

KIM, W.Chan; MAUBORGNE, Renee - Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. **Sloan Management Review**. [Em linha] 40:3 (1999) 41–54. [Consult. 27 jan. 2018]. Disponível em WWW:<URL:http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=f36a68f8-641c-47ee-85d6-1ce1d69f65a2%40sessionmgr4010&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaG
liLHVpZCZsYW5nPXBLWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%
3D%3D#AN=1792756&db=heh>. ISSN 0019-848X.

- KINGSLAND, Blair - Finding Opportunities for Innovation and Growth. **Spectrum Innovation Group**. 2007) 1–6.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary - **Principles of Marketing**. 14^a ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.
- LEBERA, Marjan *et al.* - Value Analysis as an Integral Part of New Product Development. **Procedia Engineering**. [Em linha] 69:2014) 90–98. [Consult. 11 dez. 2017]. Disponível em WWW:<URL:https://ac.els-cdn.com/S1877705814002094/1-s2.0-S1877705814002094-main.pdf?_tid=6310bfac-be78-11e7-be52-00000aab0f26&acdnat=1509481172_d6c1417d808184f2ad1a01d103995bd5>. ISSN 1877-7058.
- Lei n.º 24/2017 de 24/05. [Em linha]. Diário da República: Série I, ° 100/2017 (17- [Consult. 20 jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.codigocivil.pt/>.
- Lei n.º 43/2017 de 14/06. [Em linha]. Diário da República: Série I, ° 114/2017 (17- [Consult. 20 jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.codigocivil.pt/>.
- Lei n.º 51/96 de 7/09. [Em linha]. Código Cooperativo (09- [Consult. 20 jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=560&tab_ela=leis>.
- Lei n.º 76/2015 de 28/07. [Em linha]. Estatuto das IPSS (07- [Consult. 20 jun. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://cnis.pt/servicos-juridicos/legislacao/estatuto-das-ipss/>.
- MARKIDES, Constantinos - Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. **Journal of Product Innovation Management**. 23:1 (2006) 19–25.
- MARTINS, José Moleiro - **Estratégia Organizacional Dinâmica**. 1^a ed. Lisboa : Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-602-1.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van - **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4^a ed. Lisboa : Gradiva, 1998. ISBN 972-662-275-1.
- RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian - The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**. [Em linha] 30:2 (1996) 19–30. [Consult. 31 out. 2017]. Disponível em WWW:<URL:http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090569610106626?TB_iframe=true&>.
- SÁNCHEZ, Pablo; RICART, Joan E. - Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. **European Management Review**. 7:1 (2010) 138–154. ISSN 1740-4754.
- SANTOS, José Gomes; RAIMUNDO, José Neves; LIMA, Rui - **Entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL e fiscalidade)** [Em linha]. Lisboa : Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 2012. Disponível em WWW:<URL:http://conteudos.otoc.pt/2012/DIS3412/Sebenta_DIS3412.pdf>.

SAVE INTERNATIONAL - Value Standard and Body of Knowledge

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo - The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**. [Em linha] 47:3 (2006) 75-83. Disponível em WWW:<URL:<https://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>>.

YIN, Robert - **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9.

APÊNDICES

Apêndice A – Guião de Entrevista

ENTREVISTA

DATA:		NOME DO ENTREVISTADO:	
LOCAL:		ASSOCIAÇÃO:	

TÓPICO: *Questão introdutória.*

1. Qual a área de atividade específica onde a Associação está inserida?

TÓPICO: *Questão introdutória.*

2. Quais as funções que desempenha na Associação?

TÓPICO: *Método Value Management em Associações Culturais e Recreativas - Campos de Aplicação (Q2).*

3. Quais os cargos participantes na gestão dos processos da Associação?

TÓPICO: *Método Value Management em Associações Culturais e Recreativas - Campos de Aplicação (Q2).*

4. Tendo em conta o ambiente que rodeia a Associação, quais os fatores que a mesma tem em consideração?

TÓPICO: *Relação entre Inovação e Criação de Valor - Business Model (Q5).*

5. Qual é o tipo de ligação que a Associação tem ou pretende ter com as restantes entidades?

TÓPICO: *Método Value Management em Associações Culturais e Recreativas - Campos de Aplicação (Q2).*

6. Como definem os objetivos na criação e/ou melhoria de projetos?

TÓPICO: *Método Value Management em Associações Culturais e Recreativas - Ferramenta DTC (Q2).*

7. Como a Associação define a organização de tarefas na criação de projetos?

TÓPICO: *Relação entre Inovação e Criação de Valor - Business Model (Q5).*

8. Como funciona o sistema de atividades da Associação?

TÓPICO: *Ferramenta Value Analysis - Atributos (Q3).*

9. Quais as características gerais que compõem os projetos da Associação?

TÓPICO: *Método Value Management em Associações Culturais e Recreativas - Ferramenta DTC (Q2).*

10. Como a Associação define os custos na criação de projetos?
-

TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Function Cost (Q3).
11.	Quais os custos que a Associação considera relevantes para um projeto?
TÓPICO:	Relação entre Inovação e Criação de Valor - <i>Business Model</i> (Q5).
12.	Quais os recursos utilizados na atividade da Associação?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Tipos de Valor (Q3).
13.	Como a Associação define o preço dos projetos para o cliente?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Tipos de Valor (Q3).
14.	Como é que os projetos da Associação são úteis?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - <i>Functional Analysis</i> (Q3).
15.	Segundo a opinião da Associação, quais são as necessidades dos clientes?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - <i>Functional Analysis</i> (Q3).
16.	Como a Associação pode satisfazer estas necessidades dos clientes?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Tipos de Valor (Q3).
17.	Quais os significados que a Associação pretende transmitir através dos seus projetos?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Tipos de Valor (Q3).
18.	Como a Associação torna os seus projetos em experiências de valor?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Tipos de Valor (Q3).
19.	Qual o sistema de crenças integrante nos projetos da Associação?
TÓPICO:	Ferramenta <i>Value Analysis</i> - Tipos de Valor (Q3).
20.	Quais os valores morais e éticos constantes nos projetos da Associação?
TÓPICO:	Inovação - Arquétipos de Inovação (Q4).
21.	Como é o processo de inovação da Associação na criação e melhoria de projetos?
TÓPICO:	Questão de fecho
22.	A Associação gostaria de acrescentar algum comentário que considere importante para esta entrevista?

Apêndice B – Inquérito por Questionário

Portugal é bastante caracterizado pelo seu Setor Não Lucrativo, onde existem diversas associações, cujas algumas delas são Associações Culturais e Recreativas. Estas associações são as que desenvolvem atividades do interesse comunitário ao atenderem às necessidades sociais e culturais da sociedade atual. O presente inquérito por questionário pretende medir concretamente como é que estas Associações Culturais e Recreativas criam valor e inovam ao suprirem tais necessidades. Para este fim, solicito a sua ajuda no preenchimento deste pequeno questionário que apenas levará alguns minutos do seu tempo.

Este breve inquérito por questionário está a ser realizado no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). O questionário é absolutamente anónimo e as respostas serão utilizadas apenas para a realização da dissertação referida.

1. Indique o seu Sexo:

Masculino Feminino

2. Encontra-se envolvido(a) em Associações Culturais e Recreativas?

Sim Não

3. Se respondeu sim à questão anterior, indique o seu cargo na associação em que está inserido(a) (pode selecionar mais do que uma opção):

Orgãos (assembleia geral, conselho fiscal, direção) Associado
Empregado Outro

Outro: Qual? _____

4. Com que frequência assiste a eventos culturais e recreativos?

- 1-Raramente
- 2- Poucas vezes
- 3-Algumas vezes
- 4- Muitas vezes
- 5-Frequentemente

5. Na sua opinião, quais dos fatores seguintes as Associações Culturais e Recreativas têm em consideração (pode seleccionar mais do que uma opção):

Económicos Sociais Legais Tecnológicos

6. De acordo com as seguintes afirmações relativas a eventos culturais e recreativos, diga o quanto concorda com os seguintes afirmações (grau de 1 a 5):

	1-Discordo plenamente	2	3- Indiferente	4	5- Concordo plenamente
Estou disposto a pagar o preço pedido					
Trazem valores úteis para o meu dia-a-dia					
Transmitem-me significados					
São experiências relevantes para o meu quotidiano					
Fazem parte de um sistema de crenças em que acredito					
Transmitem valores morais e éticos para mim					

7. Qual é o seu grau de satisfação geral após assistir a eventos culturais e recreativos?

- 1-Totalmente Insatisfeito
2- Insatisfeito
3-Indiferente
4- Satisfeito
5-Totalmente Satisfeito

8. De acordo com o que sentiu quando assistiu a eventos passados, indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

	1-Discordo plenamente	2	3- Indiferente	4	5- Concordo plenamente
Os eventos que assisti foram emocionalmente interessantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O preço que paguei para assistir a eventos culturais e recreativos foi elevado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Caso tenha respondido entre o grau 4 e 5 em ambas as afirmações na pergunta anterior, qual das seguintes afirmações prefere?

- As associações procuram criar projetos "novos para o mundo".
As associações procuram criar projetos com melhor desempenho e intimistas.

10. Caso não tenha respondido à questão 9, qual das seguintes afirmações prefere?

- As associações procuram criar projetos mais simples mas com boa qualidade.
As associações procuram criar projetos revolucionários.

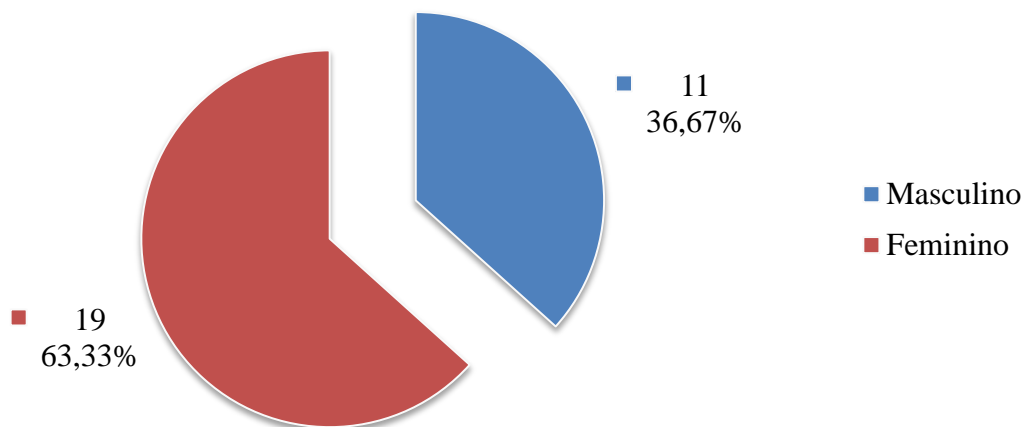
11. Qual a sua opinião geral relativa a Associações Culturais e Recreativas?

12. Qual a sua opinião geral relativa aos eventos que as Associações Culturais e Recreativas apresentam?

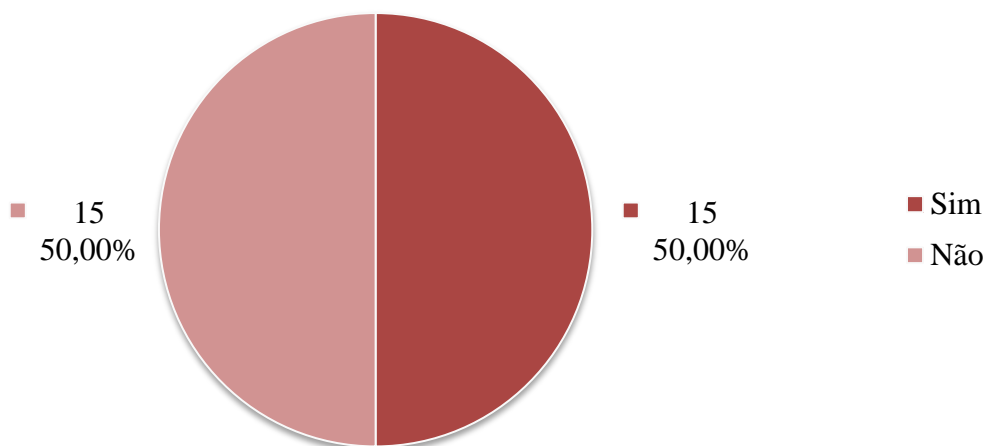
Muito Obrigado pelo seu tempo.

Apêndice C – Análise Gráfica do Inquérito por Questionário

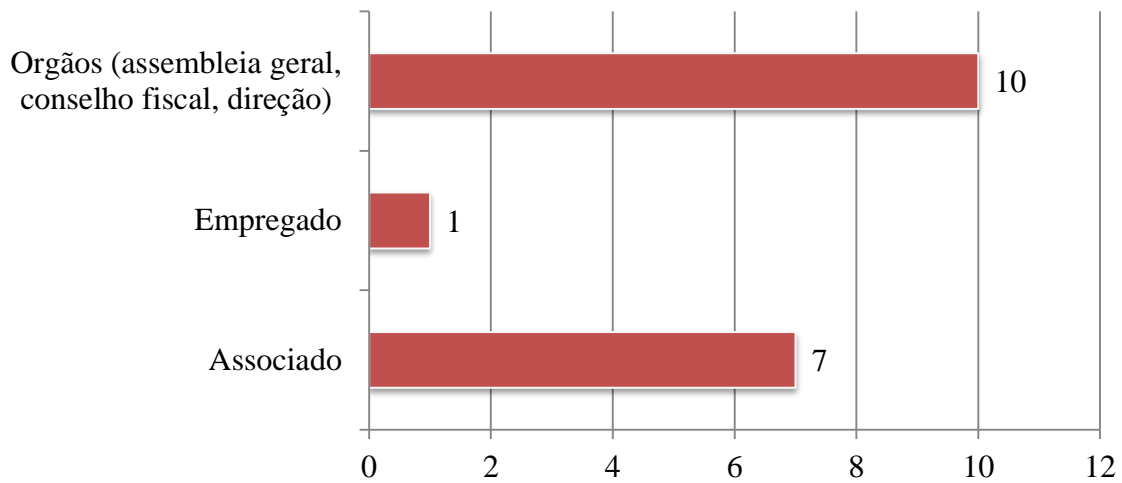
1. Indique o seu Sexo



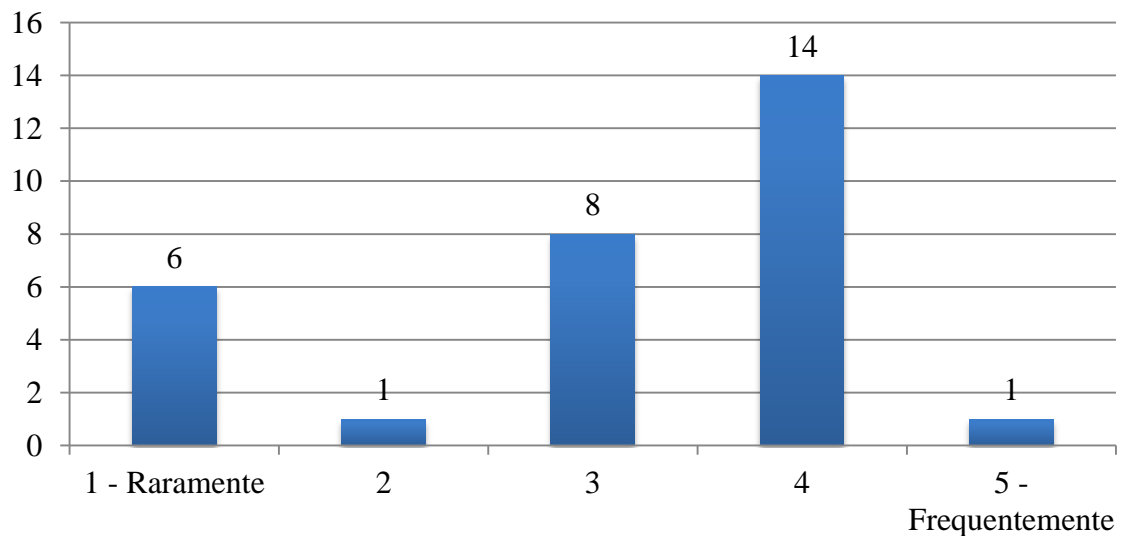
2. Está atualmente envolvido(a) em Associações Culturais e Recreativas?



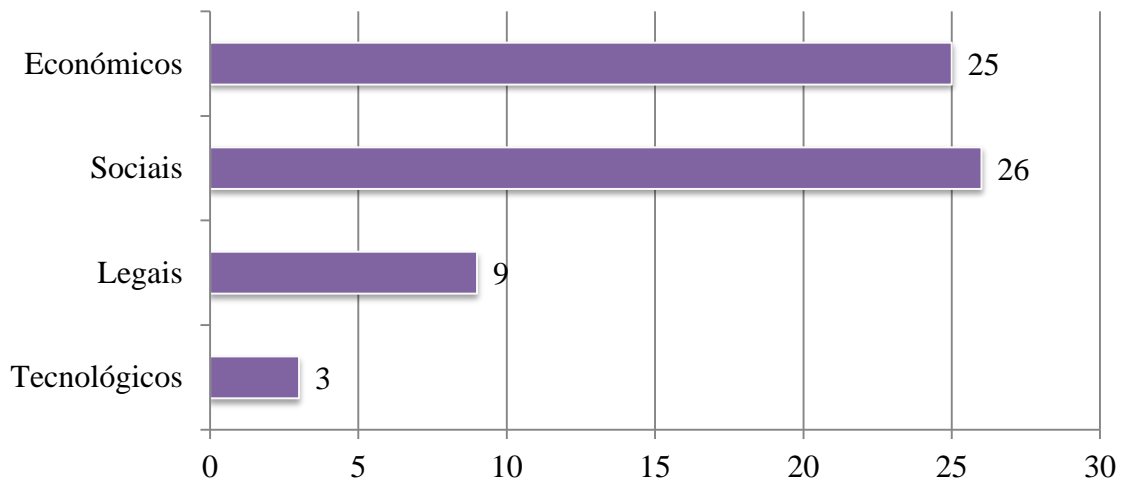
3. Se respondeu sim à questão anterior, indique o seu cargo na associação em que está inserido(a) (pode selecionar mais do que uma opção):



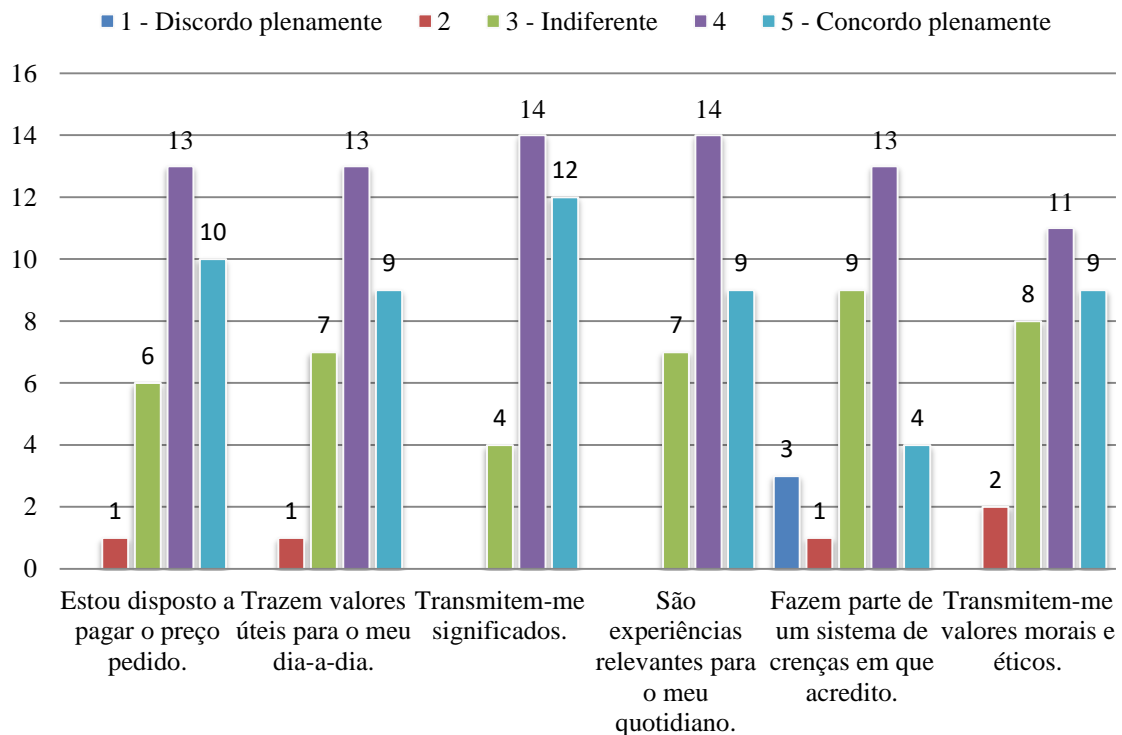
4. Com que frequência assiste a eventos culturais e recreativos?



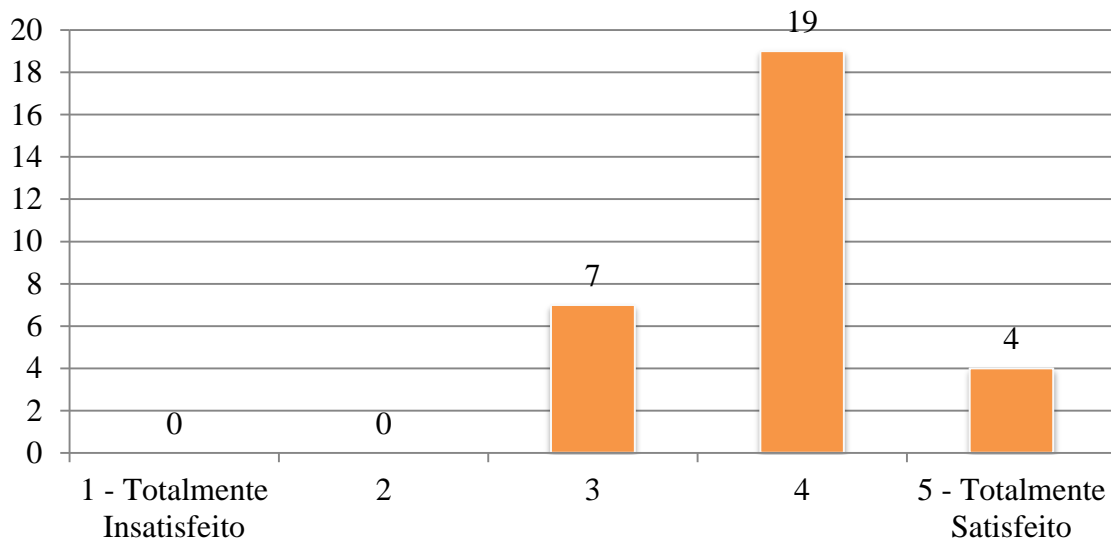
5. Na sua opinião, quais dos fatores seguintes as Associações Culturais e Recreativas têm em consideração (pode selecionar mais do que uma opção):



6. De acordo com as seguintes afirmações relativas a eventos culturais e recreativos, expresse o seu grau de concordância (grau de 1 a 5):

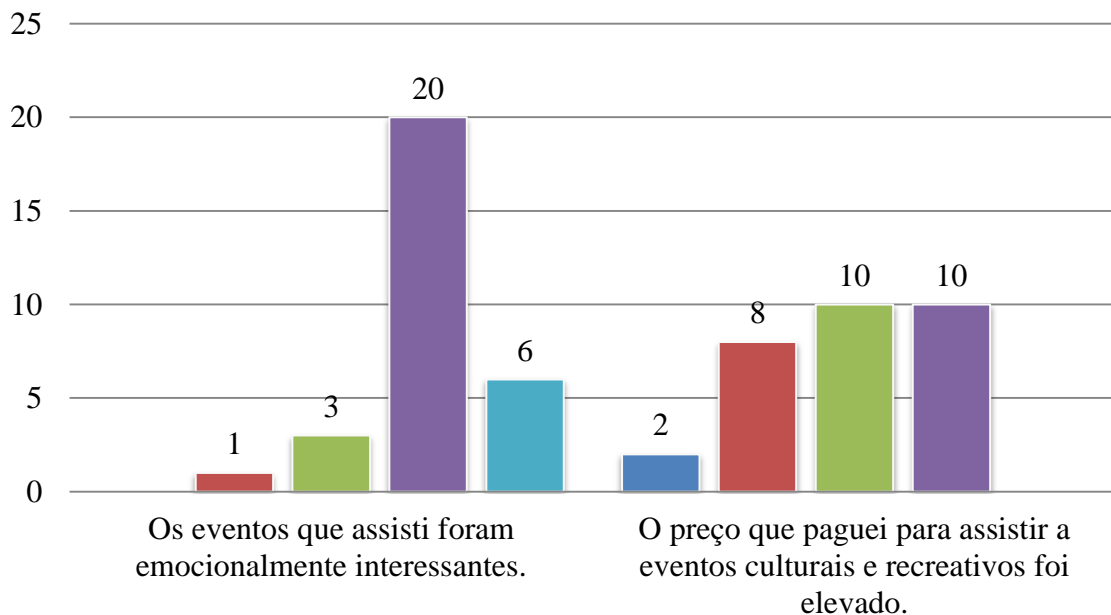


7. Qual é o seu grau de satisfação geral após assistir a eventos culturais e recreativos?

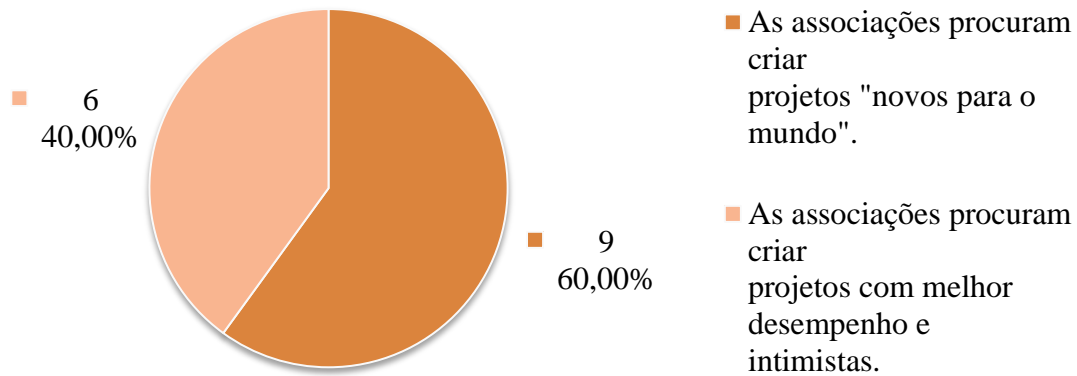


8. De acordo com o que sentiu quando assistiu a eventos passados, indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações:

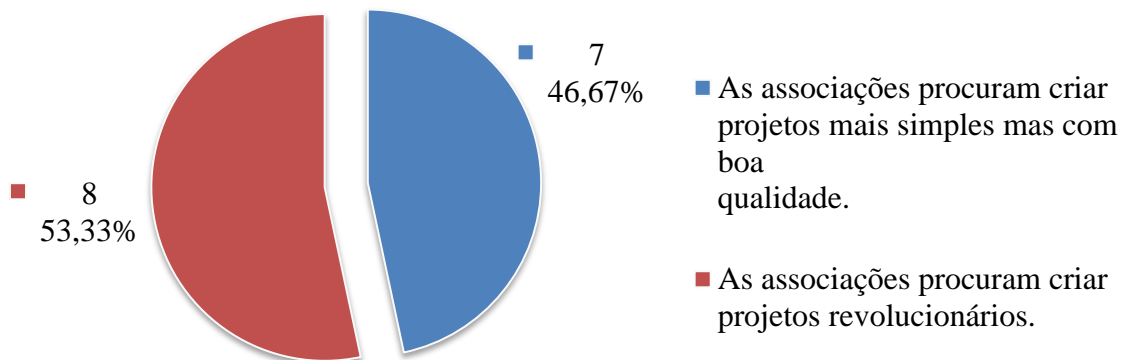
■ 1 - Discordo plenamente ■ 2 ■ 3 - Indiferente ■ 4 ■ 5 - Concordo plenamente



9. De acordo com a questão anterior, qual das seguintes frases prefere? (Apenas responda a esta pergunta caso tenha selecionado grau 4 ou 5 em ambas as afirmações da questão anterior.)



10. Caso não tenha respondido à questão 9, qual das seguintes afirmações prefere?



11. Qual a sua opinião geral relativa a Associações Culturais e Recreativas?

São necessárias para a exposição a diferentes perspectivas e opiniões que ajudam a gerar um sentimento crítico e consciente.

Muitas vezes são pouco ambiciosas na exploração de novas histórias e formas de as contar.

São úteis para a sociedade, e trazem ideias novas. Obrigam-nos a pensar no que está a

nossa volta.

Buscam preencher necessidades culturais da sociedade mas também internas, dos próprios criadores. É graças ao trabalho desenvolvido pelas associações que somos obrigados a pensar na comunidade e a melhorarmos-nos como indivíduos.

As Associações Culturais e Recreativas representam uma entidade de suporte a nível local/regional contribuindo para um maior sentido de comunidade no meio onde se inserem.

São necessárias para trazer outra perspetiva do mundo à nossa sociedade.

Muito boa.

São por vezes bastante interessantes os projetos que apresentam ao público. É importante que o preço seja atrativo para englobar os mais pobres.

Um bom meio de levar cultura e inovação a todos os estratos da sociedade.

É importante a existência destas associações.

São uma mais-valia social e cultural.

Levam cultura e recreação a quem normalmente não tem acesso a eventos culturais.

São de uma enorme importância para a comunidade onde estão inseridas.

São uma forma de levar cultura mais facilmente ao povo.

Procuram dinamizar a sociedade em que estão inseridas.

Positiva.

12. Qual a sua opinião geral relativa aos eventos que as Associações Culturais e Recreativas apresentam?

Dependendo da associação e dada a minha exposição às mesmas, posso ousar dizer que poderiam arriscar mais. Tornarem-se ainda mais viradas para o mundo e não apenas presas numa pequena bolha de expressão.

Já vi profissionais muito piores.

Gosto muito. Acho que se devia apoiar mais as associações de forma a que estas consigam concretizar mais projetos.

A criação de conteúdos culturais ou recreativos proporciona conhecimento e partilha de ideias. Os eventos levados a cabo pelas associações têm procurado cada vez mais o equilíbrio entre corresponder às necessidades do público e da comunidade em que se inserem sem deixarem de lado o seu cunho artístico.

Por vezes, revela-se pouco profissionalismo nos eventos desenvolvidos, muitas vezes resultante de procurarem atingir objectivos além dos seus conhecimentos (legais, técnicos, de gestão) e/ou disponibilidades.

São enriquecedores.

Depende das associações.

É importante que eles criem projetos que possam fazer as pessoas pensarem nos problemas atuais (nacionais e internacionais) que nos afetam. De realçar que deviam ter projetos mais atrativos para o público mais jovem.

Muito interessantes.

Dependerá de Associação para Associação. No geral penso que há um esforço para que levem a cabo eventos significativos e que tenham impacto para os seus associados e público em geral.

Dependem muito dos meios financeiros que dispõem que normalmente são escassos.

São direcionadas para populações específicas.

De uma maneira geral apresentam bons programas, algumas vezes inovadores até. Penso que o preço é perfeitamente acessível aos bolsos do público.

São sempre eventos que gratificantes para a sociedade envolvente.

Muito pertinentes e recreativas.

Muito positiva.