

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão

Especialização em Gestão de Negócios

*A INOVAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO NAS PME'S DA REGIÃO DE AVEIRO, PORTUGAL*

Joana Gonçalves de Oliveira

Professora Doutora Clotilde Passos

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, setembro de 2021



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

VISEU

*A INOVAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO NAS PME'S DA REGIÃO DE AVEIRO, PORTUGAL*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Viseu, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios.

Joana Gonçalves de Oliveira

Professora Doutora Clotilde Passos

Professora Doutora Célia Ribeiro

Viseu, setembro de 2021

*“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens,
mas em ter novos olhos”*

Marcel Proust

Agradecimentos

Este trabalho de investigação revelou-se como uma longa viagem, com altos e baixos, exigiu muita dedicação, empenho, persistência e resiliência.

O desenvolvimento e a realização deste trabalho só se tornou possível com o apoio de pessoas dotadas de saber, confiança e incentivo.

Assim, quero expressar o meu especial agradecimento a essas pessoas que, sem elas, não conseguiria concluir esta etapa tão especial da minha vida.

Agradeço, especialmente, às minhas orientadoras: Professora Doutora Clotilde Passos e Professora Doutora Célia Ribeiro, que me ajudaram e acompanharam durante toda esta jornada e tornaram o impossível no possível, através de muita paciência, incentivo e disponibilidade.

Agradeço a todas as pessoas das empresas participantes, que participaram e responderam ao questionário, pela disponibilidade e colaboração na realização deste trabalho.

À minha família, por todo o apoio incondicional prestado. A ti, Pedro, por toda a força e motivação que me transmitiste para que isto se tornasse possível.

Resumo

As organizações são confrontadas diariamente com diversas mudanças no seu dia a dia, quer sejam mudanças positivas, quer sejam mudanças negativas. Formular uma estratégia é fundamental para as organizações porque é através dela que as organizações evoluem e, também, é através dela que aprendemos a empreender e a inovar, de forma a alcançar de maneira positiva os clientes e os *stakeholders*.

Hoje em dia, as organizações não visam apenas o lucro. Elas procuram também ter uma boa liderança no mercado em que atuam de modo a terem sucesso a longo prazo. Para isto acontecer, é importante a organização conseguir adotar um processo de inovação adequado.

Posto isto, este trabalho tem como objetivo analisar a influência da inovação no desempenho organizacional. Com vista a alcançar este objetivo, optou-se por uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, tendo sido apuradas 106 respostas válidas. A análise dos dados foi feita recorrendo à estatística descritiva e ao modelo de regressão linear simples e, ainda, ao modelo de seleção automática de variáveis. Os resultados obtidos mostram que a inovação exerce influência sobre o desempenho organizacional, especialmente, nas dimensões do desempenho financeiro, clientes e processos internos.

O presente estudo aponta como contribuições, relativamente à literatura, a ligação entre os constructos, inovação e desempenho organizacional, permitindo aprofundar o conhecimento sobre estes conceitos e, também, evidenciar a importância dos mesmos.

Ao nível empresarial, as empresas precisam de manter o máximo de eficácia utilizando, assim, os recursos de forma eficiente, de modo a obter vantagens competitivas no mercado e otimizar o desempenho da empresa.

Palavras-Chave: Inovação, Desempenho organizacional, *Balanced Scorecard*

Abstract

Organizations are faced daily with several changes in their daily lives, whether positive changes or negative changes. Formulating a strategy is fundamental for organizations because it is through it that organizations evolve and, also, it is through it that we learn to undertake and innovate, in order to positively reach customers and *stakeholders*.

These days, organizations are not just about profit. They also seek to have a good leadership in the market in which they operate in order to have long-term success. For this to happen, it is important for the organization to be able to adopt an adequate innovation process.

That said, this work aims to analyze the influence of innovation on organizational performance. In order to achieve this objective, we opted for a quantitative methodology, whose data were collected through a questionnaire survey, with 106 valid responses obtained. Data analysis was performed using descriptive statistics and the simple linear regression model, as well as the automatic variable selection model. The results obtained show that innovation influences organizational performance, especially in the dimensions of financial performance, customers and internal processes.

The present study points out as contributions, relative to the literature, the link between constructs, innovation and organizational performance, allowing for a deeper understanding of these concepts and, also, highlighting their importance.

At the business level, companies need to maintain maximum efficiency, thus using resources efficiently, in order to obtain competitive advantages in the market and optimize the company's performance.

Keywords: Innovation, Organizational Performance, *Balanced Scorecard*

Índice

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract.....	xi
Índice	xiii
Índice de Tabelas	xv
Índice de Figuras	xvi
Índice de Quadros.....	xvii
Lista de Siglas e Acrónimos	xviii
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
CAPÍTULO 1 – GESTÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS E PLANEAMENTO ...	5
1.1. Gestão Empresarial: Evolução Histórica.....	5
1.2. Gestão Estratégica	6
1.3. Pensamento Estratégico.....	7
1.3.1. Pensamento Estratégico e os Colaboradores da Organização.....	8
1.3.2. A Estratégia e as Vantagens Competitivas	8
1.4. Planeamento Estratégico.....	9
1.4.1. Etapas do Planeamento Estratégico	10
1.5. Pensamento Estratégico e Planeamento Estratégico	12
1.6. Análise Estratégica: Análise dos Ambientes Externo e Interno – SWOT.....	13
CAPÍTULO 2 – A INOVAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES	17
2.1. A Importância dos Recursos Humanos para a Inovação	17
2.2. Empreendedorismo e Inovação	19
2.3. Inovação como Vantagem Competitiva	21
2.3.1. Cultura da Inovação.....	24
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	27
3.1. Avaliação do Desempenho	27
3.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	28
3.2.1. Perspetiva Financeira.....	30
3.2.2. Perspetiva Clientes	30
3.2.3. Perspetiva dos Processos Internos	31

3.2.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	32
3.2.5. As Quatro Perspetivas como um Todo	33
PARTE 2: ESTUDO EMPÍRICO	35
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	37
4.1. Objeto de Estudo, Problema e Objetivos de Investigação	37
4.2. Hipóteses de Investigação	38
4.3. Operacionalização das Variáveis de Investigação	40
4.4. Modelo Concetual de Investigação	40
4.5. Tipologia de Investigação.....	41
4.6. Caracterização da Amostra.....	42
4.7. Instrumento de Recolha de Dados	43
4.8. Procedimento de Recolha de Dados	44
4.9. Procedimento de Análise de Dados	45
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
.....	47
5.1. Estatísticas Descritivas	47
5.2. Modelos da Regressão Linear.....	52
5.2.1. Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão Linear.....	54
5.3. Discussão de Resultados.....	59
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
Limitações e Sugestões Futuras.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS.....	79
Anexo 1 – Pedido de Autorização do Uso do Questionário	79
Anexo 2 - Inquérito por Questionário	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos Inquiridos	42
Tabela 2: Inovação na Estratégia Empresarial	48
Tabela 3: Dimensão do Desempenho Financeiro	49
Tabela 4: Dimensão dos Clientes	50
Tabela 5: Dimensão dos Processos Internos.....	50
Tabela 6: Dimensão de Aprendizagem e Crescimento.....	51
Tabela 7: Estatísticas Descritivas das Dimensões em Análise	52
Tabela 8: Correlações de Pearson entre as Dimensões em Análise	53
Tabela 9: Regressões Lineares	54

Índice de Figuras

Figura 1: Processo do Planejamento Estratégico.....	10
Figura 2: Etapas do Planejamento Estratégico	11
Figura 3: Variáveis da Análise SWOT	14
Figura 4: Cultura da Inovação	24
Figura 5: Mapa Estratégico.....	33
Figura 6: Modelo Conceptual de Investigação, integrando as Variáveis, Inovação, Desempenho Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.....	41
Figura 7: Distribuição dos Resíduos Padronizados do Modelo M1	55
Figura 8: Homocedasticidade das Variâncias do Modelo M1.....	55
Figura 9: Distribuição dos Resíduos Padronizados do Modelo M2	56
Figura 10: Homocedasticidade das Variâncias do Modelo M2.....	57
Figura 11: Distribuição dos Resíduos Padronizados do Modelo M4	57
Figura 12: Homocedasticidade das Variâncias do Modelo M4.....	58

Índice de Quadros

Quadro 1: Capacidades de Inovação essenciais às PME's.....	23
--	----

Lista de Siglas e Acrónimos

- BSC – *Balanced Scorecard*
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- RH – Recursos Humanos
- SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças).

INTRODUÇÃO

Quando comparado com o aparecimento do conceito de empresa, o campo da estratégia empresarial pode ser considerado ainda muito recente e novo. De facto, apenas nos anos 60 do século passado é que a gestão estratégica começou a ser isolada, enquanto disciplina das ciências sociais, da gestão financeira (Grant, 2005).

Desta forma, a “Gestão Empresarial” é um conceito que vamos abordar visto ser um tema de grande consideração para as organizações. Oliveira (2001, p.29) conceitua gestão estratégica como:

Uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistémica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planeamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle, perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

O “pensamento estratégico” e o “planeamento estratégico” apresentam diferentes definições, mas estão relacionados e suportam toda a gestão estratégica.

A junção, de forma sistemática, do planeamento estratégico a um bom pensamento estratégico constitui não apenas um desafio da atualidade, com relevância cada vez maior, mas também uma capacidade determinante para a sustentabilidade das empresas (Heracleous, 1998).

A estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser (Kenneth, 1980).

Posto isto, a inovação está no cerne da estratégia, mas, a facilidade de correr riscos também está presente. Portanto, agir de forma prudente pode fazer com que a organização cresça e evolua mediante a sua capacidade empreendedora (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

Ao introduzirmos os conceitos de “empreendedorismo” e “inovação” no contexto organizacional, as pessoas passam a desenvolver um papel muito importante na organização visto que é através do capital humano que os objetivos estratégicos são conquistados (Martins, Gerenciais, & Prática, 2012).

Segundo Custódio (2011), a presença do empreendedor é cada vez mais importante e fulcral para o sucesso das organizações, quando avalia a necessidade do dia a dia das

organizações, criando uma nova forma de trabalho, fazendo com que a organização crie de forma espontânea soluções rápidas, eficientes, eficazes e funcionais.

A inovação sempre fez parte da humanidade e, por isso, não deixa de ser um alicerce na prática da gestão empresarial.

A necessidade de sobrevivência e crescimento fez com que as organizações precisem desenvolver capacidades para que se possam adaptar às mudanças do meio interno e externo (Freeman & Soete, 2008).

Para Freeman e Soete (2008), Schumpeter (1997) e Sparrow (2010), gerar novas ideias, novos produtos, novos serviços ou até mesmo formas de trabalho diferenciadas, corresponde a uma breve definição de inovação. Esta forma de gerar novas oportunidades não existia antigamente e, por isso, pode garantir o sucesso das organizações nos dias de hoje. Psicopo (2010) afirma ainda que tais mudanças têm impacto na estrutura dos mercados e, conseqüentemente, afetam o desempenho das organizações.

Face ao exposto, o objetivo deste trabalho é abordar a inovação nas empresas, a fim de perceber se estas são inovadoras perante um mercado com uma concorrência muito elevada. Também é importante analisar o desempenho das organizações para perceber de que modo se conseguem manter competitivas no mercado.

É composto por duas partes e integra um total de cinco capítulos. A primeira, referente ao enquadramento teórico, é constituída por três capítulos. No primeiro são abordados os conceitos teóricos sobre a estratégia e o seu planeamento na organização. No segundo é abordada a inovação como fator crítico de sucesso no desempenho das organizações. No terceiro e último capítulo do enquadramento teórico, abordamos a avaliação do desempenho organizacional, utilizando as quatro perspetivas/dimensões do *balanced scorecard*: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A segunda parte deste trabalho integra o estudo empírico, que abrange os restantes dois capítulos. No quarto são apresentados, desenvolvidos e justificados as opções metodológicas e os procedimentos seguidos na recolha dos dados. No quinto, apresenta-se e discute-se os resultados, tendo presente a revisão da literatura efetuada. Por último, são apresentadas as considerações finais, que integram as conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

PARTE 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – GESTÃO EMPRESARIAL: ESTRATÉGIAS E PLANEAMENTO

Conhecer a evolução histórica das organizações é muito importante pois permite antecipar e planear o futuro das mesmas.

Desde os anos de 1960 que se têm verificado diversas alterações ao nível dos conceitos da gestão. Tal deve-se às mudanças que têm vindo a acontecer na envolvente, e ao impacto que têm na gestão das organizações (António, 2006).

Neste sentido, para melhor compreensão destes conceitos, neste capítulo serão abordados os seguintes tópicos: Gestão Empresarial; Gestão Estratégica; Pensamento Estratégico; Planeamento Estratégico; Análise Estratégica - Ambientes Externo e Interno – SWOT.

1.1. Gestão Empresarial: Evolução Histórica

Após James Watt criar a máquina a vapor, em 1776 (com a Revolução Industrial), a produção que era feita de forma manual, passou a ser feita de forma industrial. O desenvolvimento de maquinaria permitiu a produção em largas escalas em substituição da produção que antes era feita manualmente.

Para Chiavenato (2004), a revolução industrial apresentou duas fases, sendo importante realçar que foi através da tecnologia da máquina a vapor que a indústria ia crescendo. Comparado aos dias de hoje, funciona de igual forma nas organizações: à medida que se desenvolvem novos modelos de gestão ou novos *softwares*, as organizações “absorvem” rapidamente estas novas tecnologias para poderem obter vantagem competitiva em relação à concorrência e, por consequência, aumentar a produtividade e o nível de satisfação dos *stakeholders*.

Quando comparado com o aparecimento do conceito de empresa, o campo da estratégia empresarial pode ser considerado ainda muito recente. De facto, apenas nos anos 60 do século passado é que a gestão estratégica começou a ser isolada, enquanto disciplina das ciências sociais (Grant, 2005).

Stadler (2004) defende que todas as organizações possuem quatro recursos básicos que são comuns e existem em quaisquer tipos de organização, que são:

- **Recursos Humanos:** descrição e análise de cargos, recrutamento, seleção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, segurança, etc.;
- **Recursos Materiais:** matérias-primas, edifícios, equipamentos/recursos que permitem produzir bens e serviços;
- **Recursos financeiros:** entrada e saída de capitais (*cash flow*), contas a receber, contas a pagar, empréstimos, financiamentos, etc.;
- **Recursos Tecnológicos:** todos os processos e equipamentos que permitem à organização transformar a matéria-prima num produto, ou seja, prestar um serviço.

1.2. Gestão Estratégica

Desde os anos de 1960 que se têm verificado muitas alterações nos conceitos de gestão estratégica, visto que as mudanças que acontecem nos ambientes interno e externo têm grande impacto sobre as organizações.

Gestão estratégica é um processo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente (Certo, 2005).

Segundo Cardeal (2014, p. 18), “a adequação estratégica consiste em quão bem a empresa faz aquilo que tem que ser feito para se ter sucesso na indústria em que compete.

De acordo com o mesmo autor (Cardeal, 2014, p. 19), “a estratégia pode ser pensada como a forma, as decisões, os planos, entre outros, para atingir um determinado fim. Não existe uma definição universal para a estratégia.”

Contudo, pode-se considerar estratégia como a disseminação das metas e dos objetivos de longo prazo de uma empresa, na adoção de cursos de ação e na alocação dos recursos necessários para se atingirem esses objetivos (Chandler, 1966).

Se considerarmos que vivemos num mundo dinâmico, em constante mudança, as organizações precisam de ser capazes de otimizar os recursos para podermos, assim, manter vantagem competitiva no mercado e antecipar os concorrentes.

Segundo Serra et al. (2008, p. 28):

A estratégia é a ação ou conjunto de ações que as empresas prosseguem para atingir os objetivos definidos. A rentabilidade conseguida dependerá da estratégia, mas é influenciada pelo meio envolvente (...) A preocupação do executivo, e do estratega, é conseguir que a empresa desenvolva uma vantagem competitiva sobre as empresas rivais (...) A estratégia assenta na criação de valor para os clientes. A questão reside em definir a forma como a

empresa o fará, nomeadamente pelas suas decisões das atividades que realiza, de como as realiza, em que é que se distinguem das empresas concorrentes, entre outras. O processo de gestão estratégica engloba todas as etapas, desde a análise até à formação e à implementação e controlo da estratégia.

Com a chegada do século XXI, a nova economia e os novos modelos de negócio baseados na Internet criaram novos desafios à estratégia empresarial. Embora os princípios básicos da estratégia de alguma forma se mantenham, novas configurações de competir, particularmente nas indústrias onde a mudança é rápida, começaram a ser mais frequentes. Particularmente nesses ambientes, a lógica dominante deixa de ser a da criação de uma posição competitiva única e sustentável para passar a ser a flexibilidade e a resposta rápida com o objetivo de se criarem vantagens competitivas temporárias (Mintzberg, 1978).

Para concluir, a gestão estratégica a nível organizacional, nos tempos de hoje, envolve os conceitos de “gestão”, “inovação”, “cultura organizacional”, “desempenho”, “empreendedorismo”. Conceitos esses que são fundamentais para a elaboração de um plano estratégico de uma organização e que irão ser abordados e fundamentados no segundo e terceiro capítulos deste trabalho.

1.3. Pensamento Estratégico

As organizações são compostas de vários subsistemas que interagem entre si, influenciam-se e são influenciadas pelo ambiente externo.

De acordo com Wilson (1994), o “pensamento estratégico” indica uma nuance de pensamentos dedicados à estratégia, ou seja, o procedimento que é feito mentalmente sobre as operações de planos a serem estudados e estruturados.

Tavakoli e Lawton (2005) defendem que o “pensamento estratégico” é o processo cognitivo deve preceder as decisões sobre a estratégia. Para estes autores, o “pensamento estratégico” ocorre quando uma pessoa abrange o “amanhã” de uma organização.

Nesse mesmo sentido, Goldman, Cahill e Filho (2009, p. 406) referem que:

o pensamento estratégico é a atividade do indivíduo de pensar nos benefícios das organizações. O seu objetivo é descobrir estratégias competitivas para posicionar a organização significativamente diferente do presente. Pensar estrategicamente não é o mesmo que preparar um plano estratégico, com uso de táticas e detalhes para atingir metas e objetivos. O pensamento estratégico é o pensar que contribui para o amplo, para conceitos

fundamentais que focalizam a direção futura de uma organização com base no ambiente, antecipando suas condições.

Maxwell (2010) acredita que as organizações são bem-sucedidas nos seus objetivos, eficientemente e eficazmente, quando conseguem atingir o pensamento estratégico e este é transmitido a toda a organização, tornando-se assim, fonte de vantagem competitiva.

São os colaboradores das organizações que pensam estrategicamente e não as organizações em si mas, autores como Graetz (2002), Hamel e Prahalad (1995), Liedtka (1998) e Mintzberg (2004, 2010), afirmam que são elas (as organizações) que devem suportar e fornecer o apoio necessário para os colaboradores da organização desenvolverem essa capacidade.

1.3.1. Pensamento Estratégico e os Colaboradores da Organização

O contexto em que vivemos atualmente, no qual o mundo gira cada vez mais rapidamente e nem sempre nas direções conhecidas, leva a que o pensamento estratégico tenha cada vez maior importância na gestão estratégica das empresas. Neste quadro de mudança rápida e, por vezes, imprevisível, a gestão estratégica efetiva requer vontade distribuída pela organização (Teece, 2007).

O pensamento estratégico envolve o pensamento criativo e intuitivo de, tanto quanto possível, todos os membros da empresa. Para os líderes conseguirem fomentar o pensamento estratégico nos diversos níveis da empresa têm por um lado de verificar se os colaboradores dispõem da mistura de atributos e de competências pessoais mínimas necessárias e, por outro, verificar se eles próprios têm as qualidades de liderança necessárias para definir um sentido de direção, de destino e de descoberta (Hamel & Prahalad, 1994).

1.3.2. A Estratégia e as Vantagens Competitivas

Tal como foi referido por Teece (2007), o mundo gira cada vez mais rapidamente e nem sempre nas direções conhecidas. Por isso, é importante o foco da organização ser a estratégia, para assegurar a sua sobrevivência e criar vantagens competitivas.

Segundo Serra et al. (2008, p. 10):

Se uma empresa tem um desempenho superior ao das demais, é porque a sua estratégia competitiva é melhor do que a das concorrentes. Para tal, a empresa necessita de conhecer o “terreno” em que se movimenta. Isto é, a empresa precisa de conhecer a estrutura do setor em que está inserida até para poder comparar o seu desempenho em relação a outras empresas concorrentes.

Assim, segundo os mesmos autores, podemos afirmar que a capacidade competitiva advém das atividades individuais que ela é capaz de desempenhar, da maneira como as desempenha e da interação entre essas atividades, ou seja, as atividades que a empresa empreende e a forma como o faz determinam a sua vantagem competitiva.

1.4. Planeamento Estratégico

É importante ter uma visão futura da organização e uma boa perceção quer do ambiente interno quer do ambiente externo. Desta forma, as organizações conseguem preparar-se para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades (Serra et al., 2008).

Segundo Carvalho (2013), o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão difícil de aplicar apesar de ser bastante conhecida. A existência desta ferramenta serve para guiar as organizações a atingir o sucesso no mercado, satisfazendo os *stakeholders* e as atividades da organização e retirar toda a informação necessária sobre o mercado.

A estratégia, antes de ser um plano, é um conjunto de visões integradas da atuação da empresa resultante do pensamento estratégico de qualquer membro da organização (Freire, 2000). Assim, podemos deduzir que a origem da estratégia reside no pensamento estratégico e só os colaboradores das organizações permitem resolver os problemas e alcançar os objetivos, agindo de forma criativa.

Numa organização, o planeamento estratégico constitui-se essencial para apoiar e complementar o pensamento estratégico (Freire, 2000).

O planeamento estratégico consiste em definir objetivos desejados pela empresa que possam levá-la a uma situação confortável, próspera e lucrativa (Carvalho, 2013). O mesmo autor também defende que os objetivos da estratégia devem envolver todos os colaboradores da organização na procura de um objetivo comum, de forma a que o planeamento estratégico agregue valores positivos na organização.

Para cada opção estratégica em avaliação existe um elevado número de atividades a desenvolver. A determinação das formas de desenvolvimento da estratégia deverá ser

efetuada, tanto quanto possível, ao nível de cada atividade em si, podendo-se ao nível de cada atividade optar por diferentes formas para o seu desenvolvimento (Figura 1).

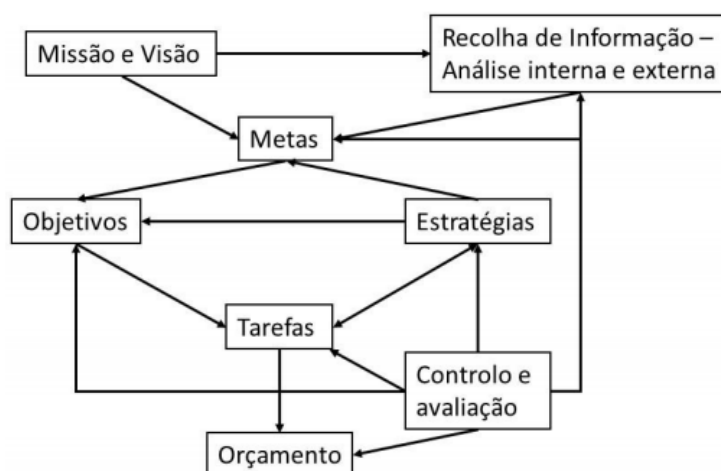


Figura 1: Processo do Planeamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Carvalho (2013)

Segundo Carvalho (2013), a melhor estratégia é aquela que, no fim, obtém sucesso. Podemos aprender com a experiência e os conhecimentos, isto é, ganhar competências de decisão estratégica, mas ser bem-sucedido depende sempre da precisão da leitura que fazemos da realidade, de ter a melhor informação, de conhecer bem o setor de atividade e o mercado, e de estar atento às respostas dos concorrentes e à evolução da procura.

1.4.1. Etapas do Planeamento Estratégico

As organizações são entidades que aglutinam recursos ou capacidades, conhecimentos, experiências, competências e esforços, procurando produzir bens, serviços e ideias, que permitam satisfazer as necessidades humanas e sociais (Carvalho, 2013).

Segundo Serra et al. (2008), a visão e a missão são utilizadas pelas empresas para demonstrar as metas da organização, as suas ideias e os seus valores, tanto aos colaboradores como aos clientes, ou seja, a todos os seus *stakeholders*.

O que se pretende com a visão, valores e missão é criar e desenvolver uma cultura organizacional própria, que crie o ambiente que se deseja e se acredita proporcionar o

melhor caminho para o sucesso da organização e de todos os seus colaboradores (Carvalho, 2013).

Assim, antes de se desenvolver a estratégia, a missão, visão e os valores da organização devem ser bem claros, como indica a Figura 2.



Figura 2: Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: <https://ragetech.com.br/wp-content/uploads/2019/04/missao-valores-visao.png>

Missão

A missão define o objetivo básico da organização. É reconhecida por toda a organização, devendo estar presente e ser clara a todo o momento (Rue & Holland, 1989).

Teixeira (2013) acrescenta que a missão de uma organização compreende a definição dos seus fins estratégicos gerais e traduz um vasto conceito de negócio que é essencialmente proposto.

A missão deve ser utilizada em todos os materiais de comunicação interna ou externa da organização (Carvalho, 2013). É através da missão que os colaboradores e os *stakeholders* compreendem o que a empresa pretende fazer (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regnér, 2012).

Visão

De acordo com Peters e Waterman (1982), o primeiro dos atributos de uma organização excelente e inovadora está relacionado à visão de alta direção acerca da

implementação. A visão apresenta um objetivo, um propósito a ser perseguido pelo planeamento estratégico.

Assim, para Gramms (2004), a visão de uma empresa deve responder a algumas perguntas, tais como:

- “Qual é o nosso objetivo?”
- “Quais são nossos valores básicos?”
- “O que fazemos melhor?”
- “O que desejamos realizar?”

Muitos confundem a visão com a missão, mas trata-se de conceitos diferentes. E, ao contrário do que se faz em muitas organizações, o texto da visão é que pode ser mais extenso, pois não tem como propósito ser memorizado pelos colaboradores, mas tão só servir de grande meta geral, que orientará todos os processos de planeamento estratégico ao longo dos anos (Carvalho, 2013).

Valores

Segundo Tamayo e Borges (2001, p. 343), “valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”.

Os valores da organização têm a ver com as atitudes e comportamentos que os fundadores/gestores consideram ser os mais importantes para se ter sucesso na missão e atingir o que apresentam na visão da organização. Os valores organizacionais devem contribuir para que seja exequível atingir a situação plasmada na visão da organização (Carvalho, 2013).

1.5. Pensamento Estratégico e Planeamento Estratégico

Embora distintos, tanto o pensamento como o planeamento estratégico estão ligados fortemente porque suportam a gestão estratégica. A junção de forma sistemática do planeamento estratégico a um bom pensamento estratégico constitui não apenas um

desafio da atualidade, com relevância cada vez maior, mas também uma capacidade determinante para a sustentabilidade das empresas (Heracleous, 1998).

O pensamento estratégico e o planejamento estratégico estão interligados num processo dialético, no qual ambos são necessários para uma gestão estratégica, sendo que cada um por si só não é suficiente (Heracleous, 1998).

Belmiro (2003) e Tavakoli e Lawton (2005) defendem que o planejamento estratégico só pode ser realizado depois do pensamento estratégico estar concluído.

A união do pensamento estratégico com o planejamento significa a união da alma com o corpo da organização (Fairholm & Card, 2009).

1.6. Análise Estratégica: Análise dos Ambientes Externo e Interno – SWOT

Uma análise detalhada do meio envolvente ou externo da empresa poderá eventualmente decidir a sobrevivência de uma organização, uma vez que esta interage constantemente com o ambiente que a rodeia e está em constante mutação (Freire, 2000).

A análise estratégica do meio externo prepara as organizações para as alterações no meio envolvente, baseando-se no conhecimento e compreensão da posição estratégica da empresa no mercado (Angwin, Johnson, Regné, Scholes, & Whittington, 2012).

Segundo Serra et al. (2008, p. 150):

Analisar o ambiente externo é importante, mas não é suficiente. Os gestores precisam de analisar internamente a sua organização. Ao estudar o ambiente interno, os gestores identificam o que conseguem fazer considerando as competências e recursos atuais da organização. A análise interna da organização permite-lhes perceber quais as áreas onde têm maiores competências e maiores fraquezas e, assim, entender quais os recursos que precisam de ser desenvolvidos para competir no seu setor de atividade. Ou seja, ao realizar a análise interna da sua empresa, o gestor está a fazer uma avaliação de todos os seus recursos.

Para Sertek (2007), a análise SWOT é uma técnica de análise dos ambientes internos e externos, comumente utilizada para avaliar o posicionamento da organização e de sua capacidade de competição.

De acordo com Cardoso, Eiras, Nunes e Rodrigues (2005):

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da *Harvard Business School*, e posteriormente aplicadas por inúmeros académicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através destas

quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.

Tudo isto é visível na Figura 3:

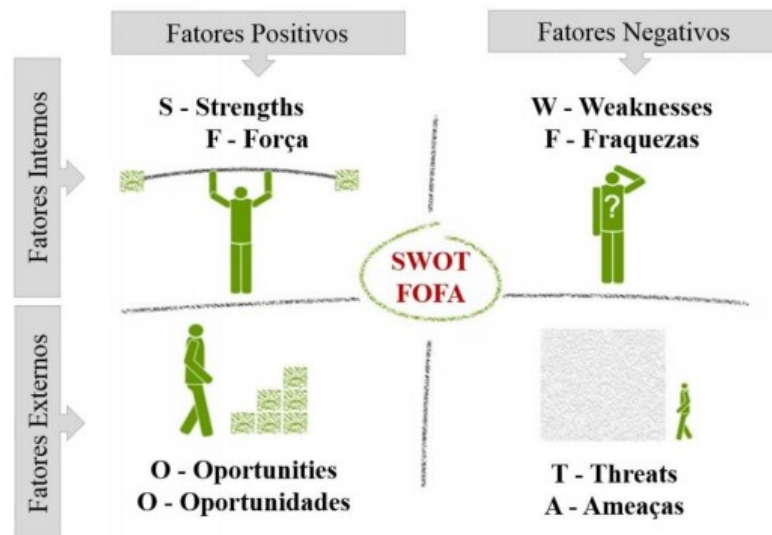


Figura 3: Variáveis da Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Casarotto (2018)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), esta ferramenta avalia estrategicamente a gestão, se esta é ou não competitiva no mercado.

Segundo a Figura 3, podemos ter a percepção do que se passa no interior e no exterior da organização, o que permite sermos mais claros nas metas que queremos alcançar, quer a nível individual, quer a nível organizacional. Isto é possível se relacionarmos as oportunidades e as ameaças (ambiente externo) com a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos (ambiente interno).

Forças/Pontos Fortes

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (Matos, Matos, & Almeida, 2007, p. 151).

Fraquezas/Pontos Fracos

As fraquezas são consideradas “deficiências” que reduzem a capacidade de desempenho da organização e devem ser identificadas e superadas para evitar a respectiva falência (Almeida, Matos, & Matos, 2007).

Oportunidades

São situações, tendências ou fenómenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (Bôas, Callaes, & Gonzales, 2006).

Ameaças

Segundo Lima (2016, p. 12), “as ameaças são aspetos externos que impactam diretamente a empresa e não podem ser controladas, elas podem prejudicar o desenvolvimento da organização e acarretar perda de posicionamento no mercado”.

Terminando assim o primeiro capítulo, onde foram abordados os conceitos de gestão estratégica e os métodos para a alcançar, passamos para o segundo capítulo, com uma abordagem humanística, explicando a importância dos recursos humanos e da inovação para a implementação de uma estratégia de sucesso.

CAPÍTULO 2 – A INOVAÇÃO COMO FATOR CRÍTICO DE SUCESSO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Wood (2000, p.239), a definição de “mudança” nas organizações não é um contexto novo, apenas ganhou contornos diferentes ao longo dos anos. O aumento da instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição colocou a questão da mudança como fator central para sobrevivência das organizações. O foco passa a ser mudar para criar uma *performance* competitiva.

Como afirmam Neto, Oliveira e Teixeira (2005, p.40), o novo mundo dos negócios é condicionado por uma série de variáveis que atuam sobre as organizações num acelerado ritmo de velocidade. Assim, destacam-se, pelo seu impacto elevado: a sociedade do conhecimento, a sociedade da informação e a hipercompetitividade.

Segundo Meneghetti, Sacomano e Silva (2009, citado por Chiavenato, 1999, p. 6), nos tempos atuais as organizações estão a ampliar a sua visão e atuação estratégica, todo o processo produtivo realiza-se somente com a participação conjunta de vários colaboradores. Assim precisam dos colaboradores como parceiros nas organizações. Os mesmos autores ainda reforçam que os colaboradores contribuem com os seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

E, foi assim que a área de Recursos Humanos ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Chegamos assim, ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução para as demandas de excelência organizacional (Araújo, 2006, pp. 3-4).

Assim, o sucesso de uma organização implica a junção de vários fatores ou a reunião de diversas condições, entre as quais podemos salientar a Gestão de Recursos Humanos (RH), o Empreendedorismo, a Inovação e a Cultura da Organização.

2.1. A Importância dos Recursos Humanos para a Inovação

Desde o início do séc. XX até à década de 80, as alterações nas práticas de RH eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerir os seus colaboradores passou a ser considerado um fator crítico de sucesso na vantagem competitiva sustentável da organização (Pfeffer, 1994, p. 271).

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina as organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de como funciona a cultura de cada organização, as características do ambiente, o negócio da organização, a tecnologia usada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato, 1999, p. 6).

Martins, Gerenciais e Prática (2012) defendem que as organizações têm que se adaptar consoante o mercado em que estão inseridas para se conseguirem adaptar. Para isto acontecer, é necessário introduzir funções realizadas pelos colaboradores da organização, visto que é através deles que a estratégia e as metas traçadas tomem um rumo positivo, tanto no curto como no longo prazo.

Segundo Carvalho e Rua (2017), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) incentiva a capacidade de inovação nas organizações, mostrando-se assim, muito importante num contexto de competitividade. É da responsabilidade dos gestores selecionar, desenvolver e orientar os melhores colaboradores para cada função específica.

Tavares (2010) afirma que no século passado, as organizações para se manterem a funcionar precisavam mais intensamente de força física e capacidade manual. Isto corrobora muitas ideias sobre sistemas de trabalho desumano, gestores que não se responsabilizam pela segurança e bem estar dos colaboradores, etc. As organizações não filtravam pessoas com qualificações para trabalhar nas empresas.

À medida que os anos foram passando, a GRH evoluiu imenso e acompanha, agora, todas as mudanças que ocorrem nos indivíduos, nas organizações, nas sociedades, etc. O que antes era menosprezado passou a ser um recurso valioso para as empresas: pessoas qualificadas e dotadas de conhecimento. Segundo Hall (2004), a partir da década de 80, com as alterações sofridas na tecnologia, a GRH esteve sempre em processo de evolução para otimizar os recursos de forma eficaz e eficiente, mas, também, começou a haver alterações ao nível da concorrência, o que fez com que as organizações precisassem de adaptar as suas metas e os seus objetivos estratégicos, de forma a diferenciar-se da concorrência (Tavares, 2010).

Para Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso e Marques (2015, p.57), “a GRH caracteriza-se pelas políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e capacidade de aprendizagem da organização”.

Segundo Dessler (2003), a estratégia da organização está ligada à GRH de forma que os colaboradores sejam uma mais-valia para a organização pois, sem eles a colaborar, a organização nunca conseguiria pôr em prática a sua estratégia.

As relações no trabalho são consideradas concordantes quando geram sentimentos de satisfação e bem-estar e estas merecem ser partilhadas por todos (Fisher, 2010).

A estruturação da função pessoal apenas surge nas primeiras décadas do século XX, provocando uma “maior sofisticação na organização do trabalho e na conseqüente gestão das pessoas que o executavam” (Rego et al., 2015, p. 67).

É preciso saber motivar e incentivar os colaboradores para que eles dêem o seu melhor na função que executam na organização e esse papel cabe aos gestores de RH. Segundo Drucker (2000), devemos tratar as pessoas como colaboradores e não como empregados ou “homens-máquina”. Estamos perante uma forma diferente e mais eficaz de melhorar os negócios das organizações, colaborando em parceria e envolver todas as partes interessadas.

Quando a cultura das organizações e o fator “capital humano” têm uma relação forte dentro da organização, adquirem-se além de novos conhecimentos, *soft skills*, tais como, habilidades e competências que, uniformizando-as, torna-se fonte de vantagem competitiva (Ferraz, 2011; Moreno, 2012; Shaw, Park, & Kim, 2013).

2.2. Empreendedorismo e Inovação

De acordo com Dornelas (2005, p.29), a palavra empreendedor deriva da palavra francesa *entrepreneur* e significa “aquele que assume riscos e começa algo novo”.

Dornelas (2005, p.23) ressalta que estamos na era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão a revolucionar e a transformar os conceitos económicos, estabelecendo novas relações de trabalho e a gerar riqueza para a sociedade.

Deve-se ressaltar ainda que, na visão de Schumpeter (1949), citado por Dornelas (2005, p. 39), “o empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”, sendo que os próprios autores complementam, “o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas que também pode inovar dentro de negócios já existentes”.

Ainda para Dornelas (2008, p. 29), “o processo empreendedor envolve algumas atividades como o processo de geração de algo novo, de valor, e requer do empreendedor o comprometimento de tempo e esforço para fazer a empresa crescer, e por fim, que os riscos calculados sejam assumidos e decisões críticas tomadas; é preciso ousadia e ânimo apesar de falhas e erros”.

No entanto, a definição de empreendedorismo está intrinsecamente ligada a aspetos referentes ao empreendedor. Segundo Chiavenato (2008, p. 7), “o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é um sujeito dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”.

Leite e Melo (2008) colocam o “empreendedor” na base do “empreendedorismo” pois só os gestores que empreendem é que conseguem executar ações de liderança e inovação para desenvolver a organização.

A inovação é “o coração da atividade empreendedora” (Drucker, 1998). Os gestores, dentro da organização, procuram novas oportunidades no mercado que sejam potenciais negócios para a empresa e para a estratégia da mesma. Segundo o autor, todo este processo de empreender e inovar requer dedicação, compromisso, esforço e foco nos objetivos organizacionais.

Para Leite (2000), empreendedorismo é a criação de valor realizada pelos colaboradores das organizações e pelas organizações em si, cooperando entre si de forma a capacitar a transformação através da criatividade ou de uma ideia.

De acordo com Dornelas (2008), há uma diferença entre gestor e empreendedor. Gestor é aquele que planeia, organiza, dirige e controla. Já o empreendedor é capacitado de criar e de inovar os produtos e/ou serviços de maneira a satisfazer os clientes.

Também Sarkar (2010, p. 14) entende que “a criação de empresas tem um impacto positivo não só no emprego, mas também na inovação, na produtividade e na renovação económica”.

Assim, apesar de existirem várias definições para o termo “empreendedorismo”, todas se relacionam com a satisfação dos clientes e à sobrevivência das organizações, de forma criativa e inovadora.

2.3. Inovação como Vantagem Competitiva

Inovação, segundo Michaelis (2002, p. 329) significa progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, facto ou ação.

Segundo Teixeira et al. (2005, pp. 42-43):

O mundo dos negócios está a dar lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas. Essa situação reflete um novo mundo do trabalho, caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico como um novo tipo de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo na sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder.

Pode-se inferir que as organizações que mais se destacam em rentabilidade são aquelas que investem com maior eficiência e eficácia em inovação e geram produtos, serviços e negócios inovadores de forma contínua (Bonini & Sbragia, 2011).

É possível inferir que por intermédio da capacidade de inovação, as organizações podem atingir resultados como aumento de desempenho, criação de vantagem competitiva e crescimento organizacional (Gallegos & Torner, 2018).

O pioneiro, no que diz respeito a abordar a importância que a inovação tem no crescimento e desempenho organizacional, foi Schumpeter (1977), que define a inovação como sendo a mudança inevitável na forma de se realizarem tarefas.

Segundo Gupta (2008), o termo “inovação” é um tema geral que sempre fez parte da humanidade como também do contexto organizacional, ou seja, na prática da gestão.

Para Cunha (2007), a inovação é um termo pequeno, mas que pode mudar radicalmente o sucesso de uma organização. O autor considera necessário praticarmos atitudes inovadoras para a sobrevivência das empresas e não apenas como opção da estratégia.

Para Gaynor (2002), a inovação é uma disciplina da Gestão, que envolve o foco na missão da organização, na procura por oportunidades únicas, determinando onde elas se encaixam melhor na direção estratégica da organização, definindo as medidas para o sucesso, e reavaliando continuamente essas oportunidades.

Os avanços tecnológicos, que se têm verificado, contribuíram em larga escala para o desenvolvimento económico durante as últimas décadas tendo a inovação vindo a destacar-se como principal estratégia competitiva, de sobrevivência e crescimento das

empresas, além da possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado, gera vantagens competitivas (Porter, 1990).

Este ponto de vista de Porter é reforçado por Silva (2016), que afirma que a capacidade competitiva de uma empresa, hoje em dia, está em grande medida correlacionada com a sua capacidade de inovar. E, por sua vez, os países com maior capacidade de inovação apresentam melhores índices de desenvolvimento humano e de riqueza (Silva, 2016).

O Manual de Oslo (2018) também reforça que as empresas inovam com o objetivo de maximizar os seus lucros garantindo desta forma alguma vantagem competitiva comparativamente aos seus concorrentes.

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

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

A inovação desempenha um papel fundamental para a entrada em novos mercados, manter a participação no mercado existente e aumentar a vantagem competitiva das empresas (Hariyati & Tjahjadi, 2015), e é um elemento muito relevante da estratégia de negócios de uma empresa e, assim, torna-se um importante contributo para obter um maior nível de competitividade (Hariyati & Tjahjadi, 2015).

Segundo Vasconcelos e Oliveira (2018), as pequenas empresas sentem mais dificuldade a tentar aceder aos recursos tecnológicos, diminuindo assim a sua capacidade inovadora. Já as grandes empresas, por terem uma hierarquia superior, dispõe de maior facilidade de acesso a oportunidades de negócio e têm maior foco no que toca a ir ao encontro de processos inovadores.

Nas micro e pequenas empresas, o processo inovador ocorre de acordo com o grau de conhecimento existente, aliado às características sociais e económicas da empresa e possuem capacidades de inovação que devem ser reconhecidas e precisam de ser identificadas para que ocorra a melhoria dos processos na sua gestão (Bittar, Di Serio, & Vasconcellos, 2018). O quadro 1 evidencia essas capacidades.

Capacidades	Características
Utilização de recursos para exploração do conhecimento.	Levar conhecimentos adquiridos externamente para o ambiente interno da empresa, e continuar explorando os que ainda estão por vir
Capacidade empresarial	Reconhecer, desenvolver e explorar novas oportunidades e novos negócios.
Capacidade de gerir o risco	Habilidade e disposição para enfrentar riscos e identificá-los numa oportunidade
Recursos de rede e cooperação	Explorar novas redes de negócio.
Capacidade de desenvolvimento	Diferenciar no mercado por meio de produtos e serviços. Capacidade
Capacidade de gestão	Adaptação e modificação de novos mercados e clientes.
Capacidade de extensão para novos mercados.	Aumento das vendas, expandindo para novos mercados.

Quadro 1: Capacidades de Inovação essenciais às PME's

Fonte: Adaptado de Bittar et al. (2018)

No entanto, Bittar et al. (2018, p. 4) referem que a prática da inovação está cada vez mais a ser utilizada nas micro e pequenas empresas, de uma maneira menos formal, como por exemplo: “darem asas à imaginação” para melhorar continuamente os seus processos, mas com dificuldades em delinear um planeamento formal, ou então, conseguirem fazer esse processo de melhoria contínua durante um longo prazo. Isto torna-se um ponto fraco e/ou ameaça para a empresa e pode resultar numa redução das receitas. Porém, apesar dessas dificuldades, as PME's mostram ser capazes de criar novos caminhos de forma a conseguirem inovar no mercado.

Os autores Silva e Dacorso (2014, p. 5) apontam como principais obstáculos enfrentados pelas micro e pequenas empresas no ambiente competitivo e que contribuem para a dificuldade em inovar:

- Dificil acesso ao financiamento;
- Má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam;
- Pouca visão de negócio por parte dos gestores;
- Baixo nível de escolaridade do gestor;
- Capital social frágil;
- Incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa;
- Desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas participam.

Assim, entende-se que capacidade de gerar inovação numa organização é a capacidade de produzir novos produtos para os clientes ou encontrar novos mercados para atuar, mediante a combinação da estratégia com processos inovadores criados pelos gestores da organização.

2.3.1. Cultura da Inovação

Segundo Teixeira et al. (2005, p. 56), “entende-se como cultura um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, sentir, expressar em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou organização, com certa regularidade no tempo e espaço”.

Para Green (2015), cultura da inovação é uma “ferramenta estratégica” usada pelos gestores de forma a aumentar a produtividade e o sucesso das organizações.

A cultura das organizações consegue, se for aplicada corretamente, manter a organização unida, visto que, reflete os valores, os ideais e as crenças que os colaboradores da organização possam compartilhar (Smircich, 1983).

A cultura para a inovação permite à organização tornar-se mais flexível e mais organizada, visto que todos os processos da cultura organizacional são para ser reconhecidos por todos os colaboradores da organização.

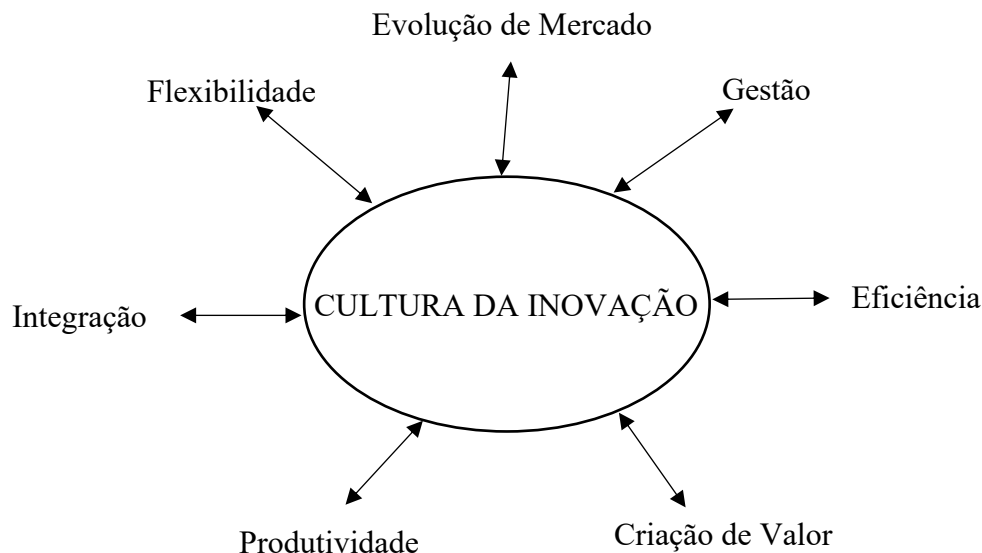


Figura 4: Cultura da Inovação

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 4, os elementos importantes que compõem a cultura da inovação são vários, tais como: flexibilidade, integração, eficiência, produtividade, criação de valor, gestão e evolução de mercado. Estes interagem entre si de forma a tornar a organização mais produtiva e mais perto do sucesso, evoluindo num ambiente favorável aos processos de inovação e eliminando alguns riscos/entraves.

CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Uma boa implementação da estratégia não é garantia de sucesso da mesma. Assim, é fundamental haver um método formal para a implementação da estratégia e para o controlo adequado do desempenho da mesma.

Neste capítulo serão abordados os conceitos de Avaliação do Desempenho, o *Balanced Scorecard* e as suas quatro perspetivas (perspetiva financeira, perspetiva clientes, perspetiva dos processos internos e perspetiva de aprendizagem e crescimento).

3.1. Avaliação do Desempenho

Segundo Singh e Garg (2008), a medição do desempenho trata-se de um processo de qualificação da eficácia e da eficiência do sistema de produção e da prestação de bens e/ou serviços. É necessário reforçar a procura da melhoria contínua do desempenho organizacional, tanto na qualidade como na produtividade dos produtos prestados, devido às pressões cotidianas sofridas pelas organizações. Perante este cenário, há uma necessidade de avaliação das organizações de modo que estas sobrevivam e cresçam para dar a melhor resposta possível aos seus *stakeholders*. Desde a década de 90, a avaliação do desempenho organizacional tem passado por uma grande “revolução” (Neely, 1998).

Quando falamos em “revolução”, falamos em grandes mudanças e alterações significativas a que estes processos de avaliação do desempenho organizacional estão sujeitos. A avaliação da organização inicialmente tinha como principal foco critérios meramente de base financeira e económica, ou seja, eram utilizados modelos centralizados apenas na focalização dos lucros gerados pela organização. Porém, devido às alterações que o ambiente organizacional tem sofrido, a avaliação do desempenho “obriga” novas formas de pensar e reavaliar a organização (Dutra, 2005).

Desde então começam a aparecer novos modelos para medir o desempenho das organizações, que incluem as medidas financeiras, mas também informações relativamente ao desempenho de cada área e de cada departamento organizacional.

Ferreira e Otley (2009) defendem que, mediante a análise do desempenho, as organizações conseguem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade face às exigências dos ambientes externo e interno em que estão inseridas, permitindo assim conferir se os objetivos estratégicos adotados ao nível da inovação apresentam resultados práticos negativos ou positivos.

É frequente a necessidade das organizações desenvolverem novos mecanismos para a avaliação do desempenho que irão refletir em medidas de desempenho balanceadas, ou seja, refletir um equilíbrio entre os dois tipos de indicadores de desempenho: financeiros e não financeiros. Desta forma, a avaliação do desempenho passa a ser um processo já integrado de forma sistemática na organização, permitindo assim avaliar diversos aspetos a nível operacional a fim de perceber se os objetivos de longo prazo estão ou não, a ser alcançados (Kaplan & Norton, 2000).

3.2. *Balanced Scorecard (BSC)*

Segundo Ribeiro (2008), o termo BSC abrange dois princípios. O primeiro faz referência ao termo *balance*, diz respeito ao equilíbrio/balanço, ou seja, todos os objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e de medidas não financeiras, de indicadores de atividade e de resultados e das perspetivas interna e externa da organização. O segundo, faz referência ao termo *measurement*, que destaca a necessidade das variáveis do modelo serem objetivas, claras e mensuráveis.

O BSC surgiu quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo com diversas organizações, intitulado “*Measuring performance in the organization of the future*” (Kaplan & Norton, 1996). O principal objetivo desse trabalho apareceu mediante a insatisfação de vários gestores relativamente à eficácia de métodos já existentes, apoiados em indicadores financeiros para a avaliação do desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (1996) referem que este modelo, surgido em 1990, era mais do que apenas um modelo de avaliação do desempenho que reunia indicadores financeiros e indicadores não financeiros. Os autores constataam que o BSC ajuda na implementação da estratégia.

Segundo Ondoro (2015), o BSC é uma ferramenta de gestão baseada na estratégia da organização permitindo, assim, medir o desempenho da organização.

Para Crespo, Carvalho e Filipe (2014), o BSC é um incontornável representante do que deve ser um modelo de medição e acompanhamento do desempenho organizacional, conseguindo providenciar resultados fundamentais para o futuro de uma organização, o que permite determinar a sua posição atual, comunicar a direção ou o caminho, estimular a ação nas áreas importantes, facilitar a aprendizagem e influenciar os comportamentos.

O BSC fornece uma análise mais profunda e complexa do desempenho da organização, utilizando quatro indicadores que permitem ter uma visão integrada das principais vantagens relativamente aos *scorecards*. Estes quatro indicadores vão ao encontro dos objetivos estratégicos (Guzmán, Quesado, & Rodrigues, 2018).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25),

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo.

O BSC foca o negócio (indicadores financeiros) mas coloca, também, a estratégia e a visão (indicadores não financeiros) no foco principal da organização, como por exemplo, a satisfação dos clientes, qualidade dos produtos/serviços, prazos de entrega, desempenho dos processos, inovação, etc. (Kaplan & Norton, 1992).

Olve, Roy e Wetter (1999, pp. 10-11) afirmam que as principais vantagens na implementação do BSC estão relacionadas com:

- Fornecer à gestão de topo um controlo das diferentes dimensões estratégicas da organização;
- Comunicar, de forma clara, qual a contribuição individual de cada colaborador para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com os clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para uma aprendizagem sistemática a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o facto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela organização resultarão em benefícios imediatos de aumento de lucro ou redução dos custos.

De acordo com os mesmos autores, o BSC possibilita uma visão equilibrada das áreas estratégicas da organização em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) e permite incluir nessas áreas indicadores numa

relação de causa-efeito para avaliar e conseqüentemente melhorar o desempenho organizacional.

3.2.1. Perspetiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1996), os objetivos e os indicadores de desempenho da perspectiva financeira devem ser os primeiros a serem definidos, pelo facto de constituírem uma referência para as restantes três perspetivas.

Segundo Capon, Farley e Hoeing (1990), nas medidas de avaliação do desempenho financeiro, para esta perspectiva, são incluídas a variação do lucro, valores de mercado, património líquido, *cash flows*, vendas, etc.

As medidas financeiras baseadas em contabilidade começaram a gerar menos interesse porque são dificilmente compreendidas, são medidas internas e não dão visão clara do desempenho futuro da organização. Por apresentarem pouco ênfase nos clientes e nos concorrentes, sugerem-se as três seguintes perspetivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (Bourne, Mills, Neely, & Platts, 2003).

“Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?” esta é a pergunta para esta primeira perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11). Se a empresa conseguir obter vantagem competitiva, o desempenho financeiro é automaticamente maior.

Desta forma, a perspectiva financeira apresenta um duplo papel (Kaplan & Norton, 1997, p. 50):

- Permite definir o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- Serve como meta principal para os objetivos e indicadores de desempenho das outras perspetivas.

3.2.2. Perspetiva Clientes

A globalização promove o crescimento da concorrência, pelo que a satisfação do cliente torna-se a principal estratégia para garantir a sobrevivência e a competitividade das organizações (Afiouni, 2007). Assim, para uma organização manter ou aumentar a

sua participação no mercado, precisa de conhecer as necessidades dos seus clientes de modo a adaptar os seus produtos e serviços a essas mesmas necessidades.

“Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?” esta é a pergunta para esta perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11).

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem as suas medidas de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67),

Antes as empresas podiam concentrar-se nas suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram por constatar que os concorrentes obstruíam-lhes o mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

Segundo Thomaz (2015), na identificação dos objetivos estratégicos desta perspectiva, ficou patente o objetivo de melhorar significativamente a proposta de valor da empresa para os seus clientes. A satisfação e retenção do cliente e a focalização no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir.

3.2.3. Perspetiva dos Processos Internos

As medidas de desempenho baseadas no cliente são importantes, mas têm de ser traduzidas em medidas sobre o que a empresa deve fazer internamente para ir ao encontro das expectativas dos clientes. Os gestores devem focar-se nas operações internas críticas, que permitem satisfazer as necessidades dos clientes, uma vez que excelentes desempenhos derivam dos processos que ocorrem dentro da organização (Kaplan & Norton, 2004).

“Para satisfazermos os nossos *stakeolders* e clientes, em que processo de negócios devemos alcançar a excelência?” esta é a pergunta para esta perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11).

As organizações adotam a inovação como resposta a mudanças no conhecimento tecnológico e de gestão, na concorrência do setor, nas expectativas dos clientes ou nas aspirações dos altos executivos, na obtenção de competências diversas e num melhor nível de desempenho (Roberts & Amit, 2003).

Kaplan e Norton (1996) sugerem que os indicadores selecionados para esta perspectiva sejam estabelecidos após a definição dos objetivos associados à perspectiva financeira e dos clientes, permitindo, desta forma, identificar quais os processos internos que permitirão cumprir os objetivos estabelecidos relativamente às duas perspectivas anteriores.

No ponto de vista de Kaplan e Norton (1997, p. 99), nesta perspectiva, os objetivos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócio, nos quais a empresa deverá ir em busca da excelência.

Ainda segundo os autores (1997, p. 101), os gestores devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que inclui três processos principais:

- **Inovação:** Neste processo a organização pesquisa as necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades;
- **Operações:** Neste processo, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.
- **Serviços pós-venda:** Este último processo é o serviço de atendimento ao cliente após a venda ou a entrega de um produto ou serviço.

3.2.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Segundo Neves (2012), as organizações operam num ambiente dinâmico caracterizado por uma intensidade da concorrência global que exige às organizações uma resposta rápida à mudança, através da necessidade de melhorar e criar valor para os clientes e acionistas.

“Para alcançarmos a nossa visão, como sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?” esta é a pergunta para esta perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 11).

Assim, nas organizações, todos os colaboradores precisam de estar envolvidos num processo contínuo de aprendizagem e crescimento de cada aspeto da organização, para manter ou melhorar a sua posição competitiva para alcançar a estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 29), a quarta e última perspectiva do BSC identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhoria contínua a longo prazo. A aprendizagem e o crescimento provêm de três fontes principais:

- Pessoas;
- Sistemas;

- Procedimentos organizacionais.

De acordo com os mesmos autores (1997, p. 131), esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar a outras três perspectivas.

3.2.5. As Quatro Perspectivas como um Todo

O BSC leva à criação de uma rede de indicadores de desempenho, que devem atingir todos os níveis da organização, tornando-se, assim, uma ferramenta de comunicação como da estratégia organizacional (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2006).

O BSC pode ser aplicado em qualquer organização, seja ela microempresa, pequena ou grande empresa. O BSC serve para avaliação e gestão da estratégia de negócios, supervisionar a eficiência das operações e comunicar os processos relacionados com todos os colaboradores (Ondoro, 2015).

O mapa estratégico, como pode ser visto na Figura 5, deve ser bem observado e compreendido pois possui uma importante ferramenta de alinhamento e comunicação da estratégia e dos processos e sistemas que suportam a implementação da mesma (Kaplan & Norton, 2004).

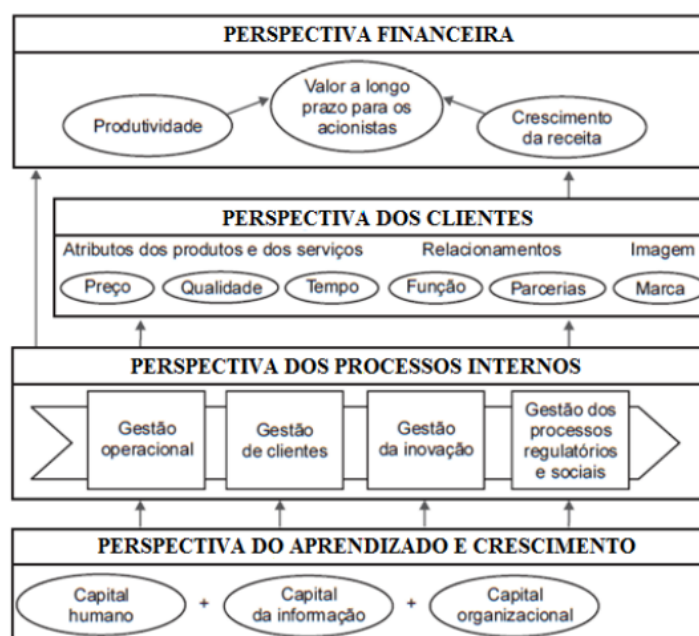


Figura 5: Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

De acordo com os mesmos autores e como é visível na figura 5, o BSC permite através das quatro perspectivas definir e medir o desempenho dos diversos objetivos a atingir das organizações, através da utilização de medidas de medição de desempenho, os indicadores, verificar se as metas estão ou não a ser atingidas e alinhar as iniciativas das organizações de modo que os objetivos inerentes à estratégia e visão definidos sejam atingidos.

Segundo Kaplan e Norton (2004, pp. 33-34),

Os objetivos destas quatro perspectivas relacionam-se numa cadeia de relação causa-efeito. O desenvolvimento dos ativos intangíveis induz a melhoria no desempenho dos processos, impulsionando o sucesso para os clientes e para os acionistas. Esta ligação de causa-efeito é a estrutura na qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mesmo faz com que a organização esclareça a lógica de como e para quem ela criará valor.

Desta forma, os gestores de topo obtêm informação de quatro perspectivas diferentes, reunindo num único documento de gestão muitos elementos, aparentemente díspares, mas que se completam na análise do desempenho da organização.

PARTE 2: ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores torna-se fundamental para abordar e justificar as escolhas metodológicas que irão ser abordadas neste capítulo.

As escolhas metodológicas constituem um conjunto de métodos e técnicas científicas que conduzem o processo de investigação (Fortin, 2009).

A investigação é uma atividade intelectual que resulta de um problema da vida prática e que, através do seu questionamento e análise, é atualizado face à realidade (Vilelas, 2017).

Neste âmbito, e de forma a proceder à escolha de medidas adequadas, realizou-se um estudo detalhado dos conceitos, métodos e técnicas de investigação com base na temática desta dissertação.

Este capítulo apresenta o objeto de estudo, o problema, os objetivos e hipóteses de investigação, a operacionalização das variáveis, a formulação do modelo concetual, a descrição da população alvo e a caracterização dos participantes no estudo, os instrumentos de investigação e a descrição dos procedimentos de recolha e análise de dados.

4.1. Objeto de Estudo, Problema e Objetivos de Investigação

Vivemos numa sociedade cada vez mais evolutiva, fruto da globalização, onde as mudanças constantes e aceleradas emergem a cada dia fazendo com que as empresas sejam obrigadas a acompanhar essa evolução, investindo nos seus recursos humanos para apostar na inovação e no desempenho organizacional, de modo a levar a cabo a estratégia estabelecida e obter vantagem competitiva no mercado.

Após a revisão da literatura e do estudo pormenorizado sobre a gestão empresarial, este trabalho apresenta alguns fatores que exercem influência na estratégia e inovação e como consequência no desempenho das organizações.

Neste âmbito, pretende-se com a presente investigação encontrar respostas para o problema, através do estudo do processo de inovação adotado pelas PME's portuguesas situadas na região de Aveiro, nomeadamente, através do estudo relacional efetuado entre as quatro variáveis do BSC: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Assim, a problemática do estudo consiste em saber: *“Qual é a influência da inovação, como fator crítico de sucesso, no desempenho organizacional das pequenas e médias empresas da região de Aveiro, Portugal?”*

Do grupo dos objetivos definidos apresenta-se uma distinção entre os objetivos gerais e os objetivos específicos, porque "tanto os objetivos gerais como os específicos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais" (Baptista & Sousa, 2011, p. 26).

Assim, o objetivo principal é analisar a influência da inovação no desempenho organizacional e responder ao problema em estudo, visto que, à medida que os anos passam, as organizações estão cada vez mais evoluídas e a concorrência é cada vez maior. Para uma organização se poder manter no mercado gerando lucro ou com vantagem competitiva, é preciso não só definir e gerir a sua estratégia, como também ter a noção de que a inovação é tão ou mais importante para a organização conseguir gerar lucros e resistir às mudanças do exterior.

Já os objetivos específicos são descritos como:

- Identificar as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista demográfico e contextual;
- Averiguar a relação entre a inovação e o desempenho organizacional;
- Validar os resultados do modelo conceptual proposto.

4.2. Hipóteses de Investigação

Uma hipótese de investigação é “um enunciado formal que prediz a ou as relações esperadas entre duas ou mais variáveis. É uma resposta plausível para o problema de investigação” (Fortin, 2009, p.370).

No entender de Fortin (2009), a hipótese é uma previsão de uma relação existente entre variáveis que se verifica empiricamente, tendo em conta, tal como uma questão de investigação, as variáveis-chave e a população-alvo.

A estratégia de uma organização reflete a orientação a seguir pelo gestor/administrador de uma empresa, relativamente ao crescimento, estabilidade e contenção (Liyanage & Weerasinghe, 2018).

Tendo em conta que o objetivo principal das organizações é a criação de valor para os acionistas e, também, a necessidade de atender às expectativas do mercado de ações,

os dados financeiros representam a linguagem apropriada para a atuação política (Henri, 2006).

Para verificar se os objetivos definidos estão a ser atingidos, é necessário monitorizar o desempenho, de forma a verificar se os mesmos estão a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, através da avaliação de indicadores (Ondoro, 2015).

A orientação da empresa para o cliente requer que esta compreenda e satisfaça as suas necessidades, pois, ao fazê-lo, obtém recompensas em forma de lucros. Uma empresa que crie valor para os seus clientes obtém um desempenho contínuo acima da média (Porter, 1985). Desta forma, formula-se a primeira hipótese de investigação:

- **Hipótese 1:** Os processos de inovação influenciam positivamente o desempenho financeiro.

Stewart (1997) enfatiza a relação entre as capacidades dos funcionários e os clientes. De acordo com Zeithaml e Bitner (1996), a qualidade percebida pelos clientes é o fator chave para a satisfação do cliente.

A capacidade da empresa em estabelecer e manter relações personalizadas com os clientes é um fator crucial de sucesso (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993). Posto isto, formula-se a segunda hipótese de investigação:

- **Hipótese 2:** Os processos de inovação influenciam positivamente os clientes.

Uma empresa que opte por uma estratégia direcionada para a inovação torna-se mais competitiva e com melhor desempenho, relativamente aos concorrentes (Barney, 1991).

As capacidades organizacionais internas, como a tecnologia, o marketing, os fatores de integração, investigação e desenvolvimento cultural, trazem consequências importantes para a inovação da empresa (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Surge, assim, a terceira hipótese de investigação:

- **Hipótese 3:** Os processos de inovação influenciam positivamente os processos internos.

A aprendizagem organizacional visa manter e desenvolver a competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas (Dodgson, 1993).

O processo de aprendizagem individual é dinamizado e enriquecido pela partilha de informação e conhecimento, a par de uma abertura que estimula a curiosidade, o debate e a discussão das práticas existentes (Sahaya, 2012). Por último, surge a quarta hipótese de investigação:

- **Hipótese 4:** Os processos de inovação influenciam positivamente a aprendizagem e o crescimento.

4.3. Operacionalização das Variáveis de Investigação

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), a identificação das variáveis é uma fase imprescindível nos trabalhos de investigação, dado que é através da observação que se encontrarão respostas para as questões iniciais.

Tendo por base o estudo empírico quantitativo realizado tornou-se imprescindível a identificação e operacionalização das variáveis.

Assim, e tendo em conta o problema e objetivos de investigação, identificaram-se cinco variáveis:

- Inovação;
- Desempenho financeiro;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizagem e crescimento.

4.4. Modelo Concetual de Investigação

A revisão da literatura aponta para uma influência positiva da gestão estratégica e da inovação com as quatro dimensões do *balanced scorecard*, desempenho financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (hipóteses de investigação 1, 2, 3 e 4), a variável inovação é a variável independente passível de ser manipulada pelo

investigador, de modo a estudar o seu efeito sobre as variáveis dependentes: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. Conforme a formulação das hipóteses de investigação e a especificação das relações entre as variáveis, propõe-se o seguinte modelo concetual de investigação.

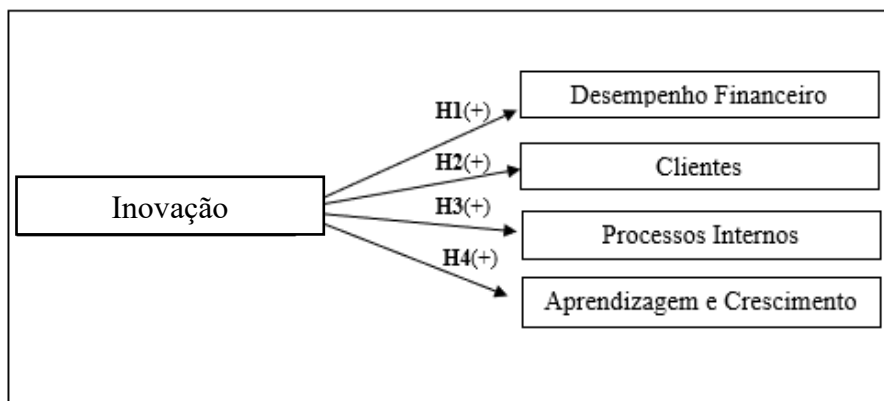


Figura 6: Modelo Concetual de Investigação, integrando as Variáveis, Inovação, Desempenho Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Tipologia de Investigação

A presente investigação situa-se no espaço do Positivismo, pois as hipóteses levantadas podem ser validadas através de modelos matemáticos/estatísticos, sobressaindo a fiabilidade e a validade das conclusões, de acordo com os objetivos a alcançar (Novas, Alves, & Sousa, 2017).

A metodologia aplicada integra o grupo das metodologias empírico-formais, seguindo uma lógica de investigação predominantemente hipotético-dedutiva, pois, numa fase inicial, formulam-se as hipóteses baseadas na literatura existente; seguidamente, testam-se as hipóteses com a informação proveniente da observação dos fenómenos, e, por fim, faz-se uma reflexão crítica, submetendo a teoria à prova dos factos observados, evitando-se, assim, a possibilidade de contestação (Novas et al., 2017).

Com o objetivo de descrever fenómenos e avaliar a grandeza e confiabilidade das relações entre eles (Polit & Hunger, 1995), a metodologia utilizada nesta investigação

será de natureza quantitativa, o que permitirá descrever, verificar as relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após a manipulação da variável independente (Fortin, 2009).

De forma a alcançar os objetivos definidos e obter o maior número de respostas possível para as questões da investigação, utilizou-se o questionário, pois oferece a vantagem de generalizar os resultados para um universo, através de uma amostra da população.

4.6. Caracterização da Amostra

De acordo com a tabela 1, dos 106 inquiridos, 44 (41.5%) são do género feminino e 62 (58.5%) são do género masculino, dos quais 46 (43.4%) casados e 36 (34.0%) solteiros.

A grande maioria dos participantes têm idades compreendidas entre os 18 e os 60 anos.

Mais de metade dos inquiridos têm formação superior, com 44 (41.5%) licenciados e 22 (20.8%) mestres.

O volume de vendas das empresas distribui-se entre 0€ - 500 000€ (n=33, 31.1%), 500 001€ - 1 000 000€ (n=36, 34.0%), 1 000 001€ - 5 000 000€ (n=12, 11.3%) e mais de 5 000 000€ (n=25, 23.6%).

Tabela 1: Caracterização dos Inquiridos

		n	%
Idade	18-30 anos	23	21.7%
	31-40 anos	19	17.9%
	41-50 anos	41	38.7%
	51-60 anos	22	20.8%
	61-70 anos	1	0.9%
Género	Feminino	44	41.5%
	Masculino	62	58.5%
Estado civil	Solteiro (a)	36	34.0%
	Casado (a)	46	43.4%
	Divorciado (a)	8	7.5%
	Outro	16	15.1%

Habilitações literárias	1º Ciclo	2	1.9%
	2º Ciclo	1	0.9%
	3º Ciclo	4	3.8%
	Secundário	44	41.5%
	Licenciatura	33	31.1%
	Mestrado	22	20.8%
Voluma de vendas	0€ - 500 000€	33	31.1%
	500 001€ - 1 000 000€	36	34.0%
	1 000 001€ - 5 000 000€	12	11.3%
	Mais de 5 000 000€	25	23.6%

4.7. Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de investigação utilizado para a recolha de dados foi o questionário. O inquérito por questionário é considerado o método de recolha mais eficaz e eficiente, tendo em conta a dimensão da população em estudo. O questionário foi aplicado *online*.

Os e-mails para envio do questionário estavam disponíveis para todas as empresas presentes na população em estudo. O questionário foi dirigido aos responsáveis pelos órgãos de gestão destas empresas, uma vez que eram estes os mais capacitados para a resposta.

O questionário foi estruturado em quatro partes:

- A primeira é referente à caracterização pessoal do inquirido, questionando a idade, género, estado civil e habilitações literárias;
- A segunda visou a caracterização da empresa, relativamente ao ano de fundação e ao volume de vendas;
- A terceira focou-se no estudo da inovação, focalizando a inovação e a inovação na estratégica empresarial, através da escala do Instituto Catalán de Tecnología (1999);
- A quarta parte teve como propósito o estudo do desempenho, para o qual foi utilizado o BSC.

No que concerne ao estudo da inovação, foi utilizada uma escala já testada no estudo de Roman (2017), tendo sido adaptada aos objetivos presentes da investigação, aborda treze perguntas para avaliar a capacidade de inovação da empresa, indo ao encontro da estratégia da mesma.

A escala do desempenho foi baseada e adaptada a partir do BSC, de Kaplan e Norton (1992), e tem como objetivo a comparação com as quatro dimensões deste modelo: desempenho financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. No estudo e análise destas quatro perspetivas, foram utilizadas as dezanove questões presentes no estudo de Oliveira (2020), que apresentam uma classificação segundo a escala do tipo Likert com 5 níveis, como é apresentado nas tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9.

A fim de medir a consistência interna e a confiabilidade das escalas escolhidas, utilizou-se o Alpha de Cronbach (α), caracterizado por ser uma das medidas mais usadas, para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, sendo definida por Malhotra (2019), como a correlação que se espera alcançar entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens e que meçam a mesma característica.

A escala do Alpha de Cronbach (α) varia entre 0 e 1, e considera um nível positivo de consistência, quando os valores se encontram no intervalo de 0.7 a 1 (Malhotra, 2019).

Vieira (2009) considera a confiabilidade da escala se tiver um valor do Alpha de Cronbach (α):

- Menor que 0.5 é inaceitável;
- Entre 0.5-0.6 é pobre;
- Entre 0.6-0.7 é questionável;
- Entre 0.7-0.8 é aceitável;
- Entre 0.8-0.9 é bom;
- Maior do que 0.9 é excelente.

4.8. Procedimento de Recolha de Dados

Com base na revisão da literatura efetuada na parte 1 e na identificação adequada das escalas de avaliação, procedeu-se inicialmente à elaboração do instrumento de investigação.

De seguida realizou-se a recolha de dados. Esta foi efetuada através da plataforma *google forms*. Foi enviado o questionário para o email de 671 empresas, da região de Aveiro. O distrito de Aveiro foi escolhido por ser o distrito onde a investigadora reside e ter maior conhecimento de empresas. Obteve-se a lista de empresas desta região na

Internet, de onde foi retirado o email para se poder dar seguimento ao questionário, tendo respondido ao mesmo 106 empresas (respostas obtidas entre o dia 15 de maio de 2021 e 20 de julho 2021), o que equivale a uma taxa de resposta de 15.80%. Todas as respostas foram consideradas válidas.

4.9. Procedimento de Análise de Dados

Considerando os objetivos do estudo, efetuou-se a análise das estatísticas descritivas das variáveis que integram o estudo, procedeu-se à validação das escalas utilizadas e foi realizada a avaliação do ajustamento do modelo concetual proposto.

A análise dos dados foi realizada com o recurso ao *software* SPSS, versão 24.

Para as estatísticas descritivas foram calculadas frequências absolutas (n), percentagens (%) das variáveis categóricas, médias (M) e desvios padrão (DP) nas variáveis contínuas.

A avaliação da consistência interna das dimensões avaliadas foi realizada com a fórmula Kuder–Richardson-20 (KR-20) no caso das variáveis dicotómicas e com o alfa de Cronbach (α) no caso das variáveis ordinais.

Em ambos os casos, o ponto de corte considerado foi o proposto por Nunnaly (1978) com o valor mínimo de 0.70. Após confirmação da existência de boa consistência interna foram construídas variáveis a partir dos indicadores ou questões de cada dimensão.

Para a validação das hipóteses foram utilizadas regressões lineares simples, após avaliação da linearidade das associações com o coeficiente de correlação de Pearson.

Nas regressões, a força de associação foi avaliada pelo coeficiente não padronizado (β), estimado pelo método dos mínimos quadrados.

A significância estatística do coeficiente foi avaliada pelo teste t. A significância estatística dos modelos foi avaliada pelo teste F, proveniente da Tabela ANOVA.

Foi ainda calculado o coeficiente de determinação (R^2) que avalia a percentagem de variância explicada da variável independente sobre a variável dependente.

O teste Durbin-Watson foi conduzido para avaliar a ausência de autocorrelação dos resíduos. Por fim, foi avaliada a normalidade dos resíduos pela observação do histograma e pelo teste Kolmogorov-Smirnov e ainda a homocedasticidade das variâncias, ao construir os diagramas de dispersão dos resíduos padronizados versos valores preditos. O nível de significância para rejeição da hipótese nula foi de 5%.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a abordagem das principais questões metodológicas, particularmente, do problema de investigação, objetivos, formulação de hipóteses, caracterização da amostra, método de recolha e análise de dados, reúnem-se as condições necessárias para a apresentação dos resultados, pretendendo a confirmação das hipóteses formuladas.

Esta apresentação é realizada em tabelas e gráficos, com a finalidade de facilitar a sua análise e interpretação. Considerando que, todos os dados têm origem na recolha de dados apresentada anteriormente, neste capítulo, as fontes das tabelas e gráficos são de elaboração própria.

Inicialmente, é apresentada a análise das estatísticas descritivas para cada uma das variáveis, relacionadas com a inovação estratégica e as quatro dimensões do *balanced scorecard*.

Procede-se, ainda, à avaliação do ajustamento do modelo, que só será adequado se forem validados todos os pressupostos. Para o executar, tornou-se necessário fazer uma análise dos seguintes pressupostos: testar a Homocedasticidade, a inexistência de Autocorrelação dos Resíduos, a sua Normalidade e a não existência de Multicolinearidade.

5.1. Estatísticas Descritivas

Na Tabela 2 são apresentados os resultados relativos à inovação na estratégia empresarial, onde foi observada uma prevalência elevada de todas as respostas, com exceção da presença de um gestor com responsabilidades específicas na área da inovação (32.1%). A consistência interna desta dimensão de avaliação foi avaliada pela fórmula Kuder-Richardson-20, cujo resultado $KR-20=0.92$ permite afirmar que a consistência interna foi elevada.

Tabela 2: Inovação na Estratégia Empresarial

	Não		Sim	
	n	%	n	%
7. A estratégia da empresa tem em conta a inovação e considera-a um fator chave para o sucesso?	20	18.9%	86	81.1%
8. A estratégia da empresa é proativa na área da inovação e antecipa-se às mudanças que se apresentam no mercado e ao feedback recebido?	20	18.9%	86	81.1%
9. A Gestão do Topo da organização está comprometida com as atividades de inovação e promove-as junto dos colaboradores?	23	21.7%	83	78.3%
10. A empresa dispõe um plano com objetivos definidos, atividades, recursos e orçamentos necessários para o desenvolvimento das ações de inovação?	31	29.2%	75	70.8%
11. A empresa dispõe de um Gestor apenas com responsabilidades específicas na área da inovação?	72	67.9%	34	32.1%
12. A empresa disponibiliza recursos humanos, financeiros e materiais significativos para a inovação?	24	22.6%	82	77.4%
13. A inovação na empresa inclui não só o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também a melhoria dos processos de negócio?	20	18.9%	86	81.1%
14. O desenho e o desenvolvimento de novos produtos e serviços são feitos em função das necessidades reais do mercado e dos clientes?	23	21.7%	83	78.3%
15. A empresa promove a criatividade e aproveita todo o potencial dos seus diretores, quadros e colaboradores?	26	24.5%	80	75.5%
16. A empresa avalia todas as ideias geradas dentro da mesma e aproveita-as de forma sistemática para potenciar o seu desenvolvimento?	28	26.4%	78	73.6%
17. A empresa aproveita de forma sistemática as sugestões e os conhecimentos dos seus <i>stakeholders</i> (partes interessadas) para gerar melhorias e inovações ao nível do produto ou do processo?	24	22.6%	82	77.4%
18. A empresa aproveita de forma sistemática as sugestões e queixas dos seus clientes para gerar melhorias e inovações do produto ou do processo?	20	18.9%	86	81.1%
19. Acredita que a sua empresa é mais inovadora do que a concorrência?	36	34.0%	70	66.0%

Nota. KR-20=0.92

De seguida são apresentados, na Tabela 3, os resultados da dimensão de **desempenho financeiro**. Observou-se um aumento generalizado do desempenho financeiro, com mais de metade das empresas que aumentaram ou aumentaram muito a faturação, retorno sobre o património, lucro sobre as vendas, lucro líquido e capacidade de pagamento das contas. A diminuição do desempenho financeiro foi residual. A consistência interna foi elevada, com o valor de Alfa de Cronbach de 0.88.

Tabela 3: Dimensão do Desempenho Financeiro

	Diminuiu muito		Diminuiu		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
A faturação nos últimos dois anos	0	0.0%	17	16.0%	29	27.4%	46	43.4%	14	13.2%
O retorno sobre o património investido pela empresa	0	0.0%	7	6.6%	37	34.9%	53	50.0%	9	8.5%
A margem bruta das vendas (% do lucro sobre as vendas)	0	0.0%	3	2.8%	37	34.9%	58	54.7%	8	7.5%
A margem líquida sobre as vendas (% de lucro líquido sobre as vendas)	0	0.0%	6	5.7%	38	35.8%	53	50.0%	9	8.5%
Capacidade de pagamento das contas até à data de vencimento	1	0.9%	6	5.7%	31	29.2%	53	50.0%	15	14.2%

Relativamente à **dimensão dos clientes**, Tabela 4, os resultados obtidos permitem afirmar que houve um aumento em mais de metade das empresas no que toca à taxa de fidelização de clientes, quantidade de clientes conquistados, criação e lançamento de novos produtos, nível de satisfação dos clientes e participação no mercado. A diminuição dos clientes foi reduzida ou residual. A consistência interna foi elevada, com o valor de Alfa de Cronbach de 0.88.

Tabela 4: Dimensão dos Clientes

	Diminuiu muito		Diminuiu		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Taxa de fidelização de clientes	0	0.0%	14	13.2%	28	26.4%	46	43.4%	18	17.0%
Quantidade de clientes conquistados	0	0.0%	5	4.7%	33	31.1%	47	44.3%	21	19.8%
Criação e lançamento de novos produtos	2	1.9%	7	6.6%	39	36.8%	47	44.3%	11	10.4%
Nível de satisfação dos clientes	0	0.0%	1	0.9%	23	21.7%	53	50.0%	29	27.4%
Participação no mercado	0	0.0%	3	2.8%	27	25.5%	53	50.0%	23	21.7%

Quanto à dimensão dos **processos internos**, Tabela 5, observou-se um aumento geral do valor de investimento em investigação e desenvolvimento, quantidade de inovações em todas as áreas da empresa, controlo de qualidade para com os clientes e logística de processos de produção e entrega dos produtos. A consistência interna foi elevada, com o valor de Alfa de Cronbach de 0.88.

Tabela 5: Dimensão dos Processos Internos

	Diminuiu muito		Diminuiu		Manteve-se		Aumentou		Aumentou muito	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O valor do investimento em investigação e desenvolvimento	2	1.9%	7	6.6%	32	30.2%	55	51.9%	10	9.4%
A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	2	1.9%	6	5.7%	31	29.2%	47	44.3%	20	18.9%
O controlo de qualidade para com os clientes	1	0.9%	1	0.9%	23	21.7%	59	55.7%	22	20.8%
A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	0	0.0%	4	3.8%	24	22.6%	53	50.0%	25	23.6%

Por fim são apresentados os resultados da dimensão de **aprendizagem e crescimento**, Tabela 6. Tal como nas outras, também nesta dimensão os resultados apontam no sentido de um aumento das horas de formação interna e externa, captação de sugestões de clientes e colaboradores e avaliação das competências individuais. Nestas variáveis a prevalência do aumento foi superior a 50% da amostra. O número de horas de formação externa por iniciativa dos colaboradores e número de incentivos concedidos aos colaboradores, os resultados foram mais equilibrados, com maior proporção de respostas na categoria de manutenção. A consistência interna foi elevada, com o valor de Alfa de Cronbach de 0.87.

Tabela 6: Dimensão de Aprendizagem e Crescimento

	Diminuiu		Manteve-				Aumentou		Aumentou	
	muito	Diminuiu	se		Aumentou		muito			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nº de horas de formação interna e externa financiada pela empresa	6	5.7%	16	15.1%	29	27.4%	45	42.5%	10	9.4%
Nº de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios colaboradores	8	7.5%	23	21.7%	37	34.9%	31	29.2%	7	6.6%
Número de incentivos concedidos aos colaboradores	4	3.8%	17	16.0%	45	42.5%	32	30.2%	8	7.5%
A captação de sugestões de clientes e colaboradores	3	2.8%	4	3.8%	31	29.2%	48	45.3%	20	18.9%
A avaliação das competências individuais	2	1.9%	2	1.9%	26	24.5%	60	56.6%	16	15.1%

Tendo em conta os níveis de consistência interna observados nas dimensões da inovação (KR-20=0.92), desempenho financeiro ($\alpha=0.88$), clientes ($\alpha=0.88$), processos internos ($\alpha=0.88$) e aprendizagem e crescimento ($\alpha=0.87$), foi possível descrever estas dimensões de forma sumária pela média (M) e desvio padrão (DP) dos seus compósitos, por sua vez calculados pela média dos itens correspondentes.

A exceção foi a inovação na estratégia cujo compósito foi obtido pela soma dos indicadores com resposta favorável no binónimo não=0/sim=1.

Tabela 7: Estatísticas Descritivas das Dimensões em Análise

Dimensão	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Desempenho financeiro	106	2.00	5.00	3.63	0.64
Clientes	106	2.00	5.00	3.78	0.67
Processos internos	106	1.75	5.00	3.80	0.69
Aprendizagem e crescimento	106	1.00	5.00	3.43	0.77
Inovação na Estratégia Empresarial	106	.00	13.00	9.54	3.99

5.2. Modelos da Regressão Linear

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a regressão “é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa (variável dependente ou Y), a partir de uma variável de natureza/intervalo ou rácio (variáveis independentes ou X)”. Este modelo é útil para obtermos informação sobre a combinação das variáveis mais benéfica ou prejudicial, podendo, assim, evitar problemas futuros e redefinir metas na prática.

A variável independente, X, deverá fornecer informação sobre o comportamento da variável dependente, Y (Gageiro, 2014).

Assim, quanto maior for a correlação entre X e Y, melhor é a previsão; consequentemente, quanto menor for a correlação, maior é a margem de erro na previsão.

É importante ainda referir que quando estamos perante apenas uma variável X, a regressão é considerada linear simples, sempre que o modelo apresente mais do que uma variável X, temos uma regressão linear múltipla.

De seguida, apresentam-se os resultados do teste das hipóteses de investigação, resolvido através da construção de modelos de regressão linear. Foram ainda avaliados os seus pressupostos, nomeadamente a linearidade de associação entre a variável dependente e independente, normalidade dos resíduos e homocedasticidade das variâncias.

Pretende-se, através do modelo de regressão linear simples, testar as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** Os processos de inovação (variável independente-X), influenciam positivamente o desempenho financeiro (variável dependente-Y).

- **Hipótese 2:** Os processos de inovação (variável independente-X), influenciam positivamente os clientes (variável dependente-Y).
- **Hipótese 3:** Os processos de inovação (variável independente-X), influenciam positivamente os processos internos (variável dependente-Y).
- **Hipótese 4:** Os processos de inovação (variável independente-X), influenciam positivamente a aprendizagem e o crescimento (variável dependente-Y).

Para avaliar a linearidade das associações foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson cujos resultados estão na Tabela 8.

Foram observadas associações estatisticamente significativas entre a dimensão da inovação e o desempenho financeiro (DF), $r=.279$ ($p<.01$), clientes (C), $r=.254$ ($p<.01$) e aprendizagem e crescimento (AC), $r=.338$ ($p<.01$). Não foi encontrada associação estatisticamente significativa entre a inovação e os processos internos (PI), pelo que a hipótese 3 (H3) foi desde logo rejeitada.

Tabela 8: Correlações de Pearson entre as Dimensões em Análise

	1	2	3	4	5
1 Desempenho financeiro (DF)	1	.769**	.696**	.635**	.279**
2 Clientes (C)		1	.767**	.672**	.254**
3 Processos internos (PI)			1	.797**	.172
4 Aprendizagem e crescimento (AC)				1	.338**
5 Inovação					1

* $p<.05$; ** $p<.01$

Na Tabela 9 são apresentados os resultados dos três modelos de regressão linear criados para dar resposta às hipóteses 1, 2 e 4, sendo representados respetivamente por M1, M2 e M4.

O modelo M1 que avaliou a associação da inovação com o desempenho financeiro sugere a existência de uma associação estatisticamente significativa ($p=.004$) positiva ($\beta=0.05$), com variância explicada de 8.0%.

O modelo M2 permitiu concluir que a inovação se associou de forma estatisticamente significativa ($p=.009$) positiva com a dimensão dos clientes ($\beta=0.04$), com variância explicada de 6.0%.

O modelo M4 sugere uma associação estatisticamente significativa ($p < .001$) positiva entre a de inovação e a dimensão da aprendizagem e crescimento ($\beta = 0.07$), com variância explicada de 11.0%.

O teste ANOVA permitiu concluir pelo ajustamento linear de todos os modelos, com os testes F todos estatisticamente significativos.

O teste de Durbin-Watson (DW) sugeriu inexistência de autocorrelação dos resíduos.

De acordo com os resultados, confirmam-se assim as hipóteses H1, H2 e H4. Rejeita-se a H3. Especificando, o resultado transmite que os processos de inovação não influenciam positivamente os processos internos. Tal como já foi mencionado anteriormente, nesta perspetiva pretende-se identificar os processos críticos nos quais a organização deve ser excelente para ter vantagem competitiva. Segundo Kaplan e Norton (2000), esta inclui atividades críticas associadas a quatro processos de excelência, sendo eles o processo de gestão operacional, o processo de gestão de clientes, o processo de inovação e o processo regulatório e social. Visto que H3 foi rejeitada, podemos justificar isso como uma falha numa tentativa de lançamento de novos produtos e/ou serviços, ou mesmo uma falha ao tentar entrar num segmento de mercado que não deu bom resultado.

É necessário cultivar um clima de inovação e criatividade, que permita a formação de conhecimento, o qual deve poder ser incutido na cultura organizacional, nos valores e nas crenças, levando à disseminação do conhecimento e à inovação (Matos & Lopes, 2008).

Tabela 9: Regressões Lineares

Modelo	β	SE	IC 95%	t-teste gl=1	p-valor	Teste F gl=1	p-valor	R ²	D-W
M1: I \rightarrow DF	0.05	0.02	0.02-0.08	2.96	p=.004	8.77	p=.004	0.08	1.59
M2: I \rightarrow C	0.04	0.02	0.01-0.07	2.67	p=.009	7.15	p=.009	0.06	1.63
M4: I \rightarrow AC	0.07	0.02	0.03-0.10	3.66	p<.001	13.41	p<.001	0.11	2.10

5.2.1. Análise dos Pressupostos do Modelo de Regressão Linear

Por fim foram avaliados os pressupostos dos modelos regressivos implementados.

No modelo que incluiu a variável dependente do desempenho financeiro (M1) o histograma dos resíduos também revela proximidade à distribuição normal. O teste

Kolmogorov-Smirnov foi estatisticamente significativo ($p=.032$), o que também se deve em parte à dimensão da amostra ($n=106$) (Figura 7).

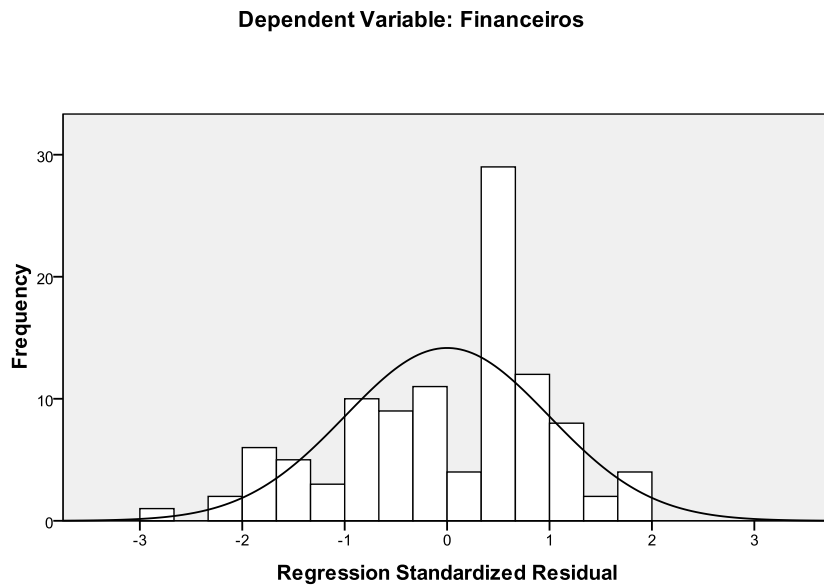


Figura 7: Distribuição dos Resíduos Padronizados do Modelo M1

Quanto à homocedasticidade de variâncias do modelo M1 não foi encontrada qualquer tendência dos resíduos que aparentemente se distribuíram de forma aleatória em torno da reta $y=0$ (Figura 8).

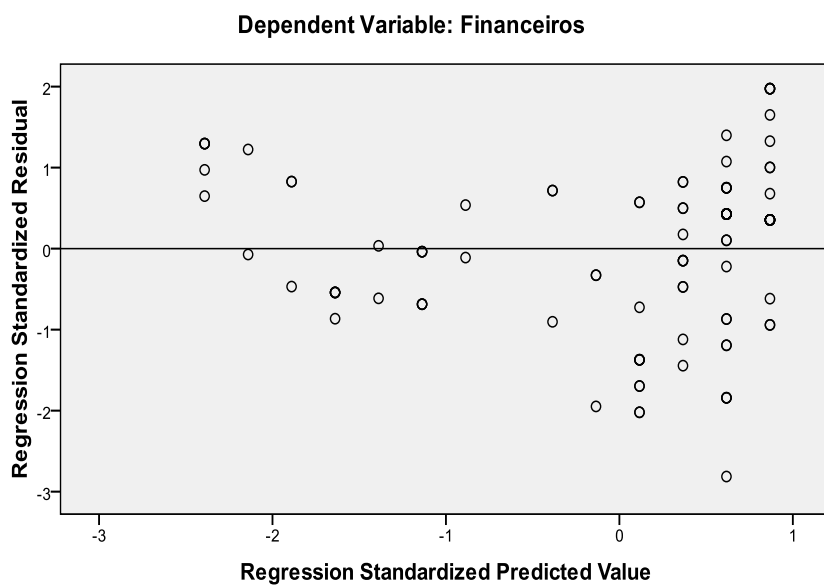


Figura 8: Homocedasticidade das Variâncias do Modelo M1

Considerando a variável dependente a dimensão dos clientes (M2), o histograma dos resíduos revela proximidade à distribuição normal.

O teste Kolmogorov-Smirnov foi estatisticamente significativo ($p=.010$), o que se deve em parte à dimensão da amostra ($n=106$). Conforme podemos verificar na figura 9.

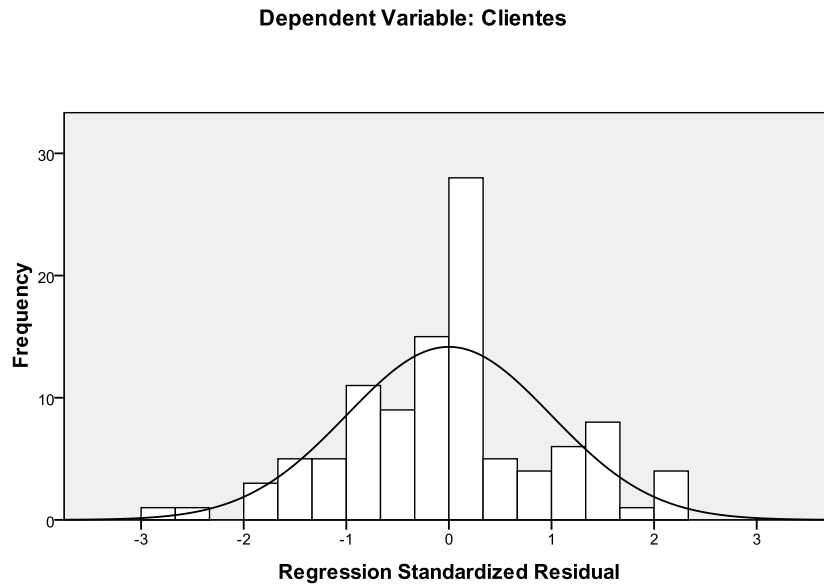


Figura 9: Distribuição dos Resíduos Padronizados do Modelo M2

A avaliação da homocedasticidade das variâncias do modelo M2 revelou ausência de tendência e distribuição aparentemente aleatória dos resíduos em torno da reta $y=0$ (Figura 10).

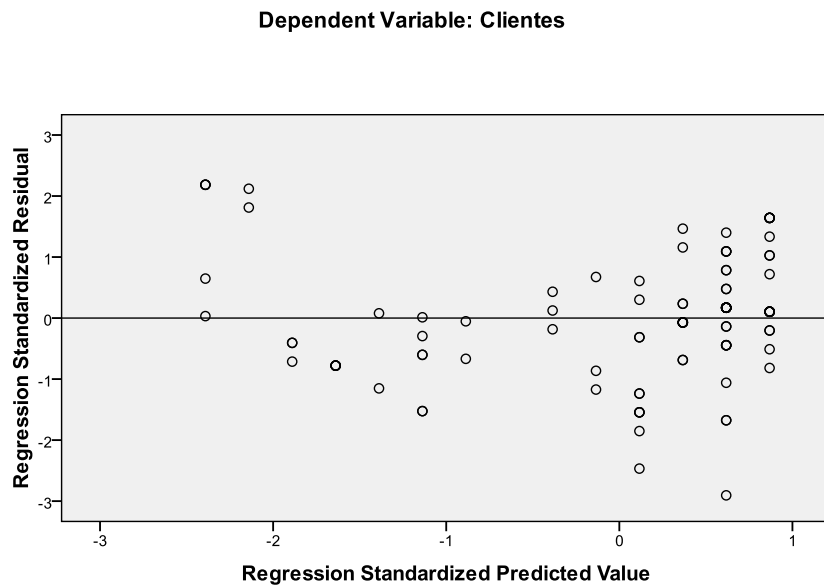


Figura 10: Homocedasticidade das Variâncias do Modelo M2

Por fim, no modelo que considerou como variável dependente a aprendizagem e crescimento (M4), o histograma dos resíduos aproximou-se bastante da distribuição normal. O teste Kolmogorov-Smirnov não foi estatisticamente significativo ($p=.162$), corroborando a avaliação do histograma (Figura 11).

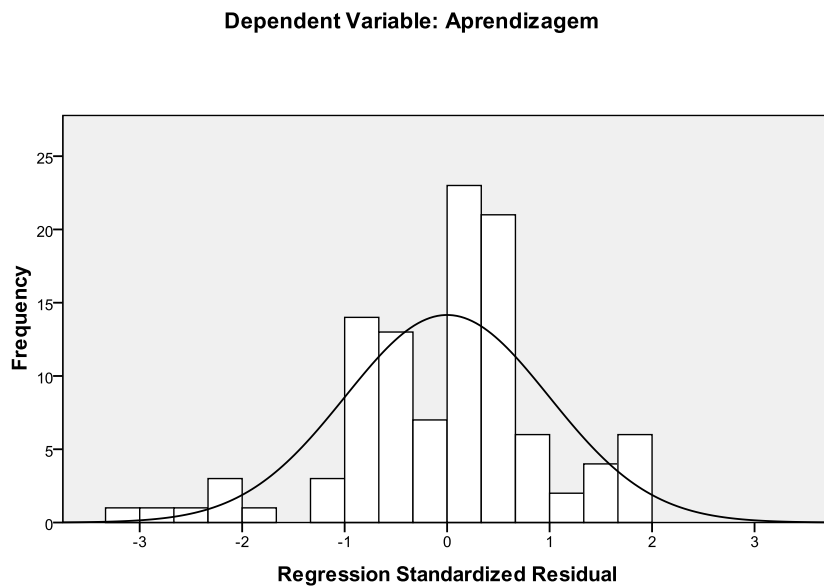


Figura 11: Distribuição dos Resíduos Padronizados do Modelo M4

A avaliação da homocedasticidade de variâncias do modelo M4 parece sugerir uma distribuição não aleatória dos resíduos, mais concentrados na parte positiva e dispersos na parte negativa. Ainda assim não foi observada uma tendência clara na sua distribuição em torno da reta $y=0$ (Figura 12).

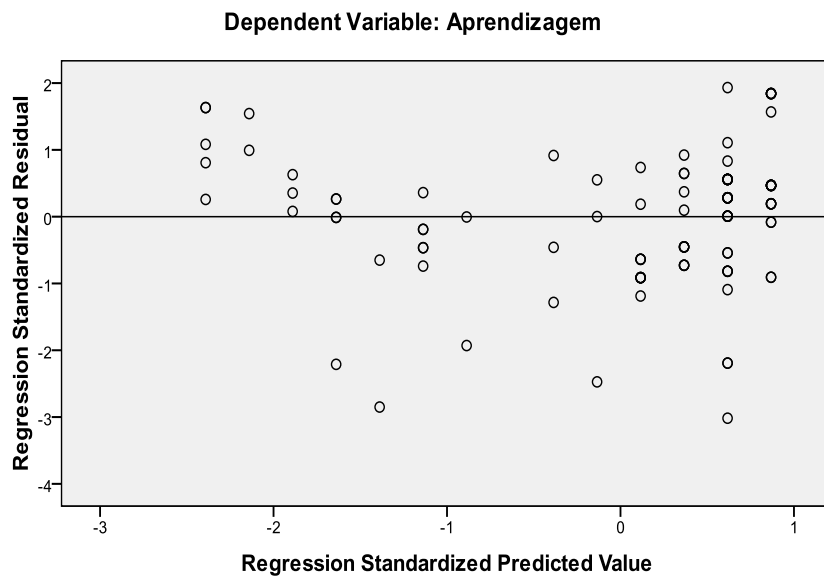


Figura 12: Homocedasticidade das Variâncias do Modelo M4

Assim, de uma forma geral consideram-se cumpridos os pressupostos para as regressões lineares realizadas. Refere-se ainda que foi detetado um único resíduo fora do intervalo $[-3; 3]$. Isso ocorreu no modelo M4, com o valor de resíduo -3.02 ; dada a extrema proximidade com o limite considerado, a observação não foi removida.

5.3. Discussão de Resultados

As organizações têm sido confrontadas constantemente com mudanças bruscas nos seus negócios. Os diretores e os restantes membros nem sempre estão aptos a responder adequadamente a essas mudanças, visto que estamos a viver num mundo cada vez mais competitivo e incerto. A formulação da estratégia é não só uma prática que deve ser absolutamente orientada para o mercado, mas também um exercício de empreendedorismo direcionado para os clientes.

Assim, na base da estratégia está, além de inovação e criatividade, a capacidade de correr riscos de forma prudente e um excelente sentido de como fazer crescer e fortalecer a empresa que teve origem na oportunidade empreendedora (Serra et al., 2008).

Após a análise dos resultados ao questionário, verificou-se que a representatividade nos órgãos de gestão é de 41.50% do género feminino e 58.50% do género masculino, para a amostra. Conclui-se, assim, que há uma maior tendência do género masculino nos órgãos de gestão destas organizações.

No que respeita às habilitações literárias, verificou-se que os inquiridos detinham habilitações de 1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo, secundário, licenciatura e mestrado, sendo que se verifica uma tendência significativa para o secundário (41.50% da amostra).

A partir da investigação de Melo (2015), e tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, observa-se que existe uma variabilidade nos perfis de qualificação neste tipo de empresas.

Relativamente ao volume de negócios, a percentagem mais significativa (34% da amostra) encontra-se nos valores entre 500001 e 1000000€, pelo que, segundo o critério de classificação das PME da União Europeia são consideradas microempresas.

Chegou-se à conclusão de que existiam correlações positivas entre a inovação, o desempenho financeiro, os clientes e a aprendizagem e crescimento.

Quanto às hipóteses formuladas e relativamente à Hipótese 1 (H1), quando testamos a influência da inovação adotada pela empresa e o desempenho financeiro, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva, entre a inovação estratégica e o desempenho financeiro, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, **confirma-se H1**.

Os resultados vão ao encontro do estudo de Ondoro (2015). Segundo este autor, uma estratégia orientada para um desempenho contínuo deve ser objetivo de qualquer

organização. Este é monitorizado de forma a averiguar se o desempenho está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros. O desempenho contínuo é aferido em termos de crescimento e progresso. Liyanage e Weerasinghe (2018) referem, também, que a orientação de uma organização é refletida em termos de crescimento, estabilidade e contenção.

Relativamente à Hipótese 2 (H2), quando testamos a influência da inovação adotada pela empresa e os clientes, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a inovação estratégica e os clientes, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Assim, **confirma-se H2.**

Os resultados vão ao encontro do estudo de Deshpandé et al. (1993). Segundo estes autores, o estabelecimento e manutenção de relações personalizadas com os clientes é um fator de sucesso. Devido à forte concorrência no mercado, muitas empresas definem e implementam uma estratégia orientada para os clientes, permitindo-lhes destacar-se perante os concorrentes. Deste modo, uma empresa que crie valor para os seus clientes, obtém um desempenho contínuo acima da média, através de recompensas em forma de lucros (Porter, 1985).

Quanto à Hipótese 3 (H3), quando testamos a influência da inovação adotada pela empresa e os processos internos, verificamos que não existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva entre a inovação e os processos internos, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo não se encontram associadas. Logo, **não se confirma H3.**

Relativamente à Hipótese 4 (H4), quando testamos a influência da inovação adotada pela empresa e a aprendizagem e crescimento, verificamos que existe uma correlação estatisticamente significativa entre a inovação estratégica e a aprendizagem e crescimento, concluindo-se que, para a presente amostra, as variáveis em estudo se encontram associadas. Logo, **confirma-se H4.**

Para que as empresas possam vencer os desafios atuais e futuros, necessitam de ambientes de trabalho produtivos e eficientes, com flexibilidade física, funcional e financeira (Lindholm & Leväinen, 2006).

Seguidamente, serão apresentadas as principais conclusões deste estudo, assim como as implicações teóricas e práticas, as limitações e sugestões para futuras investigações.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a influência da inovação no desempenho organizacional, mais especificamente, a influência da inovação no desempenho das empresas da região de Aveiro, Portugal.

Para atingir este objetivo, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário e, seguidamente, analisados com recurso à estatística descritiva e à regressão linear simples.

Considerando os resultados do estudo e a revisão da literatura efetuada, verificou-se que a inovação, na amostra em análise, está relacionada com as medidas financeiras (desempenho financeiro) e não financeiras (clientes e aprendizagem e crescimento).

Constatou-se, ainda, que a inovação não exerce uma influência positiva sobre a perspetiva processos internos.

Os resultados obtidos revelam que a estratégia e a inovação potenciam o desempenho das empresas estudadas. Esta constatação é muito relevante, uma vez que, no atual mundo global e competitivo, a inovação torna-se essencial para estas empresas conseguirem obter vantagens competitivas sustentáveis.

Limitações e Sugestões Futuras

Considerando que uma empresa é um sistema aberto que está em constante interação com a sua envolvente externa, sugere-se aos gestores deste setor de empresas que incrementem, não só, a produtividade interna, mas também, os relacionamentos externos.

Visto que a hipótese 3 (H3) não foi confirmada: “Os processos de inovação influenciam positivamente os processos internos”, sugere-se, aos gestores das empresas, que utilizem os recursos de forma eficiente, de modo a sustentar as vantagens competitivas e o desempenho da empresa.

Como já citado anteriormente por Matos e Lopes (2008), é necessário cultivar um clima de inovação e criatividade, que permita a formação de conhecimento, o qual deve poder ser inculcado na cultura organizacional, nos valores e nas crenças, levando à disseminação do conhecimento e à inovação.

Salienta-se que, apesar da dimensão da amostra ser considerável para um estudo desta natureza e bastante representativa, as conclusões poderiam ser mais robustas, se a dimensão da amostra fosse maior.

Para futuras linhas de investigação sugere-se um estudo desta natureza após a pandemia, provocada pelo SARS COV2 e o impacto na indústria bem como as consequências e/ou dificuldades que poderão advir, nomeadamente no volume de negócios, fidelização de clientes, empregabilidade, percentagem de lucro sobre o património, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124–130. <https://vpn.utm.my/docview/222878660?accountid=41678>
- Agostinho, M. A. S. (2013). *O impacte da gestão do Capital Intelectual na Criatividade Organizacional – Estudo de Caso: PT Inovação*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Gestão. Lisboa.
- António, N. (2006). *Estratégia Organizacional*. Lisboa: Sílabo.
- Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de pessoas. Estratégia e Integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belmiro, J. (2003). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bittar, A. D. V., Di Serio, L. C., & Vasconcellos, M. A. de. (2018). Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 85–109. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.729>
- Bonini, L. A., & Sbragia, R. (2011). O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 2(1). 03-25.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2003.002097>

- Calaes, G. D., Bôas, R. C. V. & Gonzales, A. (2006). *Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance. A meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1137–1292. <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.10.1143>
- Cardeal, N (2014). *Pensamento Estratégico. Antecipar as ondas do futuro*. Lisboa: Universidade Católica Editora Unipessoal, Lda.
- Carvalho, A. F. S. S. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Instituto Politécnico do Porto. Porto.
- Carvalho, A. P., & Barbieri, J. C. (2013). Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 232-256.
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (2005). *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. (2ªed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1966). *Strategy and Structure*. New York: Doubleday & Co.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2008). *Empreendedorismo. Dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- Clementino, V. D. R. (2015). *Estratégia Empresarial e Dinâmicas de Inovação. Referências para uma gestão estratégica de sucesso no setor vitivinícola brasileiro*. Tese apresentada para obtenção de grau de Doutor em Gestão: Especialidade em Gestão Económica e Ciências de Decisão. Universidade de Évora. Évora.
- Carvalho, F. J. C., & Cruz, J. (2014). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Custódio, T. P. (2011). A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. *VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Blumenau*. p. 60
<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>

- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587–602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios*. (3ªed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1998). The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da Gestão para o século XXI*. Livraria Civilização Editora: Porto.
- Dutra, A. (2005). Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério, *Revista Contemporânea de Contabilidade*. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/732/597>
- Encarnação, D. D. (2016). *O Hoshin Kanri como Instrumento de Alinhamento Estratégico. Estudo de caso: Serviços sociais da Guarda Nacional Republicana*.

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana. Lisboa.

Esteves, M. S. F. G. (2015). *Empreendedorismo. Estudo do perfil Desempregado Empreendedor. 5ª Edição do Concurso da Acredita Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo. Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa.

Fairhom, M. R.; & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17- 30.

Fernandes, A. A. C. M. (2012). *Gestão pela Qualidade Total e Inovação: sua Relação e Repercussão no Desempenho Organizacional*. Tese para obtenção de Grau em Doutor em Gestão. Universidade da Beira Interior. Covilhã.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.

Ferraz, S. C. (2011). *Estarão os expatriados portugueses satisfeitos com a sua expatriação?* Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Católica Portuguesa. Porto.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management reviews*, 12(4), 384-412.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Freeman, C., & Soete, L. (2008). *A economia da inovação industrial*. Campinas: Unicamp.

Freire, A. (2000). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

- Gallegos, J. F. D. C., & Torner, F. M. (2018). Absorptive capacity and innovation in low-tech companies in emerging economies. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(2), 3–10.
- Gaynor, G. H. (2002). *Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on The Cutting Edge*. New York: American Management Association.
- Gerguri, S., & Ramadani, V. (2010). The Impact of Innovation into the Economic Growth. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, 23. <http://ideas.repec.org/p/prapa/mprapa/22270.html>
- Goldman, E., Cahill, T., & Filho, R. P. (2009). Experiences that Develop the Ability to Think Strategically. *Journal Of Healthcare Management*, 54(6), 403-417.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 31(5), 456-462.
- Gramms, L., & Lotz, E. (2004). *Administração estratégica e planejamento*. Curitiba: Ibpex.
- Grant, Robert M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. (5thed.) Malden: Edition Blackwell Publishing.
- Green, R., Agarwal, R., Brown, P. J., Bajada, C., & Shashnov, M. (2015). *Innovation Capability and the Food Beverage and agri-business sectors. Report for Hargraves Institute and Food Innovation Australia Lda (FIAL)*. University of Technology. Sydney.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XXI*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hariyati, H., & Tjahjadi, B. (2015). *The Relation between Sustainable Innovation Strategy and Financial Performance Mediated By Environmental Performance*. *Issues In Social And Environmental Accounting*, 9(2), 146. <https://doi.org/10.22164/isea.v9i2.103>
- Henri, J. F. (2006). *Organizational culture and performance measurement systems*. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2012). *Exploring Strategy. Text and Cases*. (10.ed.) London: Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000), Having trouble with your strategy? Then Map it, *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kenneth, A. (1980). *The Concept of corporate strategy*. Irwin.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Leite, E. (2000). *O Fenômeno do Empreendedorismo*. Recife: Bagaço.
- Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model. *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 26. <https://doi.org/10.4038/kjm.v7i1.7552>
- Lima, A. G. R. (2015). *Empreendedorismo e Internacionalização em Angola. Estudo de caso aplicado a uma clínica de oftalmologia*. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal.
- Lindholm, A. L., & Leväinen, K. I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(1), 38–46. <https://doi.org/10.1108/14630010610664796>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada*. São Paulo: Bookman.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas SA.

- Matos, F., & Lopes, A. (2008), Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(2), 233-245.
- Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & Almeida, J. R. (2007). *Análise do Ambiente Corporativo. Do caos organizado ao planejamento*. Rio de Janeiro: E-papers.
- Melo, A. (2015). Perfis do vendedor imobiliário de sucesso: A educação realmente importa? *Revista Da Associação Portuguesa de Sociologia*, 9, 189–206.
- Michaelis. (2002). *Dicionário escolar de língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Mira, N. J. L. (2019). *Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método de Delphi*. Mestrado em Gestão. Instituto Universitário de Lisboa.
- Moreira, T. S. R. (2020). *O Impacto da Inovação Organizacional na Competitividade*. Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais. Instituto Politécnico de Leiria. Leiria.
- Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Puntes del CENES*, 31(54), 193-226.
- Neely, A. (1998). *Measuring business performance*. London: The Economist Newspaper and Profile Books.

- Neves, A. (2012). *O Uso De Indicadores Chave De Desempenho Para Avaliar a Eficiência Dos Sistemas De Gestão*, 1–198.
- Novas, J. C., Alves, M. C. G., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315. <https://doi.org/10.1108/JIC08-2016-0079>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, A. (2020). *A influência da estratégia no desempenho: o caso da rede imobiliária Remax*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Negócios. Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. Viseu.
- Oliveira, D. P. R. (2001). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. São Paulo: Atlas.
- Olmedo, J. (2017). *Empowerment Estructural: Potenciando la capacidade inovadora de las organizaciones*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Negócios. Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. Viseu.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. London: John Wiley & Sons.
- Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performance. From Balanced Scorecard To Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 715–725. <http://ijecm.co.uk/>
- Passos, C. M. P. (2014). *Ética e Inovação: sua relação e repercussão no Desempenho Organizacional*. Tese para obtenção do Grau de Doutor em Gestão. Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- Passos, C. (2017). A ética – como motor da inovação empresarial e da sustentabilidade organizacional. *Gestão e Desenvolvimento*, 25(25), 55–73.

<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.346>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, Tom, & Waterman, R. J. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. New York: Warner Bros.
- Pfeffer, J. (1994). *Vantagem Competitiva através das pessoas. Tradução de Marisa do Nascimento Paro*. São Paulo: Makron Books.
- Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, 7(1), 131-150.
- Poças, V. M. A. (2015). *O Contributo da inovação para a competitividade das organizações. Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Viana do Castelo.
- Polit, D., & Hungler, B. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 80(12), 131-150.
- Portugal, J. E. R. S. M. (2014). *Secção de programas especiais: O Sentimento de Segurança na População*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar. Lisboa.
- Prahalad, C. K., & Hamel G. (1994). *Competing For The Future*. Harvard Business School Press.

- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M. & Laurindo, F. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81–92.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Ribeiro, C. (2008). O controlo de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard. *Revista OTOC*, 100, 61-66.
- Ribeiro, N. J. (2019). *Determinantes da competitividade do setor metalomecânico português*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Especialização em Negócios. Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. Viseu
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2), 107-122. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>
- Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 Gurus da Gestão Para o Século XXI*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Rue, L., & Holland, P. (1989). *Strategic Management. Concepts and Experiences*. McGraw: Hill International Editions.
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96>
- Santos, A. R. C. (2016). *Plano Estratégico: o caso da Empresa Greenclon, Lda*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.

- Santos, L. F. G. (2014). *Balanced Scorecard. Contributos para a implementação na Administração Local*. Dissertação de Mestrado em Gestão Autárquica. Instituto Superior de Educação e Ciências. Lisboa.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sertek, P. (2007). *Administração e planeamento estratégico*. Curitiba: Ibplex.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2012). *Gestão Estratégica. Conceitos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Silva, B. (2016). Competitividade das Empresas. *Revista SPOT*.
- Silva, E. C. C., Sacomano, J. B., Meneghetti, J. L. (2009). *Uma análise da evolução da área dos Recursos Humanos frente a novas exigências dos sistemas produtivos*.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2014a). Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 8(3), 55.
<https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.365>
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2014b). Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 229–255.
<https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p229-255>


- Silva, J. C. G. (2005). *Avaliação do desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações. Departamento de Gestão, Economia e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Silva, S. E.; Reis, L. P. (2015). O processo de estruturação de recursos no contexto de uma empresa de base tecnológica de origem académica (EBTA). *Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 153-179.
- Singh, R. K. & Garg, S. K. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525- 547.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Sousa, J. C., & Dias, P. H. R. de C. (2017). Integração do Planeamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. *Revista de Ciências Da Administração*. 29–44. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>
- Sousa, J. P. F. F. (2014). *O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica e de Melhoria de Desempenho Organizacional numa PME. O Caso da Enkrott Centro*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios – segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Sousa, M. O. C. (2018). *Gestão Estratégica e de Processos. Um modelo orientado para a alta Performance Empresarial*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Instituto Superior de Gestão. Lisboa.
- Sousa, S. F. L. (2012). *A Aplicação do Balanced Scorecard nas Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Lusófona do Porto. Porto.

- Sousa, S. (2020). *A influência do capital intelectual no desempenho: o caso das start-ups de comunicação e informação*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Especialização em Gestão de Negócios. Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. Viseu.
- Stadler, A. (2004). *Gerenciamento econômico, técnico, administrativo e de pessoal*. Curitiba: IBPEX.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Tamayo, A., & Borges, L. O. (2001). *Valores del trabajo y valores de las organizaciones. Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- Tavakoli, I., Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 155-160.
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas. Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
<https://pdfs.semanticscholar.org/1ccb/69315f9570100ed41e49867b6f89d6e29961.pdf>.
- Teixeira, G. M., Neto, C. P. S. B., & Oliveira, G. A. (2005). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

- Testas, C. P. (2013). *O Empreendedorismo no Ensino Superior – o Caso do Pólo de Viseu da Universidade Católica Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão: Especialização em Negócios. Universidade Católica Portuguesa. Viseu.
- Thomaz, M. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri - Alinhamento Organizacional da Estratégia*. Lisboa: Biblioteca Lean.
- Vasconcelos, R. B. B., & Oliveira, M. R. G. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 249-364. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wilson, I. (1994). Strategic Planning Isn't Dead – It Changed. *Long Range Planning*, 27(4), 12-24.
- Wood, J. T. (2000). *Mudança organizacional. Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (1996). *Service Marketing*. New York: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1 – Pedido de Autorização do Uso do Questionário

 Joana Gonçalves
ter, 08/06/2021 10:14
Para: roman.jose07@gmail.com

Exmo. Sr. José Román,

Chamo-me Joana Gonçalves de Oliveira, sou licenciada em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa e estou, neste momento, a frequentar o mestrado em Gestão, Especialização em Gestão de Negócios na mesma Universidade.


Durante uma pesquisa encontrei na sua dissertação de mestrado parte do tema que vou integrar na minha dissertação.

Gostaria de usar o seu questionário sobre a inovação empresarial, da autoria do Instituto Catalán de Tecnologia (1999).

Pedia então, a sua aprovação para aplicação na minha dissertação.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Oliveira

 Jose Roman <roman.jose07@gmail.com>
qua, 09/06/2021 18:38
Para: Você

Boa tarde Joana,

Pode utilizar sem problema nenhum o questionário de inovação (ICT, 1999) adaptado ao Português no meu trabalho de investigação.

Continuação de um bom trabalho para tí.

Com os melhores cumprimentos,

José Román

Anexo 2 - Inquérito por Questionário



Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional de Viseu

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Exmo. Sr./Sr^a,

O presente questionário enquadra-se numa investigação que está a ser desenvolvida no âmbito do Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica Portuguesa.

Tem como objetivo conhecer a estratégia da empresa e a sua relação com o processo de inovação. É anónimo e os dados recolhidos serão tratados de forma global, apenas para fins académicos, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos.

A sua colaboração é fundamental para que se possa levar a “bom porto” este estudo, pelo que agradeço a sua disponibilidade.

No caso de ter interesse em obter informações adicionais, deverá entrar em contacto através do seguinte email: j_goncalves14@hotmail.com

Com os melhores cumprimentos,

Joana Gonçalves de Oliveira

Parte 1- Caracterização Sociodemográfica

1. Idade:

- a) 18 a 30 anos
- b) 31 a 40 anos
- c) 41 a 50 anos
- d) 51 a 60 anos
- e) 61 a 70 anos

2. Género:

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Estado Civil:

- a) Solteiro (a)
- b) Casado (a)
- c) Divorciado (a)
- d) Viúvo (a)
- e) Outra: _____

4. Habilitações Literárias:

- a) 1º Ciclo
- b) 2º Ciclo
- c) 3º Ciclo
- d) Secundário
- e) Licenciatura
- f) Mestrado
- g) Doutoramento

Parte 2 – Dados Gerais da Empresa

5. Ano de fundação: _____

6. Volume de vendas:

- a) 0€ - 500 000€
- b) 500 001€ - 1 000 000€
- c) 1 000 001€ - 5 000 000€
- d) Mais de 5 000 000

Parte 3 – Estratégia e Inovação Empresarial

Esta secção serve para avaliar a capacidade de inovação da empresa, indo ao encontro da estratégia da mesma.

7. A estratégia da empresa tem em conta a inovação e considera-a um fator chave para o sucesso?

- a) Sim
- b) Não

8. A estratégia da empresa é proativa na área da inovação e antecipa-se às mudanças que se apresentam no mercado e ao feedback recebido?

- a) Sim
- b) Não

9. A Gestão do Topo da organização está comprometida com as atividades de inovação e promove-as junto dos colaboradores?

- a) Sim
- b) Não

10. A empresa dispõe um plano com objetivos definidos, atividades, recursos e orçamentos necessários para o desenvolvimento das ações de inovação?

- a) Sim
- b) Não

11. A empresa dispõe um Gestor apenas com responsabilidades específicas na área da inovação?

- a) Sim
- b) Não

12. A empresa disponibiliza recursos humanos, financeiros e materiais significativos para a inovação?

- a) Sim
- b) Não

13. A inovação na empresa inclui não só o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também a melhoria dos processos de negócio?

- a) Sim
- b) Não

14. O desenho e o desenvolvimento de novos produtos e serviços são feitos em função das necessidades reais do mercado e dos clientes?

- a) Sim
- b) Não

15. A empresa promove a criatividade e aproveita todo o potencial dos seus diretores, quadros e colaboradores?

- a) Sim
- b) Não

16. A empresa avalia todas as ideias geradas dentro da mesma e aproveita-as de forma sistemática para potenciar o seu desenvolvimento?

- a) Sim
- b) Não

17. A empresa aproveita de forma sistemática as sugestões e os conhecimentos dos seus *stakeholders* (partes interessadas) para gerar melhorias e inovações ao nível do produto ou do processo?

- a) Sim
- b) Não

18. A empresa aproveita de forma sistemática as sugestões e queixas dos seus clientes para gerar melhorias e inovações do produto ou do processo?

- a) Sim
- b) Não

19. Acredita que a sua empresa é mais inovadora do que a concorrência?

- a) Sim
- b) Não

Parte 4 – Indicadores de Desempenho

Para avaliar o desempenho da sua organização, elaboramos um conjunto de questões, tendo em conta o *balanced scorecard*.

Para cada uma das seguintes questões, selecione a mais adequada, sendo que, o 1 refere-se a “Diminui muito” e o 5 a “Aumentou muito”.

Indicadores financeiros

29. A faturação nos últimos dois anos	1	2	3	4	5
30. O retorno sobre o património investido pela empresa	1	2	3	4	5
31. A margem bruta das vendas (% do lucro sobre as vendas)	1	2	3	4	5
32. A margem líquida sobre as vendas (% de lucro líquido sobre as vendas)	1	2	3	4	5
33. Capacidade de pagamento das contas até à data de vencimento	1	2	3	4	5

Indicadores clientes

34. Taxa de fidelização de clientes	1	2	3	4	5
35. Quantidade de clientes conquistados	1	2	3	4	5
36. Criação e lançamento de novos produtos	1	2	3	4	5
37. Nível de satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
38. Participação no mercado	1	2	3	4	5

Indicadores de processos internos

39. O valor do investimento em investigação e desenvolvimento	1	2	3	4	5
40. A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	1	2	3	4	5
41. O controlo de qualidade para com os clientes	1	2	3	4	5
42. A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	1	2	3	4	5

Indicadores de aprendizagem e crescimento

43. Nº de horas de formação interna e externa financiada pela empresa	1	2	3	4	5
44. Nº de horas de formação externa feita por iniciativa dos próprios colaboradores	1	2	3	4	5
45. Número de incentivos concedidos aos colaboradores	1	2	3	4	5
46. A captação de sugestões de clientes e colaboradores	1	2	3	4	5
47. A avaliação das competências individuais	1	2	3	4	5