



A gestão da inovação nas PME's da Beira Interior: as perspetivas dos gestores

Innovation management in the Beira Interior SME's: the manager perspectives

Carla da Silva Bonito Taborda

Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova
Largo do Município, 6060-163, Idanha-a-Nova - Portugal
carlabonito@sapo.pt

Cristina Maria Santos Estevão

Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova
NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, 6060-163, Idanha-a-Nova - Portugal
cristina.estevao@ipcb.pt

Sara Morgado Nunes

Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, 6060-163, Idanha-a-Nova - Portugal
sara@ipcb.pt

RESUMO

Perante a atual conjuntura, as empresas estão inseridas num mercado empresarial cada vez mais competitivo, tornando-se urgente uma adaptação ou modificação da sua gestão. Sabe-se que é através da inovação que as empresas conseguem ser competitivas, pelo que é importante a sua implementação constante e a consequentemente procura de novos produtos e de novos processos de produção, para poderem fazer face à concorrência e manterem a sua posição competitiva no mercado. Dada a importância do estudo da temática da inovação nas empresas, este artigo tem como objetivo analisar as diferentes perspetivas da inovação nas pequenas e médias empresas (PME's) da Beira Interior de Portugal. Na metodologia adotada utilizou-se como instrumento de investigação o questionário do CIS III 2008 e o tratamento estatístico dos dados foi elaborado com base numa análise fatorial. Da análise dos dados podemos concluir, que os gestores inovam tendo em conta três perspetivas muito importantes: por um lado com o objetivo de reduzir custos e assegurar a sustentabilidade ambiental, por outro pela necessidade de atualização, e por outro, numa perspetiva de orientação para o mercado.

Palavras-chave: Inovação, empresas, perspetivas, Beira Interior.

ABSTRACT

Before the current situation, companies are located in a market more competitive business, becoming an urgent adjustment or modification of its management. We know that is through innovation that companies can be competitive, so it is important to its ongoing implementation and consequently demand for new products and new production processes, in order to cope with competition and maintain its competitive position. Given the importance of studying the topic of innovation in enterprises, this article aims to analyze the different perspectives of innovation in small and medium enterprises (SMEs) of Beira Interior of Portugal. In the methodology we used as an instrument of research questions in the CIS III in 2008 and statistical processing of data was prepared based on a factor analysis. From the analysis of data showed that managers innovate taking into account three perspectives very important: on one hand with the objective of reducing costs and ensuring environmental sustainability, on the other by the need to update, and second, a perspective to guide the market.

Keywords: Innovation, business, prospects, Beira Interior

1. Introdução

O ambiente empresarial a nível global está cada vez mais competitivo e a inovação é cada vez mais um fator crítico, para que as empresas possam assumir uma posição dominante (Cheng *et al.*, 2010) e possam revigorar as suas capacidades (Hu e Hsu, 2008; Kaminski *et al.*, 2008). Amaral *et al.* (2011) reforçam esta ideia afirmando, que a pressão competitiva é de tal forma elevada, que os produtos e processos têm um ciclo de vida cada vez mais curto, daí as empresas terem que adotar uma posição de mudança e de inovação constante, para assim conseguirem o sucesso competitivo dos seus produtos no mercado. Face a isto, a inovação é assim vista como um dos principais rumos de adaptação a um meio envolvente cada vez mais dinâmico (Roberts e Amit, 2003; Hua e Wemmerlov, 2006). Uma empresa só poderá obter melhores resultados do que os seus concorrentes, se conseguir criar um fator diferenciador, que se mantenha ao longo do tempo, sendo o principal instrumento de criação dessa vantagem competitiva: a inovação ou os atos de inovação (Porter, 1996). No novo contexto onde estão inseridas as pequenas e médias empresas, ou mais concretamente os sistemas de pequenas e médias empresas e a sua capacidade em participar de forma mais

ativa na transformação dos sistemas de produção e logo, em inovar, permite-nos abandonar a ideia de que as grandes empresas são o único agente de inovação, sendo esta constatação muito importante, pois ela permite reconhecer que as capacidades de desenvolvimento são em grande parte localizadas a nível regional, podendo ser reforçadas por políticas adequadas (Marques, 1999).

Segundo Abbade *et al.* (2012) para obter o melhor desempenho organizacional é necessário que as empresas, assim como os seus gestores, planeiem e implementem ações que direcionem a empresa para uma postura orientada para o mercado e orientada para a aprendizagem. Cabral *et al.* (2003) refere que inovar é mais que gerar e produzir os produtos ou prestar serviços novos com sucesso, significa também arriscar, conviver com a incerteza, gerar ideias e conviver com os erros e fracassos, tudo isto relacionado com o comportamento humano e por um conjunto de normativos.

Mas falar de inovação não é suficiente, é necessário recolher dados sobre inovação e executar estudos empíricos, para melhorar a orientação empreendedora das empresas (Silva e Leitão, 2007). Assim, tendo em conta a importância que a inovação tem nas empresas, aliada à falta de estudos sobre



esta temática nas regiões do interior de Portugal, esta investigação tem como objetivo analisar quais as perspetivas dos gestores na importância da inovação na região da Beira Interior. A presente investigação apresenta-se organizada da seguinte forma: efetuaremos inicialmente um enquadramento teórico sobre inovação, de seguida faremos a descrição da metodologia utilizada, bem como a descrição dos dados e das variáveis utilizadas no estudo. Posteriormente será efetuada a análise e discussão dos resultados da investigação. Por último são apresentadas as respetivas conclusões, limitações do estudo e sugestões futuras de investigação.

2. Enquadramento teórico

A capacidade de inovar é, atualmente, uma das principais vertentes da vantagem competitiva das empresas (Marques, 2004; Ferreira *et al.*, 2007). Ferreira *et al.* (2007) acrescentam que a inovação e a sua gestão não podem ser separadas das orientações estratégicas genéricas da empresa, pois entre elas

existem inter-relações estreitas, que contribuem decisivamente na criação das suas vantagens competitivas. Nesse sentido, as empresas terão que procurar constantemente a inovação e consequentemente a mudança quer de novos produtos, quer de novos mercados, tendo que procurar também novos processos de produção e novas atualizações tecnológicas, não se podendo acomodar indo sempre em busca de novos sucessos (Amaral *et al.*, 2011).

Mas afinal o que é inovação? A inovação não é mais do que o processo de aplicar novas ideias no uso prático. No entanto com muita frequência, temos tendência para confundir o conceito de inovação com invenção. Schumpeter (1934) esclareceu que invenção é uma ideia, um esboço, um modelo para um produto, processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado, mas que não está ainda materializado no mercado. A inovação só se concretiza com a introdução no mercado.

Muitas são as definições de inovação com diferentes visões, conforme podemos constatar na tabela seguinte:

Tabela 1 – Definição de Inovação

Autores	Definição
Pavit (1984)	Produto ou processo produtivo novo ou superior, usado ou comercializado com sucesso por uma empresa.
Barney (1986)	Processo cuja finalidade é representada por uma realização, que envolve alguns atributos de valor criativo: um produto de valor, um procedimento inédito ou um sistema original de utilidade social, quando dão lugar a uma maior comodidade, conforto, segurança, energia, qualidade, estética, etc.
Drucker (1986)	Instrumento específico dos empreendedores e inclui a imitação criativa, ou seja, a introdução de algumas alterações nas características de um produto/processo lançado por um pioneiro, adaptando-se às necessidades dos clientes.
Dosi (1988)	Processo aberto, no qual os problemas não são suscetíveis de soluções clara/inequívocas e as oportunidades não sugerem opções claras para colmatá-las.
Tálamo (2002)	Invenção ao consumo em larga escala.
OCDE (2005)	Produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, um novo método de marketing ou uma nova estrutura de métodos utilizados nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Lundvall (2005)	Processo contínuo, que envolve não só a associação da inovação radical e incremental, mas também a difusão, a absorção e a utilização da inovação, sendo a inovação vista como um reflexo da aprendizagem interativa relacionando-se com as atividades em curso na produção e nas vendas.
Beira (2006)	Processo emergente de stock de conhecimentos científicos e tecnológicos, com interseção de mundos e trajetórias diferentes, onde se criam oportunidades.
Sarkar e Carvalho (2006)	Conjugação de um conjunto de competências, conhecimentos, recursos e qualidade para pôr em prática uma ideia no mercado de forma sustentável, que poderá ser desencadeada pela empresa internamente, por motivos relacionados com a estratégia de mercado ou impulsionada pelos consumidores (mercado).
Silva (2007)	Processo não linear, evolucionário, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamento entre a empresa e o seu meio envolvente.
EEN (2011)	Resultado dos esforços de uma empresa para desenvolver novos produtos, serviços, modelos de negócios ou processos em que os seus clientes conseguem ver uma mais valia nos mesmos.

Amaral *et al.* (2011) consideram que a geração de ideias é um fator fundamental da criatividade e da inovação, pois sem novas ideias não haverá novos produtos ou serviços, no entanto, a gestão dessas mesmas ideias também são importantes, sendo necessário alinhar as novas ideias à estratégia da empresa e ao mercado concorrencial, de modo a conseguir o sucesso que se pretende alcançar. Para os autores nos últimos anos têm-se assistido a algumas mudanças no meio envolvente das organizações e verificou-se um forte progresso tecnológico devido ao avanço da informática, que possibilitou a aplicação de conhecimentos e de tecnologias aos produtos concorrentes. Para a OCDE (2005), as atividades de inovação podem-se verificar em todos os setores da economia: em empresas de transformação, nas empresas de serviços, na administração pública, no setor da saúde e até mesmo no setor

particular. No entanto, os investigadores têm a consciência de que a inovação nos serviços é distinta da inovação nas empresas do setor transformador, pois o próprio setor é portador de características distintas, criando assim a necessidade de construção de novas abordagens devido às características intrínsecas aos próprios serviços (Miles, 2005). Reigado e Braga (2000) alertam para o facto da inovação não surgir de forma espontânea e muito menos ao acaso. Surge num território apropriado (meio inovador) organizado e que influencia as dinâmicas de inovação, por outro lado os métodos inovadores podem e devem ser introduzidos no ordenamento e formas de ler o território, possuindo este meio, empresários dinâmicos e clientes exigentes. A capacidade de inovação é também fundamental para que os governos apoiem

políticas de inovação e de mudanças tecnológicas nas regiões, mais especificamente nas áreas rurais (Doloreux e Dionne, 2008).

E se para uns a inovação é uma “aventura” atrativa, para outros é uma “tábua de salvação” (Freeman, 1975). Mas, segundo Anthony *et al.* (2008), o maior ‘castigo’ acerca da inovação é que a prova nunca acaba. Um inovador cria um novo mercado, e logo outras empresas surgem para o inundar. Consegue desviar-se de uma ameaça, e logo surge outro atacante, cobijando avidamente o seu negócio principal.

3. Fatores de inovação

Devido à falta de recursos, as empresas de pequena dimensão comportam maiores dificuldades para o desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos, no entanto são poucos os estudos empíricos, que revelam quais são os fatores críticos de sucesso na gestão de projetos de criação de produtos, especificamente em empresas de base tecnológica e de pequena dimensão (Souder *et al.*, 1997; March-Chordà, 2002). No entanto na literatura são vulgarmente abordados alguns fatores considerados como principais para a inovação, nomeadamente a importância da criação de novas ideias e a sua correta transmissão e utilização, isto porque dentro da empresa a partilha do conhecimento da informação só é importante, se todos estiverem em sintonia (Monge *et al.*, 1992; Tidd e Bessant, 2009; Kaufmann e Todtling, 2002; Chesbrough, 2004). Em relação à organização há investigadores, que dão exclusiva atenção à estrutura organizacional, assim como à capacidade que as empresas têm de inovar a sua estrutura, como por exemplo encorajar os colaboradores a participarem nos processos de inovação, em prol de mais inovação (Wheelwright e Clark, 1995; Slappendel, 1996). Outro fator é o ambiente interno das organizações, ou seja a correta criação de uma estratégia de inovação e a sua transmissão aos colaboradores é essencial à inovação (Roberts e Berry, 1985; Wheelwright e Clark, 1995; Slappendel, 1996; Lemon e Sahota, 2004). Por outro lado, a cultura organizacional é um fator que leva à criação de conhecimento nos diversos colaboradores com capacidades diferentes, gerando um efeito sinérgico pelo facto de conseguirem solucionar problemas, pela capacidade que têm de trabalhar em grupo (Amabile *et al.*, 1996; McGourthy *et al.*, 1996; Damanpour e Gopalakrishnam, 1998; Lemon e Sahota, 2004).

A forte orientação para o mercado, também tem sido apontada como um fator crítico de sucesso do desenvolvimento do produto e da empresa, como um todo. Este fator abrange aspetos como a capacidade da empresa avaliar o potencial de mercado, a par do novo produto e perceber quais as necessidades do mercado-alvo (Cooper e Kleinschmidt, 1994; Souder *et al.*, 1997; Roberts e Berry, 1985). Narver e Slater (1990) também reforçam esta ideia, acrescentando que a orientação para o mercado, deverá criar um elevado valor para o cliente, de forma mais eficaz e eficiente, gerando vantagens competitivas, de modo a obter melhor resultado operacional e estratégico. Lundvall (2005) acrescenta que a interação com os utilizadores é fundamental para a inovação do produto.

Por outro lado, os níveis de habilidades das pessoas envolvidas, no desenvolvimento do novo produto têm sido correlacionados com o sucesso e fracasso dos mesmos, pois a habilidade técnica pode ser definida como a competência e capacidade de execução correta, interferindo diretamente na qualidade das atividades e tarefas que constituem o desenvolvimento do produto (Cooper e Kleinschmidt, 1987; Major e Cordey-Hayes, 2000; Kaufmann e Todtling, 2002).

Loof *et al.* (2001) ao estudarem os fatores da inovação detetaram ainda, que a dimensão da empresa é um dos fatores que pode influenciar o esforço da inovação na empresa. Também a relação entre a inovação e o desempenho das empresas é explicada com recurso à análise do crescimento

das vendas, ao volume de vendas, aos *cash-flow* anteriores, às oportunidades tecnológicas, à idade da empresa, aos subsídios, ao investimento em investigação e ao desenvolvimento numa base permanente, à cooperação e às barreiras de inovação (Klomp e van Leeuwen, 1999). Segundo, as pesquisas empíricas de Vossen e Nootboom (1996), Kleinknecht (2000) e Kleinknecht e Oostendorp (2002) o crescimento das exportações também tem um efeito positivo sobre as empresas.

Ernest (2002) aponta outros importantes fatores relacionados com as características organizacionais, para o desenvolvimento de novos produtos: a organização de equipas multifuncionais, a existência de um líder com autoridade e responsabilidade, a equipe de desenvolvimento do produto ser responsável pelas suas funções, o comprometimento de membros da equipa e a intensidade de comunicação durante a realização do novo produto. Roberts e Berry (1985) reforçam ainda, que as diferentes opções estratégicas disponíveis para introduzir inovação no mercado e para o desenvolvimento de novos produtos e processos, deve-se à utilização de uma perspetiva que envolva toda a empresa, ao invés de uma perspetiva funcional limitada a determinados aspetos da empresa. Esta perspetiva deve incluir as necessidades do cliente, como uma importante componente da rede externa. Sustentando essa visão, Cooper (1990) observou a importância de identificar as necessidades dos clientes e combiná-los com capacidades de corporação tecnológicas, onde esta perspetiva também exige a integração das diferentes funções das organizações. Porter (1998) refere que tudo o que a empresa faz implica algum tipo de tecnologia, sendo esta base tecnológica que sustenta a sua atividade e que lhe permite produzir bens e serviços cada vez melhor ajustados às necessidades do mercado e dos seus clientes e, portanto, que lhes proporciona uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Narver e Slater (1990) concluíram ainda, que as empresas têm conhecimento de várias formas para reduzir os custos totais de aquisição para os consumidores e das formas de criar benefícios adicionais, por isso as alternativas têm de ser avaliadas, para identificar qual a melhor forma de criar um valor superior e sustentável para a empresa, para os clientes-alvo atuais e futuros.

Vários estudos empíricos (Klomp & Van Leeuwen, 1999; Conceição & Ávila, 2001) apontam para a importância das vendas resultante de produtos novos ou melhorados, como a variável mais utilizada no processo de tomada de decisão em inovação, permitindo distinguir empresas inovadoras e empresas não inovadoras.

4. Área geográfica do estudo

A Região da Beira Interior foi a área geográfica escolhida para a nossa investigação. Esta região integra os distritos da Guarda e de Castelo Branco e faz parte da região centro e da região fronteira com Espanha. A região estudada possui uma população aproximada de 357.187 habitantes e uma superfície de 11.764,8 km² (INE, 2010). Segundo Silva (2005), a Beira Interior é considerada uma região periférica, tendo uma dinâmica empresarial bastante fraca e uma diminuição bastante acentuada da população. Segundo North *et al.* (2001) e Smallbone *et al.* (2002), a densidade populacional é o critério mais usado pelos agentes económicos, assim como nos estudos académicos, para determinar, a fronteira entre as áreas rurais e as áreas urbanas. Em termos regionais, a OCDE (1996) considera rurais, todas as áreas de NUT III com mais de 50% da sua população a viverem em municípios rurais. Todas as áreas com menos de 150 habitantes por km² são áreas rurais (OCDE, 1996). Por isso, a Beira Interior é considerada rural em todas as localidades que a compõem, segundo os critérios da OCDE (1996).



5. Metodologia e resultados do estudo

O estudo em questão baseia-se nas percepções que os empresários possuem relativamente aos principais fatores, que influenciam a implementação da inovação e realizou-se a partir de uma amostra de 96 empresas situadas na Beira Interior de Portugal. Os dados foram recolhidos, entre janeiro e abril de 2012. Os inquiridos responderam ao questionário sob a forma de entrevista, através do contacto direto, via telefone, pessoalmente e via correio eletrónico (email), após terem conhecimento do objetivo do estudo e ter sido garantida a confidencialidade da informação solicitada.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi estruturado tendo por base, o questionário do CIS III 2008 - Inquérito Comunitário à Inovação 2008, elaborado pelo Observatório da Ciência. Além das questões da caracterização da empresa, perfil do empresário, o questionário era constituído por 13 itens através dos quais se pretendia avaliar os indicadores da inovação. A resposta a estes 13 itens era dada numa escala de Likert de 4 pontos, onde 1 expressava alta importância e 4 irrelevante. A análise estatística dos dados obtidos foi feita recorrendo à versão 19.0 do *software* SPSS.

Da análise descritiva podemos verificar, que a maior parte dos gestores inquiridos é do sexo masculino (91,1%), com mais de 50 anos de idade (43,2%), completaram o ensino secundário (43,8%) ou licenciatura (28,1%), a maioria não tem formação técnica (50,6%) e a maior parte já tinha experiência na área do negócio em questão (56,2%), no entanto, a maior parte nunca tinha criado qualquer empresa anteriormente (65,2%). A maior parte das empresas está sediada no distrito de Castelo Branco (54,8%). Uma grande parte das empresas são sociedades por quotas (76,6%), que iniciaram a sua atividade na década de 80 (29,3%), predominando as pequenas empresas (49,5%) e micro-empresas (39,6%).

Com o objetivo de perceber como se agrupavam, em dimensões, os 13 itens em análise, recorremos às técnicas de Análise Fatorial. Assim, obtivemos um valor de 0,822 para o KMO e um valor de $p < 0,001$ associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de Análise Fatorial se adequa à amostra em estudo. Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *Scree Plot* de Cattell. Os

três eixos retidos explicam 68,66% da variância total dos itens em estudo.

Após rotação Varimax, obteve-se a matriz de componentes que se apresenta na Tabela 2. Observamos que os itens 1, 2 e 3 apresentam saturações mais elevadas no Fator 3 e que correspondem a aspetos relacionados com o *alargamento da gama de produtos*, com a *entrada em novos mercados* e com o *aumento da quota de mercado*. Concluímos assim, que o Fator 3 se relaciona com a área comercial, verificando-se que o item 2 (*entrar em novos mercados*) possui uma carga fatorial mais elevada (0,871), sendo por isso este o aspeto mais determinante para esta dimensão.

Os itens 4, 5, 6 e 8 surgem associados ao Fator 2, envolvendo aspetos relacionados com a *substituição de produtos ou processos desatualizados*, com a *melhoria da flexibilidade na produção*, com a *melhoria da qualidade dos produtos* e com a *melhoria da saúde e a segurança*. Estes itens envolvem a necessidade de melhorar, sendo o item 4 (*substituir produtos e processos desatualizados*) o que tem uma carga fatorial mais elevada (0,838), sendo por isso este o aspeto com mais peso neste fator.

O item 9 (*aumentar a capacidade produtiva*) reparte a sua saturação pelos Fatores 2 e 3, o que se justifica, tendo em conta, o facto de este item estar relacionado, quer com a necessidade de introduzir melhorias (aumentar a capacidade), quer com a área comercial (capacidade produtiva). No entanto, tendo em conta que é no Fator 3, que este item apresenta carga mais elevada (0,47) e que se relaciona claramente com a área comercial, optou-se por associar o item 9 ao Fator 3.

Os itens 7, 10, 11, 12 e 13 apresentam saturações mais elevadas no Fator 1 e dizem respeito a aspetos que se relacionam com a *redução do material usado por unidade produzida*, com a *redução dos custos do trabalho por unidade produzida*, com a *redução da energia utilizada por unidade produzida*, com a *redução do impacto ambiental* e com a *necessidade de ir ao encontro das regulamentações ambientais, de saúde e segurança*. Considerou-se assim que o Fator 1 se relaciona com a redução dos custos, sendo o item 12 (*reduzir o impacto ambiental*) aquele que exerce um papel mais preponderante nesta dimensão visto ter saturação mais elevada (0,864).

Tabela 2 - Matriz de Componentes após Rotação Varimax para os 13 Itens

Itens		Componentes		
		1	2	3
1	Alargar a gama de produtos	0,027	0,159	0,788
2	Entrar em novos mercados	0,083	0,041	0,871
3	Aumentar a quota de mercado	0,140	0,150	0,816
4	Substituir produtos ou processos desatualizados	0,167	0,838	0,087
5	Melhorar a flexibilidade na produção	0,314	0,772	0,244
6	Melhorar a qualidade dos produtos	0,379	0,674	0,254
7	Reduzir o material usado por unidade produzida	0,642	0,321	0,230
8	Melhorar a saúde e a segurança	0,560	0,605	0,012
9	Aumentar a capacidade de produção	0,247	0,425	0,470
10	Reduzir os custos do trabalho por unidade produzida	0,749	0,290	0,034
11	Reduzir a energia utilizada por unidade produzida	0,842	0,220	0,074
12	Reduzir o impacto ambiental	0,864	0,201	0,095
13	Ir ao encontro das regulamentações ambientais, de saúde e de segurança	0,827	0,162	0,153

Em suma, consideramos que o Fator 1 se associa à “Redução de Custos e Sustentabilidade Ambiental”, o Fator 2 está relacionado com as “Necessidades de Atualização” e o Fator 3 diz respeito à “Orientação para o Mercado”.

De forma a avaliar a consistência interna da escala em estudo utilizou-se o *Alpha de Cronbach*, obtendo-se níveis satisfatórios (Tabela 3).

Tabela 3 - Alpha de Cronbach para os Fatores da Inovação

Descrição	Alpha de Cronbach	Nº (Itens)
Fatores da Inovação	0,894	13
Redução de Custos e Sustentabilidade Ambiental	0,886	5
Necessidade de Atualização	0,842	4
Orientação para o Mercado	0,784	4

O valor obtido para o conjunto dos 13 itens foi de 0,894 o que indica um bom nível de fiabilidade das questões em análise. Para as diferentes subescalas podemos verificar que os valores oscilam entre 0,784, (“Orientação para o mercado”) e 0,886 (“Redução de Custos e Sustentabilidade Ambiental”), indiciando níveis satisfatórios de consistência interna.

6. Considerações finais

Com este estudo podemos concluir, que os empresários encaram a inovação sob três perspetivas distintas. A primeira perspetiva, a *Redução de Custos e Sustentabilidade Ambiental*, passa por uma orientação no sentido de reduzir o material utilizado, os custos do trabalho e a energia utilizada, havendo ainda uma preocupação na redução do impacto ambiental, bem como ir de encontro às regulamentações ambientais, de saúde e de segurança. Assim, podemos verificar a estreita relação que existe entre inovação e redução de custos, como referido por Narver e Slater (1990) e a tendência para uma mentalidade empresarial com preocupações ambientais. A perspetiva, *Necessidade de Atualização*, passa pela substituição de produtos e processos desatualizados, melhorar a flexibilidade na produção, a qualidade dos produtos, bem como melhorar a saúde e segurança, podendo estas ser consideradas as atividades básicas que uma empresa deve desenvolver em prol da inovação. A ultima perspetiva aponta para uma *Orientação para o Mercado*, havendo todo um conjunto de fatores importantes para a concretização deste objetivo, sejam eles, alargando a gama de produtos e a quota de mercado, para posteriormente poder entrar em novos mercados e consequentemente aumentar a capacidade de produção, como nos referem Cooper e Kleinschmidt (1994), Souder *et al.* (1997) e Roberts e Berry (1985). Narver e Slater (1990). A orientação para o mercado cria uma envolvente que pode conduzir a uma maior eficácia e eficiência no desenvolvimento das atividades da organização, conduzindo a maiores resultados empresariais (Souder e Song, 1997).

De uma forma geral, as limitações do presente estudo, resultam de dois aspetos, a metodologia da investigação e a falta de colaboração dos empresários, no fornecimento de dados. A limitação relativa à metodologia, resultou dos métodos de obtenção dos dados escolhidos através de questionário, pois detetou-se uma certa relutância na disponibilidade de alguns empresários em fornecer a informação necessária para o desenvolvimento de um estudo mais completo. Associado a este facto, a desconfiança demonstrada perante as informações solicitadas, faz com que se coloque a possibilidade de informações distorcidas. Para

futuras investigações sugere-se um estudo mais alargado que possibilite comparar os resultados encontrados com outras regiões do país, com o objetivo de perceber se a localização das empresas influenciam a cultura empresarial onde as empresas inovadoras estão instaladas.

Referências bibliográficas

- Abbade, E., Zanini R. & Souza, A. (2012). Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 118-136.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amaral (2011). *O Processo de inovação*. Lisboa: Lidel.
- Anthony, S., Johnson, M. & Sinfield, J. (2008). Institucionalizando a inovação. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(4), 2-11.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Beira, E. (2006). Inovação e tecnologia: periferias e políticas de desenvolvimento regional. *Working Papers Mercados e Negócios TSI*. Retrieved June, 14, 2012, from http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/setembro_05/wps/wp60.pdf
- Cheng, C., Lai, M. & Wu, W. (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees job satisfaction: a mathematical model and research. *Technovation*, 30, 459-470.
- Chesbrough, H. (2004). Managing Open Innovation. *Research-Technology Management*, 47(1), 23-26.
- CIS III (2008). *Inquérito Comunitário à Inovação 2008*. Lisboa: Observatório da Ciência do Ensino Superior, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Cooper, R. (1990). New Products: What distinguishes the winners? *Research and Technology Management*, 33(6), 27-31.
- Cooper, R. & Kleinschmidt, E. (1987). What makes a new product a winner: success factors at project level. *The Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 175-189.
- Cooper, R. & Kleinschmidt, E. (1994). Determinantes de intemporal no desenvolvimento de produtos. *The Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381-396.
- Conceição P. & Ávila P. (2001). *Inovação em Portugal: II inquérito comunitário às atividades de inovação*. Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Dewick, P. & Miozzo, M. (2006). Sustainable Technologies and the construction industry: an international assessment of regulation, governance and firm networks. In K. Green & S. Randles (Eds.) *Industrial Ecology and Spaces of Innovation* (pp. 153-174). Cheltenham: Edward Elgar.
- Dinis, A. (2004). *Empresarialidade em meios rurais e periféricos – um modelo multidimensional de análise*. Tese de Doutoramento. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior.
- Doloreux, D. & Dionne, S. (2008). Is regional innovation system development possible in peripheral regions? some evidence from the case of La Pocatière. *Entrepreneurship & Regional Development. An International Journal*, 20(3), 259-283.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, *et al.* (eds.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Presença.
- EEN (2011), Enterprise Europe Network. Retrieved June 24, 2012, from <http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/investigacao/Paginas/gestinov.aspx>
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Review*, 4(1), 1-40.



- Ferreira, J., Marques C. & Barbosa, M. (2007). Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da Região da Beira Interior. *Revista de Administração e Inovação*, 4(3), 117-132.
- Freeman, C. (1975). *La teoría Económica de la Innovación Industrial*. Madrid: Alianza Universidad.
- Hu, J. & Hsu, Y. (2008). The more interactive, the more innovative? a case study of South Korean cellular phone manufacturers. *Technovation*, 28, 75-87.
- Hua, S. & Wemmerlov, U. (2006). Product change intensity, product advantage, and market performance: an empirical investigation of the PC industry. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 316-329.
- INE (2010). Instituto Nacional de Estatística. Retrieved January 16, 2012, from <http://www.ine.gov.bo>.
- Kaminski, P., Oliveira, A. & Lopes, T. (2008). Knowledge transfer in product development processes: a case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal mechanic setor from São Paulo, Brazil. *Technovation*, 28, 29-36.
- Kaufmann, A. & Todtling, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? an analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22, 147-159.
- Kleinknecht, A. & Oostendorp, R. (2002). *R&D and Export Performance: Taking Account of Simultaneity*. In A. Kleinknecht, & P. Mohnen, (eds.). *Innovation and firm performance. econometric explorations of survey data* (pp. 310-320). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Kleinknecht, A. (2000). *Indicators of manufacturing and service innovation: their strengths and weaknesses*. In J.S. Metcalf, & I. Miles, (eds). *Innovation systems in the service economy. measurement and case study analysis* (pp. 169-186). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Klomp, L. & Leeuwen, G. (1999). The importance of innovation for company performance. *Netherlands Official Statistics*, 14, Winter, 26-35.
- Lemon, M. & Sahota, P. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24, 483-498.
- Loof, H., Heshmati, A., Asplund, R. & Naas, S.(2001). Innovation and performance in manufacturing industries: a comparison of the Nordic Countries. SSE/EFI working paper series in *Economics and Finance*, 457, 1-38.
- Lundvall, B. (2005). National innovation systems – analytical concept and development tool. *Paper presented at the Druid Tenth Anniversary Summer Conference 2005 on Dynamics of industry and innovation*. Copenhagen, Denmark, June 27-29, 2005.
- Major, E. & Cordey-Hayes, M. (2000). Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight. *Technovation*, 20, 589-602.
- March-Chordà, I., Gunasekan, A. & Lloria-Aramburo, B. (2002). Product development process in Spanish SMEs: an empirical research. *Technovation*, 22(5), 301-312.
- Marques, C. (1999). *Inovação e transferência tecnológica: o caso da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Marques, C. (2004). *O Impacto da inovação no desenvolvimento económico-financeiro das empresas industriais portuguesas*. Tese de Doutoramento. Vila Real: Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Portugal.
- McGourty, J., Tarshis, L. & Dominick, P. (1996). Managing innovation: lessons from world class organizations. *International Journal of Technology Management*, 11, 354-368.
- Miles, I. (2005). Innovation in Services. In J. Fagerberg, R. Mowery & R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford (pp. 433-458). Oxford: Oxford University Press, 433-458.
- Monge, P., Cozzens, M. & Contractor, N. (1992). Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science*, 3, 250-274.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- North, D., Smalbone, D. & Vickers, I. (2001). Public support policy for innovative SME" s. *Small Business Economics*, 16, 303-317.
- OCDE (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris, France: Oslo Manual.
- OCDE (1996). *Territorial indicators of employment focusing on rural development*. Paris, France: OCDE.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Havard Bussiness Review*, Nov./Dez. 1996, 59-78.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations (10 th ed)*. London: MacMillan Press.
- Reigado, F. & Braga, A. (2000). Inovação de clusters e clusters de inovação. Actas VII Encontro nacional da APDR - Perspetivas de desenvolvimento para as regiões marítimas. Ponta Delgada, 30 Junho a 2 Julho, 1, 141-154.
- Roberts, E. & Berry, C.(1985). Entering new business: selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, 26, 3-17.
- Roberts, P. & 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.
- Sarkar, S. & Carvalho, L. (2006). Inovação no setor dos serviços: uma nova área de investigação. *Revista de Encontros Científicos*, 2, 52-59.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Silva, J. (2005). *As acessibilidades como fator do desenvolvimento de regiões periféricas: o caso da Beira Interior*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Silva, M. & Leitão, J. (2007). What determines the entrepreneurial innovative capability of Portuguese industrial firms? *MPRA*. Paper, 5216. Retrieved May, 12, 2012, from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5216/>
- Silva, M. (2007). Inovação e empreendedorismo. In M. Raposo, M. Silva, & R. Rodrigues (Eds.). *Manual de Apoio à Dinamização de Empresas de Base Tecnológica* (pp. 25-40). Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Slappendel, C. (1996). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies* 17(1), 107-129.
- Smallbone, D., North, D., Baldok, R. & Ekanem, I. (2002). *Encouraging and supporting enterprise in rural areas*. Report to Small Business Service. Centre for Enterprise and Economic Development Research. London: Middlesex University Business School.
- Souder, W., Buisson, D. & Garret, T. (1997). Success through customer-driven new product development: a comparison of US and New Zealand small entrepreneurial high technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, USA, 14(6), 459-472.
- Souder, W. & Song, X. (1997). Contingent product design and marketing strategies influencing new product sucess and failures in U.S. and Japanese electronic firms. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 21-34.
- Tálamo, J. (2002). A inovação tecnológica como ferramenta estratégica. *Revista Pesquisa & Tecnologia FEI*, 23, 26-33.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation – integrating technological, market and organizational change*. England: John Wiley & Sons.
- Vossen, R. & Nooteboom, B. (1996). Firm size and participation in R&D. In A. Kleinknecht, (Ed). *Determinants of innovation. The message from new indicators* (pp. 155-167). London: Macmillan and New York St. Martin's Press, 155-167.
- Wheelwright, S. & Clark, K. (1995). *Liderando o desenvolvimento de produto*. New York. Free Press.

Processo de aceitação do artigo:

Recebido: 07 junho 2012

Aceite: 23 março 2013