



# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DINÂMICAS DE INOVAÇÃO

REFERÊNCIAS PARA UMA GESTÃO ESTRATÉGICA  
DE SUCESSO NO SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO

*Valdner Daízio Ramos Clementino*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão  
Especialidade: Gestão Económica e Ciências de Decisão

ORIENTADOR: *Professor Doutor António João Coelho de Sousa*

ÉVORA, Fevereiro / 2015





## AGRADECIMENTOS

Consciente da natureza eminentemente pessoal, própria do esforço exigido para a realização de um trabalho de tese, tenho a firme convicção de que - no momento de concretamente dar por concluída minha Tese de Doutorado - tudo só se tornou possível graças ao apoio, ao estímulo, à confiança e à fé demonstrados por familiares, amigos, colegas, professores e instituições. Cabe-me, pois, manifestar a todos eles os meus melhores e mais sinceros agradecimentos por me terem possibilitado concretizar este empreendimento, tão acalentado ao longo desses anos vividos na encantadora e acolhedora cidade da região do Alentejo, em Portugal: a histórica e venerável cidade de Évora. Portanto agradeço:

- a minha querida esposa, Carla, e aos meus filhos, João Felipe e Larissa, suporte de todos os momentos e razão maior dos meus esforços;
- aos meus pais, Valdenor e Zélia, pelo constante estímulo e apoio, jamais negados;
- ao meu orientador, Prof. Doutor António Sousa, pela paciência, disponibilidade e estímulo sempre presentes ao longo de todo o processo de orientação desta Tese;
- ao meu tutor, Prof. Doutor Ricardo Chaves Lima, docente da Universidade Federal de Pernambuco, pela disponibilidade, amizade e apoio ao longo de minha vida académica;
- aos Professores Doutores Soumodip Sarkar, Cesaltina Pires e Amílcar Serrão, amigos e conselheiros de todas as oportunidades;
- aos colegas Professores da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), amigos e apoiantes de todas as horas – Bismark, Mariano e Adriana – e do Curso de Administração da UNIVASF – Deranor, Umarack, Omaki, Alvany, Liliane e Edilson;
- às instituições, cujo apoio foi fundamental para a realização do Doutorado: UNIVASF, Universidade de Évora e CAPES;
- ao Prof. Doutor Jaime Evaldo Fensterseifer, ex-docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela cordialidade e amizade reveladas nas suas oportunas sugestões temáticas sobre a indústria brasileira de vinho;
- aos colegas de Doutorado – Carla Vivas, Sónia Mateus, Aurora Zen e Pedro Pereira -, pelo aporte de informações oportunas de apoio à condução da minha Tese.

## **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DINÂMICAS DE INOVAÇÃO: Referências para uma gestão estratégica de sucesso no setor vitivinícola brasileiro**

### **RESUMO**

Até à década de 60 do século XX, a viticultura brasileira estava restrita ao sul e sudeste do Brasil, como cultura de clima temperado. A partir de 1990, surgiram novos pólos vitícolas também em regiões subtropicais e tropicais, mais produtivos, voltados para a produção de uvas de mesa, de vinhos finos e de suco. Atualmente, a vitivinicultura no Brasil ocupa uma área de, aproximadamente, 77 mil hectares, com vinhedos estabelecidos desde o extremo sul do país até regiões situadas muito próximas do equador. Com este trabalho, procurou-se identificar e analisar os fatores determinantes do pensamento e da ação estratégica de inovação das empresas do setor vitivinícola brasileiro e respectivos desempenhos económicos, no contexto nacional e global, no intuito de melhorar a competitividade. Partindo de um quadro teórico robusto, a metodologia adotada tem como suporte de base a “*Grelha Integrada de Reflexão Estratégica – GIRE*”, desdobrada numa análise “baseada nos recursos” e num estudo sistémico C-R-P (análise das relações entre Contexto, Reflexão estratégica e *Performance*). Esta ferramenta já foi testada em diversas investigações (Calori, Very & Arrègle, 1997; Sousa, 2000; Vivas, 2012), tendo sido aqui adaptada ao contexto específico da Inovação, dando origem a uma nova versão, a *GIRE<sub>INOV</sub> – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Inovação*. Esta ferramenta, articulando a aplicação de técnicas quantitativas (análises fatorial, de *clusters*, discriminante, de variância simples e multivariada) e qualitativas de investigação (método PEST, análise das cinco forças competitivas, matriz SWOT), visa testar a hipótese geral (desagregada em três hipóteses operacionais) de que o contexto dinâmico e competitivo do setor vitivinícola brasileiro tem induzido as empresas a diversos tipos de reflexão e de ação estratégica de inovação, capazes de promover *performances* económicas diferenciadas. Os resultados do estudo empírico, permitiram identificar 6 diferentes estilos de reflexão estratégica de inovação, com perfis distintos em termos de dimensões e variáveis contextuais (lógica do empresário, características da organização, dimensão da empresa, processo de inovação e ambiente criativo) e desempenhos económicos diferenciados. Finalmente, são sugeridas através de uma matriz SWOT, linhas sintéticas de orientação estratégica para melhorar a competitividade das empresas de vinhos brasileiras.

**Palavras-chave:** Gestão, Estratégia, Inovação, Vinho, Brasil.

## **BUSINESS STRATEGY AND INNOVATION DYNAMICS: References to a successful strategic management in the Brazilian wine industry**

### **ABSTRACT**

Until the 60s of twentieth century, Brazilian viticulture was restricted to the south and southeast of Brazil, maintaining the characteristics inherent to a culture of temperate climate. Since 1990, new vineyard centers also emerged in subtropical and tropical regions, more productive, focused on the production of table grapes, fine wines and juice. Currently the wine industry in Brazil covers an area of approximately 77,000 hectares with vineyards established from the southern end of the country to regions very close to the equator (EMBRAPA, 2009). With this work, we sought to identify and analyze the determinants of strategic thought and action for innovation of companies in the Brazilian wine industry and respective economic performances in the national and global context in order to improve competitiveness. Building on a robust theoretical framework, the methodology adopted is based on the "Integrated Grid of Strategic Reflection - GIRE", unfolded in a "resource-based" analysis and in a systematic CRP (analysis of relationships among Context, strategic Reflection and Performance) study. This tool has already been tested in several investigations (Calori, Very & Arrègle, 1997; Sousa, 2000; Vivas, 2012), having been here adapted to the specific context of innovation, giving rise to a new version, the GIREINOV - Integrated Grid of Innovation Strategic Reflection. This tool, linking the application of quantitative techniques (factor analysis, analysis of clusters, discriminant analysis, simple and multivariate variance analysis) and qualitative research (PEST method, analysis of the five competitive forces, SWOT matrix) to test the general hypothesis (broken down into three operating assumptions) that the dynamic and competitive environment of the Brazilian wine sector has led companies to various types of strategic reflection and action for innovation, able to promote differentiated economic performances. The results of the empirical study have identified 6 different styles of strategic reflection of innovation, with different profiles in terms of dimensions and contextual variables (entrepreneur's logic, organizational characteristics, firm size, innovation process and creative environment) and differentiated economic performances. Finally, are suggested, through a SWOT matrix, synthetic strategic guidelines to improve the competitiveness of Brazilian wine companies.

**Keywords:** Management, Strategy, Innovation, Wine, Brazil.

*À minha esposa Carla, meus filhos João e Larissa e aos meus pais Valdenor e Zélia.*

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Enquadramento e Motivações do Trabalho.....	3
1.2. Questões de Investigação .....	7
1.3. Justificação da Temática Vitivinícola e Objetivos do Estudo .....	7
1.3.1. O Mercado Mundial do Vinho .....	8
1.3.2. A vitivinicultura no Brasil .....	10
1.3.3. Objetivos do estudo .....	12
1.4. Importância da Investigação.....	12
1.5. Metodologia de Investigação .....	14
1.6. Estrutura e Organização do Estudo .....	17
<b>PARTE I – QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA</b> .....	19
<b>Capítulo 2 – A GESTÃO DA INOVAÇÃO</b> .....	21
2.1. Nota Introdutória.....	23
2.2. A inovação e os seus desafios .....	23
2.2.1. Inovar porquê?.....	25
2.2.2. Inovação e Competitividade .....	28
2.2.3. Barreiras à Inovação .....	30
2.3. Gestão da inovação.....	33
2.3.1. O que é inovação? .....	33
2.3.2. Inovação <i>ou</i> simplesmente uma invenção? .....	36
2.3.3. O processo de difusão da inovação.....	38
2.3.3.1. Fatores que podem influenciar a taxa de adoção da inovação .....	38
2.3.3.2. Modelos de Difusão da Inovação.....	42
2.4. Características, modelos de enquadramento e conceção da inovação.....	43
2.4.1. Características do processo de inovação .....	44
2.4.1.1. Segundo a natureza.....	44
2.4.1.2 Segundo o grau de rutura .....	47
2.4.1.3 Segundo o grau de novidade e difusão.....	49
2.4.2. Os modelos de enquadramento do processo de inovação.....	51
2.4.2.1 A primeira geração: o modelo <i>Technology-Push</i> .....	52
2.4.2.2 A segunda geração: o modelo <i>Market-Pull</i> .....	53

2.4.2.3	A terceira geração: o modelo de acoplamento ( <i>Coupling</i> ).....	54
2.4.2.4	A quarta geração: o modelo integrado .....	55
2.4.2.5	A quinta geração: o modelo integrado em rede.....	56
2.4.2.6	A sexta geração de modelos: segundo Nobelius .....	59
2.4.3.	Os sistemas de conceção da inovação .....	59
2.4.3.1	O sistema de inovação fechada .....	59
2.4.3.2	O sistema de inovação aberta .....	61
2.5	Inovação e desempenho empresarial.....	62
2.6	Síntese do capítulo .....	65
<b>Capítulo 3 – A GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>		<b>67</b>
3.1.	Nota introdutória .....	69
3.2.	Origem e definição de estratégia.....	69
3.3.	A gestão estratégica e a sustentabilidade das empresas .....	72
3.4.	O processo de evolução da gestão estratégica.....	73
3.4.1.	Planeamento e controlo orçamental.....	76
3.4.2.	Planeamento empresarial.....	78
3.4.3.	Posicionamento estratégico .....	80
3.4.4.	Vantagens Competitivas .....	83
3.4.5.	Inovação estratégica e organizacional .....	85
3.5.	A nova dinâmica estratégica dos negócios.....	86
3.6.	Síntese do capítulo .....	89
<b>Capítulo 4 – A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO .....</b>		<b>91</b>
4.1.	Nota introdutória .....	93
4.2.	As organizações inovadoras; estrutura e arquétipos.....	93
4.3.	Fatores determinantes do sucesso da estratégia de inovação .....	97
4.4.	A gestão estratégica da inovação.....	101
4.4.1.	As tipologias de Freeman & Soete .....	106
4.4.2.	As tipologias de Miles & Snow e de Mintzberg.....	108
4.5.	Síntese do capítulo .....	111



<b>PARTE II – A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....</b>	<b>113</b>
<b>Capítulo 5 – REVISÃO DA PESQUISA EMPÍRICA NO SETOR DO VINHO .....</b>	<b>115</b>
5.1. Nota Introdutória .....	117
5.2. Análise bibliométrica; contextualização .....	117
5.3. Processo de análise.....	118
5.4. A investigação científica na indústria do vinho; traços do estado da arte.....	120
5.4.1. Indicadores de atividade .....	120
5.4.2. Indicadores de citação .....	123
5.4.3. Indicadores de colaboração .....	124
5.5. Tendências evolutivas das temáticas estudadas .....	124
5.6. A investigação na indústria do vinho para além da bibliometria .....	128
5.7. Síntese do capítulo .....	130
<b>Capítulo 6 – QUADRO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>133</b>
6.1. Nota introdutória .....	135
6.2. Posicionamento Metodológico.....	135
6.2.1. Método de Pesquisa.....	137
6.2.2. Campo global de observação.....	137
6.2.3. Fases do processo de investigação.....	138
6.2.4. Fontes de informação .....	139
6.3. GIRE INOV - A ferramenta integrada de investigação estratégica e inovação.....	140
6.3.1. Modelo conceptual de base, problemática, hipóteses e objetivos.....	141
6.3.1.1. Modelo conceptual de base e problemática.....	141
6.3.1.2. Hipóteses e objetivos do estudo .....	143
6.3.2. Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis de análise dos recursos.....	145
6.3.3. Exploração da vertente estratégica; estudo sistémico C-R-P (Contexto, Reflexão, Performance) para a inovação .....	147
6.3.3.1. Fatores Contingentes (C).....	148
6.3.3.1.1. Fatores contingentes externos .....	148
6.3.3.1.2. Fatores contingentes internos .....	149
6.3.3.2. Tipos de Reflexão Estratégica de Inovação (R) .....	152
6.3.3.3. Performance Económica (P).....	158
6.4. Tratamento e análise dos dados.....	159
6.4.1. Instrumentos e técnicas.....	159

6.4.2. Identificação dos tipos de reflexão estratégica com base nas três dimensões .....	160
6.4.3. Constituição de grupos de empresas segundo o tipo de reflexão estratégica .....	160
6.4.4. Relações entre variáveis contingentes (C), tipos de reflexão estratégica (R) e performance económica (P).....	160
6.5. Síntese do capítulo .....	162

**Capítulo 7 – Resultados: CONTEXTO EMPRESARIAL, PROCESSO ESTRATÉGICO DE INOVAÇÃO E DIAGNÓSTICO DE RECURSOS .....** 163

7.1. Nota introdutória .....	165
7.2. Características gerais das empresas.....	165
7.3. O processo estratégico de inovação das empresas .....	167
7.3.1. O processo estratégico de inovação na produção de uvas .....	167
7.3.2. O processo estratégico de inovação na elaboração do vinho.....	169
7.3.3. O processo estratégico de inovação ao nível da gestão funcional .....	170
7.3.4. O processo estratégico de inovação ao nível da estratégia do negócio .....	171
7.3.5. Os fatores impeditivos do processo estratégico de inovação.....	172
7.4. Diagnóstico dos recursos das empresas .....	175
7.4.1 Recursos Humanos .....	175
7.4.2 Recursos Organizacionais .....	177
7.4.3 Recursos técnico-produtivos .....	178
7.4.4 Recursos Comerciais .....	184
7.4.5 Recursos financeiros e para investimento na atividade .....	188
7.5. Síntese do capítulo .....	190

**Capítulo 8 – Resultados: EXPLORAÇÃO DA VERTENTE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS (ABORDAGEM C-R-P).....** 191

8.1 Nota introdutória .....	193
8.2 O contexto mundial (C): referências à globalização, magnitudes e tendências do mercado global de vinhos .....	194
8.2.1. Áreas de vinha no mundo .....	198
8.2.2 Produção de vinho no mundo .....	201
8.2.3 Consumo de vinho no mundo.....	204
8.2.4 O nível de equilíbrio do mercado mundial de vinho .....	206
8.2.5 O comércio internacional de vinho.....	207
8.3 A envolvente contextual (C): enquadramentos genéricos .....	209
8.3.1 Contexto político-legal .....	209

8.3.2 Contexto tecnológico-científico .....	210
8.3.3 Contexto económico-social .....	211
8.4 A envolvente transaccional (C): variáveis de especificidades nacionais do setor .....	213
8.4.1 Quadro regulamentar e instituições de apoio ao setor vitivinícola.....	213
8.4.2 Estrutura produtiva .....	214
8.4.3 Magnitudes vitivinícolas e principais regiões produtoras .....	216
8.4.3.1 A produção de vinhos no Rio Grande do Sul.....	217
8.4.3.2 A produção de vinhos em Santa Catarina .....	220
8.4.3.3 A produção de vinhos no Vale do São Francisco .....	221
8.4.4 Área plantada e produção de uvas .....	222
8.4.5 Mercado interno e externo.....	224
8.4.6 Consumo.....	227
8.4.7 Balança comercial .....	228
8.4.8 Atratividade do setor .....	228
8.5 A reflexão estratégica empresarial (R).....	231
8.5.1 Identificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação .....	231
8.5.1.1 Análise exploratória das variáveis .....	231
8.5.1.2 Análise fatorial em componentes principais (ACP).....	232
8.5.1.3 Análise de clusters (AC) .....	236
8.5.2 Posicionamentos e caracterização dos tipos de reflexão estratégica de inovação .....	238
8.5.2.1 Os perfis em função dos fatores extraídos na ACP.....	238
8.5.2.2 Análise discriminante (AD) confirmatória.....	242
8.5.3 Tipos de reflexão estratégica de inovação e variáveis de contexto .....	246
8.5.3.1 Dimensão “lógica do empresário” .....	246
8.5.3.2 Dimensão “caraterísticas da organização” .....	249
8.5.3.3 Dimensão “tamanho da empresa” .....	251
8.5.3.4 Dimensão “caraterísticas do processo de inovação” .....	253
8.5.3.5 Dimensão “ambiente criativo” .....	257
8.5.3.6 Perfis dos tipos de reflexão estratégica em função das variáveis contextuais.....	259
8.6 A performance (P).....	265
8.7 Considerações finais: síntese conclusiva do capítulo e discussão das hipóteses operativas	268
<b>Capítulo 9 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>277</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>287</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> Desenho da investigação .....	16
<b>Figura 1.2</b> Estrutura do trabalho .....	18
<b>Figura 2.1</b> Fatores que afetam a adoção da inovação .....	38
<b>Figura 2.2</b> Difusão da inovação .....	39
<b>Figura 2.3</b> Difusão da tecnologia .....	42
<b>Figura 2.4</b> A pirâmide da inovação .....	45
<b>Figura 2.5</b> Trajetórias da inovação incremental e radical .....	48
<b>Figura 2.6</b> As cinco gerações do processo de inovação .....	51
<b>Figura 2.7</b> Modelo <i>technology-push</i> (1950 – meados dos anos 1960) .....	52
<b>Figura 2.8</b> Modelo <i>market-pull</i> (meados da década de 1960 – início dos anos 1970) .....	53
<b>Figura 2.9</b> Modelo de acoplamento – Coupling (meados dos anos 1970 – 1980) .....	55
<b>Figura 2.10</b> Modelo integrado de inovação (meados dos anos 1980 – 1990) .....	56
<b>Figura 2.11</b> Sistema de Inovação Fechado .....	60
<b>Figura 2.12</b> Sistema de Inovação Aberta .....	61
<b>Figura 3.1</b> O modelo fundamental da escola do desenho de Harvard .....	77
<b>Figura 3.2</b> Elementos de decisão da matriz de produtos-mercados de Ansoff .....	79
<b>Figura 3.3</b> O Modelo das Cinco Forças de Michael Porter .....	82
<b>Figura 3.4</b> O modelo de estratégias genéricas de Michael Porter .....	82
<b>Figura 3.5</b> A abordagem estratégica além do limite da melhoria contínua .....	85
<b>Figura 4.1</b> As seis componentes básicas da organização (com a ideologia englobante) .....	94
<b>Figura 4.2</b> Pressões básicas (internas e externas) sobre a organização .....	95
<b>Figura 4.3</b> Espaço do posicionamento estratégico de inovação .....	104
<b>Figura 5.1</b> Temas mais estudados em <i>Wine Industry (Business Economics)</i> e sua evolução ( <i>h-índice</i> ) .....	125
<b>Figura 5.2</b> Temas centrais ( <i>market e wine</i> ) e respetivos subtemas, na <i>Wine Industry (Business Economics)</i> , no período 1990-1999 .....	126
<b>Figura 5.3</b> Temas centrais ( <i>innovation, strategy, prудuct</i> ) e respetivos subtemas, na indústria do vinho ( <i>Business Economics</i> ), no período 2011-2013 .....	127
<b>Figura 5.4</b> Clusters temáticos centrais, entre 1990-2013, na indústria do vinho .....	131
<b>Figura 6.1</b> Estrutura global da investigação .....	136
<b>Figura 6.2</b> GIRE <sub>INOV</sub> – Configuração estrutural .....	141
<b>Figura 6.3</b> Modelo conceptual de base .....	142
<b>Figura 6.4</b> Modelo conceptual mais detalhado e hipóteses operacionais de pesquisa .....	144
<b>Figura 6.5</b> Estudo sistémico “C-R-P” .....	147
<b>Figura 6.6</b> O espaço tridimensional de reflexão estratégica de inovação .....	153

<b>Figura 6.7</b> Os 08 tipos de reflexão estratégica de inovação .....	154
<b>Figura 6.8</b> O tipo de reflexão estratégica de inovação Reator Administrativo Q <sub>7</sub> .....	156
<b>Figura 8.1</b> Regiões produtoras no Estado do Rio Grande do Sul .....	218
<b>Figura 8.2</b> Região produtora no Estado de Santa Catarina .....	221
<b>Figura 8.3</b> Região produtora nos Estados da Bahia e Pernambuco .....	222
<b>Figura 8.5</b> Estilos de reflexão estratégica de inovação e distribuição das 107 empresas .....	242
<b>Figura 8.6</b> Funções Discriminantes .....	244

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1</b> Evolução das exportações de vinhos nos principais países exportadores – Período 1986/2012 (em percentagem da quantidade de hectolitros) .....	9
<b>Gráfico 1.2</b> Evolução da produção e do consumo de vinhos no mundo – Período 2000/2010 (em milhares de hectolitros) .....	10
<b>Gráfico 5.1</b> Categorias da <i>Web of Sciences</i> na indústria do vinho (% do nº de artigos publicados) .....	120
<b>Gráfico 5.2</b> Número de artigos publicados/ano <i>Wine Industry (Business-Economics)</i> .....	121
<b>Gráfico 5.3</b> Países geradores de conhecimento na área económica da indústria do vinho .....	122
<b>Gráfico 5.4</b> Evolução do número de citações/ano com o tema <i>Wine Industry (Business-Economics)</i> .....	123
<b>Gráfico 7.1</b> Antiguidade das empresas .....	166
<b>Gráfico 7.2</b> Dimensão das empresas (em nº de empregados) .....	166
<b>Gráfico 7.3</b> Perfil inovador das empresas (em nº de empresas) .....	167
<b>Gráfico 7.4</b> O processo estratégico de inovação das empresas na produção de uvas (2006-2010, % de empresas) .....	168
<b>Gráfico 7.5</b> O processo estratégico de inovação das empresas na produção de vinhos (2006-2010, % de empresas) .....	169
<b>Gráfico 7.6</b> O processo estratégico de inovação ao nível da gestão funcional (2006-2010, % de empresas) .....	170
<b>Gráfico 7.7</b> O processo estratégico de inovação a nível da estratégia de negócio (2006-2010, % de empresas) .....	172
<b>Gráfico 7.8</b> Fatores económicos de impedimento ao processo de inovação negócio (2006-2010, % de empresas) .....	173
<b>Gráfico 7.9</b> Fatores internos de impedimento ao processo de inovação (2006-2010, % de empresas) ....	174
<b>Gráfico 7.10</b> Outros fatores de impedimento do processo de inovação (2006-2010, % de empresas) ....	174
<b>Gráfico 7.11</b> O perfil da liderança de topo (% empresas) .....	175
<b>Gráfico 7.12</b> Estímulos promovidos pelos dirigentes de topo (% empresas) .....	176
<b>Figura 7.13</b> Destina recursos orçamentais para ações de I&D e de criativas (% empresas) .....	176
<b>Figura 7.14</b> Tipos de estímulos promovidos pelo gestor aos colaboradores (% empresas) .....	177
<b>Gráfico 7.15</b> Objetivos Prioritários das empresas (% de empresas) .....	178
<b>Gráfico 7.16</b> Tempo de trabalho dos gestores de topo em assuntos técnico-productivos e comerciais (% de empresas, considerando os últimos três anos) .....	178
<b>Gráfico 7.17</b> Distribuição das empresas por dimensão da área de vinha (ha) .....	179
<b>Gráfico 7.18</b> Tempo de trabalho dos gestores de topo com assuntos técnico-productivos e comerciais (% de empresas) .....	179
<b>Gráfico 7.19</b> Variações na superfície de vinha (ha), entre 2000-2010, por categoria de dimensão (% de empresas) .....	180
<b>Gráfico 7.20</b> Idade média da vinha em 2010 (% de empresas) .....	180
<b>Gráfico 7.21</b> Aquisição de uvas a terceiros (% de empresas) .....	181
<b>Gráfico 7.22</b> Aquisição a terceiros de vinho a granel (% de empresas) .....	181

<b>Gráfico 7.23</b> Produção por tipo de vinho em 2010 (% de empresas) .....	182
<b>Gráfico 7.24</b> Produção de vinho por tipo cor, em 2010 (% de empresas) .....	183
<b>Gráfico 7.25</b> Evolução no número de marcas comercializadas, entre 2006 e 2010 (% de empresas) .	184
<b>Gráfico 7.26</b> Evolução no número de produtos comercializados entre 2006 e 2010 (% de empresas)	185
<b>Gráfico 7.27</b> Perspetivas dos empresários em relação às vendas nos próximos 03 anos (% de empresas) .....	185
<b>Gráfico 7.28</b> Próximos passos das empresas, considerando o horizonte de 03 anos (% de empresas)	186
<b>Gráfico 7.29</b> Distribuição das empresas por faturamento (% de empresas) .....	187
<b>Gráfico 7.30</b> Faturação das empresas exportadoras (% de empresas) .....	187
<b>Gráfico 7.31</b> Investimentos das empresas, entre 2000 e 2005 (em % empresas) .....	188
<b>Gráfico 7.32</b> Investimentos das empresas, entre 2006 e 2010 (em % empresas) .....	189
<b>Gráfico 8.1</b> Distribuição da área mundial de vinhas por continentes (2000-2012) .....	199
<b>Gráfico 8.2</b> Evolução da vinha nos principais países vitícolas da Europa (2000-2012) .....	200
<b>Gráfico 8.3</b> Evolução da vinha nos principais países vitícolas do mundo (2000-2012) .....	200
<b>Gráfico 8.4</b> Evolução dos 14 maiores produtores mundiais de vinho (2000 – 2012, em mhl) .....	203
<b>Gráfico 8.5</b> Os 10 principais países consumidores de vinho no mundo (1000 hl) .....	204
<b>Gráfico 8.6</b> Evolução da produção e consumo mundial de vinhos (2000-2012, em mhl) .....	207
<b>Gráfico 8.7</b> Quotas dos países no comércio internacional de vinho (1986/90 – 2012, em %) .....	208
<b>Gráfico 8.8</b> Evolução da área de vinha no Brasil e respetivos Estados (2000-12, em hectares) .....	223
<b>Gráfico 8.9</b> Evolução da participação dos vinhos finos nacionais e importados, no mercado brasileiro de vinhos finos, no período (2000-2012, em %) .....	225
<b>Gráfico 8.10</b> Principais países fornecedores de vinho ao Brasil (2012) .....	226
<b>Gráfico 8.11</b> Principais países cliente de vinhos brasileiros (2010) .....	226

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 2.1</b> Os atributos da inovação, segundo Wolfe .....	27
<b>Quadro 2.2</b> Os fatores que dificultam as atividades de inovação .....	32
<b>Quadro 2.3</b> Conceitos de inovação no âmbito da gestão empresarial .....	35
<b>Quadro 2.4</b> Fatores inerentes ao processo de adoção da inovação .....	41
<b>Quadro 2.5</b> Classificações de inovação segundo o grau de ruptura .....	48
<b>Quadro 2.6</b> Novidade e desenvolvimento do processo de inovação .....	50
<b>Quadro 2.7</b> As cinco gerações dos modelos da inovação .....	58
<b>Quadro 2.8</b> O sistema de inovação fechado .....	60
<b>Quadro 2.9</b> O sistema de inovação aberta .....	62
<b>Quadro 2.10</b> Efeito de inovação no desempenho organizacional .....	63
<b>Quadro 3.1</b> A estratégia no âmbito da gestão empresarial .....	71
<b>Quadro 3.2</b> A evolução da gestão estratégica .....	75
<b>Quadro 4.1</b> Arquétipos estruturais de Mintzberg e seus potenciais inovadores .....	96
<b>Quadro 4.2</b> A lógica convencional vs a nova lógica estratégica das organizações .....	98
<b>Quadro 4.3</b> Os componentes da organização inovadora .....	100
<b>Quadro 4.4</b> A inovação estratégica e os princípios dos “4As” Anderson & Markides .....	103
<b>Quadro 6.1</b> Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis em análise .....	146
<b>Quadro 6.2</b> Análise da dinâmica do meio envolvente .....	149
<b>Quadro 6.3</b> Classificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação técnica .....	155
<b>Quadro 6.4</b> Classificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação administrativa .....	155
<b>Quadro 7.1</b> Características gerais das empresas e síntese da análise de recursos; identificação de pontos fortes e de pontos fracos .....	190
<b>Quadro 8.1</b> Principais modelos do mundo vitivinícola .....	196
<b>Quadro 8.2</b> Modelo das cinco forças competitivas (setor vitivinícola brasileiro) .....	230
<b>Quadro 8.3</b> Identificação e composição dos fatores .....	235
<b>Quadro 8.4</b> Características dos estilos de reflexão estratégica de inovação .....	241
<b>Quadro 8.5</b> Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: “ <i>lógica do empresário</i> ” ..	248
<b>Quadro 8.6</b> Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: “ <i>características da organização</i> ” .....	250
<b>Quadro 8.7</b> Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: “ <i>dimensão da empresa</i> ” ....	252
<b>Quadro 8.8</b> Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: “ <i>Características do Processo de Inovação</i> ” .....	255
<b>Quadro 8.8</b> Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: “ <i>Características do Processo de Inovação</i> ” (continuação) .....	256
<b>Quadro 8.9</b> Relação entre variáveis de contexto e estilos de reflexão: “ <i>Ambiente Criativo</i> ” .....	258
<b>Quadro 8.10</b> Relação entre os estilos de reflexão estratégica de inovação e a <i>Performance Económica</i> .....	267



<b>Quadro 8.11</b> Contexto mundial do vinho (magnitudes e tendências) .....	268
<b>Quadro 8.12</b> Envolvente contextual (oportunidades e ameaças) .....	269
<b>Quadro 8.13</b> Envolvente transacional (oportunidades e ameaças) .....	270
<b>Quadro 8.14</b> Estilos de reflexão estratégica de inovação técnica em função das variáveis contextuais – Diferenças mais significativas .....	272
<b>Quadro 8.15</b> Estilos de reflexão estratégica de inovação administrativa em função das variáveis contextuais – Diferenças mais significativas .....	273
<b>Quadro 8.16</b> Traços comuns dos estilos de reflexão estratégica de inovação .....	274
<b>Quadro 8.17</b> Estilos de reflexão estratégica de inovação e <i>performance</i> económica .....	274
<b>Quadro 8.18</b> Linhas de orientação estratégica (matriz SWOT) .....	275

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.1</b> Peso das impostações de vinhos em relação aos vinhos nacionais comercializados no Brasil – 2000/2012 (em 1.000 litros) .....	11
<b>Tabela 5.1</b> Número de publicações das instituições de pesquisa por país .....	122
<b>Tabela 5.2</b> Indicadores da evolução de citações na <i>Wine Industry (Business-Economics)</i> .....	124
<b>Tabela 6.1</b> Relações entre variáveis contingentes (C) e tipos de reflexão estratégica (R) .....	163
<b>Tabela 6.2</b> Relações entre tipos de reflexão estratégica (R) e performance (P) .....	163
<b>Tabela 8.1</b> Distribuição da área mundial de vinha por continente (1.000 ha) .....	200
<b>Tabela 8.2</b> Produção mundial de vinhos no período 2000-2012 (em1000 hl) .....	203
<b>Tabela 8.3</b> Ranking da produção de vinhos por países no período 2000-2012 (em mhl) .....	204
<b>Tabela 8.4</b> Quotas dos países no comércio internacional de vinhos (1986/90 – 2012, em %) .....	210
<b>Tabela 8.5</b> Evolução do consumo <i>per capita</i> de vinhos no Brasil, no período 2000-2010 .....	229
<b>Tabela 8.6</b> Balança comercial do vinho, espumante, uvas e sucos – Brasil – 2010/2012 US\$ 1,000 (FOB) .....	230
<b>Tabela 8.7</b> Matriz de componentes após rotação .....	237
<b>Tabela 8.8</b> Coeficientes estandarizados das variáveis nas funções discriminantes .....	246
<b>Tabela 8.9</b> Resultado da classificação da Análise Discriminante .....	247

## LISTA DE SIGLAS

ABE – Associação Brasileira de Enologia;

AC – Análise de Clusters;

ACAVITIS – Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude;

ACP – Análise Fatorial em Componentes Principais;

AD – Análise Discriminante;

AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores;

ANOVA – Análise de Variância Simples;

APEX-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos;

APROBELO – Associação dos Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul;

APROMONTES – Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes;

APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos;

AWBC – *Australian Wine and Brandy Corporation*;

BCG – Grupo de Consultoria de Boston;

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e, mais recentemente, África do Sul;

C&T – Ciência e Tecnologia;

CCT – Conselho de Ciência e Tecnologia;

CEO – *Chief Executive Officer*;

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;

C-R-P – Fatores contextuais externos e internos, Tipos de reflexão estratégica e Performance das empresas;

DO – Denominação de Origem;

EI – Estratégia de inovação;

EMBRAPA Semiárido – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Semiárido;

EMBRAPA Uva e Vinho – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho;

EUA – Estados Unidos da América;

FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations*;

FAOSTAT – Divisão de Estatística da FAO;

FECOMERCIO-SP – Federação do Comércio do Estado de São Paulo;

FINEP – Agência Brasileira de Inovação;

FOB – *Free on Board*;

FUNDOVITIS – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura;

GID – Grau de inovação / diferenciação;

GIRE – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica;

GIRE<sub>INOV</sub> – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Inovação;

GPO – Gestão por objetivos;

I&D – Investigação & Desenvolvimento;

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho;

IP – Indicação de Procedência;

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados;

ISI – *Institute for Scientific Information*;

ISTAT – Istituto nazionale de statistica (Itália);

JCR – *Journal Citation Reports*;

MAGEBE – Países do Norte da África: Argélia, Marrocos e Tunísia;

MANOVA – Análise de variância multivariada;

MAPA – Ministério da Agricultura e Abastecimento;

MCTI – Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação;

MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário;

MIDC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul;

NPP – Novos Países Produtores;

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico;

OCM – Organização Comum do Mercado;

OCM<sub>v</sub> – Organização Comum do Mercado do Vinho;

OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho;

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento;

PCM – Pressão competitiva de mercado;

PECO – Países da Europa Central e Oriental: Romênia, Bulgária e Hungria;

PEP – Programa de Escoamento da Produção;

PEST – Modelo de análise dos aspectos vinculados aos Políticos, Econômicos, Socioculturais e Tecnológicos;

PI – Propriedade Intelectual;

PIB – Produto Interno Bruto;

PTP – Países Tradicionalmente Produtores;  
RBV – Visão Baseada nos Recursos;  
RH – Recursos Humanos;  
RICMS – Regulamento do imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias;  
ROI – *Return of Investment*;  
SBU – Unidade Estratégica de Negócio (*Strategic Business Unit*);  
SNSM – Sistema Nacional de Sementes e Mudas;  
SPRU – *Science Policy Research Unit*;  
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*;  
STRs – Sindicatos de Trabalhadores Rurais;  
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*;  
TLC – Tratado de Livre Comércio;  
UE – União Europeia;  
UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura;  
Vinho VASF - Instituto do Vinho do Vale do São Francisco



## **Capítulo 1**

---

# **INTRODUÇÃO**





*“Você só vai sobreviver às crescentes investidas da concorrência ... no atual mundo dos negócios se a sua organização for criativa; se conseguir gerar novas orientações estratégicas mais depressa do que os seus rivais”*  
(Stacey, 1994).

## **1.1. Enquadramento e Motivações do Trabalho**

Nos últimos anos, temas como “*mudança*”, “*competitividade*”, “*criatividade*” e “*inovação*” passaram a figurar no dia-a-dia das empresas e dos gestores de topo de forma constante, soando quase como um alerta. A discussão e o enquadramento dessas temáticas no contexto organizacional das empresas são, muitas vezes, realçados como os únicos mecanismos para transpor os desafios agora impostos às organizações pela “*Sociedade do Conhecimento*”. A turbulência do ambiente empresarial e suas implicações para o mundo dos negócios têm sido foco de diversos trabalhos científicos (Drucker, 1985; Porter, 1985; Stacey, 1994; Tidd *et. al.*, 2001; Lam, 2004; Anderson & Markides, 2007; Mintzberg *et. al.*, 2006, 2004) que, alguns deles ainda antes mesmo da viragem do século XX, já consideravam esta nova envolvente como um dos maiores desafios das organizações modernas. A capacidade de agir com rapidez e de maior flexibilidade das estruturas organizacionais das empresas está sendo colocada à prova, face a este novo ambiente cada vez mais competitivo.

Esse fenómeno, reflexo do novo ambiente organizacional e do novo ambiente transaccional, transformou e tem transformado as relações no mundo empresarial. A procura por respostas para os novos problemas da gestão tem levado a teoria da administração a desenvolver várias ferramentas e técnicas de promoção de mudança (Cardoso, 2006; Hitt *et. al.*, 2002). Segundo Drucker (1985), os gestores estão empenhados na busca de soluções para os problemas oriundos da nova envolvente. Utilizam, para isso, um novo manancial de técnicas desenvolvidas pela gestão durante as últimas décadas, de que são exemplo: “*downsizing, outsourcing, total quality management, economic value analysis, benchmarking, reengineering*” (Sousa, 2000). Porém esta busca por respostas não se caracteriza como uma estratégia diferenciadora, mas, pelo contrário, tem uniformizado cada vez mais as ações estratégicas das empresas.

O advento da globalização, da evolução das tecnologias de informação e comunicação e o processo de integração das economias, transformaram definitivamente o ambiente dos negócios, possibilitando avanços muito significativos nas áreas da comunicação empresarial (acesso e transferência de informações e de conhecimento), além de transformar de forma substancial o ambiente transacional (rápida transferência de recursos, fundos de investimentos globais, crescimento do fluxo de capital, etc.). Entende-se, portanto, que o sucesso das organizações passa por uma mudança de mentalidades, pela rutura com paradigmas do passado; passa pela capacidade de gerar e de implementar mudanças diferenciadoras; passa pela capacidade de adaptação ao novo cenário e pela incorporação da inovação como estratégia de negócio (Hamel, 1996; Kim & Mauborgne, 2005; Skarzynski & Gibson, 2010).

Este novo cenário tem, efetivamente, exigido uma nova postura dos gestores, onde a mudança na maneira de pensar e de agir, do questionar os padrões, da procura de novos caminhos, poderá determinar o êxito do negócio. Stacey, já em 1995, afirmava que os gestores tinham três preocupações básicas que os afligiam, face às mudanças que a envolvente vinha sofrendo: a descontinuidade, a interligação e a complexidade. Entendem-se, em concreto, cada uma destas preocupações da seguinte forma (Stacey, 1995):

- **Descontinuidade:** Fator ligado à rápida mudança da envolvente, sendo gerador da turbulência, do caos, da imprevisibilidade e da incerteza;
- **Interligação:** Fator relacionado com a integração do mundo dos negócios, provocada pela consolidação do processo de globalização das economias e dos rápidos avanços das tecnologias de informação e comunicação;
- **Complexidade:** Fator relacionado com a procura de respostas, tendo em vista a ligação dos fatores de descontinuidade e de interligação, sendo representado pelo paradoxo entre estabilidade e instabilidade, certeza e incerteza.

Contudo, quase duas décadas depois, observa-se que os gestores das empresas ainda têm as mesmas preocupações. Na realidade, o mundo empresarial ainda vive, de certa forma, da inércia dos seus gestores – quando pressionados a implementarem as mudanças exigidas pela nova envolvente e/ou em tomarem a dianteira no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos, etc. – e dos consultores, pensadores e/ou teóricos – que,

muitas vezes, continuam a analisar a envolvente a partir de fatores estáticos em vez de dinâmicos, baseados em pressupostos de equilíbrio (Stacey, 1995; Ramos & Sousa, 2010). O ambiente empresarial atual tem exigido novas respostas aos seus problemas e um repensar de teorias e modelos de gestão, uma vez que estes já não explicam ou mesmo respondem às novas necessidades estratégicas das empresas (Hamel & Prahalad, 1989; Christensen, 2001). É necessário repensar, por isso, os modelos de gestão, introduzindo variáveis tais como a criatividade, a estratégia e a inovação, consideradas fundamentais para o sucesso competitivo das organizações, aliás tal como o defendia Michael Porter já no início da década de noventa do século passado (1990) e secundado posteriormente por outros autores, tais como, por exemplo, Hitt *et. al.* (2002) e Cardoso (2006).

A necessidade de rutura com os modelos tradicionais passa a ser considerada fundamental para a revitalização das forças competitivas da empresa. É nesta linha que Kim & Mauborgne (2005), Hamel & Breen (2007), Skarzynski & Gibson (2010), defendem que as organizações necessitam, especificamente, de uma abordagem mais inovadora e dinâmica, focada na criação de novos produtos, serviços, processos de produção e de tecnologias geradoras de novos valores, bem como de métodos de gestão mais inovadores, indutores de mudança nos sistemas de informação, na estrutura da própria organização, nos seus métodos de comercialização, de financiamento, de controlo.

Em suma, as condições competitivas do mercado na atualidade têm exigido, de forma contínua, a promoção e o desenvolvimento de novas estratégias que colaborem para o reenquadramento ou alinhamento das empresas às novas condicionantes do mercado. Neste novo ambiente de competição, a sustentabilidade e o desenvolvimento das empresas dependem da construção e da implementação de ações estratégicas mais criativas e inovadoras, de forma a possibilitar atingir os objetivos da organização e, ao mesmo tempo, atender às novas demandas e exigências da sociedade pós-industrial. As mudanças ora exigidas visam contribuir de forma direta para uma performance mais acrescida e diferenciadora da empresa em relação aos seus concorrentes (Christensen, 2001; Mações, 2010).

É diante deste novo cenário global, integrado, complexo e descontínuo, que se observa uma forte mudança no setor vitivinícola brasileiro, marcada pela expansão da competitividade, advinda do crescimento da oferta de produtos importados pelos países

tradicionalmente produtores de vinho, pelo surgimento de novos países produtores e, ao mesmo tempo, pela implantação de novos polos vinícolas em várias regiões do Brasil. As mudanças em curso têm exercido uma forte pressão sobre o segmento vitivinícola, sobretudo no que se refere à necessidade da melhoria qualitativa dos produtos e na implantação de estratégias que apelam à inovação dos produtos, dos serviços e da própria concepção e gestão da empresa (Protas, Camargo & Melo, 2002).

Neste contexto, o grande desafio imposto às empresas do setor vitivinícola brasileiro está vinculado à definição e implementação de estratégias que potencializem a sua capacidade inovadora e geradora de novos produtos e serviços, alinhados com as exigências advindas do novo contexto competitivo. O setor vitivinícola brasileiro terá, assim, de construir novas bases estratégicas que contemplem características e ações de inovação e que propiciem o aumento da qualidade e a diferenciação do seu produto, fatores decisivos para a rentabilidade dos empreendimentos e para a criação e manutenção de vantagens competitivas mais sustentáveis. Em concreto, o desenvolvimento sustentável dessas organizações, neste novo cenário, passa pelo estabelecimento de novos pressupostos estratégicos, pela implementação de novas tecnologias da informação e pela adequação/adaptação dos produtos aos diversos tipos de mercados e consumidores.

É este enquadramento de grandes transformações no sistema produtivo mundial e no setor vitivinícola brasileiro (em particular) que justifica a pertinência deste estudo e alimenta as motivações da sua execução, consubstanciadas na definição de linhas de rumo renovadas para uma competitividade acrescida, não só no mercado interno, mas também internacional, focando-se na inovação como variável estratégica da sustentabilidade das empresas, da economia das regiões produtoras e, conseqüentemente, do país vitivinícola.

## **1.2. Questões de Investigação**

A proposta de investigação centrou-se na busca de respostas para o problema da intensificação da competitividade no setor vitivinícola brasileiro, tendo por base os tipos de reflexão e ação estratégica de inovação que privilegiam as empresas do setor para alcançarem (bons) desempenhos económicos.

Assim, tomando por base o problema central do estudo – a intensificação da competitividade –, procurou-se analisar as dinâmicas de inovação no setor vitivinícola brasileiro, a partir das respostas às seguintes questões:

*Questão 01: Que tipos de pensamento e ação estratégica de inovação têm os gestores das empresas?*

*Questão 02: Que variáveis de contexto lhes estão associadas?*

*Questão 03: Em que medida esses tipos de pensamento e ação estratégica de inovação exercem influência sobre o desempenho económico das empresas?*

Estas questões orientam o trabalho para a análise do processo de reflexão e ação estratégica das empresas, permitindo compreender a sua relação com o processo de inovação e com o seu desempenho económico. Permitem, ainda, identificar os vários arquétipos de reflexão e ação estratégica de inovação existentes e relacionar cada arquétipo com os principais fatores influenciadores do desempenho empresarial.

## **1.3. Justificação da Temática Vitivinícola e Objetivos do Estudo**

O cenário de globalização atual tem consubstanciado uma modificação importante nas relações comerciais entre os países e, principalmente, na relação existente entre as empresas e os clientes. Os avanços nas tecnologias de informação e de comunicação, nos transportes, nos processos de produção, nos mecanismos de gestão, têm influenciado muitas das mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial, não sendo diferente no setor vitivinícola mundial e também no brasileiro.

O antigo e tradicional mercado vinícola, definido simplesmente do ponto de vista da oferta do produto – estrutura de mercado baseada na oferta de produtos mais ou menos homogêneos –, vem sendo substituído vertiginosamente por um mercado baseado na diferenciação e na segmentação – oferta de produtos únicos e diferenciados. Além disto, o setor é, na atualidade, fortemente afetado pela intensificação da competição a nível mundial e também nacional, tendo em conta as novas estratégias de internacionalização das empresas, na procura de novas quotas de mercado e/ou em defesa das existentes.

### **1.3.1. O Mercado Mundial do Vinho**

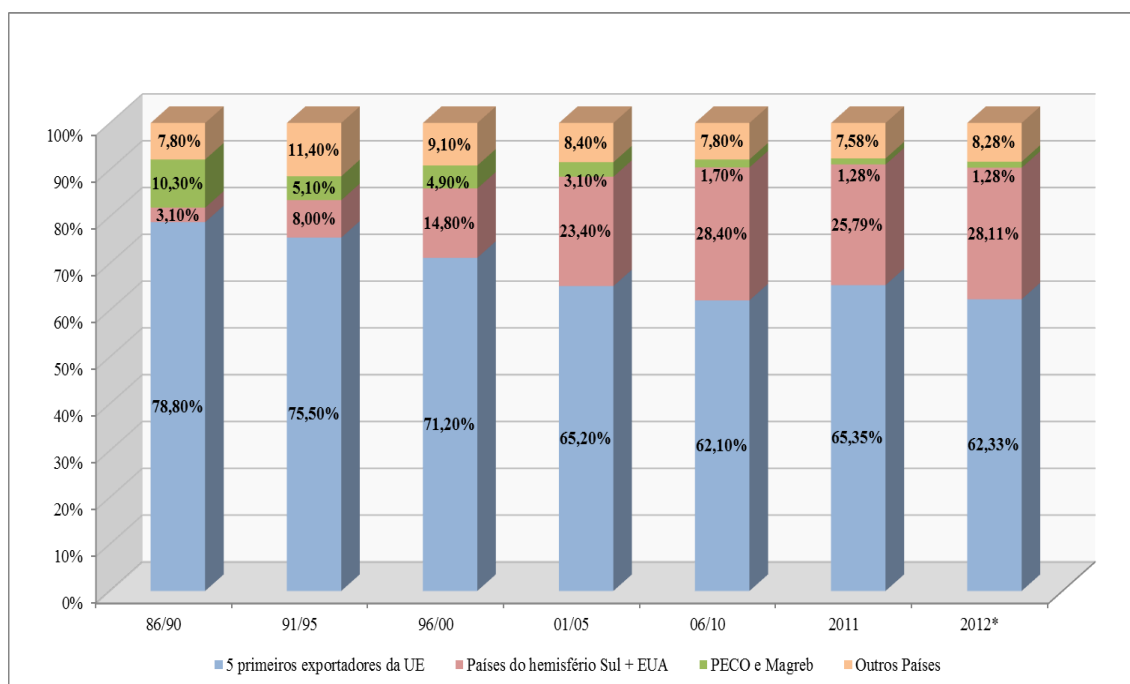
Desde a década de noventa do século XX, o mercado mundial do vinho vem apresentando uma divisão, fortemente centrada em dois grandes grupos:

- Os Países Tradicionalmente Produtores (PTP), localizados na Europa e em perda de quota no mercado mundial;
- Os Novos Países Produtores (NPP), situados na América (Estados Unidos, Argentina, Chile, Brasil ...), em África (com destaque para a África do Sul) e na Oceania (Austrália e Nova Zelândia), com ganhos substanciais de quotas de mercado a nível mundial.

A acrescer a isto vem observando-se também, nos últimos anos, uma redução da produção de vinho nos PTP, sobretudo do vinho corrente. A principal razão apontada tem a ver com o facto de se beber menos em quantidade, todavia mais em qualidade. O consumo é mais ocasional e o consumidor mais exigente, valorizando os vinhos pela sua proveniência, pelas castas que os constituem e pelo prestígio dos próprios produtores e enólogos. Outro aspeto relevante é a proeminência dos incentivos ao arranque da vinha, com a consequente redução das áreas plantadas.

Inversamente, as produções dos NPP têm vindo a aumentar, assim como o seu espaço no mercado mundial dos vinhos (Gráfico 1.1). Fatores - tais como a produtividade, o baixo custo de produção e economias de escala - estão na origem dessa tendência evolutiva.

**Gráfico 1.1:** Evolução das exportações de vinhos nos principais países exportadores – Período 1986/2012 (em percentagem da quantidade de Hectolitros)

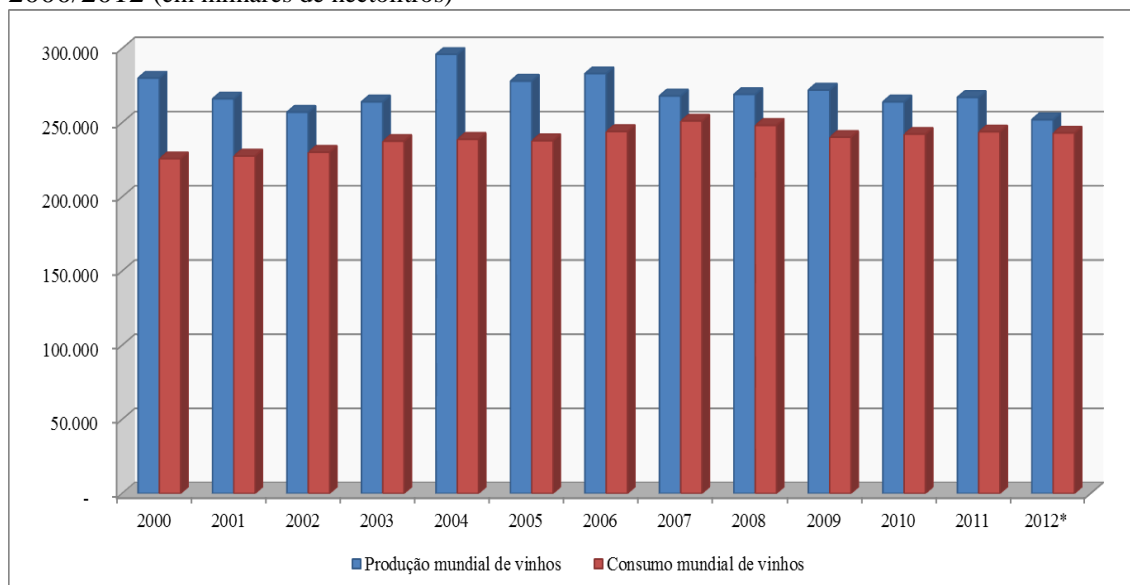


Fonte: Elaboração própria – Dados OIV.

Contudo a vitivinicultura mundial, nos últimos anos, tem-se caracterizado por um desequilíbrio, com uma produção média excedentária em torno de 270 milhões de hectolitros e um consumo de cerca de 240 milhões de hectolitros (Gráfico 1.2). Embora esta situação reflita um comportamento relativamente estável do mercado, ela traduz um mercado estruturalmente excedentário, com um consumo estagnado, que potencializa a intensificação da competição e, conseqüentemente, a procura de novas vantagens competitivas. Fatores como solo, clima, matéria-prima, capacidade de gestão e tecnológica, entre outros, têm-se tornado variáveis de grande importância para o posicionamento das empresas e de cada país no mercado global.

O cenário de competição referido tende a agravar-se, uma vez que grande parte dos países produtores de vinho tem apostado em estratégias de internacionalização para conseguir escoar os seus excedentes. Com o passar dos anos, os PTP têm vindo a perder espaço para os NPP, condicionante essa que potencializa ainda mais a competitividade no setor vitivinícola.

**Gráfico 1.2** – Evolução da produção e do consumo de vinhos no mundo - Período 2000/2012 (em milhares de hectolitros)



Fonte: OIV, 2013 – Dados em colaboração com a FAO.

\* Previsão OIV.

Em suma, a situação do setor vitivinícola mundial é caracterizada por um desequilíbrio estrutural entre a oferta e a procura e pelo comportamento antagônico, no mercado mundial, dos dois grandes blocos de países vitivinícolas: os PTP e os NPP.

### 1.3.2. A vitivinicultura no Brasil

A estrutura produtiva e de mercado do setor vitivinícola brasileiro está fortemente concentrada no Estado do Rio Grande do Sul. Essa estrutura apresenta uma característica atípica, relativamente aos PTT, pois, enquanto nestes são admitidos apenas produtos originários de variedades de uvas finas (*V.vinífera*), no Brasil, além destes, existem produtos originários de variedades americanas e híbridas (*V.labrusca* e *V. bourquina*), que representam mais de 80% do volume total de produção e evidenciam a existência de uma dualidade estrutural no setor (Protas, Camargo & Melo, 2002).

Um dos aspetos característicos e mais marcantes da vitivinicultura brasileira é a sua diversidade e complexidade. Na verdade, existem diversas vitiviniculturas no país, cada uma com sua realidade climática, fundiária, tecnológica, humana e de mercado. No entanto, para qualquer uma delas, o cenário que se esboça neste início de século XXI é



de grande competição, tanto no mercado externo quanto no interno, exigindo muitos esforços de organização e políticas de desenvolvimento para o setor.

O segmento de vinhos finos nacionais, com o processo de abertura da economia brasileira ao exterior, na década de noventa do século XX, vem enfrentado uma forte concorrência do exterior, registrando-se taxas significativas de crescimento nos vinhos importados: estes passaram de 46% do total comercializado para cerca de 77%, entre 2000 e 2012. Inversamente os vinhos nacionais perderam terreno (cf. Tabela 1.1).

**Tabela 1.1** – Peso das importações de vinhos em relação aos vinhos nacionais, comercializados no Brasil - 2000/2012 (em 1.000 litros).

Vinhos de Viníferas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Nacional	34.196	28.702	25.439	23.211	21.864	24.843	25.085	23.130	23.120	23.019	24.670	23.453	21.608
Importação	29.288	28.015	24.184	26.799	36.070	37.495	46.371	57.629	54.410	55.927	70.738	72.738	74.209
<b>Total de viníferas</b>	<b>63.484</b>	<b>56.717</b>	<b>49.623</b>	<b>50.010</b>	<b>57.934</b>	<b>62.338</b>	<b>71.456</b>	<b>80.759</b>	<b>77.530</b>	<b>78.946</b>	<b>95.408</b>	<b>96.191</b>	<b>95.817</b>
Peso relativo Import/Total (%)	46,13 %	49,39 %	48,74 %	53,59 %	62,26 %	60,15 %	64,89 %	71,36 %	70,18 %	70,84 %	74,14 %	75,62 %	77,45 %

Fonte: EMBRAPA / C.I.E.F. - M.F. União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA (2013).

\* Dados previsão OIV.

Em 2012, a balança comercial brasileira de vinhos e espumantes, na senda de défices comerciais vitivinícolas sucessivos, segundo Loiva (2010), apresentou um déficit na ordem dos 294 milhões de dólares.

No que concerne às políticas setoriais, Protas, Camargo & Melo (2002), por sua vez, destacam um dos aspectos mais críticos da competitividade do setor vitivinícola brasileiro: a alta carga tributária. Enquanto no Brasil a tributação total sobre o vinho supera os 40% do preço ao consumidor, nos principais países concorrentes da América do Sul, como a Argentina, o Uruguai e o Chile, esse valor gira em torno de 20%, criando um cenário de perda de capacidade competitiva. Acresce que, no âmbito do Mercosul, estes países são ainda apoiados por subsídios à exportação.

É perante este cenário de mudança do setor vitivinícola brasileiro, marcado por uma competição feroz, pelo crescimento da oferta de produtos dos países tradicionalmente produtores, pelo surgimento em força de novos países produtores e, ao mesmo tempo, pela implantação de novos polos vitivinícolas em várias regiões do país, que surge a

necessidade de se diagnosticarem os principais problemas das empresas do setor, bem como de procurar as soluções mais adequadas. Neste contexto, a identificação de estratégias que apelem à inovação de produtos, de serviços, de processos e da própria gestão empresarial no seu todo, torna-se pertinente para as empresas e, conseqüentemente, muito importante para o desenvolvimento global do setor vitivinícola brasileiro.

### **1.3.3. Objetivos do estudo**

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os fatores determinantes do pensamento estratégico e ação estratégica de inovação nas empresas do setor vitivinícola brasileiro e respectivos desempenhos económicos, no contexto da indústria nacional e global.

Este objetivo geral é desagregado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar, nas empresas vitivinícolas brasileiras, os principais tipos de reflexão e ação estratégica de inovação existentes;
- Identificar e analisar as variáveis contextuais associadas a esses tipos de reflexão e ação estratégica;
- Aferir a relação entre os tipos de reflexão e ação estratégica de inovação e os desempenhos económicos das empresas;
- Propor melhoramentos a nível de estruturas e de estratégias empresariais para as empresas ganharem competitividade.

### **1.4. Importância da Investigação**

Até à década de 60 do século XX, a viticultura brasileira estava restrita à região sul e ao sudeste do Brasil, mantendo as características inerentes a uma cultura de clima temperado, com um ciclo vegetativo anual e um período de repouso, definido pela ocorrência de baixas temperaturas dos meses de inverno. A partir de então, o cultivo da uva “*Itália*” foi levado, com sucesso, para a região semiárida no Vale do Submédio São Francisco, marcando o início da viticultura tropical no Brasil. Sempre com base na uva “*Itália*”, a

viticultura tropical expandiu-se rapidamente, com a consolidação do polo do Norte do Paraná, na década de 1970, e dos polos do Noroeste de São Paulo e do Norte de Minas Gerais, na década seguinte. A partir de 1990, surgiram diversos novos polos vitícolas, alguns voltados para a produção de uvas de mesa, outros direcionados para a produção de uvas de vinho e de suco.

Atualmente, a viticultura brasileira ocupa uma área de, aproximadamente, 77 mil hectares, com vinhedos estabelecidos desde o extremo sul do país até regiões situadas muito próximas do equador (EMBRAPA, 2009). Em função da diversidade ambiental, existem polos com viticultura característica de regiões temperadas, com um período de repouso hibernar; polos em áreas subtropicais, onde a videira é cultivada com dois ciclos anuais, definidos em função de um período de temperaturas mais baixas, no qual há risco de geadas; e polos de viticultura tropical, onde é possível a realização de podas sucessivas, com a existência de até dois e meio a três ciclos vegetativos por ano (EMBRAPA, 2009).

A produção de uvas, hoje, é da ordem de 1,3 milhões de toneladas/ano. Deste volume cerca de 45% são destinados à elaboração de vinhos, sucos e outros derivados, e 55% comercializados como uvas de mesa. Do total de produtos industrializados, 77% são vinhos de mesa e 9% são sucos de uva, ambos elaborados a partir de uvas de origem americana, especialmente cultivares de *Vitis labrusca*, *Vitis bourquina* e híbridos interespecíficos diversos. Só cerca de 13% das uvas são destinados a processamento de vinhos finos, elaborados com castas de *Vitis vinifera*; o restante dos produtos industrializados, 1% do total, é constituído por outros derivados da uva e do vinho (Loiva, 2008, 2009).

Grande parte da produção brasileira de uvas e derivados da uva e do vinho é destinada ao mercado interno. O principal produto de exportação, em volume, é o suco de uva, sendo cerca de 15% do total produzidos para o mercado externo; apenas 5% da produção de uvas de mesa são destinados à exportação e menos de 1% dos vinhos produzidos é comercializado fora do país.

Neste contexto, o grande desafio imposto para as empresas do setor vitivinícola consiste em desenvolver uma gestão empresarial mais adequada ao novo cenário nacional e mundial. Em outras palavras, impõe-se desenvolver uma gestão estratégica para a

inovação que defina e implemente ações potencializadoras da capacidade criativa e inovadora, gerando, assim, novos produtos e serviços que estejam alinhados com as solicitações do novo contexto competitivo. O desenvolvimento sustentável do tecido institucional e empresarial vitivinícola brasileiro passa, assim, pelo estabelecimento de novos pressupostos estratégicos, pelo estabelecimento de novos referenciais organizativos, pela implementação de novas tecnologias da informação e comunicação, pelo desenvolvimento de novos processos produtivos e comerciais e, portanto, pela adequação/adaptação dos produtos aos diversos tipos de mercados e consumidores, mediante uma postura de inovação contínua. Daí a pertinência e importância desta investigação.

### **1.5. Metodologia de Investigação**

Este estudo utiliza como referencial de operacionalização metodológica uma Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE) que, tendo sido inicialmente desenvolvida por Sousa (2000), com inspiração nos trabalhos de Calori, Very & Arrègle (1997), foi depois também já aplicada a outra vertente estratégica, corporizando uma versão adaptada da Grelha original, nomeadamente a  $GIRE(i)$ <sup>1</sup>, direcionada a um contexto de internacionalização estratégica. Para este trabalho é construída e utilizada também uma nova versão adaptada desse referencial metodológico, mas desta vez ao contexto da inovação estratégica: a *GIRE INOV*.

A GIRE, originalmente desenvolvida por Sousa (2000), foi construída de forma a balizar um quadro de operacionalização de investigação agregando um conjunto de referenciais conceptuais e metodológicos previamente estabelecidos. Embora, conforme fez destacar o seu autor, ela não contenha um único conceito, método ou instrumento novo nem, tampouco, utilize componentes vinculadas às últimas modas da gestão estratégica, é na combinação de conceitos, métodos e instrumentos que está a sua utilidade e originalidade. No nosso caso específico, com as necessárias adaptações feitas à vertente da inovação, a *GIRE* adaptada (denominada de *GIRE INOV*) revela-se também apropriada à investigação que se pretende desenvolver, sendo, portanto, a sua aplicação ao objeto de estudo

---

<sup>1</sup> Nos trabalhos de investigação de Vivas (2012).

particular e o seu conjunto combinado de conceitos, métodos e instrumentos que revelam a sua originalidade.

Do ponto de vista metodológico, o estudo ora proposto insere-se no grupo de metodologias de investigação empírico-formais, cujo processo característico inclui:

- Uma formulação de hipóteses com base na teoria existente;
- Um teste desse corpo de hipóteses, confrontando-o com informações provenientes da observação dos fenómenos;
- Uma reflexão crítica, submetendo a teoria à prova dos factos observados, salvaguardando-se, assim, a possibilidade de refutação.

Em suma, este processo metodológico, articulando a formulação da teoria em enunciados refutáveis (as hipóteses), com recolha de dados e tratamento da informação empírica, termina numa síntese crítico-conclusiva da relação entre a teoria e a prática, importando referir que este posicionamento empírico-formal tem sido muito utilizado em trabalhos de investigação no domínio da estratégia.

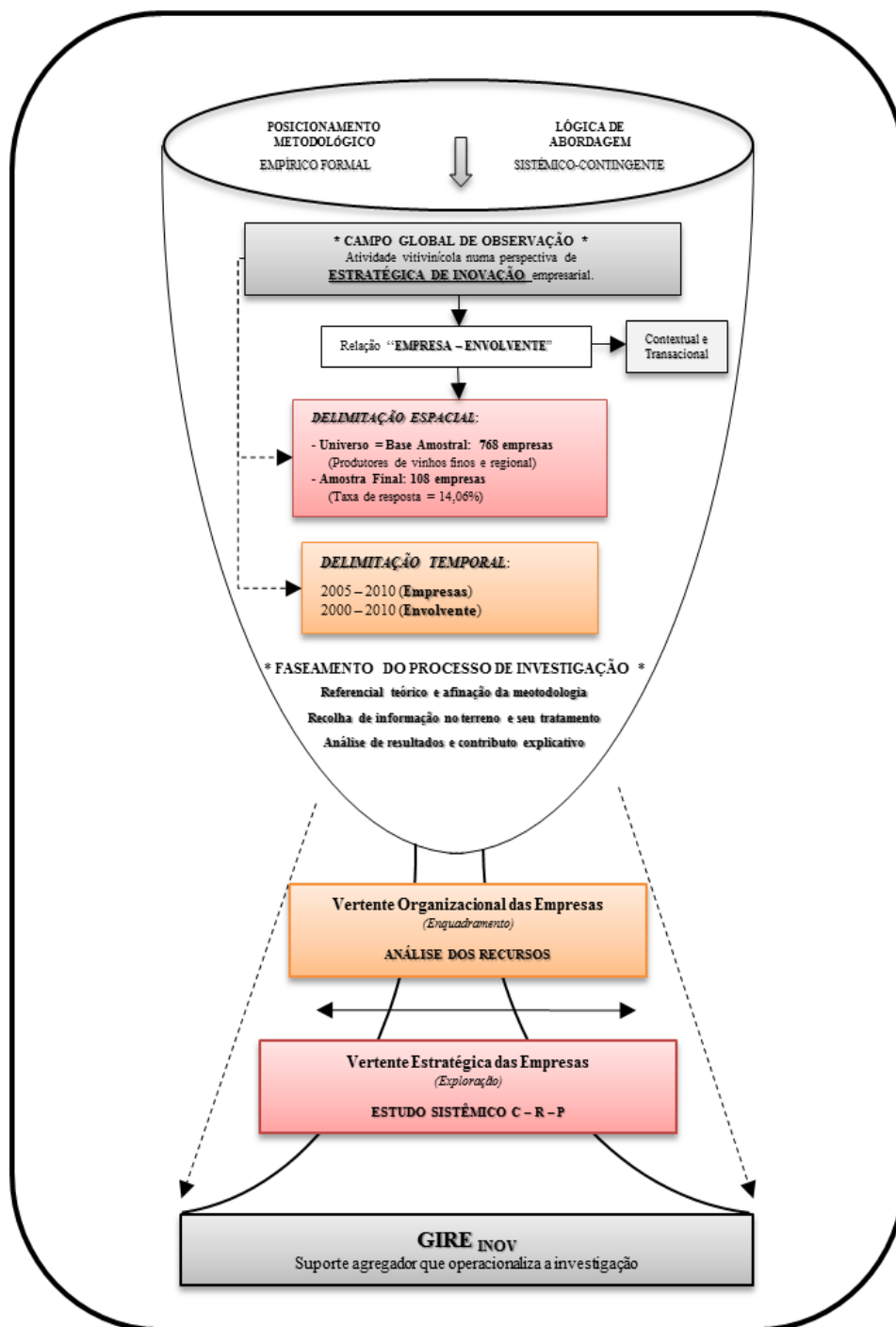
Este posicionamento metodológico é operacionalizado, depois, pela aplicação da grelha de abordagem adaptada para o efeito: a *GIRE INOV – Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Inovação* (Figura 1.2).

A aplicação da *GIRE INOV* enquadra a análise, assumindo-se como o suporte agregador que operacionaliza a investigação. A *GIRE INOV* tem como fontes de informação:

- Uma pesquisa bibliográfica da literatura das especialidades (gestão estratégica, gestão de inovação e vitivinicultura);
- Uma investigação no terreno, comportando, por um lado, contactos no Brasil e em Portugal, junto de especialistas das áreas da gestão e da vitivinicultura, e, por outro, entrevistas diretas a dirigentes de topo das empresas alvo da pesquisa, sob a forma de um inquérito por meio de questionário.

Em suma, a metodologia que se propõe combina recolha e síntese bibliográfica com trabalho de campo, para conseguir respostas às questões de investigação levantadas e sugerir linhas de atuação estratégicas capazes de melhorar a competitividade das empresas do setor vitivinícola brasileiro, no quadro atual de globalização dos mercados (conforme estrutura apresentada na Figura 1.1).

**Figura 1.1** – Desenho da Investigação



Fonte: Elaboração própria.

## 1.6. Estrutura e Organização do Estudo

O trabalho divide-se em duas partes: (I) o quadro teórico de referência; e (II) a investigação empírica. As duas partes são constituídas por sete capítulos, para além de um capítulo introdutório (capítulo 1) e outro com as conclusões e recomendações gerais (capítulo 9).

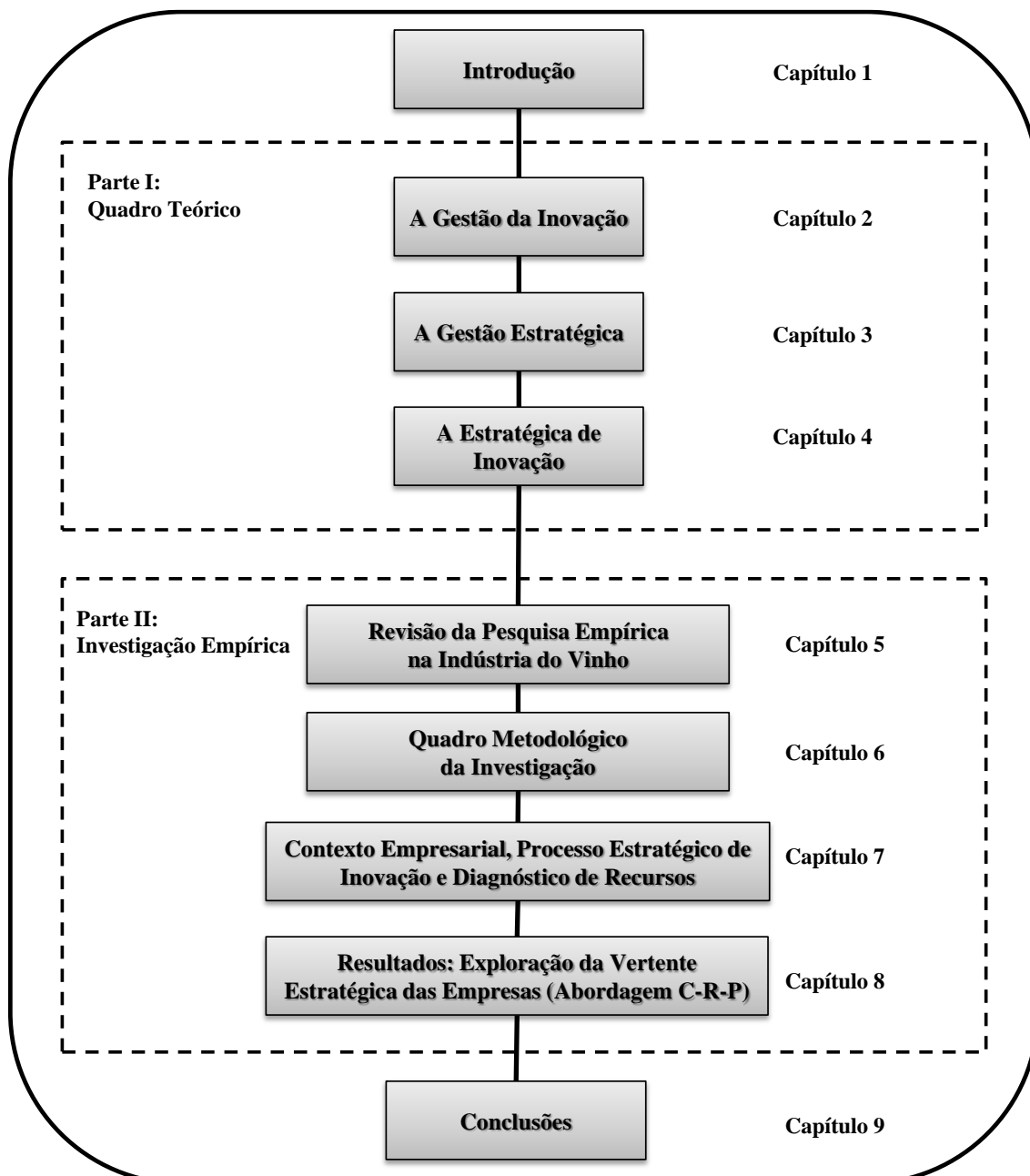
Na primeira parte, faz-se o enquadramento conceptual do estudo. Ela engloba três capítulos (capítulos 2 a 4). Nos capítulos segundo e terceiro da tese, é feita uma revisão bibliográfica nos domínios da gestão da inovação (capítulo 2) e da gestão estratégica (capítulo 3). Abordam estes capítulos os principais conceitos, métodos e instrumentos, discutindo as perspetivas dos autores mais relevantes, em cada um desses domínios. O capítulo seguinte (capítulo 4), centrando-se na temática da estratégia de inovação, serve-se das abordagens teórico-evolutivas, desenvolvidas nos capítulos anteriores, para expor o posicionamento conceptual que orientará o desenvolvimento do trabalho.

A segunda parte do trabalho explora a vertente empírica da investigação. Engloba quatro capítulos (capítulos 5 a 8). O capítulo 5 faz uma revisão dos principais estudos empíricos realizados no mundo, desde 1990, sobre a indústria do vinho. O capítulo 6 traça o quadro metodológico da investigação. Os capítulos sétimo e oitavo apresentam e discutem os resultados da investigação. No capítulo 7, com base na aplicação de análises estatísticas univariadas às respostas do questionário, faz-se a caracterização geral das empresas do setor vitivinícola brasileiro que foram objeto de estudo; analisa-se o seu processo estratégico de inovação; e diagnosticam-se os seus recursos. O capítulo 8 explora a vertente estratégica das empresas, segundo a lógica sistémica “C-R-P”, a qual articula o Contexto de ação (C) das empresas, com os seus estilos de Reflexão estratégica de inovação (R) adotados e respetiva *Performance* económica alcançada (P). O contexto de ação é identificado através da aplicação de métodos de abordagem qualitativa, nomeadamente o designado método PEST (para o ambiente contextual) e o modelo das cinco forças de Porter (para o ambiente transacional). O ambiente contextual inclui um diagnóstico do setor vitivinícola no mundo e no Brasil. Para identificar e caracterizar os estilos de reflexão estratégica das empresas e as *performances* associadas, os dados recolhidos pelo questionário são tratados através de técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas - nomeadamente análise fatorial em componentes principais (ACP), análise

de *clusters*, análise discriminante e análises de variância multivariada (Manova) e simples (Anova).

Finalmente são apresentadas as conclusões e recomendações do estudo (capítulo 9). A Figura seguinte sintetiza a estrutura do presente trabalho:

**Figura 1.2** – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaboração própria.



## **PARTE I**

### **QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

- Capítulo 2 - A Gestão da Inovação
- Capítulo 3 - A Gestão Estratégica
- Capítulo 4 - A Estratégia de Inovação



## **Capítulo 2**

---

# **A GESTÃO DA INOVAÇÃO**



*“A inovação é a essência da atividade económica.  
Impulsiona o crescimento.  
Cria empregos.  
Constrói riquezas.  
É fonte de novos propósitos para os trabalhadores.  
Revitaliza as organizações.  
E melhora a vida dos consumidores por meio de novos produtos e serviços de alta funcionalidade e qualidade” (Govindarajan & Trimble, 2006: 4).*

## **2.1. Nota Introdutória**

Este capítulo tem por objetivo contextualizar e discutir o enquadramento teórico em termos de gestão da inovação que norteará o desenvolvimento da investigação. Para tanto, procurou-se identificar os seus aspetos mais relevantes e atuais no campo científico e empresarial. No final do capítulo apresenta-se uma síntese dos principais conteúdos abordados.

## **2.2. A inovação e os seus desafios**

Ao longo da História, o contexto económico, social, cultural, político e tecnológico em que se enquadrou o ambiente dos negócios sofreu grandes mudanças, em particular e com maior velocidade nos últimos 30 a 40 anos, fatores esses que têm levado os gestores e as empresas, dos mais variados segmentos e indústrias, a trabalharem intensamente na manutenção e na criação de novas bases competitivas, gerando um ambiente de pressão concorrencial, seja a nível local, regional, nacional ou internacional.

As questões do dia-a-dia da organização já não se resumem mais ao simples processo de decisão operacional nem à elaboração e implementação de planos estratégicos convencionais (focados em ambientes estáticos). No cenário atual, a necessidade de otimizar a utilização dos recursos tangíveis e intangíveis, bem como de retirar o máximo de proveito dos recursos e capacidades da empresa tornou-se uma condição chave para fazer face à contínua dinâmica de aceleração do processo de competição. A aprendizagem organizacional (baseada no processo de “tentativa-erro” e do aprender fazendo) torna-se fundamental para a sobrevivência das empresas, mas, acima de tudo, para romper com os padrões e paradigmas do passado.

A competição que ora se intensifica tem grande parte da sua origem nos últimos fenómenos produzidos e acentuados pela sociedade pós-industrial (Sociedade do Conhecimento), nomeadamente o processo de globalização, a rápida mudança dos meios de comunicação e de informação e a evolução da produtividade e dos mecanismos de produção. Contudo uma das principais variáveis desses fenómenos e peça motriz do processo de mudança na atualidade tem sido a inovação, ao produzir constantes mudanças e ao introduzir perturbações contínuas no mercado (Gleiser, 2002; Ramos & Sousa, 2010). Os avanços, as transformações e a força motora dessa variável têm impulsionado e transformado as indústrias, os seus ambientes contextuais e transacionais, contribuindo para mudanças profundas e estruturais no meio envolvente (Freeman & Soete, 2008; Rasquilha, 2010).

A recontextualização do paradigma da gestão empresarial na atualidade implica, assim, uma nova abordagem estratégica, estimulada e constituída por uma lógica de atuação dinâmica e integrada e, ao mesmo tempo, sistémica e contingencial. A compreensão e a incorporação dessa nova abordagem exigirão uma busca constante por novos recursos, capacidades e habilidades, por novas fontes de informação e de conhecimento, fatores considerados fundamentais para um contínuo processo de adaptação e de apoio ao desenvolvimento de ações estratégicas de inovação.

O contexto que se apresenta exige uma nova postura dos gestores, CEO's e empresários. A simples adoção e/ou imitação de ações estratégicas dos concorrentes bem sucedidos já não resolvem os problemas da competitividade e, tampouco, os problemas vinculados ao dia a dia das empresas (Christensen, 2001). Neste momento, a pressão competitiva é tão intensa que os produtos, os serviços e/ou os processos têm um ciclo de vida cada vez mais curto (Dantas & Moreira, 2011; Freire, 2000). Desta forma, os negócios que crescerem, a partir da aprendizagem contínua e da inovação, terão maiores possibilidades de sobreviver, pelo que os gestores que deixarem de ser criativos, acreditando já terem atingido o topo e limitando-se ao simples produzir, estarão em grandes dificuldades (Dantas & Moreira, 2011; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002).

### 2.2.1 Inovar porquê?

O desafio imposto pela Sociedade do Conhecimento ao mundo dos negócios é cada vez mais caracterizado pela exacerbada competição internacional e pelos rápidos e intensos fluxos de capitais. A evolução dos mecanismos de gestão das empresas é, neste novo cenário, uma condição *sine qua non* para alcançar o sucesso competitivo (Dantas & Moreira, 2011).

Como se sabe, a história da humanidade experimentou duas grandes ondas de mudança: a “*revolução agrícola*” e a “*revolução industrial*”. Sugere-se (Neely & Hii, 1998) que se está a vivenciar uma “*terceira onda*”<sup>2</sup> que deve ser compreendida em toda a sua amplitude. Conforme salientam Neely & Hii (1998:3):

*“(...) na revolução agrícola a terra e o trabalho eram os principais inputs na geração de riqueza. Com o advento da revolução industrial, os inputs básicos mudaram para o capital, materiais de trabalho e matéria-prima. A terceira onda de mudança é simbolizada pelo símbolo do computador pessoal ...”.*

Os mesmos autores (*idem*, 3-4) destacam ainda que:

*“(...) o processo de inovação cria novas formas de software - novos produtos, processos, formas de trabalhar - que aumentam o stock de conhecimento de uma sociedade, empurrando-a na escada do conhecimento ... a escalada do conhecimento é impulsionada pela inovação e é um fator determinante da competitividade das nações. ... A base da inovação são as ideias. E ideias são o combustível para o motor do crescimento na economia do conhecimento ...”.*

Face a esta nova perspetiva, Dantas & Moreira (2011), por sua vez, destacam a existência de quatro grandes tipos de mudanças ocorridas no meio envolvente e que caracterizam atualmente o mundo das empresas:

- i) O progresso técnico – a percibibilidade acelerada dos produtos é uma das novas regras do jogo;
- ii) A internacionalização da economia – o mundo é cada vez mais pequeno, a concorrência já não é mais limitada pelas fronteiras de suas nações, a competição ocorre cada vez mais a nível internacional;

---

<sup>2</sup> O norte-americano futurologista Alvin Toffler cunhou o termo “*Wave The Third*” para descrever a atual onda de mudança no mundo.

- iii) A desmassificação dos mercados – a preocupação com a satisfação dos consumidores tem em conta as necessidades mais pessoais, com produtos e serviços cada vez mais personalizados, à medida dos consumidores;
- iv) A acessibilidade global – o consumidor tem o poder de avaliar uma maior oferta e a empresa pode oferecer o seu produto a um público mais alargado.

Como consequência de tudo isto as empresas têm, necessariamente, que ser mais pró-ativas e inovadoras. A capacidade de inovar tem efeitos diretos na capacidade de competir das empresas. O valor criado pelas inovações se manifesta, muitas vezes, em novas formas de fazer as coisas ou em novos produtos e processos. Não inovar pode significar desaparecer ou ficar à mercê dos principais concorrentes, relegando os demais, irremediavelmente, para posições e mercados subalternos (Dantas & Moreira, 2011).

A ausência de inovação poderá, assim, afetar o desenvolvimento sustentável da empresa pois, mais cedo ou mais tarde, a obsolescência dos produtos e processos e/ou a estagnação da oferta de produtos ou serviços podem induzir os clientes a preferir os novos produtos e serviços da concorrência. Schumpeter (1984), ao defender o papel preponderante da inovação no sistema capitalista, evidencia a sua importância fundamental para esse sistema como um todo. Como refere o autor:

*“(...) o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria ...esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo, e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas”* (Schumpeter, 1984:112-3 – apud Burlamaqui & Proença, 2003).

Em suma, a negação do contributo da inovação poderá representar, para empresas e países, a perda de competitividade e o distanciamento de um dos principais pilares de construção das vantagens competitivas no futuro.

No sentido de afirmar a importância fundamental que a inovação tem para o mundo empresarial, Wolfe (1994) sistematizou uma série de estudos desenvolvidos por diferentes pesquisadores, evidenciando os principais atributos e motivações do processo de inovação das empresas (quadro 2.1).



**Quadro 2.1** Os atributos da inovação, segundo Wolfe.

Atributos	Autor (es)	Síntese
Adaptabilidade	Zaltman et. al., 1973; Tornatsky & Fleischer, 1990	Flexível <i>versus</i> Inflexível – a capacidade para aperfeiçoar, elaborar e modificar uma inovação de acordo com as necessidades e objetivos do utilizador.
Impacto arquitetural	Henderson & Clark, 1990	Arquitetural <i>versus</i> Modular – a extensão em que a introdução da inovação influencia a componente conhecimento numa organização.
Centralidade	Nord & Turcker, 1987	Central <i>versus</i> Periférico – o grau como a inovação está relacionada com o principal trabalho de rotina numa organização e envolve atividades críticas para a performance organizacional.
Compatibilidade	Rogers, 1985	O grau como uma inovação é consistente com os valores existentes, as experiências passadas e as necessidades de um utilizador potencial.
Complexidade	Zaltman et. al., 1973; Tornatsky & Klein, 1982; Rogers, 1985	O grau em que uma inovação é percebida como sendo relativamente difícil de entender e usar.
Custo	Zaltman et. al., 1973; Tornatsky & Klein, 1982	Dimensão do investimento financeiro inicial e despesas previsionais.
Divisibilidade	Zaltman et. al., 1973; Tornatsky & Klein, 1982; Pelz, 1985	O grau em que a inovação é um corpo de partes interligadas em oposição a um conjunto de partes independentes que podem ser adotadas separadamente.
Duração	Beyer & Trice, 1978	O período de tempo em que a mudança é aplicável e é intenção mantê-la.
Magnitude	Beyer & Trice, 1978	A amplitude das alterações introduzidas pela inovação na estrutura organizacional e nos recursos humanos e financeiros existentes.
Observabilidade	Rogers, 1985	A extensão com que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros.
Enfoque organizacional	Daft & Becker, 1978	Técnica <i>versus</i> Administrativa – a vertente da organização em que a inovação é mais relevante.
Previsibilidade	Zaltman et. al., 1973; Bayer & Trice, 1978	A proporção de atividades que realmente acontecem <i>versus</i> o total que é expectável serem influenciadas pela inovação.
Propriedades físicas	Warner, 1983	Diferencia inovações físicas ou materiais de inovações sociais, programáticas ou de processos.
Radicalidade	Zaltman et. al., 1973;	O grau em que a inovação representa mudanças tecnológicas e a sua influência nos subsistemas organizacionais e/ou nos membros da organização.
Vantagem relativa	Zaltman et. al., 1973; Rogers, 1985	O grau em que a inovação é entendida como melhor do que a ideia que substitui.
Risco	Meyer & Goes, 1988	O grau de risco de responsabilidades financeiras a que uma organização que adota a inovação fica exposta.
Estado	Mohr, 1969	O grau segundo o qual uma inovação é adotada mais por razões de prestígio do que pelo lucro organizacional ou eficiência.
Incerteza	Zaltman et. al., 1973	O grau de conhecimento relativo à ligação entre os <i>inputs</i> , os processos e os resultados da inovação.

Fonte: Adaptado de Wolfe (1994:419)

## 2.2.2 Inovação e Competitividade

A inovação torna-se, assim, um fator crucial para o desenvolvimento sustentável das empresas e um determinante da diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes. A inovação apresenta-se, também, como uma atividade criadora de valor adicional para os clientes, possibilitando ganhos à empresa acima da média. Conforme afirmam Dantas & Moreira (2011: 11), é através da inovação que se consegue fugir à armadilha da concorrência baseada em preços baixos, sendo o processo inovador condição *sine qua non* para alcançar o sucesso competitivo.

Hamel (2000), na mesma linha, e baseando-se na questão central da sociedade pós-industrial: “*quem criará a nova riqueza e quem dilapidará a antiga?*”, entende que o contínuo processo de evolução da sociedade e das suas necessidades exige das empresas e das nações um comportamento mais criativo, dinâmico e baseado na incorporação e no desenvolvimento de novos produtos/serviços, processos e/ou tecnologias de produção, de novas formas de negócios, onde a destruição/adaptação do velho e a criação do novo representam o principal componente da competitividade e da expansão dos negócios. Este ponto de vista acaba também por ser defendido por Leifer, O’Connor & Rice (2002) ao afirmarem que:

*“(...) o cenário competitivo contemporâneo tem sido regido pela revolução tecnológica, globalização, hipercompetitividade e extrema ênfase sobre preço, qualidade e satisfação do consumidor, exigindo um foco na inovação como competência estratégica”* (Leifer, O’Connor & Rice, 2002:18).

Tudo isto faz ressaltar que as fontes convencionais de vantagens competitivas perderam a sua eficiência e eficácia e que as empresas devem ser mais flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas do mercado. Devem medir de forma constante seu desempenho, mas, acima de tudo, devem desenvolver no seu próprio seio as competências e capacidades essenciais para potencializarem o processo de inovação e, assim, manterem-se à frente dos concorrentes.

Ou seja, as empresas necessitam de uma abordagem mais holística, focada não só na criação de novos produtos e serviços, mas também de novos processos, tecnologias e métodos de gestão, indutores de mudança na estrutura empresarial, nas formas de comercialização, financiamento, controlo, etc., mudanças essas que contribuem para

*performances* acrescidas e para a criação e manutenção de vantagens competitivas mais sustentáveis. É nesta linha que Luís Cardoso afirma que:

*“A competitividade e eficiência das organizações dependem, então, cada vez mais de condições que requerem estratégias e estruturas diferentes das que herdámos... abandonamos o primado da matéria (materialismo) e dependemos do conhecimento e inovação ... (Cardoso, 2006: 11).”*

A compreensão por parte dos empresários e gestores deste novo paradigma, representa a tónica da “*Sociedade do Conhecimento*” (pós-industrial) e, ao mesmo tempo, a rutura com muitos dos pressupostos teóricos e práticas vinculados à “*Teoria Clássica*”. Muitas empresas já compreenderam que é preciso “jogar o jogo” de forma diferente para ter sucesso no mundo empresarial atual. Gary Hamel, já em 1996, chamava a atenção para o facto de que o mundo nunca foi tão hostil com os simples operadores da indústria e, ao mesmo tempo, tão hospitaleiro com os que promovem a revolução (empresas criativas e inovadoras). Este autor defende que as empresas imitadoras estão com os dias contados, sublinhando que:

*“(...) as corporações ao redor do mundo estão atingindo os limites do incrementalismo. Estão espremendo cada centavo dos seus custos, colocando um produto no mercado poucas semanas antes, respondendo às perguntas dos clientes um pouco mais rápido, ampliando a qualidade em mais um grau, captando mais um ponto no mercado... perseguindo as melhorias incrementais, enquanto os seus rivais reinventam a indústria ... (Hamel, 1996: 69).”*

Assim, ações estratégicas convencionais, tais como (i) redução de custos de produção, (ii) racionalização de linhas de produção, (iii) institucionalização de padrões de qualidade e de melhorias na produção, (iv) adoção de modelos de gestão em moda, ou (v) simplesmente mover-se em direção aos famosos “*offshores*”, representam para empresários e empresas, simplesmente, tomar as mesmas decisões que os seus concorrentes e rivais. Por outras palavras, essas ações, apesar de todos os esforços e energias despendidas, não serão capazes de fazer transcender a barreira e/ou fronteira da indústria, nem tampouco de se diferenciar dos rivais mais próximos, resultando, assim, cada vez mais, em níveis acrescidos de competição, de risco e de incerteza (Hamel & Prahalad, 1989) e também de insucessos acumulados.

Michael Porter, também já em 1990, no seu artigo “*The competitive Advantage of Nations*”, expressava e publicitava as suas preocupações sobre o problema da competitividade dos países e das empresas, e sua relação com a inovação, ao afirmar que:

*“(...) A competitividade de uma nação depende da capacidade da sua indústria para inovar e melhorar. As companhias ganham vantagens, relativamente aos melhores concorrentes mundiais, em resultado da pressão e do desafio. Beneficiam do facto de se confrontarem com fortes rivais domésticos, de terem fornecedores internos agressivos e clientes locais exigentes”* (Porter, 1990: 240).

O mesmo autor afirmou ainda mais tarde que:

*“(...) o posicionamento – que já foi o núcleo da estratégia – é rejeitado como sendo muito estático para os dinâmicos mercados atuais e as tecnologias mutantes ... os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária ...”* (Porter, 1996 - *apud* Mintzberg et. al., 2006: 34).

Os empresários e gestores precisam, assim, de desenvolver a capacidade de criar novos espaços não disputados de mercado (*oceanos azuis*<sup>3</sup>), além de produzir novos produtos e serviços, ou seja, as empresas precisam tornar-se inovadoras natas (Christensen, 2001; Kim & Mauborgne, 2006).

A inovação é um recurso essencial para aumentar a competitividade e para melhorar o desempenho financeiro das empresas.

### **2.2.3 Barreiras à Inovação**

Dada a importância da inovação, uma questão é fundamental quando se discute o processo de inovação nas empresas: “*Quais são as barreiras que dificultam e/ou afetam a capacidade de inovar?*”

A vasta literatura existente sobre esta temática sugere diversas barreiras ao processo de inovação nas empresas, influenciadas tanto por fatores internos, como externos. Neely & Hii (1998), por exemplo, destacam como barreiras externas: i) falta de infraestrutura; ii) deficiências na educação e na formação dos recursos humanos; iii) legislação inadequada;

---

<sup>3</sup> Termo utilizado por Kim & Mauborgne (2005) para caracterizar espaços de mercados ainda não explorados e/ou com baixas taxas de competição ou rivalidade entre as empresas.

iv) negligência geral; e v) uso indevido de talentos pela sociedade. Quanto às barreiras internas, são apontadas as seguintes: i) rígidos procedimentos organizacionais; ii) estrutura de comunicação hierárquica e formal; iii) conservadorismo, conformismo e falta de visão; iv) resistência à mudança; e v) falta de motivação e de atitude face ao risco.

Wiig & Wood (1997 - *apud*, Neely & Hii, 1998: 06), por sua vez, identificaram como fatores restritivos ao processo de inovação a nível do produto e do processo, os seguintes aspetos: i) medo de imitação; ii) altos custos da inovação; iii) apoio governamental insuficiente; iv) falta de informação; v) falta de pessoal qualificado; vi) inexistência de mercado ou conhecimento insuficiente sobre mercados potenciais; e vii) falta de suporte / infraestrutura na região.

Num corte substancialmente diferente, de forma mais detalhada e tendo por base a grande diversidade de barreiras à inovação identificadas na literatura da especialidade, a OCDE (2005) procedeu à sistematização das mesmas, por tipo de inovação, conforme exposto no quadro 2.2.

Será, no entanto, importante reter que, ao não inovar, a empresa arrisca-se a perder novas oportunidades de negócio, ganhos de competitividade e aumentos de rendibilidade para os concorrentes mais inovadores.

É crucial que as empresas adquiram plena consciência da necessidade de inovar e que as inovações, não sendo eternas, requerem investimento contínuo na aquisição de novo conhecimento e de novas tecnologias, na capacitação de quadros, bem como na criação de mecanismos de motivação institucional. Tudo pressupostos básicos para o desenvolvimento de uma gestão eficiente da inovação.

Face às inúmeras barreiras existentes, as empresas desenvolvem mecanismos motivacionais, baseados em diversos fatores, para ultrapassar dificuldades e promover um processo contínuo de inovação. De entre esses fatores, destacam-se os seguintes: proteção contra os ciclos económicos, satisfação das necessidades dos consumidores, nomeadamente as emergentes, fidelização do cliente, criação de mercados, melhoria da qualidade dos produtos, reforço da imagem no mercado, aumento de lucros e margens, diversificação e diferenciação de produtos, manutenção ou aumento de quotas de mercado

e manutenção de uma posição estratégica no mercado (Freeman & Soete, 1997 e Baptista, 1999 – *apud* Dantas & Moreira, 2011:18).

**Quadro 2.2** Os fatores que dificultam as atividades de inovação.

Relevante para:	Inovações de produto	Inovações de processo	Inovações organizacionais	Inovações de marketing
<b>FATORES RELATIVOS AO CUSTO:</b>				
- Riscos percebidos como excessivos	X	X	X	X
- Custo muito elevado	X	X	X	X
- Carência de financiamento interno	X	X	X	X
- Carência de financiamento de outras fontes fora da empresa:	X	X	X	X
* Capital de risco	X	X	X	X
* Fontes públicas de financiamento	X	X	X	X
<b>FATORES RELATIVOS AO CONHECIMENTO:</b>				
- Potencial inovador (I&D, design...) insuficiente	X	X		X
- Carência de pessoal qualificado	X	X		X
* no interior da empresa	X	X		X
* no mercado de trabalho	X	X		X
- Carência de informações sobre a tecnologia	X	X		
- Carência de informações sobre os mercados	X			X
- Deficiência na disponibilização de serviços externos	X	X	X	X
- Dificuldade de encontrar parceiros para cooperação:	X	X		X
* em desenvolvimento de produto ou processo	X	X		
* em marketing	X	X		X
- Inflexibilidade organizacional no interior da empresa:	X	X		X
* atitude do pessoal em relação à mudança	X	X	X	X
* atitude da gerência em relação à mudança	X	X	X	X
* estrutura de gestão da empresa	X	X	X	X
- Incapacidade de colocar funcionários em atividades de inovação em virtude dos requisitos da produção	X	X		
<b>FATORES DE MERCADO:</b>				
- Procura incerta para bens ou serviços inovadores	X			X
- Mercado potencial dominado pelas empresas estrangeiras	X			X
<b>FATORES INSTITUCIONAIS:</b>				
- Carência de infraestruturas	X	X		X
- Fragilidade dos direitos de propriedade	X			X
- Legislação, regulações, tributação	X	X		X
<b>OUTRAS RAZÕES PARA NÃO INOVAR:</b>				
- Não necessidade de inovar decorrente de inovações Antigas	X	X	X	X
- Não necessidade decorrente da falta de procura por inovações	X			X

Fonte: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico - OCDE, 2005.

## 2.3. Gestão da inovação

O homem, desde sempre, utilizou as suas capacidades e habilidades para criar coisas novas, satisfazer necessidades e resolver problemas no meio em que vivia. No campo empresarial, o desafio da inovação reflete-se, muitas vezes, em novas quotas de mercado, em aumento das margens de lucro, na criação de novos mercados e/ou produtos. Normalmente cara e, sem dúvida, cheia de riscos e incertezas, a inovação não tem, *a priori*, qualquer garantia de sucesso. No entanto é ela a força motriz para dotar qualquer empresa de capacidade de geração de riqueza. Sendo fonte de vantagem competitiva sustentada, é a inovação que permite construir, no presente, as bases do desenvolvimento do futuro. Por isso deve ser bem gerida.

Desta forma, será importante, na diversidade de opiniões existentes, começar por estabelecer algum consenso sobre o que se entende, em concreto, por inovação, para depois se explorar como é que ela se pode difundir e gerir.

### 2.3.1 O que é inovação?

O conceito de inovação no âmbito da gestão não é novo, dado que o processo inovativo se caracteriza por ser uma atividade intrínseca à ação empresarial. A busca por novas soluções para os problemas quotidianos da sociedade induziu os homens e as empresas a procurarem continuamente respostas, seja sob a forma de novos produtos e serviços, novos processos de produção ou novas formas de organização. De facto, são essas iniciativas inovadoras que sustentam o desenvolvimento a médio e longo prazo de empresas e nações, consubstanciando crescimento económico e induzindo transformação estrutural numa sociedade moderna (Dosi, 1953).

Etimologicamente, o termo inovação provém do latim “*innovare*”, que significa “*fazer qualquer coisa de novo*” (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003:38). Significa criar coisas novas, fazer as coisas de forma diferente. Inovação é a “*exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática*” (Sarkar, 2008:117). Este ponto de vista é, de certa forma, também defendido por Tidd, Bessant & Pavitt (2003) ao afirmarem que o processo de inovação:

*“(...) não é mais do que encontrar novas formas de fazer as coisas com vista à obtenção de vantagens estratégicas ... ser capaz de fazer algo que até aí ninguém fez, ou seja, ser capaz de fazê-lo de um modo melhor ...”* (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003:05-07).

Outros autores buscaram estabelecer um conceito mais alargado e, talvez, mais contundente da importância dessa atividade a nível das empresas. Abernathy & Clark (1985) definem a inovação *“como a introdução inicial no mercado de um novo produto e/ou processo, cuja concepção se separa radicalmente de práticas anteriores”* (apud em Fernandes, 2008:107). No Manual de Oslo (2005), da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), a inovação é definida como a:

*“(...) implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”* (Manual de Oslo - OCDE, 2005:55).

As definições apresentadas consubstanciam o papel de destaque que a inovação tem, principalmente ao levar em consideração o atual mundo globalizado e altamente competitivo dos negócios, onde a inovação se transforma em uma arma estratégica para conquistar a liderança do mercado, mas, acima de tudo, para garantir a sustentabilidade do negócio. Uma das definições de inovação mais largamente divulgada na literatura econômica é a de Schumpeter (1934). Para o autor, a inovação é apresentada a partir de um conjunto de possibilidades, seja no âmbito da gestão das empresas privadas, como também das empresas públicas, constituindo, assim, em inovação:

*“(...) a introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; uma nova forma de organização industrial”* (apud Sarkar, 2010:144).

De forma complementar a essa definição de Schumpeter, a OCDE (2005), ressalta ainda que um dos requisitos mínimos, para que se defina algo como inovador, é:

*“(...) que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa ... inclui produtos, processos e métodos em que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações”* (Manual de Oslo - OCDE, 2005:56).



A inovação representa, desta forma, as ações quotidianas de melhoria, de adaptação, de flexibilização, de análise, de integração e de criatividade introduzidas por acionistas, gestores e *stakeholders* nas organizações. Entende-se, assim, a inovação como fator transformador e, acima de tudo, responsável pela implementação de mecanismos indutores de mudança e/ou adaptação das empresas às novas exigências do meio envolvente (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). A inovação desempenha um duplo e importante papel na empresa: o primeiro, como uma fonte principal de incerteza e de mudança no ambiente; e o segundo, como um dos maiores recursos competitivos da organização. Dessa forma, e apesar do risco, das incertezas e das mudanças e transformações introduzidas por essa variável na organização, a inovação constitui um dos principais fatores estratégicos da empresa, face à pressão competitiva do mercado.

**Quadro 2.3** Conceitos de inovação no âmbito da gestão empresarial.

<b>A inovação significa</b>	<b>Autor</b>
“... a renovação e o alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados; A criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição; A introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores”.	Comissão Europeia (1995)
“... a transformação de uma ideia num produto ou num serviço comercializável, um processo de fabrico ou de distribuição operacional, novo ou melhorado, ou ainda um novo método de serviço social”.	Manual de Frascati (OCDE, 2002)
“... a atividade de pessoas e organizações para mudar a si mesmos e o ambiente. Significa quebrar rotinas e formas dominantes de pensamento, a introdução de novas coisas e comportamentos, o lançamento de novas normas. .... É uma atitude individual ou em conjunto, um processo organizacional, um movimento social”	Valentino Piano (2003)
“... tudo aquilo que cria novos recursos, processos ou valores, ou amplia os recursos, processos ou valores de uma empresa existente ... , de entre outras, ... novos mecanismos de entrega, estratégias de serviço ao consumidor e modelos de negócio”.	Christensen <i>et. al.</i> (2007)
“... a introdução de novidades de forma sustentável ao longo do tempo, proporcionando um valor reconhecido pelo mercado e pela sociedade”.	Larrea (2010)

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores indicados

Importa, no entanto, reter que não existe um conceito único para inovação. O termo é objeto dos mais diversos conteúdos semânticos, com cada investigador a definir inovação, tendo por base as suas próprias perspetivas, posicionamentos científicos e contextos de aplicação. Constata-se, todavia, que, de alguma forma, entre as diversas definições existentes em algum momento, há uma convergência de ideias e de abordagem.

O Quadro anterior sintetiza alguns dos múltiplos conceitos de inovação, contextualizados no âmbito da gestão estratégica das empresas.

As diferentes definições de inovação possibilitam a sua classificação segundo dois níveis distintos, um tendo por base o âmbito da inovação (inovação sistémica e inovação de componente), e outro tendo por base o foco ou origem da ação inovadora (inovação estratégica e inovação cultural). São dois níveis que se articulam entre si. No primeiro nível, seguindo as conceções de Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), Hamel & Breen (2007) e Tsai, Chuang & Hsieh (2008), tem-se a **inovação sistémica** (ou administrativa) que inclui as inovações na gestão e/ou no marketing das empresas, e a **inovação de componente** (ou técnica) que inclui as inovações de produto e de processo. No segundo nível, com inspiração nas conceções de Schumpeter (1934), Markides & Giroske (2005), OCDE (2005) e Freeman & Soete (2008), tem-se a designada **inovação estratégica**, associada à geração e transformação de ideias em inovações (tanto sistémicas como de componente) solicitadas pelo mercado – ideias, produtos e processos novos e/ou significativamente melhorados, de forma sustentável ao longo do tempo -, e **inovação cultural**, associada à implementação de ações inovadoras e de rutura com formas dominantes de pensar e de fazer na empresa, resultantes de uma cultura organizacional estabelecida e consubstanciada em ações de aprendizagem e de formação dos agentes internos da organização; embora tenha em conta as novas exigências do mercado, na inovação cultural, a geração de inovações tem o seu foco ou origem numa ação endógena à organização (a inovação é cultural e intrínseca à organização).

### **2.3.2 Inovação ou simplesmente uma invenção?**

A contextualização e a compreensão do processo de inovação, além de passar pela definição do termo “*inovação*”, pressupõem também a sua distinção relativamente ao termo “*invenção*”.

Será importante evidenciar que, muitas vezes, a inovação tem sido confundida com o ato inventivo (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). Ora, importa ter presente que a invenção representa apenas o primeiro estágio do processo inovativo (geração de boas ideias e projetos), não sendo necessariamente a própria inovação. Se toda inovação pode ser considerada uma invenção, nem toda invenção pode ser considerada uma inovação.

Segundo Hasenclever & Ferreira (2002), o ciclo de inovação pode ser dividido em três estágios distintos: invenção, inovação e imitação ou difusão (citado em Kupfer<sup>4</sup> *et. al.*, 2002:131). Segundo esses autores, o processo de invenção está relacionado com a criação e disseminação de ideias e projetos, com a conceção de alguma coisa que ainda não existia anteriormente (*primeiro estágio*). No entanto, a diferença entre os dois estágios iniciais está na colocação no mercado e na aceitação dos produtos e/ou serviços que foram inventados (*segundo estágio*). A aceitação da inovação pelo mercado, por sua vez, permite a introdução de outras variações denominadas de imitação, que contribuem para o processo de difusão da inovação (*terceiro estágio*).

De acordo com Schumpeter (1934), a invenção representa a geração de uma nova peça de conhecimento, enquanto a inovação se caracteriza pela tradução disso num novo produto e/ou processo que chegará ao mercado com sucesso. A difusão representa o processo de imitação e de novas combinações que são adotadas pelos concorrentes.

A distinção entre inovação e invenção é importante, uma vez que reforça a ideia de que não basta às empresas gerarem e/ou investirem no desenvolvimento de ideias e de novos projetos, sem que os mesmos sejam colocados no mercado com sucesso. Reforça, também, que essa ação implica necessariamente uma série de outras atividades de gestão (marketing, publicidade, logística, finanças, estratégia...), reforçando a importância do papel da gestão da inovação como fator estratégico para a sustentabilidade dos negócios.

O aumento da pressão competitiva tornou a inovação e sua difusão num processo cheio de risco e de incerteza, porém estratégico e de fundamental importância para o sucesso e a sustentabilidade da empresa.

---

<sup>4</sup> Kupfer, David *et. al.* (2002). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.

### 2.3.3 O processo de difusão da inovação

Dantas (2001) define a difusão da inovação como sendo um processo social de divulgação de algo novo, em que a interação entre as pessoas assume um papel relevante. Sabendo que o mercado só pode reagir às inovações que conhece e, em geral, se mostra prudente à novidade dada a incerteza que lhe é associada, impõe-se difundir e divulgar a inovação.

Quando as inovações são difundidas, contribuem para o aumento da produtividade e para melhores padrões de vida. Contribuem ainda para a melhoria da economia como um todo (Neely & Hii, 1998). Portanto a difusão das inovações tem um impacto direto e imediato sobre o bem-estar da sociedade. Cabe ao mercado o papel de validar a inovação, premiando o esforço da empresa inovadora através da adoção, ou penalizando-a pela indiferença (Dantas, *idem*).

#### 2.3.3.1 Fatores que podem influenciar a taxa de adoção da inovação

O principal fator do processo de difusão/adoção é a própria inovação. No entanto aspetos como a população de adotantes potenciais, o processo de tomada de decisão e o fluxo de informações relativas à inovação entre os fabricantes e os adotantes são peças fundamentais para o sucesso da difusão.

**Figura 2.1** Fatores que afetam a adoção da inovação.



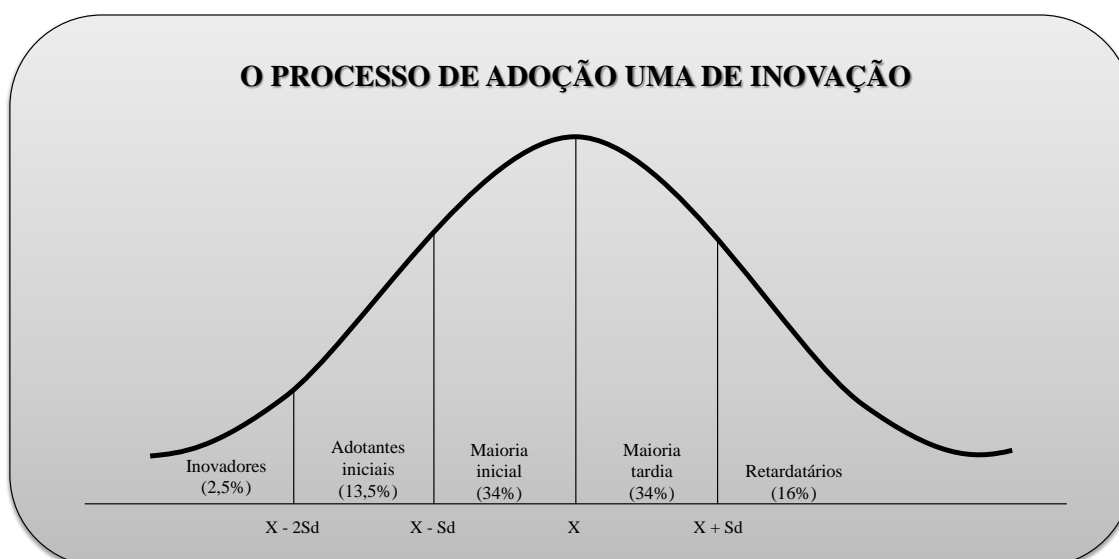
Fonte: Adaptado de Dantas (2001:150).

Segundo Dantas (2001:149), os diferentes fatores que condicionam a taxa de adoção podem ser agregados em três grandes grupos: i) as empresas que desenvolvem a inovação (oferta); ii) a própria inovação (tecnologia); iii) os clientes potenciais (procura), conforme a figura 2.1. Rogers (1983), por sua vez, reconheceu a existência de seis fatores que podem influenciar, de forma direta e/ou indireta, o processo de difusão de uma inovação. São eles (*apud Wolfe, 1994:408*):

- As características do adotante;
- A rede social a que pertencem os adotantes;
- Os atributos da inovação;
- As características da envolvente;
- O processo pelo qual uma inovação é comunicada; e
- As características daqueles que estão promovendo a inovação.

Ainda segundo este autor, os adotantes, dependendo do seu nível de consciência, dos interesses em jogo, das avaliações que fazem e da sua predisposição para adotar um novo produto, podem ser classificados (figura 2.2) como inovadores (2,5%), adotantes iniciais (13,5%), maioria inicial (34%), maioria tardia (34%) ou retardatários (16%).

**Figura 2.2** Difusão da Inovação



Fonte: Rogers<sup>5</sup> (2003).

<sup>5</sup> A variável inovação foi dividida em cinco categorias de adotantes determinadas pelo desvio-padrão (Sd) e a partir do tempo médio de aprovação (X) - (Rogers, 2003:281).

Freire (2000: 212), num outro corte, defende que o processo de difusão da inovação requer a gestão integrada de dois tipos de fatores:

- i) **Fatores de mercado:** ao longo de toda a fase de difusão, eventuais barreiras à aceitação da inovação no mercado devem ser identificadas e, sempre que possível, eliminadas; e
- ii) **Fatores temporais:** a taxa de difusão e a velocidade relativa com que uma inovação é adotada pelos potenciais clientes, podem e devem ser aceleradas por meio de iniciativas comerciais, com vista a expandir mais depressa a base de implantação da inovação.

Em suma, o processo de difusão da inovação é influenciado por fatores muito diversos, desde os económicos aos sociais, culturais e políticos da sociedade. A compreensão dos seus possíveis efeitos é de fundamental importância para a formulação das estratégias de inovação das empresas e uma peça-chave no processo de implementação de ações inovadoras. Tomando por base a literatura existente, o quadro 2.4 sintetiza alguns dos principais fatores condicionadores do processo de adoção da inovação.

**Quadro 2.4** Fatores inerentes ao processo de adoção da inovação

Fator macro	Fatores numa perspetiva micro	Obs.
<p><b>A oferta</b> (o agente inovador)</p>	<p>a) Reputação do ofertante b) Competitividade do setor c) Detenção de ativos complementares d) Investimentos em I&amp;D e em Marketing e) Lançamento da inovação f) Ritmo de mudanças tecnológicas</p>	<p>- A imagem que o mercado tem do promotor da inovação é um fator relevante para a difusão e adoção da inovação; - Quanto maior a competitividade no setor, maiores são os incentivos para o aparecimento de inovações; - A escolha da forma adequada para proceder ao lançamento de uma inovação pode ser um fator determinante do seu sucesso; - Investimentos em I&amp;D e em marketing são importantes para acelerar a difusão das inovações, além do <i>know-how</i>, da capacidade instalada, da distribuição, do pós-venda, etc.</p>
<p><b>O produto</b> (a própria inovação)</p>	<p>a) Possibilidade de observação e experimentação b) Simplicidade / complexidade da inovação c) Preço d) Compatibilidade e) Vantagens relativas da inovação f) Rendibilidade da inovação</p>	<p>- Criar condições que facilitem a observação e a experimentação pode ser decisivo para acelerar a taxa de adoção; - Ir ao encontro das efetivas necessidades dos potenciais adotantes e não criar soluções excessivamente complexas; - Demonstrar que a inovação apresenta resultados superiores às alternativas existentes no mercado; - A difusão da inovação será tão mais rápida quanto maiores forem os benefícios que os clientes esperem receber.</p>
<p><b>A procura</b> (o adotante da inovação)</p>	<p>a) O poder de compra do adotante b) Ação face ao risco c) Integração social d) Outros aspetos sócioeconómicos</p>	<p>- A difusão da inovação depende das características dos potenciais clientes, podendo referir-se variáveis como o poder de compra, o nível de formação, o sexo, o contexto social, a aversão ao risco, etc. - A difusão da inovação pode ser também influenciada por aspetos culturais e/ou socioeconómicos do local, da região e/ou do país.</p>

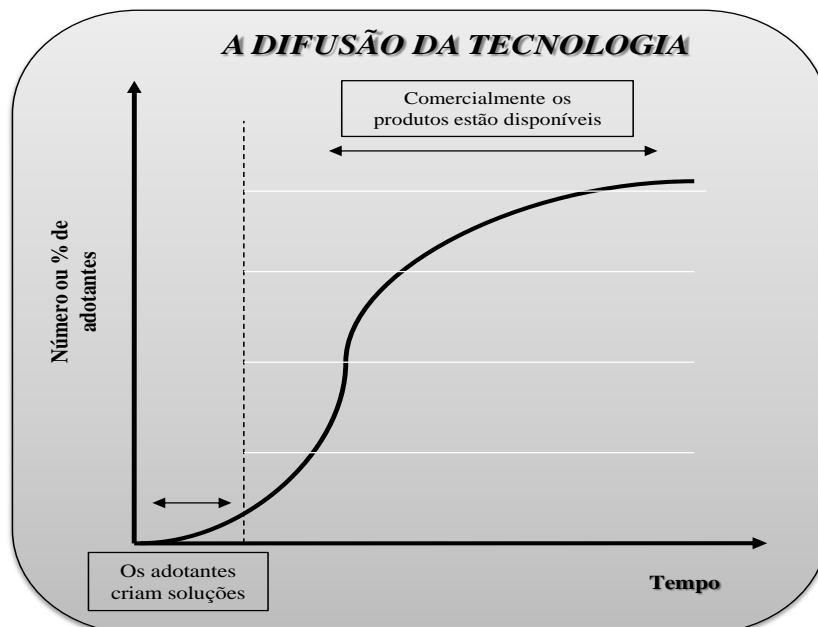
Fonte: Elaboração própria, com base em Rogers (2003) e Dantas (2001).

### 2.3.3.2 Modelos de Difusão da Inovação

Dado o impacto do processo de difusão da inovação no desenvolvimento económico das empresas e, até mesmo, de países e/ou regiões, é compreensível que este tema tenha sido bastante explorado por pesquisadores da área de inovação (Dantas, 2001; Rogers, 2003). Por essa razão e estando conscientes da existência de outros modelos (modelo evolucionista, modelo de equilíbrio, entre outros), discute-se nesta seção, ainda que de forma resumida, os dois modelos de difusão da inovação mais divulgados: i) o modelo epidémico ou logístico; e ii) o modelo Probit (Dantas, 2001). Detalhando:

- i) O modelo epidémico ou logístico centra-se na difusão da informação sobre a inovação enquanto determinante do seu ritmo de adoção, ignorando as múltiplas diferenças que caracterizam os potenciais clientes. Por outras palavras, à medida que a inovação atender às reais expectativas do mercado, os utilizadores continuarão a fazer a difusão da inovação (fenómeno “passa-palavra” ou divulgação “boca-boca”), acelerando, assim, a taxa de difusão.

**Figura 2.3** Difusão da Tecnologia



Fonte: Adaptado de Rogers (2003:142) e Dantas (2001:146).



Segundo Dantas (2001), neste modelo, o ritmo diferenciado de adoção da inovação é justificado pelo nível de informações que os potenciais adotantes têm sobre a inovação, onde, numa primeira fase, o processo de comunicação pode ser garantido pela empresa inovadora e, numa segunda fase, pela ação indireta dos seus clientes, por meio do “passa-palavra”, acelerando cada vez mais o processo de difusão (cf. figura 2.3).

- ii) O modelo Probit centra-se na heterogeneidade entre empresas, indivíduos, organizações, etc, como um fator fundamental para determinar e/ou explicar a taxa de adoção de uma dada inovação. A lógica subjacente ao modelo é que se verifique se determinada característica ( $X$ ) ultrapassa determinado limiar ( $X^*$ ), pois caso contrário não ocorrerá a adoção da inovação. O que está em causa, em última análise, é o retorno esperado da decisão de adotar a inovação ou não.

A adoção de uma determinada inovação é determinada no momento se, e somente se, os resultados esperados ( $X$ ) ultrapassarem um determinado limiar ( $X^*$ ). Os resultados e os limites são funções da dimensão da própria empresa, o que se justifica pela maior disponibilidade de capital e pela diversidade do seu mercado (Dantas, 2001:147), permitindo, assim, utilizar a inovação em maior escala e, eventualmente, em atividades distintas, contribuindo para incrementar as receitas da empresa.

## **2.4 Características, modelos de enquadramento e conceção da inovação**

Nos últimos anos, a temática da inovação tem sido intensamente pesquisada (Freire, 2000; Dantas, 2001; Christensen & Raynor, 2003; Christensen, Anthony & Roth, 2007; Sarkar, 2007, 2010, 2014; Fernandes, 2008; Rasquilha, 2010; Dantas & Moreira, 2011). Destaca-se, nesse contexto, que na literatura sobre inovação, o enfoque do tema tem sido apresentado a partir das mais variadas perspetivas e associado a múltiplas abordagens. Isso tem colaborado para uma delimitação algo complexa do real horizonte do processo de inovação. No intuito de contextualizar e de procurar uma compreensão mais alargada desta temática, desagregou-se esta secção em três subsecções: (i) as características do processo de inovação (natureza da inovação, grau de rutura, grau de novidade); (ii) os

modelos de enquadramento do processo de inovação (gerações do processo de inovação); (iii) o processo de conceção da inovação (sistema de inovação fechada e sistema de inovação aberta).

Assim, sem qualquer pretensão de exaustividade e tendo por base a literatura existente, procura-se compreender como a inovação se manifesta (tipos e classificações), a sistemática inerente ao próprio processo de inovação (mecanismos indutores e conceção do processo de inovação) e os enquadramentos dos modelos de inovação. Em suma, pretendeu-se melhor compreender a forma como a inovação pode ser determinada, induzida e sistematizada no âmbito das organizações.

## **2.4.1 Características do processo de inovação**

A temática das características do processo de inovação será abordada a partir de três perspetivas: a primeira, analisando o processo de inovação segundo a sua natureza (tipologia); a segunda, a partir do grau de rutura e/ou grau de novidade (classificação); e a terceira, com foco no agente de inovação.

### **2.4.1.1 Segundo a natureza**

Os primeiros estudos sobre o processo de inovação estão diretamente relacionados com duas tipologias: a inovação do produto e a inovação no processo. Trata-se de um conjunto de estudos fortemente relacionados com o desenvolvimento e o avanço das tecnologias no âmbito das empresas, bem como do seu impacto na *performance* e no desenvolvimento das organizações (Freeman & Soete, 2008; Dosi, 2006).

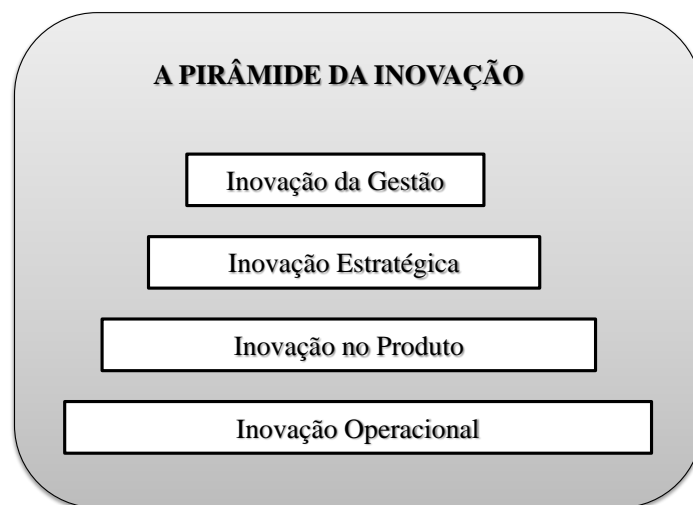
O papel preponderante das tecnologias no desenvolvimento das empresas e dos países contribuiu para estabelecer um conceito bastante amadurecido em torno destas duas tipologias do processo inovativo. Contudo, coube a Schumpeter, em 1934, o pioneiro papel de definir um conjunto mais alargado de tipologias do processo de inovação, nomeadamente cinco tipologias: i) a inovação no produto; ii) a inovação no processo; iii) a inovação organizacional; iv) a inovação na gestão; e v) a inovação no marketing. Tratou-

se de uma visão mais holística e sistêmica do processo de inovação, pois, ao agrupar dessa forma as tipologias de inovação, Schumpeter vai mais além e relaciona o processo inovativo das empresas com outros fatores, que não somente os avanços tecnológicos.

Mais tarde, Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), no seu estudo sobre o papel da inovação como fator indutor de crescimento das empresas, procuraram agregar o processo de inovação em função da sua natureza inovativa, adotando para tanto quatro tipologias: a inovação do produto e de processo (que caracterizam a inovação tecnológica) e as inovações no método de gestão e social (de características mais administrativas) - (Dantas, 2001:29).

Hamel & Breen (2007: 46), na mesma linha, falam também em quatro tipologias: i) a inovação operacional; ii) a inovação do produto/serviço; iii) a inovação estratégica; e iv) a inovação na gestão (cf. figura 2.4).

**Figura 2.4** A Pirâmide da Inovação de Hamel e Breen



Fonte: Adaptado de Hamel & Breen (2007:47)

Para estes autores, cada tipologia contribui com a sua parte para o sucesso da empresa, porém é nas camadas superiores da pirâmide que a inovação cria maior valor e defende melhor a organização da concorrência e das intempéries da envolvente.

Ainda na mesma ótica, também Tsai, Chuang & Hsieh (2008), utilizaram uma abordagem semelhante, ao identificarem duas dimensões no processo de inovação: i) a inovação técnica, com duas variantes, nomeadamente a inovação de produto e de processo; e ii) a inovação administrativa, com cinco variantes, designadamente a inovação de marketing, de estratégia, no ambiente de trabalho, nas características organizacionais e no sistema organizacional.

A vasta literatura que estuda o processo de inovação apresenta conceitos amadurecidos para a inovação de produto e de processo. A OCDE (2005), a partir do Manual de Oslo, define a inovação de produto como sendo a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que concerne às suas características, bem como ao seu uso previamente previsto. Neste tipo de inovação, incluem-se melhorias significativas, que, entre outras características funcionais, vão desde mudanças nas especificações técnicas, nos componentes e/ou materiais, até à incorporação ou aperfeiçoamento de *softwares* e/ou de outros mecanismos. Em suma, *“as inovações no produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes”* (OCDE, 2005:57).

A inovação de processo, por sua vez, está relacionada com novos elementos, equipamentos ou métodos de fabrico, caracterizando-se pela implementação ou adoção de um novo método de produção e/ou de distribuição, bem como por suas significativas melhorias (Dantas e Moreira, 2011). Este tipo de inovação tem subjacente mudanças significativas nas técnicas e nos equipamentos, incluindo novos equipamentos, novo *design* da linha de produção e novos métodos de distribuição. A inovação de processo *“pode visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados”* (OCDE, 2005:59).

A inovação nos métodos de gestão engloba um amplo conjunto de atividades que, embora possam não estar diretamente relacionadas com a atividade produtiva da organização, são decisivas para a sua eficácia e eficiência (Dantas, 2001). Ainda que não possua um conceito amadurecido, generalizado e largamente utilizado, a OCDE (2005) dividiu a

inovação nos métodos de gestão em duas variantes: a inovação no marketing e a inovação organizacional. Estas duas variantes têm, nos últimos anos, vindo a assumir algum destaque no mundo empresarial, principalmente na área da estratégia e da teoria organizacional. Este facto é reflexo das mudanças ocorridas no meio envolvente e da própria evolução teórica desses dois campos da gestão.

A inovação no marketing, segundo a OCDE (2005), representa a implementação de um novo método de marketing e/ou mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, bem como no seu posicionamento, para abrir novos mercados. Este tipo de inovação compreende, segundo a OCDE (2005):

*“(...) mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de marketing. Mudanças de design do produto referem-se aqui a mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso do mesmo... incluem mudanças na forma de embalar produtos, como alimentos, bebidas e detergentes, sendo a embalagem o principal determinante da aparência do produto” (OCDE, 2005:59).*

As inovações organizacionais referem-se a mudanças que ocorrem na estrutura administrativa da organização, na forma de articulação entre as diversas áreas da empresa, assim como a mudanças direcionadas a melhorar as relações com fornecedores, clientes, colaboradores, etc (Tigre, 2006). Em suma, a inovação organizacional inclui a implementação de um novo modelo organizacional, de novas práticas de negócios e de uma nova organização estrutural do trabalho e/ou de novas relações com clientes, fornecedores e outros parceiros (OCDE, 2005).

No que se refere à inovação social de Bueno, Morcillo e Saraiva (1986), o conceito vai de encontro ao estabelecido pela OCDE para a inovação organizacional. Todavia será importante fazer ressaltar que, na área da inovação, encontra-se em pleno desenvolvimento a inovação social como subárea de pesquisa.

#### **2.4.1.2 Segundo o grau de rutura**

De acordo com o grau de rutura, a inovação pode ser classificada como incremental ou contínua e como radical ou descontínua. O quadro seguinte caracteriza cada uma delas:

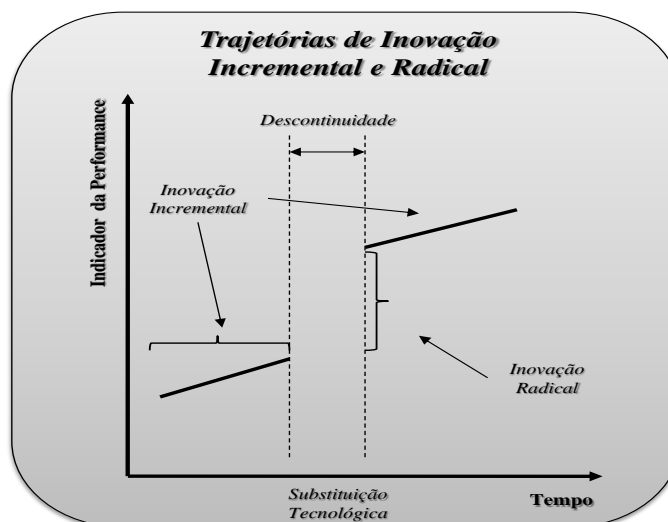
**Quadro 2.5** Classificações de inovação segundo o grau de ruptura.

<b>Inovação incremental ou contínua</b>	<b>Inovação radical ou descontínua</b>
<p>- Inovação assente em pequenas alterações nas características do objeto foco da mudança, referindo-se a melhorias contínuas introduzidas em algo já existente.</p> <p>- Inovação caracterizada pelo efeito cumulativo e de fundamental importância para o progresso tecnológico.</p>	<p>- Inovação assente num novo paradigma, em novos produtos, em novas pesquisas e descobertas, e em desenvolvimentos que dão lugar à descoberta de novas aplicações.</p> <p>- Inovação do tipo disruptivo, onde as novas inovações tornam obsoletas as anteriormente existentes, sendo inovações vinculadas à abordagem da “<i>destruição criativa</i>” (de Schumpeter, 1934).</p>

Fonte: Elaboração própria – com base em Freeman & Soete (2008); Abernathy & Clark (1985).

A distinção entre inovações radicais e incrementais é mais fácil de intuir do que de definir ou medir. Como a diferença entre radical e incremental é interpretada, muitas vezes, pelo grau percebido de novos conhecimentos incorporados ou desenvolvidos, os gestores tendem a divergir no seu julgamento, principalmente por causa do seu nível de familiaridade e/ou de experiência com a inovação. Sendo assim, a colocação de uma inovação num *continuum* depende das percepções de quem está familiarizado com o grau de partida da inovação e do estado de conhecimento prévio para a sua introdução (Dewar & Dutton, 1986).

**Figura 2.5** Trajetórias da inovação incremental e radical



Fonte: Elaboração própria.

Para além desta classificação dicotómica, Tidd, Bessant & Pavitt (2003) e Sarkar (2010), chamam a atenção para uma outra classificação, a designada inovação arquitetural, um tipo de inovação que defende a ideia de novos produtos ou processos autónomos, como parte integrante de um sistema maior já existente. Define-se como uma nova tecnologia e pela criação de novas relações com o mercado a partir de produtos já existentes (Sarkar, 2010). A inovação arquitetural assenta:

*“(...) onde a base não muda. As mudanças não são radicais, mas são suficientemente significativas para criar novas oportunidades de negócios, permitindo alavancar novas competências e capacidades, ainda que assentes numa base já existente”* (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003:12).

Embora consciente da existência de muitas outras classificações na literatura sobre inovação<sup>6</sup>, este estudo centra-se na classificação mais tradicional (inovação incremental *versus* radical), com conceitos já bastante maduros e bem difundidos.

#### **2.4.1.3 Segundo o grau de novidade e difusão**

As inovações podem ser também analisadas conforme o seu grau de novidade e difusão, seja ao nível da empresa, do mercado, da indústria ou do mundo. O grau de novidade e de difusão das inovações está relacionado com duas questões: “quem desenvolveu?” e “como?”. Por outras palavras, a inovação é analisada segundo a sua conceção e condição de desenvolvimento. De forma mais específica: as inovações foram concebidas no interior das empresas? Em cooperação com outras organizações ou instituições de pesquisa? Foram trabalhadas, maioritariamente, fora das empresas?

Ou seja, a forma como a inovação é concebida e desenvolvida tem importância para a classificação do grau de novidade e de difusão ao nível da empresa, do mercado e do mundo. Nesta perspetiva, foram avançados três conceitos que estão diretamente relacionados com o local e a forma como foram concebidas e desenvolvidas as inovações (cf. quadro seguinte).

---

<sup>6</sup> A literatura sobre inovação encontra-se repleta de classificações, podendo o processo de inovação ser classificado como: inovação incremental, inovação regular, inovação contínua, modular, arquitetural, evolucionária, revolucionária, de rutura, descontínua, radical e disruptiva (Sarkar, 2010:165).

## Quadro 2.6 Novidade e desenvolvimento do processo de inovação

<b>Grau de novidade, difusão e formas de conceção e desenvolvimento</b>	
<b>A nível da empresa</b>	as inovações são novas para a empresa, quando a organização adota uma inovação que, embora já tenha sido implementada por outras empresas, para ela é nova, ou seja, trata-se de algo novo para essa empresa, embora já existente no mercado.
<b>A nível do mercado</b>	as inovações são novas para o mercado quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação no seu mercado ou indústria, incluindo uma região geográfica ou uma determinada linha de produto.
<b>A nível do mundo</b>	o conceito de novo, neste caso, diz respeito ao facto de determinadas inovações terem sido implementadas por uma determinada empresa no mundo, ou seja, em todos os mercados e indústrias, domésticos ou internacionais.

Fonte: Elaboração própria – com base em OCDE (2005)

No sentido de diminuir as distorções inerentes a esta classificação, Sarkar (2010) e Dantas & Moreira (2011:08), propõem uma análise mais simples, em que as inovações são analisadas a partir das perspetivas micro e macro. Na perspetiva micro, a inovação está relacionada com novidades para a empresa e para o consumidor. Na perspetiva macro, a inovação relaciona-se com novidades para o mundo, para a indústria e para o mercado. Neste nível, a:

*“(...) inovação está ligada à descontinuidade tecnológica, ao aumento da produtividade e ao conseqüente aumento da competitividade das empresas, indo ao encontro de um paradigma de mudança no estado da ciência e da tecnologia, procurando novos recursos ... novos processos de produção”*  
(Sarkar, 2010:162).

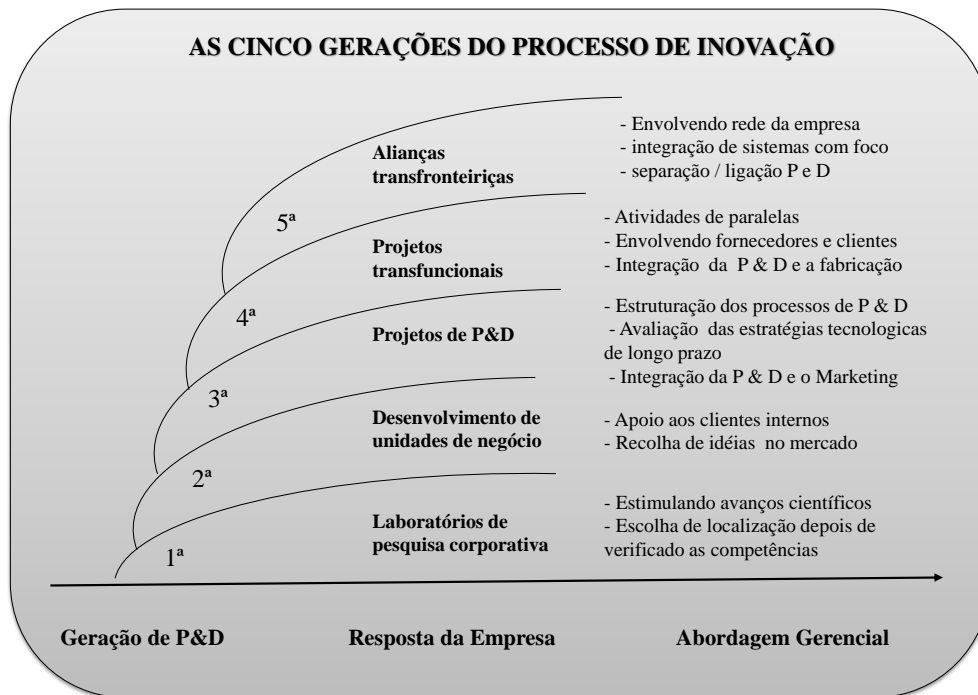
Ao se examinar o grau de novidade e difusão, será possível identificar as empresas que se comportam como líderes e como seguidoras. Normalmente, as empresas pioneiras na implementação de inovações são consideradas condutoras do processo de inovação.



## 2.4.2 Os modelos de enquadramento do processo de inovação

A crescente complexidade e o aumento do ritmo de mudança tecnológica estão a forçar as empresas a forjarem novas alianças, tanto a nível vertical, como a nível horizontal, sempre em busca de maior flexibilidade e eficiência na resposta às mudanças do meio envolvente. Essa busca, ao incluir a necessidade de um melhor enquadramento da evolução do processo de inovação (cf. figura 2.6), conduz-nos a um conjunto bastante variado de modelos, que tentam explicar de que forma o processo de inovação estaria melhor enquadrado no âmbito da empresa.

**Figura 2.6** As cinco gerações do processo de inovação



Fonte: Nobelius (2003:04).

A compreensão de cada modelo e dos condicionantes que levaram ao processo de evolução torna-se útil, dada a complexidade, a incerteza e os riscos associados ao próprio processo de inovação. Rothwell (1994) classificou os modelos de enquadramento do processo de inovação em cinco gerações<sup>7</sup>, articulando as diversas etapas da evolução

<sup>7</sup> Ver Rothwell (1994:40-50) para uma discussão completa.

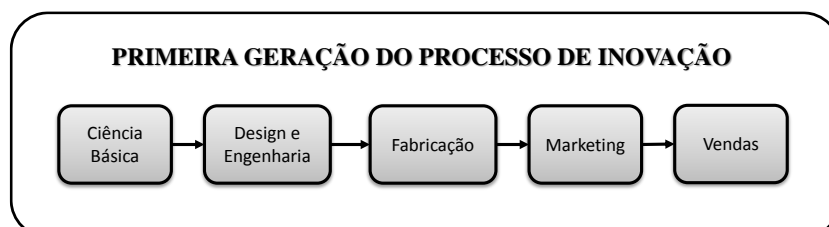
desse processo (cf. quadro 2.7 e figura 2.5). Nobelius (2003) avança com a possibilidade de uma sexta geração de modelos.

#### 2.4.2.1 A primeira geração: o modelo *Technology-Push*

Os anos 1950 representaram um período de recuperação pós-guerra, onde a procura de produtos superou a capacidade de produção e onde o princípio básico do modelo de crescimento consistia na ênfase a atividades de I&D de forma a potencializar as inovações. O crescimento económico tinha grande parte da sua origem na rápida expansão da indústria e nas oportunidades geradas pela oferta de novas tecnologias. Como tal, a estratégia dominante das empresas enfatizava a I&D e a produção de novas tecnologias. “O mercado era considerado o *recetáculo dos frutos obtidos da I&D*” (Dantas & Moreira, 2011:23).

Durante esse período, o modelo dominante de inovação foi o modelo “*technology-push*”, também conhecido como modelo linear, no qual a oferta de novas tecnologias é um dos fatores mais determinantes do crescimento económico (Rothwell, 1994). Neste modelo, a inovação era interpretada como consequência normal da investigação científica básica e respetivas atividades de desenvolvimento, até se chegar à fabricação e comercialização, tendo-se, assim, como resultado final um fluxo constante de novos produtos no mercado. Essencialmente, a inovação era vista como um processo linear, onde todo o processo era inicializado nos departamentos de I&D (Rothwell, 1994; Nobelius, 2003; Dantas & Moreira, 2011).

**Figura 2.7** Modelo *technology-push* (1950 - meados dos anos 1960)



Fonte: Adaptado de Rothwell (1994:08).

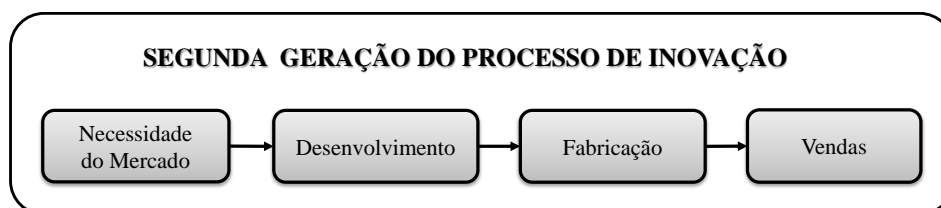
Este modelo linear assume, implicitamente, que o mercado está pronto para absorver a produção de I&D gerada pelas empresas. Ou seja, mais I&D potencializa mais inovações, que desencadeiam mais benefícios para o mercado e para a sociedade em geral (Rothwell, 1994).

Este modelo foi alvo de grandes críticas e, na atualidade, é considerado inadequado para descrever o processo de inovação. As críticas centraram-se nas simplificações do processo de inovação, nomeadamente no facto de o processo ser retratado como uma série de etapas estanques e de dar demasiada ênfase à I&D, negligenciando outras variáveis importantes (Neely & Hii, 1998:12). A ausência de *feedback* durante o processo de desenvolvimento da inovação e do mercado (*feedback* dos consumidores e/ou fornecedores) também foi apontada como crítica.

#### 2.4.2.2 A segunda geração: o modelo *Market-Pull*

A última parte da década de 1960 foi uma época de crescimento corporativo. As empresas foram diversificando a oferta de produtos para atender à intensificação da concorrência. Neste período, a ênfase era colocada no mercado. Era ele o centro da estratégia empresarial. As necessidades dos clientes eram, assim, vistas como indutoras do processo de inovação, sendo por essa razão que o modelo passou a ser designado de *market-pull* (Rothwell, 1994).

**Figura 2.8** Modelo *market-pull* (meados da década 1960 - início dos anos 1970)



Fonte: Adaptado de Rothwell (1994:09).

Neste modelo, o mercado é visto como a fonte de ideias para dirigir as atividades de I&D, tendo os departamentos de I&D um papel meramente reativo. Assim, tal como no modelo

*technology-push*, este modelo acaba também por negligenciar outros aspetos que são necessários a um processo de inovação bem sucedido.

Com efeito, ao colocar as necessidades do mercado como o condutor da inovação, o modelo não leva em consideração a importância das ligações para o “*pool*” de conhecimentos científicos e tecnológicos que são essenciais para a inovação (Neely & Hii, 1998:13). O modelo *market-pull* sugere também um processo de inovação linear e sequencial, sofrendo também da ausência de mecanismos de *feedback*.

#### **2.4.2.3 A terceira geração: o modelo de acoplamento (*Coupling*)**

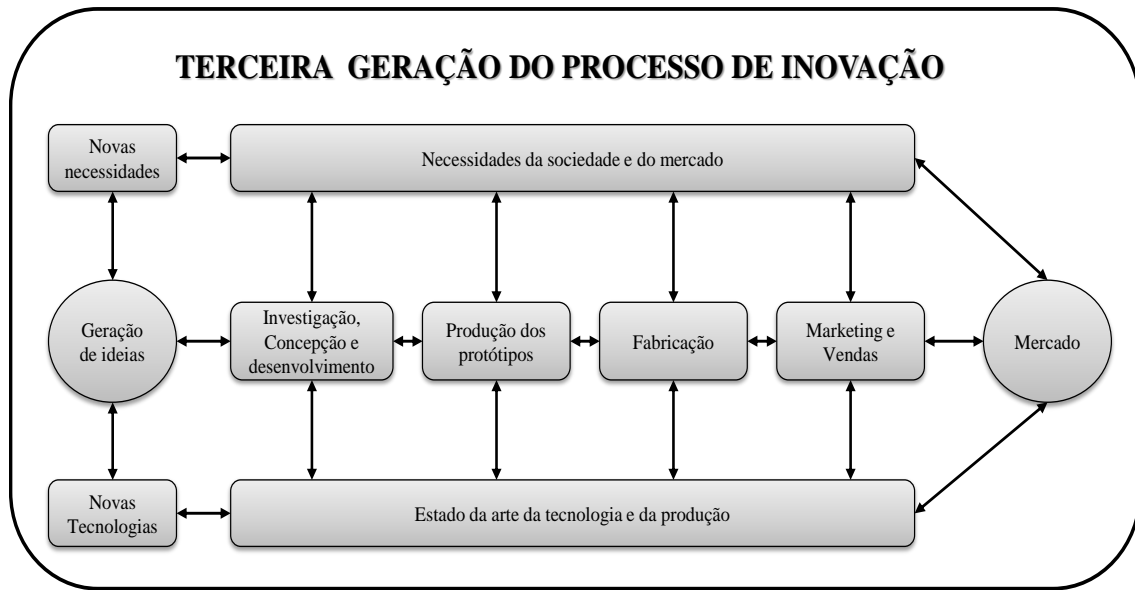
A década de 1970, com duas crises petrolíferas, constituiu um período marcado por altas taxas de inflação e pela saturação da procura (estagnação). Neste período a capacidade de oferta do mercado superou a procura e o desemprego tornou-se crescente e estrutural. Neste contexto, os modelos de primeira e de segunda geração de inovação revelaram-se efetivamente demasiado simplistas, tendo surgido uma terceira geração de modelos: os designados modelos de acoplamento, que combinam as formas típicas dos modelos *pull* (necessidades de mercado) e *push* (capacidades tecnológicas), adicionando ao processo mecanismos de retroalimentação (*feedback*).

Rothwell (1994) descreve, nesta linha, o processo de inovação como uma rede complexa de vias de comunicação, tanto ao nível intraorganizacional, como também ao nível extraorganizacional, interligando as várias funções dentro da organização com a comunidade científica e tecnológica e com as necessidades do mercado.

A figura seguinte evidencia a importância do *feedback*, com as funções internas da empresa em constante interação com os conhecimentos externos, advindos da comunidade científica e tecnológica, bem como das necessidades do mercado.

Todavia Neely & Hii (1998) ressaltam que, apesar da evolução, o processo descrito é ainda muito sequencial.

**Figura 2.9** Modelo de acoplamento - *Coupling* (1970 – meados dos anos 1980)



Fonte: Adaptado de Rothwell (1994:10).

#### 2.4.2.4 A quarta geração: o modelo integrado

A discussão anterior sugere que o processo de inovação é complexo, não linear e requer *feedback*. Daí que, à medida que os modelos procurem representar cada vez mais a realidade do processo de inovação, a complexidade tende a aumentar. No entanto todos os modelos anteriores são representados por um fluxo simples e sequencial de informações.

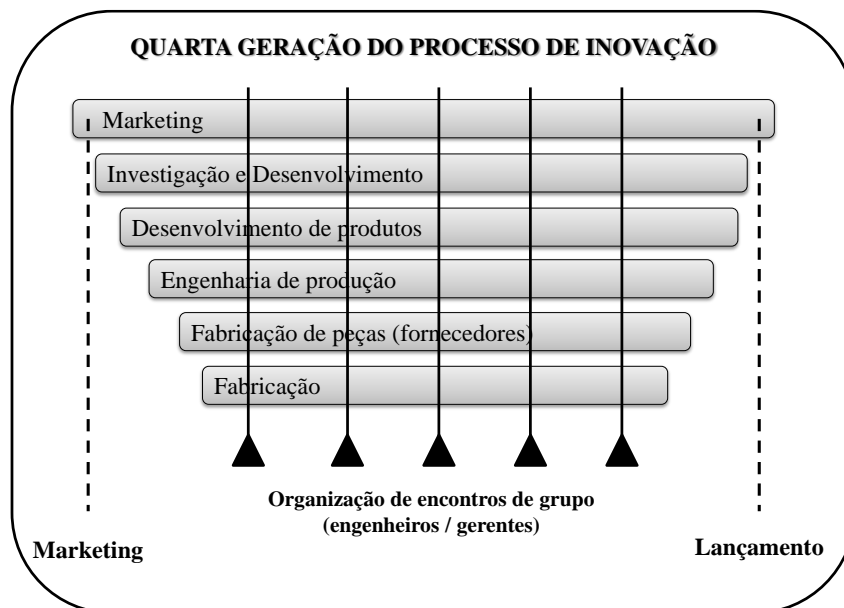
Um conjunto de fatores influenciou a ruptura com a lógica inerente a esses modelos. De entre esses fatores, será de destacar o crescente foco na estratégia das organizações, a evolução das tecnologias genéricas e uma maior ênfase na acumulação tecnológica. Para além destes, será de salientar ainda o rápido crescimento do número de alianças estratégicas entre empresas e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos.

Tendo isto como pano de fundo, estudos do processo de inovação na indústria japonesa, em meados da década de 1980, possibilitaram a apresentação de um modelo alternativo: o modelo integrado. Na abordagem nipónica, o desenvolvimento do produto baseava-se num alto nível de integração funcional e em atividades paralelas de funções, com o

compartilhamento de informação entre as funções a ser a tónica mais comum (reuniões conjuntas).

Assim, duas das principais características do processo de inovação nas empresas líderes japonesas, e que passam a constituir a base do modelo de quarta geração, são a integração e o desenvolvimento paralelo (Rothwell, 1994).

**Figura 2.10** Modelo integrado (meados dos anos 1980 - 1990)



Fonte: Adaptado de Rothwell (1994:12).

A natureza integrativa e o desenvolvimento paralelo do modelo de quarta geração afastam a troca de informações na forma sequencial, fator comum nos modelos anteriores. O modelo integrado caracteriza-se pelo surgimento, pela primeira vez, de equipas interfuncionais de desenvolvimento e, também, por fortes dinâmicas relacionais com os principais clientes, fatores que contribuem para um processo de desenvolvimento mais rápido e rentável (Dantas & Moreira, 2011).

#### **2.4.2.5 A quinta geração: o modelo integrado em rede**

Na atualidade, os processos de inovação assemelham-se muito aos do trabalho em rede. Este facto é o resultado de várias tendências-chave, consubstanciadas, hoje, num aumento

do número de alianças estratégicas internacionais e colaborativas em I&D, numa consciência crescente da gestão da cadeia de abastecimento e em relacionamentos de redes de PME com grandes e pequenas empresas (Neely & Hii, 1998). Neste contexto, são normalmente apontados como principais condutores da inovação a integração, a flexibilidade, a possibilidade de trabalho em rede e a partilha de informação em tempo real.

O modelo de inovação de quinta geração é caracterizado por elementos de integração de sistemas e de redes, focalizando-se, essencialmente, em atividades de valor acrescentado como, por exemplo, a qualidade e o *design* (Dantas & Moreira, 2011). Além disso, dinamiza normalmente fortes interligações com clientes e com fornecedores, incentivando a sua participação no desenvolvimento dos produtos.

De acordo com Rothwell (1994), o modelo integrado em rede tem como principais características:

- i) A existência de uma organização global e de uma maior integração de sistemas (incluindo a rede externa);
- ii) O desenvolvimento de planos organizacionais e de estruturas mais flexíveis, com tomada de decisão descentralizada;
- iii) A existência de bancos de dados internos, totalmente desenvolvidos;
- iv) O desenvolvimento de produtos eletronicamente assistidos; e
- v) O desenvolvimento de ligações eletrónicas externas eficazes.

Estas características são consideradas cruciais para o aumento do potencial inovador das empresas.

Num esforço de compilação e de síntese, o quadro seguinte apresenta os aspetos principais das cinco gerações de modelos de inovação referidos.

**Quadro 2.7** As cinco gerações dos modelos da inovação

Geração	Período	Fatores-Chave
Primeira	Década de 50 e meados dos anos 60 do século XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo linear simples, conhecido como “<i>Technology-Push</i>”, que tem como característica a ênfase na I&amp;D e na pressão tecnológica.</li> <li>- O modelo faz assentar o crescimento económico numa rápida expansão industrial e no aproveitamento de novas oportunidades tecnológicas.</li> </ul>
Segunda	Meados dos anos 60 e início dos anos 70 do século XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo linear simples, conhecido como “<i>Market-Pull</i>”, que tem como característica a ênfase no mercado.</li> <li>- O mercado é considerado a grande fonte de ideias para direcionar a I&amp;D nas empresas, tendo os departamentos de I&amp;D um papel meramente reativo. O elemento fundamental para o processo de inovação é a necessidade do cliente.</li> </ul>
Terceira	Anos 70 e meados dos anos 80 do século XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo sequencial e/ou de paridade, conhecido como Modelo de Acoplamento (<i>Coupling</i>), que admite a interação entre os diferentes componentes típicos dos modelos <i>pull</i> e <i>push</i>, com retroalimentação entre eles (atividades de <i>feedback</i>).</li> <li>- É reflexo da adoção pelas empresas de práticas mais racionais e de consolidação (face às mudanças no meio envolvente).</li> </ul>
Quarta	Meados dos anos 80 e anos 90 do século XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de inovação, baseado na integração funcional (equipas interfuncionais) e no desenvolvimento paralelo de funções, conhecido como Modelo Integrado.</li> <li>- Tem como tônica as ligações e as alianças estratégicas, promovendo a integração de toda a organização, incluindo relacionamentos com os principais fornecedores e os clientes mais ativos e exigentes.</li> </ul>
Quinta	Anos 90 do século XX e início dos anos 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de inovação, conhecido como Modelo Integrado em rede, que tem como base também a integração, mas adicionando-lhe o trabalho em rede e respetiva partilha de informação em tempo real.</li> <li>- Põe a tônica no uso de sistemas e de redes, sendo intenso em modelos de simulação em atividades de I&amp;D.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, com base em Rothwell (1994), Neely & Hii (1998) e Dantas & Moreira (2011).



#### **2.4.2.6 A sexta geração de modelos: segundo Nobelius**

Nobelius (2003) entende que está aí uma sexta geração de modelos de inovação, mais complexos e que tendem a ampliar continuamente a complexidade. Os fatores determinantes dessa complexidade prendem-se com a necessidade de levar em consideração as interligações e integrações de uma série de fatores específicos, tais como projetos de interoperacionalidade industrial ou de atividades pós venda, que agregam uma diversidade cada vez maior de atores.

Novos métodos de trabalho e de práticas de gestão têm induzido uma expansão contínua dessa complexidade, apelando a soluções crescentes de integração que envolvem atores muito heterogêneos. A sexta geração de modelos de concepção da inovação deverá, assim, reforçar a vertente de pesquisa e ampliar as capacidades de conexão entre redes multi-tecnológicas de investigação (Nobelius, 2003), procurando novos avanços a partir da descoberta de outras dimensões organizacionais, numa arena de jogadores em renovação contínua. Perante este contexto, Nobelius (*idem*) fez questão de deixar um pensamento muito simples: “*o acaso favorece apenas as mentes preparadas*”.

#### **2.4.3 Os sistemas de concepção da inovação**

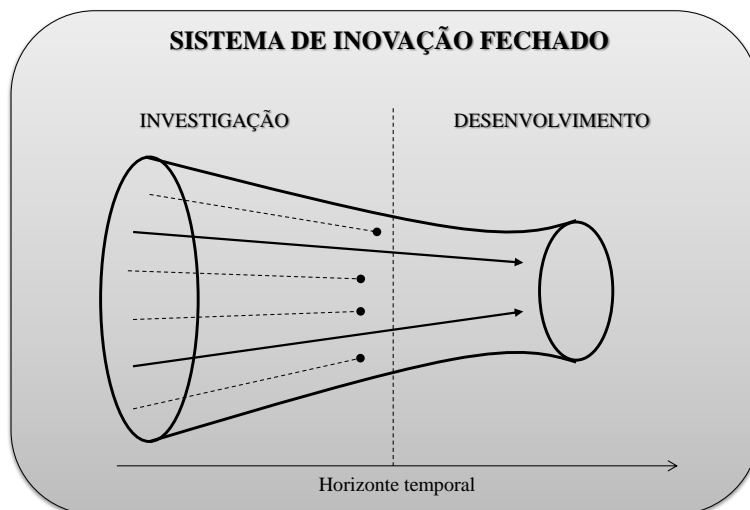
Os desafios impostos, a partir do século XX, têm levado a gestão de topo, frequentemente, a procurar formas de romper com as regras do jogo e com o pensamento dominante, estabelecendo novas bases para a gestão do negócio. Nesta perspectiva, a forma de conceber e de desenvolver inovação assume importância crucial. Existem dois sistemas distintos que corporizam duas formas diferentes de conceber e de desenvolver inovação: o sistema de inovação fechada e o sistema de inovação aberta.

##### **2.4.3.1 O sistema de inovação fechada**

O processo de inovação, durante grande parte da história da humanidade, partiu da ação individual e isolada de algumas pessoas. Inovar foi, durante muito tempo, uma ação solitária e que se relacionava com as atividades quotidianas dos indivíduos (artesãos, agricultores...), em que a componente conhecimento sempre foi interpretada como fonte

de poder, sendo, portanto, mantida protegida e fechada dentro das empresas (cf. figura seguinte).

**Figura 2.11** Sistema de Inovação Fechada



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003).

A inovação fechada (*closed innovation*) diz respeito ao processo de inovação, que é realizado recorrendo apenas aos recursos internos da empresa (Dantas & Moreira, 2011). Neste tipo de sistema de inovação, as atividades de investigação e de desenvolvimento são mantidas no seio da própria organização. Os princípios subjacentes a este sistema são sintetizados no quadro seguinte.

**Quadro 2.8** O sistema de inovação fechada

Sistema	Princípios
Inovação Fechada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas competentes trabalham para nós;</li> <li>- Para ter lucro através de I&amp;D precisamos fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las nós mesmos;</li> <li>- Se nós mesmos fazemos as descobertas, teremos condições de sermos os primeiros a introduzi-las no mercado;</li> <li>- Ganha aquela empresa que colocar primeiro uma inovação no Mercado;</li> <li>- Ganharemos se criarmos as melhores ideias nas empresas;</li> <li>- Devemos controlar a nossa Propriedade Intelectual, de modo a que os nossos competidores não lucrem com nossas ideias.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, com base em Chesbrough, 2003.

Apesar das mudanças observadas na sociedade atual muitas empresas, ainda hoje, adotam o sistema de inovação fechada como estratégia de negócio, embora o sistema de inovação aberta (*open innovation*) tenha assumido um papel de destaque e, cada vez de mais importância, no desenvolvimento econômico de muitos negócios.

#### 2.4.3.2 O sistema de inovação aberta

O avanço das tecnologias de informação e comunicação incentivou a criação de grupos e de parcerias que potencializaram ideias e mudaram a forma de conceber a inovação. Chesbrough (2003), de forma pioneira, cunhou essa nova forma de concepção da inovação, denominando-a de “*Open Innovation*” e dando-lhe o seguinte significado:

*“(...) uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo da inovação, respectivamente. Open Innovation é um paradigma que pressupõe que as empresas podem e devem usar ideias externas, bem como ideias internas, e caminhos internos e externos para o mercado, quando as empresas buscam o avanço da sua tecnologia”* (Chesbrough, 2006:1).

**Figura 2.12** Sistema de Inovação Aberta



Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003).

Para Sarkar (2010):

*“(...) o modelo de inovação aberta pressupõe também que as organizações sejam capazes de desenvolver tecnologias que não vão utilizar diretamente, podendo através de licenças, ceder essas mesmas inovações a outras organizações externas para a sua comercialização”* (Sarkar, 2010:251).

Assim, a *Open Innovation* emerge como uma abordagem em que as empresas comercializam ideias e tecnologias, concebidas interna e externamente, utilizando-se de recursos internos e externos. O Quadro 2.9 evidencia os principais princípios inerentes a esse sistema de inovação.

**Quadro 2.9** O sistema de inovação aberta

Sistema	Princípios
Inovação Aberta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem todas as pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa;</li> <li>- A I&amp;D externa pode criar valor significativo e a I&amp;D interna pode reivindicar uma porção desse valor;</li> <li>- Não temos necessariamente que fazer investigação para lucrarmos com ela;</li> <li>- Construir um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao mercado;</li> <li>- Ganharemos se fizermos o melhor uso das ideias internas e externas;</li> <li>- Devemos lucrar com outros usos da nossa Propriedade Intelectual (PI) e devemos adquirir outras PI desde que contribuam para os nossos modelos de negócio.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria – Dados Chesbrough, 2003.

## 2.5 Inovação e desempenho empresarial

A capacidade de inovar tem um impacto direto e positivo sobre a competitividade das empresas e, assim, sobre o seu desempenho (Damanpour & Evan: 1984; Neely & Hii, 1998; Subramanian & Nilakanta, 1996). Contudo importa ressaltar a existência de poucos estudos sobre o efeito da inovação no desempenho empresarial, sugerindo-se que tal se deve ao facto da inovação ser uma área de investigação ainda em expansão e, ao mesmo tempo, à dificuldade de medição da inovação no âmbito empresarial (Read, 2000).

Teoricamente, as organizações inovadoras tenderão a fazer mais que as outras, não apenas pela sua capacidade de adaptação às mudanças ambientais, mas também por utilizarem os seus recursos e habilidades na criação de novas condições ambientais, introduzindo novos produtos e serviços nunca oferecidos anteriormente. As inovações despontam, assim, como um dos principais meios de prover mudanças internas e externas e, portanto, de manter ou melhorar o desempenho organizacional.

Os resultados de alguns estudos empíricos comprovam-no inequivocamente, fazendo ressaltar a evidência dos efeitos positivos da inovação sobre o desempenho empresarial (cf. Quadro seguinte).

**Quadro 2.10:** Efeito de inovação no desempenho organizacional

<b>Autor (es)</b>	<b>Resultados</b>
Mansfield (1968)	Ressaltou que os inovadores das indústrias do aço e do petróleo cresceram mais rapidamente do que outras empresas nas indústrias, durante cinco ou dez anos, após a implementação de inovações.
Armour & Teece (1978)	Descobriram que a adoção de uma grande inovação administrativa (a estrutura multidivisional), pelas empresas de petróleo, aumentou a taxa de retorno sobre o capital próprio.
Geroski <i>et al.</i> (1992)	Demonstraram que as empresas inovadoras atingem maior quota de mercado, maiores taxas de crescimento e lucros.
Subramanian & Nilakanta (1996)	Identificaram que as organizações inovadoras apresentam um melhor desempenho, quando comparado com as empresas não inovadoras.
Yamin <i>et al.</i> (1999)	Destacaram que as empresas inovadoras são mais rentáveis, embora as empresas altamente inovadoras não apresentem necessariamente desempenhos superiores à média.
Markides & Anderson (2007)	A inovação, como estratégia de negócio, possibilitou a um grupo de empresas obter ganhos acima da média do setor.

Fonte: Elaboração própria, com base em Read (2000:108) e Damanpour & Evan (1984:395).

No que diz respeito à sustentabilidade da relação entre inovação e desempenho superior, Geroski (1994) *apud* Neely & Hii (1998:29) avança com duas visões alternativas:

- *“A primeira visão sustenta que a produção de novos produtos ou processos fortalece a posição competitiva de uma empresa em relação aos seus rivais. Porém o lucro e o crescimento gerados serão transitórios e duram apenas enquanto a firma inovadora pode defender a sua posição em relação aos rivais;*

- *A segunda visão argumenta que o processo de inovação transforma fundamentalmente uma empresa, melhorando com isso as suas capacidades internas, tornando-a mais flexível e adaptável às pressões do mercado e, portanto, dando mais sustentabilidade aos seus desempenhos superiores”.*

De qualquer modo, deve-se reter a noção que a melhoria no desempenho das empresas não é, normalmente, resultado exclusivo do processo de inovação. Este deve ser visto apenas como uma condição necessária, mas não suficiente, para melhorar o desempenho dos negócios e para a sua sobrevivência. O desempenho dos negócios depende de uma gama ampla de fatores que vão muito para além da simples conceção da inovação.

## 2.6 Síntese do capítulo

Neste capítulo foi apresentado o Quadro Teórico de Referência desta investigação, no que respeita à Gestão da Inovação. Constata-se que o contexto empresarial, principalmente nos últimos 30 a 40 anos, passou por grandes mudanças que, continuando o seu curso de forma bastante acentuada, têm obrigado os gestores e suas empresas, qualquer que seja o segmento de atividade e indústria, a terem de centrar esforços contínuos na criação de bases competitivas que têm de ser sucessivamente renovadas. Tudo isto conduziu a um ambiente de permanente pressão concorrencial, tanto a nível local e regional, quanto nacional e internacional.

Num contexto global, em permanente mutação e onde tudo pode ser copiado/imitado rapidamente, a única fonte capaz de alimentar vantagens competitivas sustentadas (duradouras) é a inovação. Daí a atenção que lhe deve ser dispensada em termos de gestão. Gerir bem a inovação é, seguramente, um dos desafios mais importantes que se coloca à gestão empresarial: é da capacidade de inovar que depende, em grande parte, a competitividade das empresas.

Este capítulo, depois de expor o conceito de inovação na perspetiva de vários autores e de apresentar diversas tipologias existentes, discutiu os principais fatores e agentes que a podem influenciar, assim como as seis gerações de modelos que enquadram o seu processo. São ainda apresentados os dois grandes sistemas de conceção e desenvolvimento da inovação discutidos na literatura: o sistema de inovação fechada e o sistema de inovação aberta. Finalmente foram exploradas as relações entre inovação e desempenho empresarial, tendo-se constatado que, apesar dos estudos sobre esta temática não abundarem, a maioria dos seus resultados torna clara uma evidência: a inovação está associada à *performance* dos negócios e, normalmente, a uma *performance* superior. No entanto, será oportuno salientar que a melhoria no desempenho das empresas não decorre, normalmente, única e exclusivamente do processo de inovação. O desempenho dos negócios depende de uma ampla gama de fatores que vão bem para além da simples conceção e operacionalização do processo de inovação.

Obviamente, como na maioria das áreas científicas e empresarias, também aqui, ao nível da literatura especializada da inovação, não existem consensos totais. Cada autor

apresenta e defende as suas perspetivas e opções, em função do seu posicionamento e interesse.

No que concerne a este trabalho, considerando os conteúdos discutidos neste capítulo, as opções recaíram nas seguintes âncoras conceptuais para a exploração da vertente empírica da investigação, nomeadamente ao nível do designado estudo sistémico C-R-P<sup>8</sup> na componente de tipos de reflexão estratégica:

- As perspetivas de Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), Hamel & Breen (2007) e Tsai, Chuang & Hsieh (2008), para a caracterização e classificação das designadas inovações de produto e de processo nas categorias de *inovações técnicas* ou de *componente*, e das designadas inovações de marketing e de gestão nas categorias de *inovações administrativas* ou *sistémicas*;
- As conceções de Schumpeter (1934), Markides & Giroske (2005), OCDE (2005) e Freeman & Soete (2008), para a caracterização da *inovação estratégica*, associada à geração e transformação de ideias em inovações (tanto sistémicas como de componente) solicitadas pelo mercado, e da *inovação cultural*, intrínseca à organização e resultante de uma cultura organizacional endógena e estabelecida.

---

<sup>8</sup> Cf. capítulo 6 (secção 6.3.3) deste trabalho, referente às opções metodológicas tomadas.



## **Capítulo 3**

---

# **A GESTÃO ESTRATÉGICA**



“(...) todos podiam ver as táticas que utilizava para conquistar, mas ninguém podia ver a estratégia a partir da qual surgia a vitória ...”  
(Sun Tzu, “*A Arte da Guerra*”, ano 360 a.C.).

### 3.1. Nota introdutória

Este capítulo discute aspetos relevantes que norteiam a teoria e a prática da gestão estratégica, desde a sua origem até à atualidade, abordando os contributos dos principais autores de referência.

### 3.2. Origem e definição de estratégia

O conceito de *estratégia* e a sua prática são milenares e têm como principal raiz o domínio militar. Segundo Balestrin (2004), os primeiros escritos sobre estratégia remontam a 400 a.C., com “*A Arte da Guerra*” de Sun Tzu e, mais tarde, por volta de 1800, com as manobras do general Von Clausewitz, (*apud* Freitas, 2005:44).

Como domínio do saber, autónomo e de âmbito global, aplicado à empresa, teve a sua origem em meados da década de 50 do século XX, nas escolas de gestão americanas. Nasceu primeiro na “*Wharton School*” e, alguns anos mais tarde, na “*Harvard University*”, onde assumiu grande dimensão, passando a ser, para muitos, um modelo de referência (Rumelt, Schendel & Teece, 1998a). No início, surgiu como disciplina de cúpula, designada de política de gestão.

Após um desenvolvimento muito tímido, a estratégia empresarial acaba por se afirmar, a partir de finais da década seguinte, no seio das ciências da gestão. Nos últimos 40 anos, o seu desenvolvimento tem sido pujante, tanto em termos conceptuais como práticos, nomeadamente com a multiplicação de conceitos e modelos de abordagem.

A gestão estratégica, como campo de investigação e de ação, tem a sua base alicerçada numa interação permanente entre o desenvolvimento académico e a prática empresarial (Teixeira, 2011; Rumelt, Schendel & Teece, 1998a), sendo que esta última decorre, na maioria das vezes, da difusão do conhecimento criado no meio académico.

Etimologicamente, a palavra estratégia derivou do termo grego *strategos*, que significa o chefe ou líder do exército. A palavra nasce da combinação de dois termos: *stratos* e *ag*, significando, respetivamente, “exército” e “liderar”, palavras recorrentes na atividade militar. Assim, no contexto militar, a palavra estratégia é compreendida como a *arte do general* articular respostas às perguntas do *onde* e *quando* atacar e *quais os recursos* a mobilizar (Texeira, 2011; Santos, 2008).

O conceito de estratégia aplicado aos negócios, logo no início foi assimilado como planeamento, dito de longo prazo, que projetava o futuro como simples réplica do passado, e em que o lapso de tempo a ser considerado dependia do setor analisado (Teixeira, 2011). O conceito de planeamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais começam a ganhar destaque com a publicação nos Estados Unidos, em 1957, de “*Leadership in Administration*”, de Selznick, seguida de “*Strategy and Structure*”, de Chandler, em 1962. “*Top Management Planning*”, de Steiner, editado em 1969, inclui-se, também, entre os referenciais então utilizados pelas empresas e pelos seus gestores (Rumelt, Schendel e Teece, 1998a). Também a obra “*Corporate Strategy*”, de Ansoff, em 1965, é considerada uma referência, ao destacar o reconhecimento de que a empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento planeada.

Desde então, “*o termo estratégia tem sido objeto dos mais diversos conteúdos semânticos que variam de autor para autor, de acordo com os seus interesses, contributos e posicionamentos científicos, sem que se vislumbre um consenso total*” (Sousa, 2006: 228).

Contudo, sobre o assunto, Mintzberg *et al.* (2006: 28) fazem salientar que, “*apesar da existência de várias relações entre as diferentes definições, nenhuma relação, nem qualquer definição, tem precedência sobre as demais. Por outras palavras, “cada definição, cada abordagem, deve ser simplesmente encarada como uma janela adicional para visualizar uma organização, sendo que, para alguns problemas, umas janelas se revelam mais úteis que outras*” (Sousa, 2006: 231). O quadro seguinte apresenta algumas definições de *estratégia*.

**Quadro 3.1** A estratégia no âmbito da gestão empresarial.

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e afetação dos recursos necessários para os conseguir.	Alfred Chandler (1962)
Principais objetivos, propósitos ou metas assim como as políticas e planos para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser.	Kenneth Andrews (1971)
Plano que integra os principais objetivos, políticas e sequências de ações num todo coerente.	James Quinn (1980)
Via para alcançar, de forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição.	Kenichi Ohmae (1982)
Ações de afetação dos recursos internos da empresa, especificamente focadas na seleção do <i>mix</i> de produtos que irá produzir e nos mercados que irá atender.	Igor Ansoff (1988)
Plano unificado, abrangente e integrado que relaciona as vantagens estratégicas da empresa para os desafios do meio ambiente.	Jauch & Glueck (1988)
Plano deliberado da empresa capaz de construir e de desenvolver uma vantagem competitiva.	Bruce Henderson (1989)
Luta para superar as limitações de recursos através de um processo criativo e infundável da melhor afetação dos recursos.	Hamel e Prahalad (1994)
Criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.	Michael Porter (1996)
Padrão de afetação de recursos que permite às empresas manterem ou melhorarem o seu desempenho.	Jay Barney (1997)
Padrão num conjunto de decisões e ações. Formação e formulação de ações como um processo dinâmico e interativo de desenvolvimento, baseando-se na interrelação e interalimentação das ações estratégicas planeadas e emergentes.	Henry Mintzberg (2006)

Fonte: Elaboração própria, com base nos respetivos autores.

Esta diversidade traduz um balanceamento de conceitos e respetivas abordagens ao sabor de dinâmicas evolutivas diversas, incluindo efeitos de moda, pressões da envolvente empresarial e tensões competitivas permanentes, numa lógica de contextualização adaptativa que deve ter em conta as condições situacionais e temporais específicas de cada época e momento. Daí que nenhuma definição ou abordagem deva ser considerada melhor ou pior em termos absolutos: o seu valor é relativo e depende do contexto.

Tendo em consideração que os contextos empresariais de hoje são altamente mutantes, as abordagens integradoras e sistémicas ganham terreno a abordagens independentes,

dogmáticas e, supostamente, universais. A sustentabilidade competitiva das organizações assim o impõe.

Nesta ordem de ideias, no âmbito deste trabalho e com base nas perspectivas de Ansoff (1988), Porter (1996), Hamel & Prahalad (1994) e Mintzberg *et al.* (2006), concebe-se a estratégia como um plano empresarial abrangente, integrado e dinâmico, de desenvolvimento de ações de inovação (planeadas e emergentes), focado num processo criativo de afetação de recursos, competências e capacidades da empresa, de forma a permitir-lhe alcançar uma posição única e valiosa, em termos de vantagem competitiva, face aos desafios de uma envolvente mutante e cada vez mais complexa.

### **3.3. A gestão estratégica e a sustentabilidade das empresas**

Para lidar com as profundas mudanças vivenciadas neste período de transição da sociedade – pressupostos oriundos do século XX, para os novos paradigmas e exigências do século XXI – evidencia-se uma profunda mudança também na forma de pensar, de agir e de gerir os recursos da empresa (Hamel & Prahalad, 1995). A necessidade de formulação de novas estratégias e a busca de novas alternativas para lidar com os novos desafios da sociedade atual, designada de “*Sociedade do Conhecimento*”, tem exigido novos modelos e instrumentos de tomada de decisão (Skarzynski & Gibson, 2010; Kim & Mauborgne, 2006).

Foi neste contexto, onde a única certeza é a incerteza (Stacey, 1994; Gleiser, 2002), e em que o padrão técnico-económico evoluiu de um padrão intensivo em recursos tangíveis para o uso crescente de recursos intangíveis (Staub, 2001), que a estratégia emergiu como requisito indispensável da gestão, constituindo-se, hoje, como requisito ímpar para a sustentabilidade competitiva.

De acordo com Barney (1986), a competitividade é definida como a capacidade de uma organização para formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes (*apud* Ceribeli, Prado & Merlo, 2010:81). Para Porter (1990), a competitividade é a habilidade ou o talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e de sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela

concorrência. Haguenaer, Ferraz & Kupfer (1996), por sua vez, consideram a competitividade como:

*“(...) a capacidade de uma empresa em formular e implementar estratégias que lhe permitam aumentar ou manter uma posição sustentável no mercado ... o conjunto de aspetos possíveis de competição, envolvendo preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforços de venda, diferenciação de produto, entre outros, ... fatores críticos de sucesso competitivo, que devem ser identificados pelas empresas e priorizados como competências a serem desenvolvidas e aprimoradas (apud Ceribeli, Prado & Merlo, 2010:82)”*.

Em suma, a competitividade é considerada como a disputa entre organizações por recursos escassos essenciais (tangíveis ou intangíveis), estando o sucesso ou o fracasso de uma organização dependente da sua capacidade e da sua habilidade para reter e explorar esses recursos, durante o horizonte temporal mais alargado possível.

Ou seja, as empresas concorrem entre si para terem acesso aos recursos necessários e auferirem retornos acima da média. Para tanto utilizam, frequentemente, uma abordagem que mistura doses variáveis de racionalidade e de intuição: a gestão estratégica. É por isso que, para muitos, a busca da competitividade é considerada a alma da gestão estratégica (Hitt *et. al.*, 2002).

Face ao exposto, pode-se concluir que os *outputs* gerados pela gestão estratégica fornecem as bases de decisão para as ações empresariais de conquista de competitividade e obtenção de retornos acima da média. É neste pressuposto que a gestão estratégica tem seguido o seu curso evolutivo, renovando capacidades de resposta para fazer face, em cada contexto e época, aos principais problemas emergentes.

### **3.4. O processo de evolução da gestão estratégica**

A gestão estratégica passou por um processo evolutivo gradual, com cada nova abordagem a considerar a precedente para lançar uma nova perspectiva sobre a empresa. Podemos dizer que este processo se desenvolveu de forma, simultaneamente, dialética e aditiva. *“Dialética porque, por um lado, resulta a maioria das vezes do confronto de pontos de vista contrários e, por outro, de uma interação permanente entre a prática interveniente e o referencial teórico que a enquadra. Aditiva porque cada nova*

*abordagem se constrói frequentemente sobre as anteriores não as rejeitando totalmente”*  
(Sousa, 2006: 234).

O trajeto evolutivo tem, no entanto, um padrão visível: um movimento gradual do tangível, quantitativo e analítico, para o intangível, e qualitativo sintético. Neste movimento, os princípios universalistas e as máximas de administração foram substituídos pelos conceitos provenientes da conceção contingencial (Rumelt, Schendel & Teece, 1998a:31). Conforme afirma Mintzberg (1993), esta evolução, ao mesmo tempo que traduz uma crítica aos procedimentos e modelos prescritivos, revela-se a favor dos processos e abordagens descritivas e, repugnando o universalismo e determinismo geral na linha do *one best way*, defende o individualismo contingencial. Entende-se este último como o conjunto específico de competências únicas (identidade, história, recursos...) capaz de modelar a envolvente e sustentar vantagens competitivas.

Importa, contudo, ter presente que esta dinâmica não deve ser encarada como um movimento do erro para a verdade. Convém evitar cair na tentação, bastante comum em gestão, de privilegiar os últimos desenvolvimentos, a última moda, em detrimento de construções mais antigas, mas também, por vezes, mais sólidas e mais adaptadas à situação em causa (Sousa, 2006: 231).

O quadro seguinte, baseando-se na perspetiva de Grant (2005), resume a evolução do paradigma estratégico nos seus aspetos mais relevantes: temáticas dominantes, aspetos mais importantes, respetivos conceitos e ferramentas, assim como as principais implicações para a gestão empresarial.



**Quadro 3.2** A Evolução da Gestão Estratégica

<i>Períodos</i> <i>Dimensões</i>	<i>Anos 1950</i>	<i>Anos 1960 – Início de anos 1970</i>	<i>Meados de anos 1970 – Anos 1980</i>	<i>Fins de anos 1980 – Anos 1990</i>	<i>Anos 2000</i>
<b><i>Tema Dominante</i></b>	- Planeamento e controlo orçamental	- Planeamento empresarial ou estratégico	- Posicionamento	- Vantagem competitiva	- Inovação estratégica e Organizacional
<b><i>Principais Aspectos</i></b>	- Controlo financeiro	- Planeamento do Crescimento. - Diversificação. - Planeamento de carteiras de negócios.	- Seleção de indústrias e mercados. - Posicionamento para liderança.	- Foco nas fontes de vantagens cooperativas. - Desenvolvimento.	- Reconciliação da dimensão com a flexibilidade e agilidade.
<b><i>Principais Conceitos e Ferramentas</i></b>	- Orçamento de capitais e Planeamento financeiro	- Previsão de médio e longo prazo. - Planeamento estratégico. - Sinergia.	- Análise da indústria. - Segmentação. - Curva da experiência. - SBU's e análise de portfólio.	- Recursos, capacidades e competências. - Valor para o acionista. - Gestão do conhecimento - Tecnologias informação.	- Estratégias competitivas. - Complexidade e auto-organização. - Responsabilidade social das empresas. - Gestão do conhecimento.
<b><i>Implicações para a Gestão</i></b>	- Coordenação e controlos operacionais e orçamentais.	- Criação de departamentos de planeamento estratégico. - Fusões e aquisições.	- Diversificação. - Estruturas multi-divisionais e multinacionais. - Maior seletividade de indústrias e de mercados.	- Reestruturações. - Reengenharia. - Refocalização. - <i>Outsourcing</i> . - Comércio eletrónico. - Coopetição.	- Alianças e redes. - Novas formas de liderança. - Estruturas informais. - Organização virtual. - Emergência. - Menos comando.

Fonte: Adaptado de Grant (2005:19).

Assim, seguindo a tipologia de Grant (2005), para caracterizar mais detalhadamente o processo evolutivo da gestão estratégica, parte-se de cada um dos cinco temas considerados dominantes em termos cronológicos, nomeadamente:

- i) O planeamento e controlo orçamental;
- ii) O planeamento empresarial;
- iii) O posicionamento estratégico;
- iv) As vantagens competitivas; e
- v) A inovação estratégica e organizacional.

#### **3.4.1. Planeamento e controlo orçamental**

A primeira fase de desenvolvimento do paradigma estratégico surge por volta da década de 50 e estende-se a meados da década de 60 do século XX. É um período fortemente marcado por dificuldades crescentes dos executivos seniores em tomar decisões de coordenação e controlo dos grandes conglomerados empresariais que cresciam em tamanho e complexidade (Ghemawat, 2002 e Grant, 2005).

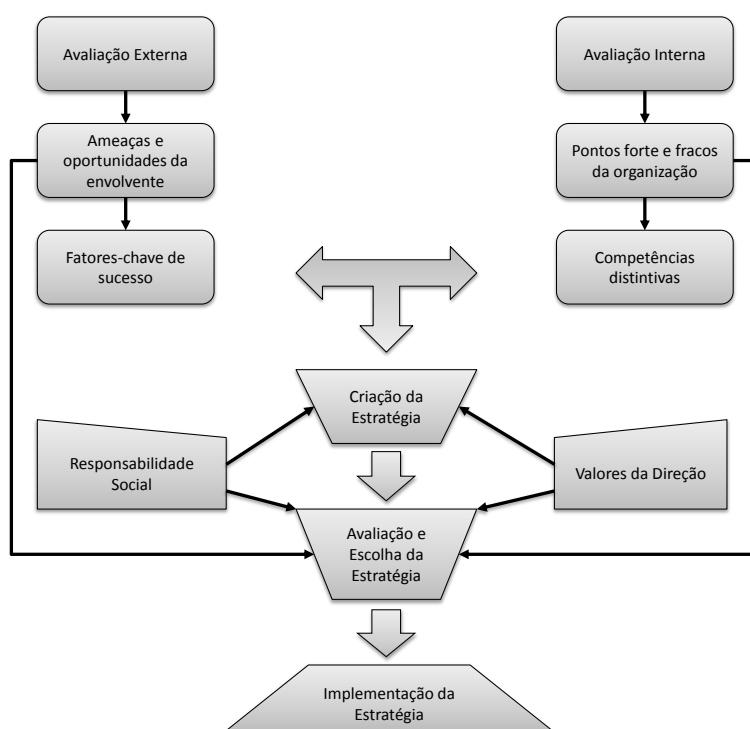
Nesse período é colocada a ênfase no planeamento financeiro, com o orçamento financeiro e respetivo controlo a serem as peças básicas do processo. Os trabalhos de Selznick (1957), Chandler (1962) e da Escola de Harvard, com Andrews e seus pares à cabeça, com destaque para a obra coletiva de Learned et.al. (1965), estabeleceram a base da designada formulação estratégica, visando o ajustamento entre forças e fraquezas internas, por um lado, e ameaças e oportunidades externas, por outro (cf. Figura 3.1).

Se Selznick, especialista em teoria organizacional, foi pioneiro em liderança com ligações ao planeamento financeiro, os alicerces da gestão estratégica como área autónoma de conhecimento remontam à publicação de Chandler, em 1962, intitulada *Strategy and Structure* (Rumelt, Schendel & Teece, 1998a). Nesta publicação, Chandler abordando a questão do crescimento das grandes empresas, estudou a forma de adaptação das estruturas administrativas para suportar esse crescimento. Evidenciou, igualmente, a forma como os executivos dessas empresas descobriram e desenvolveram novas regras para facilitar o processo de tomada de decisão de longo prazo e a orientação estratégica da empresa. Segundo Chandler (1962), “*os novos procedimentos adotados em relação ao*

*investimento e à modificação da estrutura organizacional, permitiram que as estratégias funcionassem*”. Foi ele o primeiro a defender a tese que é a estratégia que determina a estrutura organizacional.

Contudo o maior impulso para o planeamento no âmbito das empresas, enquanto planeamento corporativo como estrutura de coordenação de investimentos financeiros para projetar desenvolvimento empresarial de longo prazo, foi dado pela Escola de Harvard com o modelo LCAG, assim designado em referência às iniciais dos nomes dos seus quatro autores: Learned, Christensen, Andrews e Guth, todos professores de Harvard. A lógica deste modelo inspirou o desenvolvimento de uma metodologia importante, ainda hoje bastante utilizada: a metodologia *SWOT analysis*<sup>9</sup>.

**Figura 3.1** O modelo fundamental da escola do desenho de Harvard



Fonte: Mintzberg (1990).

Importa ainda salientar que, nesta primeira fase evolutiva, o planeamento corporativo baseava-se numa mera avaliação de projetos de investimento (análise do “*cash-flow*”) e em previsões macroeconómicas, com projeções dos principais agregados económicos

<sup>9</sup> Que, no cruzamento de forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) da empresa com oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da envolvente, sugere ações estratégicas diversas.

(Ghemawat, 2002) e Grant, 2005). Em síntese, podemos resumir a abordagem estratégica desta fase a cinco características fundamentais (Cardoso, 2006: 44):

- i) Um processo de planeamento financeiros que ocorria uma única vez por ano;
- ii) Um horizonte temporal anual, com orçamento feito para o ano seguinte;
- iii) Uma tomada de decisão muito centralizada;
- iv) Uma informação de suporte à decisão muito frágil e pouco fundamentada;
- v) Uma motivação essencialmente de controlo e não para fins estratégicos.

### **3.4.2. Planeamento empresarial**

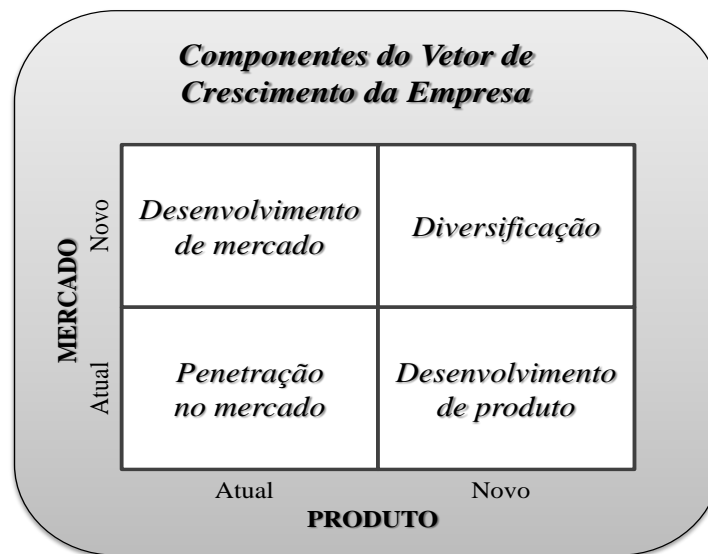
Entre a década de 1960 e meados dos anos 1970, a crescente complexidade, dimensão e responsabilidade das empresas condicionaram o seu processo de planeamento financeiro, dando lugar a uma corrida para estabelecer departamentos de planeamento corporativo (Ghemawat, 2002 e Grant, 2005). Neste período, a departamentalização consolida-se, contribuindo para a introdução de técnicas mais científicas de decisão nas empresas, com recolha, tratamento e sistematização mais sofisticada de informação sobre a envolvente e a própria organização.

Igor Ansoff (1965), então, um dos principais estudiosos da estratégia corporativa, ao conceber esta como um conjunto de decisões importantes sobre recursos e objetivos empresariais para crescer em produtos e mercados, veio enriquecer o conteúdo e a forma da abordagem de natureza estratégica. O seu modelo Vetor de Crescimento, apesar de seguir lógicas idênticas às do modelo LCAG, seu contemporâneo, vai mais longe, sugerindo novos conceitos e comportamentos estratégicos: articula estratégias de negócio (*business strategy*) com estratégia empresarial (*corporate strategy*) para explorar possíveis efeitos de sinergia<sup>10</sup> e preocupa-se com a operacionalidade ao propor explicitamente um conjunto de manobras estratégicas de crescimento (cf. figura seguinte).

---

<sup>10</sup> Deve-se a Ansoff (1965) este conceito, que ele ilustra como o efeito “2+2=5” para indicar que a empresa pode conseguir através da interação de atividades um resultado maior que a soma dos resultados parciais de cada uma delas.

**Figura 3.2** Elementos de decisão da matriz de produtos-mercados de Ansoff



Fonte: Ansoff (1965, 1988).

Para Ansoff (1988), o crescimento estratégico das empresas, tendo por base a Matriz Produto-Mercado, pode seguir quatro direções possíveis:

- **Penetração de mercado:** Representa a adoção de estratégias que visam aumentar as vendas dos produtos e/ou serviços da empresa nos atuais segmentos de mercado. Este tipo de estratégia tem como objetivo o aumento da quota de mercado, sendo, portanto, de risco relativamente baixo. Poderá ser bem-sucedida mediante o reforço da força de vendas (maior investimento em publicidade ou redução de preço);
- **Desenvolvimento do Produto:** Este tipo de estratégia consiste na melhoria e/ou introdução de novos produtos e/ou serviços para satisfazer as necessidades dos segmentos de mercado atuais. Trata-se de uma estratégia cujo sucesso depende, essencialmente, da capacidade da organização para desenvolver e melhorar produtos e/ou serviços e da extensão com que estas ações conseguem beneficiar de sinergias ao nível da produção, distribuição, I&D e marketing. O sucesso deste tipo de estratégia é ainda condicionado pela eventual retaliação por parte dos seus concorrentes e pelo risco de canibalização dos seus produtos atuais;
- **Desenvolvimento do Mercado:** Pressupõe a entrada da empresa em novos segmentos de mercado, mediante a oferta dos atuais produtos da organização. Trata-se de um tipo de estratégia com risco particularmente elevado, sobretudo se

implicar custos fixos elevados de entrada, se os potenciais clientes tiverem gostos diferentes e se existirem concorrentes entrincheirados;

- **Diversificação:** Este tipo de estratégia pressupõe a introdução de novos produtos e/ou serviços em novos mercados. Trata-se da estratégia de maior risco, sendo este tanto maior quanto menor for a relação dessa estratégia com os segmentos e produtos atuais da empresa. Recomenda-se, por isso, que a diversificação seja relacionada o mais possível com os atuais mercados e produtos, por forma a assegurar, por um lado, a manutenção de pontos fortes nos fatores críticos de sucesso e, por outro, o benefício decorrente da partilha de recursos (sinergia) com os atuais negócios.

Neste período evolutivo, as empresas optaram por fusões e aquisições como ações estratégicas para o crescimento empresarial (Ghemawat, 2002).

O início dos anos 70 do século XX marcou a presença dos primeiros sinais de desvio em relação à lógica do planeamento corporativo. A proeminência do planeamento estratégico clássico de longo prazo é posta em causa pelas turbulências económicas do choque petrolífero e do subsequente *crash* da bolsa no início dessa década.

No total, o advento dos problemas macroeconómicos desse período (câmbio flutuante, elevadas taxas de inflação, etc) acabaram por levar a uma rutura completa com os departamentos centrais de planeamento estratégico e, depois, também com as lógicas vigentes das estratégias de diversificação (Grant, 2005; Santos, 2008).

### **3.4.3. Posicionamento estratégico**

Na terceira fase, que compreendeu meados da década 1970 e anos de 1980, as empresas, ao depararem-se com os excessos da diversificação como estratégia de negócio e com as incapacidades do planeamento corporativo para responder aos desafios de um contexto concorrencial cada vez mais exigente, instável e incerto, passam a focar-se no paradigma competitivo, elegendo a criação e manutenção de vantagens competitivas como meta principal.

O reconhecimento de técnicas de análise e de decisão mais adaptadas à realidade ambiental levou a uma mudança de base na estratégia, com os modelos precedentes, exaustivos em termos de variáveis de análise, a serem substituídos por modelos mais operacionais e centrados num número mais reduzido de variáveis-chave de decisão. Foi assim, que numa primeira fase (anos 70), surgiram as matrizes de carteiras de atividades dos principais gabinetes de consultoria norte americanos da altura (*Boston Consulting Group* – BCG, *McKinsey* – McK e *Arthur D. Little* – ADL) e, numa segunda fase (anos 80), as abordagens competitivas de Michael Porter.

Esta mudança tem subjacente uma transferência de foco da estratégia, do nível corporativo, para o apoio ao desenvolvimento de Unidades Estratégicas de Negócio<sup>11</sup> (Rumelt, Schendel & Teece (1998), ainda que as matrizes de carteiras de atividades permaneçam como ferramentas, simultaneamente, de *business* e de *corporate strategy*.

Nesta linha, a estratégia é vista como posicionamento para conseguir vantagens competitivas, ou seja, é considerada:

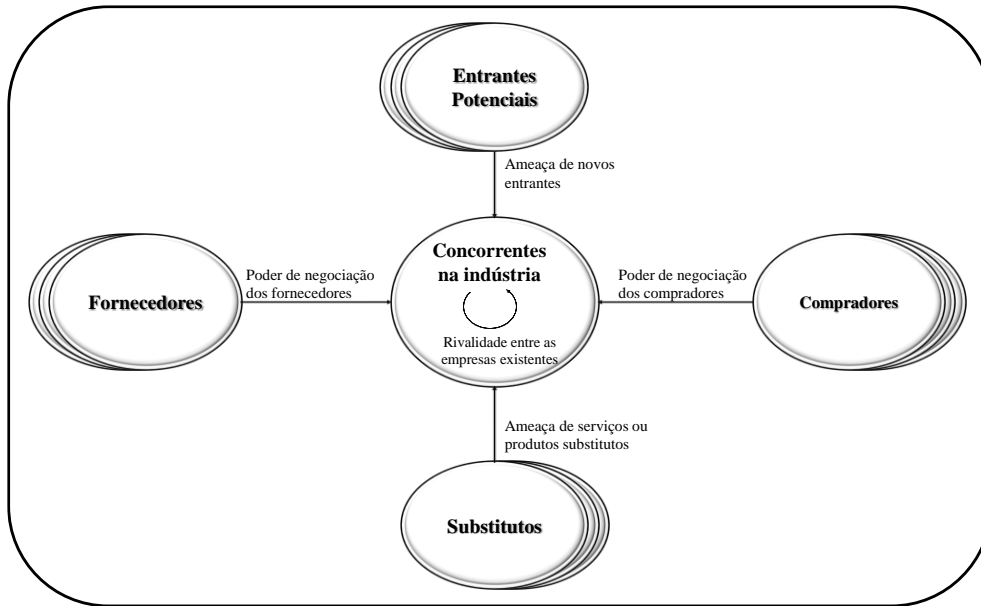
*“(...) uma busca deliberada por um posicionamento que desenvolverá uma vantagem competitiva no negócio ... um processo iterativo que começa com o reconhecimento de “onde” você está e “o que” você tem agora ... a diferença entre você e os seus concorrentes é a base da sua vantagem” (Bruce Hendersen, fundador do Boston Consulting Group, apud Grant, 2005:17).*

De acordo com Porter (1985), a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentada. Desta forma, a empresa que consiga um correto posicionamento, pode obter elevadas taxas de rentabilidade, mesmo com uma estrutura industrial desfavorável. Michael Porter foi pioneiro na transposição de conceitos da economia industrial para a estratégia empresarial, através da análise dos determinantes de lucratividade de uma empresa, no seu Modelo das Cinco Forças Competitivas (cf. figura 3.3).

---

<sup>11</sup> A Unidade Estratégica de Negócio define um negócio distintivo, com um conjunto específico de clientes e concorrentes, que pode ser gerido de forma relativamente independente em relação aos demais negócios da organização, e que, tipicamente, constitui um centro de resultados e tem apenas um responsável (Santos, 2008:203).

**Figura 3.3** O Modelo das Cinco Forças de Michael Porter



Fonte: Porter (1985:05).

Para enquadrar as decisões estratégicas, no sentido de conseguir vantagens competitivas em relação aos concorrentes, Porter propõe ainda o Modelo das Estratégias Genéricas:

**Figura 3.4** O Modelo de estratégias genéricas de Michael Porter



Fonte: Porter (1985:12).



Sempre imbuído no espírito das vantagens competitivas, Porter propôs também o Modelo da Cadeia de Valor (para empresas) e, numa lógica mais abrangente, o Modelo de Diamante Nacional (para os países)<sup>12</sup>.

#### **3.4.4. Vantagens Competitivas**

O quarto período da evolução do paradigma estratégico (meados dos anos 80 e início da década de 90 do século passado), apoiando-se fortemente nos contributos de Michael Porter, é marcado por uma viragem que traduz uma rutura teórica e metodológica com a forma tradicional de conceber e de implementar estratégias.

Se os modelos precedentes eram virados essencialmente para a análise externa da empresa, no sentido de apoiar a decisão em situações puramente concorrenciais, as novas propostas têm uma novidade que marca a diferença: a partir da década de 90 a abordagem estratégica passa a privilegiar a vertente interna da organização, ou seja, os seus recursos e competências (*resource-based analysis*) para conseguir vantagens competitivas sustentadas, considerando outras formas relacionais (cooperação e alianças) para além da concorrência. A este propósito, conforme fez lembrar Martinet (1988: 56), “*a perspectiva concorrencial não esgota o campo estratégico das empresas, este é composto de diferentes atores com os quais elas mantêm relações, mais sob a forma de luta e cooperação do que de pura concorrência*”. Esta nova forma relacional, mista de competição e de cooperação entre as mesmas empresas, na busca incessante de vantagens competitivas sustentáveis, foi apelidada de “coopetição”.

Finalmente será importante fazer salientar que muitas destas novas conceções estratégicas encontraram inspiração nos modelos de gestão japoneses.

Em suma, este período caracterizou-se:

*“(...) pela ênfase conferida ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis, ao desenvolvimento de estratégias baseadas nos recursos, capacidades e competências nucleares ..., à emergência do focus, à prossecução da excelência empresarial, incluindo novas formas relacionais, e à adoção de princípios de gestão nipónica ... (Santos, 2008: 250)”.*

---

<sup>12</sup> Para maiores desenvolvimentos ver Porter (1990).

Mercado, fundamentalmente, pela turbulência e incerteza, mas também pelo dinamismo dos mercados, o sucesso das empresas, neste período, apoiou-se na capacidade de antecipação das mudanças do mercado e na rápida resposta às alterações das preferências dos clientes. O ponto focal da análise estratégica mudou das fontes de lucro no ambiente externo para as fontes de lucro dentro da empresa. Os recursos, capacidades e competências da empresa passam a ser vistos como a principal fonte da vantagem competitiva e a base fundamental para a formulação da estratégia.

A nova perspectiva (*Resource-based View*) opõe-se à anterior (*Market-based View*) na explicação da origem das vantagens competitivas das empresas: enquanto a segunda vê no posicionamento da empresa no mercado a principal fonte para o seu desempenho, a primeira considera o conjunto de recursos e competências únicas de uma empresa a sua maior fonte de vantagem competitiva.

Se o pioneirismo da *Resource-based View* é atribuído a Wernerfelt (1984), autores como Hamel & Prahalad (1989, 1990)<sup>13</sup>, Barney (1991)<sup>14</sup>, e Teece *et al.* (1997)<sup>15</sup>, são considerados incontornáveis no desenvolvimento desse novo paradigma estratégico.

A ênfase na exploração dos recursos e nas capacidades distintivas da empresa resultou, finalmente, em termos estratégicos, num movimento em direção oposta ao da década de 70 e início dos anos 80 do século XX. Em vez de promover a expansão por meio de ações de diversificação e de integração vertical, as organizações passaram a desinvestir nos negócios não centrais, terceirizando atividades em que não possuíam competências superiores e investindo fortemente na especialização e em novas formas de relacionamento empresarial (Grant (2005). Instrumentos de gestão como *outsourcing*, *reengineering*, *downsizing* e *benchmarking*, acabaram por encorajar uma maior colaboração entre empresas, através de acordos de cooperação, alianças estratégicas, consórcios, *joint ventures* etc, dando origem à já designada “*co-competition*”, baseada, essencialmente, na cooperação e competição simultâneas entre empresas.

---

<sup>13</sup> Com o Modelo de Intenção Estratégica e Polos de Competência.

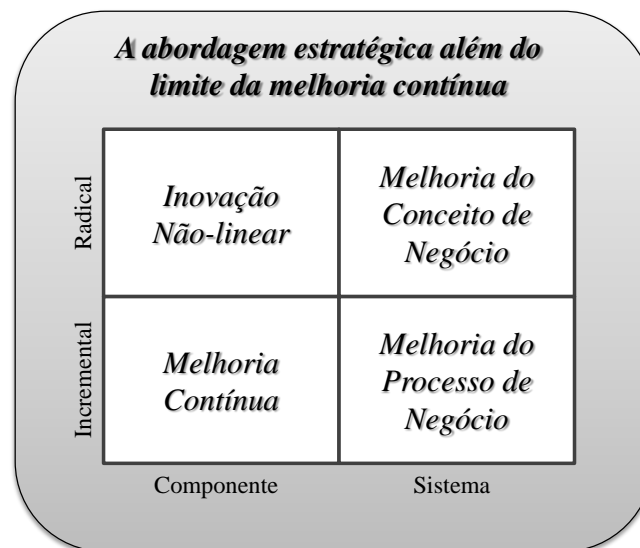
<sup>14</sup> Com a definição dos quatro requisitos que os recursos têm de possuir para conseguirem vantagens competitivas sustentadas, nomeadamente, serem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis.

<sup>15</sup> Com o conceito de capacidades dinâmicas.

### 3.4.5. Inovação estratégica e organizacional

A quinta fase, tendo o seu início no final da década de 90 do século passado, vai até aos dias atuais. O *Boom* tecnológico, que ocorreu neste período, encorajou o florescimento de um novo pensar sobre estratégia empresarial, com âncoras conceptuais nas designadas ciências da complexidade aplicadas ao pensamento estratégico (Stacey, 1995, 2010) e âncoras empíricas oriundas dos trabalhos de Mintzberg (1994, 2009). Neste período, a inovação e a criatividade ganham maior destaque como variáveis estratégicas, argumentando-se que a estratégia emerge de um processo não estruturado, descentralizado e com ampla participação dos diversos níveis hierárquicos, sem que exista qualquer intenção prévia. É, assim, uma perspectiva alternativa sobre a natureza da abordagem estratégica e que a afasta diametralmente da perspectiva convencional.

**Figura 3.5** A abordagem estratégica além do limite da melhoria contínua.



Fonte: Hamel (2000:18).

A emergência de uma abordagem estratégica mais ágil a encurtar tempos de resposta e imbuída de uma maior flexibilidade estrutural da organização, com menos burocracia e hierarquia, torna-se a tônica desta fase. Os planos de longo prazo e as visões pré-determinadas são substituídos pela interação política e aprendizagem organizacional, enquanto mecanismos de formação da estratégia (Sousa, 2000: 146). Neste contexto, a intuição, a síntese e a criatividade, substituem o racional, o analítico e o tecnocrático, para projetar inovação para além dos limites do simples incrementalismo vigente: a abordagem estratégica passa a assumir também uma vertente radical, seja de nível sistémico

(abarcando a gestão do negócio como um todo), seja sob a forma de componente (abarcando só os produtos e/ou processos de fabrico) - cf. figura 3.5.

Finalmente importa salientar que, apesar deste novo paradigma estratégico registar características que indiciam forte adequação às condições do atual mundo dos negócios (dinâmico e incerto), o seu contributo não terá o mesmo valor e interesse para todas as empresas. Naturalmente, existirão empresas que, pela estabilidade do contexto específico em que se inserem, não se reveem no novo paradigma estratégico.

Para além disso, as novas conceções, tendo pouco mais de uma década, carecem ainda do amadurecimento necessário que só a experiência prática lhes poderá proporcionar. Por isso, a abordagem estratégica continua em permanente construção. Aliás, só essa dinâmica é que permite assegurar o progressivo enriquecimento da gestão estratégica das organizações (e garantir a sua utilidade em permanência), sempre confrontada com um meio envolvente em mutação e desafiador, porque cada vez mais complexo e imprevisível.

### **3.5. A nova dinâmica estratégica dos negócios**

A dinâmica estratégica dos agentes globalizados e inovadores produziu uma verdadeira revolução na sociedade atual, com o desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, novas matérias-primas e novas estruturas organizacionais. Disso resultou a promoção de uma rápida escalada empresarial na busca de melhores relações preço-qualidade e na criação de *know-how* para novos mercados, além de ter estimulado a criação de alianças estratégicas focadas em investimentos. Este contexto estimulou um ambiente de inovação contínua, sendo esta a chave para o primeiro objetivo da estratégia empresarial: conseguir vantagens competitivas sustentadas.

Baden, Fulter & Stopford's (1996), num estudo sobre negócios maduros, concluíram que uma estratégia de inovação se deve focar em cinco princípios básicos:

1. Qualquer empresa tem potencial para inovar;
2. Uma empresa criativa, para ter sucesso, pode simplesmente adaptar-se ou então transformar o ambiente da sua indústria;

3. A inovação estratégica é a base de qualquer vantagem competitiva, estando, normalmente, a sua essência na reconciliação de alternativas difíceis, tais como: qualidade a baixo custo (Toyota), variedade a baixo custo (Courtaurs), velocidade a baixo custo (Benetton) e eficiência a baixo custo (McDonald's);
4. Os recursos, capacidades e competências empresariais condicionam a seleção do território estratégico (mercado e sua amplitude);
5. A inovação estratégica requer uma organização com liberdade para experimentar e com capacidade para aprender.

Sabe-se que a empresa que aprende é a antítese da organização burocrática: ela é descentralizada, privilegia a comunicação e encoraja o trabalho em equipa; nela a colaboração substitui a hierarquia e há alguma liberdade de experimentação; nela os valores dominantes são o risco, a honestidade e a confiança. Sabe-se também que *“as capacidades destas empresas engendram não só melhores resultados, como também melhor aptidão para tirar partido de mudanças da envolvente”* (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000: 222). No entanto, convém não esquecer que o que é verdadeiramente importante é que a aprendizagem coletiva tenha algum enquadramento. *“Isso pressupõe que os gestores trabalhem o contexto em que ocorre a aprendizagem, apoiando grupos de trabalho, criando oportunidades de comunicação, onde seja possível a interação espontânea, promovendo a confiança e a diferença, mas tudo enquadrado por dirigentes e por uma distribuição desigual de poder”* (Sousa, 2000: 158).

Em suma, a dinâmica geradora de inovação, no atual mundo dos negócios, deve ter subjacente uma abordagem estratégica que seja, ela própria, também inovadora. Nesta condição, a abordagem estratégica é, ao mesmo tempo, julgamento conceptual, visão intuitiva, experimentação e aprendizagem emergente; engloba tanto adaptação como transformação; pressupõe recursos, capacidades e competências adequados; implica intuição e razão, análise e síntese, para tomar decisões difíceis numa perspetiva de curto, médio e longo prazo; exige tanto cooperação como conflito; e tudo deve ser feito tendo em conta o contexto, entendendo este como as características da envolvente, da empresa e dos seus dirigentes.

A empresa precisa de ser reinventada todos os dias para poder acompanhar o ritmo de mudança da sociedade pós-industrial. Só com uma postura estratégica eclética, adequadamente contextualizada, dinâmica e ágil, como a referida, isso será possível.

### 3.6. Síntese do capítulo

Neste capítulo, fez-se o enquadramento teórico da área da gestão estratégica. Inicialmente abordaram-se a origem e o conceito de estratégia, evidenciando-se que a estratégia aplicada às empresas é uma área relativamente recente, quando comparada com outras áreas da gestão empresarial, ainda que a conceptualização e a prática da estratégia remonte há mais de dois milénios, nomeadamente à área militar, considerada a principal raiz da estratégia empresarial. Em concreto, no âmbito da gestão das empresas, o conceito de estratégia começou a despontar no final da década de 50 do século XX. Foi a partir daí que, efetivamente, começou a ganhar autonomia como campo de conhecimento autónomo na gestão, não mais parando o seu processo evolutivo até aos dias de hoje.

Discutiu-se também o papel da gestão estratégica na sustentabilidade das empresas, focando a relação entre estratégia e competitividade, e assumindo esta como uma disputa entre organizações por recursos escassos (tangíveis ou intangíveis), mas essenciais à sua sobrevivência. O sucesso de uma organização é, assim, ditado pelas suas capacidades e habilidades para reter e explorar os recursos disponíveis mais valiosos, pois são eles a peça fundamental para induzir inovação e, com ela, criar e sustentar vantagens competitivas: afinal, o principal objetivo da gestão estratégica.

O paradigma estratégico passou por um processo evolutivo específico que traduziu mudanças graduais na forma de pensar, de agir e de gerir estrategicamente uma empresa. Ao longo desse processo multiplicaram-se os conceitos, os métodos e as ferramentas de abordagem estratégica, com cada autor a expor a sua perspetiva diferenciada, em função dos seus interesses e posicionamentos científicos. As capacidades de resposta empresarial foram sendo sucessivamente renovadas para fazer face, em cada contexto e época, aos problemas mais prementes.

Esta dinâmica, no entanto, não deverá ser encarada como um movimento do erro para a verdade. Não se deve cair na tentação, muito comum em gestão, de privilegiar sempre os últimos desenvolvimentos, em detrimento de construções mais antigas, mas também, muitas vezes, mais sólidas e úteis, porque mais adaptadas às condições contextuais do momento. Conforme faz salientar Mintzberg (1999), a este propósito, *“nem tudo o que é novo é necessariamente bom, nem tudo o que é velho é indiscutivelmente mau; o tempo*

*trabalha a teoria e a prática da gestão estratégica como trabalha o vinho em barris: ele revela a excelência”. Daí que “cada abordagem deva ser encarada, simplesmente, como uma janela adicional para visualizar uma organização, sendo que, para alguns problemas, umas janelas se revelam mais úteis que outras (Sousa, 2006)”.*

A evolução do paradigma estratégico foi tratada, neste capítulo, seguindo a tipologia cronológica de Grant (2005) que compreende cinco períodos distintos, identificando cada um deles com uma “janela” temática dominante: o planeamento e controlo orçamental; o planeamento empresarial; o posicionamento estratégico; as vantagens competitivas; a inovação estratégica e organizacional.

Evidencia-se, por fim, que a nova dinâmica estratégica dos negócios, imprimida por agentes globalizados e inovadores, tem produzido uma verdadeira revolução na sociedade atual, via desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, novas matérias-primas e novas estruturas organizacionais. A prática da inovação tornou-se numa ferramenta única de desenvolvimento e sustentação dos seus negócios.

Esta prática implica uma postura contingencial e, ela própria, também inovadora. Se a empresa precisa de ser reinventada todos os dias para poder acompanhar o ritmo de mudança da sociedade atual, só com uma postura estratégica eclética, adequadamente contextualizada, dinâmica e ágil, isso será possível.

Porque se concebe o atual paradigma estratégico com essa postura, para agregar planeamento e emergência, para além de posicionamento e foco nos recursos, elegem-se, respetivamente, Ansoff (1965, 1988), Mintzberg [*et al.*] (2006, 2009), Porter (1985, 1996) e Hamel [& Prahalad] (1989, 1990, 1994, 2000), como âncoras conceptuais para o desenvolvimento deste trabalho.



## **Capítulo 4**

---

# **A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO**



“A inovação ... exige uma configuração muito diferente, que consiga fundir especialistas de diferentes disciplinas em equipe de projeto”  
(Mintzberg *et. al.*, 2006:337).

#### 4.1. Nota introdutória

Este capítulo tem por objetivo discutir não a inovação em si, mas o contexto na qual a inovação é desenvolvida, olhando para os fatores que potencializam o seu desenvolvimento. Aborda as designadas organizações inovadoras e suas estratégias de inovação, considerando as perspectivas de diversos autores de referência.

#### 4.2. As organizações inovadoras; estrutura e arquétipos

Considerando que uma organização é um sistema estável de indivíduos que trabalham juntos para atingir objetivos e metas comuns, por meio de uma hierarquia de classes e de divisão do trabalho (Rogers, 2003) e que, portanto, desempenham orquestradamente um conjunto de tarefas (operacionais, táticas e estratégicas), com base nas quais é possível definir um padrão ou configuração, composto por diversos fatores “*contingenciais*” ou “*situacionais*” (Mintzberg *et al.*, 2006), então não restarão dúvidas que qualquer organização possui uma estrutura formal e/ou informal.

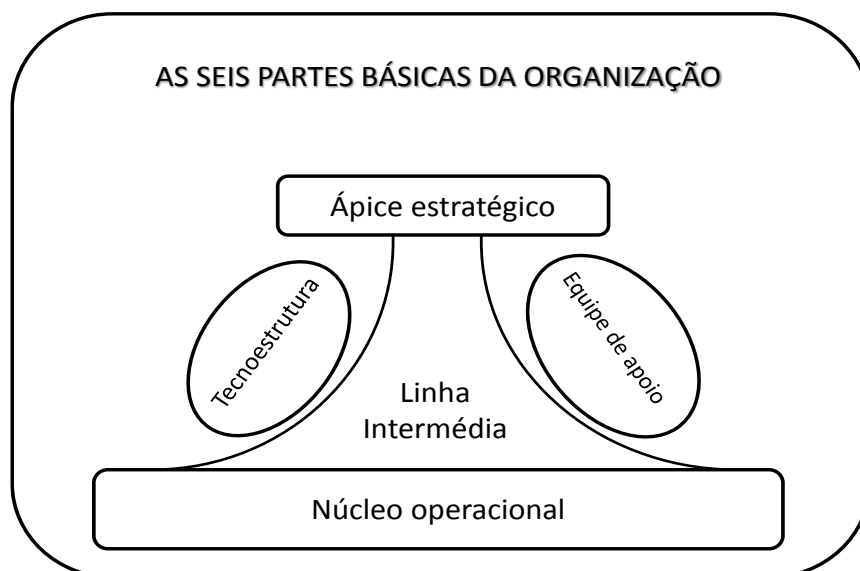
Essa estrutura é composta por seis componentes básicas (exceto nas organizações mais simples), sendo que algumas organizações favorecem algumas dessas componentes em detrimento de outras, pelo menos em alguns períodos da sua vida, influenciando, assim, a essência do seu *design* organizacional (configuração), formas de coordenação (Mintzberg, 2010, 2006) e, conseqüentemente, o seu potencial de inovação. Essas componentes são:

- i) O núcleo ou essência operacional: representando a base de qualquer organização e sendo composto pelos operários que realizam o trabalho básico da empresa;
- ii) A cúpula ou ápice estratégico: parte da estrutura responsável por supervisionar todo o sistema organizacional;

- iii) A linha intermédia: parte da hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e o ápice estratégico;
- iv) A tecnoestrutura: grupos de pessoas que, fora da linha hierárquica de autoridade, desempenham atividades administrativas;
- v) A equipa de apoio: conjunto de unidades auxiliares que fornecem serviços à organização;
- vi) A ideologia: engloba as tradições e as crenças da organização que a diferenciam das demais empresas e que influenciam, de certa forma, toda a sua estrutura organizacional.

Se, por um lado, estas seis componentes estruturais são influenciadas, de forma direta ou indireta, por um conjunto de fatores específicos, nomeadamente, a idade e o tamanho da organização, o seu sistema técnico de produção, as características do ambiente e o seu sistema de poder, por outro lado, influenciam os processos de tomada de decisão. Este sistema relacional forma o que Mintzberg (2010) classificou de *coalizão interna* e que representa um sistema no qual as pessoas competem entre si para determinar a distribuição de poder (coordenação das tarefas) e a divisão do trabalho (tarefas a serem desempenhadas) (cf. Figura 4.1).

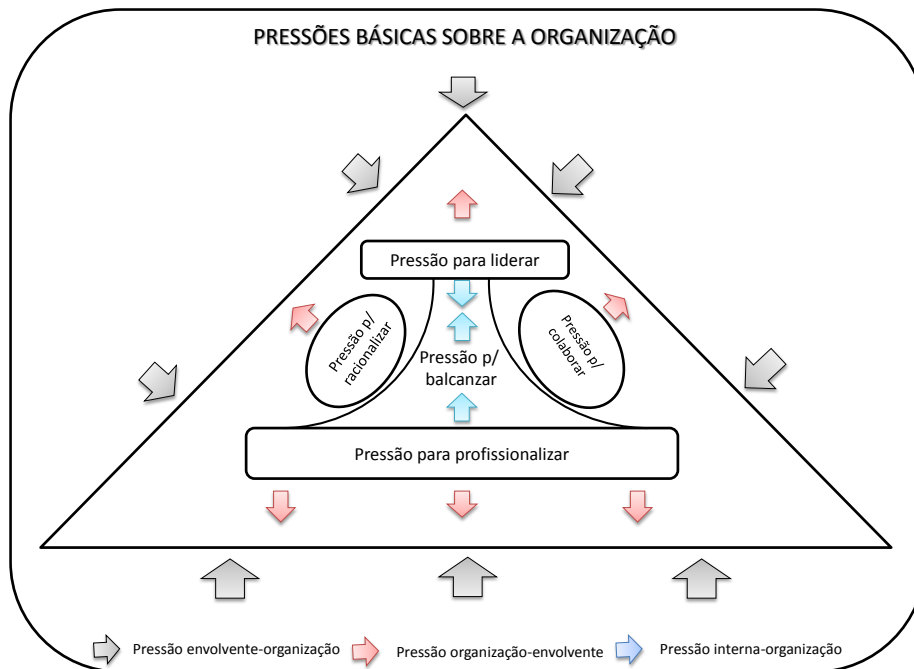
**Figura 4.1** As seis componentes básicas da organização (com a ideologia englobante)



Fonte: Adaptado de Mintzberg *et.al.* (2006:186)

Para além deste sistema relacional interno, outros grupos de pessoas e de organizações também tentam exercer influência sobre a organização e suas estruturas, formando um outro sistema, designado de *coalizão externa*.

**Figura 4.2** Pressões básicas (internas e externas) sobre a organização



Fonte: Inspirado em Mintzberg *et. al.* (2006:195).

Ou seja, a organização é alvo de pressões quotidianas internas e também externas que afetam, de alguma forma, a sua estrutura organizacional e, conseqüentemente, as suas decisões e ações estratégicas, incluindo as de inovação (cf. Figura 4.2).

A burocracia (asfíxiante), o tipo de comando (centralizador), a complexidade das estruturas organizacionais (ineficientes), são exemplos de fatores normalmente apontados como paralisantes da geração de boas ideias e bloqueadores de projetos criativos e inovadores. Debruçando-se sobre as configurações organizacionais de Mintzberg, Tidd *et. al.* (2003) e Lam (2004) evidenciaram as suas características específicas e o seu potencial para a criatividade e inovação (cf. Quadro seguinte).

**Quadro 4.1** Arquétipos estruturais de Mintzberg e seus potenciais inovadores

Arquétipo da organização	Características-chave	Implicações para a inovação
Estrutura simples	Estrutura orgânica centralizada – controlada centralmente, mas podendo ter resposta rápida às mudanças de contexto. Normalmente são organizações pequenas e muitas vezes controladas por uma só pessoa.	As pequenas <i>start-up</i> de alta tecnologia – negócios de garagem – são muitas vezes estruturas simples. Os pontos fortes para a inovação são a energia, o entusiasmo e o instinto empresarial. Os pontos fracos são o seu crescimento e estabilidade no longo prazo e a excessiva dependência de pessoas-chave.
Máquina burocrática	Organização centralizada e mecanicista – controlada por sistemas. É uma estrutura concebida como se fosse uma máquina complexa em que as pessoas são como “engrenagens” da máquina. O seu sucesso resulta do desenvolvimento de sistemas eficazes que simplificam as tarefas e rotinizam os comportamentos.	As máquinas burocráticas dependem de peritos em inovação. O ponto forte para a inovação é o foco nas competências técnicas. Os pontos fracos são a sua rigidez e inflexibilidade perante as mudanças rápidas e também os entraves levantados à inovação.
Burocracia profissionalizada	Forma descentralizada e mecanicista – o poder está localizado em indivíduos, mas a coordenação segue procedimentos. Este tipo caracteriza-se por níveis de competência profissional relativamente elevada. O controlo é maioritariamente conseguido pelo consenso baseado em regras.	Este tipo de organização é típica das atividades de projeto e consultoria. Os pontos fortes deste modelo estão na capacidade técnica e nas regras profissionais. Os pontos fracos incluem a dificuldade de gerir indivíduos com grande autonomia e com grande poder de conhecimento.
Forma divisional	Forma orgânica descentralizada – concebida para adaptar-se aos desafios do ambiente local. É normalmente associada a organizações maiores e envolve a especialização de unidades semi-independentes.	A inovação, muitas vezes, segue o modelo núcleo-periferia (as instalações são feitas na sede e o trabalho mais aplicado e específico nas divisões). Os pontos fortes compreendem a capacidade de concentração no desenvolvimento de competências para nichos específicos. Os pontos fracos são a centrifugação do I&D da sede para os esforços locais, inibindo a partilha de conhecimentos entre as várias unidades.
Adhocracia	Tipo de organização muito flexível – concebida para lidar com a instabilidade e a complexidade. É constituída por equipas com grande capacidade a nível individual e para desenvolver trabalho em grupo. A estrutura e os procedimentos internos são mínimos e direcionados para realizar trabalho.	Este modelo é habitualmente associado a equipas de inovação. Os pontos fortes estão associados a elevados níveis de criatividade e flexibilidade. Como pontos fracos são apontados, normalmente, a estrutura instável, a falta de controlo e o hiper empenho no projeto.
Orientação para a Missão	Modelo emergente – associado a valores comuns de partilha, constituído por membros que partilham objetivos comuns e muitas vezes altruístas.	Podem ter sucesso elevado, mas necessitam de energia e de uma clara e articulada noção de objetivo. Os pontos fortes assentam no claro objetivo comum e na responsabilidade individual. Os pontos fracos relacionam-se com a excessiva dependência de visionários chave e na falta de sentido de missão empresarial.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1979), Tidd *et. al.* (2001) e Lam (2004).

Drucker (1986), por sua vez, argumentando que as organizações inovadoras não apresentam uma característica única e universal, defende que a sua diferenciação está na consonância das suas ações em relação a quatro aspetos fundamentais:

- Criar mecanismos recetivos à inovação e predispostos a encarar a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça, sendo necessárias políticas e práticas para criar e potencializar este clima empresarial;
- Proceder à medição sistemática, ou pelo menos à avaliação, da capacidade de desempenho da organização em inovar, criando possibilidades internas de aprender e de melhorar essa capacidade de desempenho;
- Apresentar práticas específicas relativas à estrutura organizacional, ao pessoal e à gestão, bem como em relação a remunerações, incentivos e recompensas;
- Adotar alguns critérios de negação, uma vez que existem sempre procedimentos ou projetos que não devem ser adotados pela gestão da empresa.

Em suma, as características internas de cada organização, bem como os fatores que norteiam cada arquétipo ou configuração organizacional, condicionam a sua capacidade para responder, com sucesso, de forma mais ou menos inovadora, aos desafios impostos pelo meio envolvente.

### **4.3. Fatores determinantes do sucesso da estratégia de inovação**

Como se sabe, o paradigma da gestão não tem parado de evoluir. Novos fatores ganharam terreno, passando a determinar o processo de tomada de decisão, a estrutura organizacional, o desempenho da organização e, naturalmente, também a sua estratégia de inovação. Neste contexto, os recursos tangíveis têm perdido importância para os recursos intangíveis, contudo sem deixarem de continuar a ser muito importantes para o processo estratégico da empresa.

A nova lógica estratégica é substancialmente diferente da lógica convencional (cf. Quadro 4.2), porque mais dinâmica, sistémica e contingencial, caracterizando-se, por isso, por uma maior abertura, flexibilidade e adaptabilidade aos condicionamentos emergentes do

mercado. Não deixando de ser planeadoras, as empresas desenvolvem uma gestão estratégica dinâmica, com processos de retroalimentação contínuos (*feedback* constante), com foco numa cultura organizacional direcionada a aspetos criativos de geração de valor (inovação).

**Quadro 4.2** A lógica convencional vs a nova lógica estratégica das organizações

<b>Lógica convencional</b>	<b>Nova lógica</b>
- O futuro é determinado pela capacidade produtiva da empresa (ótica interna, fechada);	- O futuro não se pode dissociar da envolvente (ótica aberta ao exterior);
- As grandes decisões limitam-se, normalmente, à afetação de recursos materiais;	- As preocupações de gestão centram-se na dimensão imaterial, tanto em termos de recursos como de satisfação de necessidades de mercado;
- A gestão é normalizada;	- A gestão é dinâmica e flexível;
- A medida de desempenho é dada pela diferença entre o real e o previsto (controlo de gestão).	- A medida de desempenho é dada pela avaliação da contribuição de cada um no processo de inovação e na criação de valor (autonomia criativa).

Fonte: Elaboração própria, com base em Sousa (2000).

Nesta linha, a inovação empresarial implica, normalmente, um diagnóstico sistemático das áreas de mudança que, geralmente, oferecem oportunidades. É imbuído neste espírito que Peter Drucker (1986: 46) chega a afirmar que “*a esmagadora maioria das inovações bem-sucedidas exploram a mudança*”. Perante esta ordem de ideias, Markides (1997) propõe aquilo a que designa por “um novo jogo estratégico” para potencializar o sucesso de uma estratégia de inovação e, conseqüentemente, romper com as regras vigentes:

- Redefinir o negócio;
- Redefinir “*o que*” e “*quem*” é o cliente, devendo a empresa pensar em clientes novos ou novos segmentos de clientes e desenvolver um plano de atuação adequado;
- Redefinir “*quais*” são os produtos ou serviços que a empresa vai oferecer a esses clientes - a empresa deve pensar no que o novo cliente necessita ou deseja e desenvolver um plano de ação para o satisfazer;
- Redefinir “*o como*”, aproveitando as competências essenciais para construir produtos novos ou uma melhor maneira de desenvolver o negócio;



- Inverter a lógica de pensamento, ou seja, ao invés de se pensar: "este é nosso cliente, isto é o que ele quer, e é assim que nós podemos oferecer isto", deve-se adotar a lógica inversa, nomeadamente, “quais são as nossas capacidades únicas e que necessidades específicas podemos satisfazer? Que clientes podemos conseguir com esta abordagem?”.

Christensen (2001), por sua vez, chama a atenção para um aspeto importante: a busca pela inovação não pode basear-se na adoração de ídolos e/ou em ações seguidoras de modas. Normalmente, estas posturas acabam por transformar a ação estratégica num processo efémero de imitação/replicação, castrador a breve prazo de valor acrescentado.

Em suma, as empresas têm de inovar, têm de procurar fontes completamente novas de valor para os clientes ou, simplesmente, reinventar os seus negócios, projetando a gestão de ações estratégicas para a criação de mercados ainda inexplorados, em vez de lutar em espaços hipercompetitivos (Anderson & Markides, 2007). Esta é, normalmente, a postura certa para criar valor de forma mais sustentada.

Tidd *et. al.* (1997), indo um pouco mais longe, sugerem que o processo de inovação, de gestores e empresas, para ter sucesso, deve englobar um conjunto mais alargado de componentes específicos, nomeadamente: (i) liderança, visão e vontade de inovar, (ii) estrutura adequada; (iii) pessoas-chave; (iv) trabalho em equipa; (v) possibilidade de desenvolvimento individual; (vi) boa comunicação; (vii) envolvimento alargado em inovação; (viii) foco no exterior; (ix) cultura criativa; (x) organização em aprendizagem. As características de cada um destes componentes são detalhadas no quadro seguinte.

**Quadro 4.3** Os componentes da organização inovadora

Componente	Característica-chave
Visão compartilhada, liderança e vontade de inovar	Sentido da proposta, claramente articulada e compartilhada; prolongamento da intenção estratégica; e empenho da alta direção.
Estrutura adequada	Um projeto de organização que permita a inovação, a aprendizagem, a criatividade e a interação. Contudo, nem sempre o modelo flexível é “ <i>skunk works</i> ”. A questão-chave é encontrar o equilíbrio adequado, para determinadas contingências, entre opções orgânicas e mecanicistas.
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, guardiões ou outros papéis alimentadores e facilitadores da inovação.
Trabalho em equipa eficaz	Uso adequado de equipas (a nível local, transfuncional e interorganizacional) para resolver problemas. Requer investimento na constituição e seleção das equipas.
Continuação e prolongamento do desenvolvimento individual	Compromisso de longo prazo com o treino e a formação, para garantir níveis elevados de competências e habilidades para uma aprendizagem eficaz.
Comunicação abrangente	Dentro da organização e com o exterior. Internamente em três direções - para cima, para baixo e lateralmente.
Alto envolvimento em inovação	Participação em atividades de melhoria contínua alargada a toda a organização.
Foco externo	Orientação para o cliente interno e externo. Cultura de qualidade total.
Clima criativo	Abordagem positiva para ideias criativas, apoiada por sistemas de recompensa relevantes - uma “cultura de vencedor”.
Organização de aprendizagem	Altos níveis de envolvimento, na experimentação pró-ativa dentro e fora da empresa, na resolução de problemas, na comunicação e partilha de experiências e conhecimentos, na captura e disseminação de informação e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Tidd *et. al.* (2001:314).

#### 4.4. A gestão estratégica da inovação

A estratégia de inovação, sendo muitas vezes rotulada como uma abordagem emergente e radical, como um processo estratégico revolucionário e inovador (Kim & Mauborgne, 2005; Hamel & Breen, 2007; Najmaei, 2010), ela é vista por vezes também como uma abordagem mais convencional e de natureza incremental<sup>16</sup>. Aliás, esta última perspetiva tem sido objeto até de maior atenção do que a primeira, quer em termos práticos, quer em termos teóricos (Foster, 1986; Utterback, 1994; Christensen & Raynor, 1997; Hamel, 2000, 2004; Christensen *et al.*, 2003; Kanter, 2011). Diversos estudos têm, no entanto, concluído que grande parte do sucesso empresarial se deve à articulação entre inovação incremental e inovação radical (Tushman & O'Reilly, 1997; Chandy & Tellis, 1998; Leifer *et al.*, 2001; Hamel, 2009; Denning, 2010; Leclerc & Moldoveanu, 2012).

Assim, a estratégia de inovação, qualquer que seja a sua natureza (incremental ou radical), é entendida como uma sequência de decisões internamente consistente e condicional de alocação dos recursos, em projetos que visam cumprir os objetivos inovadores da organização (Adams, Bessant & Phelps, 2006:30).

O cenário exposto leva Hamel (1989) a argumentar que, diante de certas circunstâncias, a estratégia de inovação representa a capacidade de gerar novos produtos, novos serviços, novos processos, novos modelos de gestão, bem como implementar melhorias significativas, que possibilitem criar fontes renovadas de valor para os clientes e/ou contribuam para reinventar o negócio. Para isso, há que conseguir suplantar quatro tipos de desafios (Hamel & Valikangas, 2003, *apud* Najmaei, 2010: 04):

- O Desafio Cognitivo: a empresa deve tornar-se inteiramente livre de negação, nostalgia e arrogância;
- O Desafio Estratégico: as ações estratégicas requerem novas alternativas para o futuro, bem como uma maior conscientização;
- O Desafio Político: uma organização deve ser capaz de realocar os recursos dos produtos de ontem para os projetos de amanhã;

---

<sup>16</sup> A inovação incremental está associada ao desenvolvimento e melhoria contínua dos produtos e serviços existentes, enquanto a inovação radical tem por base o desenvolvimento de uma nova tecnologia e a produção de produtos ou serviços completamente novos.

- O Desafio Ideológico: poucas organizações questionam a doutrina de otimização, no entanto, a otimização de um modelo de negócio que está em declínio torna-se irrelevante quando não pode mais garantir o futuro da organização.

Portanto as estratégias de inovação implicam romper com muitos dos padrões existentes para aproximar cada vez mais os produtos e serviços dos seus consumidores, devendo-se para isso ter em atenção, de acordo com Anderson & Markides (2007), quatro princípios básicos: acessibilidade, aceitação, disponibilidade e publicidade (Cf. Quadro seguinte).

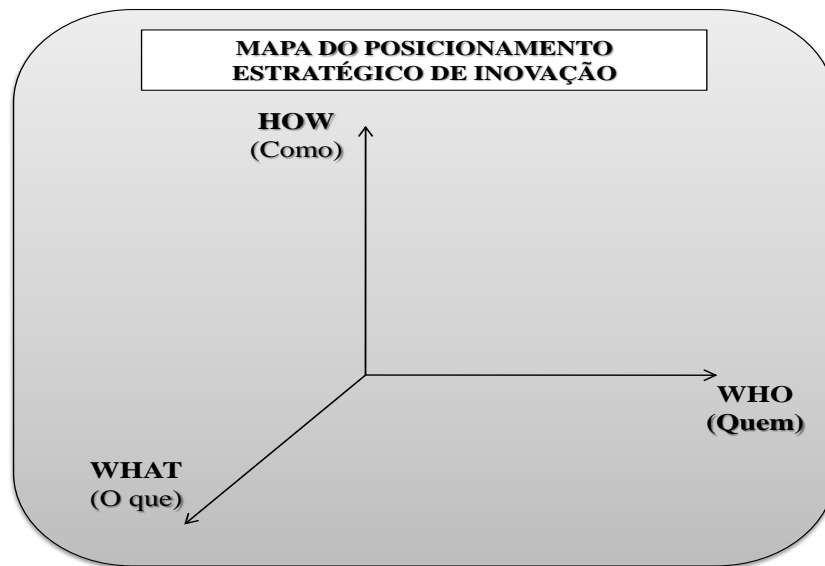
**Quadro 4.4** A inovação estratégica e os princípios dos “4As” de Anderson & Markides

<b>Princípio</b>	<b>Conceito</b>
Acessibilidade ( <i>Affordability</i> )	Diz respeito ao grau em que os bens de uma empresa ou os seus serviços são acessíveis aos consumidores. É fundamental para chegar a clientes que não estão consumindo ou que apresentam baixo consumo devido ao seu baixo rendimento. As empresas devem ser capazes de oferecer os seus produtos a um preço que permita o consumo, mesmo dos consumidores mais pobres. O conceito traduz o novo “ <i>quem</i> ”.
Aceitação ( <i>Acceptability</i> )	Nos mercados as empresas inovadoras de maior sucesso estratégico criam novos produtos e serviços adaptados às necessidades específicas de clientes e distribuidores. Essas empresas respondem a especificidades nacionais ou regionais e a aspetos culturais e socioeconómicos. O conceito traduz um novo “ <i>o quê</i> ”.
Disponibilidade ( <i>Availability</i> )	Diz respeito ao acesso dos clientes na hora de adquirir e usar um produto ou serviço. Trata-se da necessidade de desenvolver canais de distribuição onde eles não existam ou se revelem insuficientes. Os inovadores estratégicos são hábeis em inventar métodos de distribuição ou de entrega dos seus produtos e serviços. O conceito traduz um novo “ <i>como</i> ”.
Publicidade ( <i>Awareness</i> )	Diz respeito ao grau de informação que os clientes possuem sobre os produtos ou serviços de uma empresa. A falta de acesso aos meios convencionais de publicidade pode constituir um desafio significativo para as empresas que desejam servir certos segmentos de consumidores. Para superar as limitações, as empresas devem inovar em métodos de comunicação e publicidade alternativos. O conceito traduz também um novo “ <i>como</i> ”.

Fonte: Elaboração própria, com base em Anderson & Markides (2007).

Segundo esta perspectiva, as estratégias de inovação devem desenvolver e/ou redefinir três núcleos considerados centrais para a construção de um negócio inovador: determinar “quem” será o alvo (cliente); “o que” oferecer a esses clientes (produto e/ou serviço); e “como” fazer tudo isso (distribuição e marketing), estabelecendo um novo posicionamento estratégico para a empresa (cf. Figura 4.3).

**Figura 4.3** Espaço de posicionamento estratégico de inovação



Fonte: Markides (1997:12)

Assim, a estratégia de inovação ocorre quando uma empresa identifica *gaps* no espaço de posicionamento estratégico da indústria, desenvolvendo “*novos sentidos*” para preenchê-los. Esses *gaps* constituem-se como autênticas oportunidades de negócio que importa aproveitar. Os “*novos sentidos*” têm subjacente a identificação concreta de:

- Um novo “*quem*”, ou seja, outros segmentos de clientes existentes ou emergentes que os demais concorrentes negligenciam;
- Um novo “*o quê*”, ou seja, produtos ou serviços mais adaptados a necessidades emergentes dos clientes ou a necessidades atuais que os concorrentes não estão a servir convenientemente;
- Um novo “*como*”, ou seja, maneiras novas de promover, produzir e distribuir para os segmentos de clientes existentes ou novos.

Estes “*novos sentidos*”, ao estabelecerem novas maneiras de competir, consubstanciam a redefinição estratégica do negócio. Na perspectiva radical do processo estratégico de inovação, isso pressupõe que o objetivo não é, simplesmente, jogar o jogo melhor do que a concorrência, mas, sim, desenvolver e executar um jogo completamente diferente (Kim & Mauborgne, 2005).

Gerir estrategicamente a inovação pode implicar tanto fazer escolhas entre as grandes correntes opostas (inovação radical *versus* inovação incremental), como escolher entre simples combinações dos diferentes tipos de estratégias de inovação existentes.

No campo da articulação da inovação com a estratégia, existem classificações diversas. Essa diversidade revela que se está longe de atingir um consenso total na matéria. Cada autor, focando-se mais num ou noutra aspeto, apresenta a sua própria tipologia. O que é importante reter é que as diferentes classificações constituem contributos importantes, tanto em termos conceptuais como práticos, para o enriquecimento do domínio interdisciplinar que cruza inovação com estratégia.

De entre as diversas tipologias existentes, apresentam-se e discutem-se nesta secção as tipologias de Freeman & Soete (2008), de Miles & Snow (1978, 2005) e de Mintzberg (1973, 1994, 2009), por serem as que têm maior relação com o objeto de estudo deste trabalho.

Freeman & Soete (2008) identificaram seis tipos de estratégias, ressaltando, no entanto, que eles devem ser encarados como um espectro de possibilidades e não como formas estanques e puras. Algumas empresas podem, assim, seguir uma ou outra dessas estratégias, bem como seguir combinações diferenciadas ou adotar diversas dessas estratégias de inovação nos diferentes setores do seu negócio. Apresentam-se, no essencial, essas seis estratégias.

#### **4.4.1. As tipologias de Freeman & Soete**

- **A estratégia de inovação ofensiva**

Este tipo de estratégia é projetado para alcançar uma liderança técnica e de mercado, pela antecipação aos concorrentes na introdução de novos produtos (Freeman & Soete, 2008: 459). Trata-se de uma ação estratégica de inovação que se baseia numa relação especial com o sistema de ciência e tecnologia, ou numa forte ação de I&D independente, ou na exploração muito rápida de novas possibilidades, ou, ainda, numa combinação dos três fatores descritos.

As empresas que adotam este tipo de estratégia de inovação são, em geral, altamente intensivas em atividades de investigação. Possuem boa capacidade criativa e técnica, seja própria ou recorrendo a laboratórios e centros de investigação, bem como um bom capital relacional com consultores e fornecedores de serviços críticos. Importa salientar que a estratégia inovadora ofensiva não envolve, única e exclusivamente, recursos de I&D, mas também outros igualmente importantes, tais como de publicidade, de marketing, logística e organizacionais, para além, obviamente, de recursos financeiros e humanos, com especial relevo para a capacitação nas áreas técnica, comercial e administrativa.

*“Poucas empresas estão dispostas a seguir e manter uma estratégia ofensiva consistentemente em todas as áreas em que atuam”* (Tigre, 2006:170). Mesmo as tipicamente mais inovadoras acabam por combinar a sua atuação estratégica, levando à formação e gestão de um *mix* de produtos para sua maior segurança no mercado.

- **A estratégia de inovação defensiva**

A política defensiva pode ser tão intensiva em investigação quanto a política ofensiva (Freeman & Soete, 2008). Este tipo de estratégia de inovação é voltado, principalmente, para melhorias menores de produtos e processos já estabelecidos. As empresas que adotam estratégias de inovação defensiva são prudentes, não correm muitos riscos e procuram usufruir de mercados já abertos. Este tipo de estratégia procura salvaguardar boas capacidades de adaptação empresarial e de agilidade reativa perante a concorrência.



- **A estratégia de inovação imitativa**

Esta estratégia consiste em acompanhar os líderes já estabelecidos (Freeman & Soete, 2008). As empresas que a adotam são empresas seguidoras do líder. A razão principal para esta postura estratégica é que, muitas vezes, as despesas com a aquisição de *know-how* e de licenças de uso das inovações de outras empresas (com estratégias ofensivas e defensivas) excedem as receitas posteriormente geradas.

Em geral, as empresas imitativas não realizam muitos investimentos em I&D, patentes, formação e serviços técnicos (como fazem as empresas inovadoras). Para este tipo de empresa, a engenharia de produção e de projetos são as funções técnicas mais importantes e alvos dos maiores investimentos.

- **A estratégia de inovação dependente**

A estratégia de inovação dependente envolve a aceitação de um papel subordinado, ou satélite, em relação às demais empresas (Freeman & Soete, 2008). A empresa dependente não procura iniciar (ou mesmo imitar) mudanças técnicas nos seus produtos. Possui, normalmente, pouca capacidade científica e técnica para tal. Se houver algumas mudanças, elas são sempre em resposta a iniciativas e especificações externas.

- **A estratégia tradicional**

As estratégias “tradicionalistas” são aquelas em que as empresas não vislumbram razões para mudar, seja porque o mercado não solicita nenhum tipo de mudança, seja porque a empresa não se sente ameaçada pela concorrência (Tigre, 2006). Conforme fazem salientar Freeman & Soete (2008), no sistema capitalista depara-se sempre com ramos da indústria, que são predominantemente tradicionais, e com outros com características inovadoras.

As empresas que seguem este tipo de estratégia têm, normalmente, como característica básica, uma baixa capacidade científica e técnica para iniciar ou implementar mudanças

de relevo, embora, possam ser capazes de lidar com mudanças de projetos, essencialmente, derivadas de modas.

- **A estratégia de nicho**

Este tipo de estratégia está associado a mudanças ocorridas no meio envolvente, não requerendo, normalmente, investimentos em I&D (Freeman & Soete, 2008). As estratégias de nicho são estratégias capazes de permitir a criação e/ou desenvolvimento de um pequeno segmento específico de inovação, próspero e de grande importância para a empresa. Uma característica marcante nesse tipo de estratégia é a capacidade empreendedora, bem como a busca constante de novas oportunidades (Tigre, 2006).

#### **4.4.2. As tipologias de Miles & Snow e de Mintzberg**

Como se sabe, o principal interesse da estratégia de negócio está focado na forma como os negócios alcançam vantagem competitiva. Um sistema abrangente, proposto e desenvolvido por Miles & Snow (1978, 2005), contempla formas alternativas das organizações definirem e abordarem o problema do empreendedor (domínio de produtos e mercados) e respetivos problemas administrativos e técnicos (estruturas e processos), para conseguirem ter sucesso na criação e manutenção de vantagens competitivas. Essas formas estratégicas alternativas são consubstanciadas nos seguintes quatro grupos de empresas:

- Os designados *prospetores*, que continuamente procuram localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. São altamente inovadores e perseguem, constantemente, novos negócios, orientando-se para o crescimento com assunção de riscos;
- Os *defensores*, que tentam vedar parte do mercado total para criar uma bolsa estável de produtos e clientes. Apresentam estruturas e processos menos inovadores e esforçam-se por manter os seus mercados, com crescimento estável, dispensando especial atenção aos seus clientes;
- Os *analisadores*, que ocupam uma posição charneira, entre os dois tipos anteriores, para de forma cautelosa seguirem os prospetores nos domínios de

novos produtos e mercados, enquanto protegem um conjunto de produtos e clientes. Não são tão inovadores quanto os prospectores;

- Os *reatores*, que não apresentam, nem estruturas, nem processos, consistentes para o problema do empreendedor (domínio de produtos e mercados). Portanto não têm uma abordagem estratégico-inovadora firme, deixando-se levar pelos acontecimentos ambientais e, por isso, falhando quando tentam antecipar-se ou influenciar esses acontecimentos. Chegam normalmente atrasados pois, como o próprio nome sugere, se reagem é porque algo já aconteceu.

Num corte diferente, Mintzberg (1973, 1994, 2009) propôs e desenvolveu uma outra tipologia, focada no processo de elaboração da estratégia. Identificou três tipos de processos estratégicos, com base no seu grau de formalização e no horizonte temporal de antecipação: o tipo empreendedor, o tipo adaptativo e o tipo planejador. Os dois primeiros caracterizados por processos estratégicos menos formalizados e ambicionando um horizonte temporal de antecipação mais alargado (o de tipo empreendedor) ou menos alargado (o adaptativo), e o terceiro tipo (planejador) caracterizado por um processo estratégico mais formalizado, podendo ambicionar o longo prazo (sub-tipo planejamento estratégico) ou o curto prazo (sub-tipo plano orçamental).

Segev (1987), pegando nas tipologias de Miles & Snow e de Mintzberg, estudou as relações entre tipos estratégicos, modos de elaboração da estratégia e desempenho organizacional, em empresas industriais de 126 kibbutzs.

Os seus resultados permitiram identificar a existência, na prática, de todos os componentes das duas tipologias, ou seja, os quatro tipos estratégicos de Miles & Snow (Prospetor, Defensor, Analisador e Reator) e os três modos de elaboração da estratégia de Mintzberg (Empreendedor, Adaptativo e Planejador). Para além disso, demonstraram haver relações diversas entre os tipos estratégicos e os modos de elaboração da estratégia, destacando que certas combinações são mais propícias ao aumento do desempenho organizacional que outras.

No que concerne às combinações entre as duas tipologias, as evidências do estudo de Segev (*idem*) revelaram que o modo Empreendedor de formular estratégia é mais utilizado pelos Prospectores e Analisadores que pelos Defensores e Reatores. Quanto ao

modo Adaptativo, ele é usado sobretudo pelos Reatores, menos pelos Analisadores e Defensores e ainda menos pelos Prospetores. No que respeita ao modo Planificador, embora os resultados não se tenham revelado inequivocamente concludentes, ainda assim permitiram evidenciar que são os Analistas que dedicam maior atenção ao Planeamento, focando as suas ações, essencialmente, na análise sistemática de custos e benefícios, assim como na integração de decisões. Já os Defensores, planeando em menor escala, concentram as suas atenções de planeamento no controlo da informação sobre os principais concorrentes e na proteção de um nicho seguro por períodos de tempo relativamente longos. Os Prospetores (principalmente os não moderados) e os Reatores, por motivos diferentes, também demonstram baixa compatibilidade com o Planeamento. Os primeiros, pela sua rapidez de ação, pela frequente redefinição dos seus domínios de produtos e mercados, pela grande capacidade de inovação que possuem e pela disposição para assumir riscos. Os segundos, pelo seu conservadorismo, falta de consistência em termos de produtos e mercados, falta de iniciativa e de reação a ações externas, assim como grande aversão ao risco.

Quanto ao desempenho organizacional, as evidências do estudo apontam para que as designadas empresas “*first-in*” (primeiras a entrarem) em estratégia de inovação de produtos, com aproveitamento rápido das oportunidades do mercado, encaixem no tipo estratégico Prospetor-Empreendedor, conseguindo melhores desempenhos. No que concerne às empresas mais ambíguas em termos de estruturas e processos, com dificuldades ao nível dos sistemas de controlo e definição clara de objetivos, com orientação inconsistente em termos de produtos e mercados, submetendo-se quase que exclusivamente aos acontecimentos ambientais, as evidências do estudo apontam para que elas encaixem no tipo estratégico Reator-Adaptativo, com baixos níveis de desempenho.

#### **4.5. Síntese do capítulo**

Este capítulo discutiu a inovação e os contextos em que se desenvolve, abordando os fatores que potencializam o seu desenvolvimento (estruturas, processos, lógicas, componentes) para focar na gestão estratégica das organizações inovadoras.

Parte-se do simples conceito de “organização” para melhor se compreender as organizações inovadoras. A organização é apresentada como um sistema relacional, interno e com o exterior, consubstanciando uma estrutura que, pelas suas características específicas (tipo de comando, burocracia, complexidade), pode potenciar ou inibir a geração de criatividade e inovação. Foi nesta ótica que o capítulo apresentou e discutiu as seis configurações organizacionais de Mintzberg (2006), detalhando as suas principais características e implicações para a inovação.

Foram ainda apresentados e discutidos os principais fatores críticos de sucesso das estratégias de inovação, contrapondo o designado paradigma estratégico-inovador com o paradigma estratégico-convencional, para evidenciar que novos fatores ganharam terreno. Com efeito, sendo a lógica inovadora mais dinâmica, sistémica e contingencial, apresenta também uma maior abertura, flexibilidade e adaptabilidade aos condicionamentos emergentes do mercado. Assim, não deixando de ser planeadoras, as empresas deverão desenvolver uma gestão estratégica dinâmica, com processos de retroalimentação contínuos (*feedback* constante) e contingentes. E ser contingente é ter em conta as características internas da sua organização (recursos, capacidades, competências, estruturas) e do mercado (fatores críticos de sucesso), em cada momento. Se isso for conseguido, então estão criadas condições para que a criatividade, a inovação e a geração de valor aconteçam.

As organizações inovadoras têm liderança, visão, estrutura adequada e pessoas com vontade de inovar. Para além disso, promovem o trabalho em equipa, salvaguardam a possibilidade de desenvolvimento individual e proporcionam boas condições de comunicação. A tudo isto acresce um envolvimento alargado em inovação, um foco virado para o exterior e o desenvolvimento de uma cultura criativa de aprendizagem contínua.

Gerir estrategicamente a inovação implica decidir sobre estes fatores. Pode implicar também decidir sobre a natureza da inovação a empreender (radical ou incremental). Pode implicar ainda escolher entre simples combinações de diferentes tipos de estratégias de inovação existentes.

Como sabemos, a literatura de inovação e estratégia, assim como a sua prática ao longo dos tempos, têm sido ricas na produção de tipologias. A última secção deste capítulo explora as tipologias de Freeman & Soete (2008), de Miles & Snow (1978, 2005) e de Mintzberg (1973, 1994, 2009).

Freeman & Soete (2008) identifica seis tipos de estratégias de inovação (ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional, de nicho), salientando que eles devem ser encarados como um espectro de possibilidades e não como formas estanques e puras. Ou seja, as empresas podem optar por uma ou outra dessas estratégias, bem como seguir combinações diferenciadas delas. Miles & Snow (1978, 2005), por sua vez, identifica quatro tipos estratégicos de inovação (prospetores, defensores, analisadores e retores), que consubstanciam formas alternativas das empresas explorarem produtos e mercados, com estruturas e processos diferenciados. Mintzberg (1973, 1994, 2009), num corte diferente, focado no processo de elaboração da estratégia, propõe três tipos estratégicos (empreendedor, adaptativo e planificador), com base no grau de formalização do processo e no seu horizonte temporal de antecipação.

Obviamente, gerir estrategicamente a inovação pressupõe também o conhecimento de todas estas tipologias para, na prática, melhor poder decidir entre elas, ou uma combinações delas.

Para o estudo empírico deste trabalho, tendo em conta os seus objetivos, assim como a metodologia seguida, utiliza-se a tipologia de Miles e Snow (1978, 2005) como âncora conceptual.

## **PARTE II**

### **ESTUDO EMPÍRICO**

- Capítulo 5 – Revisão da Pesquisa Empírica no Setor do Vinho
- Capítulo 6 – Quadro Metodológico da Investigação
- Capítulo 7 – Resultados: Contexto Empresarial, Processo Estratégico de Inovação e Diagnóstico de Recursos
- Capítulo 8 – Resultados: Exploração da Vertente Estratégica das Empresas; Abordagem C-R-P





## **Capítulo 5**

---

# **REVISÃO DA PESQUISA EMPÍRICA NO SETOR DO VINHO**



*“Não se deve julgar o mérito de um homem pelas suas grandes qualidades, mas pelo uso que sabe fazer delas” (La Bruyère).*

## **5.1. Nota Introdutória**

Este capítulo apresenta uma panorâmica evolutiva da produção de estudos empíricos no âmbito da indústria do vinho, cruzando este domínio com as áreas da gestão estratégica e da inovação. São utilizados indicadores bibliométricos para o efeito, sendo ainda referenciado um estudo recente sobre o assunto.

## **5.2. Análise bibliométrica; contextualização**

Nos últimos anos, a avaliação e análise da atividade científica tem ganho cada vez mais importância, tornando a mensuração da evolução da produção científica ponto de partida na construção do estado da arte de cada domínio da ciência. Assim sendo, a necessidade de gestão e de aperfeiçoamento dos recursos dedicados à investigação tem levado ao desenvolvimento e utilização de variadas ferramentas de análise bibliométrica (*softwares*), baseadas principalmente em indicadores de atividade científica.

Utilizando bases de dados, a Bibliometria<sup>17</sup>, ao permitir a filtragem de grande quantidade de informação, abre amplas possibilidades ao investigador. Entre muitas outras possibilidades, ela permite, por exemplo: identificar o atual estado da arte de um campo científico, evidenciar as áreas de investigação mais promissoras, e apontar para novas oportunidades de pesquisa. Em concreto, as técnicas bibliométricas são muito aplicadas na identificação de tendências, na aferição da produtividade científica e na identificação de revistas científicas chave (Ravichandra, 1983). Possibilitam a observação de conectividades entre tópicos de investigação, contribuindo para a geração de novo conhecimento, para além de facilitarem análises à atividade científica de diferentes países, regiões, instituições ou disciplinas científicas (Ardila, 2011).

---

<sup>17</sup> A bibliometria consiste em analisar, globalmente, os elementos de um *corpus* de documentos, com a ajuda de métodos estatísticos e matemáticos, para descobrir as relações existentes entre os diversos elementos que o compõe (Santos, 2001).

A análise bibliométrica, aqui apresentada, tem como suporte os artigos publicados em revistas nacionais e internacionais registradas na base de dados multidisciplinar do *Institute for Scientific Information (ISI)*, mais precisamente na base da *Web of Science*, sendo o período de análise entre 1990 e 2013<sup>18</sup>. A abordagem desenvolvida conduziu a uma descrição geral da evolução da produção científica na área da indústria do vinho, destacando suas inter-relações com as áreas da gestão estratégica e da inovação.

### 5.3. Processo de análise

O processo de análise bibliométrica foi dividido em quatro fases, nomeadamente: i) recolha da informação relevante na base de dados do *Institute for Scientific Information*<sup>19</sup> – ISI (análise geral da temática *Wine Industry*); ii) Identificação dos artigos somente relacionados com a área específica “gestão, negócios e economia”; iii) transformação e análise da informação, aplicando técnicas bibliométricas; iv) articulação de resultados e análise global dos indicadores-chave, para tirar conclusões sobre o trabalho de investigação feito no mundo do vinho.

Na primeira fase, utilizaram-se, como referência, todos os registos científicos contidos na *Web of Science*, base de dados da *Web of Knowledge* da Thomson Reuters. Os dados foram extraídos a partir de uma identificação inicial de registos relacionados com a temática *Wine Industry*, tendo-se obtido um total de 395 registos. Destes foram apenas selecionados os artigos de revistas científicas, pelo que se ficou com 303 registos, quantidade tomada como referência para a segunda fase do processo de triagem.

Na segunda fase do processo, aos 303 registos selecionados foi aplicado um filtro contemplando apenas as categorias da *Web of Science* relacionadas com as áreas de “gestão, negócios e economia” (*Business-Economics*). Com este filtro, a “nossa” base de dados reduziu-se para um total de 90 artigos (cf. Quadro D.1, Anexo D). Os dados referentes a cada um desses artigos foram depois segmentados em diferentes campos,

---

<sup>18</sup> Para o ano de 2013, só foram incluídos os artigos publicados pela *Web of Science* até o mês de julho.

<sup>19</sup> O *Institute for Scientific Information (ISI)* integra o grupo *Thomson Reuters*, sediado nos Estados Unidos, em Filadélfia, sendo uma das instituições responsáveis pela organização da produção científica a nível mundial. Atualmente, o Instituto indexa cerca de 12.000 periódicos regionais e internacionais, classificados em mais de 100 categorias de assuntos, divididos entre as seguintes disciplinas: *Life Science & Biomedicine*; *Physical Sciences*; *Technology*; *Arts & Humanities*; e *Social Sciences*.

considerados relevantes, nomeadamente: nomes dos autores, afiliação, país de origem, nomes das revistas, ano da publicação, referências, palavras-chave, etc. Tais campos bibliográficos representam os *inputs* para a fase seguinte do processo bibliométrico.

Na terceira fase procede-se à transformação e análise de dados através da aplicação de técnicas bibliométricas. Num primeiro momento, é feita uma análise estatística preliminar, descritiva dos conteúdos de cada um dos campos bibliográficos dos artigos selecionados. O objetivo é identificar tendências e extrair indicadores, seja por autores (Chi *et. al.*, 2005), países (Rahman *et. al.*, 2005), revistas científicas (Dannenberg, 1985), instituições (Rajendram *et. al.*, 2006), áreas de investigação (Davis & Gonzalez, 2003), ou, simplesmente, em termos gerais (Ardila *et. al.*, 2011). As nossas opções concretas recaíram na identificação de indicadores de situação e evolutivos, da produção científica na indústria do vinho, em termos globais, e por áreas de especialização, por países e por revistas. Num segundo momento, aprofunda-se a análise com recurso à técnica designada de co-ocorrência das palavras-chave. Esta técnica consiste em analisar o número de vezes que um determinado par de palavras-chave ocorre ou é referenciado, para identificar o conjunto de tópicos mais investigados na literatura científica selecionada (Ding *et. al.*, 2001), assumindo-se que as palavras-chave identificadas constituem uma descrição adequada do conteúdo ou dos problemas abordados nos trabalhos científicos selecionados (Ardila *et. al.*, 2011). Nas análises bibliométricas, utilizaram-se duas ferramentas: o *Bibexcel*<sup>20</sup> (para a co-ocorrência de palavras-chave) e o *SciMAT*<sup>21</sup> (para a evolução temática da literatura no período).

Na quarta e última fase do processo, faz-se uma “síntese analítica” global dos indicadores-chave da investigação, para concluir sobre os temas motores, transversais, emergentes e periféricos da investigação realizada no setor do vinho.

---

<sup>20</sup> O *Bibexcel* é um *software* bibliométrico, desenvolvido na Universidade de Umea (Suécia), concebido para gerir dados bibliométricos, podendo ser aplicado na extração de redes bibliométricas - tais como co-palavras, co-autores, emparelhamento bibliográfico e co-citações -, a partir de dados retirados de bases como a *Web of Science* e *Scopus*.

<sup>21</sup> O *SciMAT* é uma ferramenta que permite detetar, quantificar e visualizar a evolução de um campo da produção científica. Proporciona a análise de mapas científicos, disponibilizando medidas bibliométricas.

## 5.4. A investigação científica na indústria do vinho; traços do estado da arte

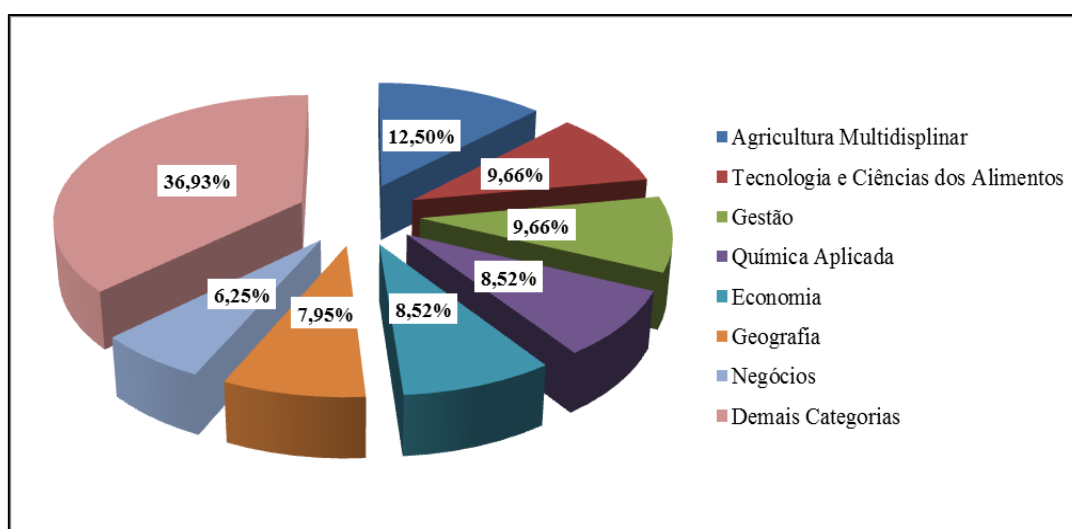
A partir de três grupos de indicadores bibliométricos, são apresentados os principais desenvolvimentos científicos no campo da indústria do vinho:

- Indicadores de atividade – contemplando o número de artigos, ano de publicação e país de origem de autores e instituições;
- Indicadores de citação – aferidos pelo número de citações dos artigos;
- Indicadores de colaboração – aferidos pela proporção de publicações realizadas em co-autoria.

### 5.4.1. Indicadores de atividade

Grande parte das publicações (12,5%) sobre a indústria do vinho pertence à categoria Agricultura Multidisciplinar (*Agriculture Multidisciplinary*). Todavia deve-se destacar a importância, em conjunto, das categorias de Gestão, de Economia e de Negócios (*Business-Economics*), com aproximadamente 25% do total de artigos publicados (cf. Gráfico 5.1).

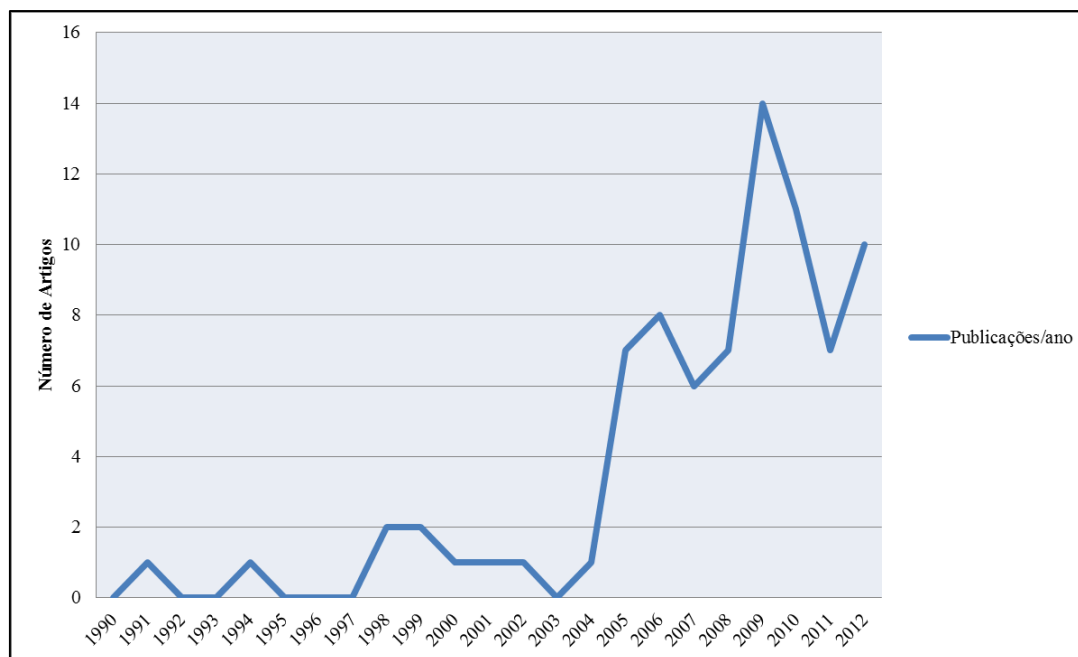
**Gráfico 5.1** Categorias da *Web of Science* na indústria do vinho (% do n° de artigos publicados)



Fonte: Elaboração própria, com base em dados Thompson Reuters - *Web of Science* (2013).

No período analisado (1990-2013), registou-se um incremento significativo no número de artigos publicados na categoria *Business-Economics*, principalmente a partir de 2004 (cf. Gráfico 5.2), sendo de salientar que cerca de 90% deles ocorreram desde este ano.

**Gráfico 5.2** Número de artigos publicados/ano em *Wine Industry (Business-Economics)*

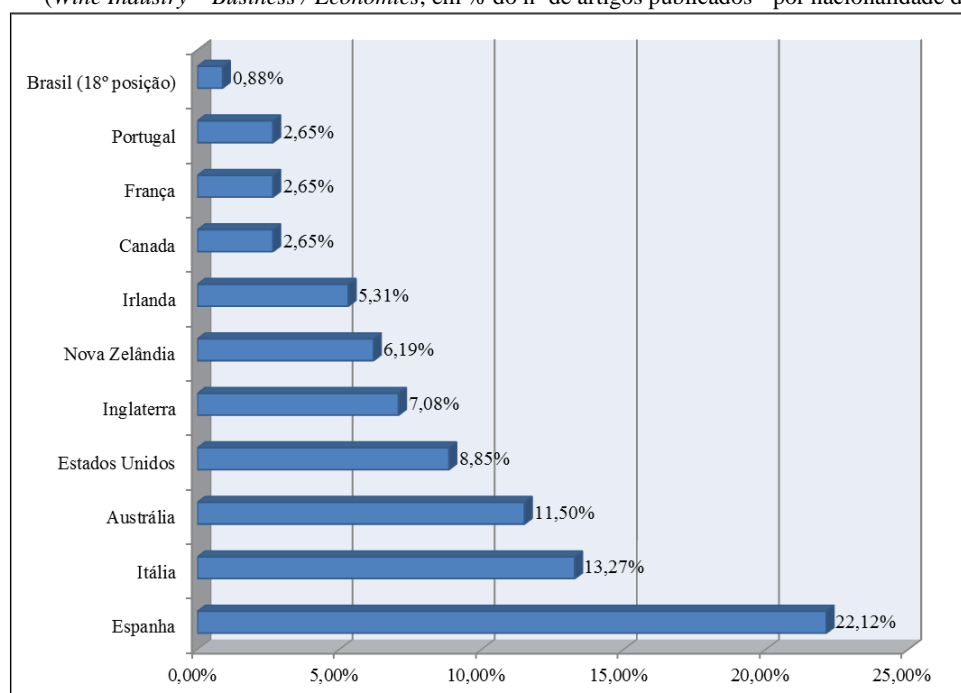


Fonte: Elaboração própria, com base em dados Thompson Reuters - *Web of Science* (2013).

Esta produção científica encontra-se distribuída por mais de 20 países, sendo Espanha a líder de publicações, com cerca de 22% dos artigos publicados. Surge depois a Itália e a Austrália, com cerca de 13% e 12%, respetivamente. Os autores destes três países são responsáveis por quase metade da produção científica da indústria do vinho. Num grupo imediatamente a seguir estão os Estados Unidos (9%), a Inglaterra (7%), a Nova Zelândia (6%) e a Irlanda (5%). Conjuntamente, os autores destes sete primeiros países respondem por cerca de três quartos da produção científica em apreço. De referir que Portugal ocupa neste ranking a oitava posição, a par de França e Canadá, cada qual com 3% das publicações. O Brasil ocupa a 18ª posição (cf. Gráfico 5.3).

Estes resultados evidenciam, no entanto, um facto marcante: a forte participação dos denominados “novos países produtores” de vinho, na lista dos países mais produtivos em publicações. Com efeito, os autores australianos, neozelandeses e norte-americanos, são responsáveis por quase 30% dos artigos publicados entre 1990 – 2013.

**Gráfico 5.3** Países geradores de conhecimento na área económica da indústria do vinho  
(*Wine Industry – Business / Economics*, em % do nº de artigos publicados - por nacionalidade de autor)



Fonte: Elaboração própria, com base em dados Thompson Reuters - *Web of Science* (2013).  
(\* ) Artigos publicados até julho de 2013.

Se a análise da origem dos artigos for feita com base nas instituições de investigação a que estão filiados os seus autores (em vez da nacionalidade dos mesmos), os resultados não apresentam alterações substanciais. Espanha continua a liderar, agora a par da Austrália, com cerca de 23% do número total de publicações, seguindo-se-lhes a Itália (15%). As instituições destes três países representam, assim, quase 60% da produção científica mundial da área do vinho (cf. Tabela 5.1).

**Tabela 5.1** Número de publicações das instituições de investigação por país

Países	Nº. Artigos	Participação
Austrália	21	22,8%
Espanha	21	22,8%
Itália	14	15,2%
Estados Unidos	08	8,7%
Nova Zelândia	05	5,4%
Reino Unido	05	5,4%
Holanda	04	4,4%
Bélgica	03	3,3%
África do Sul	02	2,2%
França	02	2,2%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados Thompson Reuters - *Web of Science* (2013).  
(\* ) Artigos publicados até julho de 2013.



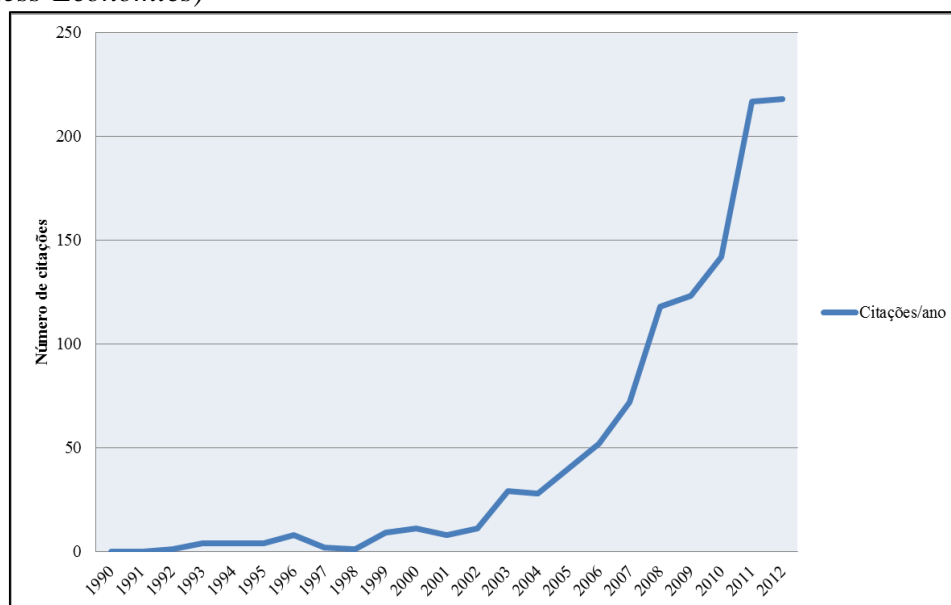
Esta configuração corrobora a forte participação dos “novos países produtores” (os três anteriormente referidos mais a África do Sul) na geração de conhecimento associado ao setor do vinho, pois as instituições de investigação destes países são responsáveis por cerca de 40% das publicações.

No tocante às revistas científicas, importa referir que o *Journal of Agricultural and Food Chemistry* é o principal veículo de publicações de artigos. No período estudado, acumulou cerca de 16% do total de publicações, mantendo a larga distância as outras revistas. De entre estas, importará referir as três mais importantes, nomeadamente, a *Geoforum – Journal - Elsevier*, a *International Journal of Contemporary Hospitality Management* e a *Research Policy – Journal – Elsevier*.

#### 5.4.2. Indicadores de citação

O número de citações constitui um dos principais indicadores da atividade científica, representando o impacto dos artigos na comunidade científica. Como se pode constatar (Gráfico 5.4), entre 1990-2013, registou-se um forte crescimento no número de citações por ano, especialmente a partir de 2004.

**Gráfico 5.4** Evolução do número de citações/ano das publicações em *Wine Industry (Business-Economics)*



Fonte: Elaboração própria, com base em dados Thompson Reuters - *Web of Science* (2013).

Este crescimento exponencial é objeto de maior detalhe na tabela seguinte que, ao segmentar o horizonte temporal de análise (1990-2013) em três períodos, permite constatar que do primeiro período (1990-1999) para o último (2010-2013), o número de citações acumuladas passou de 33 para 657 e a média de citações de 3,3 citações/ano para 187,7 (apesar do último período incluir só três anos e meio). Obviamente, este incremento é reflexo também do incremento análogo verificado no número de publicações.

**Tabela 5.2** Indicadores da evolução de citações na *Wine Industry (Business-Economics)*

Indicadores de Análise	Período		
	1990-1999	2000-2009	2010-2013 <sup>(*)</sup>
Citações acumuladas	33	492	657
Média de citações / ano	3,3	49,2	187,7
Número de artigos publicados	06	46	38
Média de artigos publicados /ano	0,6	4,6	10,9

Fonte: Elaboração própria, com base em dados Thompson Reuters - *Web of Science* (2013).

(\*) Artigos publicados até julho de 2013.

### 5.4.3. Indicadores de colaboração

Quanto ao grau de colaboração entre pesquisadores, aferido pela quantidade de publicações em co-autoria, a análise efetuada permitiu constatar uma tendência colaborativa crescente ao longo do período analisado. As publicações em co-autoria são, atualmente, maioritárias.

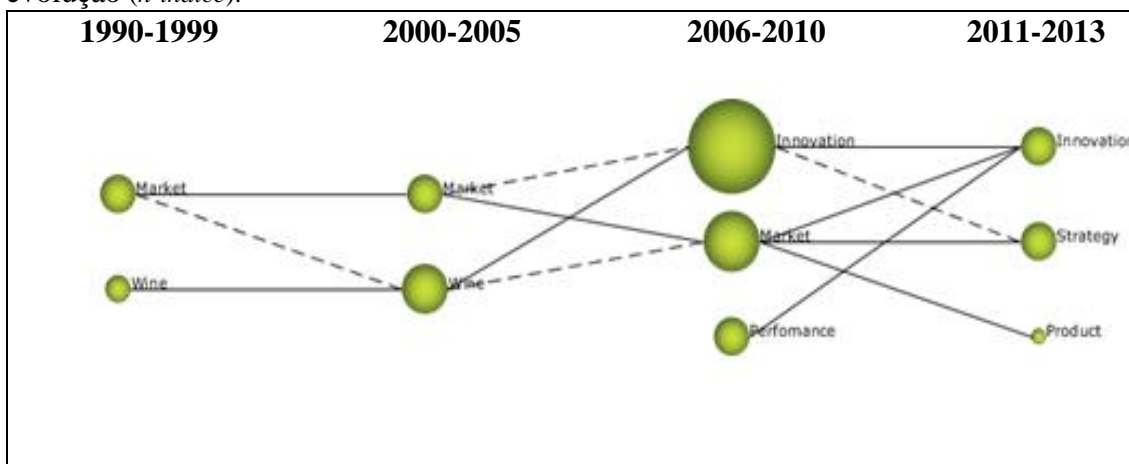
### 5.5. Tendências evolutivas das temáticas estudadas

Com base numa análise de co-ocorrência de palavras-chave, identificaram-se os principais temas tratados na literatura da indústria do vinho. A Figura 5.5 apresenta, nos respectivos períodos em que se segmentou a análise, os *clusters temáticos* mais relevantes. Os volumes das esferas indicam a importância dos vários temas, sendo proporcionais ao indicador bibliométrico utilizado (*h-índice*)<sup>22</sup>. De referir ainda que, na sequência gráfica

<sup>22</sup> O *h-índice*, ou *h-index* em inglês, é uma proposta para quantificar a produtividade e o impacto de cientistas baseando-se nos seus artigos (*papers*) mais citados. Em outras palavras, expressa a intensidade de citações de um determinado documento (Wikipédia, 2014 – [http://pt.wikipedia.org/wiki/Índice\\_h](http://pt.wikipedia.org/wiki/Índice_h)), acessado em, 20.11.2014).

da Figura 5.1, a repetição (ou migração) de temas entre os vários períodos é indicador da sua estabilidade temporal, uma vez que revela o interesse contínuo e consistente da comunidade científica por eles.

**Figura 5.1** Temas mais estudados em *Wine Industry (Business Economics)* e sua evolução (*h-índice*).



Fonte: Dados da *Web of Science*.

\* Artigos publicados até julho de 2013.

\*\* Sistematização via *SciMat* – *h-índice* (medida de produtividade e impacto)

Assim, no período 1990-1999 foram identificados dois *clusters* importantes de linhas temáticas: mercado (*market*) e vinho (*wine*), representando este último um conjunto de subtemas genéricos mais associados à vertente produtiva.

O segundo período (2000-2005) é caracterizado por um certo grau de estabilidade dos *clusters temáticos*, uma vez que os mais relevantes continuam a ser o mercado e o vinho. Ressalte-se, porém, a existência de uma ligeira mudança na interação entre esses *clusters*, pois constata-se que existirão subtemas que, anteriormente pertencendo unicamente ao *cluster* mercado, passam a interagir também com o *cluster* do vinho (linha a tracejado).

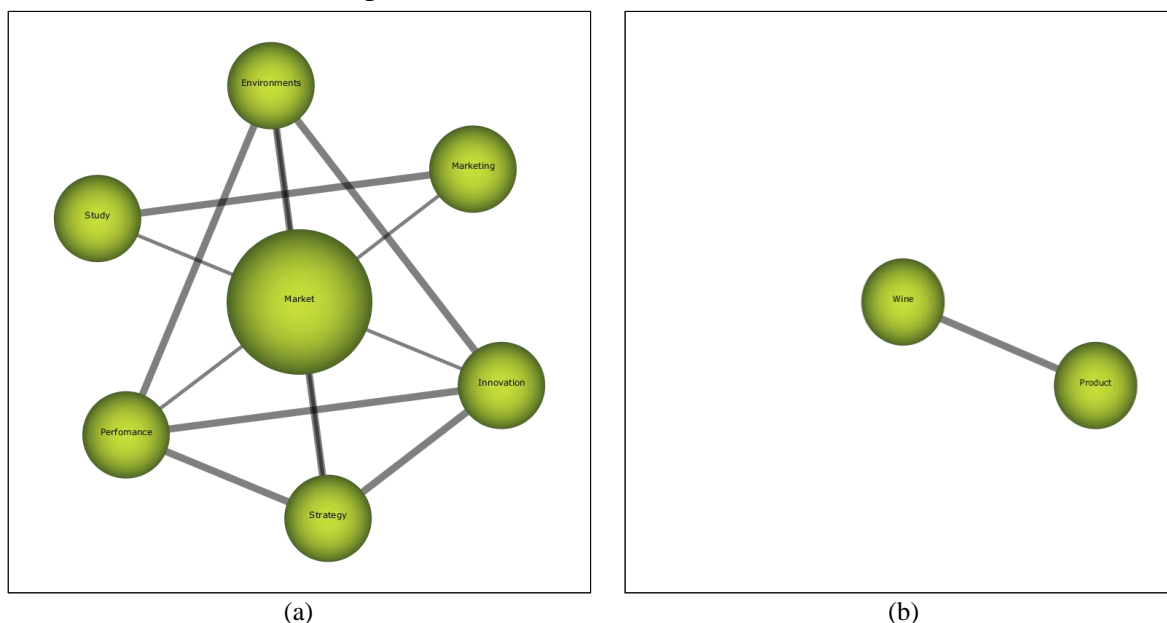
No terceiro período (2006-2010), três *clusters* foram formados: inovação (*innovation*), mercado (*market*) e desempenho (*performance*). De salientar que, neste novo cenário temático, o *cluster* mercado continua a revelar grande estabilidade temporal. Refira-se também a migração do *cluster* vinho, passando a figurar, neste novo período, como subtema do *cluster* inovação, ainda que mantenha correlação com o *cluster* mercado (linha a tracejado).

O quarto e último período (2011-2013), temporalmente mais curto, é caracterizado também pela existência de três *clusters* temáticos: inovação (*innovation*), estratégia (*strategy*) e características dos produtos (*product*). Neste período, a única área temática que revela estabilidade é a inovação (*innovation*). Os temas mercado (*market*) e desempenho (*performance*), que antes eram temas centrais dos respectivos *clusters*, passaram a integrar a estrutura do *cluster* Inovação (*innovation*) como subtemas. Outra mudança estrutural neste período é a emergência dos *clusters* estratégia (*strategy*) e características dos produtos (*product*), antes subtemas do *cluster* mercado (*market*).

Em suma, a análise bibliométrica evidencia que em cada período há um conjunto de temas centrais (*clusters*), que podem gozar de estabilidade ou desaparecerem ao longo do tempo. Estes temas centrais são constituídos por subtemas que, também eles, podem ser estáveis, desaparecerem ou, então, ascenderem à condição de tema central.

Os dois temas fundamentais do nosso trabalho, a Inovação e a Estratégia, eram inicialmente (1990-1999) subtemas de um tema central (*cluster market* – cf. Figura 5.2a), tendo emergido no final da série temporal (2011-2013) como os temas mais importantes associados à indústria do vinho, juntamente com o tema *product* (que inicialmente era também subtema do *cluster wine* – cf. Figura 5.2b).

**Figura 5.2** Temas centrais (*market e wine*) e respectivos subtemas, na *Wine Industry (Business Economics)*, no período 1990-1999

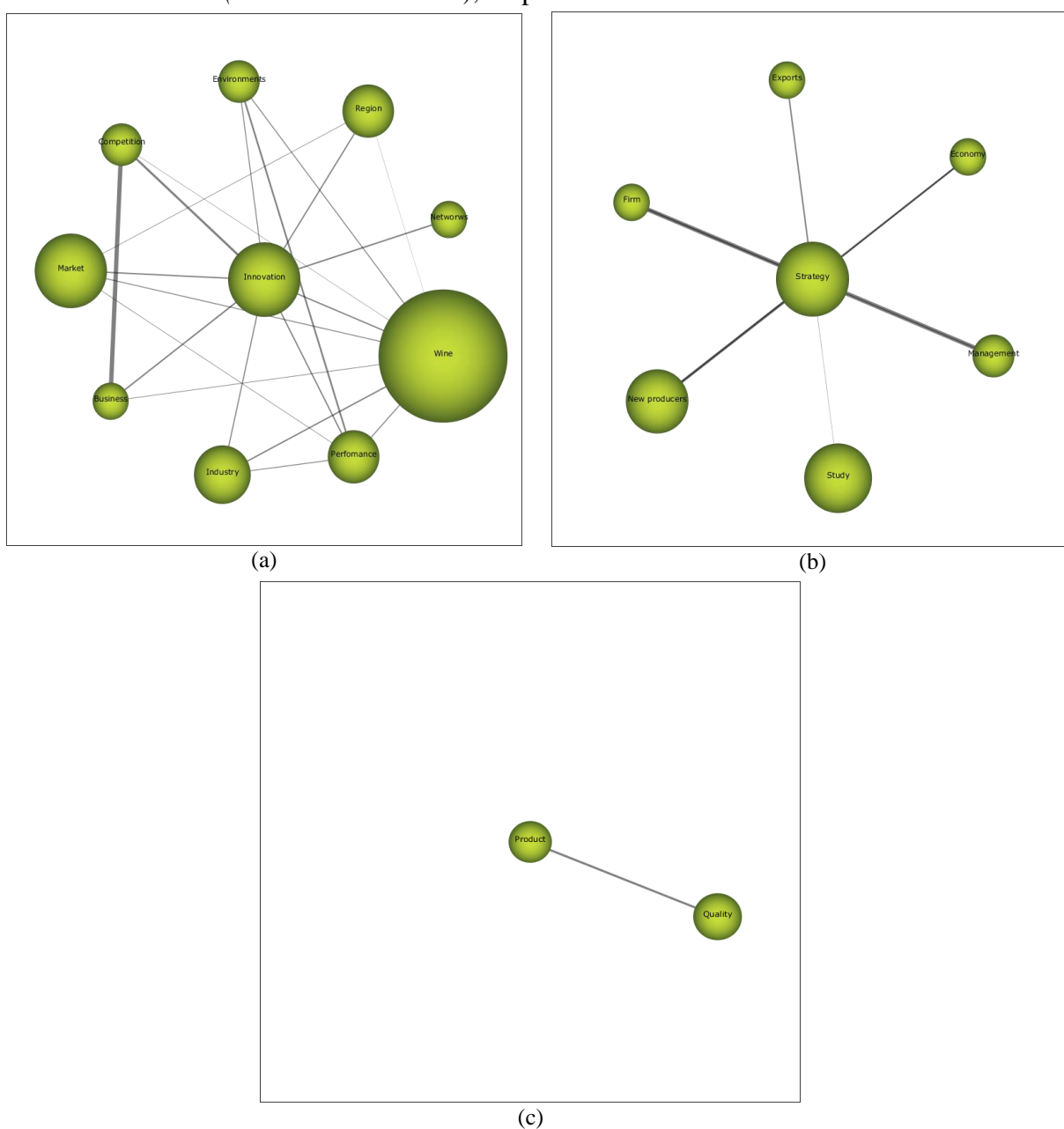


Fonte: Dados da *Web of Science*.

\* Sistematizado via *SciMat* – *h-índice* (medida de produtividade e impacto).

Com efeito, a partir de 2006, dá-se uma mudança temática estrutural que se consolida em 2011-2013: o até então subtema inovação (*innovation*) emerge como *cluster* temático central, passando os *clusters* vinho (*wine*) e mercado (*market*) a ser subtemas do *cluster* inovação, não obstante a continuidade do interesse da comunidade científica no seu estudo (interesse esse ilustrado pelo maior tamanho das suas esferas no diagrama – cf. Figura 5.3a). O desempenho (*performance*) e a competição (*competition*), entre outros, são também subtemas do *cluster* central inovação.

**Figura 5.3** Temas centrais (*innovation, strategy, product*) e respectivos subtemas, na indústria do vinho (*Business Economics*), no período 2011-2013



Fonte: Dados da *Web of Science*.

\* Sistematizado via *SciMat – h-índice* (medida de produtividade e impacto).

Ainda neste período de 2011-2013, emergiu também como tema central o *cluster estratégia (strategy)*, tendo associados diversos subtemas (Figura 5.3b). O *cluster produto (product)* fecha a lista dos temas centrais atuais (cf. Figura 5.3c). De salientar que este último *cluster* representa as novas preocupações em termos de características dos produtos: o *terroir*, os aspetos enológicos, o clima, o solo, os rótulos, a embalagem, etc. Este fato é revelador da necessidade de foco na qualidade e diferenciação dos próprios produtos, em resposta à forte pressão competitiva observada no setor.

## **5.6. A investigação na indústria do vinho para além da bibliometria**

Não são muitos os levantamentos feitos sobre a pesquisa realizada na indústria do vinho, na perspetiva da gestão empresarial. Por isso, para além do nosso levantamento bibliométrico, que está muito longe de esgotar o universo da produção científica nesse domínio específico, será importante destacar o trabalho de Vivas (2012), o qual, sistematizando, entre 1999 e 2011, a investigação mais relevante realizada, identificou 74 trabalhos.

O processo de sistematização utilizado segmentou os trabalhos por temática central estudada, por âmbito geográfico, por objetivos fixados, por *design* metodológico seguido e por resultados e conclusões. O filtro temático de base foi a estratégia empresarial no setor vitícola, na sua perspetiva mais abrangente (estratégia corporativa) ou mais especializada (estratégias de internacionalização, colaborativas e de inovação). O levantamento englobou não só artigos científicos (45), mas também teses e dissertações (29).

As revistas identificadas com maior número de artigos publicados foram a *International Journal of Wine Marketing*, a *American Association of Wine Economists*, a *International Journal of Wine Business Research* e a *Agribusiness*, sendo esta última a única comum ao grupo das seis revistas mais importantes identificadas no nosso estudo bibliométrico.

Em termos de países de origem das publicações, importa salientar também (como na nossa análise bibliométrica) o grande peso de publicações de autores oriundos dos

designados novos países produtores<sup>23</sup>, representando cerca de 30% do total de publicações, contra 50% dos países tradicionalmente produtores. O Brasil, considerado um país emergente em termos vitivinícolas, é responsável por cerca de 15% das publicações, sendo quase todas sob a forma de teses e dissertações.

Finalmente, convém referir que (tal como a nossa análise bibliométrica), se, por um lado, o citado estudo permitiu destacar grande parte da relevante e crescente pesquisa que tem sido feita no âmbito da gestão estratégica no setor vitivinícola, por outro lado, ele também permitiu constatar a sua ainda escassez, principalmente no que diz respeito à exploração do domínio específico das estratégias de inovação.

É, precisamente, por isso que esta investigação assume toda a pertinência.

---

<sup>23</sup> A lembrar: Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Chile, Argentina e Estados Unidos da América.

## 5.7. Síntese do capítulo

Este capítulo procurou inventariar a pesquisa empírica na indústria do vinho, a partir de uma análise bibliométrica utilizando a base de dados multidisciplinar do *Institute for Scientific Information (ISI)*, mais precisamente a base *Web of Science*, no período entre 1990 e 2013, utilizando os filtros temáticos *Wine Industry* e, depois, *Business-Economics*.

Com base nestes filtros, foram identificados 90 artigos que, a partir de três indicadores bibliométricos (de atividade, de citação e de colaboração), permitiram constatar um incremento muito significativo da produção científica (em número de publicações e de citações) na indústria do vinho, nas áreas da economia empresarial, principalmente a partir de 2004. A análise evidenciou ainda que essa produção científica continua a ser dominada pelos chamados “países tradicionalmente produtores”, apesar da crescente e forte participação dos designados “novos países produtores”. Constatou-se também uma tendência crescente para as publicações em co-autoria, sendo estas atualmente maioritárias.

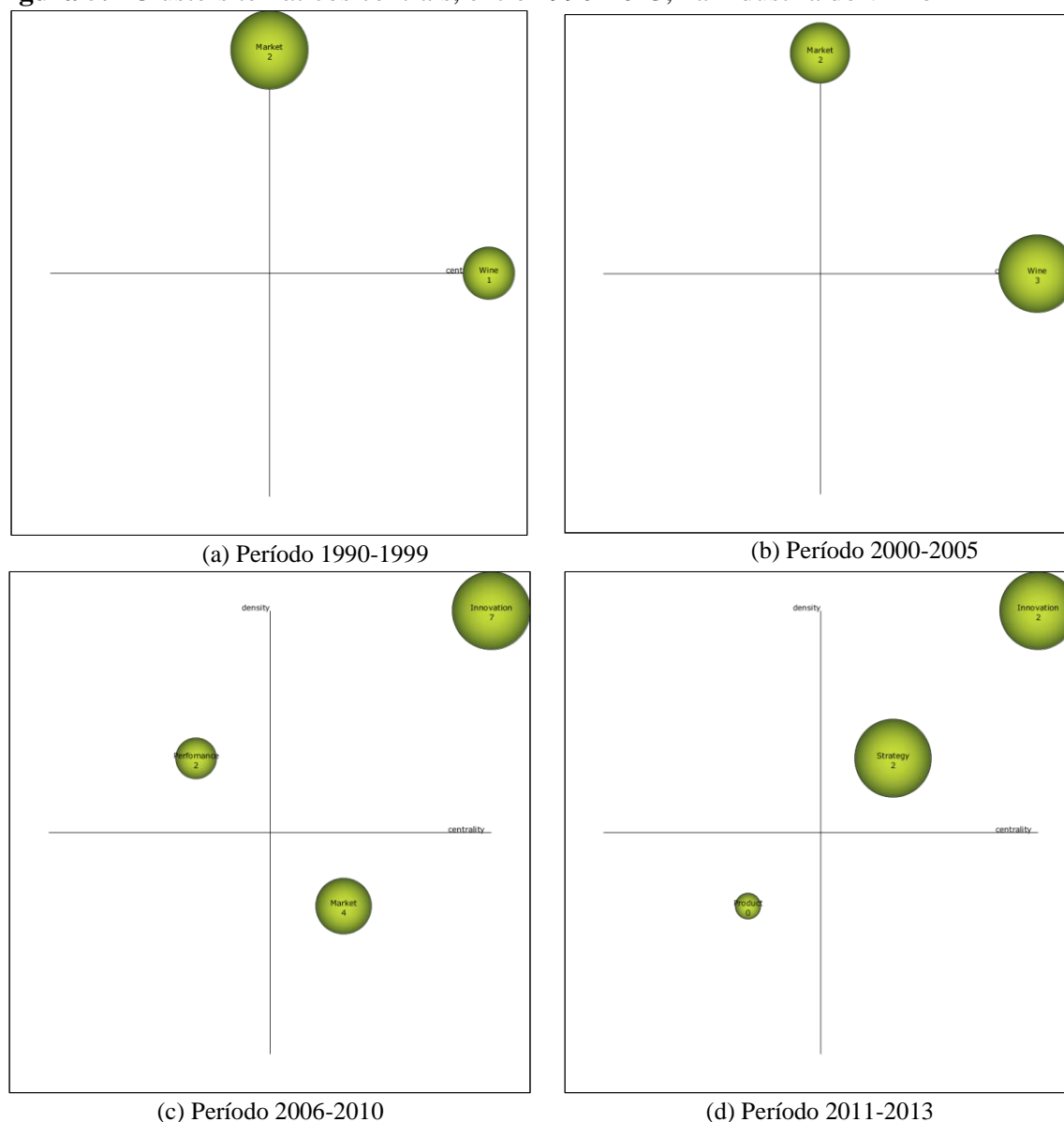
No que concerne as temáticas mais estudadas, os resultados da análise bibliométrica evidenciaram um processo evolutivo de temas centrais (*clusters temáticos*) desde 1990 a 2013. Este horizonte temporal foi desagregado em quatro períodos distintos, tendo-se verificado, em cada um desses períodos, a existência de um conjunto de temas que se afirmaram e que gozam de estabilidade ao longo do tempo, ou desaparecem. A Figura 5.5 apresenta os *clusters* temáticos centrais que se afirmaram em cada um dos subperíodos analisados.

Como se pode constatar, o *cluster mercado* é aquele que evidencia maior estabilidade, pois permaneceu como tema central nos três primeiros períodos, ou seja, até 2010 (o que denota o firme interesse da comunidade científica em estudar nesta indústria). Constatou-se ainda que, a partir de 2006, a par do *cluster mercado* surgem mais dois *clusters* novos: a *performance* (provavelmente reflexo do momento difícil então experimentado pelo setor vitivinícola – competição feroz a nível global) e a *inovação* (certamente por ser a melhor maneira de enfrentar essa competição). Finalmente, no período mais recente (2011-2013), salta à evidência uma estabilização e consolidação do *cluster inovação*, e a emergência de mais duas temáticas centrais: o *cluster produto* e o *cluster estratégia*. O



primeiro induzido pelas novas preocupações do mercado centradas nas características dos produtos, nomeadamente, nos aspetos enológicos, clima, solo, *terroir* e embalagem. O que é revelador da atual necessidade de foco na qualidade e diferenciação dos próprios produtos, como resposta à forte pressão competitiva observada no setor. Quanto à emergência do *cluster estratégia* no negócio do vinho, ela resulta da consciência na comunidade académica e empresarial da importância, hoje, da gestão estratégica para a competitividade e sustentabilidade desse negócio.

**Figura 5.4** Clusters temáticos centrais, entre 1990-2013, na indústria do vinho



Fonte: Dados da *Web of Science*.

\* Sistematizado via *SciMat* – *h-índice* (medida de produtividade e impacto).

Finalmente, importa referir que outros levantamentos foram feitos sobre a pesquisa empírica realizada na área da gestão empresarial do vinho. A última secção deste capítulo destaca, nesse sentido, o estudo de Vivas (2012) que identificou 74 trabalhos científicos (artigos, teses e dissertações), entre 1999 e 2011, no setor do vinho a nível mundial. As principais evidências desse estudo não diferem muito daquelas a que chegámos com a análise bibliométrica aqui desenvolvida: emergente e crescente pesquisa no âmbito da estratégia e da inovação no setor vitivinícola, mas que permanece ainda escassa.

Em suma, as abordagens de gestão estratégica e de inovação têm atraído a atenção da comunidade científica mundial, sendo hoje consideradas temáticas de primeira ordem do setor vitivinícola. Isto não nos surpreende de maior, pois num mundo de negócios como o de hoje, torna-se necessário, mais que nunca, pensar e agir estrategicamente para ganhar vantagens competitivas. E a chave para dar sustentabilidade a essas vantagens competitivas tem um nome: Inovação.

Estratégia e Inovação são as temáticas centrais deste trabalho. Daí a pertinência e importância do mesmo.

## **Capítulo 6**

---

# **QUADRO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO**



“*Sorte é aquilo que acontece quando a preparação encontra a oportunidade*”  
(Elmer Letterman).

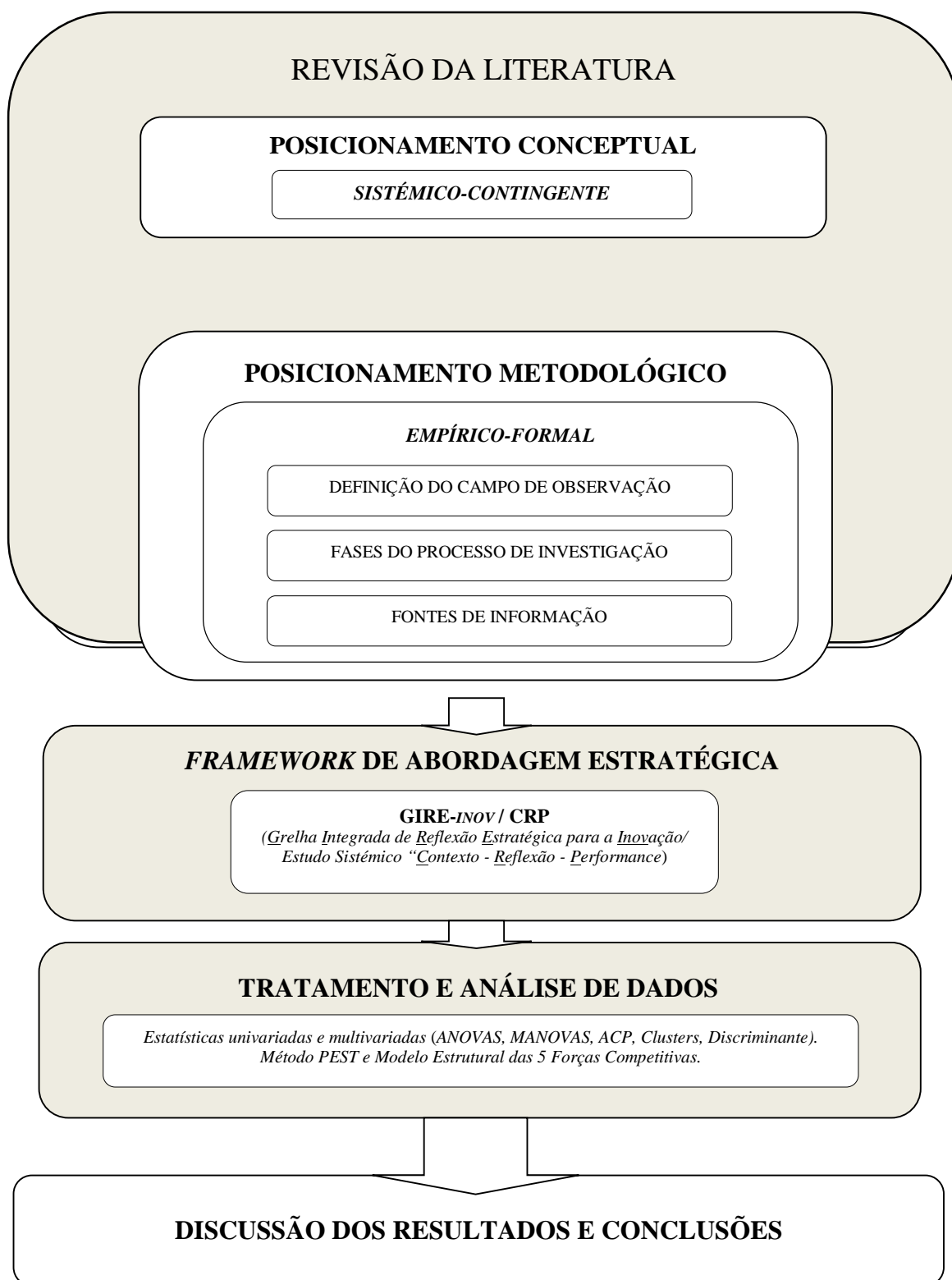
### **6.1. Nota introdutória**

O presente capítulo, partindo do quadro teórico explanado nos capítulos anteriores, apresenta o modelo conceptual de base proposto e o *design* metodológico global da investigação. Assim, numa primeira secção, identifica-se o método de pesquisa, o campo global de análise, tanto em termos espaciais como temporais, o faseamento do processo de investigação e as respetivas fontes de informação. Numa segunda secção, é apresentada a *framework* utilizada nesta investigação, explicitando os objetivos da pesquisa, as hipóteses operativas levantadas e os principais métodos, ferramentas e técnicas. A terceira secção detalha as técnicas utilizadas no tratamento e análise dos dados.

### **6.2. Posicionamento Metodológico**

Nesta secção é explicitado o posicionamento conceptual e metodológico da investigação, incluindo a delimitação do respetivo campo de análise, fases do processo e fontes de informação. A figura 6.1 sintetiza a estrutura da investigação, nos seus principais componentes, servindo de guia aos desenvolvimentos explicativos feitos ao longo da secção e também do capítulo.

**Figura 6.1** Estrutura global da investigação



Fonte: Elaboração própria.

### **6.2.1. Método de Pesquisa**

Com base no referencial teórico discutido nos capítulos da primeira parte deste trabalho, foi definido o posicionamento conceptual global para o mesmo: foco na perspectiva sistémico-contingente da gestão. Esta perspectiva percebe uma empresa como um sistema dinâmico, aberto à envolvente e que com ela interage numa lógica relacional intersistémica, negando a existência de uma única e ideal maneira (*one best way*) de a gerir, uma vez que assume que a gestão é contextual, ou seja, depende de fatores contingentes, externos e internos. Nesta perspectiva, as soluções de gestão devem sempre ter em conta, em cada momento, as condições do contexto específico, seja numa arquitetura de soluções estratégico-organizacionais mais adaptativas ou mais transformadoras.

Quanto ao posicionamento metodológico, o estudo insere-se no grupo de metodologias de investigação empírico-formais, que assentam, basicamente, na formulação da teoria em enunciados refutáveis (hipóteses), e na recolha de dados empíricos e seu tratamento, para fazer uma síntese crítico-conclusiva da relação entre a teoria e a prática. Em concreto, este grupo metodológico apresenta as seguintes características: (i) formulação de hipóteses baseadas na teoria; (ii) teste dessas hipóteses, por confronto com a observação dos factos reais; e (iii) análise crítica, resultante da confrontação da teoria com o exame dos factos, preservando sempre a possibilidade de refutação das hipóteses levantadas.

### **6.2.2. Campo global de observação**

A indústria vitivinícola brasileira é, neste trabalho, abordada na ótica empresarial e, dentro desta, na perspectiva da gestão estratégica e da inovação. O horizonte temporal de análise comporta o período de 2005 a 2010, para caracterizar as empresas em termos de reflexão e ação estratégica, estendendo-se, no entanto, a 2000, para a caracterização da dinâmica evolutiva da envolvente competitiva. No que diz respeito ao horizonte espacial, esta investigação centra-se nas principais regiões produtoras de vinhos do Brasil, nomeadamente, a Serra Gaúcha (Estado do Rio Grande do Sul), São Joaquim (Estado de Santa Catarina) e Vale do São Francisco (Estados de Pernambuco e Bahia). Estes três polos produtores representam, em conjunto, segundo dados EMBRAPA (2013), cerca de

80% da vinha brasileira e mais de 90% da produção e do número de empresas produtoras de vinhos finos<sup>24</sup>. Constitui-se, portanto, a sua análise num estudo de representação nacional.

A base amostral do estudo é composta por 768 empresas produtoras de vinhos finos e regionais, correspondendo a uma abrangência superior a 90% do universo de empresas do Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC), Pernambuco (PE) e Bahia (BA). A taxa de resposta aos questionários foi de 14,1% da base amostral, ou seja, responderam ao questionário 108 empresas (amostra final): estando localizadas 93,4% delas no Estado do RS, 4,7% nos Estados de PE e BA e 1,9% no Estado de SC. Esta repartição teve em conta o facto do RS representar, só ele, cerca de 90% da produção nacional de vinhos e do número de empresas. O processo de cálculo da amostra final procurou, assim, garantir não só a representatividade dessa amostra (reproduzir as características do universo de onde é retirada), como ainda um número suficiente de respostas ao questionário, para proporcionar um correto tratamento estatístico. De referir que, quanto a este último aspeto, estudos recentes (por todo o mundo), sobre a vertente empresarial do setor vitivinícola, têm utilizado amostras na ordem de uma a duas centenas de observações de empresas (v.g. Sousa, 2000; Tach *et al*, 2005; Luján, 2006; Karelakis *et al*, 2008; Maurel, 2009; Zen, 2010; Vivas, 2012) e que, normalmente, as taxas de resposta aos questionários variam entre os 10% e os 25%.

### **6.2.3. Fases do processo de investigação**

O estudo comportou um conjunto de fases, ao longo das quais a investigação foi ganhando corpo, coerência e robustez. Foram elas:

- A fase de projeto, procura do referencial teórico e afinação da metodologia;
- A fase de recolha de informação no terreno e seu tratamento;
- A fase de análise de resultados e contributo explicativo.

---

<sup>24</sup> De referir que a designada categoria “vinhos finos” é composta por vinhos elaborados com castas *Vitis viníferas* e, portanto, produtoras de vinhos de melhor qualidade, por oposição aos “vinhos de mesa indiferenciados” (também apelidados de correntes ou regionais), de baixa qualidade, elaborados a partir de uvas de origem americana, especialmente cultivares de *Vitis labrusca*, e que têm produção largamente maioritária no Brasil. De referir, a título de exemplo, que o maior estado brasileiro em extensão de vinha (Rio Grande do Sul, com representação superior a 60% da área de vinha do Brasil) é constituído, em mais de 80%, por cultivares de uva americana.



Na primeira fase, projetou-se o trabalho, começando-se por definir a problemática central a estudar, os objetivos a alcançar e as hipóteses operacionais a testar. Selecionou-se também a bibliografia para traçar o quadro teórico de referência e o posicionamento metodológico da investigação. Por fim, estabeleceram-se as bases para a estruturação e elaboração do instrumento central de recolha de dados: o inquérito por questionário.

Na segunda fase, depois de delimitadas as regiões e de identificadas as empresas para fazerem parte da amostra, foi construído um questionário, feita a sua validação através de um pré-teste e, depois, a implementação no terreno da sua versão final. Recorreu-se ainda a fontes de dados secundários, nomeadamente bibliografia especializada e institucional. Por fim, procedeu-se à triagem, compilação e tratamento da informação, recorrendo a métodos qualitativos e quantitativos de análise.

Na terceira e última fase, analisaram-se os resultados obtidos, confrontando-os com as hipóteses formuladas e os objetivos estabelecidos. E, por fim, formularam-se propostas de ação estratégica para melhorar a competitividade das empresas brasileiras de vinhos.

#### **6.2.4. Fontes de informação**

A recolha de dados primários foi feita por questionário<sup>25</sup>, implementado pessoalmente no terreno, aos dirigentes de topo das empresas de vinhos selecionadas. A implementação ocorreu em duas etapas: inicialmente na região do Vale do São Francisco (Pernambuco e Bahia), devido à proximidade geográfica e às particularidades dessa região vinícola e, posteriormente, na Serra Gaúcha (Rio Grande do Sul) e em São Joaquim (Santa Catarina), devido ao período da vindima e à dimensão da região vinícola do Estado do Rio Grande do Sul. Importa salientar que o questionário utilizado foi adaptado a esta investigação específica, com base num modelo de questionário já amplamente testado e implementado em diversos estudos anteriores, tanto no domínio das PME (Calori, Very & Arrègle, 1997), como do setor empresarial vitivinícola (Sousa, 2000; Vivas, 2012). Convém ainda referir que recorreu-se também a fontes secundárias de dados, com base em

---

<sup>25</sup> O questionário possui três secções: Caracterização da empresa (6 questões), Processo Estratégico (10 questões) e Diagnóstico de recursos (24 questões) - cf anexo. O pré-teste à versão inicial do questionário foi feito, por conveniência do pesquisador, em 10 empresas portuguesas do setor vitivinícola português, na região do Alentejo. Desse pré-teste não resultaram correções dignas de relevo ao questionário.

levantamentos bibliográficos especializados e institucionais (EMBRAPA, IBRAVIN, Ministério da Agricultura, etc.).

### **6.3. GIRE<sub>INOV</sub> - A ferramenta integrada de investigação estratégica e inovação**

O estudo utiliza como ferramenta de operacionalização metodológica, a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE), desenvolvida originalmente por Sousa (2000)<sup>26</sup> e, posteriormente, adaptada por outros autores a contextos diferentes de abordagem estratégica, nomeadamente ao contexto de internacionalização (versão GIRE-i)<sup>27</sup>. Estamos, portanto, perante um referencial metodológico consistente e fiável, uma vez que já foi testado e utilizado na abordagem estratégica de empresas vitivinícolas, quer na sua versão original (estratégia corporativa), quer na versão adaptada à internacionalização.

Neste estudo, a GIRE é adaptada a um outro contexto, o contexto de inovação, dando origem assim a uma sua outra versão: a GIRE<sub>INOV</sub>. Essa adaptação (GIRE<sub>INOV</sub>) passa pela redefinição de componentes, variáveis e indicadores a tratar que, a partir de uma revisão bibliográfica aprofundada, evidenciaram relevância para a atividade vitivinícola, na perspetiva estratégica de inovação (ver Figuras 6.2 e 6.5).

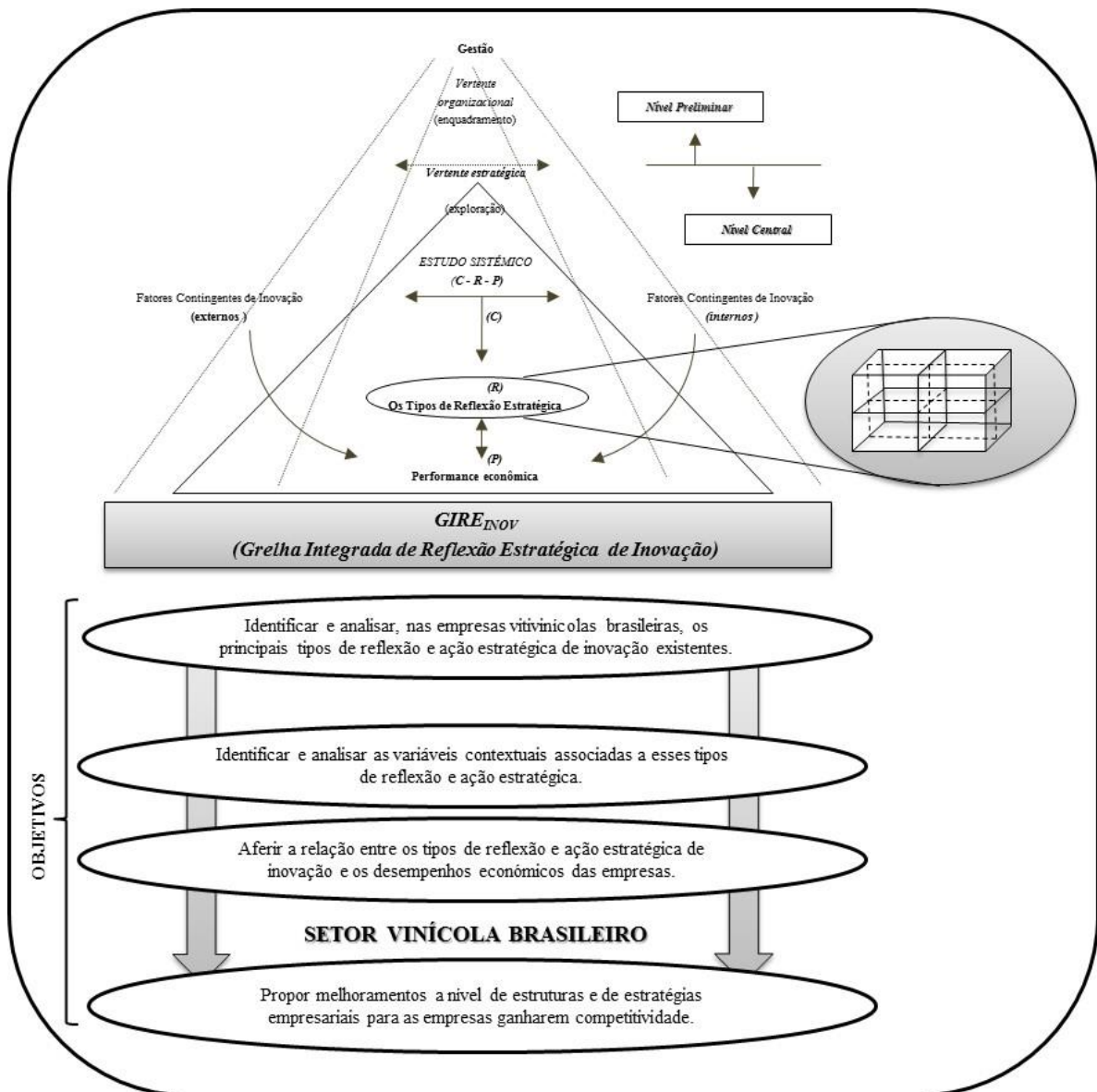
A GIRE<sub>INOV</sub> posiciona o papel da gestão no complexo relacional “empresa – meio envolvente”, respeitando neste interface a opção conceptual pela perspetiva contingente da gestão. A sua estrutura orienta o trabalho de investigação, no sentido de atingir os objetivos previamente estabelecidos, a partir de dois níveis de análise: um nível preliminar, focado na vertente organizacional e análise de recursos; e um nível central, focado na vertente estratégica e análise das relações entre fatores contextuais (C) de inovação, tipos de reflexão e ação estratégica (R) e performance económica (P) – consubstanciando o estudo sistémico C-R-P e, através deste, o alinhamento conceptual pela perspetiva sistémica de abordagem estratégica.

---

<sup>26</sup> Com inspiração nos trabalhos de Calori, Very & Arrègle (1997), entre outros, sobre o planeamento estratégico de pequenas e médias empresas, a GIRE foi especificamente construída para a análise estratégica corporativa do setor vitivinícola, em duas regiões específicas, de países distintos (Alentejo-Portugal e Extremadura-Espanha).

<sup>27</sup> Adaptação feita nos trabalhos de investigação de Vivas (2012).

**Figura 6.2** GIRE<sub>INOV</sub> – Configuração estrutural



Fonte: Inspirado em Sousa (2000).

A GIRE<sub>INOV</sub> tem subjacentes alguns referenciais conceptuais que balizam o sentido do seu desenvolvimento. A secção seguinte sintetiza esses referenciais.

### 6.3.1. Modelo conceptual de base, problemática, hipóteses e objetivos

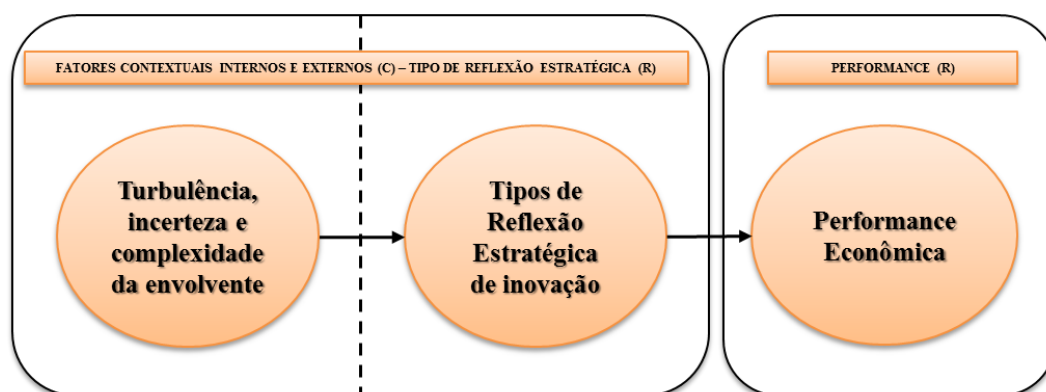
#### 6.3.1.1. Modelo conceptual de base e problemática

A revisão da literatura efetuada tornou evidente que o contexto competitivo das últimas décadas modificou de forma substancial as relações comerciais entre os países e,

principalmente, a relação existente entre as empresas e os seus clientes (Hamel & Prahalad, 1989; Christensen, 2001; Skarzynski & Gibson, 2010). Os avanços das tecnologias de informação e de comunicação, dos transportes, dos processos de produção, dos mecanismos de gestão, bem como as mudanças geradas pelos aspetos ligados à globalização e ao intenso processo de integração das economias, têm influenciado muitas das mudanças que estão ocorrendo na envolvente atual (Drucker, 1989; Kotler & Caslione, 2009), não sendo diferente na indústria vinícola mundial e brasileira. Este novo cenário tem exigido uma postura cada vez mais criativa e inovadora dos gestores, em que a mudança na maneira de pensar e de agir, de questionar os padrões, de busca por novos caminhos, pode determinar *performances* acrescidas e, portanto, o êxito dos negócios (Drucker, 1989; Stacey, 1994; Markides, 1997, 2000).

Nesta linha, o modelo conceptual de base desta pesquisa é ilustrado na figura seguinte:

**Figura 6.3** Modelo Conceptual de Base



Fonte: Elaboração própria.

Este modelo remete-nos ao problema central deste trabalho de investigação, ou seja, “*em que medida os níveis acrescidos de complexidade, de turbulência, de incerteza e de forte pressão competitiva, no mercado brasileiro dos vinhos finos, induzem as empresas brasileiras a uma reflexão e ação estratégica de inovação capaz de promover uma performance económica diferenciada*”.

Ou seja, as relações causais, inerentes a esta problemática, procuram identificar os efeitos diretos e/ou indiretos do meio envolvente (turbulento, imprevisível e cada vez mais

complexo) sobre o processo de reflexão estratégica de inovação das empresas vitivinícolas e, conseqüentemente, sobre a sua *performance* económica.

Concretizando, tendo por base o problema central identificado, procurou-se, com este estudo, analisar as dinâmicas de inovação no setor vitivinícola brasileiro no sentido de obter elementos de resposta para as seguintes questões:

**Questão 01:** *Que envolventes têm as empresas do setor de vinhos brasileiro?*

**Questão 02:** *Que tipos de pensamento e ação estratégica de inovação têm os gestores dessas empresas?*

**Questão 04:** *Que variáveis de contexto lhes estão associadas?*

**Questão 04:** *Em que medida esses tipos de pensamento e ação estratégica de inovação exercem influência sobre o desempenho económico das empresas?*

Em suma, admite-se que as mudanças que o meio envolvente vem sofrendo - alicerçadas em aspetos de descontinuidade, interligação, aumento da complexidade e, conseqüentemente, de incerteza (Stacey, 1995) – induzem novas estratégias nas empresas brasileiras de vinhos, consubstanciando provavelmente uma evolução gradual do paradigma vinícola convencional (com foco unicamente no produto e numa oferta mais ou menos homogénea) para o novo paradigma (com foco nos processos e numa oferta mais ou menos diferenciada e inovadora), com melhores desempenhos económicos.

#### **6.3.1.2. Hipóteses e objetivos do estudo**

Tendo em conta a hipotética lógica enunciada, e que a nova dinâmica da envolvente tem conduzido as empresas de vinhos brasileiras a uma verdadeira pressão concorrencial, influenciada, sobretudo, por ações estratégicas das empresas rivais promovidas a nível mundial, nacional, regional e local, formula-se a seguinte hipótese geral:

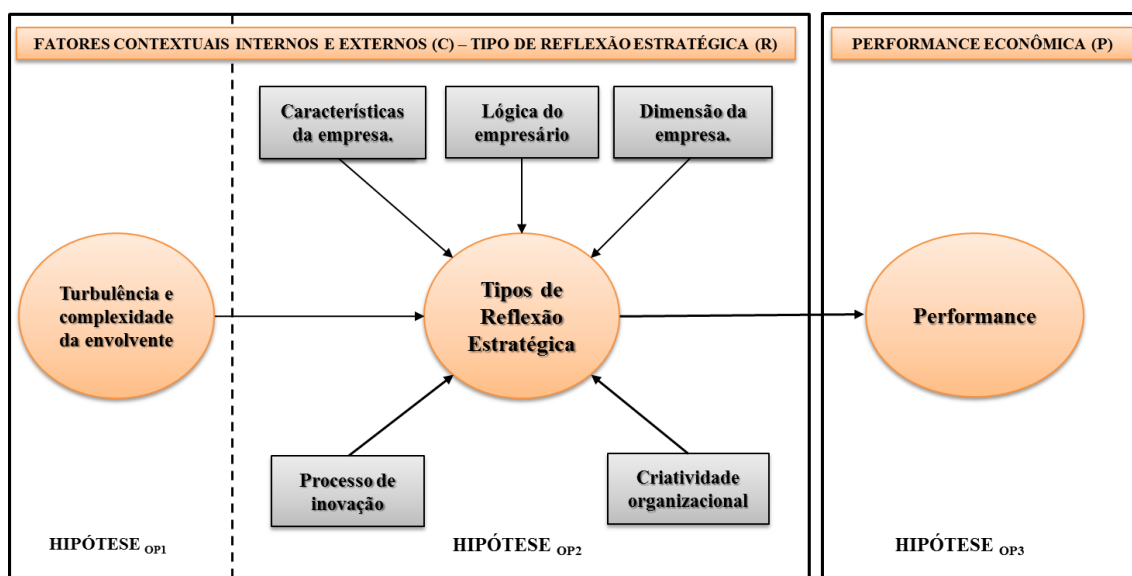
**H<sub>G</sub>** – *O contexto dinâmico e competitivo do setor vitivinícola tem induzido as empresas a diversos tipos de reflexão e ação estratégica de inovação, capazes de promover performances económicas diferenciadas.*

Dada a natureza genérica da hipótese geral, por imperativos de operacionalidade, ela foi desagregada em três hipóteses operacionais a testar:

- HOP1** – A dinâmica competitiva do setor vitivinícola brasileiro reflete níveis acrescidos de complexidade, de turbulência e de incerteza;
- HOP2** – O tipo de reflexão e ação estratégica de inovação das empresas está associado a um conjunto de fatores contextuais;
- HOP3** – Os melhores resultados económicos das empresas estão associados a tipos determinados de reflexão e ação estratégica de inovação.

A figura seguinte articula estas três hipóteses operacionais com o modelo conceptual (mais detalhado), subjacente a este trabalho de investigação:

**Figura 6.4** Modelo conceptual mais detalhado e hipóteses operacionais de pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Face às hipóteses que foram enunciadas, fixou-se como objetivo geral para este trabalho:

**OG** - *Identificar, analisar e avaliar os fatores determinantes do pensamento e ação estratégica de inovação das empresas do setor de vinhos brasileiro e respetivos desempenhos económicos, no contexto nacional e global.*

Este objetivo foi, por sua vez, desagregado nos seguintes objetivos específicos:

- OE1** - Identificar e analisar, nas empresas vitivinícolas brasileiras, os principais tipos de reflexão e ação estratégica de inovação existentes;
- OE2** - Identificar e analisar as variáveis contextuais associadas a esses tipos de reflexão e ação estratégica;
- OE3** - Aferir a relação entre os tipos de reflexão e ação estratégica de inovação e os desempenhos económicos das empresas;
- OE4** - Propor melhoramentos a nível de estruturas e de estratégias empresariais para as empresas ganharem competitividade.

### **6.3.2. Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis de análise dos recursos**

A GIRE<sub>INOV</sub> inclui, conforme já foi referido, um nível preliminar de análise que incide sobre a vertente organizacional das empresas. Foca-se na caracterização genérica da empresa, na caracterização específica do seu processo estratégico de inovação e na análise dos seus recursos. Tem nos questionários (cf. anexo) a principal fonte de recolha de informação, nomeadamente na sua Parte I (Características Gerais da Empresa – questões 1 a 5), Parte II (Processo Estratégico de Inovação – questões 8 a 16) e Parte III (Diagnóstico de Recursos – questões 17 a 40). A tabela seguinte identifica para cada uma das partes do questionário as respetivas variáveis em análise, coincidindo cada uma delas com uma questão do questionário (Qi).

**Quadro 6.1** Diagnóstico da vertente organizacional; variáveis em análise

<b>Parte I</b>	<b>Variáveis de análise</b>
Características Gerais da Empresa	<p>Forma jurídica da empresa (Q1) e número de sócios (Q1.1)  Ano de início da atividade (Q2)  Número de empregados permanentes em 2010 (Q3)  Região vitivinícola (Q4)  Outras atividades da empresa, além das vitivinícolas (Q5 e Q5.1)  Peso no volume de negócios das outras atividades (Q5.2)</p>
<b>Parte II</b>	<b>Variáveis de análise</b>
Processo Estratégico de Inovação	<p>Mudança importante no produto, no processo ou na gestão de 2006 a 2010 (Q8)  Veículo da mudança (Q9)  Número de produtos novos ou muito melhorados entre 2006 e 2010 (Q10)  Foco da mudança (técnico-produtivo ou comercial) (Q11)  Desenvolvimento de novos vinhos (por tipo de vinho) (Q12)  Mudanças relevantes nos processos produtivos (uva e vinho) (Q13)  Mudanças relevantes nos processos de gestão funcional e de estratégia (Q14)  Fatores que impedem novas atividades ou melhoria das existentes (Q15 e Q16)</p>
<b>Parte III</b>	<b>Variáveis de Análise</b>
Recursos Humanos	<p>Habilitações literárias/técnicas (Q17)  Conhecimento e divulgação de ideias/ inovações desenvolvidas ou adotadas (Q18)  Destina recursos para o processo de I&amp;D e de estímulo à criatividade (Q19)  Estimula a adoção e o desenvolvimento de inovações (Q20)  Estimula o pensar livre e a assunção de risco (Q21)  Promove a cooperação e competências para inovar, entre equipas (Q22)</p>
Recursos Organizacionais	<p>Principais objetivos da empresa (Q23)  Tempo dos gestores dedicado aos assuntos técnico-produtivos (Q24)  Tempo dos gestores dedicado aos assuntos comerciais (Q25)</p>
Recursos Técnico-Produtivos	<p>Superfície atual da vinha (Q26.1)  Variação na superfície da vinha desde 2000 (Q26.2 e Q26.3)  Produção de vinho em 2010 por tipo (fino e regional) (Q27.1)  Produção de vinho em 2010 por cor (branco, tinto e rosado) (Q27.2)  Idade média da vinha (Q28)  Compra de uvas a terceiros (Q29)  Compra de vinho a granel a terceiros (Q30)</p>
Recursos Comerciais	<p>Número de marcas de vinho comercializadas em 2006 e 2010 (Q31)  Número de produtos diferentes comercializados em 2006 e 2010 (Q32)  Previsão das vendas de vinho para os próximos três anos (Q33)  Próximos passos em termos de crescimento para os próximos três anos (Q34)  Valor das vendas totais e na exportação em 2008, 2009 e 2010 (Q35.1 e Q35.2)  Porcentagem de vendas, por tipo de vinho e mercado, em 2010 (Q36)  Resultados da empresa em relação ao principal concorrente (Q37)</p>
Recursos Financeiros e de Investimento na Atividade	<p>Peso do investimento em pub e promoção no volume de negócios em 2010 (Q38)  Investimentos na atividade nos períodos 2000 a 2005 e 2006 a 2010 (Q39)  Valor do imobilizado líquido e do resultado líquido em 2008, 2009 e 2010 (Q40)</p>

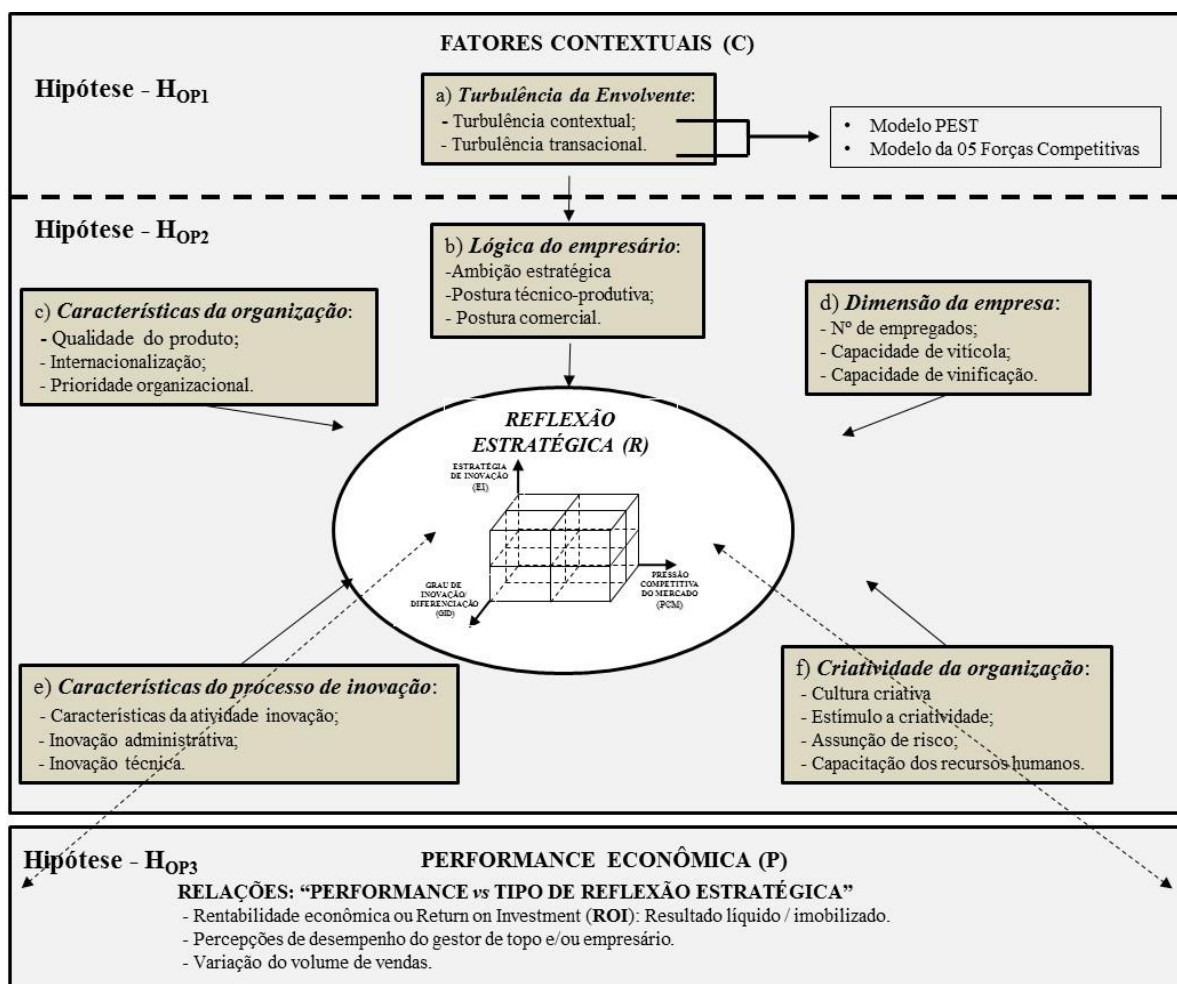
Fonte: Elaboração própria.



### 6.3.3. Exploração da vertente estratégica; estudo sistémico C-R-P (Contexto, Reflexão, Performance) para a inovação

A exploração da vertente estratégica das empresas constitui o núcleo de análise deste estudo e incide sobre três componentes que, direta ou indiretamente, delimitam a abordagem estratégica das empresas, nomeadamente: os fatores contextuais internos e externos (C), os tipos de reflexão e ação estratégica (R) e a performance económica (P). Estes três componentes consubstanciam o denominado estudo sistémico C-R-P (cf. Figura 6.5). Cada fator contextual é constituído por diversas variáveis, tendo cada uma delas indicadores específicos, coincidentes com questões do questionário realizado.

**Figura 6.5** Estudo sistémico “C-R-P”



Fonte: Elaboração própria, a partir de Sousa (2000).

### 6.3.3.1. Fatores Contingentes (C)

No caso específico deste estudo, são utilizados seis fatores contingentes (um externo e cinco internos), retomando dois deles diretamente da GIRE original (“*turbulência da envolvente*” e “*lógica do empresário*”) e propondo mais quatro completamente novos (“*características do processo de inovação*” e “*criatividade da organização*”) ou adaptados (“*características da organização*” e “*dimensão da empresa*”).

#### 6.3.3.1.1. Fatores contingentes externos

Assim, relativamente ao fator contingente externo “*turbulência da envolvente*”, ele é aferido com base em duas dimensões sobre as quais Mintzberg (1979: 268, 1999: 293) se tem debruçado, nomeadamente a sua complexidade e a sua variabilidade: sendo o grau de complexidade definido pelo número de atores ou variáveis envolvidas e respetivas relações, e a variabilidade pelas variações frequentes e/ou amplas que caracterizam a envolvente. Para operacionalizar a análise, dividiu-se o meio envolvente em dois subconjuntos: o contextual e o transaccional.

Para caracterizar o meio envolvente contextual, utilizou-se o modelo PEST<sup>28</sup>. Para a abordagem do meio envolvente transaccional, foi aplicado o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter<sup>29</sup>. A informação decorreu de entrevistas a responsáveis dos organismos que tutelam a atividade vitivinícola, de publicações especializadas e de bases estatísticas. A tabela seguinte evidencia alguns dos aspetos mais importantes a analisar em cada um dos meios envolventes e respetivos modelos de análise:

---

<sup>28</sup> O método PEST é um método de análise qualitativa e caracteriza-se pela análise dos conteúdos vinculados aos contextos Político (P), Económico (E), Sociocultural (S) e Tecnológico (T).

<sup>29</sup> O Modelo das Cinco Forças é também um método de análise qualitativa e caracteriza-se pela análise estrutural da indústria, vinculando a sua análise aos seguintes aspetos (ou forças): rivalidade entre as empresas do setor, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes e ameaça de produtos substitutos.

## Quadro 6.2 Análise da dinâmica do meio envolvente

<b>Envolvente Transacional</b> (Modelo das Cinco Forças Competitivas)	<b>Envolvente Contextual</b> (Modelo PEST)
<p><b>1. Rivalidade interna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Número de concorrentes;</li> <li>→ Taxa de crescimento da indústria;</li> <li>→ Potencial de rentabilidade no médio e longo prazo, entre outros fatores.</li> </ul> <p><b>2. Barreiras à entrada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Economia de escala;</li> <li>→ Exigências de capital;</li> <li>→ Acesso a canais de distribuição e retaliação por parte das empresas já instaladas.</li> </ul> <p><b>3. Poder dos clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Concentração de clientes vs de empresas;</li> <li>→ Custo de mudança do cliente e seu nível de informação;</li> <li>→ Relação entre preço e produtos substitutos.</li> </ul> <p><b>4. Poder dos fornecedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Custos de mudança (fornecedores e empresa);</li> <li>→ Concentração de fornecedores e custo relativo às compras totais da indústria;</li> </ul> <p><b>5. Ameaça dos substitutos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Preços dos substitutos;</li> <li>→ Custos de mudança;</li> <li>→ Propensão do comprador a substituir.</li> </ul>	<p><b>1. As pressões políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Políticas de desenvolvimento regional;</li> <li>→ Restrições nas políticas do setor;</li> <li>→ Mudanças estruturais nos aspetos de regulação da indústria.</li> </ul> <p><b>2. As pressões económicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ A competição global;</li> <li>→ Novas alianças industriais;</li> <li>→ Recessões e depressões na economia mundial.</li> </ul> <p><b>3. As pressões socioculturais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Questões ambientais e éticas;</li> <li>→ Aspetos ligados à qualidade de vida no trabalho;</li> <li>→ Mudanças no papel dos gestores.</li> </ul> <p><b>4. As pressões tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ciclos mais curtos de inovação;</li> <li>→ Redução do tempo na colocação no mercado;</li> <li>→ Aumento da conectividade global.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, com base em Chevalier-Roignant & Trigeorgis (2011), Cousins *et. al.* (2008) e Santos (2008).

### 6.3.3.1.2. Fatores contingentes internos

No que concerne aos fatores contingentes internos, eles vêm reforçar a *análise baseada nos recursos* (também realizada no nível preliminar de análise da GIRE<sub>INOV</sub>). São cinco e privilegiam a vertente interna das empresas. Em detalhe, esses fatores são:

### ➤ *Lógica do empresário*

A lógica do empresário é caracterizada a partir de três variáveis, inspiradas em Marchesnay (2004), cada uma delas com indicadores específicos, coincidentes com questões (Qi) do questionário (cf. apêndice A), nomeadamente:

- A postura técnico-produtiva: o seu indicador é a respetiva percentagem do tempo de trabalho (Q24);
- A postura comercial: o seu indicador é também a respetiva percentagem do tempo de trabalho (Q25);
- A ambição estratégica: tem, como indicadores, o objetivo de crescimento para os próximos três anos (Q33 e Q34) e o investimento em publicidade e em termos globais (Q38 e Q39).

### ➤ *Características da organização*

A natureza da atividade organizacional, com inspiração em Czinkota *et al* (2009), Sharma & Erramilli (2004) e Mintzberg (1994), é apreendida, neste estudo, por três variáveis e respetivos indicadores (identificados com questões do questionário - Qi):

- Qualidade: aferida pela percentagem de vinhos finos produzidos e comercializados no último ano - 2010 (Q27.1 e Q36.1);
- Internacionalização: que tem como indicadores a percentagem de vendas no mercado internacional (média 2008 a 2010) e de vinho fino exportado (2010) - (Q35.2 e Q36.2);
- Prioridade organizacional: definida com base na importância dada aos objetivos e metas da empresa (Q23).

### ➤ *Dimensão da empresa*

A dimensão da empresa é definida com base em três variáveis e respetivos indicadores identificados com algumas questões do questionário, nomeadamente:

- O número de empregados: que tem como indicador o número total de empregados permanentes no ano de 2010 (Q3);
- A capacidade vitícola: aferida pela superfície atual da vinha e pela variação da sua dimensão tendo como referência o ano de 2000 (Q26);
- A capacidade de vinificação: medida com base nas quantidades de vinhos produzidos em 2010, por tipo e cor (Q27.1 e Q27.2); pela percentagem de vinhos e de uvas comprados a terceiros (Q29 e Q30); e pelo número de marcas e de produtos diferentes comercializados pela empresa (Q31 e Q32).

➤ ***Características do processo de inovação***

Este fator, partindo das concepções de Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), Hamel & Breen (2007) e Tsai, Chuang & Hsieh (2008) para as inovações técnicas (de produto e de processo) e inovações administrativas (de gestão), é apreendido por três variáveis macro, tendo cada uma delas alguns indicadores que são recolhidos através de questões específicas (Qi) do questionário implementado:

- Características gerais da atividade de inovação: identificadas a partir da natureza do processo de inovação da empresa (Q9 a Q12);
- Inovação técnica: aferida pelos procedimentos de inovação adotados ao nível do produto e dos processos de produção da empresa, nomeadamente de produção da uva (Q13.1 a Q13.5) e de elaboração do vinho (Q13.6 a Q13.10);
- Inovação administrativa: aferida pelos procedimentos de inovação na gestão funcional (Q14.1 a Q14.4) e na gestão estratégica (Q14.5 a Q14.8).

➤ ***Ambiente criativo da organização***

Este fator, com base nas concepções de Schumpeter (1934), Markides & Giroske (2005), OCDE (2005) e Freeman & Soete (2008) para a *inovação cultural*, é apreendido a partir de quatro variáveis, tendo cada uma delas também indicadores identificados com questões específicas (Qi) do questionário:

- A cultura criativa: que procura identificar se a liderança da empresa estimula a divulgação de inovações desenvolvidas e adotadas dentro da organização (Q18);

- O estímulo à criatividade: aferido a partir de dois indicadores sobre a afetação de recursos ao processo de I&D, nomeadamente financeiros (Q19) e humanos, premiando os indutores de ideias (Q20);
- A assunção de Risco: aferida com base nas ações de estímulo ao questionamento, dinâmica de ação e exploração de oportunidades (Q21);
- A capacitação dos Recursos Humanos: aferida pela promoção de ações de cooperação e de capacitação dos recursos humanos (Q22).

### 6.3.3.2. Tipos de Reflexão Estratégica de Inovação (R)

No que respeita aos tipos de reflexão estratégica<sup>30</sup>, identificaram-se três dimensões que, articuladas entre si, dão origem a diferentes tipos de reflexão estratégica de inovação. Essas dimensões são:

- A estratégia de inovação das empresas (EI);
- O grau de inovação/diferenciação (GID);
- A pressão competitiva do mercado (PCM).

As três dimensões consubstanciam uma análise denominada “Empresa-Produto-Mercado”, com as seguintes características: na vertente da Empresa, procurou-se caracterizar as estratégias de inovação das empresas (EI), numa ótica de inovação múltipla, tendo por base as conceções de Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), Hamel & Bueno (2007) e Tsai, Chuang & Hsieh (2008), nomeadamente as designadas inovações administrativas ou sistémicas (focadas no modelo de negócio e/ou de gestão da organização) e as inovações técnicas ou de componentes (focadas no produto ou serviço e/ou no processo); na vertente do Produto, o diagnóstico parte da análise do grau de inovação/diferenciação (GID) que, seguindo as perspetivas de Abernathy & Clark (1985), Tidd, Bessant & Pavitt (2003), Markides & Giroske (2005) e Sarkar (2007, 2010 e 2014), pode ser identificado como mais radical ou mais incremental, ou seja, respetivamente, de grau mais forte e de rutura ou de grau mais fraco e gradual (tanto a nível administrativo como a nível técnico); na vertente do Mercado: a análise baseia-se na observação dos

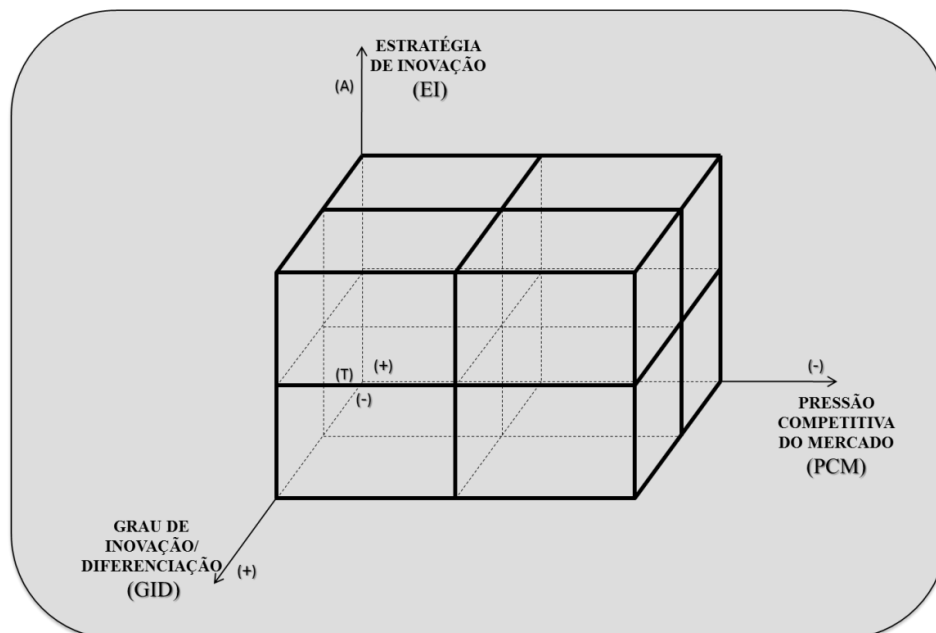
---

<sup>30</sup> Convém lembrar que o termo “reflexão” é aqui utilizado na sua conceção mais ampla, para abarcar o conceito de abordagem, incluindo neste não só o pensamento mas também a ação.

níveis de pressão competitiva do mercado (PCM) que, de acordo com Ansoff (1977), Porter (1985) e Sarkar (2007, 2010, 2014), podem ser maiores ou menores, consoante a lógica de posicionamento estratégico da empresa, os níveis de rivalidade dentro do setor e a estrutura de mercado subjacente.

O cruzamento destas três dimensões gera, assim, um espaço tridimensional de análise (cf. Figura 6.6) que consubstancia, em termos de inovação, formas alternativas das Empresas definirem e abordarem os seus domínios de Produtos e de Mercados (problema do empreendedor) e construirém estruturas e processos (problemas administrativos e técnicos) para alcançarem o sucesso.

**Figura 6.6** O espaço tridimensional de reflexão estratégica de inovação.



Fonte: Elaboração própria.

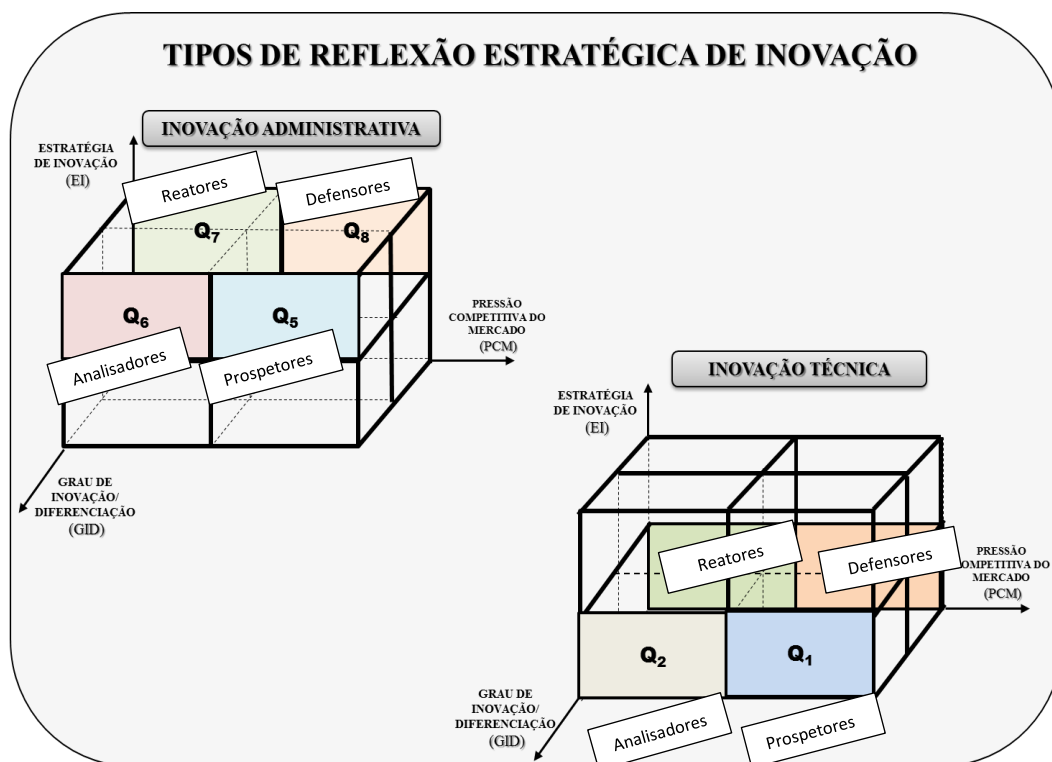
Esta análise tridimensional classifica a reflexão estratégica de inovação das empresas no eixo da **estratégia de inovação (EI)**, como administrativa (inovações a nível da gestão e no modelo de negócio – quatro quadrantes superiores do cubo) ou técnica (inovações de produtos/serviços e processos – quatro quadrantes inferiores do cubo), no eixo do **grau de inovação/diferenciação (GID)**, como de baixo ou elevado nível de inovação/diferenciação, e no eixo da **pressão competitiva de mercado (PCM)**, como de baixo ou alto grau de pressão competitiva.

Com esta classificação, são identificados oito tipos de reflexão estratégica de inovação, cada um deles correspondendo a um quadrante do espaço estratégico. Esses tipos de reflexão estratégica de inovação são denominados, seguindo a tipologia de Miles & Snow (1978, 2005), como:

- i) Prospektores (Quadrantes Q1 e Q5);
- ii) Analisadores (Quadrantes Q2 e Q6);
- iii) Reatores (Quadrantes Q3 e Q7);
- iv) Defensores (Quadrantes Q4 e Q8);

Estes, uma vez articulados com inovações administrativas (na gestão) ou técnicas (na produção de uvas e de vinho), dão origem aos oito tipos de reflexão estratégica de inovação (cf. Figura 6.7).

**Figura 6.7** Os oito tipos de reflexão estratégica de inovação



Fonte: Elaboração própria.

Os quadros 6.3 e 6.4 detalham as coordenadas de posicionamento e os perfis específicos dos quatro tipos de reflexão estratégica de inovação técnica e dos quatro tipos de reflexão estratégica de inovação administrativa.



**Quadro 6.3** Classificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação técnica

Grau de Inovação / Diferenciação	<b>Alto</b>	<p><b>Analizador Técnico</b>  <b>Q2 - (GID<sup>+</sup>EI<sup>T</sup>PCM<sup>+</sup>)</b></p> <p>Empresas com ações focadas nos produtos, serviços ou processos, para maior eficiência de custos; com bom grau de inovação, embora não sejam tão inovadoras quanto os prospectores; fazem muitas ações de monitorização dos principais concorrentes (são cautelosas no mercado) e uma seleção cuidadosa de novas avenidas de desenvolvimento. Estão entre o perfil dos prospectores e dos defensores, seguindo muitas vezes os primeiros no domínio de novos produtos e processos.</p>	<p><b>Prospetor Técnico</b>  <b>Q1 - (GID<sup>+</sup>EI<sup>T</sup>PCM<sup>-</sup>)</b></p> <p>Empresas focadas em novos produtos, serviços ou processos, com perfil muito empreendedor e que implementam muitas ações estratégicas de inovação, normalmente de rutura. Têm orientação para o crescimento e procuram oportunidades de mercado, envolvendo-se em muitas ações competitivas com assunção de riscos.</p>
	<b>Baixo</b>	<p><b>Reator Técnico</b>  <b>Q3 - (GID<sup>-</sup>EI<sup>T</sup>PCM<sup>+</sup>)</b></p> <p>Empresas conservadoras que, embora focadas nos produtos e processos, possuem pouco domínio e consistência da matriz produtos/ mercados; deixam-se levar, por receio, pelos acontecimentos e têm na mera reação a fatores externos a sua postura dominante. Revelam uma fraca abordagem estratégico-inovadora.</p>	<p><b>Defensor Técnico</b>  <b>Q4 - (GID<sup>-</sup>EI<sup>T</sup>PCM<sup>-</sup>)</b></p> <p>Empresas que, centrando-se na estabilidade dos seus produtos, serviços e processos, desencadeiam ações estratégicas para vedar (defender) parte do seu mercado. Dão especial atenção aos clientes, mas são muito pouco inovadoras.</p>
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
		<b>Pressão Competitiva do Mercado</b>	

Fonte: Elaboração própria.

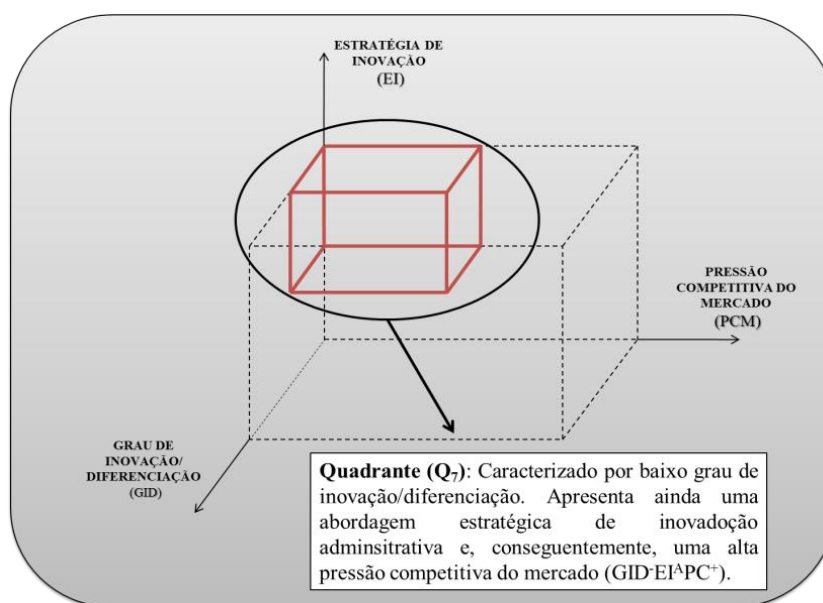
**Quadro 6.4** Classificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação administrativa

Grau de Inovação / Diferenciação	<b>Alto</b>	<p><b>Analizador Administrativo</b>  <b>Q6 - (GID<sup>+</sup>EI<sup>A</sup>PCM<sup>+</sup>)</b></p> <p>Empresas com ações focadas na gestão funcional e no modelo de negócio para maior eficiência de custos; com bom grau de inovação, embora não sejam tão inovadoras quanto as prospectoras; fazem muitas ações de monitorização dos principais concorrentes (são cautelosas no mercado) e uma seleção cuidadosa de novas formas de fazer negócio. Estão entre o perfil dos prospectores e dos defensores, seguindo muitas vezes os primeiros no domínio de novos modelos de gestão de negócios.</p>	<p><b>Prospetor Administrativo</b>  <b>Q5 - (GID<sup>+</sup>EI<sup>A</sup>PCM<sup>-</sup>)</b></p> <p>Empresas focadas em novas formas de gestão funcional e de modelos de negócio, com perfil muito empreendedor e que implementam muitas ações estratégicas de inovação, normalmente de rutura. Têm orientação para o crescimento e procuram oportunidades de mercado, envolvendo-se em muitas ações competitivas com assunção de riscos.</p>
	<b>Baixo</b>	<p><b>Reator Administrativo</b>  <b>Q7 - (GID<sup>-</sup>EI<sup>A</sup>PCM<sup>+</sup>)</b></p> <p>Empresas conservadoras que, embora focadas na sua gestão funcional e modelo de negócio, possuem pouco domínio dos mesmos; deixam-se levar, por receio, pelos acontecimentos e têm na mera reação a fatores externos a sua postura dominante. Revelam uma fraca abordagem estratégico-inovadora.</p>	<p><b>Defensor Administrativo</b>  <b>Q8 - (GID<sup>-</sup>EI<sup>A</sup>PCM<sup>-</sup>)</b></p> <p>Empresas que, centrando-se na melhoria incremental dos seus instrumentos de gestão ou do seu modelo de negócio, desencadeiam através de uma estrutura estável, ações estratégicas para vedar (defender) parte do seu mercado. Dão especial atenção aos clientes, mas são muito pouco inovadoras.</p>
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
		<b>Pressão Competitiva do Mercado</b>	

Fonte: Elaboração própria.

A título de exemplo e para uma visualização mais clara do posicionamento e do perfil de um arquétipo de reflexão estratégica no espaço tridimensional, ilustra-se na Figura 6.8 o arquétipo Reator Administrativo (Quadrante 7). Neste caso as empresas atuam num espaço negocial caracterizado por elevados níveis de competitividade e apresentam pouca capacidade de diferenciação a nível da inovação administrativa, limitando-se normalmente a reagir aos acontecimentos (GID<sup>-</sup>EI<sup>A</sup>PC<sup>+</sup>).

**Figura 6.8: O tipo de reflexão estratégica de inovação Reator Administrativo (Q7)**



Fonte: Elaboração própria.

A recolha de informação para aferir cada uma das três dimensões, que estão na base da identificação dos oito tipos de reflexão estratégica de inovação referidos, é feita através das respostas dadas à questão 7 do questionário (composta por seis sub-questões ou variáveis de análise)<sup>31</sup>:

<sup>31</sup> Será importante salientar que este formato de questões, em termos de estrutura e de escala, já foi utilizado e testado em diversos estudos anteriores, nomeadamente em Calori, Very & Arrègle (1997), Sousa (2000) e Vivas (2012).

7. As frases seguintes relacionam-se com o processo estratégico de inovação da empresa. Em cada uma das frases indique, por favor, no eixo de graduação 1 a 5, a opção (graduação) mais adequada à sua opinião.						
<b>A<sub>1</sub></b>	Totalmente de acordo com A <sub>1</sub>	Mais de acordo com A <sub>1</sub>	Igualmente de acordo com A <sub>1</sub> e A <sub>2</sub>	Mais de acordo com A <sub>2</sub>	Totalmente de acordo com A <sub>2</sub>	<b>A<sub>2</sub></b>
	1	2	3	4	5	
<b>O processo estratégico de inovação da empresa assenta essencialmente...</b>						
7.1 - ... nos produtos e sua qualidade.	-----				7.1 - ... no marketing e noutros aspetos organizacionais.	
7.2 - ... nos processos produtivos e respetivas tecnologias de produção.	-----				7.2 - ... no modelo de negócio desenvolvido pela empresa (aspetos de gestão global, estrutura empresarial, distribuição, sistema de informação ..).	
7.3 - ... em melhorias incrementais em alguns ativos empresariais existentes.	-----				7.3 - ... na rutura com alguns ativos empresariais existentes.	
7.4 - ... em pequenas mudanças nos produtos, nos processos e na gestão.	-----				7.4 - ... em mudanças de fundo nos produtos, nos processos e na gestão.	
7.5 - ... em alguma diferenciação para se manter nos atuais mercados caracterizados por uma grande pressão competitiva.	-----				7.5 - ... em diferenciação significativa para baixar a pressão competitiva sobre si e evoluir para novos mercados.	
7.6 - ... na procura de melhores capacidades de respostas nos atuais mercados.	-----				7.6 - ... na procura de melhores capacidades de penetração da empresa em novos mercados.	

De referir que a independência teórica das três dimensões assumidas (GID, EI e PCM) é testada na prática através de uma “Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP)<sup>32</sup>” exploratória, onde cada fator deve explicar uma parte significativa da variância total. Os resultados devem confirmar a independência das três dimensões. Aplica-se também uma “Análise de Clusters<sup>33</sup>” para agrupar as empresas em função dos vários tipos de reflexão estratégica de inovação, de modo a que cada empresa apresente características similares às de todas aquelas que pertencem ao mesmo *cluster* e diferenciadas das dos demais *clusters*. Por fim, testa-se a consistência da abordagem utilizada para identificar os tipos de reflexão estratégica de inovação, mediante uma “Análise Discriminante<sup>34</sup>”.

<sup>32</sup> A Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP) é uma técnica multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, (combinações lineares das variáveis originais), designadas por “componentes principais” (Maroco, 2007: 329).

<sup>33</sup> A Análise de *Clusters* é uma técnica de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogêneos relativamente a uma ou mais características comuns (Maroco, 2007: 419).

<sup>34</sup> A Análise Discriminante é, também, uma técnica de estatística multivariada cujos objetivos são: (i) a identificação das variáveis que melhor diferenciam (ou discriminam) entre dois ou mais grupos de indivíduos estruturalmente diferentes e mutuamente exclusivos; (ii) a utilização dessas variáveis para criar um “índice” ou “função discriminante” que representa de forma parcimoniosa as diferenças entre os grupos; e (iii) a utilização desta função discriminante para classificar *a priori* novos indivíduos nos grupos (Maroco, 2007: 513).

### 6.3.3.3. Performance Económica (P)

No intuito de aferir a *performance* económica, utilizou-se a ROI (*return of investment*), resultante do rácio médio dos últimos três anos (2008 a 2010) entre o resultado líquido e o imobilizado líquido (cf. questão 40 do questionário). Este indicador foi utilizado também por Sousa (2000).

40. Qual o valor das seguintes rubricas ( <i>valor aproximado, em milhares de Reais</i> )?			
	2008	2009	2010
40.1 - Imobilizado líquido			
40.2 - Resultado líquido			

No entanto, se a ROI é reconhecida como uma medida bastante utilizada na literatura para medir a *performance* (Mações, 2011; Sousa, 2000; Damanpour & Evan, 1984), ela é também de difícil obtenção porque, muitas vezes, os inquiridos têm relutância em divulgar os dados contabilísticos que lhe servem de cálculo.

Assim, para atenuar o risco decorrente deste problema, incluímos no estudo também o indicador “variação do valor das vendas totais” de cada empresa, entre 2008 e 2010<sup>35</sup>, aferido através da questão 35.1 do questionário. Trata-se também de um indicador já testado e utilizado por Vivas (2012).

35. Valor das vendas da empresa ( <i>milhares de Reais</i> ):			
	2008	2009	2010
35.1 – Valor total de vendas			

Para além deste segundo indicador, foram ainda introduzidos indicadores de perceção, baseados nas perceções dos gestores de topo quanto à *performance* da sua empresa em relação ao seu principal concorrente, no período 2008-2010 (cf. questão 37 do questionário). Trata-se de uma medida já testada por Mações (2010), ao aplicá-la a um conjunto de empresas do setor do calçado e também do setor do têxtil, em Portugal.

<sup>35</sup> Em % média 2008-2010.

37. Considerando o período de 2008-2010 identifique nas perguntas seguintes as respostas mais adequadas à sua empresa. Para tanto, por favor, utilize a escala: 1-Muito pior; 2- Algo pior; 3-Equiparável; 4- Algo melhor; 5 – Muito melhor.	
Considerando os resultados da sua empresa relativamente ao seu principal concorrente, como classificaria a sua <i>performance</i> ?	
37.1 – Evolução das vendas.	
37.2 – Evolução de resultado líquido.	
37.3 – Retenção dos clientes existentes.	
37.4 – Angariação de novos clientes.	
37.5 – Sucesso dos novos produtos.	
37.6 – Qualidade dos produtos / serviços prestados	

Visando explorar os resultados deste conjunto de variáveis, bem como da ROI e da variação do valor das vendas, aplicou-se a “Análise de Variância Simples (ANOVA)<sup>36</sup>”, para verificar o efeito de cada variável de medida na *performance* (variável dependente) e, posteriormente, a “Análise de Variância Multivariada (MANOVA)<sup>37</sup>”, com o objetivo de verificar a *performance* de cada grupo identificado na análise de *clusters*, em termos médios, relativamente às variáveis de medida da *performance* da empresa.

## 6.4. Tratamento e análise dos dados

### 6.4.1. Instrumentos e técnicas

O tratamento dos dados recolhidos, conforme tivemos já oportunidade de referir ao longo deste capítulo, articula análise quantitativa com análise qualitativa.

No caso do questionário, para o tratamento quantitativo foi utilizado o *software* “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)<sup>38</sup>”, na sua versão 18. Este tratamento incluiu diversas técnicas estatísticas, nomeadamente a Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP), para confirmação empírica das três dimensões que suportam a identificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação; a Análise de *Clusters* para os

<sup>36</sup> A Anova é uma técnica de análise univariada que, a partir de variáveis exógenas, também designadas independentes, compara as médias de duas ou mais populações de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes, comparando, para isso, a variância dentro das amostras ou grupos (variância residual, dos erros ou dentro dos grupos) com a variância entre as amostras ou grupos (variância do fator ou entre grupos) - cf. Pestana & Gageiro (2008: 273).

<sup>37</sup> A Manova é uma técnica de análise multivariada que considera o efeito das variáveis independentes (fatores ou concomitantes), num conjunto de variáveis dependentes. Trata-se de uma análise de variância multivariada que deteta diferenças que não seriam detetadas, à partida, por múltiplas Anovas (Pestana & Gageiro, 2008: 369-371).

<sup>38</sup> SPSS é um *software aplicativo* de tratamento estatístico que transforma os dados em informação pertinente e importante.

respetivos agrupamentos de empresas; a Análise Discriminante para testar a consistência desses agrupamentos; as Anovas e as Manovas para a comparação de médias e identificação das variáveis e indicadores significativos e de diferenciação dos perfis de cada tipo de reflexão estratégica de inovação e também da *performance*.

No que concerne ao tratamento qualitativo foi utilizada, para caracterizar a dinâmica competitiva do meio envolvente do setor vitivinícola (fatores contextuais externos), a “*Análise Estrutural das Cinco Forças Competitivas*” de Michael Porter, na envolvente transacional, e a “*Análise PEST*” na envolvente contextual.

#### **6.4.2. Identificação dos tipos de reflexão estratégica com base nas três dimensões**

A confirmação empírica da ortogonalidade das três dimensões (Grau de Inovação/Diferenciação – GID; Estratégia de Inovação – EI; Pressão Competitiva do Mercado - PCM) e da sua consistência respetiva, fez-se com base na Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP) (rotação varimax), a partir das 6 variáveis incluídas na questão 7 do questionário (conforme referido anteriormente). Deste procedimento de análise surgem três fatores ortogonais, explicando cada fator uma parte significativa da variância total. Este resultado preliminar confirma a independência das dimensões e a sua consistência para ser utilizada na identificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação.

#### **6.4.3. Constituição de grupos de empresas segundo o tipo de reflexão estratégica**

Os arquétipos das empresas são constituídos com base na análise de *clusters*, utilizando as três dimensões ortogonais identificadas como variáveis ativas. Identificam-se *a priori* 8 tipos de reflexão estratégica de inovação.

#### **6.4.4. Relações entre variáveis contingentes (C), tipos de reflexão estratégica (R) e performance económica (P)**

Inicialmente testa-se a hipótese operacional 1, sobre a turbulência e incerteza da envolvente, aplicando-se a análise PEST e a análise estrutural de Porter, respetivamente, às envolventes contextual e transacional das empresas brasileiras de vinhos.

Posteriormente testa-se a hipótese operacional 2, subjacente à associação entre variáveis contingentes (C) e tipos de reflexão estratégica de inovação (R). O teste inclui a análise de variância simples (ANOVA) de cada variável de contexto para os vários grupos de empresas, identificados com os tipos de reflexão estratégica de inovação (comparados dois a dois). As medidas básicas de comparação estatística são as médias (cf. tabela 6.1). Estas análises proporcionam uma “leitura na horizontal”, ou seja, permitem identificar para cada variável contingente as diferenças significativas entre grupos de empresas e uma “leitura na vertical” que nos permite traçar o perfil de cada grupo de empresas (tipo de reflexão estratégica de inovação) associado às variáveis contingentes.

**Tabela 6.1** Relações entre variáveis contingentes (C) e tipos de reflexão estratégica (R)

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Prospetor Técnico		Analisador Técnico		Reator Técnico		Defensor Técnico		Prospetor Administrativo		Analisador Administrativo		Reator Administrativo		Defensor Administrativo	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP

Nota: M - média; DP - desvio padrão.

Depois, testa-se a hipótese operacional 3 sobre a relação entre os tipos de reflexão estratégica de inovação (R) e a *performance* económica (P). Ou seja, enquanto na fase anterior se evidenciam as práticas empresarias em função das características do contexto, nesta fase procura-se determinar se esses comportamentos estão associados à *performance*. Para isso, realiza-se também uma análise de variância entre as variáveis de *performance* económica e os vários tipos de reflexão estratégica de inovação, comparando as respetivas médias (duas a duas) – cf. tabela 6.2.

**Tabela 6.2** Relações entre tipos de reflexão estratégica (R) e *performance* (P)

TIPOS DE REFLEXÃO PERFORMANCE	Prospetor Técnico		Analisador Técnico		Reator Técnico		Defensor Técnico		Prospetor Administrativo		Analisador Administrativo		Reator Administrativo		Defensor Administrativo	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP

Nota: M - média; DP - desvio padrão.

## 6.5. Síntese do capítulo

Este capítulo apresentou o desenho metodológico da investigação, tendo clarificado o posicionamento conceptual (sistémico-contingente) e metodológico (empírico-formal) adotado. Em termos concretos, começou por delimitar o campo de observação da pesquisa, não só em termos temporais<sup>39</sup>, mas também espaciais<sup>40</sup>, e as fontes de informação (primárias e secundárias) mais importantes para a realizar. Foram ainda explicitados os objetivos e as hipóteses operacionais de investigação a serem testadas.

De seguida foi apresentada a *framework* de operacionalização metodológica, concebida especialmente para este estudo: a GIRE<sub>INOV</sub> - Grelha Integrada de Reflexão Estratégica para a Inovação. Esta Grelha proporciona um nível preliminar de análise (de recursos empresariais) que consubstancia um diagnóstico da vertente organizacional das empresas, tendo, para o efeito, sido selecionado um conjunto de variáveis e indicadores. A GIRE<sub>INOV</sub> proporciona ainda, num nível central de análise, consubstanciando a exploração da vertente estratégica das empresas através do designado estudo sistémico C-R-P (Contexto, Reflexão, Performance) para a inovação. Para o efeito, foi também feita uma seleção de variáveis e indicadores pertinentes, com base em referenciais conceptuais consolidados.

O tratamento e análise dos dados recolhidos articulam análise quantitativa<sup>41</sup> com análise qualitativa<sup>42</sup>. Para o tratamento quantitativo, foi utilizado o *software* “*Statiscal Package for the Social Sciences (SPSS)*”, nas suas versões 18 e 21.

---

<sup>39</sup> De 2005 a 2010 para o diagnóstico das empresas, estendendo-se a 2000 para o seu meio envolvente.

<sup>40</sup> As principais regiões vitivinícolas brasileiras - Serra Gaúcha no Estado do Rio Grande do Sul, São Joaquim no Estado de Santa Catarina e Vale do São Francisco nos Estados de Pernambuco e Bahia. De referir que, de uma base amostral de 768 empresas existentes nestas três regiões, responderam ao questionário implementado 108 empresas, o que representa uma taxa de resposta de 14,1%.

<sup>41</sup> Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP), Análise de *Clusters*, Análise de Variância Simples (ANOVAS), Análise de Variância Multivariada (MANOVAS) e Análise Discriminante.

<sup>42</sup> Análise Estrutural das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter e Análise PEST.



## **Capítulo 7**

---

### **Resultados: CONTEXTO EMPRESARIAL, PROCESSO ESTRATÉGICO DE INOVAÇÃO E DIAGNÓSTICO DE RECURSOS**



*“... as empresas obtêm uma vantagem competitiva sustentável a partir dos seus recursos considerados estratégicos. Esses recursos são a base para a formulação de uma estratégia que garanta um desempenho superior” (Barney, 1991).*

## **7.1. Nota introdutória**

Este capítulo, com base em análises estatísticas univariadas às respostas dos questionários, apresenta os respectivos resultados. O capítulo foi organizado em três seções, dedicando-se a primeira ao contexto empresarial das empresas, a segunda ao seu processo estratégico de inovação e a terceira ao diagnóstico dos recursos empresariais.

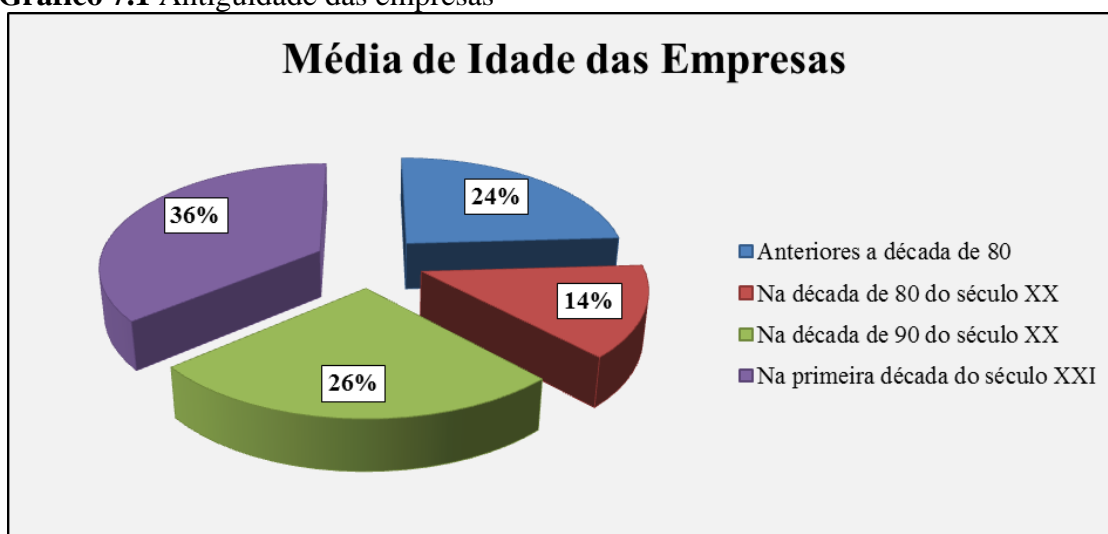
## **7.2. Características gerais das empresas**

A população vinícola brasileira encontra-se distribuída de forma bastante heterogénea. O Estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor de vinhos finos e regionais do país, sendo responsável por cerca de 90% da produção nacional, segundo dados do Ibravin. Este facto não poderia deixar de se refletir na distribuição da nossa amostra, pelo que cerca de 93% das empresas estudadas são do Estado do Rio Grande do Sul, 5% estão localizadas nos Estados de Pernambuco e Bahia, e 2% no Estado de Santa Catarina.

O processo de caracterização das empresas inquiridas teve em linha de conta um conjunto de seis variáveis, nomeadamente: i) a sua forma jurídica; ii) o número de sócios; iii) o início da atividade; iv) o número de empregados; v) a existência de outras atividades correlacionadas, para além da produção, transformação e comercialização de vinhos; vi) o peso dessas atividades correlacionadas no volume de negócios global da empresa.

No tocante à forma jurídica, destaca-se a expressiva participação de empresas privadas (92,5% da amostra), do tipo individual, por quotas ou anónimas, contra uma muito menor expressão (7,5%) de empresas de carácter associativo, essencialmente cooperativas. A maioria das empresas (62%) instalou-se já após o início da década de 90 do século XX e só cerca de um quarto (24%) entre o período que compreende o início do século XX e finais da sua década de 70, período fortemente marcado pela imigração italiana e alemã direcionada à região sul do Brasil, sendo, portanto, mais antigas (cf. Gráfico 7.1).

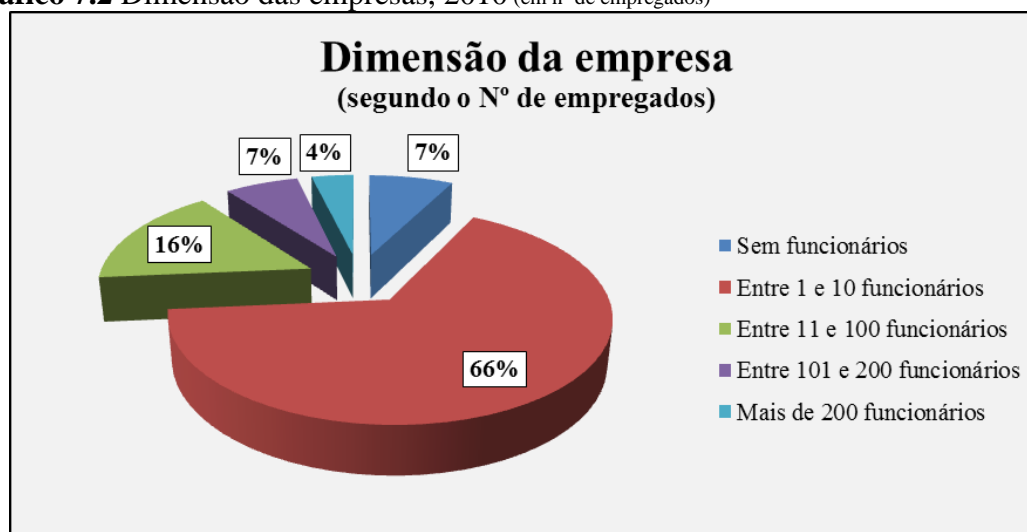
**Gráfico 7.1** Antiguidade das empresas



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

A dimensão das empresas, segundo o número de empregados permanentes em 2010, apresenta-se bastante concentrada no grupo que tem entre 1 e 10 empregados (66% da amostra). Se a isso somarmos 7% de empresas que declararam não ter qualquer empregado, pode-se concluir que quase três quartos das empresas (73%) integram o segmento das micro e pequenas empresas, ou empresas de caráter familiar (cf. Gráfico 7.2). Neste contexto, o número de sócios por empresa é um indicador pouco relevante, daí que poucas empresas tenham respondido a essa questão.

**Gráfico 7.2** Dimensão das empresas, 2010 (em nº de empregados)



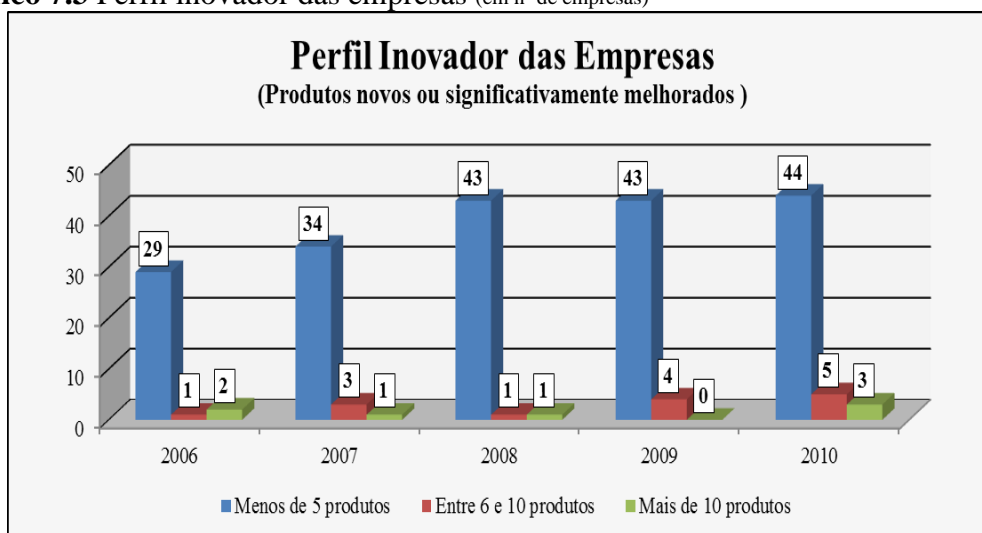
Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

No que concerne ao desenvolvimento de outras atividades, para além da vitivinicultura, contou-se que quase metade das empresas (46%) tem outro negócio. No entanto o peso das receitas oriundas dessas atividades, no volume total de negócios dessas empresas, é relativamente pouco expressivo: varia entre 10% e 20% da receita total, na maioria das empresas.

### 7.3. O processo estratégico de inovação das empresas

O processo estratégico de inovação das empresas do setor vinícola brasileiro é fortemente marcado por iniciativas endógenas, pois cerca de 85% das empresas afirmaram que as atividades de melhoria e/ou de mudanças significativas desenvolvidas, ocorrem principalmente dentro da empresa ou do grupo a que pertencem. As ações de inovação são, na sua grande maioria, centradas nos aspetos técnico-produtivos de produtos e de processos, levando tal facto à conclusão que uma parte considerável das empresas se foca em inovações vinculadas à melhoria de produtos e processos existentes ou de produtos e processos novos, principalmente de um número reduzido de produtos (até 5), conforme ilustrado no Gráfico 7.3.

**Gráfico 7.3** Perfil inovador das empresas (em n° de empresas)



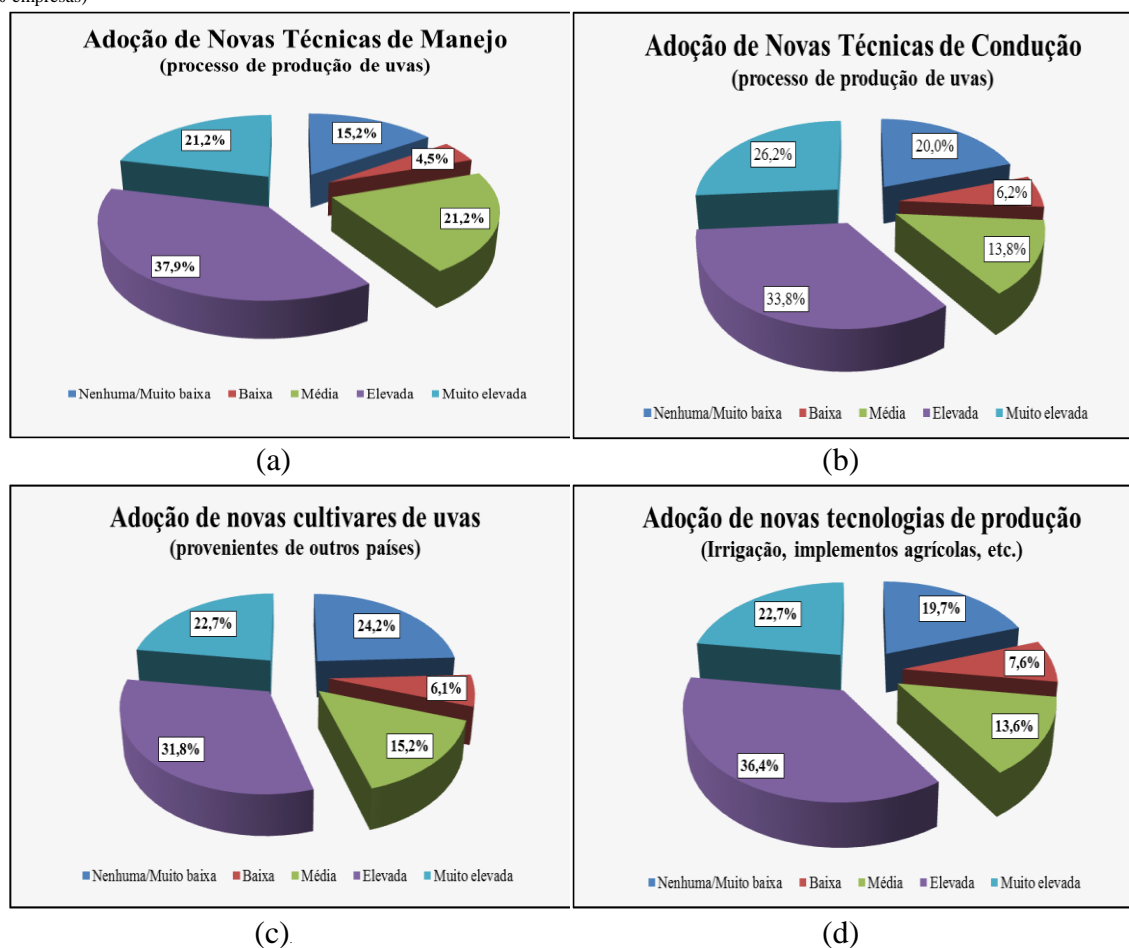
Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

#### 7.3.1. O processo estratégico de inovação na produção de uvas

Nos últimos anos, as empresas do setor brasileiro de vinhos têm investido fortemente em novas tecnologias (EMBRAPA, 2009). Em termos de produção de uvas as inovações

tecnológicas centram-se nos seguintes aspetos: reconversão dos vinhedos e plantio de variedades viníferas (em detrimentos das híbridas e americanas), com 55% da amostra afirmando ter realizado fortes investimentos nesta área, entre 2006 e 2010 (cf. Gráfico 7.4c); forte adoção de novas técnicas de condução, com cerca de 60% das empresas revelando ter adotado o sistema de espaldeira, em substituição do sistema de latada (cf. Gráfico 7.4b); novas formas de manejo também representaram uma nova aposta, com cerca de 59% das empresas afirmando ter realizado mudanças no sistema (cf. Gráfico 7.4a); e adoção forte de novas tecnologias de produção, nomeadamente, mecanização, sistemas mais eficientes de irrigação, etc, assumida por aproximadamente 59% de empresas (cf. Gráfico 7.4d).

**Gráfico 7.4** O processo estratégico de inovação das empresas na produção de uvas (2006-10, % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

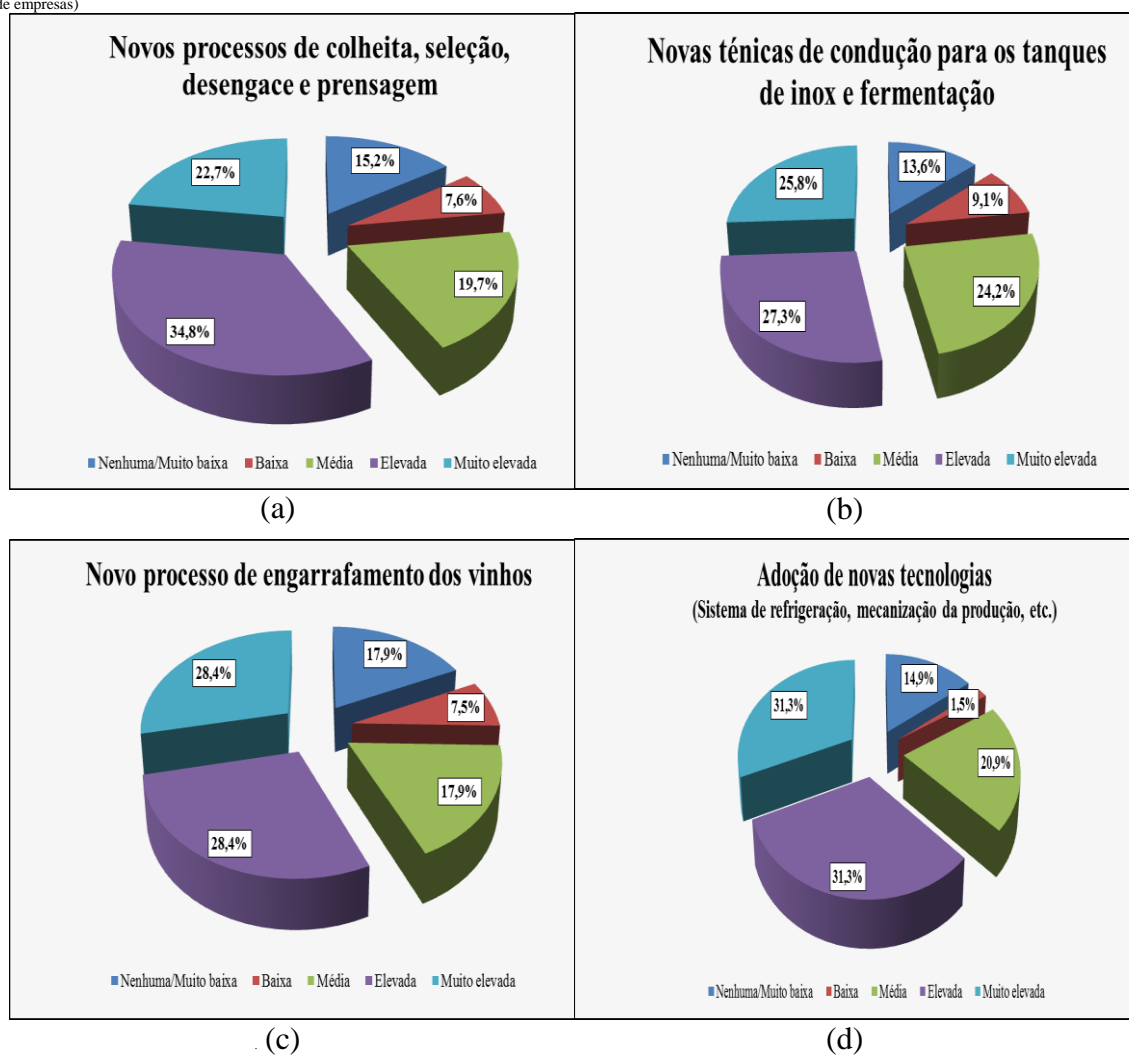
Em suma, o cenário representado no Gráfico 7.4 demonstra claramente um novo posicionamento estratégico das empresas, em termos de produção de uvas, como resposta às mudanças ocorridas no setor. Isso reflete um esforço de inovação centrado em aspetos

que contribuem para a melhoria da qualidade dos seus produtos, alinhando-se, assim, com o tipo de produto procurado nos países tradicionalmente produtores e com as novas exigências dos consumidores. Reflete, decisivamente, uma mudança de rumo na matriz de produção, uma vez que a maioria dos produtores (55%) manifestaram não mais adotar cultivares americanas e híbridas.

### 7.3.2. O processo estratégico de inovação na elaboração do vinho

Constata-se, como ocorrido no processo de produção das uvas, que o setor vitivinícola brasileiro também implementou, entre 2006 e 2010, consideráveis mudanças nos aspectos ligados ao processo de elaboração dos vinhos. Esse destaque é apontado pelos empresários e/ou gestores de topo das empresas, quando questionados sobre os esforços de inovação na atividade de vinificação, conforme se pode constatar no gráfico seguinte:

**Gráfico 7.5** Processo estratégico de inovação das empresas na produção de vinho (2006-10, % de empresas)



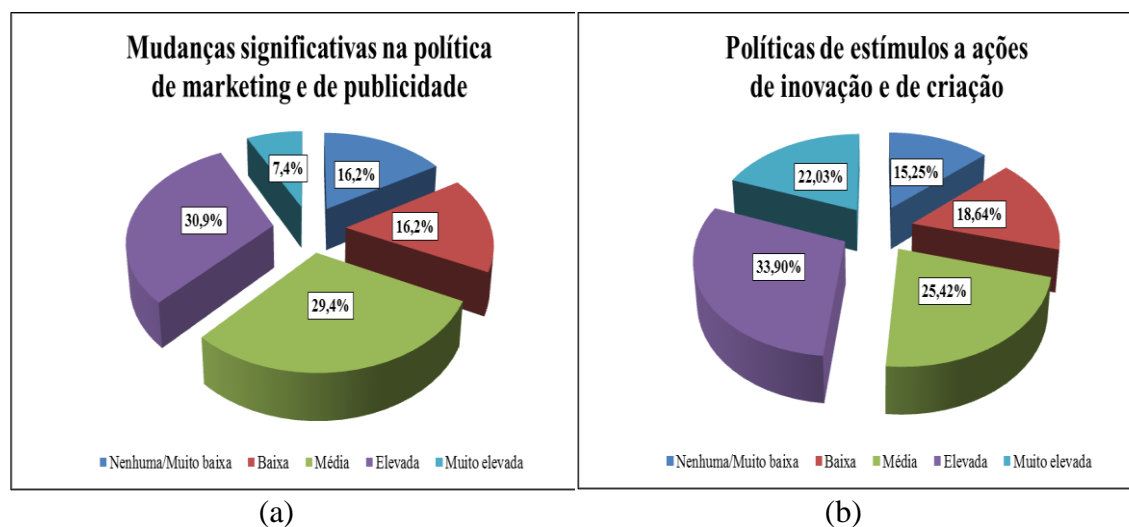
Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

O esforço de inovação denota-se em todas as variáveis medidas, ou seja: na implementação de novos processos de colheita, seleção, desengace e prensagem (Gráfico 7.5a); na adoção de tanques de inox na fermentação (Gráfico 7.5b); no processo de engarrafamento (Gráfico 7.5c); bem como na adoção de novas tecnologias de refrigeração, mecanização da produção, etc. (Gráfico 7.5d). Todos estes aspetos são focados pela maioria das empresas, com taxas de resposta muito significativas na assunção das mudanças (respetivamente 58%, 53%, 57% e 63%, quando consideradas as percentagens das categorias “elevada” e “muito elevada”). Saliente-se, ainda, o esforço de mudança nos processos de armazenamento em caves (com taxa de resposta também maioritária – cerca de 53%).

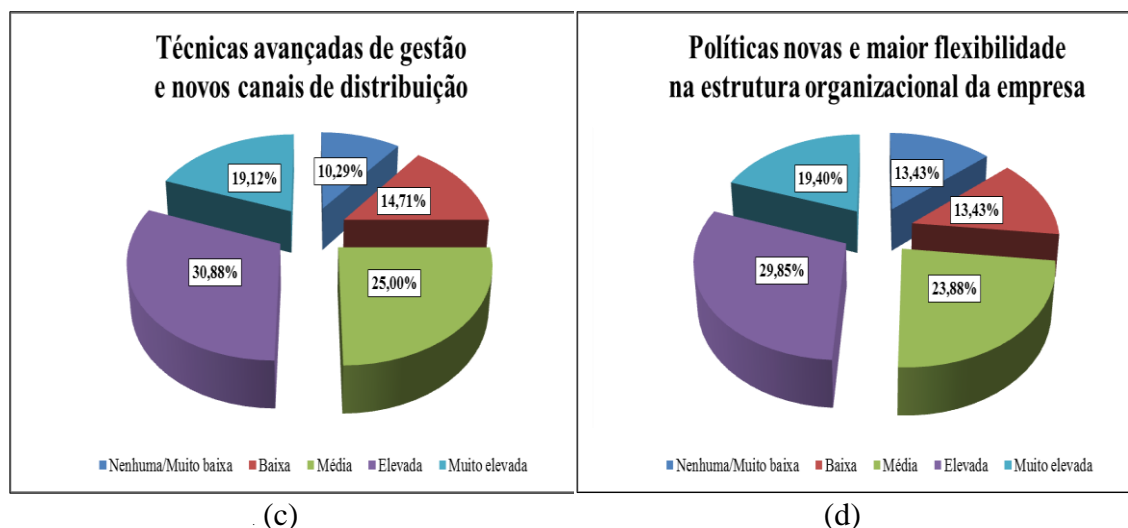
### 7.3.3. O processo estratégico de inovação ao nível da gestão funcional

No que diz respeito à gestão funcional, as empresas do setor vitivinícola brasileiro também revelaram ter implementado, entre 2006 e 2010, mudanças substanciais, conforme ilustra o Gráfico 7.6:

**Gráfico 7.6** O processo estratégico de inovação ao nível da gestão funcional (2006-2010, % de empresas)







Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Assim, a análise do processo estratégico de inovação das empresas, no âmbito da gestão funcional, aponta para o seguinte:

- Cerca de 38% das empresas têm implementado fortes mudanças na política de marketing e publicidade, contudo também para cerca de 32% essas áreas são alvos de pouca ou nenhuma atenção (cf. Gráfico 7.6a);
- A maioria das empresas (56%) tem realizado esforços significativos no sentido de promover uma cultura de inovação e de criatividade (cf. Gráfico 7.6b);
- Cerca de metade das empresas revelam especial atenção por técnicas mais avançadas de gestão e pelo desenvolvimento de novos canais de distribuição, porém constata-se também que cerca de um quarto das empresas dedicam pouca ou nenhuma atenção a esses assuntos (cf. Gráfico 7.6c);
- Cerca de metade das empresas centram as suas ações, de forma significativa, em novas políticas empresariais e na flexibilidade de estruturas organizacionais (cf. Gráfico 7.6d).

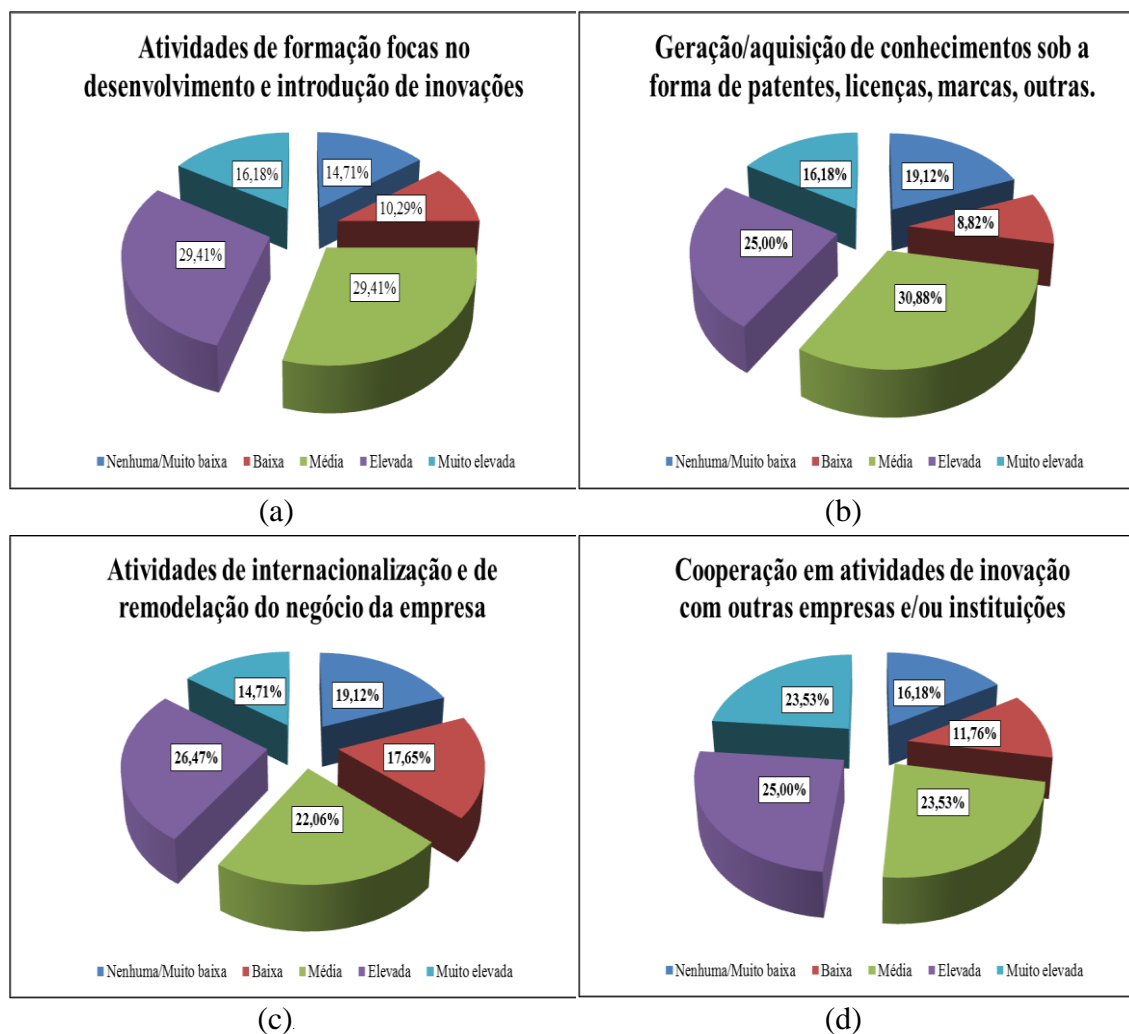
#### 7.3.4. O processo estratégico de inovação ao nível da estratégia do negócio

Destaca-se também um elevado índice de mudanças no que diz respeito à estratégia de inovação do negócio mas, ainda assim, inferior aos da produção de uvas, elaboração de vinhos e gestão funcional. Em linhas gerais, entre 36% e 49% dos empresários (somadas as categorias “muito elevada” e “elevada”), consoante as variáveis em análise, revelaram

ter implementado, entre 2006 e 2010, mudanças significativas ao nível da estratégia de negócio (cf. Gráfico 7.7).

**Gráfico 7.7** O processo estratégico de inovação a nível da estratégia de negócio (2006-2010,

% de empresas)



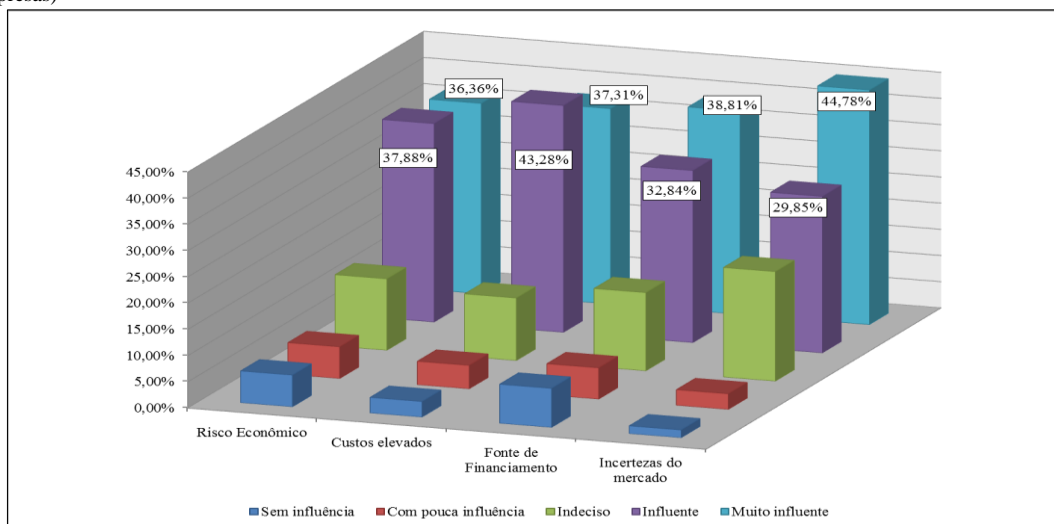
Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

### 7.3.5. Os fatores impeditivos do processo estratégico de inovação

Embora o processo de inovação seja, em maior ou menor grau, uma atividade desenvolvida por todas as empresas, muitos são os fatores que o afetam. Os empresários ou gestores de topo das empresas do nosso estudo, quando questionados sobre esses fatores, apontaram uma diversidade deles por ordem de influência (cf. Gráficos 7.8, 7.9 e 7.10).

Assim, como fatores económicos impeditivos influentes (categorias “influente” e “muito influente”) sobre o processo de inovação, foram referidos os seguintes: custos elevados do processo (81% das empresas); incerteza do mercado (75%); risco económico (74%) e necessidade de fontes de financiamento (72%) - cf. Gráfico 7.8.

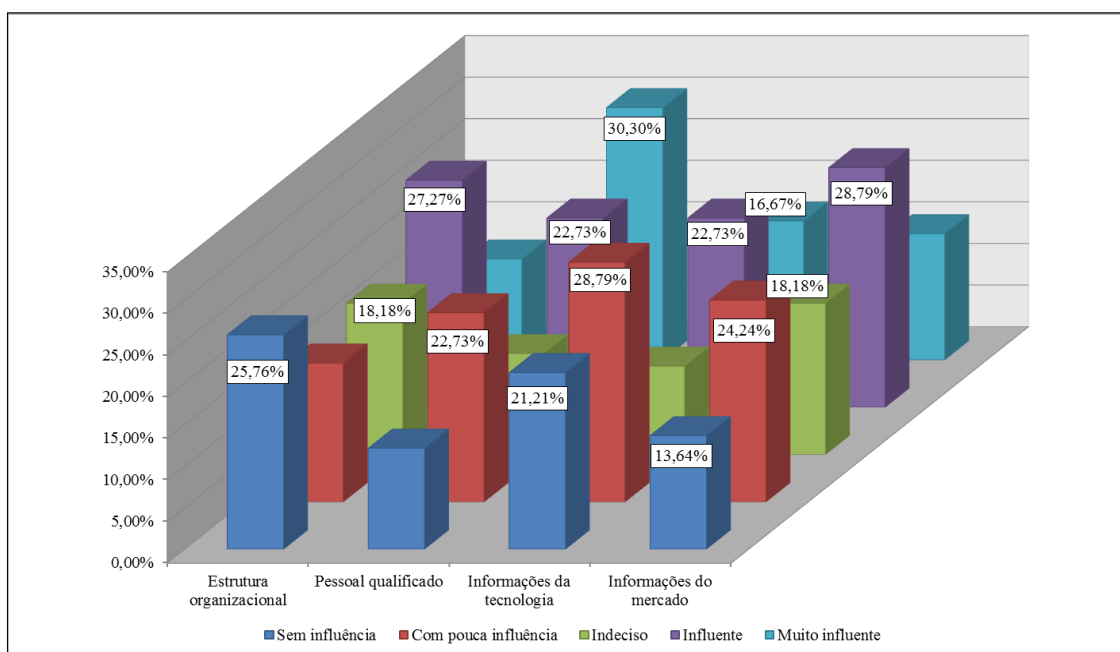
**Gráfico 7.8** Fatores económicos de impedimento do processo de inovação (2006-2010, % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

No caso dos fatores internos de impedimento, ao contrário dos fatores económicos, constata-se a existência de alguns resultados ambíguos que não permitem conclusões claras sobre a influência de cada um deles sobre o processo de inovação. Estão nessas condições a “estrutura organizacional”, as “informações sobre as tecnologias” e as “informações sobre o mercado”. Só o fator “pessoal qualificado” permite uma conclusão clara: cerca de metade das empresas (53%) indicam-no como fortemente influente sobre o processo de inovação (cf. Gráfico 7.9).

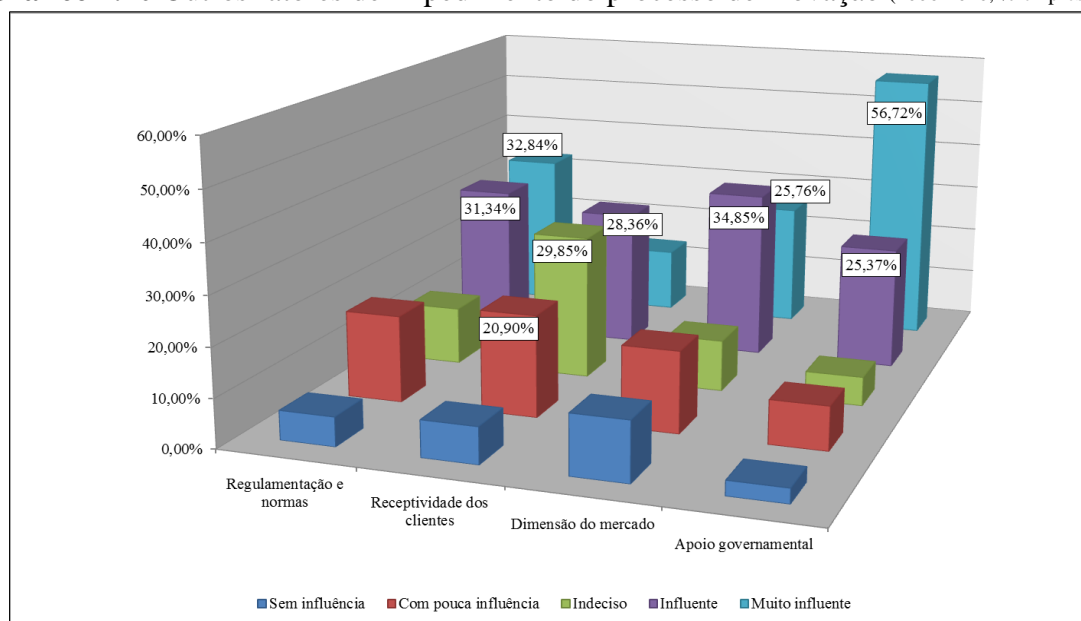
**Gráfico 7.9** Fatores internos de impedimento do processo de inovação (2006-2010, % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Outros fatores de impedimento, com forte influência no processo de inovação, foram identificados, nomeadamente: “apoio governamental” (82%), “regulamentação e normas” (64%) e “dimensão do mercado” (61%). No que concerne ao fator “receptividade dos clientes”, ele regista um resultado ambíguo, não possibilitando retirar conclusões claras (cf. Gráfico 7.10).

**Gráfico 7.10** Outros fatores de impedimento do processo de inovação (2006-2010, % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

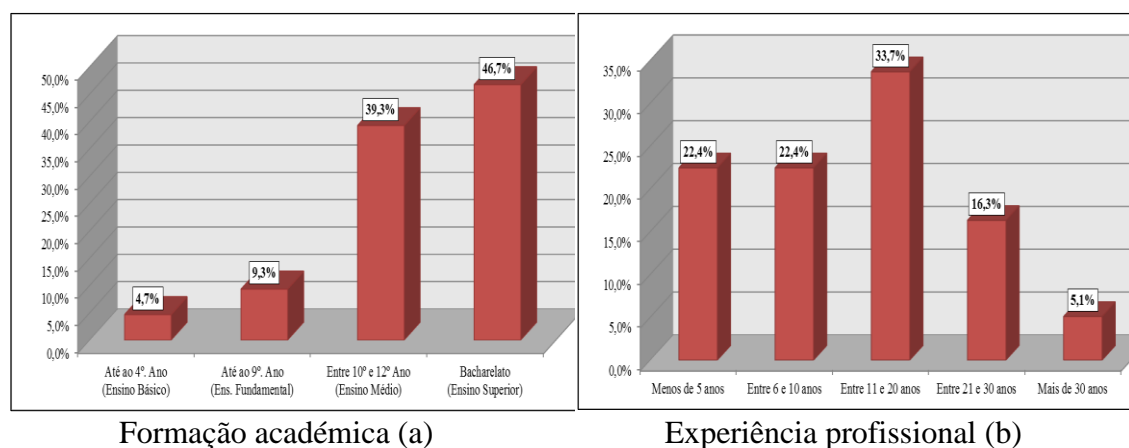
## 7.4. Diagnóstico dos recursos das empresas

### 7.4.1 Recursos Humanos

No tocante ao perfil de formação dos dirigentes de topo, destaca-se o facto de 86% deles terem, no mínimo, o 10º ano de escolaridade, sendo que quase metade (47%) concluiu o ensino superior (cf. Gráfico 7.11a). Note-se ainda que a maioria (60%) da formação de nível superior está concentrada em áreas como a Enologia, a Viticultura e a Agronomia, seguindo-se-lhe (30%) as áreas de Gestão e de Economia.

Em relação à experiência profissional da liderança de topo, pode-se concluir que ela é elevada, dado que, atualmente, mais de metade dos dirigentes de topo (55%) trabalha na área há mais de 11 anos (cf. Gráfico 7.11b). Apesar disso, importa salientar que quase um quarto dos respondentes (22%) revelou ter experiência inferior a 5 anos. A média de experiência profissional no setor vitivinícola brasileiro é de aproximadamente 20 anos.

**Gráfico 7.11** O perfil da liderança de topo (% empresas)

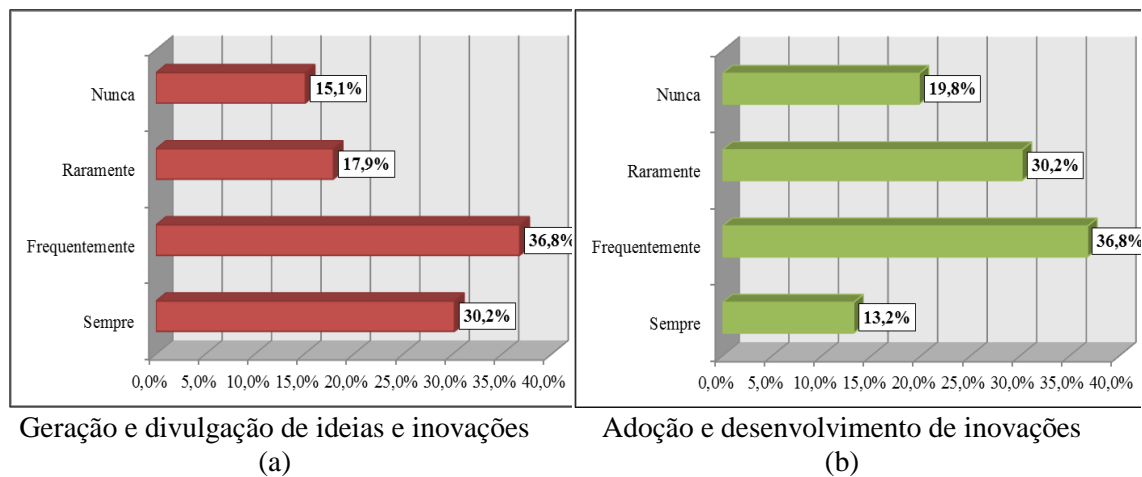


Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Os dirigentes de topo, na sua maioria, têm promovido mecanismos de estímulo a ações de criatividade e inovação (cf. Gráficos 7.12a e 7.12b): cerca de 67% revelaram que, frequentemente ou sempre, estimulam a geração e divulgação de ideias e inovações junto a seus colaboradores (cf. Gráfico 7.11a), e cerca de 50% afirmaram que, também

frequentemente ou sempre, estimulam a adoção e desenvolvimento de inovações (cf. Gráfico 7.11b).

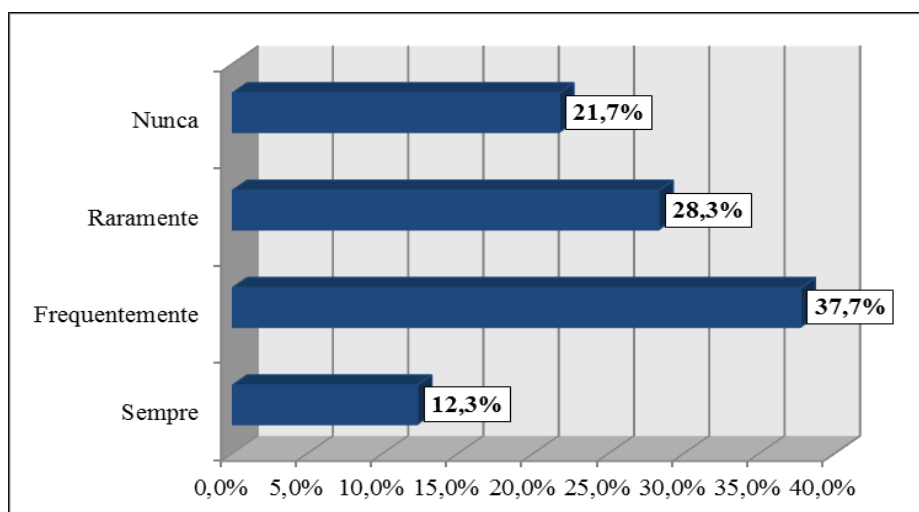
**Gráfico 7.12** Estímulos promovidos pelos dirigentes de topo (% empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

No que se refere à alocação de recursos orçamentais para o processo de I&D e promoção de ações criativas, os dirigentes de topo admitem que o fazem sempre (12%) ou frequentemente (38%) – cf. Gráfico 7.13. Nesta questão constata-se existir um equilíbrio de forças com os líderes que declaram o inverso (50%), ou seja, que nunca ou raramente alocam recursos orçamentais a essas áreas. Estes resultados estão, aliás, em consonância com o que tinha sido assumido anteriormente quanto à adoção e desenvolvimento de inovações (cf. Gráfico 7.12b).

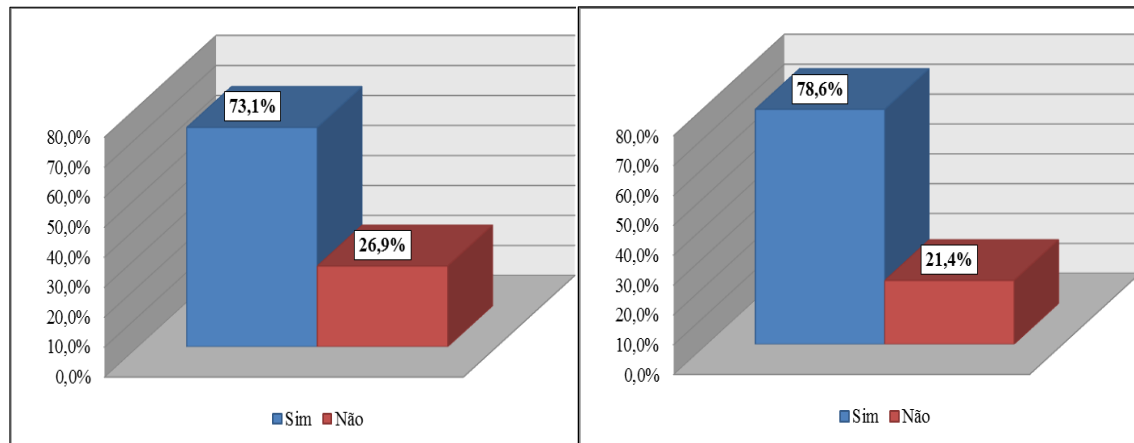
**Figura 7.13** Alocação de recursos orçamentais para ações de I&D e de criatividade (% empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Por fim, os dirigentes de topo, na sua grande maioria (73%), assumiram já ter promovido ações de apoio ao pensamento livre e à assunção de risco, assim como estimulado, entre os seus colaboradores, o espírito de equipa e de cooperação (79%), com vista a facilitar a geração e o desenvolvimento de ações inovadoras (cf. Gráficos 7.14a e 7.14b).

**Figura 7.14** Tipos de estímulos promovidos pelo gestor aos colaboradores (% empresas)



Pensamento livre e assunção de risco (a)

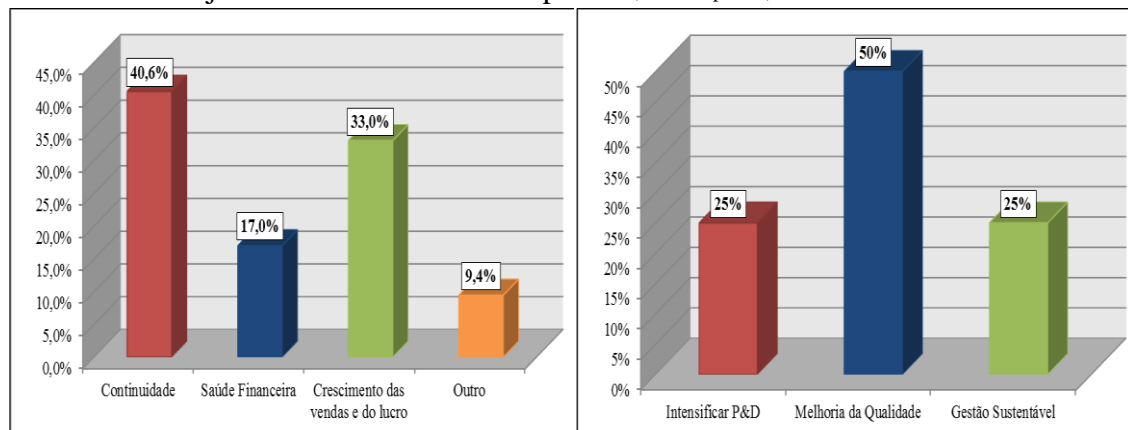
Espírito de equipa e cooperação interna (b)

Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

#### 7.4.2 Recursos Organizacionais

Como objetivos prioritários, os gestores de topo elegeram a “continuidade da empresa”, com cerca de 41% das respostas, e em seguida “o crescimento das vendas e do lucro”, com 33%. A “saúde financeira” surge só na terceira posição (17%), tendo ainda sido explicitados “outros” objetivos (9%) - cf. Gráfico 7.15a -, de entre os quais se destacam a “melhoria da qualidade dos produtos” (para metade dos inquiridos que explicitaram “outros” objetivos), a “intensificação em I&D” e a “gestão sustentável” (cada qual para um quarto dos inquiridos) - cf. Gráfico 7.15b.

**Gráfico 7.15** Objetivos Prioritários das empresas (% de empresas)



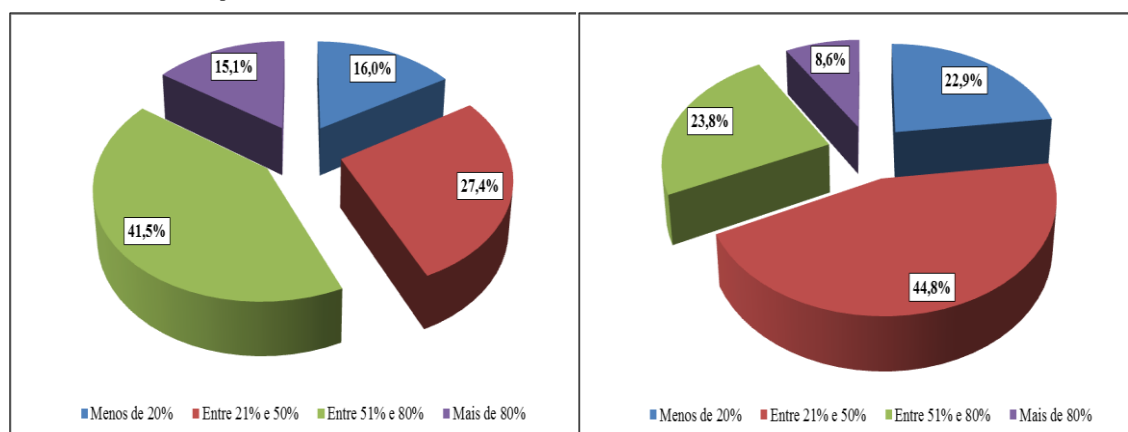
Objetivos principais (a)

Outros objetivos (b)

Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Os dirigentes, na sua maioria (57%), dedicam a maior parte do seu tempo de trabalho aos assuntos técnico-produtivos, enquanto só cerca de um terço (32%) revelam dedicar a maior parte do seu tempo aos assuntos comerciais (cf. gráficos 7.16a e 7.16b).

**Gráfico 7.16** Tempo de trabalho dos gestores de topo em assuntos técnico-produtivos e comerciais (% de empresas, considerando os últimos três anos)



Assuntos técnico-produtivos (a)

Assuntos comerciais (b)

Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

### 7.4.3 Recursos técnico-produtivos

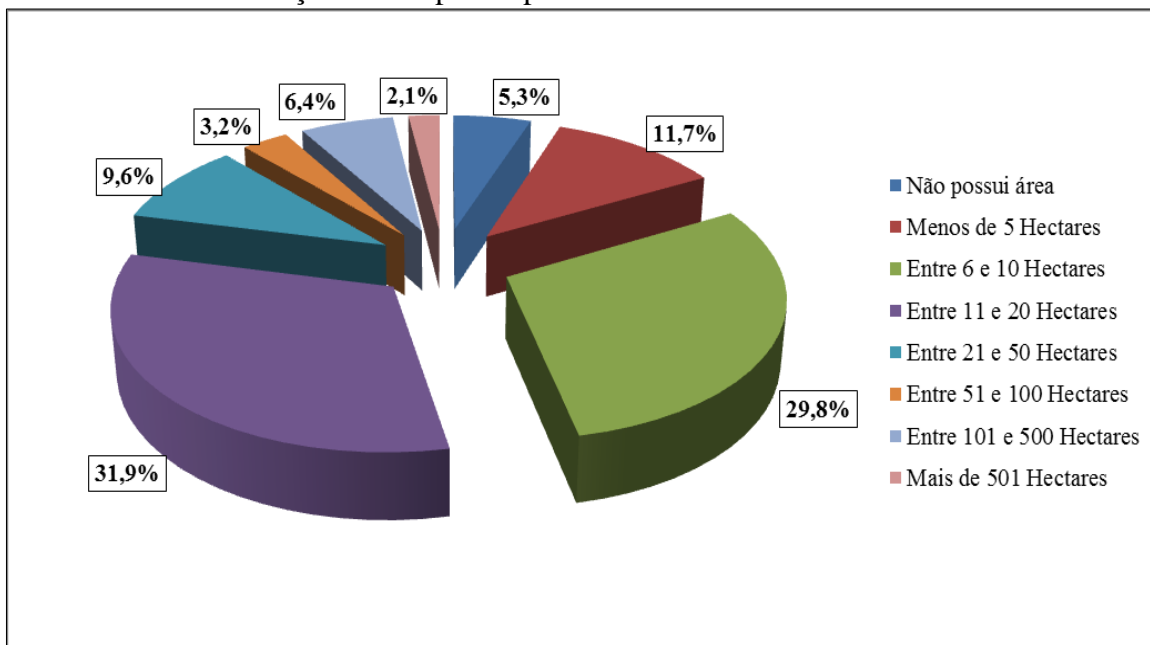
No que se refere aos recursos técnico-produtivos das empresas, abordamos duas categorias de análise: a vitícola e a vinícola.

No campo vitícola, constata-se um forte peso da matriz produtiva em explorações com reduzidas dimensões, ou seja, cerca de 42% das empresas possuem uma superfície de vinha de até 10 ha (cf. Gráfico 7.17). Contudo a área de vinha mais frequente por empresa



situa-se entre 11 e 20 ha (32% das empresas). As empresas, com superfícies de grandes dimensões de vinha (superiores a 100 ha), são só 9%.

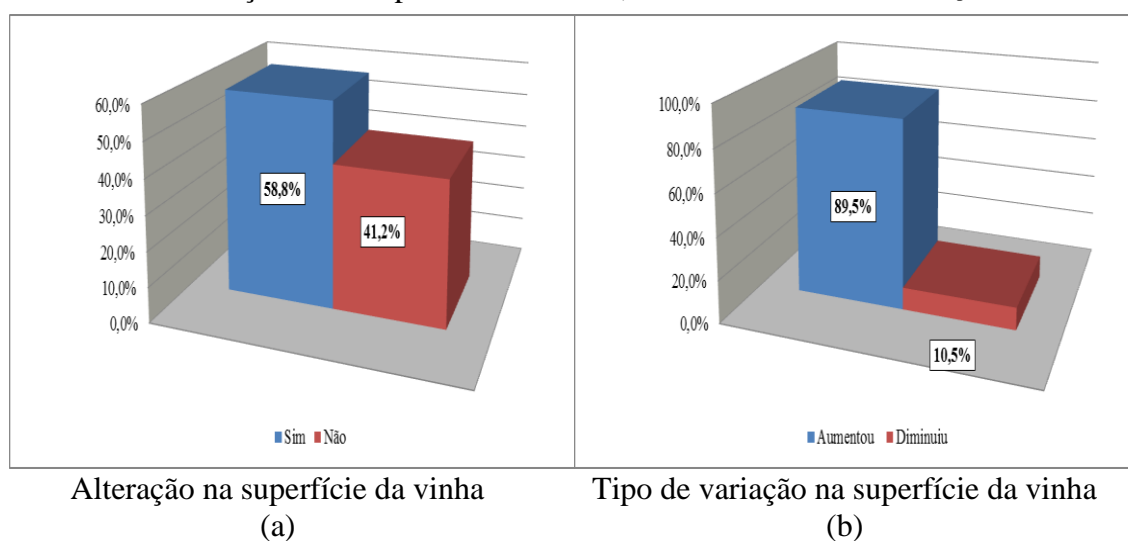
**Gráfico 7.17** Distribuição das empresas por dimensão da área de vinha



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Nos últimos anos (2000-2010), a maioria das empresas (59%) revelou ter reestruturado a sua vinha, sendo que essa reestruturação consubstanciou, essencialmente, um aumento da área plantada (90% das empresas) e não a sua redução (só 10% das empresas revelaram ter diminuído a sua área de vinha) – cf. Gráficos 7.18a e 7.18b.

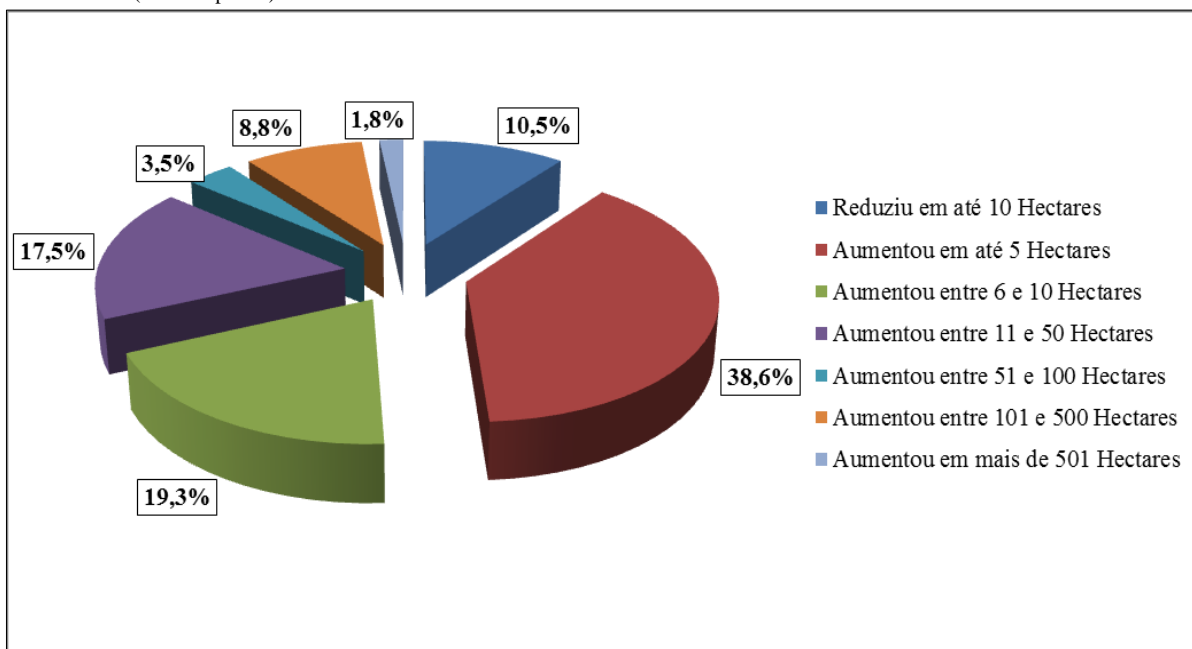
**Gráfico 7.18** Variação da área plantada de vinha, entre 2000 e 2010 (% de empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Se analisarmos de forma mais pormenorizada as alterações na superfície de vinha, constatamos que cerca de 39% das empresas aumentaram até 5 hectares a sua superfície e mais de metade das empresas (58%) procederam a um aumento até 10 hectares. No tocante às empresas que afirmaram ter reduzido a sua área de vinha, observou-se que a diminuição representou até 10 hectares (cf. Gráfico 7.19).

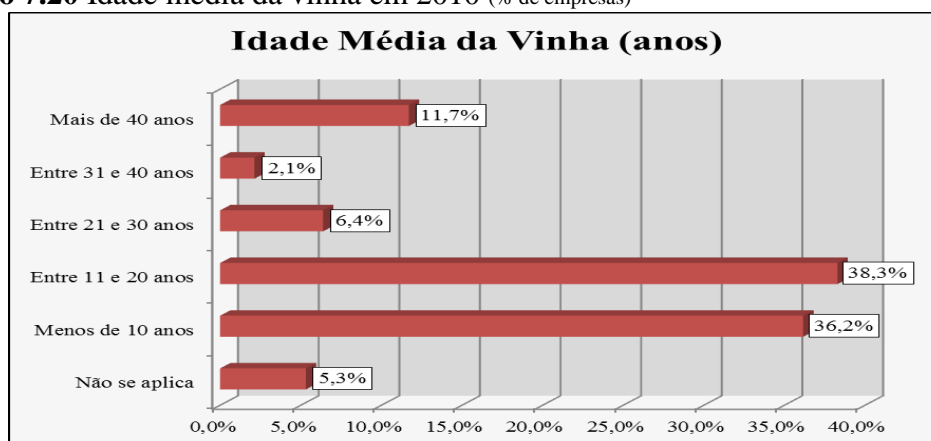
**Gráfico 7.19** Variações nas superfícies de vinha, entre 2000 e 2010, por categorias de dimensão (% de empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

A idade média da vinha é inferior a 20 anos em cerca de três quartos das empresas e inferior a 10 anos em cerca de um terço das empresas (36%). De salientar que somente 14% das unidades produtivas possuem vinhas com mais de 30 anos (cf. Gráfico 7.20).

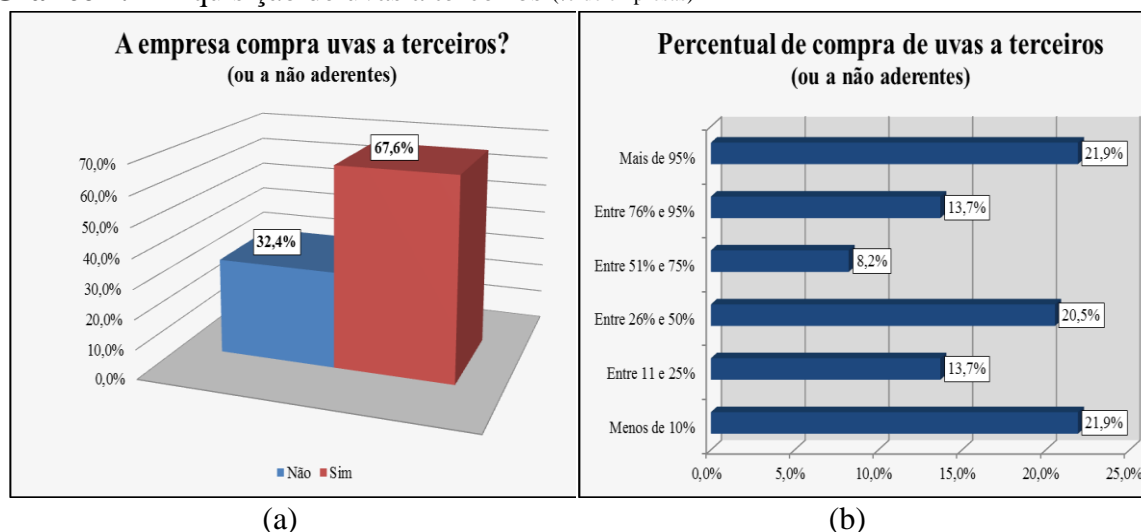
**Gráfico 7.20** Idade média da vinha em 2010 (% de empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

No que diz respeito à compra de uvas, grande parte das empresas admitiu comprar uvas a terceiros (68%) - cf. Gráfico 7.21a. No entanto importa salientar que, se cerca de 22% dessas empresas são quase totalmente dependentes dessas compras para poderem assegurar a produção de vinho (compram mais de 95% do total da uva que transformam), também outros 22% de empresas revelam uma dependência relativamente fraca de terceiros (compram menos de 10% da uva transformada) - cf. Gráfico 7.21b.

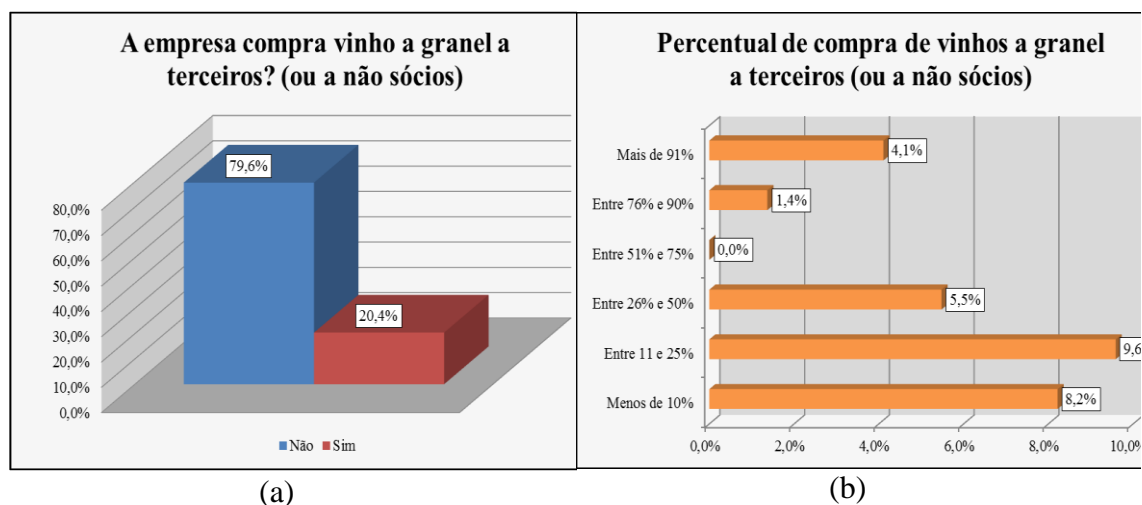
**Gráfico 7.21** Aquisição de uvas a terceiros (% de empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

A grande maioria (80%) das unidades produtivas revelou não comprar vinho a granel a terceiros e daquelas que compram, a maioria revela que o peso desse vinho na sua produção total é inferior a 25% (cf. Gráficos 7.22a e 7.22b).

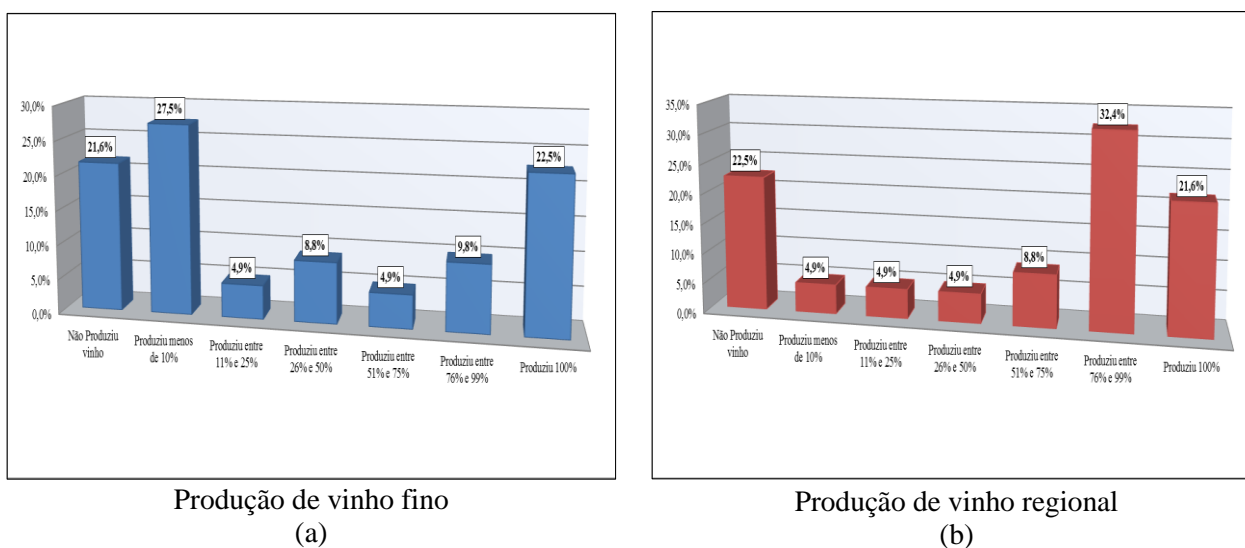
**Gráfico 7.22** Aquisição a terceiros de vinho a granel (% de empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

No campo vinícola, importa salientar que a produção de vinho regional (vinho indiferenciado) é bastante significativa, representando, em determinadas empresas, o principal produto elaborado. Em concreto, entre as empresas inquiridas, 54% produzem, quase que exclusivamente, vinhos do tipo regional (cf. Gráfico 7.23b) e 32% dedicam-se também quase que exclusivamente à produção de vinhos finos (cf. Gráfico 7.23a).

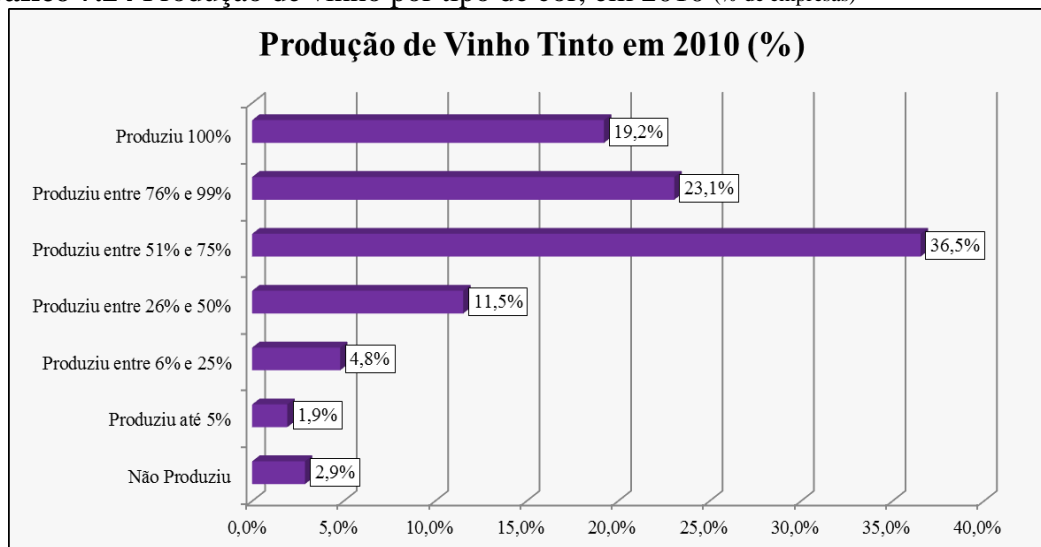
**Gráfico 7.23** Produção por tipo de vinho em 2010 (% de empresas)



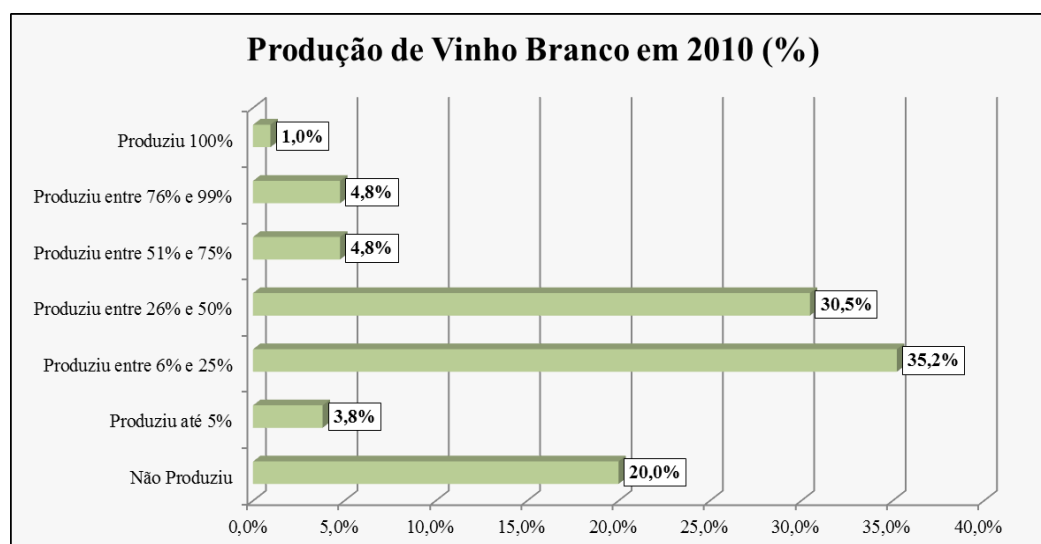
Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Em termos globais, a produção de vinho regional representa quase dois terços (63%) do total de vinho produzido e a produção de vinho fino um pouco mais de um terço (37%). No que se refere à cor do vinho produzido, cerca de 79% das empresas apostam essencialmente em vinhos tintos, seja de forma exclusiva (19%), seja de forma maioritária (60%) – cf. Gráfico 7.19a. Os vinhos brancos constituem aposta de cerca de 11% das empresas, sendo que para dois terços delas essa produção representa entre 6% e 50% da sua produção total (cf. Gráfico 7.19b). No caso dos vinhos rosados, a produção pode ser considerada marginal, pois só 9% das empresas apostam maioritariamente neles, sendo que para 23% delas representam menos de 5% da sua produção (cf. Gráfico 7.24c).

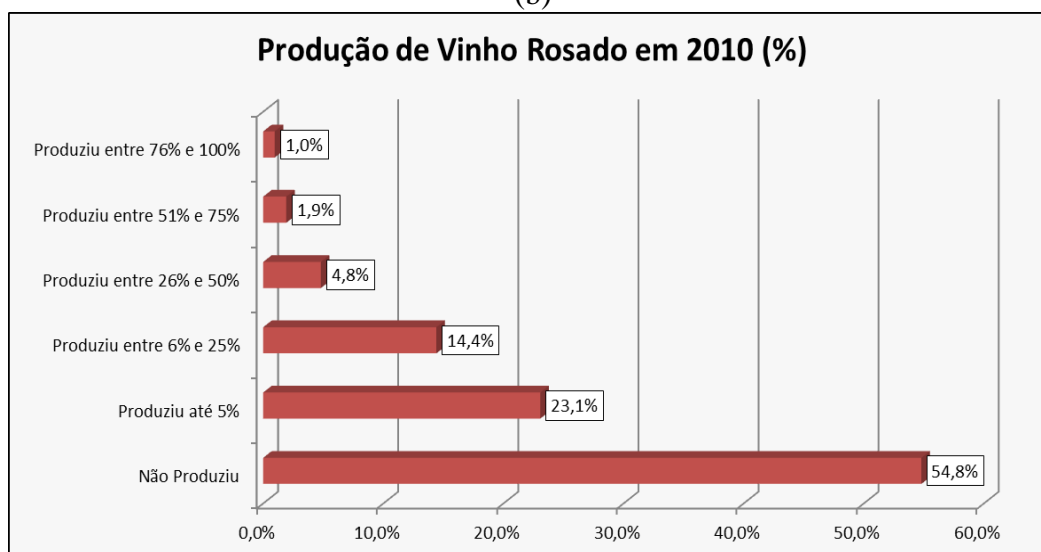
**Gráfico 7.24** Produção de vinho por tipo de cor, em 2010 (% de empresas)



(a)



(b)



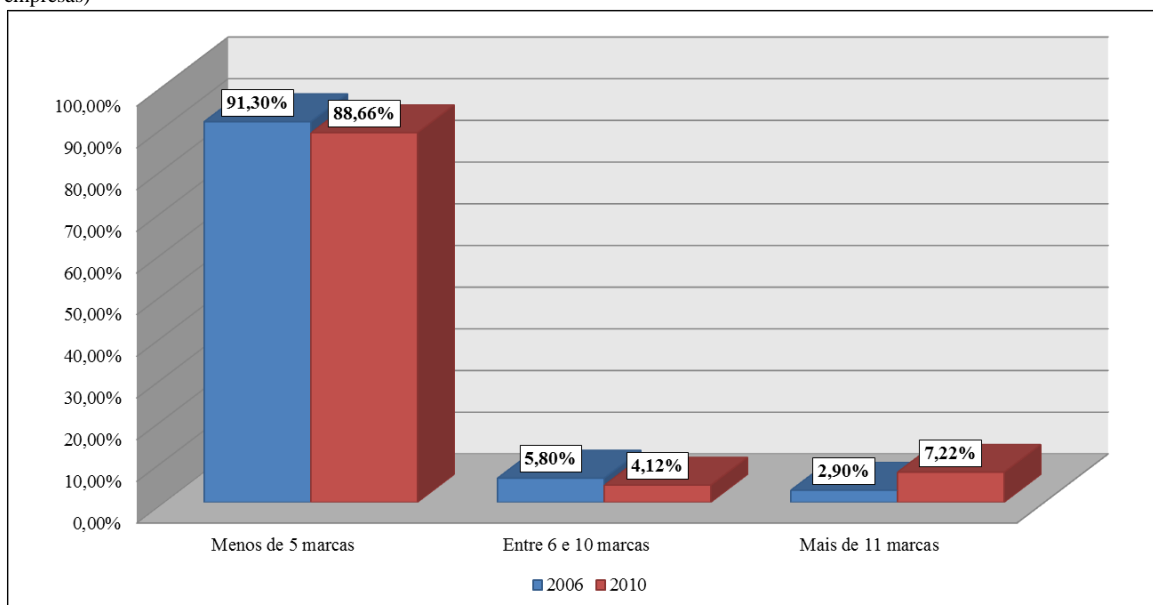
(c)

Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

#### 7.4.4 Recursos Comerciais

A exploração dos dados vinculados aos recursos comerciais permitiu observar que a grande maioria das empresas (89%), tendo por base o ano de 2010, baseia a comercialização dos seus vinhos, de forma geral, em menos de 5 marcas. Comparando o ano de 2006 com o de 2010, regista-se uma pequena evolução quanto ao peso das empresas que comercializam mais de 11 marcas: passaram de 2% para 7% (cf. Gráfico 7.25). Destaca-se ainda que, no referido período, houve um aumento de 18% no número de novas marcas comercializadas.

**Gráfico 7.25** Evolução do número de marcas comercializadas, entre 2006 e 2010 (% de empresas)

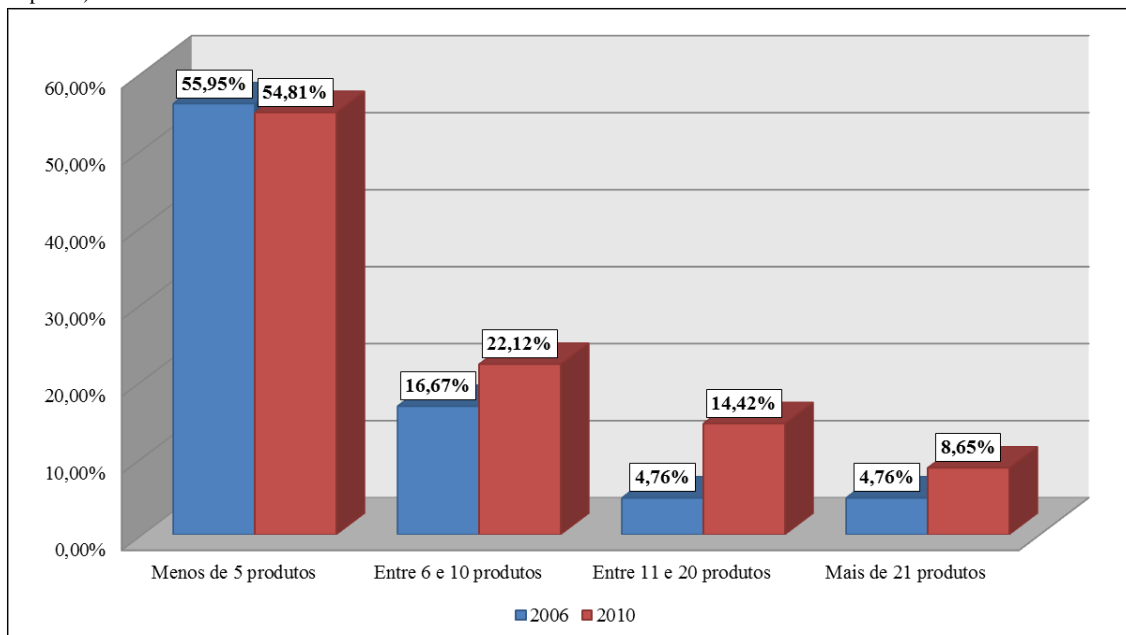


Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Quanto ao número de produtos comercializados, observou-se, mais uma vez, que a maioria das empresas (55%) baseia a comercialização dos seus vinhos em menos de 6 produtos, verificando-se, entre 2006 e 2010, uma estabilidade nessa categoria de empresas. Saliente-se, porém, que no mesmo período, nas demais categorias de empresas, em termos de número de produtos, verificou-se um crescimento (cf. Gráfico 7.26). No caso das empresas que trabalham na faixa “entre 6 e 10 produtos”, constatou-se um crescimento de 17% em 2006, para 22% em 2010. Nas duas outras categorias ocorreu um incremento de cerca de 5%, em 2006, para 14% e 9%, em 2010, respetivamente na faixa “entre 11 e 20 produtos” e “mais de 20 produtos”. Em quaisquer dos casos, constata-se

um esforço acrescido por parte das empresas em lançar novos produtos no mercado, entre 2006 e 2010.

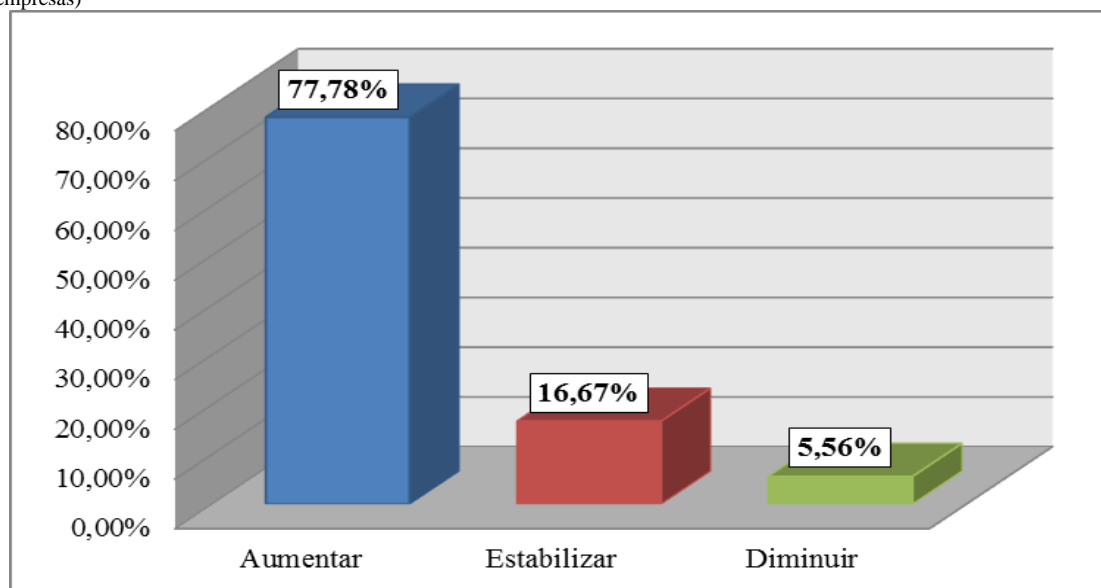
**Gráfico 7.26** Evolução do número de produtos comercializados, entre 2006 e 2010 (em % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Outro facto de grande relevância consiste na constatação de que mais de três quartos das empresas do setor (78%), tendo por base o ano de 2010, perspetivam o aumento das suas vendas para os próximos 3 anos (cf. Gráfico 7.27).

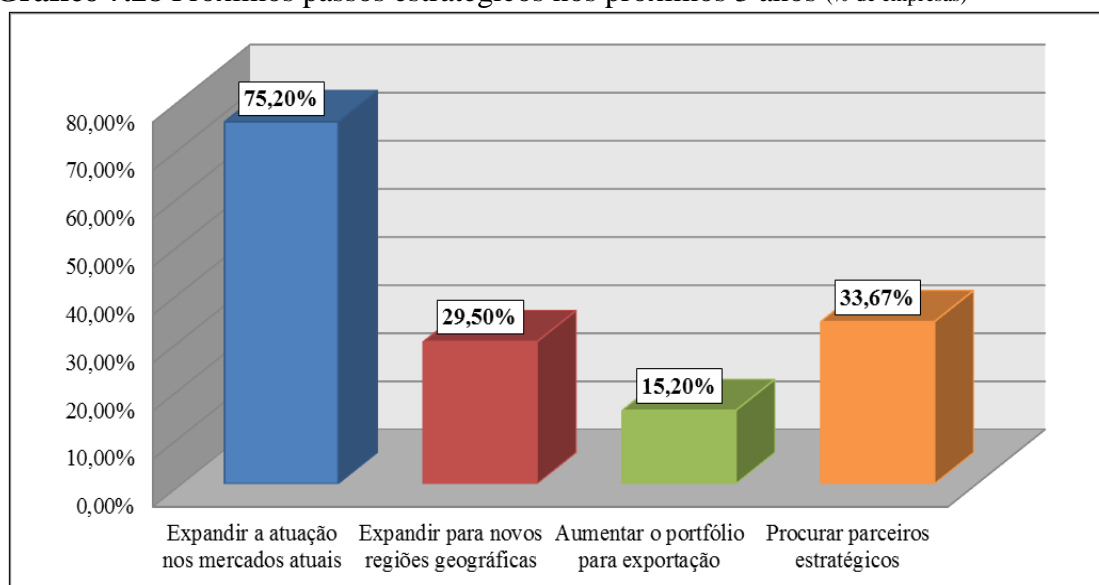
**Gráfico 7.27** Perspetivas dos empresários em relação às vendas nos próximos 3 anos (% empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Constatou-se ainda que também três quartos das empresas apontam, como principal estratégia para os próximos 3 anos, expandir a atuação nos mercados atuais, seguindo-se a opção estratégica pelo estabelecimento de parcerias/alianças (34%) e pela expansão para novas regiões geográficas brasileiras (30%). De salientar que só uma minoria de empresas (15%) aponta como estratégia aumentar o seu portfólio para a exportação, ou seja, para o seu processo de internacionalização (cf. Gráfico 7.28).

**Gráfico 7.28** Próximos passos estratégicos nos próximos 3 anos (% de empresas)

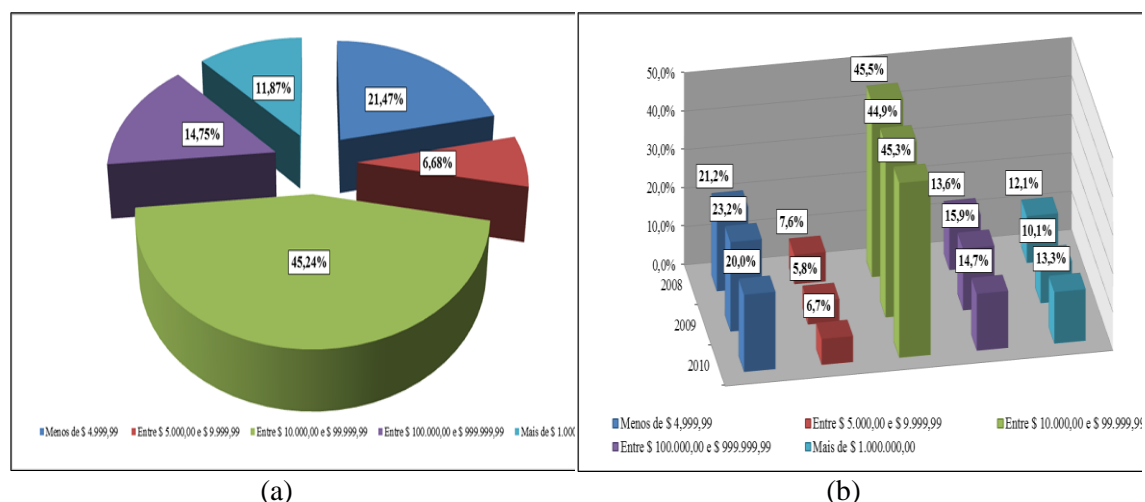


Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Em termos de faturação média, a sua variação é muito pouco significativa (em todas as faixas consideradas) de 2008 a 2010 (cf. Gráfico 7.29b). Constata-se que grande parte das empresas (45%) fatura entre R\$ 100.001,00 e 999.999,99 reais, seguindo-se-lhes as empresas (21%) que faturam menos de R\$ 49.999,00 reais (cf. Gráfico 7.29a). Os dois gráficos demonstram, assim, que parte considerável da venda de vinhos encontra-se nas mãos das micro e pequenas empresas.



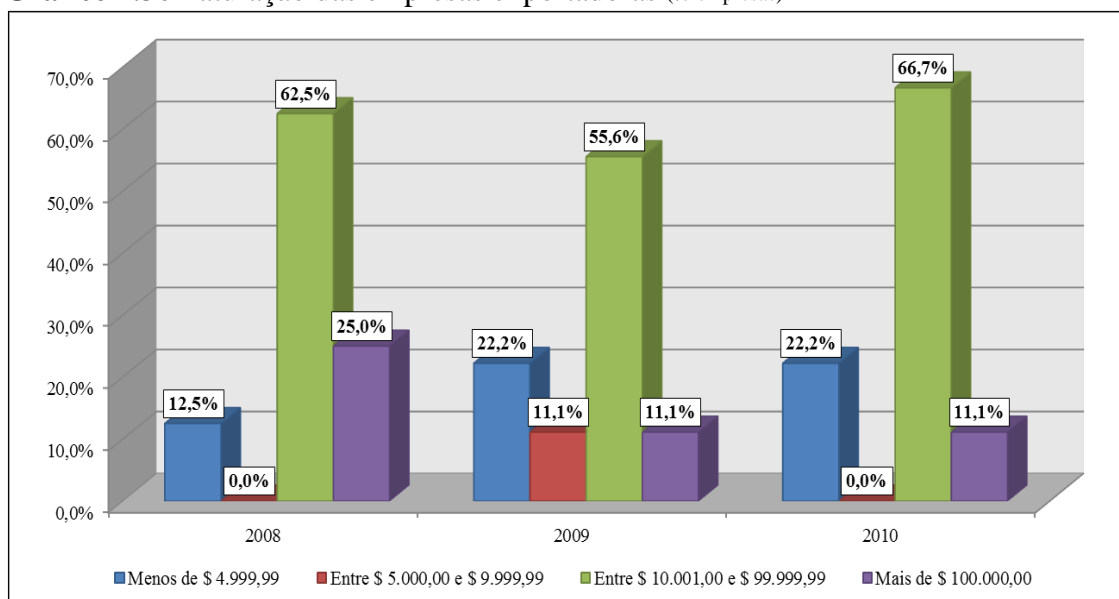
**Gráfico 7.29** Distribuição das empresas por nível de faturação (% empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Se considerarmos apenas as empresas exportadoras, há que salientar que grande parte do volume de negócios no mercado externo corresponde a valores que variam entre R\$ 100.001,00 e R\$ 999.999,99 (67% das empresas, em 2010) – cf. Gráfico 7.30.

**Gráfico 7.30** Faturação das empresas exportadoras (% empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

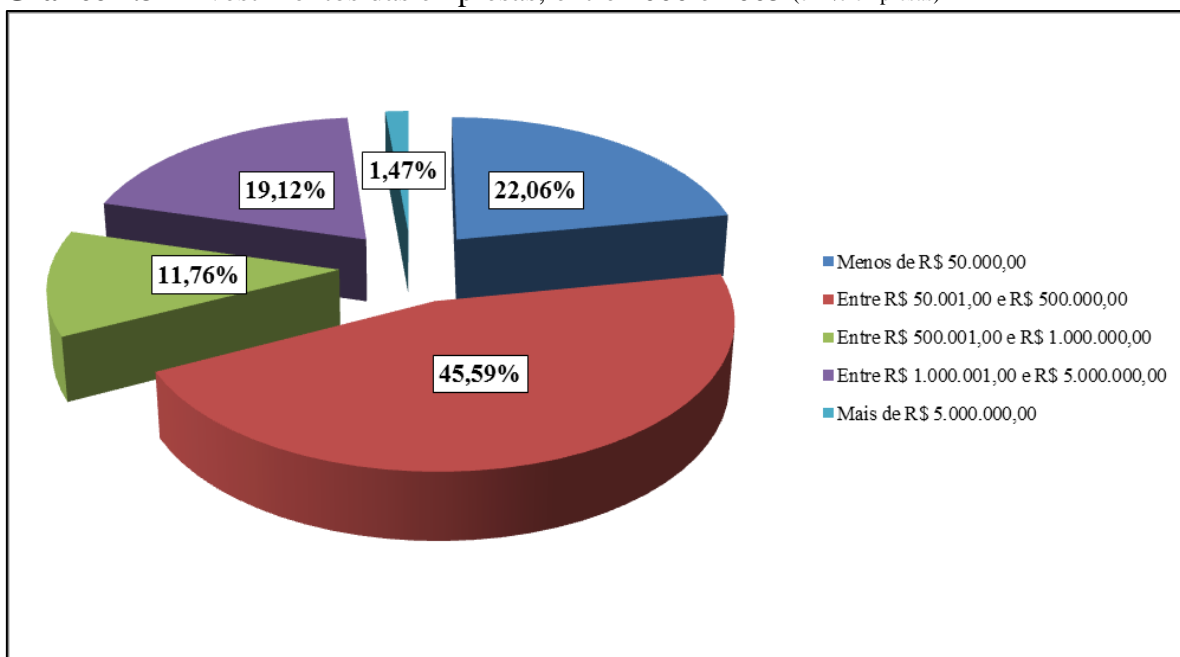
Num comparativo entre 2008 e 2010, é possível observar que as faixas de faturação das empresas exportadoras não registaram alterações radicais. Contudo deve ser salientado que ocorreu uma inversão nas participações percentuais entre as faixas de “menos de R\$ 49.999,99” e “mais de R\$ 1.000.000,00”, com variações de 13% para 22% e de 25% para

11%, respetivamente (cf. Gráfico 7.30), o que denota que as empresas de menor dimensão estão a ganhar peso no mercado externo.

#### 7.4.5 Recursos financeiros e para investimento na atividade

A análise das variáveis, vinculadas aos recursos financeiros e para investimento na atividade, evidenciou que, do ano 2000 ao ano 2005, quase metade das empresas (46%) realizou investimentos entre R\$ 50.000,00 e R\$ 500.000,00 e cerca de um quarto delas (22%) investiu menos de R\$ 50.000,00. Ou seja, no período 2000-2005, mais de dois terços das empresas (68%) realizaram investimentos inferiores a R\$ 500.000,00 (cf. Gráfico 7.31).

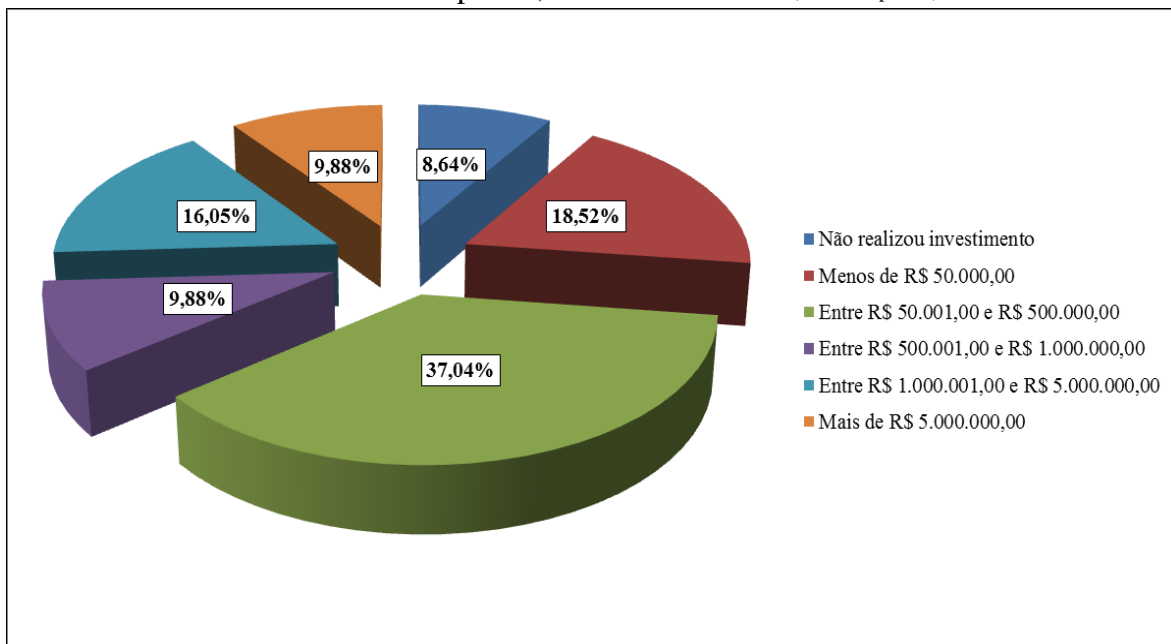
**Gráfico 7.31** Investimentos das empresas, entre 2000 e 2005 (em % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

No período seguinte, de 2006 a 2010, observou-se que o retrato não é radicalmente diferente, com cerca de 64% das empresas apontando para investimentos inferiores a R\$ 500.000,00, incluindo não investimentos (cf. Gráfico 7.32).

**Gráfico 7.32** Investimentos das empresas, entre 2006 e 2010 (em % empresas)



Fonte: Elaboração própria – Dados dos questionários.

Importará salientar que as principais novidades de um período para outro prendem-se com o facto de cerca de 9% das empresas terem declarado não ter realizado investimentos entre 2006 e 2010 e também de se ter constatado um forte incremento na faixa superior de investimentos (“mais de R\$ 5.000.000,00”), que passou de cerca de 1% no período 2000-2005, para 10% no período 2006-2010 (cf. Gráficos 7.31 e 7.32).

## 7.5. Síntese do capítulo

O Quadro seguinte sintetiza o perfil das empresas estudadas, em termos de características genéricas e de recursos, evidenciando os pontos fortes e fracos detetados:

**Quadro 7.1** Características gerais das empresas e síntese da análise de recursos; identificação de pontos fortes e de pontos fracos

<b>CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cerca de 94% das empresas são oriundas do Estado do Rio Grande do Sul (maior produtor brasileiro);</li> <li>→ Cerca de 93% das empresas são privadas, de natureza individual, por quotas ou anónimas;</li> <li>→ A maioria das empresas (62%) são relativamente jovens (menos de 20 anos de idade) ou muito jovens (36% têm menos de 12 anos) e quase um quarto delas (24%) possuem mais de 40 anos;</li> <li>→ Quase três quartos das empresas (73%) são micro e pequenas empresas (66% tem entre 1 e 10 empregados) ou empresas familiares com nenhum empregado (7%).</li> </ul>	
<b>RECURSOS EMPRESARIAIS</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>PROCESSO DE INOVAÇÃO E RECURSOS HUMANOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ O processo de inovação foca-se mais nos aspetos técnico-productivos, apesar de cerca de metade das empresas ter afirmado dar especial atenção às técnicas de gestão empresarial, aos canais de distribuição e à criação de estruturas organizacionais flexíveis;</li> <li>→ Cerca de metade dos gestores de topo tem formação académica de bacharelato (47%) e experiência de mais de 10 anos no setor (55%);</li> <li>→ Cerca de metade dos gestores de topo revelaram estimular o desenvolvimento de ações de inovação, o pensamento livre e a exploração do risco (73%) e o espírito de equipa e de cooperação (79%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Um quarto das empresas dedica pouca ou nenhuma atenção a técnicas de gestão empresarial e ao desenvolvimento de canais de distribuição;</li> <li>→ Cerca de um quarto dos gestores de topo e empresários estão no setor há menos de 5 anos;</li> <li>→ Metade dos gestores de topo nunca ou raramente orçamenta recursos para ações criativas e de I&amp;D;</li> <li>→ Apenas uma minoria de gestores (12%) destina sempre recursos a ações criativas e de I&amp;D.</li> </ul>
<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Grande parte das empresas do setor está focada na sua continuidade (41%) e no crescimento das suas vendas e lucros (33%), reforçando, para isso, a preocupação com a qualidade do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ O tempo do dirigente é sobretudo dedicado a assuntos técnico-productivos (57% das empresas), o que evidencia a menor importância dada a outros assuntos, nomeadamente comerciais (32%).</li> </ul>
<b>RECURSOS TÉCNICO-PRODUCTIVOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Forte processo de reconversão dos vinhedos e aumento da área plantada na maioria das empresas;</li> <li>→ Vinha jovem (75% tem menos de 20 anos e 36% menos de 10 anos) e movimento de modernização tecnológica das adegas e dos sistemas de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Peso significativo (42%) de explorações vitícolas de reduzida dimensão (até 10 ha);</li> <li>→ Forte influência cultural da tradição produtiva, com a maioria das empresas (54%) a produzirem só (quase) vinhos indiferenciados e um terço (32%) com produção quase exclusiva de vinhos finos.</li> </ul>
<b>RECURSOS COMERCIAIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumento do número de novos vinhos e novas marcas;</li> <li>→ A grande maioria das empresas (78%) está otimista: perspectiva aumentar, no futuro próximo, as suas vendas nos mercados atuais internos ou para novas regiões brasileiras, através de parcerias e alianças;</li> <li>→ Estímulo à exportação com o projeto <i>Wine of Brazil</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Débil investimento em publicidade e promoção;</li> <li>→ Exportação ainda pouco expressiva;</li> <li>→ Só uma minoria de empresas (15%) perspectiva aumentar a exportação dos seus produtos;</li> <li>→ Diversidade de países de destino mas muitos deles ainda pouco explorados.</li> </ul>
<b>RECURSOS FIANCEIROS E PARA INVESTIMENTO NA ATIVIDADE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ De 2000 a 2010 houve investimentos importantes na atividade e entre 2006 e 2010 um grande incremento de empresas a investirem mais de R\$ 5.000.000,00 (10% neste período, contra 1% de 2000 a 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cerca de um quarto das empresas, apesar do clima favorável ao investimento na atividade, só realizaram investimentos na ordem de R\$ 50.000,00, especialmente entre 2000 e 2005.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## **Capítulo 8**

---

### **Resultados: EXPLORAÇÃO DA VERTENTE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS (ABORDAGEM C-R-P)**



“*Pense como um homem de ação e atue como um homem de pensamento*”  
(Henri Bergson).

## 8.1 Nota introdutória

Este capítulo operacionaliza a GIRE<sub>INOV</sub> na sua vertente central de análise, a vertente estratégica das empresas, através do estudo sistémico C-R-P: consubstanciado na discussão da dinâmica relacional entre o Contexto de ação (C) das empresas, o comportamento destas através dos tipos de Reflexão (R) estratégica de inovação adotados e a *Performance* (P) conseguida.

O Contexto de ação é diagnosticado através da aplicação de métodos de abordagem qualitativa, destacadamente o modelo PEST e o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter. Para identificar e caracterizar os tipos de Reflexão estratégica e as *Performances* associadas, os dados recolhidos pelo questionário foram tratados através de técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas - mais concretamente a análise fatorial em componentes principais (ACP), a análise de *clusters* (AC), a análise discriminante (AD) e a análise de variância simples (ANOVA) - para confirmação empírica dos tipos de reflexão estratégica e respetivos agrupamentos de empresas. Foi ainda aplicada a análise de variância multivariada (MANOVA), seguida de diversas Anovas, para comparar as médias de cada variável contextual (ou rendibilidades económicas, no caso do estudo das *performances*) nos grupos de empresas identificados e construir, assim, o perfil de cada tipo de reflexão estratégica de inovação.

O capítulo está organizado em seis secções, para além desta nota introdutória. Na primeira secção discute-se o contexto mundial do setor vitivinícola. Depois é apresentada a envolvente contextual das empresas, com foco no cenário nacional e respetivas variáveis macro de referência. Na secção seguinte estuda-se a envolvente transacional, com os *stakeholders* mais significativos. A quarta e a quinta secções identificam os vários tipos de reflexão estratégica de inovação existentes e as respectivas *performances* das empresas. A última secção faz uma síntese dos principais conteúdos do capítulo e discute as hipóteses operacionais da investigação.

## **8.2 O contexto mundial (C): referências à globalização, magnitudes e tendências do mercado global de vinhos**

O mundo globalizado, cada vez mais integrado economicamente, tem exigido das empresas, de um modo geral, um grande esforço criativo e inovador, cenário este que não seria diferente numa indústria madura e tradicional como a do vinho. Nas três últimas décadas, transformações conjunturais e estruturais - a exemplo da superprodução de uva e vinho; da queda do consumo nos países tradicionais; da emergência de novas regiões produtoras; e da concentração das vendas na grande distribuição a retalho (Nierdele, 2011; Vivas, 2012) - foram vistas como justificção da crise generalizada que se instalou no setor vitivinícola mundial. A componente comum dessas mudanças, a globalização e a integração económica das nações, que transformou as fronteiras geográficas e semânticas, demonstrou a emergência de uma nova estrutura institucional, sustentada a partir de um novo modelo de produção e consumo, capaz de promover respostas aos novos problemas e desafios do setor. A instabilidade e as incertezas deste período têm originado muitas críticas aos modelos preestabelecidos, perante a necessidade de estabilização de uma nova estrutura produtiva e institucional (Nierdele, 2011).

A envolvente da indústria do vinho é resultante da remodelação do “*fordismo*”, apropriando-se de princípios básicos da produção em massa (homogeneização dos produtos) e da potencialização das benesses promovidas pela “*era do conhecimento*”, ao intensificar o uso das tecnologias de informação e comunicação globalizantes (a custos decrescentes). Tais condicionantes decompueram profundamente os alicerces balizadores dos ambientes empresariais e institucionais estabelecidos (Ramos *et. al.*, 2012).

Todos estes fatores contribuíram para redefinir os atores deste mercado maduro e tradicional (Porter, 1990), atualmente caracterizado por produtos sofisticados, pela hipercompetitividade e pela oferta concentrada (Vivas, 2012), com forte tendência para movimentos de fusões, aquisições e *joint ventures* de empresas produtoras regionais e transnacionais, observados desde o início do século XXI (Coelho & Rastoin, 2006; Lopes, 2005). Montaigne (2005), corroborando com este diagnóstico do setor, afirmou ainda que a reestruturação da indústria vitivinícola mundial é reflexo das pressões oriundas do



fenómeno da “*concorrência internacional*”, decorrente do crescente movimento de globalização dos mercados.

Assim, a globalização transformou fortemente a indústria do vinho, principalmente ao nível da procura e das estruturas de distribuição. Segundo Bernetti *et. al.* (2006) e Vivas (2012), os fatores determinantes dessa transformação são os seguintes:

- As novas preferências passam de vinhos correntes para vinhos de qualidade, com forte crescimento no consumo de vinhos *topo de gama*;
- O consumidor alvo é mais novo, registando-se um crescente número de mulheres;
- O consumo diminui na Europa Mediterrânica (apesar de continuar no topo da lista em termos de consumo) e aumenta no Japão, EUA, Reino Unido e China;
- Os retalhistas ganham cada vez mais poder negocial (70% do vinho é vendido por esta via) e os supermercados proporcionam o ambiente ideal para uma forte política de marca, praticando margens inferiores às das lojas da especialidade, restaurantes e bares.

Apesar disto, Nierdele (2011) afirma que um novo entendimento tem sido produzido sobre o que começa a ser visto como uma reconfiguração sem precedentes no mundo do vinho, cuja forma final ainda não é totalmente manifesta. Para o autor, o paradoxo que durante a crise se destacou - o conflito entre o velho e o novo mundo vitivinícola, vinhos de *terroir versus* tecnológicos ou entre estratégias ditas “de preço” e/ou “de qualidade” – começa, agora, a dissipar-se, principalmente na medida em que o fenómeno da globalização não poupou nem mesmo os designados novos países produtores (NPP) dos efeitos da crise. O que de fato se percebe, hoje, são países, regiões e produtores buscando redefinir as maneiras de produzir, criando verdadeiros *assemblages* de normas, padrões e regras de produção, tendo a inovação como ferramenta de suporte.

Neste contexto, dois modelos vitivinícolas de produção têm sido frequentemente analisados através de uma ótica de confrontação (Schirmer, 2004; Barco, 2006; Roese, 2008; Garcia-Parpet, 2009; Vivas, 2012). De um lado, o modelo tradicional (europeu) baseado na produção dos vinhos de *terroir* (vinculados às denominações de origem dos países tradicionalmente produtores - PTP); do outro lado, o modelo emergente (anglo-saxónico), baseado na produção dos vinhos altamente tecnificados (vinculados à

tecnologia e ao marketing dos novos países produtores – NPP). Ainda assim, a “crise” pode ser antes entendida como uma hibridação de aspetos (sistemas de produção, estratégias de qualificação, circuitos de comércio, etc.) e não por um antagonismo crescente entre estes dois modelos (Nierdele, 2011). De qualquer modo, o desenvolvimento notável dos NPP, com as suas grandes empresas, agindo segundo uma lógica industrial global, tem abalado o modelo patrimonialista de produção e classificação de vinhos fundado no modelo de *terroir* dos PTP.

Os dois modelos referidos apresentam diferenças significativas traduzindo, *grosso modo*, o tradicionalismo de uma região *versus* o liberalismo industrial de outra (Martin, 2007) – consubstanciando uma importante dicotomia: de um lado, a importância do *terroir* (com referência à origem) e, de outro, a importância das castas (com reconhecimento internacional). O antagonismo dos modelos tem subjacentes ainda fatores geradores de importantes distorções comerciais a nível internacional, sobretudo quando se observa que o setor na União Europeia é fortemente regulado, através de uma OCM<sup>43</sup>, e levemente regulado nos NPP (Rastoin *et. al.*, 2006; Vivas, 2012).

#### Quadro 8.1 Principais modelos do mundo vitivinícola

<b>Modelo Tradicional</b> (PTP - Países Tradicionalmente Produtores)	<b>Modelo Emergente</b> (NPP - Novos Países Produtores)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem na Europa;</li> <li>- Modelo predominantemente composto por pequenos e médios empreendimentos;</li> <li>- Estratégias de singularização do produto (imagem reforçada com a história, cultura, tradição, território);</li> <li>- Valorização do <i>terroir</i>, métodos tradicionais de produção e diversidade de sabores, aromas e gostos;</li> <li>- Delimitação de áreas geográficas privilegiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Origem Anglo-saxónica;</li> <li>- Modelo com predominância de grandes empreendimentos;</li> <li>- Estratégias de marcas apoiadas na competitividade do preço (aumento da oferta e animação da procura com ferramentas de mercado);</li> <li>- Produção industrial, crescente uniformização dos gostos e alto uso de inovações tecnológicas;</li> <li>- Superação dos limites impostos pela natureza.</li> </ul>

Fonte: Barco, 2006; Nierdele, 2011; Vivas, 2012 – Elaboração própria.

<sup>43</sup> A Organização Comum do Mercado (OCM) do vinho é das mais completas e complexas da União Europeia, regulamentando o setor desde a plantação ao consumidor. É uma OCM com uma muito forte componente de regulamentação: regula plantações, vinhos, práticas enológicas, etiquetagem, etc. Os instrumentos clássicos de apoio a preços e mercados, como a destilação de crise e as restituições à exportação, dirigem-se, no entanto, exclusivamente à categoria de “vinhos de mesa” (categoria de vinhos de menor qualidade), não atuando sobre as categorias de “vinhos regionais” e de “denominação de origem controlada - DOC” (Vivas, 2012: 136).

Assim, verifica-se que, enquanto os PTP valorizam o *terroir*, premiando as boas safras e descartando aquelas em que a natureza não permitiu a produção de um vinho de qualidade, os NPP atuam segundo uma lógica de produção agroalimentar, com base em métodos de abastecimento regulares, que visam minimizar os riscos associados à produção agrícola, estimulando os produtores a adotarem configurações dos seus vinhedos de acordo com objetivos de comercialização previamente estabelecidos (Garcia-Parpet, 2004; Nierdele, 2011). A lógica dos NPP centra-se na procura global e alicerça-se em estratégias de marca e em campanhas globais de qualidade, essencialmente concentradas em vinhos *topo de gama*, cujo consumo interno tende a aumentar (Bernetti *et. al.*, 2006; Vivas, 2011).

A verdade é que o processo de globalização provocou um forte impacto na indústria mundial de vinhos ao nível da procura, da oferta e das estruturas de distribuição. Inicialmente, com o processo de desconcentração geográfica da produção e do consumo, levando à redução da importância relativa dos países mais tradicionais, a exemplo de França, Espanha, Itália e Portugal, que, no seu conjunto, há pelo menos duas décadas, têm visto as suas participações diminuir relativamente aos países emergentes do “novo mundo vitivinícola”, como Estados Unidos, Austrália, Chile, Argentina e África do Sul. Concomitantemente a esta tendência, o setor vitivinícola tem assistido também a movimentos de reestruturação, com fusões e aquisições a concentrarem a produção e a circulação em grandes grupos transnacionais de capital aberto (Coelho & Courdec, 2006). Estes movimentos têm associados estratégias de recentragem, normalmente nos negócios mais rentáveis, com adoção de novos critérios de *performance* empresarial (Coelho & Rastoin, 2004; Vivas, 2012). Outros dois fatores devem ser ainda considerados neste movimento generalizado de reestruturação: o primeiro centra-se no processo de transnacionalização de empresas dominantes e entrada em cena de novos atores (Nierdele, 2011), e o segundo encontra-se relacionado com a procura de novos espaços de crescimento por parte destas empresas (Coelho & Rastoin, 2004; Vivas, 2012).

Em suma, o contexto mundial evidencia que a envolvente globalizada coloca desafios acrescidos aos PTP, confrontados com agressivas estratégias de marketing internacional, um aumento contínuo da qualidade dos vinhos dos NPP, assim como um processo de concentração empresarial mais acentuado nestes.

Perante este cenário e independentemente do modelo vitivinícola estabelecido, Julia *et. al.* (2006) e Vivas (2012), defendem que o crescimento das empresas neste setor passa por um determinado conjunto de fatores-chave, de entre os quais importa destacar os seguintes:

- A concentração da oferta garante um melhor posicionamento dos produtores, retirando-os de uma situação de dependência e favorecendo sinergias e dimensão crítica;
- Preconizam-se fortes alterações na distribuição com novas oportunidades de investimento, principalmente nos países emergentes;
- Não existem praticamente distribuidoras transnacionais independentes dos grandes grupos de distribuição alimentar, o que deixa uma lacuna, de possível interesse, para preencher a nível mundial.

Por outras palavras, tanto nos PTP como nos NPP, o protagonismo das empresas passa por novos posicionamentos estratégicos, essencialmente pela concentração da oferta e pelo comércio externo (novos modelos de negócios, novos produtos, canais de distribuição, mecanismos de marketing, etc.), com intensificação de estratégias de internacionalização, tentando exportar o excedente da produção que não é absorvido pelo mercado interno (principalmente no caso dos PTP), e ainda pelo domínio dos sistemas de distribuição.

### 8.2.1. Áreas de vinha no mundo

A superfície mundial de vinha tem vindo a decrescer, situando-se atualmente, segundo dados da OIV (2013), em cerca de 7,6 milhões de hectares (cf. Tabela seguinte).

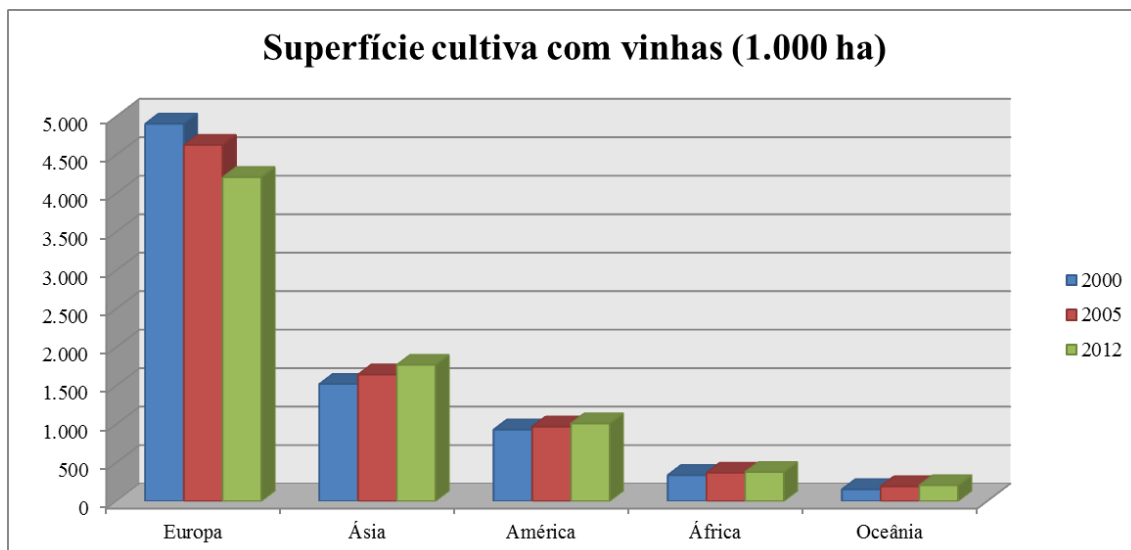
**Tabela 8.1** Distribuição da área mundial de vinha por continentes (1.000 ha)

Continente	Superfície cultivada de vinha				Variação (%) 2000-2012
	2000	2005	2012	%	
Europa	4.904	4.629	4.212	56	<b>-14,7%</b>
Ásia	1.522	1.645	1.770	23	16,3%
América	929	968	1.009	13	8,6%
África	338	368	378	5	11,8%
Oceânia	154	192	206	3	33,8%
<b>Total</b>	<b>7.847</b>	<b>7.802</b>	<b>7.575</b>	100	<b>-3,5%</b>

Fonte: OIV (2013) – Elaboração própria.

Esta tendência decrescente, tendo sido iniciada na primeira metade da década de 80 do século XX, consubstanciou, em cerca de 30 anos, um decréscimo global da ordem dos 2,2 milhões de hectares, ou seja, uma queda de 23%. No período 2000-2012 esta queda atenuou-se, cifrando-se em cerca de 3,5%. No entanto, como se pode constatar (cf. Tabela 8.1 e Gráfico 8.1), a evolução da superfície de vinha não é homogênea por continentes.

**Gráfico 8.1** Distribuição da área mundial de vinhas por continentes (2000-2012)

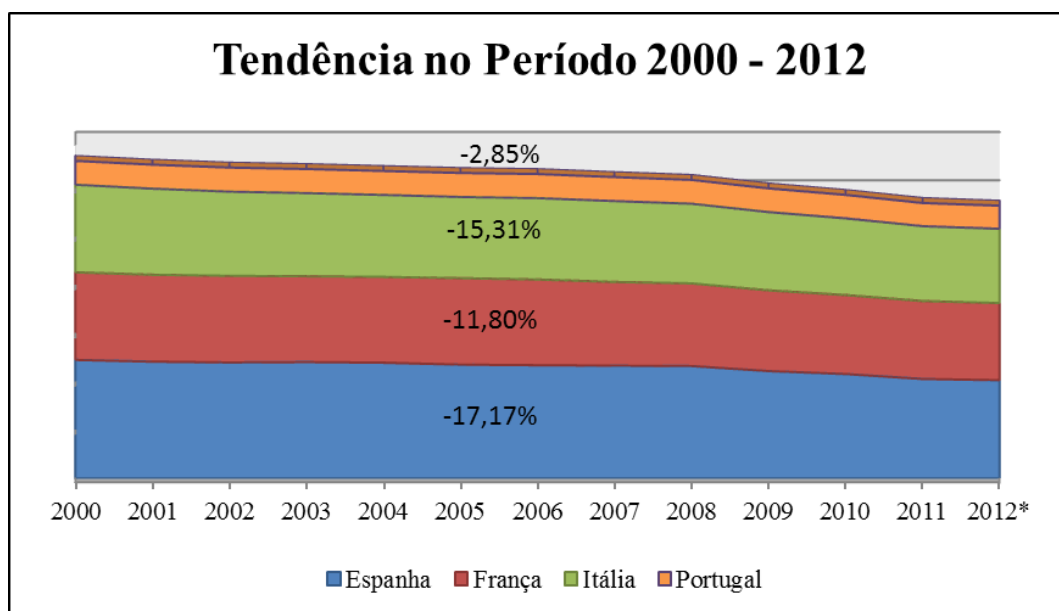


Fonte: OIV (2013) – Elaboração própria - \*Previsão OIV.

A Europa é o único continente que regista uma diminuição de área plantada (-14,7%), pois os demais continentes têm aumentado gradualmente as suas áreas de vinha. Este decréscimo é consequência dos apoios ao arranque promovidos pela OCM na União Europeia (com o objetivo de redução do excedente) e aos arranques e abandonos da cultura verificados nos países da ex-URSS (Magalhães, 2008). No entanto, apesar desta redução, a Europa continua a deter a posição de líder mundial, contribuindo com cerca de 56% da superfície plantada, seguindo-se-lhe a Ásia com 23%, a América com 13%, a África com 5% e a Oceânia com 3%.

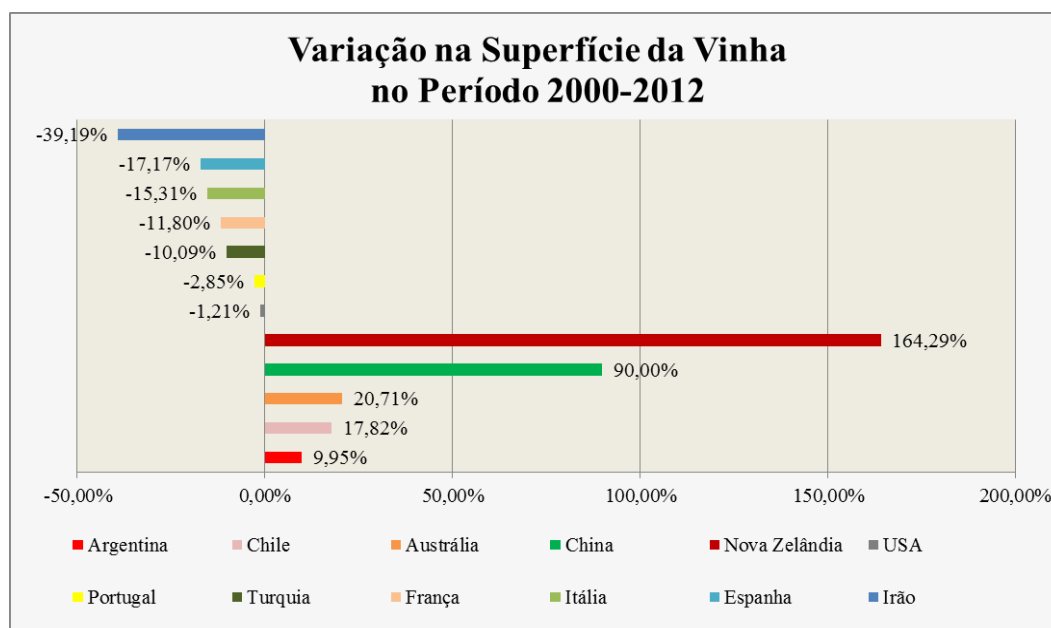
Neste contexto de retração europeia, importa salientar que as áreas de vinhedos dos quatro principais países vitícolas da Europa continuam em constante decréscimo apresentando, à exceção de Portugal, taxas de redução de dois dígitos (cf. Gráfico 8.2).

**Gráfico 8.2** Evolução da vinha nos principais países vitícolas da Europa (2000-2012)



Em contraste com este cenário europeu tendencialmente decrescente, os países do hemisfério sul apresentam, no mesmo período, aumentos das suas áreas de vinha, nomeadamente os seguintes NPP: África do Sul (6%), Argentina (10%), Chile (18%), Austrália (21%) e Nova Zelândia (164%), para além do Brasil (44%). Também a China (90%), no hemisfério norte, apresenta um constante crescimento das suas áreas de vinha (cf. Gráfico seguinte 8.3 e Tabela A.1, Anexo A).

**Gráfico 8.3** Evolução da vinha nos principais países vitícolas do mundo (2000-2012)



Em suma, podemos concluir que estas tendências consubstanciam uma evolução gradual do mapa vitícola do mundo. No entanto, apesar das reduções nas áreas de vinha europeia, ainda existe uma forte concentração dos vinhedos nos três grandes PTP: Espanha, França e Itália. Estes países detêm, em conjunto, cerca de 2,6 milhões de hectares, representando aproximadamente 34% da área mundial de vinha e 61% do total do continente europeu. Evidencia-se, ainda, que a evolução da superfície mundial de vinhedo resulta essencialmente de duas tendências antagónicas: por um lado a diminuição na Europa (PTP) e, por outro, o aumento nos NPP (Argentina, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Chile e Brasil) e também na China.

### 8.2.2 Produção de vinho no mundo

À semelhança da evolução das áreas, a produção de vinhos também sofreu um decréscimo no período 2000-2012, principalmente nos países tradicionalmente produtores: em 2000 a produção mundial de vinhos era de 280 milhões de hectolitros, passando para 252 milhões de hectolitros em 2012, acusando, assim, um decréscimo de 10% (cf. Tabela 8.2).

**Tabela 8.2** Produção mundial de vinhos no período 2000-2012 (1000 hl)

Anos	Volume Produzido
2000	280.000
2001	266.000
2002	257.000
2003	264.000
2004	296.000
2005	278.000
2006	283.000
2007	268.000
2008	269.000
2009	272.000
2010	264.000
2011	267.000
2012*	252.000

Fonte: OIV (2013) - \*Previsão OIV

Esta evolução produtiva tem-se revelado muito irregular. Os volumes produzidos, entre 2000 e 2012, apresentam várias oscilações e mudanças de trajetória, com períodos de

crescimento (2000-2004) e de forte retração (2004-2012), consubstanciando uma variação positiva de cerca de 6% no primeiro período e negativa de cerca de 15% no segundo, com um máximo em 2004 (296 milhões de hectolitros) e um mínimo em 2012 (252 milhões de hectolitros) - cf. Tabela 8.2. Esta evolução tem relação direta com as ações promovidas na União Europeia, na Federação Russa e nos PECO.

Nos últimos anos, os três principais produtores mundiais registaram significativas reduções de produção: França (-28%), Itália (-22%) e Espanha (-27%). Para além destes, outros países da UE reduziram também os seus volumes produzidos, nomeadamente, a Alemanha (-9%), Portugal (-8%), Roménia (-39%) e Grécia (-11%). De registar também os decréscimos de produção nos EUA (-5%), Argentina (-6%) e Brasil (-20%). Os aumentos de produção verificaram-se nos NPP, Austrália (57%), Chile (88%) e África do Sul (44%) e também na China (42%) – cf. Tabela 8.3.

**Tabela 8.3** Ranking da produção de vinhos por países no período 2000-2012 (em mhl)

Ranking	Países	2000	2012*	Var. 2000/2012
1	França	57.541	41.422	-28,1%
2	Itália	51.620	40.060	-22,4%
3	Espanha	41.692	30.392	-27,1%
4	EUA	21.500	20.510	-4,6%
5	China	10.500	14.880	41,7%
6	Austrália	8.064	12.660	57%
7	Chile	6.674	12.554	88,1%
8	Argentina	12.537	11.778	-6,1%
9	África do Sul	6.949	10.037	44,4%
10	Alemanha	9.852	9.012	-8,5%
11	Portugal	6.710	6.141	-8,5%
12	Roménia	5.456	3.311	-39,3%
13	Grécia	3.558	3.150	-11,5%
14	Brasil	3.638	2.917	-19,8%
<b>Total da produção de vinho no mundo</b>		<b>280.000</b>	<b>252.000</b>	<b>-10%</b>

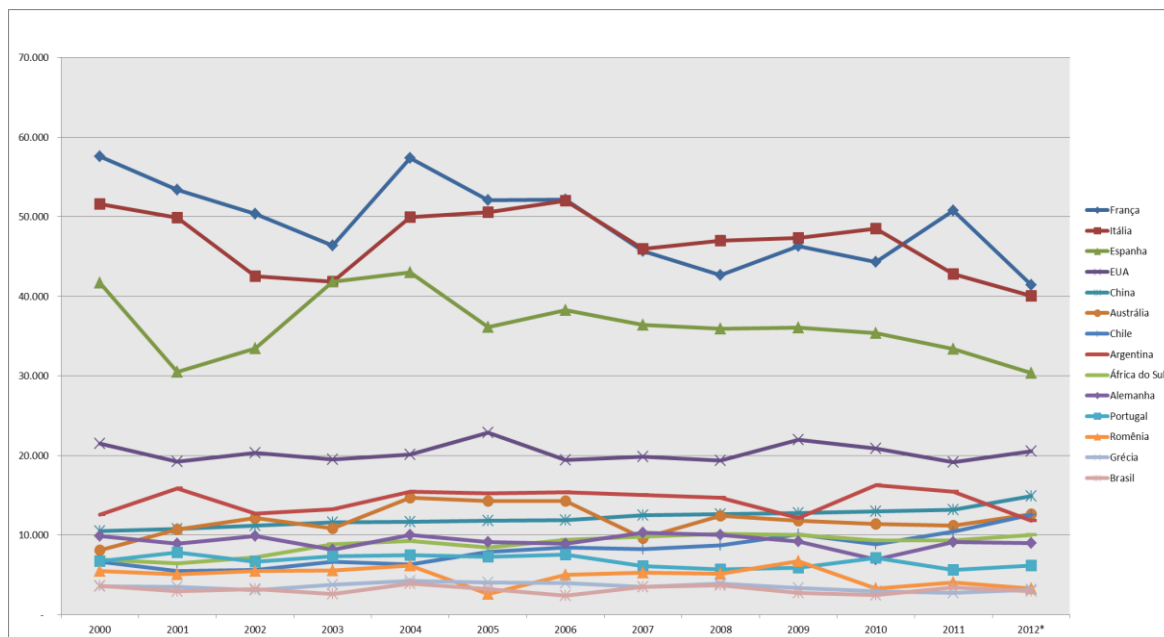
Fonte: OIV (2013) – Elaboração própria - \*Previsão OIV

Neste ranking distinguem-se três grupos de países: um primeiro grupo constituído pelos três maiores produtores mundiais de vinho, com produções individuais decrescentes, mas acima dos 30 milhões de hectolitros (França, Itália e Espanha), um segundo grupo intermédio constituído por dois países com produções tendencialmente opostas, entre os



15 e os 20 milhões de hectolitros (EUA com produções ligeiramente decrescentes e China com produções fortemente crescentes), e um terceiro grupo, formado pelos restantes nove países, com tendências evolutivas muito heterogêneas e produções entre os 3 e os 13 milhões de hectolitros – cf. Gráfico 8.4 e Tabela A.2 – Anexo A.

**Gráfico 8.4** Evolução dos 14 maiores produtores mundiais de vinho (2000 – 2012, em mhl)



Fonte: OIV (2013) – Elaboração própria - \*Previsão OIV.

Será importante referir que, não obstante os principais países produtores da Europa e do mundo continuarem a registar reduções dos seus vinhedos e, conseqüentemente, das suas produções de vinhos, a sua liderança mundial no setor não se encontra ainda ameaçada - atualmente, França, Itália e Espanha detêm cerca de 44% da produção mundial de vinhos. No entanto, também convém chamar a atenção para um novo ambiente vitivinícola, em fase de expansão, quer em áreas, quer em produções, quer ainda em mercados, representado pelos designados NPP, nomeadamente, Estados Unidos, Chile, Argentina, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia. Estes países gozam de condições naturais privilegiadas para uma viticultura de qualidade, onde foram acrescentadas as mais nobres castas europeias, assim como tecnologias vitícolas e enológicas avançadas, num quadro legal pouco ou nada restritivo relativamente à permissão de plantação de castas a utilizar e de produtividades unitárias a alcançar (Magalhães, 2008). Fatores como os citados permitem articular alta qualidade, com menores custos de produção e de comercialização,

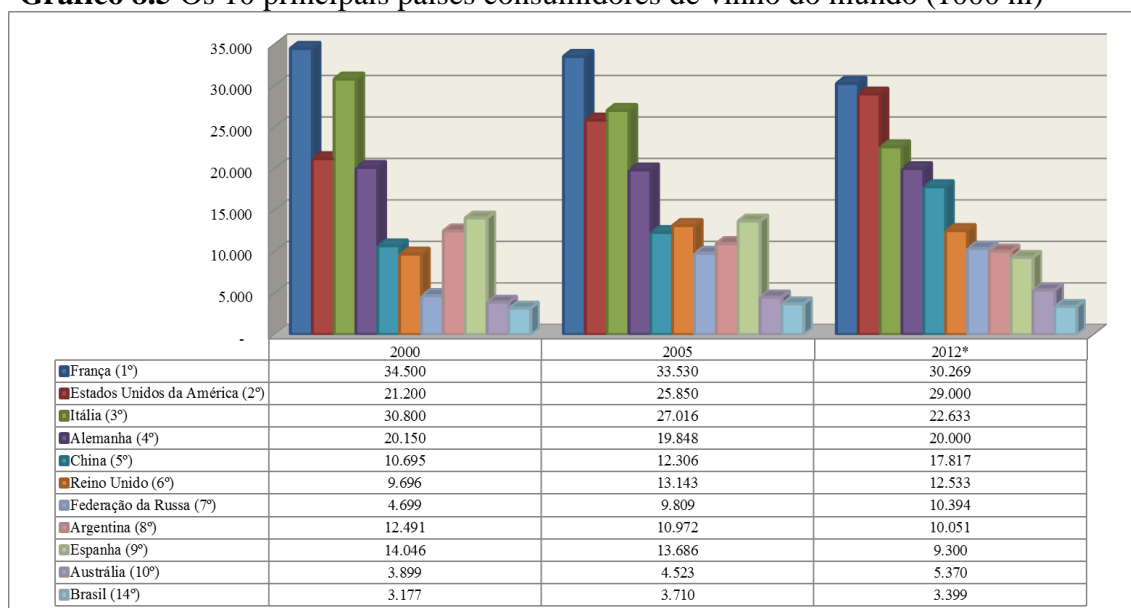
induzindo competitividade acrescida num mercado que é global. Num horizonte temporal relativamente curto os NPP ameaçarão a liderança dos PTP.

### 8.2.3 Consumo de vinho no mundo

Em relação ao consumo, ele representa, segundo a OIV, 243 milhões de hectolitros de vinho em 2012 e um incremento de 8% em relação a 2000 (cf. Tabela A.3 - Anexo A). No entanto, se entre 2000 e 2007 o consumo cresceu e atingiu um pico em 2007 com 251 milhões de hl, ele decresceu depois, arrastado pela crise económica mundial. Apesar disso, a OIV estima uma tendência global de recuperação do consumo.

O ranking dos dez maiores países consumidores de vinho, segundo dados OIV, permite constatar que, em 2012, os primeiros consumidores foram a França, os Estados Unidos e a Itália que, em conjunto, consumiram cerca de um terço (34%) do total de vinho consumido no mundo. De salientar o forte crescimento do consumo nos Estados Unidos (37%), entre 2000 e 2012, ameaçando tornar-se em breve o país mais consumidor de vinho, pois já está muito próximo do consumo francês que, no mesmo período, retraiu cerca de 12% (cf. Gráfico 8.5). Evolução análoga à francesa observa-se em Itália e em Espanha, mas com reduções ainda maiores, ou seja, -27% e -34%, respectivamente. A Argentina apresenta também uma retração na ordem dos 20%, no período considerado.

**Gráfico 8.5** Os 10 principais países consumidores de vinho do mundo (1000 hl)



Fonte: OIV (2013) – Elaboração própria - \*Previsão OIV

Em termos de crescimento do consumo, para além do verificado nos Estados Unidos da América, o Gráfico 8.5 evidencia ainda o comportamento do Reino Unido que, sendo o 6º mercado consumidor de vinho no mundo, cresceu entre 2000 e 2012 cerca de 30%. Essa posição torna-o um mercado muito atraente para os países exportadores, uma vez que a sua produção de vinhos é praticamente inexistente. Outros três países que merecem destaque neste período, são a China<sup>44</sup>, a Federação Russa e a Austrália, atualmente detentores da 5ª, 7ª e 10ª posição no ranking, tendo apresentado significativos crescimentos nos consumos de vinho, nomeadamente 67%, 121% e 38%, respectivamente. O Brasil ocupa o 14º lugar do ranking mundial de consumo (precisamente o mesmo lugar que no ranking de produção – cf. Tabelas A.2 e A.3, do Anexo A). Embora o volume consumido, em 2012, na seja muito expressivo (3,4 milhões de hl) e represente aproximadamente 10% do líder mundial em consumo (França), será importante salientar que se trata de um mercado emergente com grande potencial de crescimento, tendo em conta o amplo mercado interno ainda por conquistar. De todos os países citados, a Alemanha é o mercado mais estabilizado que, com os seus cerca de 20 milhões de hectolitros consumidos anualmente, ocupa a quarta posição mundial.

Quanto ao consumo *per capita*, ele apresenta evoluções diferenciadas nos diversos países. A Tabela A.4 (Anexo A), ilustrando os 24 maiores consumidores de vinho *per capita* do mundo, entre os anos de 2000 e 2012, evidencia aumentos em 10 desses países: República Checa (163%), Federação Russa (128%), Irlanda (59%), Suécia (59%), Estados Unidos (23%), Reino Unido (21%), Países Baixos (16%), Austrália (16%), Bélgica (14%) e Chile (5%). Reduções em 8 países: Roménia (-49%), Espanha (-43%), Hungria (-32%), Itália (-31%), Argentina (-28%), França (-18%), Luxemburgo (-18%) e Croácia (-14%); e uma estabilização<sup>45</sup> em 6 países: Portugal, Eslovénia, Dinamarca, Austria, Grécia e Alemanha.

Em suma, deve-se registar que as grandes retrações do consumo ocorreram em grande parte nos maiores países consumidores *per capita* de vinho do mundo, também grandes produtores, facto que, a continuar, tenderá a refletir-se a prazo nos stocks mundiais e, em consequência, nos preços do produto. Por outro lado, os maiores incrementos do consumo

---

<sup>44</sup> O consumo aparente da China, aqui apresentado, é baseado no balanço "Produção + Importação - Exportação", realizado pela OIV a partir de dados fornecidos pela FAO.

<sup>45</sup> Considerámos estável um consumo que, entre 2000 e 2012, continua dentro do intervalo [-4%, +4%].

*per capita* registaram-se em países de menor consumo (posicionados na segunda metade da Tabela A.4, do Anexo A) e não produtores de vinho.

Se analisarmos a evolução do consumo *per capita* nos designados NPP e PTT, salta à evidência, um aumento nos Estados Unidos (23%), Austrália (16%) e Chile (5%) e uma diminuição na Argentina (-28%), quanto aos NPP. No que concerne os PTT, constata-se uma retração generalizada nos maiores produtores, nomeadamente Espanha (-43%), Itália (-31%) e França (-18%), e uma estabilização com ligeira tendência também de retração em Portugal (-4%) e Grécia (-2%).

Finalmente, salientamos que os seis maiores consumidores *per capita* de vinho, em 2012, são: Luxemburgo (50,7 litros por pessoa/ano), França (47,7 litros), Portugal (42,5 litros), Itália (37,1 litros), Croácia (34,5 litros) e Eslovénia (33,1 litros). Quanto ao Brasil, o seu consumo é crescente, mas muito reduzido (1,9 litros por pessoa/ano).

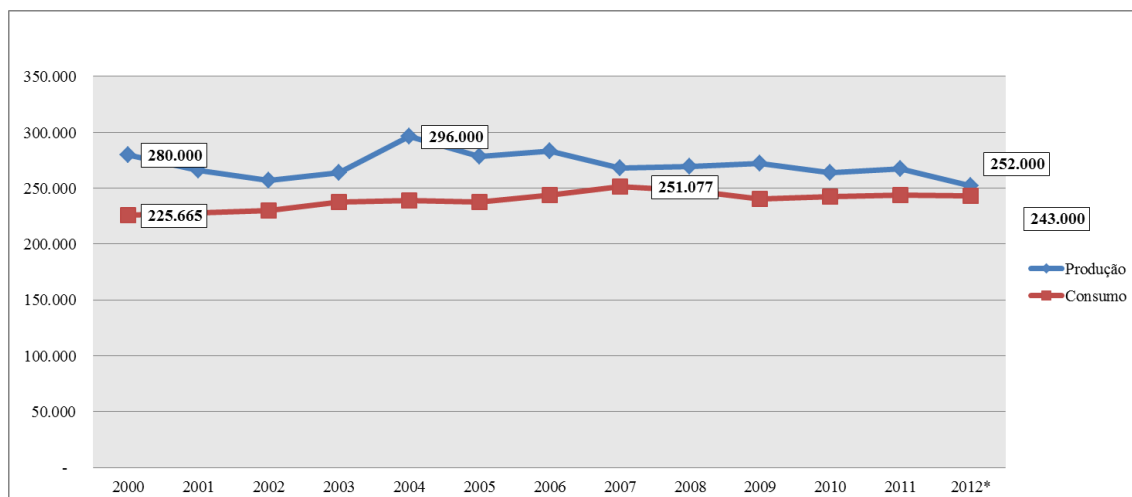
#### **8.2.4 O nível de equilíbrio do mercado mundial de vinho**

Ao relacionarmos a produção e o consumo de vinho a nível mundial, entre 2000 e 2012, constatamos comportamentos distintos: enquanto a produção decresceu de forma gradual, principalmente desde 2004, o consumo apresenta uma tendência ligeiramente ascendente, com tendência à estabilização nos últimos anos, especialmente após ter despoletado a crise económica mundial em 2008. Assim, a diferença entre a produção e o consumo, tem vindo a esbater-se e atingiu o seu menor nível em 2012, com um excedente de 9 milhões de hectolitros. Importará referir que no período em análise (2000-2012), verificou-se uma redução de 10% na produção e um aumento de 8% no consumo, embora as duas séries temporais ao longo desse período apresentem comportamentos muito voláteis, com picos de crescimento e de contração tanto na produção como no consumo (cf. Gráfico 8.6).

A situação de 2012 é, aliás, geradora de alguma tensão a nível global, uma vez que, pelo terceiro ano consecutivo, o volume médio disponível de vinhos para suprir as necessidades industriais (álcool originário do vinho, vinagre e vermute) situa-se abaixo das consideradas necessidades globais, estimadas em torno de 30 milhões de hectolitros. Este cenário, tende a estimular a competição entre os agricultores fornecedores de vinho

para a comercialização a granel e o destinado à indústria, principalmente em alguns países (OIV, 2013:7).

**Gráfico 8.6** Evolução da produção e consumo mundial de vinhos (2000-2012, em mhl)



Fonte: OIV (2013) – Elaboração própria - \*Previsão OIV

### 8.2.5 O comércio internacional de vinho

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma grande dinâmica nas trocas internacionais de vinho. Se na segunda metade da década de oitenta do século passado (1986-90) o comércio internacional<sup>46</sup>, segundo dados OIV, se cifrava em 43,5 milhões de hectolitros, em 2012 ele passou a registrar 101,4 milhões de hl, ou seja, mais que duplicou (133%) em cerca de vinte e cinco anos.

Neste cenário, os NPP<sup>47</sup> têm vindo a aumentar, significativamente, o volume das suas exportações, representando, em 2012, cerca de 28% das exportações mundiais, quando na média do período 1986/90 representava apenas 3% (cf. Tabela 8.4 e Gráfico 8.7). Ou seja, em cerca de década e meia ganharam cerca de um quarto do mercado internacional do vinho (25 p.p.). Este extraordinário crescimento deve-se, entre outras razões, a uma vitivinicultura mais produtiva, com técnicas de produção evoluídas, uma boa relação qualidade/preço dos vinhos, menores custos de contexto (impostos, taxas, legislação, burocracia...) face à Europa e a um marketing mais eficaz (Magalhães, 2008). Este ganho

<sup>46</sup> Entendido como a soma das exportações de todos os países.

<sup>47</sup> Os novos países produtores, também designados países do Novo Mundo vitivinícola: Austrália, Nova Zelândia, Chile, Argentina, Estados Unidos e África do Sul.

dos NPP foi conseguido, essencialmente, à custa dos PTP da União Europeia que, no mesmo período, viram a sua quota de exportação no mercado mundial reduzir-se em cerca de 17 p.p. (cf. Tabela 8.4). De salientar que os PECO e os países do Magreb perderam também cerca de 9 p.p. na sua quota de mercado.

**Tabela 8.4** Quotas dos países no comércio internacional do vinho (1986/90 – 2012, em %)

Países	1986/90	1991/95	1996/00	2001/05	2006/10	2011	2012*
Principais exportadores da UE <sup>(1)</sup>	79%	76%	71%	65%	62%	65%	62%
Hemisfério sul <sup>(2)</sup> + EUA	3%	8%	15%	23%	28%	26%	28%
PECO <sup>(3)</sup> e Magreb <sup>(4)</sup>	10%	5%	5%	3%	2%	1%	1%
Outros	8%	11%	9%	8%	8%	8%	8%

Fonte: OIV (2013). \*Previsão da OIV

(1) Países da União Europeia: França, Itália, Espanha, Alemanha e Portugal.

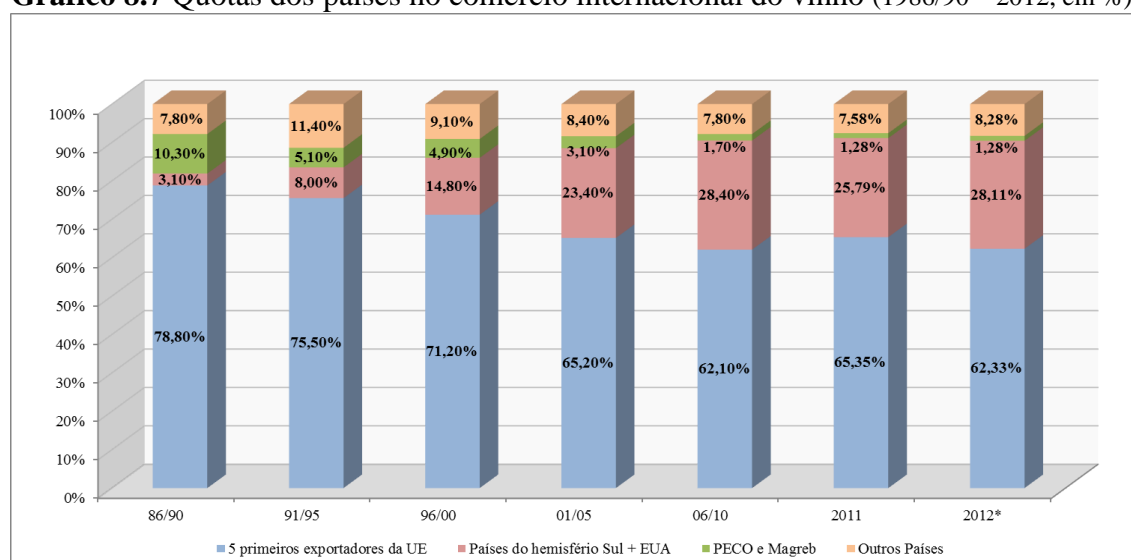
(2) Países do hemisfério sul + EUA: Argentina, Chile, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia + EUA

(3) Países da Europa Central e Oriental: Roménia, Bulgária e Hungria.

(4) Países do Norte da África: Argélia, Marrocos e Tunísia.

No entanto, apesar da dinâmica vigente, constata-se que os PTP continuam ainda a deter a maior quota de volume exportado, representando 62% do mercado mundial de vinho e com tendência à estabilização, conforme dados dos anos mais recentes (cf. Gráfico 8.7). Itália, França e Espanha são os maiores exportadores do mundo, com mais de metade do mercado internacional (55%).

**Gráfico 8.7** Quotas dos países no comércio internacional do vinho (1986/90 – 2012, em %)



Fonte: OIV (2013). Elaboração própria - \*Previsão da OIV.

(1) Cinco primeiros exportadores da União Europeia: França, Itália, Espanha, Alemanha e Portugal.

(2) Países do hemisfério sul + EUA: Argentina, Chile, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia + EUA.

(3) PECO e Magreb: Roménia, Bulgária, Hungria e Argélia, Marrocos, Tunísia.

(4) Outros Países: restantes países do mundo.

Finalmente, quanto à participação no comércio internacional do grupo remanescente de países (outros países), ela permanece relativamente estável, representando cerca de 8% do volume mundial exportado.

### **8.3 A envolvente contextual (C): enquadramentos genéricos**

Para a análise dos aspetos mais relevantes das características da envolvente contextual das empresas, no Brasil, utilizou-se o método de abordagem PEST.

#### **8.3.1 Contexto político-legal**

Em termos do contexto político-legal, desde meados dos anos oitenta do século passado, o Brasil vem apresentando um clima de transformação e de estabilidade política, condições essenciais para disseminar confiança e induzir investimento. Dois fatores contribuíram para este contexto: no primeiro, sublinha-se que desde a década de oitenta, com a queda do regime militar, o país vem passando por uma série de eleições diretas para presidente, governadores e prefeitos, com ampla participação da população; no segundo, com o advento da implantação do Plano Real, no início dos anos noventa, o Brasil adotou uma série de medidas liberais, com impacto direto na iniciativa privada e no défice público, contribuindo dessa forma para a atração de investimentos que possibilitaram a criação de novas empresas e a geração de emprego.

A nível externo, o país é visto como uma das principais economias emergentes do mundo, fazendo parte dos designados BRICS<sup>48</sup> e também do Mercosul<sup>49</sup>. Estes dois blocos

---

<sup>48</sup> **BRICS** é um acrónimo para referenciar os países fundadores (Brasil, Rússia, Índia e China), aos quais se juntou posteriormente a África do Sul, formando assim um grupo político de cooperação. Em 14 de abril de 2011, o "S" foi oficialmente adicionado à sigla BRIC, após a admissão da África do Sul (*South Africa*) ao grupo. Todos os membros são classificados de mercados emergentes, devido ao seu recente e elevado ritmo de desenvolvimento.

<sup>49</sup> **Mercosul** é a sigla para **Mercado Comum do Sul**, um tratado de integração, cooperação e desenvolvimento, assinado em 1988 entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, que fixou metas para o estabelecimento de um mercado comum, ao qual outros países latino-americanos poderiam juntar-se. Constituído-se como uma união aduaneira (com livre-comércio intrazonal e política comercial comum), inicialmente era composto pelos quatro países referidos, aos quais, em 31 de julho de 2012, se juntou a Venezuela. De referir que a entrada da Venezuela só foi possível porque devido à remoção de Fernando Lugo da presidência do Paraguai este país foi temporariamente suspenso do bloco. Em 17 de dezembro de 2007, Israel assinou o primeiro Tratado de Livre Comércio (TLC) com o Mercosul. Em 2 de agosto de 2010, foi a vez do Egito assinar também um TLC.

revelaram-se fundamentais na impulsão do desenvolvimento, em geral, e na atração de investimento, em particular.

### 8.3.2 Contexto tecnológico-científico

O Brasil desenvolveu nos últimos dez anos um conjunto de instrumentos e estratégias para o desenvolvimento científico e tecnológico que permitirão avanços importantes no período vindouro (Cruz, 2010). Com efeito, os Fundos Setoriais e os instrumentos criados a partir da Lei de Inovação, acrescidos à base acadêmica e industrial desenvolvida, permitem encarar melhor o futuro. Segundo dados do Ministério de Ciências, Tecnologia e Inovação – MCTI, estima-se que, em 2008, o investimento total (governo e empresas) em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no Brasil foi de R\$ 32,8 bilhões, correspondendo a cerca de 1,1% do PIB. Para esse total, o contributo de fundos públicos (54%) foi ligeiramente superior ao de fundos privados (46%).

Apesar do investimento em P&D estar ainda distante da média dos países da OCDE (2,3% do PIB), convém referir que uma série de ações têm sido implantadas para aumentar esse investimento, como por exemplo, a instalação do Conselho de Ciências e Tecnologia (CCT) e, mais recentemente, o intuito governamental de alocar os “*royalties*” do petróleo do pré-sal<sup>50</sup> brasileiro à educação, o que representa, até 2022, cerca de R\$ 134,9 bilhões.

Porém, se considerarmos só a componente do investimento público em P&D, o Brasil aproxima-se mais da média congénere dos países da OCDE: os 0,60% do PIB investidos no Brasil, representam cerca de 90% da média do investimento dos países da OCDE (0,69% do PIB).

Esta situação díspar relativamente aos referenciais da OCDE, quanto aos investimentos públicos (comparáveis aos dos países da OCDE) e privados (muito inferiores aos dos países da OCDE) em P&D, põe em evidência o maior desafio para as políticas de C&T no Brasil: como criar um ambiente que estimule e viabilize o aumento do investimento empresarial em P&D.

---

<sup>50</sup> O termo pré-sal é a definição geológica utilizada para delimitar um perfil geológico anterior à deposição do sal mais recente no fundo marinho. De referir que as reservas de petróleo encontradas na camada pré-sal do litoral brasileiro estão dentro da área marítima considerada zona económica exclusiva do Brasil.



Ainda assim, os progressos têm sido notórios. Várias iniciativas se concretizaram desde a criação dos Fundos Setoriais: a equalização de taxas de juros do Fundo Verde Amarelo (2002), a formulação da Lei de Inovação (2002) e sua aprovação em 2004, para além de outros programas, como, por exemplo, o programa de subvenção iniciado em 2006 pela FINEP, com disponibilização de 350 a 450 milhões por ano para subvencionar P&D nas empresas.

Outro aspeto importante é que o Brasil, quando comparado com a China e a Índia, de entre outros países, tem apresentado bons desempenhos no que diz respeito à formação avançada de nível superior (mestres e doutores) e à constituição de grupos de pesquisa. As estatísticas também vêm melhorando relativamente à profissionalização e descentralização do ensino em universidades públicas. Com efeito, segundo dados do MCTI (2013), em 2010, cerca de 11,3 mil brasileiros obtiveram o grau de doutor e 39,6 mil o grau de mestre. Nos últimos seis anos o número de professores com doutoramento a exercer na rede pública de ensino superior cresceu mais do dobro, ou seja, passou de cerca de 35 mil para um pouco mais de 70 mil, de acordo com dados do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Oliva, 2012:27).

Em suma, os desafios para o país centram-se na recuperação do atraso existente em indicadores de base, de entre os quais podemos destacar, entre outros: o número de artigos científicos publicados, o número de doutores titulados e o número de patentes obtidas. Estes indicadores são as bases fundamentais da construção de uma sólida capacidade nacional de produção de conhecimento, primeira condição para um desenvolvimento tecnológico e científico sustentado, com repercussões necessariamente positivas na vertente económica e social de um país.

### **8.3.3 Contexto económico-social**

Nos últimos anos, a conjuntura económico-social brasileira tem sido marcada por baixos níveis de desemprego, de inflação e de taxas de juros. A magnitude destes três agregados macro-económicos introduziram um clima de confiança nos agentes económicos, com fortes repercussões no investimento e no consumo privado. No sentido de detalhar um pouco mais o contexto económico-social do Brasil, apresentam-se de seguida, com base

em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), alguns indicadores pertinentes:

- Um PIB brasileiro crescente que, no período 2000-2012, cresceu anualmente de forma muito significativa, com exceção do ano de 2009. Em 2012 o PIB situou-se em R\$ 4,403 trilhões de reais, resultando num PIB *per capita* de R\$ 22.402,00 (em valores correntes);
- Um consumo das famílias que cresceu 3,1% de 2011 para 2012, sendo este o nono ano consecutivo de crescimento deste componente. Tal comportamento foi favorecido pela elevação de 6,7% da massa salarial dos trabalhadores, em termos reais, e pelo acréscimo, em termos nominais, de 14% do saldo de operações de crédito do sistema financeiro. O consumo da administração pública aumentou 3,2% no mesmo período;
- No âmbito do setor externo, entre 2011 e 2012, tanto as exportações quanto as importações de bens e serviços tiveram variações positivas, com as primeiras a crescerem mais que as segundas, respetivamente 0,5% e 0,2%. A desvalorização cambial ajuda a explicar o maior crescimento relativo das exportações: entre 2011 e 2012, a taxa de câmbio (medida pela média trimestral das taxas de câmbio R\$/US\$ de compra e venda) variou de 1,67 para 1,95;
- A taxa de desemprego no Brasil, em 2012, atingiu o seu menor nível histórico (5,5%), ao mesmo tempo que o rendimento do trabalhador acumulou ganhos nesse ano. Em dezembro de 2012, o desemprego caiu para 4,6%;
- Todavia, dois dados dão sinal de um certo arrefecimento da economia: a taxa de investimento, em 2012, foi de 18,1% do PIB e, portanto, inferior à taxa do ano anterior (19,3%); e a taxa de poupança foi de 14,8% em 2012, face aos 17,2% do ano anterior.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Económica Aplicada – IPEA (Carta de Conjuntura, 2013), este crescimento brasileiro vem ocorrendo de forma equilibrada, sendo apontados alguns fatores que levam a tal constatação:

- Do lado da oferta, com recuperação da produção industrial e agropecuária e, portanto, menos dependente do setor de serviços;

- Do lado da procura, com expansão do investimento e, portanto, menos dependente do consumo das famílias e do governo;
- Com ganhos de produtividade do trabalho e na situação do mercado de trabalho, no qual a taxa de desemprego atinge os níveis históricos mais baixos;
- Com os salários a crescer acima da inflação, ainda que o ritmo de criação de emprego tenha diminuído sensivelmente.

Perante todo este quadro e perspetivando, após a crise financeira mundial, alguma retomada económica dos Estados Unidos da América e de alguns países da União Europeia, o Brasil tem boas possibilidades de manter o crescimento, beneficiando assim o seu setor vitivinícola. Considere-se ainda significativo a realização, no país, de dois grandes eventos de porte internacional, nomeadamente, a copa do mundo de futebol, em 2014, e as olimpíadas de 2016, constituindo oportunidades para o setor apresentar ao mundo os seus vinhos e a sua capacidade de produzir vinhos jovens e de boa qualidade.

#### **8.4 A envolvente transacional (C): variáveis de especificidades nacionais do setor**

O diagnóstico da envolvente transacional analisa os principais agentes intervenientes no setor vitivinícola do Brasil, assim como as principais variáveis e estruturas que afetam diretamente a sua atividade. Para aferir a atratividade do setor é aplicado o modelo das cinco forças de Porter.

##### **8.4.1 Quadro regulamentar e instituições de apoio ao setor vitivinícola**

O setor vitivinícola brasileiro possui o seu suporte legal promulgado num conjunto de leis, decretos e instruções normativas, tal como se pode constatar no Quadro B.1, do Anexo B. Apesar desse enquadramento regulamentar, conforme muito bem salienta Magalhães (2008), grande parte do desenvolvimento do setor ocorreu sem determinações muito rígidas a limitar o plantio ou o tamanho das superfícies plantadas, ou mesmo os níveis de produtividade, como acontece na União Europeia, no âmbito da sua Organização Comum de Mercado do vinho (OCMv).

Relativamente à estrutura institucional, diversas instituições, mecanismos e programas de apoio foram criados ou remodelados para apoiarem, direta e indiretamente, a indústria vitivinícola nacional, destacando-se, de entre eles, os seguintes:

- Wines of Brazil – Promoção, divulgação e projeto setorial integrado;
- Cadastro vinícola e vitícola;
- Programa visão 2025 e Estudos setoriais;
- Formação e capacitação de vitivinicultores.

Muitas das ações são desenvolvidas através de projetos e convênios entre diversas instituições, tanto a nível Estadual como Federal. São exemplo dessa dinâmica, entre outras, as seguintes instituições: a SEAPPA - Secretaria de Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio; a APEX-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; o MAPA - Ministério da Agricultura e Abastecimento; o MDA - Ministério de Desenvolvimento Agrário; a ABE - Associação Brasileira de Enologia; a EMBRAPA Uva e Vinho e Semiárido; e outras instituições como Universidades e Centros de Pesquisas. O Quadro B.2 (Anexo B) apresenta as principais instituições de apoio ao desenvolvimento da indústria de vinho brasileira, com a especificação do seu ano de fundação, da sua localização e das suas atribuições.

#### **8.4.2 Estrutura produtiva**

A estrutura produtiva do setor vinícola brasileiro está fortemente concentrada no Estado do Rio Grande do Sul. Esta estrutura apresenta uma característica muito própria e substancialmente diferente dos PTP de vinhos, pois, enquanto nestes são admitidos apenas vinhos originários de variedades de uvas finas (*V. vinífera*), no Brasil, para além destes, existem vinhos originários de variedades americanas e híbridas (*V. labrusca* e *V. bourquina*), que representam mais de 85% do total da produção, evidenciando, assim, a existência de uma dualidade produtiva estrutural no setor (Protas, Camargo & Melo, 2003).

Outro dos aspectos característicos da vitivinicultura brasileira é a sua diversidade e complexidade. Na verdade, há diversas vitiviniculturas no país, cada uma com a sua

realidade climática, fundiária, tecnológica, humana e de mercado. Para qualquer uma delas, o cenário que se esboça neste início de século XXI é de grande competição, tanto no mercado externo como interno, exigindo esforços acrescidos de organização.

O segmento de vinhos finos, com o processo de abertura da economia brasileira ao exterior, a partir da última década de noventa vem enfrentado uma forte concorrência, registrando taxas significativas de crescimento nas importações. No período entre 2000 e 2012, a participação dos vinhos importados no mercado brasileiro de vinhos finos passou de 46% para 77%, consubstanciando um crescimento de 68%. Inversamente, observou-se, no mesmo período, uma retração de 37% no volume de vinhos nacionais comercializados, passando de cerca de 34 milhões de litros em 2000, para 22 milhões em 2012 (EMBRAPA/ UVIBRA, 2013).

Um dos aspectos mais críticos para a competitividade do setor vitivinícola nacional é a alta carga tributária que incide sobre os seus produtos. Enquanto no Brasil a tributação sobre o vinho supera 40% do preço ao consumidor, nos principais países concorrentes da América do Sul, como Argentina, Uruguai e Chile, a tributação é cerca de metade. Outros fatores desfavoráveis, tais como o imposto de importação diferenciado para o Chile (com isenção de tributação para os países do Mercosul) e subsídios por parte dos países exportadores, criam um contexto de perda de capacidade de competição das empresas brasileiras, tanto no mercado nacional como no exterior.

As empresas brasileiras, para competir no mercado, podem assumir as seguintes formas organizativas, desde a produção de uva à comercialização do vinho (Zen, 2010:99):

- Empresas vinícolas independentes: sendo completamente verticalizadas, estas empresas realizam as três atividades centrais da cadeia (produção de uva, vinificação e comercialização). Assim, são possuidoras de um maior controle do produto, desde a origem da matéria-prima até ao consumidor final, podendo algumas optar pela terciarização de parte da comercialização do produto por meio de agentes ou representantes comerciais.
- Organizações cooperativas: possuem uma estrutura de vinificação e de comercialização compartilhada pelos cooperantes que, como produtores de uva,

forneem a matéria-prima. Neste caso, a gestão da organização ocorre de forma democrática e tanto os lucros como os prejuízos são divididos pelos cooperantes.

- Empresas negociantes: são empreendimentos que se centram, essencialmente, na comercialização do vinho. Desta forma, compram normalmente vinho a diferentes produtores para engarrafamento e comercialização. Embora sejam considerados intermediários na cadeia do vinho, alguns negociantes podem optar por vinificar parte do vinho comercializado e adquirir outra parte de terceiros. O foco deste tipo de empreendimento é a comercialização em grande escala.

As empresas que atuam na indústria vitivinícola brasileira podem operar através de apenas uma das formas descritas ou através das três simultaneamente. A Figura C.1 (Anexo C) apresenta, em detalhe, o processo de elaboração do vinho.

#### **8.4.3 Magnitudes vitivinícolas e principais regiões produtoras**

A viticultura brasileira nasceu com a chegada dos colonizadores portugueses, no século XVI. Presume-se que eram vinhas adequadas para a produção de vinho (*Vitis vinifera*), originárias de Espanha e de Portugal. O cultivo teria-se espalhado por outras regiões mas, em 1789, um decreto protecionista promulgado por Portugal proibiu a plantação de uvas, inibindo completamente a produção e comercialização de vinho no Brasil. Permaneceu como cultura doméstica até ao final do século XIX, tornando-se uma atividade comercial a partir do início do século XX, por iniciativa dos imigrantes italianos estabelecidos no sul do país desde 1875.

Até a década de 1960, a viticultura brasileira ficou restrita às regiões Sul e Sudeste, mantendo as características de cultura de clima temperado, com um ciclo vegetativo anual e um período de repouso, definido pela ocorrência de baixas temperaturas dos meses de inverno. A partir de então, o cultivo da uva “*Itália*” foi introduzido, com sucesso, na região semiárida do Vale do Sub-Médio São Francisco, marcando o início da viticultura tropical no Brasil. Sempre com base na uva “*Itália*”, a viticultura tropical expandiu-se rapidamente, com a consolidação do pólo do Norte do Paraná, na década de 1970, e dos pólos do Noroeste de São Paulo e do Norte de Minas Gerais, na década seguinte. A partir de 1990 surgiram novos pólos vitícolas, alguns voltados para a produção de uvas de mesa, outros para a produção de uvas para elaboração de vinhos e de sucos de uva.

Segundo dados do IBGE (2012), a viticultura brasileira ocupa uma área de, aproximadamente, 83 mil hectares, com vinhedos desde o extremo sul do país (latitude de 30° 56' 15''S), até regiões situadas muito próximas do equador (latitude de 5° 11' 15''S). Em função da grande diversidade ambiental, existem pólos com viticultura característica de regiões temperadas, com um período de repouso hibernar; pólos em áreas subtropicais, onde a videira tem dois ciclos anuais, definidos em função de um período de temperaturas mais baixas, no qual há risco de geadas; e pólos de viticultura tropical, onde é possível a realização de podas sucessivas, com a existência de dois e meio a três ciclos vegetativos por ano.

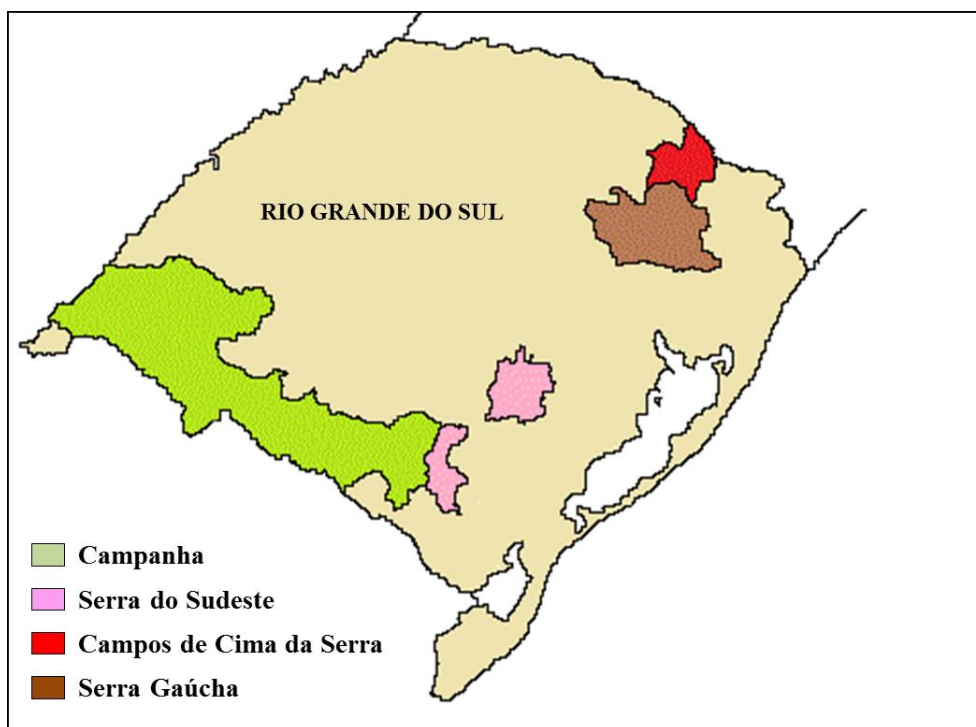
A produção de uvas é da ordem de 1,5 milhões de toneladas/ano. Deste volume, um pouco mais de metade (55%) é destinado ao processamento de vinhos, sucos e outros derivados, e o restante (45%) é comercializado como uvas de mesa (EMBRAPA, 2013). Do total de produtos industrializados, cerca de 57% são vinhos de mesa indiferenciados e 9% são sucos de uva, ambos elaborados a partir de uvas de origem americana, especialmente cultivares de *Vitis labrusca*, *Vitis bourquina* e híbridos diversos. Cerca de 13% são vinhos finos, elaborados com castas de *Vitis viníferas* e o restante dos produtos industrializados é composto por outros derivados da uva e do vinho. Grande parte da produção brasileira de uvas, sucos e vinhos, é destinada ao mercado interno.

O principal produto de exportação, em volume, é o suco de uva, representando cerca de 15% do total exportado. Apenas 5% da produção de uvas de mesa é destinado à exportação e menos de 1% do total de vinhos produzidos são comercializados fora do país.

#### **8.4.3.1 A produção de vinhos no Rio Grande do Sul**

O Estado do Rio Grande do Sul (RGS), colonizado por imigrantes portugueses, espanhóis, alemães e italianos, é o mais europeu dos estados brasileiros e o maior produtor de vinhos do Brasil, representando cerca de 90% da sua produção total de vinhos correntes e finos, com as suas quatro regiões vitivinícolas: a tradicional região produtora da Serra Gaúcha, a região de Campos de Cima da Serra e as regiões emergentes de Campanha e da Serra do Sudeste (cf. Figura 8.1).

**Figura 8.1** Regiões produtoras no Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Elaboração própria

A região tradicional da Serra Gaúcha, cujo cultivo de uvas data do final do século XIX, está localizada no nordeste do RGS e é composta por 18 municípios, formando o maior pólo vitivinícola brasileiro. Foi o primeiro *terroir* brasileiro a obter a Indicação de Procedência (IP)<sup>51</sup>, em 2002, com a IP do Vale dos Vinhedos, que mais tarde veio a receber a indicação geográfica de Denominação de Origem (DO), com legislação específica que estabelece normas para a produção de uvas e para o processamento de vinhos e espumantes. Em 2010, foi concedida a segunda certificação brasileira de IP à sub-região Pinto Bandeira, também da Serra Gaúcha. Segundo dados do Cadastro Vinícola Nacional, em 2010, o RGS registava a atividade de 531 empresas, com 475 delas a laborarem na região da Serra Gaúcha (EMBRAPA, 2010).

Região de forte influência italiana, a Serra Gaúcha tem no vinho e atividades associadas (enoturismo) pilares muito importantes do seu desenvolvimento económico. A principal área de cultivo de uvas para a elaboração de vinhos finos, está localizada, sobretudo, na

<sup>51</sup> Por certificação do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).



margem esquerda do Rio das Antas, em Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul, Garibaldi, Farroupilha, Caxias do Sul e municípios vizinhos.

A atividade vitícola envolve milhares de produtores e é sustentada, em grande parte, por pequenos produtores que utilizam mão-de-obra familiar. A região possui uma área total de cerca de 31 mil hectares de vinhedos espalhados por mais de 12 mil pequenas propriedades rurais (EMBRAPA, 2010). Mais de 80% da produção são de cultivares de uvas americanas (*V. labrusca*, *V. bourquina*) e híbridas (*Isabel*, *Bordô*, *Niágara Branca*, *Concord Niágara Rosada*, *Jacqueze Seibel 1077*) e quase 20% da produção é oriunda de cultivares viníferas (*V. vinífera*). Nos últimos 20 anos, centenas de produtores da Serra Gaúcha iniciaram um processo de reconversão dos parrerais, migrando para castas viníferas e utilizando o sistema de espaldeira, com o objetivo de obter qualidade genética superior, aliada a inovações tecnológicas (Protas & Camargo, 2011).

Para ser mais preciso, a partir da segunda metade da década de 1970, com o contributo de empreendimentos estrangeiros, materializados na implantação de vinícolas de grupos empresariais internacionais, iniciou-se na região da Serra Gaúcha a consolidação de um novo tempo para a vitivinicultura gaúcha, mais voltada para a produção de vinhos finos e espumantes, em detrimento de vinhos de mesa correntes (Protas & Camargo, 2011). Com o advento da globalização, a partir dos anos 1980, esta tendência acentuou-se e a nova vitivinicultura passa a ser estabelecida numa base tecnológica moderna, substancialmente diferente da tradicional, concentrando os investimentos em regiões que apresentam vantagens comparativas. Este movimento acabou por se estender, para além da Serra Gaúcha, a outras regiões do RGS, já consolidadas, tais como a Serra do Sudeste e a Campanha e, mais posteriormente, também à região dos Campos de Cima da Serra.

A região de Campos de Cima da Serra, com vinhedos cultivados a cerca de 1.000 m de altitude, apresentou durante décadas uma intensa produção de uvas híbridas e americanas, que gradualmente perderam fôlego e impulsionaram a migração para o cultivo de castas *vitis viníferas*. Entre os principais fatores diferenciadores da região, podem-se apontar a amplitude térmica e a colheita tardia (EMBRAPA, 2011).

A região de Campanha, é uma região que faz fronteira com o Uruguai, no extremo Sul do país. Os vinhedos comerciais desta região tiveram início na década de 1970, estando o

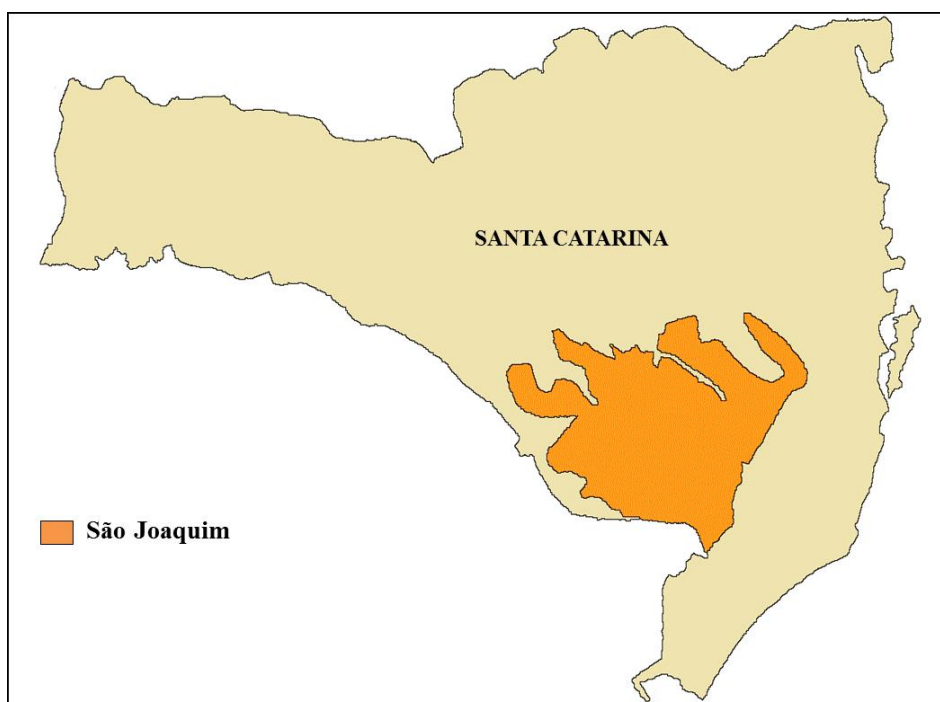
seu principal impulso associado ao emblemático paralelo 31 – linha imaginária que corta países como a Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Chile e Argentina –, considerado o mais indicado para a plantação de uvas para vinho, por apresentar condições climáticas bem definidas, com temperaturas elevadas no verão e baixas no inverno. A topografia da região de Campanha permite o estabelecimento de parcelas de vinhedos extensas que podem ser amplamente mecanizadas. As características da região têm impulsionado novos projetos e investimentos, tendentes a produções de alto padrão de qualidade.

Quanto à região da Serra do Sudeste, a sua viticultura, apesar de se ter iniciado na década de 1980, foi essencialmente nos anos mais recentes que diversos novos empreendimentos vitícolas foram estabelecidos. A combinação de relevo, formado por leves ondulações permitindo a mecanização nos vinhedos, de clima e de solo, com localização a 420 metros acima do nível do mar, e com investimentos relativamente recentes, constituem características que distinguem a Serra do Sudeste das outras regiões do RGS, configurando-a como uma região vitivinícola emergente de enorme potencial.

#### **8.4.3.2 A produção de vinhos em Santa Catarina**

O Estado de Santa Catarina é o segundo maior produtor de vinhos do Brasil e emerge no cenário vitivinícola brasileiro ao concentrar o maior número de produtores em *terroirs* acima dos 900 metros de altitude. A vitivinicultura deste Estado ganhou destaque há cerca de sete anos, quando lançou os primeiros vinhos de altitude. Santa Catarina produz maioritariamente vinhos de mesa com uvas *Niágra Branca*, *Martha*, *Isabel*, *Bordô* e *Seibel*, com maior predominância de *Isabel* (cerca de 75%), no Vale do Rio do Peixe. Contudo, este quadro altera-se nas regiões de altitude, onde os produtores da Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude (ACAVITIS) cultivam castas *vitis viníferas*, na macro região de São Joaquim, junto ao Planalto Sul Catarinense (cf. Figura 8.2).

**Figura 8.2** Região produtora no Estado de Santa Catarina



Fonte: Elaboração própria

Em 2011 foram produzidos nas regiões de altitude cerca de 385 mil litros de vinhos tranquilos e 236 mil litros de espumantes (EMBRAPA, 2011). Os vinhos de altitude começaram a ser elaborados em 1998, todavia só chegaram ao mercado em 2005. Atualmente, segundo dados do Anuário de Vinhos do Brasil (2012), estão atuando nesta região 18 empresas, com 150 rótulos.

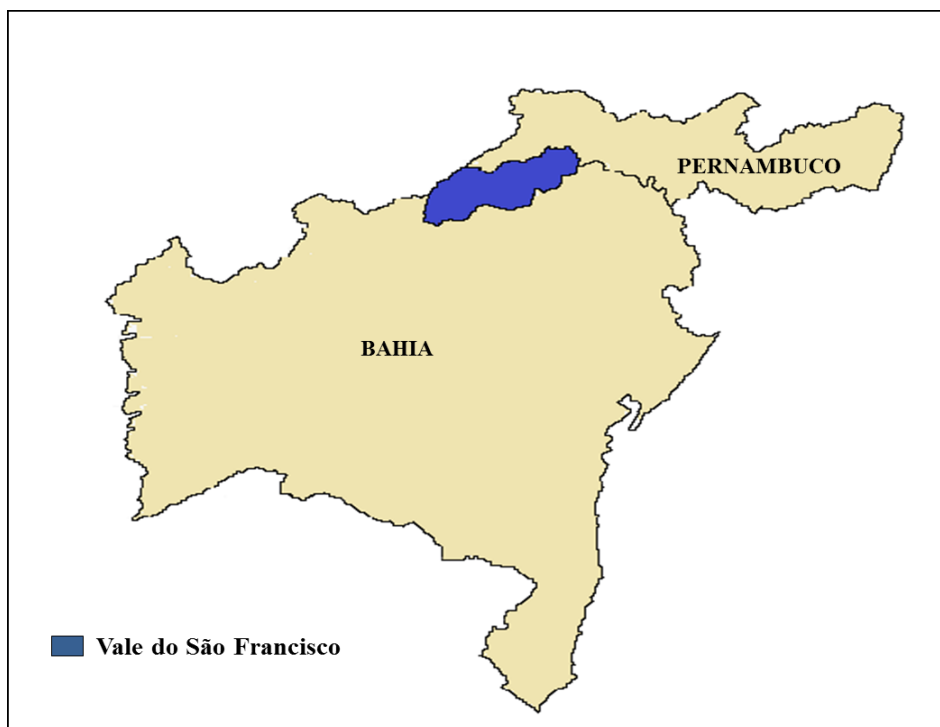
#### **8.4.3.3 A produção de vinhos no Vale do São Francisco**

No Nordeste do Brasil, nos Estados de Pernambuco e da Bahia, encontra-se a região vitivinícola do Vale do Submédio São Francisco (cf. Figura 8.3). Ela está situada entre o 9° e o 10° paralelo de latitude Sul, em zona de clima tropical semiárido. Este clima possibilita a produção de uvas e de vinhos ao longo de todos os meses do ano, o que diferencia esta região das demais regiões vitivinícolas do mundo. Neste *terroir* brasileiro é possível que, no mesmo dia, em diferentes lotes, sejam observadas plantas em estágios distintos do seu ciclo vegetativo. Trata-se, por isso, de uma região que possibilita a colheita durante todo o ano e onde ocorrem até duas safras e meia anualmente.

A região do Vale do São Francisco é uma região única no mundo e das mais emergentes do Brasil, que começou a ser explorada, pioneiramente, na década de 1970,

experimentando no período de 2000 a 2010 uma forte expansão na produção de vinhos finos. Atualmente continua em processo de desenvolvimento, com o florescimento do enoturismo.

**Figura 8.3** Região produtora nos Estados da Bahia e de Pernambuco



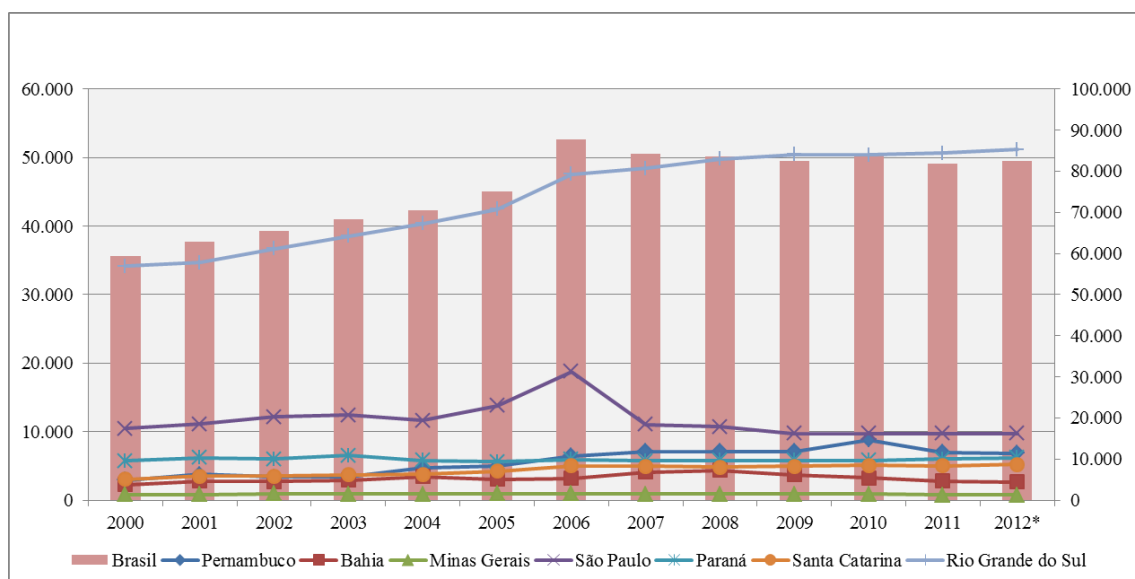
Fonte: Elaboração própria

Representando cerca de 23% da produção de vinhos finos brasileiros, o pólo vitivinícola do Vale do São Francisco é hoje composto por 7 empresas que, no seu conjunto, cultivam uma área um pouco superior a 500 ha de uvas viníferas, engarrafando, anualmente, cerca de 6 milhões de litros de vinhos finos e de espumantes e, também, 8 milhões de litros de vinhos de mesa e destilados de uva para a produção de sucos, refrigerantes, vinagres e doces, entre outros (EMBRAPA, 2011).

#### **8.4.4 Área plantada e produção de uvas**

De acordo com dados do IBGE, entre 2000 e 2012, a área plantada de vinhas no Brasil cresceu na ordem dos 40%, passando, de cerca de 59,3 mil hectares para 82,5 mil hectares, com tendência para a estabilização nos anos mais recentes (cf. Gráfico seguinte e Tabela A.5 – anexo A).

**Gráfico 8.8** Evolução da área de vinha no Brasil e respectivos Estados (2000-12, em hectares)



Fonte: Elaboração própria – Dados do IBGE (2013) e EMBRAPA (2013).

Nota: A escala da direita refere-se ao Brasil e a escala da esquerda aos Estados.

Em termos de Estados, constata-se que o Rio Grande do Sul, com cerca de 51,2 mil hectares de vinha, é largamente aquele que possui mais área (62% da vinha do país) e o grande responsável (com um incremento de 50%) pela expansão da área total de vinha do Brasil, entre 2000 e 2012, apesar de evidenciar também um comportamento relativamente estável nos últimos anos.

O segundo Estado com mais vinha plantada é São Paulo, com cerca de 9,8 mil hectares em 2012, ou seja, 12% da área do país, mas que decresceu (6%) entre 2000 e 2012, apesar de ter estabilizado também nos últimos anos. São Paulo e Minas Gerais (o mais pequeno dos sete Estados com 0,8 mil hectares) foram os únicos Estados que, no horizonte temporal considerado, viram os seus vinhedos decrescer.

Pernambuco e Santa Catarina, respetivamente terceiro (6,8 mil hectares) e quinto (5,2 mil hectares) Estados em superfície de vinha, são aqueles que mais cresceram entre 2000 e 2012. Pernambuco cresceu 131% e Santa Catarina 72%. Com a particularidade deste último Estado ter crescido praticamente todos os anos.

Os Estados do Paraná e da Bahia, com crescimentos de 8% e de 17%, respetivamente, foram os que cresceram menos em superfície de vinha no horizonte temporal considerado.

O primeiro possui, hoje, cerca de 6,2 mil hectares e o segundo aproximadamente 2,6 mil hectares.

Embora ainda não visível nas estatísticas do IBGE, importa referir que, para além dos sete principais Estados vitivinícolas brasileiros acabados de referir, a viticultura vem sendo implantada em vários outros Estados, nomeadamente Mato Grosso do Sul, Goiás, Espírito Santo, Ceará e Piauí.

#### **8.4.5 Mercado interno e externo**

A vitivinicultura brasileira está a passar por um processo de grande transformação. É uma atividade importante para a sustentabilidade da pequena propriedade no Brasil, sobretudo nas regiões mais tradicionalmente produtoras, e também importante no desenvolvimento de algumas regiões pela geração de emprego e criação de riqueza que proporciona.

Se olharmos para a matriz de produtos-mercados das empresas brasileiras de vinhos do RGS, constatamos, no período 2000-2012, uma grande oscilação anual ao nível dos volumes comercializados nos dois segmentos de produtos (vinhos finos e vinhos de mesa) e nos dois mercados (interno e externo) - cf. Tabela A.7, no Anexo A. Porém, esta oscilação revela uma tendência de fundo: retração dos dois tipos de vinho no mercado interno e incremento dos mesmos no mercado externo, em qualquer dos casos sempre com tendência mais acentuada nos vinhos finos<sup>52</sup>. Ainda assim, o mercado externo continua marginal (2% em 2012) relativamente aos volumes totais comercializados. Em termos globais, os vinhos de mesa (vinhos indiferenciados) continuam largamente maioritários (90%), sendo este o fator mais marcante e em sintonia com a matriz original de produção do setor vitivinícola brasileiro. Nos últimos anos tem-se, no entanto, observado uma forte diversificação da gama de produtos de vinhos finos.

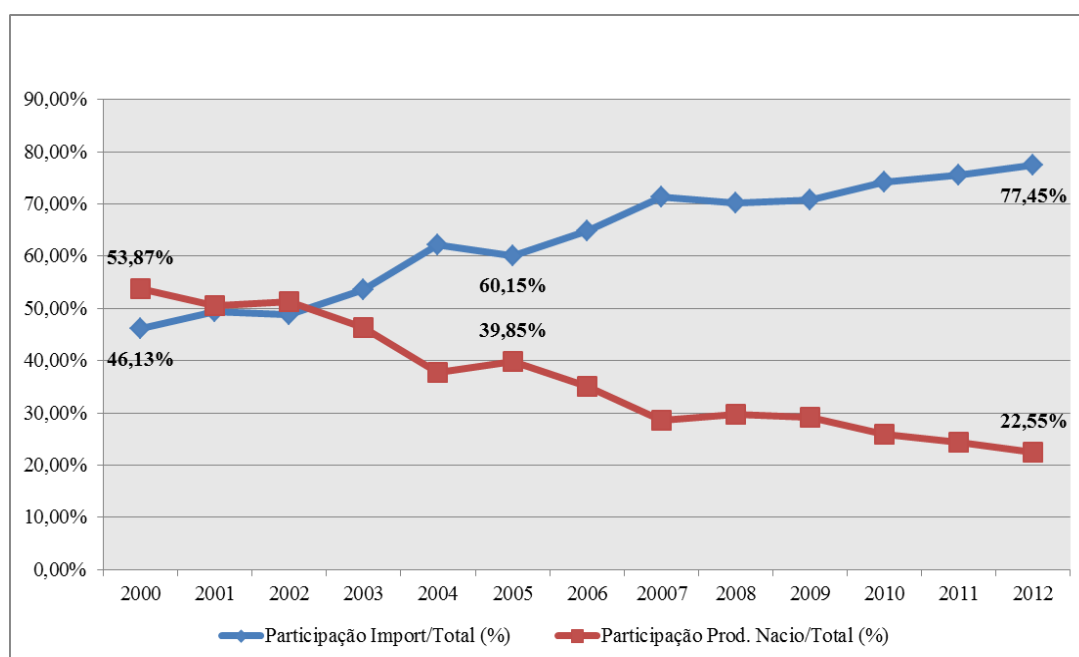
---

<sup>52</sup> No mercado interno, os vinhos finos caíram 45% entre 2000 e 2012 (passando de 34,1 milhões de litros a cerca de 18,8 milhões) e os vinhos de mesa caíram 7% (de 220,7 milhões de litros para 205,5 milhões). No mercado externo os vinhos de mesa cresceram 400% (de 0,3 milhões de litros em 2000 a 1,5 milhões em 2012), enquanto os vinhos finos registaram um crescimento de 3600% (passando de cerca de 0,1 milhões a 3,7 milhões) – cf. Tabela A.7, em anexo A. De referir, porém, que grande parte desta expansão das exportações de vinhos finos se deveu diretamente ao Programa de Escoamento da Produção (PEP) do Governo Federal (Mello, 2012).

No que diz respeito às importações de vinhos finos, o Brasil apresenta uma trajetória de crescimento acentuado dos volumes importados. No período 2000-2012, a sua participação no mercado nacional de vinhos finos (produção + importação) cresceu de 46%, em 2000, para cerca de 77%, em 2012 (cf. Gráfico 8.9).

O mercado de vinhos finos, incluindo as importações, representa quase 100 milhões de litros. Em 2012, foram consumidos 96 milhões de litros elaborados com uvas *Viti Viníferas*, sendo cerca de 74 milhões importados e 22 milhões produzidos no país. Enquanto as importações evidenciam uma trajetória crescente, a produção interna deste tipo de vinhos estabilizou na última década, consubstanciando, por isso, a sua participação no mercado nacional de vinhos finos uma trajetória decrescente (cf. Gráfico 8.9 e Tabela A.8, em Anexo A).

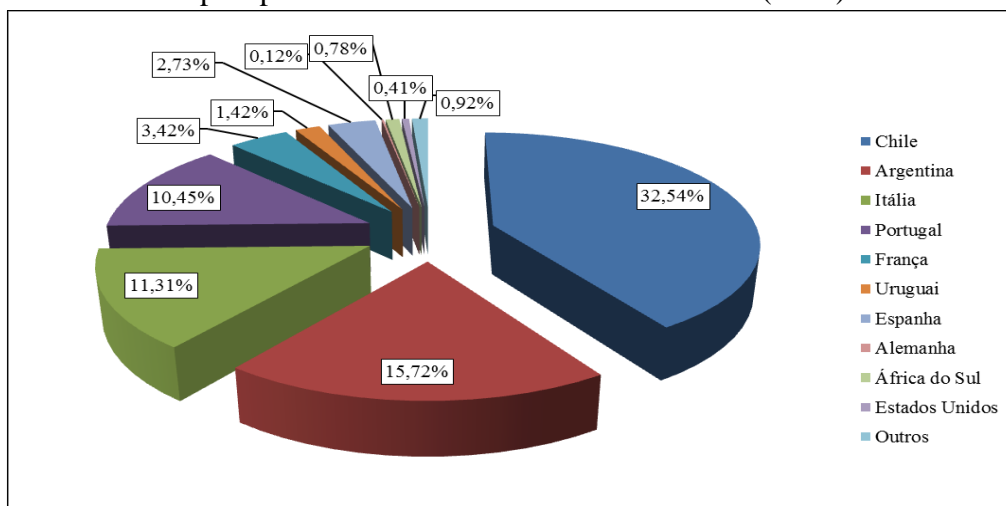
**Gráfico 8.9** Evolução da participação dos vinhos finos nacionais e importados, no mercado brasileiro de vinhos finos (2000-2012, em %)



Fonte: UVIBRA, IBRAVIN e MDIC

Os seis principais países fornecedores de vinhos ao Brasil são: o Chile (33%), a Argentina (16%), a Itália (11%), Portugal (10%), França (3%) e Espanha (3%). Estes seis países representam mais de três quartos (76%) do volume importado pelo Brasil, em 2012 (cf. Gráfico 8.10).

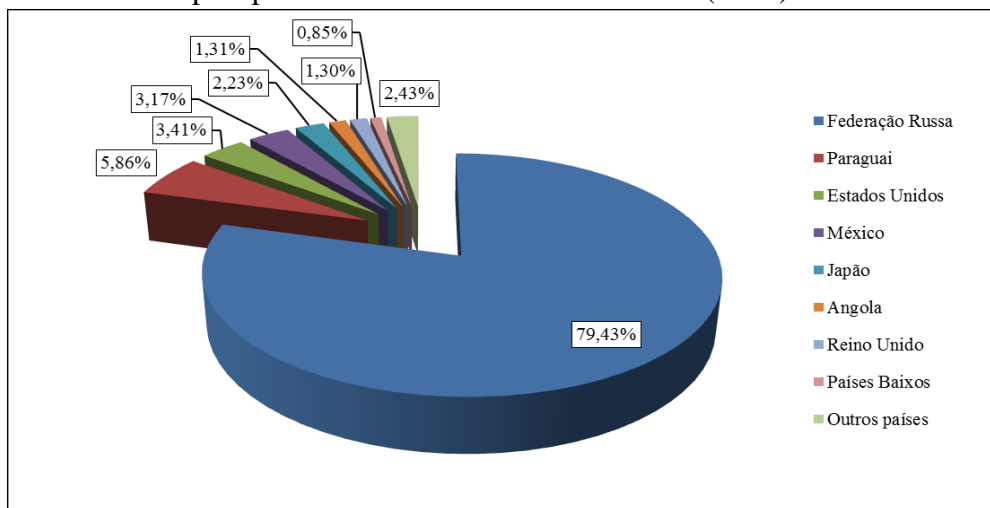
**Gráfico 8.10** Principais países fornecedores de vinho ao Brasil (2012)



Fonte: UVIBRA (2013)

No que concerne a clientes, eles são muito diversos (cf. Gráfico 8.11), saltando, no entanto, à evidência a excessiva concentração num deles: a Federação Russa que, de acordo com dados FAOSTAT, tem absorvido nos últimos anos quase 80% das exportações brasileiras de vinhos (78% em 2009 e 79% em 2010).

**Gráfico 8.11** Principais países cliente de vinhos brasileiros (2010)



Fonte: FAOSTAT (2013)<sup>53</sup>

No cenário internacional, segundo dados FAO, com referência a 2011, o Brasil é o 13º maior produtor mundial de vinhos, o 11º maior produtor de uvas e o 19º em superfície de vinha.

<sup>53</sup> Consulta feita em 26/09/2013.



#### 8.4.6 Consumo

O Brasil, sendo um país de dimensões continentais, tem um consumo de vinho relativamente modesto para a sua dimensão: 3,4 milhões de hectolitros em termos globais, que fazem dele o 14º consumidor mundial, correspondendo a 1,9 litros *per capita/ano*. Embora este consumo oscile de ano para ano, a amplitude dessas variações não são muito significativas, mantendo-se entre 1,7 e 2 litros por pessoa/ano, conforme se pode constatar pela série temporal ilustrada na Tabela seguinte.

**Tabela 8.5** Evolução do consumo *per capita* de vinhos no Brasil, no período 2000-2010

Vinhos finos (litros)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	1,8	1,7	1,8	1,7	1,7	2,0	1,8	1,7	1,7	1,8	1,9

Fonte: EMBRAPA (2012) e OIV (2013).

Por regiões, segundo dados da FECOMERCIO<sup>54</sup> (2012), o Estado de São Paulo ocupa a posição de maior consumidor de vinhos do país, sendo a capital responsável por 29% do consumo e o interior por 21%. Em conjunto, os Estados das regiões Sul e Sudeste do Brasil consomem cerca de 86% do total do país.

Os Estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, representando, segundo dados do Anuário de Vinhos do Brasil (2012), mais de 80 milhões de habitantes, possuem um consumo *per capita* de 0,6 litros/ano, ou seja, muito abaixo da média nacional e, portanto, revelador do grande potencial de crescimento existente.

Neste contexto, as ações publicitárias realizadas e reforçadas pelos dois grandes eventos planetários a ocorrerem no país, nomeadamente a copa do mundo de 2014 e as olimpíadas de 2016, impulsionam essas perspectivas de crescimento.

<sup>54</sup> Confederação do Comércio do Estado de São Paulo – FECOMERCIO.

#### 8.4.7 Balança comercial

A balança comercial do setor vitivinícola brasileiro apresentou, em 2012, um déficit na ordem de 276,2 milhões de dólares, sendo superior aos dois défices dos anos anteriores, o que evidencia uma acumulação sucessiva de défices comerciais (cf. Tabela 8.6).

**Tabela 8.6** Balança comercial do vinho, espumante, uvas e sucos – Brasil – 2010/2012  
US\$ 1,000 (FOB)

Discriminação	2010		2011		2012	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
<b>Exportações</b>						
Uvas Frescas (ton)	60.805	136.649	59.391	135.782	52.016	121.981
Sucos de uva (ton)	3.098	8.048	4.452	15.737	2.473	7.719
Vinhos (1000 litros)	1.280	2.295	1.214	3.615	5.775	5.520
Espumantes (1000 litros)	320	1.335	112	568	172	813
<b>Total</b>		<b>148.327,00</b>		<b>155.702,00</b>		<b>135.943,00</b>
<b>Importações</b>						
Uvas Frescas (ton)	24.794	36.075	34.083	51.371	33.294	54.381
Uvas passas (ton)	25.919	50.664	24.294	61.647	24.613	56.696
Vinhos (1000 litros)	70.737	223.080	72.705	262.059	74.209	262.745
Espumantes (1000 litros)	4.314	27.961	4.923	32.605	5.316	37.665
Sucos de uva (ton)	1.189	3.213	192	194	640	670
<b>Total</b>		<b>340.993,00</b>		<b>407.876,00</b>		<b>412.157,00</b>
<b>Balanco</b>		<b>-192.666,00</b>		<b>-252.174,00</b>		<b>-276.210,00</b>

Fonte: MIDC – Elaboração própria, com base em Loiva Mello (2012)

Constata-se, de 2010 a 2012, uma redução das exportações de uvas (produto que representa cerca de 90% do valor exportado total) e, por outro lado, um aumento das importações de vinhos (produto que representa cerca de dois terços do valor importado). Estes dois factos, em conjunto, estão na base do agravamento do déficit da balança comercial. Com efeito, se no passado as uvas frescas e o suco de uvas eram dois produtos brasileiros com boas perspectivas de crescimento no segmento exportador, nos últimos anos eles têm-se revelado pouco competitivos no mercado internacional (Mello, 2012). Acresce a isso a situação do segmento de vinhos finos ser fortemente dominado por vinhos importados, contribuindo para a degradação dos resultados da balança comercial do setor vitivinícola do país.

#### 8.4.8 Atratividade do setor

A análise complementar da envolvente transaccional do setor vitivinícola brasileiro é realizada recorrendo ao modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter. Dado

que a matriz de produção do setor é composta por vinhos de mesa ou *indiferenciados* e por vinhos finos, optou-se por analisar os dois segmentos de forma separada.

O Quadro 8.2 evidencia a diversidade e complexidade do setor vitivinícola brasileiro, conduzindo a diagnósticos diferentes para os dois segmentos analisados.

Se, por um lado, o segmento de vinhos de mesa (indiferenciados) apresenta baixo nível de atratividade, uma vez que somente uma das forças lhe é favorável (ameaça de entrada de novos competidores) e as demais desfavoráveis: a pressão dos produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes, para além da rivalidade existente no setor. A isso se associando, ainda, a forte tendência decrescente do consumo de vinhos de mesa a nível global.

Por outro lado, o segmento de vinhos finos, não apresentando um cenário exatamente igual ao outro segmento, tem uma atratividade que podemos classificar de média/baixa. Apresenta, porém, possibilidades de melhorias significativas, desde que consiga encontrar uma posição singular e defensável nos mercados nacional e internacional, já que apresenta, a favor, uma intensidade média do poder negocial de clientes e fornecedores, e uma baixa ameaça de entrada de novos competidores no mercado. Os indicadores desfavoráveis são a alta pressão dos produtos substitutos e a forte rivalidade entre os concorrentes atuais, embora este último indicador possa contribuir positivamente para a atratividade do setor, se possibilitar maior dinamismo e pressão por modernização.

**Quadro 8.2** Modelo das cinco forças competitivas (setor vitivinícola brasileiro)

	Segmento de Vinhos Finos	Segmento de Vinhos de Mesa
<b>Ameaça de entrada de novos competidores</b>	O potencial de novos entrantes no setor é <b>baixo</b> devido, principalmente, à necessidade de elevados investimentos iniciais, acesso a canais de distribuição, identidade da marca, vantagens em custos absolutas e da curva de aprendizagem, não obstante uma legislação pouco restritiva.	O desinvestimento nos últimos anos da principal região produtora do país neste segmento de mercado e a elevada necessidade de capital de entrada, ainda que se conte com baixos níveis restritivos por parte da legislação vigente, fazem com que o potencial de novos entrantes seja <b>baixo</b> .
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	A necessidade de importação de cepas <i>vitis vinifera</i> europeias, mas com elevados custos para a instalação de novas áreas ou reconversão das existentes, tem respondido por níveis <b>médios/baixos</b> do poder negocial dos fornecedores. Associa-se a isso uma concentração dos fornecedores de uvas, dificultando as negociações de pequenas e médias vinificações. Evidencie-se ainda o fato da maioria das empresas, do segmento dos vinhos finos ( <i>Premium</i> e/ou DOC) com vinhedos próprios, contribuir, ao contrário da lógica seguida no segmento de vinhos de mesa, para uma forte integração da indústria.	O poder negocial dos fornecedores é <b>médio/alto</b> , conquanto muitas empresas possuam vinhas próprias, dadas as eventuais mudanças, a necessidade de adaptação às exigências dos consumidores e os altos custos dos fatores de produção: uvas, garrafas, rolhas etc. Considere-se ainda a alta integração da indústria local, conducente a dificuldades para pequenas e médias empresas de vinificação, produzidas por algum nível de concentração de fornecedores e pela importância atribuída a volumes maiores de aquisição dos fatores produtivos.
<b>Poder de negociação dos clientes</b>	Face aos excedentes de oferta de vinhos finos nacionais e importados, revela-se ser <b>médio/alto</b> o poder negocial dos clientes. Contribuem para tal a imagem do produto nacional e a maior opção dos brasileiros pelos vinhos importados. Junte-se a isso o comportamento do consumidor, mais exigente em termos de qualidade e de preços. Quanto a aspetos da comercialização, é bastante elevado o poder negocial dos retalhistas, bem representado por supermercados, importadores e cooperativas de produtores.	O hábito de consumir outros produtos - como cerveja e refrigerantes - e a de oferta de vinhos finos nacionais e importados, reforçada pelo gosto dos brasileiros pelos importados, induz, neste segmento, <b>alto</b> nível de pressão negocial dos clientes, cabendo ao segmento retalhista, representado pelas pequenas empresas, o maior nível de poder negocial.
<b>Pressão dos produtos substitutos</b>	Considerando-se o nível de rendimento médio da população, a preferência por cervejas e refrigerantes, os excedentes de oferta de vinhos de mesa e os elevados preços dos vinhos finos nacionais, tudo isso associado à existência de vinhos importados oferecidos a preços mais competitivos, sugere que os produtos substitutos exercem elevada pressão e são uma <b>alta</b> ameaça à indústria do vinho fino nacional.	Este segmento comporta-se de forma idêntica aos vinhos finos. Vem sofrendo fortes pressões para melhoria na qualidade do produto, facto que tem conduzido a <b>alto</b> nível de ameaça, dado o confronto com os produtos substitutos.
<b>Rivalidade entre as empresas existentes</b>	Constata-se haver resistências históricas ao aumento do consumo de vinhos no Brasil, sobretudo devido aos mercados da cerveja e refrigerantes, responsáveis diretos pelos <b>altos</b> níveis de rivalidade entre as empresas do setor. Isto é reforçado ainda mais pelas restrições legais ao consumo de bebidas alcoólicas.	Com a grande pressão exercida pelas empresas produtoras de cervejas e de refrigerantes, acrescida às restrições históricas e legais impostas ao consumo de bebidas alcoólicas no Brasil, neste segmento de mercado a rivalidade entre as empresas é <b>alta</b> e crescente.

Fonte: Elaboração própria, com base na informação recolhida sobre o setor.

## **8.5 A reflexão estratégica empresarial (R)**

Nesta secção identifica-se e explora-se o perfil de reflexão estratégica dos diversos grupos de empresas, tendo por base os fatores contextuais existentes. Inicialmente é feita uma análise exploratória dos dados recolhidos através do questionário implementado e, de seguida, é realizada uma análise fatorial em componentes principais, uma análise de *clusters* e uma análise discriminante, para identificar e caraterizar os tipos de reflexão estratégica de inovação das empresas. Finalmente, através de análises de variância simples e multivariada, são exploradas as relações entre os tipos de reflexão estratégica e as variáveis contextuais internas.

### **8.5.1 Identificação dos tipos de reflexão estratégica de inovação**

#### **8.5.1.1 Análise exploratória das variáveis**

Antes de se proceder à Análise Fatorial em Componentes Principais (ACP), elaborou-se um estudo prévio à simetria da distribuição de cada variável, com verificação da existência de *outliers* e número de não respostas, de forma a garantir que as variáveis utilizadas (questões 7.1 a 7.6 do questionário) não apresentassem problemas de enviesamento, não invalidando os resultados apurados pela análise fatorial.

Para o estudo de simetria, *outliers* e não respostas foram utilizados os procedimentos de *Analyse (Descriptive Statistics Explore)*<sup>55</sup>, disponíveis no software estatístico SPSS, versão 18.0.

As estatísticas descritivas das 6 variáveis utilizadas para medir o processo estratégico de inovação das empresas, permitem constatar (cf. Quadro B.1 – Apêndice B) que a amostra é composta por 107 inquiridos, não sendo registados quaisquer *missing values*, ou seja, nenhum dos inquiridos omitiu repostas, pelo que todos os casos são considerados válidos para a análise. Por outro lado, verifica-se também que as médias das 6 variáveis não estão muito afastadas (situam-se entre 3,75 para Q7.1 e 2,35 para Q7.5) e a sua dispersão

---

<sup>55</sup> Conforme faz salientar Santos (2007), numa descrição objetiva de um conjunto de dados, é necessário mais do que a sua apresentação em tabelas e gráficos. O cálculo de medidas que traduzam aspetos como o centro dos dados ou a sua variabilidade, é importante para caraterizar de forma rigorosa um conjunto de dados estatísticos.

também não é muito acentuada (situa-se entre 0,929 para Q7.3 e 1,367 para Q7.5). Este facto, associado ao resultado do quociente de assimetria, dado pelo quociente entre *Skewness* (assimetria) e *Std. Error* (desvio padrão), leva-nos a concluir (cf. Quadro B.2 - Apêndice B) que as variáveis em análise apresentam uma distribuição simétrica<sup>56</sup>. Esta conclusão pode também ser confirmada a partir da análise dos gráficos *Stem-and-Leaf* (caule e folhas) e *Boxplots* (caixas de bigodes). Quanto à normalidade das distribuições, foram utilizados os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov (K-S) e Shapiro-Wilks (S-W). Os resultados destes testes (cf. Quadro B.3 - Apêndice B) evidenciam que nenhuma das 6 variáveis analisadas tem distribuição normal. Esta evidência pode ser ainda confirmada pela análise gráfica do *Normal Q-Q Plot* e do *Detrended Normal Q-Q Plot*, permitindo-nos também concluir que não existem *outliers*.

Importa referir que a não normalidade da distribuição não invalida, no entanto, a inclusão de todas as variáveis na Análise Fatorial em Componentes Principais, uma vez que se pode recorrer à abordagem do Teorema do Limite Central<sup>57</sup>, dada a dimensão ( $n > 30$ ) da amostra (Pestana & Gageiro, 2008). De salientar ainda que o *Alpha de Cronbach* é de 0,702<sup>58</sup> (cf. Quadros B4 – B8 - Apêndice B).

Tendo em conta os resultados desta análise exploratória, prosseguiu-se com a Análise Fatorial em Componentes Principais.

### **8.5.1.2 Análise fatorial em componentes principais (ACP)**

Sabendo que a análise fatorial é composta por um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias (os fatores) para os descreverem

---

<sup>56</sup> Pois, de acordo com Pestana & Gageiro (2008) se o módulo do quociente de assimetria for menor que 1.96, para um erro tipo I ( $p=0,05$ ), a distribuição da variável é simétrica. No nosso caso nenhuma das 6 variáveis em análise apresenta valores superiores a 1.96. Caso não se verificasse simetria em algumas variáveis, estas deveriam ser transformadas (logaritmizadas ou calculada a sua raiz, para os casos de assimetrias positivas, ou calculadas potências superiores à unidade, para os casos de assimetrias negativas).

<sup>57</sup> O Teorema do Limite Central enuncia que, à medida que o tamanho “n” de amostra aumenta, a distribuição das médias amostrais tendem para uma distribuição normal, ou seja, se a distribuição da variável “x” for originalmente uma distribuição normal, então a distribuição das médias amostrais terá distribuição normal para qualquer tamanho “n” (Maroco, 2008; Pestana & Gageiro, 2007).

<sup>58</sup> O valor do Alpha de Cronbach, sendo de 0,702, permite deduzir que a fiabilidade ou coerência interna das 6 variáveis (Q7.1 a Q7.6) e respetivas escalas, é razoável (entre 0,7 e 0,8). Ou seja, essas variáveis concebidas para medir o mesmo fenómeno, medem efetivamente o mesmo fenómeno.

(Pestana e Gageiro, 2008), optou-se por utilizar, para extração dos fatores, o método das componentes principais<sup>59</sup>, os procedimentos estatísticos de *Kayser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de Bartlett<sup>60</sup> e o método de rotação ortogonal *Varimax*<sup>61</sup>.

O valor da estatística KMO, sendo de 0,743, é considerado “médio”, atestando a existência de correlação entre as variáveis em causa e permitindo concluir que a análise fatorial poderá continuar. O teste de esfericidade de Bartlett corrobora esta conclusão, uma vez que, tendo associado um nível de significância de 0.000, leva à rejeição da hipótese da matriz de correlações na população ser a identidade, evidenciando assim que existe correlação entre algumas variáveis (cf. resultados de KMO e de Bartlett no Quadro B.9 – Apêndice B).

Os valores da Variância Explicada permitem identificar quantos fatores ou componentes podem ser retidos. Os cálculos permitem constatar a retenção de três fatores, dois com valores próprios acima de 1 e um com valor próprio de 0,821, fator também considerado devido ao aumento que proporciona na capacidade de explicação da variância total (de 53,22% para 72,45%), e também pelo alinhamento com a abordagem teórica e com o modelo conceptual proposto. Trata-se, assim, de um resultado bastante satisfatório, na medida em que se conseguiu reduzir as seis variáveis iniciais propostas em apenas 3 fatores, com uma perda de somente 27% da informação original (cf. Quadro B.10 – Apêndice B).

A solução de retenção de somente duas componentes também poderia ser levada em consideração como hipótese de resposta à ACP. No entanto a análise do *Scree Plot* vem corroborar a retenção dos três fatores (cf. Gráfico B1 – Apêndice B).

---

<sup>59</sup> Segundo Pestana & Gageiro (2008), o método de extração das componentes principais é um procedimento estatístico multivariado que possibilita a transformação de um conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ), noutra conjunto com menor número de variáveis não correlacionadas (ortogonais) e designadas por componentes principais ( $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ ).

<sup>60</sup> Procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008: 492).

<sup>61</sup> A rotação ortogonal produz fatores que não se correlacionam entre si (são independentes), os quais são interpretados a partir dos seus pesos (*loadings*). O método Varimax possibilita minimizar o número de variáveis com elevados pesos num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de  $\pm 1$ , no caso de associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação (Pestana & Gageiro, 2008: 492).

O quadro das correlações reproduzidas mostra que existem 12 correlações residuais (80%) com valores superiores a 0,05. Todavia, e apesar deste resultado, tanto o *critério de Kaiser* como o da *Variância Total Explicada* demonstram ser desnecessária a extração de um novo fator (cf. Quadro B.12 – Apêndice B).

A análise da Matriz de Correlações (Quadro B.11 – Apêndice B), permite concluir que a variável Q7.5 não se encontra correlacionada significativamente com a maioria das variáveis (Q7.1, Q7.2, Q7.3 e Q7.4, que apresentam sig's de 0,058; 0,116; 0,367 e 0,024, respectivamente) e que a variável Q7.6 não se encontra também correlacionada, significativamente, com as variáveis Q7.2, Q7.3 e Q7.4 (0,007; 0,006 e 0,039). No entanto, o elevado *loading* (0,790 e 0,768,) destas duas variáveis (Q7.5 e Q7.6) na matriz de reprodução das correlações (cf. Quadro B.12 – Apêndice B), demonstra sua significância. A matriz anti-imagem (cf. Quadro B.13 – Apêndice B), apresentando valores de correlação altos na diagonal principal (superiores a 0,5) e valores baixos fora desta diagonal, permite confirmar que todas as variáveis utilizadas são adequadas à ACP, levando a não considerar a sua eliminação da análise.

Outro teste importante para verificar a adequação amostral são as comunalidades (cf. Quadro B.14 – Apêndice B), uma vez que permitem deduzir que, quanto maior for o valor extraído (*extraction*), melhor é o nível de explicação da variável. No nosso caso, os fatores retidos explicam, na sua grande maioria, mais de 70% da variância. As únicas exceções são os fatores Q7.1 e Q7.2, com 63,5% e 59,3%. Nota-se, assim, uma forte correlação das variáveis iniciais com os fatores retidos, uma vez que os valores de comunalidades podem ser considerados elevados, variando entre 0,593 e 0,839 (cf. Quadro B.14 – Apêndice B).

- **Interpretação dos fatores extraídos**

A interpretação dos fatores extraídos é feita com base na Matriz de Componentes, após rotação, uma vez que a rotação Varimax, ao extremar o valor dos coeficientes, permite uma interpretação mais fácil das variáveis que estão mais associadas a determinado fator (cf. Tabela 8.7).



**Tabela 8.7** Matriz de componentes após rotação

	Componentes ou Fatores		
	1	2	3
<b>Q7.1</b>	0,665	-0,138	0,414
<b>Q7.2</b>	0,708	-0,080	0,292
<b>Q7.3</b>	0,849	-0,033	-0,017
<b>Q7.4</b>	0,231	-0,088	0,882
<b>Q7.5</b>	0,133	0,821	-0,313
<b>Q7.6</b>	-0,386	0,772	0,150

Fonte: Elaboração própria.

Método de extração: Análise em Componentes Principais.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergente após 6 iterações.

Considerando os valores absolutos acima de 0,5, pode-se concluir que as variáveis mais correlacionadas com o 1º fator são Q7.1, Q7.2 e Q7.3, estando ordenadas de forma crescente em termos de coeficientes. De forma semelhante, o 2º fator está mais correlacionado com as variáveis Q7.5 e Q7.6. O 3º fator está mais correlacionado com a variável Q7.4. Tendo em conta os coeficientes apresentados, é possível, de acordo com o quadro teórico de referência apresentado nos capítulos 2, 3 e 4 deste trabalho, assim como com o quadro metodológico proposto no capítulo 6, designar os três fatores da seguinte forma, evidenciando a variância explicada por cada um (Quadro 8.3):

**Quadro 8.3** Identificação e composição dos fatores

<b>FATOR 1 – ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS</b>	<b>Variância Explicada</b>
Q7.1 - O processo estratégico de inovação assenta essencialmente nos produtos e sua qualidade (A1) e/ou no marketing e noutros aspectos organizacionais (A2).	<b>31,46%</b>
Q7.3 - O processo estratégico de inovação assenta essencialmente em melhorias incrementais em alguns ativos empresariais existentes (A1) e/ou na rutura com alguns ativos empresariais existentes (A2).	
Q7.2 - O processo estratégico de inovação assenta essencialmente nos processos produtivos e respectivas tecnologias de produção (A1) e /ou no modelo de negócio desenvolvido pela empresa (A2).	
<b>FATOR 2 – PRESSÃO COMPETITIVA DO MERCADO</b>	<b>Variância Explicada</b>
Q7.5 - O processo estratégico de inovação assenta essencialmente em alguma diferenciação para se manter nos atuais mercados caracterizados por uma grande pressão competitiva (A1) e/ou em diferenciação significativa para baixar a pressão competitiva e evoluir para novos mercados (A2).	<b>21,76%</b>
Q7.6 - O processo estratégico de inovação assenta essencialmente na procura de melhores capacidades de resposta nos atuais mercados (A1) e/ou na procura de melhores capacidades de penetração da empresa em novos mercados(A2).	
<b>FATOR 3 – GRAU DE INOVAÇÃO / DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>Variância Explicada</b>
Q7.4 - O processo estratégico de inovação assenta essencialmente em pequenas mudanças nos produtos, nos processos e na gestão (A1) e/ou em mudanças de fundo nos produtos, nos processos e na gestão (A2).	<b>19,23%</b>
<b>Variância Explicada Acumulada</b>	<b>72,45%</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos *outputs* da ACP (Apêndice B)

Finalmente, será importante referir que os resultados da ACP confirmam a independência (ortogonalidade) dos três fatores extraídos e a consistência do modelo utilizado, para identificar os tipos de reflexão estratégica. Com efeito, a independência teórica dos três fatores (baseada na revisão bibliográfica realizada), foi testada na prática através desta ACP que permitiu transformar as seis variáveis correlacionadas entre si, num conjunto de três fatores não correlacionados (ortogonais), designados de componentes principais. Neste caso concreto, tratou-se de uma ACP das respostas obtidas em cada uma das seis variáveis iniciais (Questões 7.1 a 7.6), para testar a hipótese teórica destas poderem ser reduzidas a três componentes principais (Estratégia de Inovação; Pressão Competitiva do Mercado; Grau de Inovação/ Diferenciação). Estas três componentes têm, em conjunto, uma capacidade de explicação de 72,45% da variância total e as seis variáveis iniciais e respetivas escalas utilizadas são fiáveis e têm coerência interna (*Alpha de Cronbach* de 0,702). Tudo isto comprova a consistência do modelo utilizado para identificar os grupos de empresas pelos tipos de reflexão estratégica que utilizam.

#### **8.5.1.3 Análise de clusters (AC)**

Para identificar os tipos de reflexão estratégica (grupos de empresas), procedeu-se a uma análise de *clusters*<sup>62</sup>, utilizando os três fatores extraídos da ACP como variáveis ativas (Fator 1 = Estratégia de Inovação; Fator 2 = Pressão Competitiva do Mercado; Fator 3 = Grau de Inovação / Diferenciação).

Quanto aos métodos de agregação, optou-se por adotar métodos Hierárquicos e Não Hierárquicos. Se os primeiros têm como objetivo principal explorar os números de *clusters* mais adequados, os segundos classificam os casos de uma forma mais rigorosa, no sentido de confirmar as conclusões inicialmente apuradas (Maroco, 2007).

Na nossa investigação, em concreto, a análise de *clusters* relativamente à reflexão estratégica das empresas inquiridas, procura agrupar as 107 empresas em grupos homogêneos e, ao mesmo tempo, distintos uns dos outros. Esse agrupamento foi efetuado, inicialmente, através de uma análise de *clusters* Hierárquica, com o método de *Ward*,

---

<sup>62</sup> O objetivo da aplicação da análise de *clusters* foi de organizar grupos de empresas relativamente homogêneos, de tal modo que as empresas pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível, ou seja, idênticas às empresas do mesmo grupo e diferentes das empresas dos restantes grupos.

usando a distância Eucliana Simples (*Squared Euclidean Distance*) como medida de dissimilaridade entre variáveis. A decisão sobre quantos *clusters* reter baseou-se nos seguintes critérios:

1. Análise visual do dendograma: apesar de subjetiva, a identificação dos grupos tem por base os diferentes métodos de agregação (no caso específico deste estudo, o método de *Ward*);
2. Análise da distância entre os *clusters*: análise gráfica do número de *clusters* em função dos seus coeficientes de aglomeração (*Agglomeration Schedule*), tendo por base os valores para o qual os vários casos se unem para formar os grupos;
3. Coefficientes de determinação ( $R^2$ ): medida que afere a diferença de cada um dos *clusters* em cada passo do algoritmo, sendo obtida para cada um dos *clusters* através de uma ANOVA.

No que concerne ao primeiro critério, a partir da análise visual do dendograma (cf. Figura C.1 – Apêndice C), conclui-se que se deve extrair, do conjunto total de empresas, 6 *clusters*.

O segundo critério, baseado na análise dos coeficientes de aglomeração (*Agglomeration Schedule*), conduziu também à retenção de 6 *clusters*. Na análise feita, com base no método *Ward*, utilizou-se como critério de decisão sobre o número de *clusters* a reter, o teste de *Cattel - Scree Plot* ou Gráfico de Sedimentação (cf. Gráfico C.1 – Apêndice C).

O terceiro critério, que tem por base o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), permite concluir também que a solução mais adequada, por apresentar o maior valor de coeficiente (cf. Tabela C.1. – Apêndice C), é também de 6 *clusters*.

Por fim, e com o objetivo de confirmar a solução encontrada pelo método Hierárquico, aplicou-se o método Não Hierárquico (*K-Means*). O ponto de partida foi o centróide inicial de cada *cluster*. Os resultados encontrados (cf. Quadro C.1 – Apêndice C) demonstram que existe uma forte consistência, em termos de agregação, com os resultados do método Hierárquico.

Em suma, tanto os métodos Hierárquicos como os Não Hierárquicos são conclusivos: a solução a reter é de 6 *clusters*. Face a tal evidência, convém salientar que embora ela não

coincida na totalidade com o modelo conceptual preconizado e descrito no capítulo 6 deste trabalho<sup>63</sup>, uma vez que ele considera a existência de 8 tipos de reflexão estratégica de inovação, a continuação da análise não inviabiliza os objetivos propostos no estudo.

## 8.5.2 Posicionamentos e caracterização dos tipos de reflexão estratégica de inovação

### 8.5.2.1 Os perfis em função dos fatores extraídos na ACP

Tendo por base os resultados da Análise Fatorial em Componentes Principais e da Análise de *Clusters*, foram identificados os 6 tipos de reflexão estratégica de inovação que se passam a caracterizar relativamente a cada um dos três fatores extraídos da ACP:

- O **Reator Técnico** (*cluster 1*) representa o maior grupo de empresas (62% do total) e evidencia valores médios negativos nos três fatores de análise: “estratégia de inovação”, “grau de inovação” e “pressão competitiva”<sup>64</sup> (cf. Quadro 8.4). Trata-se, portanto, de um grupo de empresas centrado em estratégias de inovação a nível do produto e dos seus processos produtivos (inovações do tipo técnico), com ações inovadoras de pequeno porte, em mercados com elevados níveis de pressão competitiva<sup>65</sup>. Ocupa o quadrante Q<sub>3</sub> do espaço tridimensional da reflexão estratégica de inovação (cf. Figura 8.4);
  
- O **Analizador Técnico** (*cluster 2*) é representante de cerca de 10% das empresas e revela valores médios negativos nos fatores “estratégia de inovação” e “pressão de mercado” e valores positivos no “grau de inovação”<sup>66</sup> (cf. Quadro 8.4). Trata-se, assim, de um grupo de empresas também centradas em estratégias de inovação a nível do produto e de seus processos produtivos (inovações do tipo técnico) e que se caracterizam por atuar em mercados com elevados níveis de pressão competitiva. Contudo, apresentam um bom grau de inovação (embora não tão forte como seria o

---

<sup>63</sup> Baseado na tipologia de Miles & Snow (1978, 2005), articulada com as concepções de Bueno, Morcillo & Saraiva (1986), Hamel & Bueno (2007), Tsai, Chuang & Hsieh (2008) e Sarkar (2007, 2010 e 2014).

<sup>64</sup> O que indicia que as respostas às questões q7.1 a q7.6 do questionário se situaram mais próximas de A<sub>1</sub>.

<sup>65</sup> Importa lembrar que o sentido do eixo (de + para -) correspondente à “pressão competitiva”, da Figura 8.4, está invertido relativamente aos outros dois eixos (conforme já tinha ficado explícito através da Figura 6.6, no Capítulo 6, deste trabalho).

<sup>66</sup> Indiciando que as respostas às questões q7.1 a q7.6 se situaram maioritariamente mais próximas de A<sub>1</sub>.

dos *Prospetores Técnicos*, se existissem). Estão localizadas no quadrante Q<sub>2</sub> (cf. Figura 8.4).

- O **Defensor Técnico** (*cluster 3*), representa o grupo mais pequeno de empresas (cerca de 5% do total) e evidencia valores médios negativos para os fatores “estratégia de inovação” e “grau de inovação/diferenciação”, e positivos para a “pressão competitiva do mercado”<sup>67</sup> (cf. Quadro 8.4). Trata-se, portanto, de um grupo de empresas centradas também em estratégias de inovação a nível do produto e de seus processos produtivos (inovações do tipo técnico), com ações inovadoras de pequeno porte. O posicionamento estratégico adotado, procurando vedar ou defender o seu mercado, permite-lhes evoluir em mercados com baixos níveis de pressão competitiva. O Defensor Técnico ocupa o quadrante Q<sub>4</sub> (cf. Figura 8.4);
  
- O **Reator Administrativo** (*cluster 4*), representando cerca de 7% das empresas, apresenta valores médios negativos nos fatores “pressão de mercado” e “grau de inovação” e positivos na “estratégia de inovação”<sup>68</sup> (cf. Quadro 8.4). São empresas centradas em estratégias de inovação a nível da gestão e do modelo de negócio (inovações do tipo administrativo), com ações inovadoras de pequeno porte e que evoluem em mercados com elevados níveis de pressão competitiva. Estão localizadas no quadrante Q<sub>7</sub> (cf. Figura 8.4).
  
- O **Defensor Administrativo** (*cluster 5*), representa também cerca de 7% do total de empresas e apresenta valores médios positivos nos fatores “estratégia de inovação” e “pressão competitiva de mercado”, e negativos no “grau de inovação”<sup>69</sup> (cf. Quadro 8.4). Trata-se, portanto, de um grupo de empresas também centradas em estratégias de inovação a nível da gestão e do modelo de negócio (inovações do tipo administrativo), com ações inovadoras de pequeno porte nesses domínios e que evoluem em mercados com baixos níveis de pressão competitiva. Estão posicionadas no quadrante Q<sub>8</sub> (cf. Figura 8.4).

---

<sup>67</sup> Indiciando também respostas às questões q7.1 a q7.6 maioritariamente mais próximas de A<sub>1</sub>.

<sup>68</sup> Indiciando assim que, neste caso, as respostas às questões q7.1 a q7.6 se situaram mais próximas de A<sub>1</sub>.

<sup>69</sup> Indiciando que as respostas às questões q7.1 a q7.6 se situaram mais próximas de A<sub>2</sub>.

➤ O **Prospettor Administrativo** (*cluster 6*), representa cerca de 10% do total das empresas, evidenciando valores médios positivos para os três fatores: “estratégia de inovação”, “grau de inovação” e “pressão de mercado”<sup>70</sup> (cf. Quadro 8.4). Trata-se também de um grupo de empresas centradas em estratégias de inovação mais a nível da gestão e do modelo de negócio (inovações do tipo administrativo), mas com ações inovadoras de fundo, ou seja, de perfil mais empreendedor e de rompimento com as tradições e modelos de negócios vigentes. Caracterizam-se por atuar, normalmente, em mercados com baixos níveis de pressão competitiva, mas essencialmente novos mercados e nichos muito específicos de consumidores. Ocupam o quadrante Q<sub>5</sub> (cf. Figura 8.4).

Finalmente, será importante explicitar que os dois tipos de reflexão estratégica de inovação, o *Prospettor Técnico* e o *Analizador Administrativo*, não foram encontrados nas empresas objeto de estudo (cf. Quadro 8.4 e Figura 8.4).

---

<sup>70</sup> Indiciando que as respostas às questões q7.1 a q7.6 se situaram também mais próximas de A<sub>2</sub>.

**Quadro 8.4** Características dos tipos de reflexão estratégica de inovação

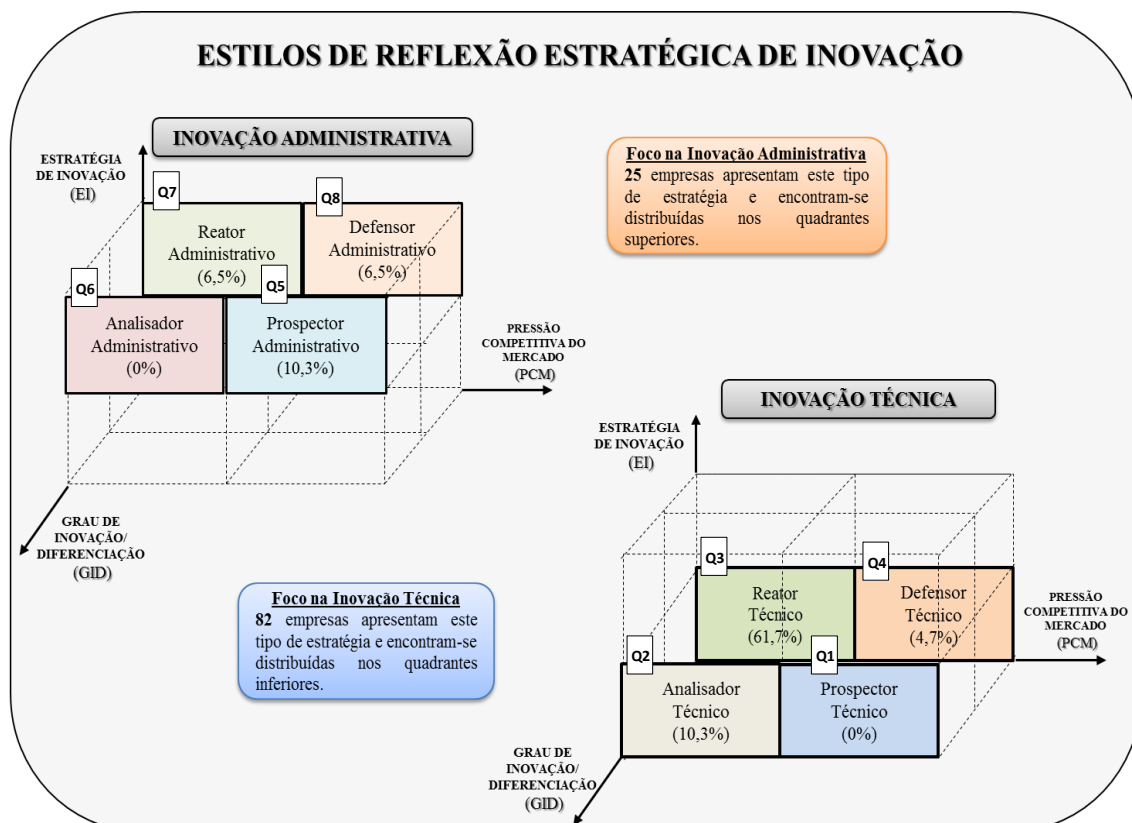
Fatores	Grupos – clusters	N	%	Média	Dp	Anova (sig)	Comparação entre os grupos
Estratégia de Inovação da empresa	Reator Técnico (RT) – cluster 1	67	61,7%	-0,1011	0,6688	0,0000	AT < RA <sup>***</sup> ; AT < DA <sup>***</sup> e AT < PA <sup>***</sup> RT > AT <sup>**</sup> ; RT > DT <sup>***</sup> e RT < DA <sup>***</sup> DT < RA <sup>***</sup> e DT < DA <sup>***</sup> PA > DT <sup>***</sup> RA > RT <sup>*</sup> DA > PA <sup>*</sup> ; DA > RA <sup>*</sup> <u>Homogeneous Subsets</u>
	Analizador Técnico (AT) – cluster 2	11	10,3%	-0,9893	0,8288		
	Defensor Técnico (DT) – cluster 3	5	4,7%	-1,4812	1,0701		
	Reator Administrativo (RA) – cluster 4	7	6,5%	0,7802	0,7212		
	Defensor Administrativo (DA) – cluster 5	7	6,5%	1,9452	0,5463		
	Prospector Administrativo (PA) – cluster 6	11	10,3%	0,5445	0,6844		
Pressão Competitiva do mercado	Reator Técnico (RT) – cluster 1	67	61,7%	-0,3368	0,7838	0,000	AT < DT <sup>**</sup> ; AT < PA <sup>***</sup> e AT < DA <sup>**</sup> RT < DT <sup>***</sup> e RT < PA <sup>***</sup> DT > RA <sup>***</sup> PA > RA <sup>***</sup> RA < DA <sup>***</sup> DA > RT <sup>***</sup> <u>Homogeneous Subsets</u>
	Analizador Técnico (AT) – cluster 2	11	10,3%	-0,2373	0,7069		
	Defensor Técnico (DT) – cluster 3	5	4,7%	1,2738	0,7320		
	Reator Administrativo (RA) – cluster 4	7	6,5%	-0,5718	0,6135		
	Defensor Administrativo (DA) – cluster 5	7	6,5%	1,0090	0,5781		
	Prospector Administrativo (PA) – cluster 6	11	10,3%	1,4316	0,8215		
Grau de Inovação / diferenciação	Reator Técnico (RT) – cluster 1	67	61,7%	-0,0354	0,5423	00000	AT > DT <sup>***</sup> ; AT > RA <sup>***</sup> e AT > DA <sup>***</sup> RT < AT <sup>***</sup> ; RT > DT <sup>***</sup> ; RT > RA <sup>***</sup> DT < PA <sup>***</sup> PA > RT <sup>***</sup> e PA > RA <sup>***</sup> RA < DA <sup>***</sup> DA < PA <sup>***</sup> <u>Homogeneous Subsets</u>
	Analizador Técnico (AT) – cluster 2	11	10,3%	1,5159	0,4312		
	Defensor Técnico (DT) – cluster 3	5	4,7%	-1,2579	0,5959		
	Reator Administrativo (RA) – cluster 4	7	6,5%	-2,0383	0,7562		
	Defensor Administrativo (DA) – cluster 5	7	6,5%	-0,3540	1,0315		
	Prospector Administrativo (PA) – cluster 6	11	10,3%	0,7944	0,6572		

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da ANOVA e do *Post Hoc Tests* – Dados dos *outputs* do SPSS (Quadros C.5 – C.8 – Apêndice C).

\*\*\* Sig. < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \* Sig. < 0,1

Depois de caracterizados os grupos de empresas, a figura seguinte ilustra de forma mais sintética a informação sobre a respetiva distribuição das empresas, tendo como referência a representação do cubo (espaço tridimensional de posicionamento) apresentado no capítulo do enquadramento metodológico (Capítulo 6)<sup>71</sup>.

**Figura 8.4** Tipos de reflexão estratégica de inovação e distribuição das 107 empresas



Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da ACP e da AC.

### 8.5.2.2 Análise discriminante (AD) confirmatória

A Análise Discriminante (AD) é utilizada com o objetivo de confirmar os resultados encontrados na Análise Fatorial em Componente Principal e na Análise de *Clusters*. Em concreto, o procedimento pretende validar os 6 grupos (Reator, Analisador e Defensor Técnicos; e Reator, Defensor e Propetor Adminsitrativos) extraídos da Análise de *clusters*

<sup>71</sup> De lembrar que para posicionar os grupos de empresas em relação a cada fator (cf. Figura 8.4), realizou-se uma análise de variância simples (Anova), com comparação das médias dos respectivos grupos (cf. Quadro 8.4). A diferenciação dos níveis [forte (+) / fraco (-)] de cada um dos três fatores, tem subjacente uma escala de Likert de 1 a 5 (nas seis variáveis da questão nº7 do questionário), onde os valores mais baixos (negativos) correspondem a menores níveis de “estratégia de inovação” e de “grau de inovação/diferenciação” e os mais elevados (positivos) a maiores níveis. No que concerne o fator “pressão competitiva de mercado” a lógica é inversa.



e confirmar o poder de discriminação dos 3 fatores (Estratégia de Inovação da empresa; Pressão Competitiva do mercado e Grau de Inovação/ diferenciação) retidos pela Análise Fatorial em Componentes Principais.

A aplicação da AD tem como pressupostos a normalidade e a homogeneidade das matrizes de variâncias-covariâncias. Desta forma, foram aplicados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para a normalidade, que confirmaram que todas as variáveis têm distribuição normal, exceto o grupo Reator Técnico (cf. Quadro D.1 – Apêndice D). No entanto, por ter uma dimensão acima de 30 elementos, aplica-se o Teorema do Limite Central<sup>72</sup> e assume-se que a distribuição tende para a normalidade. Além disso, deve-se salientar que, sendo a AD uma técnica estatística robusta a violações de normalidade, ela foi mantida com a totalidade das variáveis.

Para verificar a homogeneidade da matriz de variâncias-covariâncias, aplicou-se o Teste M de *Box* (cf. Quadro D.2 – Apêndice D). Dado que este teste tem associado um nível de significância de 0,040, pode-se concluir que ele só é válido para um  $\alpha = 0,01$ , ou seja, com a igualdade das dispersões entre os *Clusters*, qualquer que seja o erro tipo I do analista para um  $\alpha = 0,01$  (sig. = 0,040).

A matriz de covariâncias e de correlações (Quadro D.3 – Apêndice D - *Pooled Within-Groups Matrices*) mostra que a maior correlação é positiva e que se verifica entre dois fatores - Estratégia de Inovação e Grau de Inovação/ diferenciação (0,418) -, possibilitando deduzir que maiores esforços estratégicos de inovação estejam associados a maiores níveis de criatividade/ inovação na empresa, implicando, conseqüentemente, uma menor pressão competitiva do mercado (-0,262) e vice-versa. Este resultado reforça a robustez do modelo em análise.

Os diversos quadros ilustrativos da Análise Discriminante (Apêndice D) permitem concluir que são extraídas 3 funções discriminantes, retendo as três variáveis (Estratégia de Inovação; Pressão Competitiva e Grau de Inovação/ diferenciação) utilizadas na análise como significativas. A Tabela 8.8 apresenta os coeficientes standardizados das

---

<sup>72</sup> O Teorema do Limite Central tem como prerrogativa que, à medida que o tamanho “n” de amostra aumenta, a distribuição das médias amostrais tendem para uma distribuição normal, ou seja, se a distribuição da variável “x” for originalmente uma distribuição normal, então a distribuição das médias amostrais terá distribuição normal para qualquer tamanho “n” (Maroco, 2008; Pestana & Gageiro, 2007).

variáveis nas funções discriminantes, a significância de cada uma das funções e a percentagem de variância, entre os grupos, explicada pelas funções discriminantes.

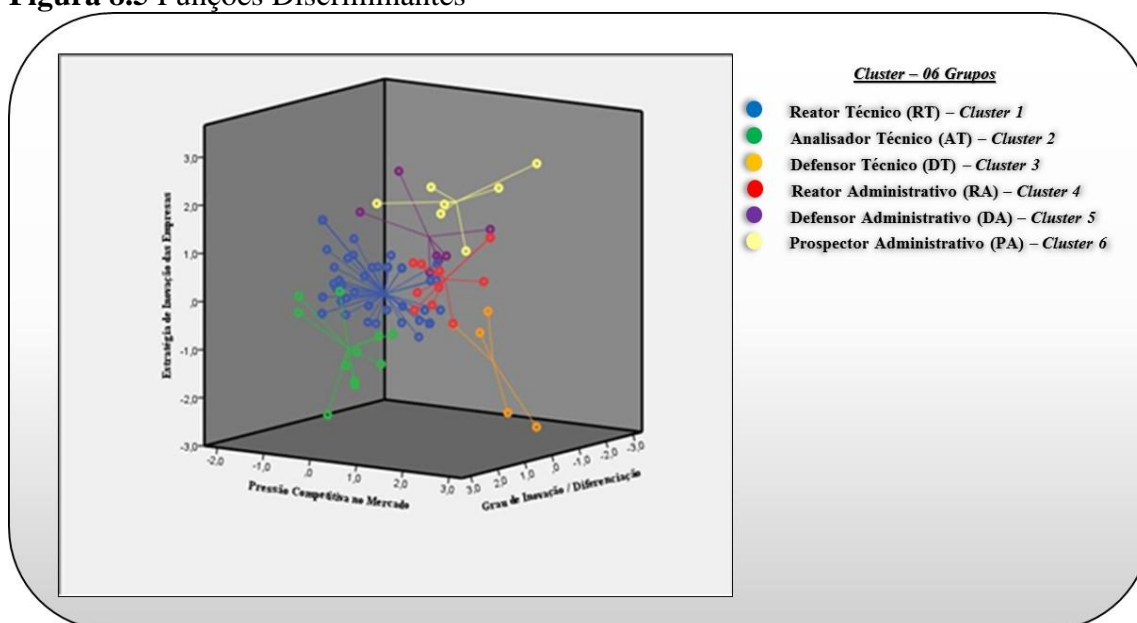
**Tabela 8.8** Coeficientes estandarizados das variáveis nas funções discriminantes

Variáveis	Função 1	Função 2	Função 3
Estratégia de Inovação	0,861	0,513	0,521
Pressão de Mercado	0,140	0,855	<b>-0,570</b>
Grau de Inovação/ diferenciação	<b>-0,986</b>	0,404	0,281
<i>Eigenvalue</i>	3,444 <sup>a</sup>	1,383 <sup>a</sup>	0,396 <sup>a</sup>
Variância explicada	65,9%	26,5%	7,6%
Significância	< 0,001	< 0,001	< 0,001

Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da AD (Apêndice D).

A primeira função discriminante é essencialmente definida pela variável *Estratégia de Inovação*, explicando 65,9% da variabilidade entre os grupos; a segunda função discriminante é definida fortemente pela variável *Pressão Competitiva do Mercado*, explicando 26,5% da variabilidade entre os grupos; a terceira função discriminante é a que apresenta menor poder explicativo da variabilidade entre os grupos (7,6%), para além de ser também influenciada pelas outras duas variáveis: a *Estratégia de Inovação* e o *Grau de Inovação/ diferenciação*, funções relacionadas com o processo estratégico de inovação das empresas. Como as três funções têm um poder discriminatório significativo [para um  $\alpha = 0,001$  (Sig. = 0,000)], optou-se pela manutenção de todas elas no modelo, apesar da existência de algum decréscimo no poder discriminatório da função 3.

**Figura 8.5** Funções Discriminantes



Fonte: Elaboração própria, baseada nos *outputs* da AD (Apêndice D).

A Figura 8.5 ilustra o posicionamento de cada grupo de empresas, bem como a posição do centroide em relação aos vários membros do grupo. Trata-se de uma representação de cada um dos casos no mapa territorial dos *scores* das 3 funções discriminantes, cenário que possibilita visualizar de forma clara a distinção existente entre os 6 grupos de empresas identificados.

Finalmente, a Tabela 8.9 apresenta as estatísticas com as respectivas funções de classificação. Constata-se que 100% dos casos foram classificados corretamente com a função original e que a validação cruzada agrupou 98,1%, pelo que só dois deles tiveram classificação errada: do grupo Defensor Administrativo um caso devia ser agrupado no grupo Reator Administrativo e outro no grupo Prospetor Administrativo.

**Tabela 8.9** Resultados da Classificação da Análise Discriminante

Resultados da Classificação <sup>b,c</sup>		Grupos	Membros Englobados					Total	
			RT	AT	DT	RA	DA		PA
Original	%	RT	67 (100%)	0	0	0	0	0	67 (100%)
		AT	0	11(100%)	0	0	0	0	11 (100%)
		DT	0	0	5 (100%)	0	0	0	5 (100%)
		RA	0	0	0	7 (100%)	0	0	7 (100%)
		DA	0	0	0	0	7 (100%)	0	7 (100%)
		PA	0	0	0	0	0	11 (100%)	11 (100%)
Validação Cruzada <sup>a</sup>	%	RT	67 (100%)	0	0	0	0	0	67 (100%)
		AT	0	11(100%)	0	0	0	0	11 (100%)
		DT	0	0	5 (100%)	0	0	0	5 (100%)
		RA	0	0	0	7 (100%)	0	0	7 (100%)
		DA	0	0	0	1 (14,3%)	5 (71,4%)	1 (14,3%)	7 (100%)
		PA	0	0	0	0	0	11 (100%)	11 (100%)

Fonte: Outputs A.D. (SPSS) - a. A validação cruzada classifica cada caso com as funções de classif. deduzidas de todos os casos, mas sem esse caso

b. 100% dos casos foram classificados corretamente na função original.

c. 98,1% dos casos foram classificados corretamente na validação cruzada.

De qualquer modo, pode-se concluir com rigor acrescido face à ACP e à AC, que as variáveis *Estratégia de Inovação da empresa*, *Pressão Competitiva do mercado* e *Grau de Inovação/ diferenciação* discriminam, significativamente, os grupos Reator Técnico (RT), Analisador Técnico (AT), Defensor (DT), Reator Administrativo (RA), Defensor Administrativo (DA) e Prospetor Administrativo (PA).

### 8.5.3 Tipos de reflexão estratégica de inovação e variáveis de contexto

Tendo em conta a identificação de 6 tipos de reflexão estratégica de inovação, procedeu-se à análise das relações entre estes tipos de reflexão estratégica e as variáveis contextuais. Os Quadros 8.5 a 8.9, apresentam as análises estatísticas (comparação de médias) de cada variável de contexto para cada um dos tipos de reflexão estratégica de inovação.

A comparação dos resultados entre grupos, para cada uma das variáveis, ocorreu em dois momentos. Num primeiro momento (secções 8.5.3.1 a 8.5.3.5), fez-se a análise a partir de uma leitura horizontal (em linha) dos quadros, o que possibilitou identificar diferenças, estatisticamente significativas, entre as médias de cada variável de contexto. Num segundo momento (secção 8.5.3.6), procedendo-se a uma leitura vertical (em coluna) nos quadros, evidenciou-se a combinação das variáveis de contexto que formam o perfil de cada um dos tipos de reflexão estratégica de inovação.

As diversas variáveis contextuais estão incluídas em cinco grandes dimensões de análise:

- Lógica do empresário;
- Características da organização;
- Tamanho da empresa;
- Características do processo de inovação;
- Ambiente criativo.

#### 8.5.3.1 Dimensão “lógica do empresário”

O Quadro 8.5 resume os resultados das análises de variância multivariada (MANOVAS) e das análises de variância simples (ANOVAS), aplicadas às diversas variáveis de contexto, para cada estilo de reflexão estratégica de inovação, na dimensão “*Lógica do Empresário*”. No que se refere a esta dimensão, apenas as variáveis “*montante total de recursos investidos na atividade*” - nos períodos 2000-2005 e 2006-2010 - e “*recursos investidos em publicidade*”, permitiram estabelecer diferenças significativas entre grupos.

Assim, as empresas que pertencem ao grupo DT (Defensor Técnico) fizeram um “*investimento total na atividade*” significativamente superior às demais empresas dos

outros grupos (cf. Quadro 8.5). No que concerne os “*recursos investidos em publicidade*”, dois grupos de empresas tiveram um desempenho superior ao grupo de empresas AT (Analisador Técnico): os grupos RT (Reator Técnico) e DT (Defensor Técnico).

Em suma, não há evidência estatística significativa, em termos de diferenças de médias, para as variáveis “*postura técnico-produtiva*” e “*postura comercial*”, e em termos de “*ambição estratégica*” só as variáveis de investimento (total na atividade e em publicidade) são significativamente diferentes para alguns grupos (Cf. Quadro 8.5). Apesar desta constatação, será conveniente destacar mais alguns aspetos, relacionados com a dimensão *Lógica do Empresário*:

- Na postura técnico-produtiva: dois grupos de empresas, nomeadamente RA (71,4%) e RT (54,5% do tempo), revelam ter nestas atividades forte dispêndio do tempo de trabalho (mais de metade) dos seus gestores ou proprietários;
- Na postura comercial: os grupos de empresas DT (80% do tempo) e PA (63,6%) são aqueles cujos gestores ou proprietários dispendem mais tempo de trabalho (mais de metade) com os assuntos de natureza comercial;
- Em termos de ambição estratégica: (i) todos os grupos de empresas têm a expectativas de crescimento das vendas, com maior intensidade para AT, RA e DT, com, respetivamente, cerca de 91%, 86% e 80% das empresas; (ii) nas ações para o crescimento, à exceção do arquétipo DT, os demais têm como próximos passos expandir a sua atuação nos mercados atuais; (iii) o grupo de empresas DT, na sua maioria (60%) apresenta como ação estratégica de crescimento, a expansão para novas regiões geográficas; (iv) por fim, os arquétipos PA e RA apresentam maioritariamente como ação estratégica de crescimento, a procura de novos parceiros de negócio.

Será importante ter presente que o conjunto de observações imediatamente acima descritas, ainda que não tenha subjacente diferenças significativas em termos estatísticos, revelam situações tendenciais, mesmo que ténues.

**Quadro 8.5** Relação entre variáveis de contexto e tipos de reflexão: “Lógica do Empresário”

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Analizador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospettor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>1 - LÓGICA DO EMPRESÁRIO:</b>													
❖ Postura técnico-produtiva	2,789 <sup>C</sup> (0,732)	35,9% (De 21% a 50%)		54,5% (De 21% a 50%)		40% (De 21% a 50%)		45,5% (De 51% a 80%)		71,4% (De 21% a 50%)		42,9% (De 21% a 50%)	
❖ Postura comercial	7,024 <sup>C</sup> (0,219)	36,4% (De 21% a 50%)		39,7% (De 21% a 50%)		80% (De 21% a 50%)		63,6% (De 21% a 50%)		42,9% (De 21% a 50%)		42,9% (De 21% a 50%)	
<b>❖ Ambição estratégica:</b>													
- Estimativa de crescimento das vendas	2,073 <sup>C</sup> (0,839)	90,9% (Aumentar)		75,8% (Aumentar)		80% (Aumentar)		72,7% (Aumentar)		85,7% (Aumentar)		71,4% (Aumentar)	
<b>Ações para o crescimento:</b>													
- Expandir a sua atuação nos mercados atuais	4,966 <sup>C</sup> (0,420)	90% (Exp. Mer. Atual)		75,4% (Exp. Mer. Atual)		40%		81,8% (Exp. Mer. Atual)		71,4% (Exp. Mer. Atual)		66,7% (Exp. Mer. Atual)	
- Expandir para novas regiões	7,533 <sup>C</sup> (0,184)	40%		24,6%		60% (Exp. Novos Mer.)		9,1%		42,9%		50%	
- Aumentar o portfólio (diversificação) para a Exportação	7,313 <sup>C</sup> (0,198)	20%		12,8%		40%		0%		28,6%		33,3%	
- Procurar parceiros estratégicos	8,122 <sup>C</sup> (0,150)	40%		23,1%		40%		54,5% (Novas Parcerias)		57,1% (Novas Parcerias)		50%	
- Recursos investidos em publicidade (2010)	5,129 <sup>C</sup> (0,400)	1,36	0,505	1,86	0,809	2,20	1,304	1,91	0,831	2,00	0,577	2,00	1,000
		<b>AT &lt; DT***</b>		<b>RT &lt; DT***</b>		<b>AT &lt; DT***</b>		<b>PA &lt; DT***</b>		<b>RA &lt; DT***</b>		<b>DA &lt; DT***</b>	
- Montante total investido entre 2000-2005	10,896 <sup>B</sup> (0,053)	200.00,00	155.456,32	860.106,38	1.433.619,43	4.500.000,00	3.696.845,5	244.285,71	266.652,53	655.714,29	435.265,53	320.000,00	455.265,53
		<b>AT &lt; DT***</b>		<b>RT &lt; DT***</b>		<b>PA &lt; DT***</b>		<b>RA &lt; DT***</b>		<b>DA &lt; DT***</b>		<b>DA &lt; DT***</b>	
- Montante total investido entre 2006-2010	13,461 <sup>B</sup> (0,019)	390.000,00	349.809,47	2.014.705,88	4.863.131	13.200.000	11.388.590,78	257.142,86	463.931,18	698.714,29	518.042,70	776.250,00	930.155,68
		<b>AT &lt; DT***</b>		<b>RT &lt; DT***</b>		<b>PA &lt; DT***</b>		<b>RA &lt; DT***</b>		<b>RA &lt; DT***</b>		<b>DA &lt; DT***</b>	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice E.1).

Notas: \*\*\* Sig. < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.

### 8.5.3.2 Dimensão “caraterísticas da organização”

Em relação às “*Caraterísticas da Organização*” (Quadro 8.6), pode-se concluir que, de entre as cinco variáveis em análise, só duas delas apresentaram significância estatística: “*volume total das vendas no mercado internacional (valor médio)*” - esta vinculada ao processo de internacionalização - e “*percentagem de vinho fino comercializado no mercado interno*”, vinculada ao padrão de qualidade.

De referir que o arquétipo DT é o que apresenta, significativamente, o maior “*volume total de vendas no mercado internacional*” (média 2008-2010), comparativamente com todos os outros grupos. No que diz respeito à “*percentagem do vinho fino comercializado no mercado interno*”, ela é elevada em todos os grupos, sendo, no entanto significativamente maior no arquétipo AT relativamente a RT, pois as restantes diferenças de médias intergrupos não são estatisticamente significativas.

As restantes variáveis da dimensão “*Características da Organização*”, nomeadamente os “*objetivos e metas da organização*”, a “*percentagem de vinho fino comercializado no mercado externo*” e a “*percentagem de vinho fino produzido, em 2010*”, não se diferenciam de forma significativa nos diversos arquétipos de reflexão estratégica: as diferenças entre as médias dos diversos grupos não são estatisticamente relevantes. Este fato sugere que as prioridades organizacionais, em termos de objetivos e metas, assim como parte do processo de internacionalização e do padrão de qualidade, aferido pela percentagem de vinho fino produzido internamente e comercializado no exterior, mantêm uma certa autonomia relativamente ao arquétipo de reflexão estratégica adotado, sendo, por isso, provavelmente, consequência de posturas tradicionais enraizadas nas empresas do país: por enquanto continuando a focar-se mais no vinho indiferenciado que no vinho fino, e a elegerem o crescimento das vendas e do lucro como prioridades organizacionais imediatas comuns.

**Quadro 8.6** Relação entre variáveis de contexto e tipos de reflexão: “*Características da Organização*”

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Analisador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospetor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>2 – CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO:</b>													
<b>❖ Prioridade organizacional:</b>													
- Objetivos e metas da organização	2,422 <sup>C</sup> (0,788)	36,4% (Saú. Fin./ Cres. Ven. e Luc.)		47,7% (Continuidade)		60% (Cres. Ven. e Luc.)		45,5% (Cres. Ven. e Luc.)		42,9% (Cont. / Cres. Ven. e Luc.)		28,6% (Cont./ Cres. Ven. e Luc.)	
<b>❖ Processo de internacionalização:</b>													
- Volume total das vendas no mercado internacional (valor médio 2008-2010)	3,457 <sup>A</sup> (0,006)	298.545,27	851.402,84	33.473,35	187.656,60	953.333,13	2.003.829,79	12.120,94	40.201,60	142.857,14	377.964,47		
		<b>AT &lt; DT**</b>		<b>RT &lt; DT***</b>				<b>PA &lt; DT***</b>		<b>RA &lt; DT***</b>		<b>DA &lt; DT***</b>	
- Percentagem do vinho fino comercializado no mercado externo	13,055 <sup>C</sup> (0,023)	0,004	0,009	0,006	0,029	0,026	0,025	0,013	0,041	0,001	0,004	0,006	0,013
<b>❖ Padrão de qualidade:</b>													
- Percentagem do vinho fino produzido em 2010	0,842 <sup>A</sup> (0,523)	0,161	0,705	0,307	0,477	0,04	0,682	0,461	0,650	0,497	0,476	0,207	0,369
- Percentagem do vinho fino comercializado no mercado interno	0,811 <sup>A</sup> (0,545)	0,970	0,007	0,712	0,419	0,714	0,414	0,812	0,325	0,777	0,377	0,594	0,542
				<b>RT &lt; AT*</b>		<b>DT &lt; AT*</b>						<b>DA &lt; AT*</b>	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice E.2).

Notas: \*\*\* Sig. < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.



### 8.5.3.3 Dimensão “tamanho da empresa”

Relativamente à “*Dimensão da Empresa*”, os resultados apontam para um conjunto de variáveis que apresentam evidências estatísticas na diferença de médias, nomeadamente, o “*número de empregados permanentes*”, a “*quantidade de vinhos indiferenciados produzidos*”, a “*percentagem de vinho rosado*”, o “*número de produtos comercializados*” e o “*número de marcas comercializadas*”, variáveis estas que têm como referência o ano de 2010 (cf. Quadro 8.7).

Assim, as maiores empresas em “*número de empregados permanentes*” são as pertencentes ao arquétipo DT: estas empresas têm, em média, significativamente mais empregados que os demais arquétipos. Todavia, é importante salientar que as empresas do arquétipo AT, são as segundas em número de empregados, sendo significativamente maiores que as dos arquétipos RT, PA e DA.

No tocante à capacidade de vinificação, tendo por base a “*quantidade de vinhos indiferenciados produzidos*” e o “*número de marcas e de produtos comercializados*”, o arquétipo DT volta a apresentar, em termos médios, um desempenho significativamente superior aos dos demais arquétipos. No caso dos “*vinhos rosados*”, a análise aponta para uma percentagem superior no arquétipo RT em relação ao arquétipo AT, não se constatando diferenças estatísticas significantes entre todos os outros arquétipos.

Nesta dimensão não se verificou evidência estatística quanto à diferença de médias, para as outras variáveis relacionadas com a capacidade de vinificação, nomeadamente “*quantidade de vinhos finos produzidos*”, “*percentagem de vinhos brancos e tintos*” e “*percentagem de vinhos e uvas comprados a terceiros*”, nem para as variáveis aferidoras da capacidade vitícola, nomeadamente “*superfície da vinha*” e “*alteração na superfície da vinha*” (cf. Quadro 8.7). Porém, será importante fazer destacar alguns aspetos, ainda que fracamente diferenciadores em termos estatísticos:

- Quanto a vinhos comprados a terceiros: apenas um dos arquétipos assumiu maioritariamente a não realização de compras, o arquétipo DT;
- Quanto a uvas compradas a terceiros: todos os arquétipos evidenciaram que a grande maioria das empresas, não fizeram compras.

**Quadro 8.7** Relação entre variáveis de contexto e tipos de reflexão: “*Dimensão da Empresa*”

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Analizador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospettor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>3 – DIMENSÃO DA EMPRESA:</b>													
❖ Número de empregados permanentes, 2010	7,922 <sup>A</sup> (0,000)	51,64	100,73	18,79	40,954	159,60	118,02	7,36	9,069	22,00	33,086	3,43	2,992
		AT < DT***		RT < DT*** RT < AT*				PA < DT*** PA < AT**		RA < DT***		DA < DT*** DA < AT*	
<b>❖ Capacidade vitícola:</b>													
- Superfície da vinha, em 2010 (ha)	0,290 <sup>A</sup> (0,917)	34,57	73,041	53,17	194,275	106,00	99,146	15,40	10,341	54,83	57,056	15,50	17,178
- Alteração na superfície da vinha, desde 2000.	7,283 <sup>C</sup> (0,200)	80% (Sim)		50,8% (Não)		100% (Sim)		70% (Sim)		57,1% (Sim)		57,7% (Sim)	
<b>❖ Capacidade de vinificação:</b>													
- Quantidade de vinhos finos produzidos, 2010	0,115 <sup>A</sup> (0,989)	1,78	1,922	1,52	1,285	3,50	1,915	1,30	0,823	2,00	1,155	0,67	0,516
- Quantidade vinhos de mesa (indiferenciados) produzidos, em 2010.	1,690 <sup>A</sup> (0,144)	1,56 1,667		2,47 1,715		4,00 1,155		1,30 1,567		1,71 2,059		1,86 1,574	
		AT < DT**		RT < DT**				PA < DT***		RA < DT**		DA < DT**	
- Percentagem de vinho branco	0,233 <sup>A</sup> (0,947)	4,50	0,535	3,96	1,261	4,33	1,155	4,56	1,014	3,34	1,517	4,14	1,069
- Percentagem de vinho tinto	0,570 <sup>A</sup> (0,723)	1,50	1,604	2,10	1,474	2,00	2,000	1,78	1,641	2,00	1,414	2,60	1,673
- Percentagem de vinho rosado	0,758 <sup>A</sup> (0,582)	0,13	0,354	0,84	1,149	0,33	0,577	0,22	0,441	0,60	0,548	0,43	1,134
		AT < RT*											
- Percentagem de vinhos comprados a terceiros	8,032 <sup>C</sup> (0,154)	100% (Sim)		78,8% (Sim)		60% (Não)		85,7% (Sim)		71,4% (Sim)		81,8% (Sim)	
- Percentagem de uvas compradas a terceiros	2,278 <sup>C</sup> (0,810)	63,6% (Não)		69,7% (Não)		60% (Não)		85,7% (Não)		71,4% (Não)		54,5% (Não)	
- Número de produtos comercializados, em 2010	2,640 <sup>A</sup> (0,028)	19,31	38,887	7,41	12,989	32,10	38,112	6,83	4,854	7,30	4,324	3,20	2,797
		AT < DT***		RT < DT*				PA < DT***		RA < DT***		DA < DT***	
- Número de marcas comercializadas, em 2010	4,836 <sup>A</sup> (0,001)	4,00	4,906	2,80	2,807	17,70	29,596	2,56	2,214	1,60	0,894	3,00	2,937
		AT < DT***		RT < DT***				PA < DT***		RA < DT***		DA < DT***	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice E.3).

Notas: \*\*\* Sig < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.

#### 8.5.3.4 Dimensão “caraterísticas do processo de inovação”

Na dimensão “*Caraterísticas do Processo de Inovação*”, três subdimensões foram analisadas - as “*caraterísticas gerais da atividade de inovação*”, o processo de “*inovação técnica*” e o processo de “*inovação administrativa*” -, encontrando-se evidências de diferenciação, estatisticamente significativas em relação às médias, apenas na primeira (cf. Quadro 8.8). Aí as evidências encontradas apontam para um comportamento superior dos arquétipos DT e RA, em relação simultaneamente aos arquétipos RT e DA, quando analisada a variável “*quantidade de produtos novos ou significativamente melhorados (média do período 2006 a 2010)*”.

Apesar das evidências referidas serem as únicas que têm significância estatística, podemos no entanto deduzir ainda as seguintes observações do Quadro 8.8:

→ No tocante às *caraterísticas gerais da atividade de inovação*:

- Todas as “*iniciativas de melhoria ou de mudanças desenvolvidas pelas empresas*” (inovação) decorrem só de ações endógenas (esforço interno das empresas) nos três arquétipos AT, DT e RA, ao passo que este mesmo tipo de iniciativas é assumido como o resultado de um misto de ações endógenas e de cooperação com agentes externos, maioritariamente, nos outros três arquétipos considerados: RT, PA e DA;
- As “*mudanças implantadas relacionam-se tanto com aspetos técnico-produtivos como de gestão/ comerciais*”: constata-se um equilíbrio em termos de inovação, entre estas duas vertentes, nos seis arquétipos;
- De realçar que a grande maioria das empresas (80%) do arquétipo DT assume que os seus esforços de “*inovação direcionam-se*” só para para a linha de espumantes: em nenhum outro arquétipo é assumida, maioritariamente, a focalização da inovação num produto, ou conjunto pequeno de produtos.

→ No tocante ao ***processo de inovação ao nível técnico***:

- As inovações técnicas, tanto ao nível da produção de uvas como da elaboração de vinhos, evidenciam um comportamento sempre superior do arquétipo DT (médias superiores a 3, na escala de 1 a 5) em relação a todos os outros arquétipos, o que embora não apresente significância estatística, não deixa de marcar uma tendência de perfil.

→ no tocante ao ***processo de inovação ao nível administrativo***:

- As inovações administrativas, tanto ao nível da gestão funcional como da estratégia do negócio, evidenciam um comportamento também sempre superior do arquétipo DT (médias superiores a 3 nas variáveis de gestão funcional e próximas de 3 nas variáveis de estratégia de negócios, na escala de 1 a 5) em relação a todos os outros arquétipos, o que embora não apresente significância estatística, não deixa de marcar também uma tendência de perfil.

**Quadro 8.8** Relação entre variáveis de contexto e tipos de reflexão: “*Caraterísticas do Processo de Inovação*”

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Analisador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospetor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>4 – O PROCESSO DE INOVAÇÃO:</b>													
<b>❖ Caraterísticas gerais da atividade de inovação:</b>													
- Iniciativas de melhoria e/ ou mudanças desenvolvidas pela empresa (2006-2010)	3,083 <sup>C</sup> (0,687)	100% (Ação endógena)		85,7% (Ação endógena) 11,9% (Cooperação)		100% (Ação endógena)		62,5% (Ação endógena) 25% (Cooperação)		100% (Ação endógena)		66,7% (Ação endógena) 33,3% (Cooperação)	
- Quantidade de produtos novos ou melhorados (média 2006-2010).	2,527 <sup>A</sup> (0,035)	1,777	2,2936	0,623	1,014	2,920	3,189	1,254	1,317	2,828	5,399	0,720	0,831
				<b>RT &lt; DT**</b> <b>RT &lt; RA***</b>								<b>DA &lt; DT*</b> <b>DA &lt; RA*</b>	
- As mudanças implementadas relacionam-se com aspetos técnico-produtivos ou de gestão/comercial	5,995 <sup>C</sup> (0,307)	63,6% (Gestão/Comercial)		50,8% (Técnico/Produtivo)		60% (Gestão/Comercial)		54,5% (Técnico/Produtivo)		57,1% (Técnico/Produtivo)		57,1% (Gestão/Comercial)	
- As mudanças direcionaram-se para novos produtos ou melhorias (tipo de produto, 2006-2010)	3,500 <sup>C</sup> (0,623)	36,4% (Vinhos tranquilos)		33,3% (Vinhos tranquilos)		80% (Vinhos espumate)		40% (Vinhos espumate) (Vinhos tranquilos)		42,9% (Outras frentes)		28,6% (Vinhos espumate) (Vinhos tranquilos)	
<b>❖ Inovação técnica:</b>													
<b>Produção da uva:</b>													
- Adoção de novas técnicas de manejo do solo	0,282 <sup>A</sup> (0,922)	2,09	1,700	2,03	2,023	3,00	2,00	2,18	1,888	2,43	2,299	2,43	2,149
- Adoção de novas técnicas de condução da videira	0,593 <sup>A</sup> (0,706)	2,18	1,1834	1,94	2,046	3,20	1,924	2,36	1,859	2,71	2,563	1,71	1,976
- Adoção de novas cultivares de origem nacional	0,387 <sup>A</sup> (0,857)	1,36	1,362	1,69	1,928	1,80	1,643	1,00	0,775	1,29	1,604	1,43	1,718
- Adoção de novas cultivares de outros países	0,495 <sup>A</sup> (0,779)	2,27	1,794	1,85	1,986	3,20	1,924	2,09	1,921	2,00	2,236	2,14	2,193
- Adoção de novas tecnologias (irrigação, agrícolas...)	0,540 <sup>A</sup> (0,745)	1,73	1,555	2,11	2,085	3,40	1,949	1,91	1,700	1,86	2,116	2,00	2,160

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice E.4).

Notas: \*\*\* Sig. < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.

**Quadro 8.8** Relação entre variáveis de contexto e tipos de reflexão: “*Caraterísticas do Processo de Inovação*” (continuação)

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Analizador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospettor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>Elaboração do vinho:</b>													
- Novos processos de colheita, seleção, desengace e Prensagem	1,045 <sup>A</sup> (0,396)	2,00	1,673	1,89	1,969	3,60	2,074	2,55	1,968	2,14	2,116	2,86	2,193
- Novos processos de condução para os tanques de inox e fermentação	0,755 <sup>A</sup> (0,585)	2,20	1,989	1,94	1,984	3,60	2,074	2,27	1,794	2,14	2,268	2,57	1,902
- Adoção de novos processos de engarrafamento	0,779 <sup>A</sup> (0,567)	2,00	1,789	2,00	2,031	3,60	2,074	2,09	1,921	2,00	2,309	2,86	2,116
- Adoção de novos processos de armazenamento	1,168 <sup>A</sup> (0,330)	1,40	1,265	1,92	2,042	3,80	2,168	2,45	1,864	1,86	2,116	2,14	1,952
- Adoção de novas tecnologias (sistema de refrigeração, mecanização da produção...)	0,955 <sup>A</sup> (0,449)	1,91	1,700	2,06	2,067	3,80	2,168	2,64	2,014	2,71	2,563	2,71	1,976
<b>❖ Inovação administrativa:</b>													
<b>Inovação ao nível da gestão funcional:</b>													
- Mudanças significativas nas políticas de marketing e na publicidade	1,010 <sup>A</sup> (0,416)	1,55	1,368	1,79	1,785	3,40	2,074	2,00	1,549	2,00	1,915	1,43	1,272
- Políticas de estímulos a ações de inovação e de Criação	0,837 <sup>A</sup> (0,527)	2,27	1,794	1,88	1,918	3,40	2,074	2,27	1,849	2,14	2,035	1,43	1,272
- Adoção de técnicas mais avançadas de gestão e de novos canais de distribuição	0,710 <sup>A</sup> (0,618)	2,36	1,804	1,95	1,949	3,40	1,949	2,09	1,578	2,29	2,215	1,57	1,578
- Novas políticas e maior flexibilidade na estrutura organizacional da empresa	0,614 <sup>A</sup> (0,689)	2,27	1,679	1,94	1,991	3,20	1,924	1,82	1,401	2,43	2,299	1,57	1,512
<b>Inovação ao nível da estratégia do negócio:</b>													
- Atividades de formação orientada para o desenvolvimento e/ou introdução de inovações	0,252 <sup>A</sup> (0,938)	1,91	1,446	2,03	2,015	2,80	1,643	1,82	1,537	1,71	1,890	1,86	1,574
- Atividades de geração de conhecimento sob a forma de patentes, licenças, marcas, know-how	0,330 <sup>A</sup> (0,894)	1,73	1,348	1,97	1,992	2,80	1,643	1,64	1,362	1,86	2,035	1,71	1,604
- Mudanças organizacionais focadas na internacionalização e remodelação do negócio	0,275 <sup>A</sup> (0,926)	1,64	1,362	1,89	1,946	2,60	1,673	1,91	1,578	1,57	1,813	1,57	1,512
- Atividades de cooperação para inovação com outros parceiros ( <i>open innovation</i> )	0,388 <sup>A</sup> (0,856)	2,09	1,700	2,05	2,049	3,00	1,871	1,55	1,368	2,00	2,236	2,00	1,732

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice E.4).

Notas: \*\*\* Sig. < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.

#### **8.5.3.5 Dimensão “ambiente criativo”**

A dimensão “*Ambiente Criativo*” não apresenta evidencia estatística significativa da diferença de médias entre os diversos arquétipos de reflexão estratégica de inovação, em todas as variáveis consideradas (cf Quadro 8.9). Isso significa que os resultados das análises apontam para uma fraca diferenciação dos arquétipos. Ainda assim, pode-se observar, que as atividades de “*promoção de uma cultura criativa na empresa*”, de “*estímulo à identificação, adoção e desenvolvimento de novas ideias, com retribuição aos indutores de ideias*” e as atividades de “*capacitação dos recursos humanos (espírito de equipa, cooperação e criação de competências para inovar)*”, são maioritárias no arquétipo DT. Por outro lado, o “*estímulo à criatividade através de recursos orçamentais*” e o “*estímulo à assunção de riscos*”, são maioritárias no arquétipo RA. Tudo isto são constatações sem significância estatística, mas que não deixam de revelar tendências.

**Quadro 8.9** Relação entre variáveis de contexto e tipos de reflexão: “*Ambiente Criativo*”

VARIÁVEIS CONTINGENTES	TIPOS DE REFLEXÃO Média Estatística (p-value)	Analizador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospetor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>5 – AMBIENTE CRIATIVO:</b>													
<b>❖ Cultura criativa</b>													
- Promove uma cultura criativa na empresa (ações de conhecimento e de divulgação de ideias e inovações)	9,825 <sup>C</sup> (0,080)	45,5% (Freq.)		43,8% (Freq.)		80% (Semp.)		36,4% (Freq./Raram.)		57,1% (Semp.)		71,4% (Semp.)	
<b>❖ Estímulo à criatividade</b>													
- Destina recursos ao processo de I&D e de Criatividade	6,398 <sup>C</sup> (0,269)	37,5% (Freq.)		36,4% (Freq. / Nunc.)		60% (Freq.)		63,6% (Raram.)		71,4% (Freq.)		42,9% (Nunc.)	
- Estimula a identificação, adoção e desenvolvimento de ideias novas, retribuindo aos indutores de ideias	6,112 <sup>C</sup> (0,296)	45,5% (Freq.)		40,6% (Freq.)		60% (Freq.)		45,5% (Raram.)		42,9% (Semp. / Raram.)		42,9% (Nunc.)	
<b>❖ Assunção de riscos</b>													
- Estimula o risco (pensamento livre nas soluções)	3,657 <sup>C</sup> (0,600)	72,7% (Sim)		71,4% (Sim)		80% (Sim)		72,7% (Sim)		100% (Sim)		57% (Sim)	
<b>❖ Capacitação dos recursos humanos</b>													
- Promove o espírito de equipa e a cooperação, para criação de competências para inovar	4,794 <sup>C</sup> (0,442)	81,8% (Sim)		75,8% (Sim)		100% (Sim)		90,9% (Sim)		85,75% (Sim)		57,1% (Sim)	

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice E.5).

Notas: \*\*\* Sig < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.



### 8.5.3.6 Perfis dos tipos de reflexão estratégica em função das variáveis contextuais

Depois de apresentados os resultados da análise de cada variável de contexto nos diversos grupos de empresas (leitura na horizontal), é possível e porventura mais pertinente, fazer a caracterização das configurações de variáveis associadas a cada grupo de empresas traçando, assim, o perfil de cada arquétipo de reflexão estratégica de inovação em função das diversas variáveis contextuais (leitura na vertical). Seguindo a ordenação dos arquétipos apresentados nos quadros 8.5 a 8.9, os traços principais dos respectivos perfis são os seguintes:

- **Perfil do Analisador Técnico**: arquétipo apresentado por um grupo de empresas de pequeno porte<sup>73</sup> que evidencia uma boa capacidade comercial, aferida em termos de quantidade de produtos e de marcas lançadas no mercado. Dispensa atenção marginal à produção de vinho rosado, focando-se mais no vinho branco (prioritariamente) e no vinho tinto, sem descurar a qualidade, uma vez que revela boa capacidade de vinificação no segmento de vinhos finos, sendo estes destinados na sua grande maioria ao mercado interno. Em termos de características organizacionais, as empresas focam a sua estratégia de desenvolvimento na expansão dos mercados atuais, continuando a exibir grande debilidade nos mercados externos. Ao nível do processo de inovação, este arquétipo centra-se nas inovações técnicas, apresentando moderadas capacidades, consubstanciadas em algumas melhorias nos produtos e/ou processos produtivos<sup>74</sup>. A inovação administrativa também é objeto de preocupação, nomeadamente para melhorar canais de distribuição, formação e estímulos à própria inovação. Os dirigentes destas empresas promovem, de forma moderada, a capacitação dos recursos humanos em criatividade e inovação. Ainda assim, denotam uma limitada ambição estratégica, pois o montante dos investimentos totais (incluindo publicidade) tem-se mantido relativamente baixo (o segundo mais baixo dos seis arquétipos), embora tenha aumentado significativamente nos tempos mais recentes. Em suma, este arquétipo representa um conjunto de empresas cautelosas que estão em

---

<sup>73</sup> Com uma média de 52 empregados permanentes por empresa (cf. Quadro 8.7). De referir que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a classificação das empresas, considerando o seu número de trabalhadores, é a seguinte: microempresas (entre 0 e 9 trabalhadores), empresas de pequeno porte (entre 20 e 99), médias empresas (de 100 a 499) e empresas de grande porte (500 ou mais trabalhadores).

<sup>74</sup> Como a adoção de novas cultivares provenientes de outros países.

permanência a analisar os principais concorrentes (daí o epíteto *analisador*). É constituído por cerca de 10% das empresas estudadas.

- **Perfil do Reator Técnico**: arquétipo constituído por empresas de micro e pequeno porte<sup>75</sup>, que evidenciam uma moderada capacidade comercial, aferida em termos de quantidade de produtos e de marcas lançadas no mercado, relativamente aos outros arquétipos<sup>76</sup>. Dedicam especial atenção à produção de vinho rosado, embora o vinho branco continue a dominar a sua gama de produtos, seguido do vinho tinto. Não descuram os padrões de qualidade, pois apesar da produção de vinhos de mesa (indiferenciados) ser dominante, a produção de vinhos finos já tem algum peso no portefólio produtivo<sup>77</sup>. São organizações com baixo nível de atuação nos mercados externos e, tendencialmente, focadas em estratégias de expansão nos mercados atuais, sendo a continuidade da empresa a principal prioridade organizacional. Em termos de processo de inovação, este arquétipo, focado na vertente técnica da inovação, apresenta baixas capacidades gerais e técnicas de inovação<sup>78</sup>. Quanto à vertente administrativa da inovação, constata-se sinais interessantes de recuperação do atraso, mais concretamente ao nível da estratégia de negócio<sup>79</sup>. Daí que não seja de estranhar os esforços de investimento generalizado, especialmente nos anos mais recentes. Todavia, denota-se pouco estímulo direto à criatividade, nomeadamente pela pouca atenção dada à afetação de recursos para atividades de I&D e inovação<sup>80</sup>. Em suma, este arquétipo é constituído por empresas, normalmente, conservadoras e meramente reativas ao mercado, evidenciando débil abordagem estratégico-inovadora. É o maior grupo de empresas, representando 62% do total estudado;

---

<sup>75</sup> Com uma média de 19 empregados permanentes por empresa (cf. Quadro 8.7).

<sup>76</sup> O *Reator Técnico* é o 3º arquétipo em número de produtos e de marcas comercializadas, mas a larga distância dos dois primeiros (cf. Quadro 8.7).

<sup>77</sup> Cerca de 30% (cf. Quadro 8.6).

<sup>78</sup> Traduzidas em termos de menores médias de introdução de produtos novos ou significativamente melhorados e também de inovações técnicas ao nível vitícola e vinícola (cf. Quadro 8.8).

<sup>79</sup> De realçar a atenção acrescida em atividades de formação orientadas para a inovação, para patentes, licenças e marcas, assim como para a reestruturação do negócio visando a internacionalização – as médias acrescidas destas variáveis, relativamente à maioria dos outros arquétipos, indiciam-no (cf. Quadro 8.8).

<sup>80</sup> Conforme indicia a menor média deste arquétipo na variável correspondente (cf. Quadro 8.9).

- **Perfil do Defensor Técnico**: arquétipo adotado pelas empresas de maior porte do setor<sup>81</sup>, que exibem forte expansão das suas áreas de vinha nos últimos anos e que evidenciam também uma forte capacidade comercial, aferida em termos de quantidade de produtos e de marcas lançadas no mercado, relativamente aos outros arquétipos<sup>82</sup>. Com foco na produção de vinho branco (maioritariamente) e de vinho tinto, essencialmente de mesa (indiferenciados), estão, no entanto, a descurar um pouco o vetor qualidade, pois a produção de vinhos finos é relativamente baixa. São empresas que já exportam quantidades apreciáveis (essencialmente de vinhos finos), embora a grande maioria da sua produção seja comercializada no mercado interno<sup>83</sup>. Ao nível do processo de inovação, este arquétipo, é focado nas inovações técnicas, apresentando uma boa capacidade de melhorias de produtos ou de processos produtivos (tem apostado no segmento dos espumantes). No que concerne as inovações administrativas, apesar de não haver significância estatística na diferença de médias entre os diversos arquétipos, as tendências apontam para situações muito interessantes deste *Defensor Técnico*, seja ao nível da gestão funcional ou da estratégia de negócios, no sentido de melhorarem o processo de internacionalização, com expansão para novas regiões geográficas. Os dirigentes destas organizações têm tendência a promoverem uma cultura criativa, estimulando a capacitação dos recursos humanos nas áreas da inovação e da criatividade. Estimulam, igualmente, a assunção de risco e, frequentemente, destinam recursos ao desenvolvimento de novas ideias. O montante dos investimentos totais (incluindo em publicidade) é o maior de todos os arquétipos estudados, tendo aumentado significativamente nos anos mais recentes. Tudo isto nos leva a concluir que estamos perante um tipo de *Defensor Técnico* que, dedicando muita atenção ao cliente (o seu mecanismo de defesa), apresenta um perfil híbrido a evoluir rapidamente para *Prospetor Técnico*. Representa, neste caso, o grupo mais pequeno de empresas, com cerca de 5% do total;

---

<sup>81</sup> Cada empresa, em média, possui 160 trabalhadores permanentes (cf. Quadro 8.7), o que as leva a classificar de empresas de médio porte, segundo a classificação do IBGE.

<sup>82</sup> O *Defensor Técnico* é, de longe, o arquétipo com maior número de produtos e de marcas comercializadas (cf. Quadro 8.7).

<sup>83</sup> Cerca de 70% da produção de vinhos finos (cf. Quadro 8.6) e quase a totalidade da produção de vinhos de mesa (indiferenciados).

→ **Perfil do *Prospetor Administrativo***: insere-se neste arquétipo um grupo de microempresas<sup>84</sup>, com capacidade produtiva relativamente baixa, mas que trabalha bem o vetor qualidade<sup>85</sup>, centrando-se principalmente em vinhos brancos, consumidos, na sua maioria, no mercado interno. Evidenciam, no entanto, uma moderada capacidade comercial, aferida em termos de quantidade de produtos e de marcas lançadas no mercado<sup>86</sup>. Ao nível do processo de inovação, este arquétipo, considerando a sua capacidade de investimento (relativamente fraca), tem apostado em estratégias de cooperação (novas parcerias) para suprir as suas necessidades de promoção de inovação e I&D. São empresas focadas na inovação administrativa, ao nível da gestão funcional (com mudanças relevantes em políticas de marketing, capacitação de recursos humanos e estímulo à criatividade) e também ao nível da estratégia de negócio, para melhorar processos de internacionalização e processos de gestão (parcerias estratégicas). Quanto ao processo de inovação/melhoria de produtos, estas empresas têm atuado, principalmente, nos segmentos de vinhos tranquilos e espumantes. Em suma, são empresas que têm uma orientação empreendedora, com foco no aproveitamento de oportunidades, não tendo medo de assumir riscos e de romper com tradições. Representam cerca de 10% do total das empresas estudadas;

➤ **Perfil do *Reator Administrativo***: Neste arquétipo estão empresas, essencialmente, de pequeno porte<sup>87</sup>, com bom padrão de qualidade<sup>88</sup>, focadas em vinhos brancos, mas também com produções significativas de vinhos tintos e de rosados. A exportação é pouco relevante e evidenciam uma moderada capacidade comercial, aferida em termos de quantidade de produtos e de marcas lançadas no mercado<sup>89</sup>. Ao nível do processo de inovação, estas empresas, apesar de apresentarem uma quantidade significativa de produtos novos ou melhorados, desenvolvem inovações de pequeno porte. São empresas mais focadas em inovações administrativas, onde o marketing, os canais de distribuição e a flexibilidade de estruturas, são alvo de alguns estímulos. Os dirigentes destas empresas têm tendência a promoverem a

---

<sup>84</sup> Cada empresa deste arquétipo emprega, em média, 7 trabalhadores permanentes (cf. Quadro 8.7).

<sup>85</sup> Uma vez que cerca de metade (46%) do total da sua produção é de vinhos finos (cf. Quadro 8.6).

<sup>86</sup> Cerca de 9 produtos e marcas comercializadas (cf. Quadro 8.7).

<sup>87</sup> Empregam, em média, 22 trabalhadores permanentes (cf. Quadro 8.7).

<sup>88</sup> Pois metade da sua produção é de vinhos finos (cf. Quadro 8.6).

<sup>89</sup> Cerca também de 9 produtos e marcas comercializadas (cf. Quadro 8.7).

criatividade, apoiando a capacitação dos recursos humanos e encorajando a assunção de risco. Daí apresentarem montantes de investimento razoáveis, inclusivamente em publicidade. No entanto, porque são *reatores*, normalmente, são conservadores, e limitam-se a reagir às pressões do mercado, revelando, assim, alguma debilidade estratégico-inovadora. Este arquétipo representa cerca de 7% das empresas.

- **Perfil do Defensor Administrativo**: Arquétipo adotado pelo grupo de empresas de menor dimensão<sup>90</sup>, mais focalizadas na produção de vinho de mesa branco (indiferenciado) para o mercado interno. Evidenciam fraca capacidade comercial<sup>91</sup> e ao nível do processo de inovação apresentam o menor nível de lançamento de inovações de produto<sup>92</sup>. Apesar de ser um arquétipo supostamente focado na vertente administrativa das inovações (gestão funcional e estratégia de negócios) é também, paradoxalmente, nesta vertente que apresenta os indicadores mais baixos de todos os arquétipos analisados<sup>93</sup>. Daí não ser de estranhar a constatação de uma contradição nas respostas sobre o “ambiente criativo” (cf. Quadro 8.9): é o arquétipo que tem maior percentagem de respostas positivas à promoção de uma cultura criativa mas, simultaneamente, menor percentagem de respostas favoráveis à capacitação de recursos humanos e à assunção do risco, para o efeito. Tal situação está, no entanto, em consonância com a efetivação de investimentos relativamente baixos, embora crescentes. Em suma, estamos perante empresas que desenvolvem mecanismos muito próprios de defesa (daí o epíteto de *defensores*), por vezes contraditórios, mas que encontram coerência na colocação contingente de barreiras de acesso (a outros concorrentes) aos seus mercados. Pelo que a sua estratégia de “expandir a sua atuação nos mercados atuais” para conseguir crescer (cf. Quadro 8,5) seja coerente com a postura descrita. Este arquétipo representa cerca de 7% das empresas analisadas.

---

<sup>90</sup> Microempresas de cerca de 3 trabalhadores permanentes, em média (cf. Quadro 8.7).

<sup>91</sup> Aferida em termos de quantidade de produtos e de marcas lançadas no mercado: cerca de 6 produtos e marcas comercializadas (cf. Quadro 8.7).

<sup>92</sup> Aferido pela quantidade de produtos novos ou significativamente melhorados (cf. Quadro 8.8).

<sup>93</sup> Que embora sem significância estatística, não deixam de indicar uma tendência posicional de perfil (cf. Quadro 8.8).

Finalmente, será importante salientar a constatação, na grande maioria e por vezes até nos seis perfis de reflexão estratégica de inovação, da não existência de diferenças estatisticamente significativas em diversas variáveis contextuais<sup>94</sup>. Isso poderá sugerir que essas variáveis consubstanciam um conjunto de traços que são comuns e decorrem de posturas tradicionais enraizadas nas empresas do país: estão neste caso, para além da já citada supremacia generalizada do vinho indiferenciado sobre o vinho fino e da focagem no crescimento das vendas e no lucro como prioridades organizacionais imediatas<sup>95</sup>, também outras situações comuns facilmente identificáveis<sup>96</sup>. Ou seja, praticamente todas as empresas possuem vinhas próprias que foram alvo de alguma reestruturação/ expansão nos últimos anos e compram pouca uva a terceiros, mas são grandes compradoras de vinhos a granel. Não há uma definição clara e inequívoca em termos de gestão funcional: os empresários repartem, generalizadamente e de forma relativamente equilibrada, os seus tempos de trabalho entre atividades técnico-produtivas e atividades comerciais. Tal postura, repercute-se ao nível do processo de inovação, também ele generalizadamente indefinido entre inovações técnicas e inovações administrativas, primando pela ausência de uma cultura criativa bem vincada. Ainda assim, tendente a assumir riscos e a capacitar recursos humanos para a inovação. Denota-se ainda, em geral, uma débil atuação nos mercados externos.

Os resultados apurados estão, em certo grau, em sintonia com os identificados por Miles e Snow (1978), Segev (1987) e Slater & Olson (2000), na medida em que estes autores e respetivos trabalhos definem os *Prospetores* como os grupos empresariais com melhor comportamento inovador e preocupações voltadas para os aspetos comerciais e para a qualidade. Possuem orientação empreendedora, desenvolvendo maior conhecimento relativamente aos mercados externos e ostentando boa capacitação dos seus quadros de colaboradores. Ora, a maioria destes atributos fazem parte do perfil do *Prospetor Administrativo* das empresas estudadas, para além de estarem também fortemente presentes no perfil dos *Analísadores Técnicos* encontrados, que, por natureza, evoluem normalmente para *Prospetores*. Acresce ainda que, neste trabalho, o tipo de *Defensor Técnico* identificado é muito específico, apresentando um perfil híbrido que se aproxima

---

<sup>94</sup> Ou seja, as médias dos indicadores utilizados na aferição dessas variáveis contextuais, não apresentam diferenças, estatisticamente significativas, nos vários arquétipos de reflexão estratégica considerados.

<sup>95</sup> Conforme análise do Quadro 8.6.

<sup>96</sup> Pela análise dos Quadros 8.5 e 8.7 a 8.9.

rapidamente do *Prospetor Técnico*<sup>97</sup>. Os três perfis referidos (*Prospetor Administrativo, Analisador Técnico e Prospetor Técnico*), representam cerca de um quarto das empresas analisadas. Daí a nossa referência conclusiva a uma sintonia parcial (e não total) dos resultados deste trabalho com os resultados dos trabalhos acima citados, nos domínios referidos.

## 8.6 A performance (P)

A *performance* económica das empresas foi analisada, inicialmente, a partir de dois indicadores: o *retorno do investimento (ROI - média de 2008 – 2010)* e o *nível de percepção do desempenho económico das empresas relativamente ao principal concorrente*, sendo esse nível aferido através da “*evolução das vendas*”, “*evolução do resultado líquido*”, “*retenção dos clientes existentes*”, “*angariação de novos clientes*”, “*sucesso dos novos produtos*” e “*qualidade dos produtos/ serviços prestados*”.

Os tratamentos estatísticos (ANOVAS e MANOVAS) evidenciaram só diferenças significativas no “*ROI*”, constatando-se que o Analisador Técnico (AT) apresentou um nível de *performance* superior ao Reator Técnico (RT) e ao Reator Administrativo (RA). Os demais arquétipos revelaram-se estatisticamente idênticos em termos de *performance* (cf. Quadro 8.10). Face a tão parca diferenciação de resultados e na tentativa de aprofundar mais a aferição de diferenças, foi introduzido um outro indicador na análise: a “*taxa de variação das vendas entre 2008 e 2010*”. Mesmo assim, não foi detetada mais nenhuma diferença, estatisticamente significativa, na *performance* dos vários arquétipos de reflexão estratégica de inovação (cf. Quadro 8.10).

Estes resultados, quando comparados com os encontrados em outros trabalhos de investigação, sugerem aqui uma análise mais aprofundada sobre o impacto positivo da inovação no desempenho organizacional, pois, se realmente ocorrem impactos diretos e positivos sobre a competitividade (Damanpour & Evan, 1984; Neely & Hii, 1998; Subramanian & Nilakanta, 1996; Chevalier-Roignant & Trigeorgis, 2011), essa relação (estratégia de inovação *versus* desempenho organizacional) pode ser considerada um fator crítico de sucesso para as empresas. Por outro lado, os resultados aqui apurados estão, em

---

<sup>97</sup> Arquétipo não detetado presentemente no conjunto de empresas analisadas mas que, estamos em crer, emergirá brevemente pela evolução natural das características dos atuais *Defensores Técnicos* existentes.

certo grau, em sintonia com os identificados por Sousa (2000), Mações (2010), Håkonsson *et. al.* (2012), Macedo *et al* (2012) e Vivas (2012), na medida em que estes autores, com os seus respetivos trabalhos, identificaram determinados estilos de reflexão estratégica com efeitos positivos sobre o *retorno do investimento (ROI)* e, consequentemente, sobre a *performance* da organização.



**Quadro 8.10** Relação entre os tipos de reflexão estratégica de inovação e a *Performance Económica*

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Média Estatística (p-value)	Analisador Técnico (AT)		Reator Técnico (RT)		Defensor Técnico (DT)		Prospetor Administrativo (PA)		Reator Administrativo (RA)		Defensor Administrativo (DA)	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<b>PERFORMANCE ECONÓMICA:</b>													
❖ Variação do valor de vendas (% média 2008 - 2010)	0,273 <sup>A</sup> (0,927)	106,57	295,920	61,94	257,95	31,87	47,230	24,60	52,848	42,39	40,230	146,21	384,270
❖ Performance económica (ROI – média 2008 - 2010)	0,817 <sup>A</sup> (0,544)	0,62	1,259	0,23	0,514 <b>RT &lt; AT***</b>	0,082	-	0,08	0,035	0,13	0,174 <b>RA &lt; AT*</b>	0,19	0,223
<b>❖ Perceção do desempenho económico da empresa em relação ao principal concorrente</b>													
- Evolução das vendas	1,378 <sup>C</sup> (0,927)	3,64	1,120	3,59	0,961	3,60	0,548	3,55	0,934	3,29	1,113	3,86	1,069
- Evolução do resultado líquido	1,573 <sup>C</sup> (0,905)	3,45	1,128	3,65	0,986	3,20	0,837	3,36	0,924	3,43	1,512	3,57	1,134
- Retenção dos clientes existentes	1,993 <sup>C</sup> (0,850)	3,82	0,751	3,67	0,961	4,20	1,095	3,82	1,079	3,57	0,787	3,86	1,215
- Angariação dos novos clientes	2,176 <sup>C</sup> (0,824)	3,45	0,820	3,60	1,016	3,60	1,140	3,73	1,104	3,86	0,900	4,00	1,095
- Sucesso dos novos produtos	2,527 <sup>C</sup> (0,772)	3,82	0,603	3,70	0,843	3,60	1,517	3,91	0,944	3,86	1,069	4,17	1,169
- Qualidade dos produtos/ serviços prestados	7,037 <sup>C</sup> (0,218)	4,09	0,831	3,95	0,931	4,80	0,447	4,00	0,816	4,00	1,000	4,57	1,169

Fonte: Elaboração própria, baseada nos outputs do SPSS (Apêndice F).

Notas: \*\*\* Sig. < 0,01; \*\* Sig. < 0,05; \*Sig. < 0,1

A – Estatística F de Snedcor: Teste paramétrico Anova;

B – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de Kruskal-Wallis;

C – Estatística Qui-quadrado: Teste não paramétrico de independência.

## 8.7 Considerações finais: síntese conclusiva do capítulo e discussão das hipóteses operativas

Nesta seção, faz-se uma síntese do capítulo, apresentando em traços gerais os resultados da análise “C-R-P”, nomeadamente ao nível do contexto mundial do vinho, das envolventes contextual e transaccional do Brasil e do setor vitivinícola brasileiro, assim como das relações entre tipos de Reflexão estratégica de inovação, variáveis contextuais e performance económica das empresas. Faz-se ainda uma discussão sobre as hipóteses operativas de investigação levantadas e constrói-se uma matriz SWOT com sugestões de linhas de ação estratégica para o futuro. Os quadros 8.11 a 8.13 resumem o diagnóstico dos contextos.

### Quadro 8.11 Contexto mundial do vinho (magnitudes e tendências)

O CONTEXTO MUNDIAL DO VINHO
<ul style="list-style-type: none"><li>• De uma situação historicamente excedentária, a diferença entre a <u>Produção</u> e o <u>Consumo</u> tem vindo a esbater-se, tendo atingido um ponto mínimo em 2004, com um excedente de 9 milhões de hectolitros, perspetivando a passagem a uma situação de <u>equilíbrio de mercado</u>.</li><li>• No entanto, esta situação induz outro tipo de preocupações: os baixos excedentes começam a ter dificuldades para suprir as necessidades industriais globais (álcool de vinho, vinagres, vermutes).</li><li>• A evolução da produção e do consumo nos últimos anos tem sido antagónica: por um lado uma superfície de vinha e uma produção de vinho a diminuir gradualmente (-10% entre 2000 e 2012) e um consumo a aumentar (8% no mesmo período).</li><li>• Porém, a tendência globalmente decrescente da Produção esconde uma grande heterogeneidade de situações: enquanto nos PTP (principalmente os países europeus) a produção diminui, na maioria dos NPP (Austrália, Chile, Argentina, EUA e África do Sul) ela aumenta, pelo que, apesar dos PTP continuarem a liderar a produção mundial (só França, Itália e Espanha juntas, representam 44% da produção de vinho no mundo), num período temporal relativamente curto esta posição pode ser ameaçada, pois os NPP conseguem articular alta qualidade com menores custos e, portanto, maior competitividade no mercado mundial.</li><li>• De igual modo, a tendência globalmente crescente do Consumo também esconde evoluções díspares, mesmo entre os três maiores consumidores de vinho, que são responsáveis por cerca de um terço do consumo mundial: a França em decréscimo, os EUA em crescendo e a ameaçar a liderança da França e a Itália também em decréscimo. <i>Per capita</i>, as maiores reduções de consumo registam-se nos grandes países produtores e também grandes consumidores; e os maiores aumentos <i>per capita</i> registam-se nos países não produtores e de menor consumo.</li><li>• O <u>Comércio Internacional</u> de vinho mais que duplicou em cerca de duas décadas (1986/90-2012), com os NPP a passarem de uma quota de mercado, nas exportações mundiais, de 3% para 28% (em década e meia) à custa dos PTP que, no mesmo período viram a sua quota de exportação mundial reduzir-se de 79% para 62%. Itália, França e Espanha continuam a ser os maiores exportadores de vinho do mundo, com mais de metade do mercado internacional (55%).</li><li>• O <u>Brasil</u>, segundo dados OIV de 2012, ocupa a 14ª posição mundial na produção e no consumo de vinho (com cerca de 1,9 litros/ pessoa/ ano), sendo um mercado com enorme potencial de crescimento. <u>Portugal</u>, em ligeira retração, ocupa o 11º lugar em produção e o 3º lugar em consumo (com 42 litros <i>per capita</i>).</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 8.12** Envolvente contextual (oportunidades e ameaças)

<b>A ENVOLVENTE CONTEXTUAL (DO BRASIL)</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Contexto Político-Legal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima político e partidário estável, com perspectiva de manter-se no médio prazo.</li> <li>• Globalização de mercados: inserção em importantes blocos político-económicos supranacionais (BRICS e Mercosul).</li> <li>• Alguma estabilidade legislativa, com legislação do setor vitivinícola brasileiro pouco restritiva, quando comparada à da UE (OMC).</li> </ul>	
<b>Contexto Tecnológico-Científico</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação na última década de programas e instrumentos específicos para o desenvolvimento científico e tecnológico: Fundos Setoriais de investimentos, Conselho Científico e Tecnológico (CTT), Lei da Inovação, alocação de royalties do petróleo brasileiro do pré-sal à educação.</li> <li>• Evolução muito positiva no investimento em P&amp;D (governo e empresas).</li> <li>• Evolução positiva no número de doutores e mestres titulados.</li> <li>• Evolução positiva no número de Universidades e Institutos Federais de Ensino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de P&amp;D nacional ainda distantes dos países da OCDE e do grupo de países emergentes (BRICS).</li> <li>• Assimetrias na distribuição de fundos públicos entre as várias regiões do país para financiamento de P&amp;D.</li> <li>• Embora o setor público seja o grande financiador das pesquisas e desenvolvimento, os recursos não estão distribuídos de forma equilibrada no país.</li> </ul>
<b>Contexto Económico-Social</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de confiança dos agentes económicos, induzido pela evolução positiva dos principais indicadores sócio-económicos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Níveis de desemprego, de rendimentos e taxa de inflação controlados, com juros decrescentes;</li> <li>○ Ganhos significativos da produtividade do trabalho;</li> <li>○ PIB crescente nos últimos anos;</li> <li>○ Acesso ao crédito mais fácil;</li> <li>○ Implantação de políticas favoráveis à diminuição das disparidades regionais.</li> </ul> </li> <li>• Fortes investimentos em infraestrutura de apoio à atividade económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de crescimento do PIB inferior ao das principais economias emergentes (BRICS).</li> <li>• Volume de investimentos em infraestruturas, ainda muito inferior às necessidades do país.</li> <li>• Sinais de arrefecimento da economia (redução recente das taxas de investimento e de poupança).</li> <li>• Assimetrias de desenvolvimento: forte concentração de investimentos em determinadas regiões e Estados do País, em detrimento de outros.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 8.13** Envolvente transacional (oportunidades e ameaças)

<b>A ENVOLVENTE TRANSACIONAL (DA INDÚSTRIA DE VINHOS BRASILEIRA)</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grande parte das empresas dispõe de vinhas próprias e a área plantada de vinha é crescente.</li><li>• Existência de pólos vitivinícolas subtropicais e tropicais, com 2 a 3 ciclos vegetativos anuais e produção de uva e vinho ao longo de todo o ano.</li><li>• Criação de novos pólos produtores de uvas e vinhos no país.</li><li>• Movimento generalizado de transformação e modernização vitícola e vinícola.</li><li>• Forte dinâmica das instituições de apoio ao setor:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Criação do cadastro vitícola e vinícola;</li><li>▪ Criação e implantação do programa visão 2025</li><li>▪ Promoção e divulgação de projetos setoriais integrados (conduzidos pela <i>Wines of Brazil</i>);</li><li>▪ Implantação de programas de formação e capacitação de vitivinicultores;</li><li>▪ Programa de Escoamento da Produção (PEP) do Governo Federal para apoio à exportação de vinhos finos.</li></ul></li><li>• Mercado de vinhos finos em expansão nos últimos dez anos e ainda com potencial de crescimento.</li><li>• Consumo de vinho <i>per capita</i> no Brasil baixo (1,9 litros/ano), mas com grande potencial de crescimento.</li><li>• Alteração nos hábitos dos consumidores, atualmente mais conhecedores e exigentes.</li><li>• Enoturismo em forte expansão.</li><li>• Setor moderadamente atrativo no segmento de vinhos finos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grande parte da matriz de produção é centrada em variedades americanas e híbridas (<i>V. labrusca</i> e <i>V. bourquina</i>), destinadas à produção de vinhos indiferenciados.</li><li>• Estrutura produtiva e de mercado excessivamente concentrada num Estado: Rio Grande do Sul.</li><li>• Elevada carga tributária sobre o vinho, sendo superior à dos principais países concorrentes (países do Mercosul).</li><li>• Grande concorrência no mercado interno e externo.</li><li>• Importação crescente de vinhos finos, com forte pressão competitiva em preço e qualidade, especialmente do Chile e da Argentina (origem de cerca de metade dos vinhos importados).</li><li>• Exportação muito débil (cerca de 1% da produção) e demasiado concentrada, com a Rússia a representar cerca de 80% das exportações.</li><li>• Forte pressão dos produtos substitutos (cerveja e refrigerantes), mais adequados aos hábitos de consumo dos brasileiros e com intensas ações de propaganda e marketing.</li><li>• Elevado poder negocial da grande distribuição (supermercados, hipermercados, grandes distribuidores...).</li><li>• Setor não atrativo no segmento de vinhos de mesa (indiferenciados).</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

No que concerne as hipóteses de investigação de partida, face ao trabalho realizado, pode-se deduzir o seguinte:

- ✓ De acordo com os resultados do método PEST, do modelo das cinco forças competitivas e da análise ao contexto vitivinícola mundial e nacional (capítulos 7 e 8) pode-se concluir que a **Hipótese Operativa 01** não se rejeita, ou seja, existem evidências concretas que permitem concluir que a “*dinâmica competitiva do setor reflete níveis acrescidos de complexidade, de turbulência e de incerteza*” para as empresas da indústria do vinho no Brasil.
- ✓ A **Hipótese Operativa 02**, afirma “*a existência de vários estilos de reflexão estratégica de inovação, praticados pelas empresas, que estão associados a um conjunto de fatores contextuais*”, pelo que também não se rejeita, dadas as evidências estatísticas encontradas (capítulo 8) nos resultados da aplicação da análise fatorial em componentes principais (ACP), análise de *clusters* (AC) e análise discriminante (AD), para além das análises de variância simples (ANOVA) e multivariada (MANOVA).
- ✓ Em relação à **Hipótese Operativa 03**, que sustenta que “*os melhores resultados económicos das empresas estão associadas a determinados tipos de reflexão estratégica de inovação*”, também não se rejeita face às conclusões apuradas na secção 8.6 deste capítulo 8, com base na aplicação de ANOVAS do indicador ROI (retorno do investimento) para os diversos tipos de reflexão estratégica de inovação.

Os dois quadros seguintes (Quadros 8.14 e 8.15), resumem os traços diferenciadores dos perfis dos diversos tipos de reflexão estratégica de inovação. Muito sinteticamente, poderemos dizer que estamos perante um misto de perfis analítico-cautelosos (os Analisadores Técnicos e Administrativos), perfis conservadores (Reatores Técnicos e Administrativos), perfis proativo-empresendedores (Prospetores Técnicos e Administrativos) e perfis cauteloso-analíticos (Defensores Técnicos e Administrativos). Vejamos então, em detalhe, cada um deles:

**Quadro 8.14** Estilos de reflexão estratégica de inovação técnica em função das variáveis contextuais – Diferenças mais significativas

Grau de Inovação/ Diferenciação	<i>Alto</i>	<p style="text-align: center;"><b>Analizador Técnico (AT)</b> (10,3%)</p> <p><b>Lógica do empresário:</b> fraco investimento global e em publicidade. Tem a expansão no mercado atual como postura estratégica tendencial de negócio.</p> <p><b>Características da organização:</b> não tem descurado o processo de internacionalização, principalmente na linha de vinhos finos. Continua, no entanto, a escoar quase toda a sua produção no mercado interno.</p> <p><b>Dimensão da empresa:</b> o estilo engloba empresas de pequeno porte, com boa capacidade comercial (bom <i>mix</i> de produtos e marcas comercializadas). Pequeno produtor de vinhos de mesa (indiferenciados), dando atenção marginal aos vinhos rosados.</p> <p><b>Processo de inovação:</b> estilo com moderado nível de melhorias e inovações na linha de produtos, mas também com preocupações em melhorar aspetos de inovação “administrativa” (canais de distribuição e formação).</p> <p><b>Ambiente criativo:</b> estimula, de forma moderada, a criatividade no âmbito da organização e destina poucos recursos ao processo de P&amp;D e de inovação.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Prospetor Técnico (PT)</b> (0%)</p> <p style="text-align: center;">Estilo de Reflexão Estratégica de Inovação (não identificado nas empresas analisadas)</p>
	<i>Baixo</i>	<p style="text-align: center;"><b>Reator Técnico (RT)</b> (61,7%)</p> <p><b>Lógica do empresário:</b> é o segundo estilo em termos de investimentos globais (mas a larga distância do primeiro, o DT) e investe moderadamente em publicidade. Tem a expansão no mercado atual como postura estratégica tendencial de negócio.</p> <p><b>Características da organização:</b> o processo de internacionalização neste estilo encontra-se ainda numa fase embrionária. A principal preocupação estratégica deste grupo é a continuidade da sua atividade.</p> <p><b>Dimensão da empresa:</b> empresas de micro e pequeno porte, com moderada capacidade comercial (moderado <i>mix</i> de produtos e marcas comercializadas) e que dedicam especial atenção à produção de vinhos rosados, embora os vinhos brancos continuem a ser maioritários.</p> <p><b>Processo de inovação:</b> estilo com baixo nível de inovação na linha de produtos, apresentando o pior desempenho de entre os estilos identificados.</p> <p><b>Ambiente criativo:</b> estimula, de forma moderada, a criatividade no âmbito da organização. Contudo destina poucos recursos ao processo de P&amp;D e de inovação.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Defensor Técnico (DT)</b> (4,7%)</p> <p><b>Lógica do empresário:</b> estilo com fortes investimentos globais e em publicidade, tendo a expansão para novas regiões geográficas como principal postura estratégica de negócio.</p> <p><b>Características da organização:</b> estilo com o processo de internacionalização em estágio mais avançado.</p> <p><b>Dimensão da empresa:</b> empresas de grande porte, com forte aposta nos espumantes, forte capacidade comercial (grande <i>mix</i> de produtos e marcas comercializadas) e foco na ampliação das quotas no mercado externo. Apresentam grande expansão das superfícies de vinha e baixa dependência de compra de vinhos a terceiros.</p> <p><b>Processo de inovação:</b> com moderado nível de inovação na linha de produtos, apresenta o melhor desempenho de entre os estilos identificados, assumindo que as inovações se direcionam essencialmente aos espumantes.</p> <p><b>Ambiente criativo:</b> tem tendência a estimular com intensidade uma cultura criativa e a capacitar os recursos humanos para o processo de P&amp;D e de inovação.</p>
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>

Pressão Competitiva do Mercado

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 8.15** Estilos de reflexão estratégica de inovação administrativa em função das variáveis contextuais – Diferenças mais significativas

Grau de Inovação/ Diferenciação	Alto	<p><b>Analizador Administrativo (AA)</b> (0%)</p> <p>Estilo de Reflexão Estratégica de Inovação (não identificado nas empresas analisadas)</p>	<p><b>Prospetor Administrativo (PA)</b> (10,3%)</p> <p><b>Lógica do empresário:</b> fraco investimento global e em publicidade. Tendo a expansão no mercado atual como postura estratégica tendencial de negócio, procura novos parceiros para isso.</p> <p><b>Características da organização:</b> Internacionalização ainda muito ténue.</p> <p><b>Dimensão da empresa:</b> composto por microempresas com capacidade comercial moderada (com investimento relativamente baixo no <i>mix</i> de produtos e no número de marcas comercializadas). Trabalha bem o vetor qualidade (quase metade da produção é de vinhos finos).</p> <p><b>Processo de inovação:</b> apresenta moderado nível de melhorias e inovação das suas linhas de produtos. Foca-se em ações de inovação “administrativas” para melhorar as suas capacidades internas de organização (marketing e recursos humanos) e de cooperação externa (para a internacionalização).</p> <p><b>Ambiente criativo:</b> apesar do seu posicionamento como prospetor, estranhamente não estimula, com grande intensidade, uma cultura criativa e de inovação.</p>
	Baixo	<p><b>Reator Administrativo (RA)</b> (6,5%)</p> <p><b>Lógica do empresário:</b> é o terceiro estilo em termos de investimentos globais e não descarta o investimento em publicidade. Tem a expansão no mercado atual como postura estratégica tendencial de negócio, procurando novos parceiros para isso.</p> <p><b>Características da organização:</b> O processo de internacionalização neste estilo encontra-se numa fase intermédia.</p> <p><b>Dimensão da empresa:</b> com empresas de pequeno porte e moderada capacidade comercial (investimento moderado no <i>mix</i> de produtos e de marcas comercializadas), exhibe bons padrões de qualidade.</p> <p><b>Processo de inovação:</b> apresenta moderado investimento na inovação das suas linhas de produtos e, com inovações de pequeno porte, foca-se essencialmente nas inovações “administrativas”, detendo o segundo melhor desempenho de entre os estilos identificados.</p> <p><b>Ambiente criativo:</b> tem tendência a estimular, de forma firme, a criatividade e a assunção de riscos inerentes à inovação.</p>	<p><b>Defensor Administrativo (DA)</b> (6,5%)</p> <p><b>Lógica do empresário:</b> estilo com investimentos moderados/baixos em termos globais e em publicidade. Tem como principal postura estratégica tendencial de negócio a expansão no mercado atual.</p> <p><b>Características da organização:</b> o processo de internacionalização neste estilo, praticamente, ainda não arrancou.</p> <p><b>Dimensão da empresa:</b> engloba as empresas de menor dimensão (microempresas) e tem baixos investimentos no <i>mix</i> de produtos, mas moderados no <i>mix</i> de marcas comercializadas.</p> <p><b>Processo de inovação:</b> baixo nível de inovação nas suas linhas de produto, e também de natureza “administrativa”, apresentando um dos piores desempenhos de entre os estilos identificados.</p> <p><b>Ambiente criativo:</b> refere que estimula uma cultura criativa, mas aloca poucos recursos ao processo de inovação e à capacitação dos seus recursos humanos (pelo que as suas respostas são algo contraditórias). É o estilo mais avesso ao risco.</p>
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
		<b>Pressão Competitiva do Mercado</b>	

Fonte: Elaboração própria

Depois de sintetizadas as diferenças mais significativas entre os arquétipos de reflexão estratégica de inovação, resumem-se de seguida (Quadro 8.16) os traços mais comuns entre eles<sup>98</sup>. Esses traços podem indiciar um conjunto de posturas tradicionais enraizadas nas empresas do país.

**Quadro 8.16** Traços comuns dos estilos de reflexão estratégica de inovação

<b>Estilos de Reflexão Estratégica de Inovação e Variáveis Contextuais</b>	
<b>Principais Traços Comuns</b>	
❖	<p><b>Lógica do Empresário:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há uma definição clara e inequívoca em termos de gestão funcional: os empresários repartem, generalizadamente e de forma relativamente equilibrada, os seus tempos de trabalho entre atividades técnico-produtivas e atividades comerciais.</li> </ul>
❖	<p><b>Caraterísticas Organizacionais e Dimensão da Empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinhas próprias que foram alvo de alguma reestruturação/ expansão nos últimos anos.</li> <li>• Grande supremacia de produção de vinho indiferenciado sobre vinho fino.</li> <li>• Pouca compra de uva a terceiros.</li> <li>• Muita compra de vinhos a granel.</li> <li>• Débil atuação nos mercados externos.</li> <li>• Foco no crescimento das vendas e no lucro como prioridades organizacionais imediatas.</li> </ul>
❖	<p><b>Processo de Inovação e Ambiente Criativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de inovação indefinido entre inovações técnicas e inovações administrativas.</li> <li>• Ausência de cultura criativa bem vinculada mas que, ainda assim, tende a assumir riscos e a capacitar recursos humanos para a inovação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Quanto às performances conseguidas pelos diversos tipos de reflexão estratégica de inovação, o Quadro 8.17 ilustra-as:

**Quadro 8.17** Estilos de reflexão estratégica de inovação e *performance* económica

<b>Estilos de Reflexão Estratégica de Inovação e Performance Económica</b>	
<b>Retorno do Investimento (R.O.I.) – média 2008/2010</b>	
•	O Analisador Técnico (AT) é o arquétipo com maior <i>performance</i> .
•	Seguindo-se-lhe o Reator Técnico (RT).
•	E, depois, o Reator Administrativo (RA).
<p>Os demais arquétipos, a um nível inferior, são estatisticamente idênticos em termos de <i>performances</i>.</p>	

Fonte: Elaboração própria

<sup>98</sup> Traduzidos no facto das médias dos indicadores utilizados na aferição das variáveis contextuais, não apresentarem diferenças, estatisticamente significativas, entre os vários arquétipos de reflexão estratégica considerados.



Por fim, no Quadro 8.18, identificam-se, com base nos diagnósticos efetuados e através de uma matriz SWOT, algumas linhas de ação estratégica a serem exploradas (em consonância, aliás, com um dos objetivos específicos deste trabalho).

**Quadro 8.18** Linhas de orientação estratégica (matriz SWOT)

<b>OPORTUNIDADES E TEMPO:</b>		
<b>Curto e Médio Prazo</b>		
<b>Médio e Longo Prazo</b>		
<p><b>PONTOS FORTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recente dinâmica de qualidade.</li> <li>• Modernização aparelho produtivo.</li> <li>• Recente reestruturação da vinha.</li> <li>• Vantagens competitivas (clima e produção em alguns pólos).</li> <li>• Gestores de topo experientes e com formação superior.</li> <li>• <i>Know-how</i> importante em termos de técnicas de elaboração de vinhos.</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Reforçar as linhas de produção de vinhos finos e de espumantes, em detrimento do vinho de mesa.</li> <li>➢ Traduzir o know-how acumulado em vantagem competitiva sustentada.</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Desenvolver redes de distribuição próprias nos principais mercados externos, nomeadamente nos que permitam explorar bons nichos de mercado.</li> <li>➢ Estabelecer parcerias com agentes turísticos, com vista a dinamizar mais o enoturismo.</li> </ul>
<p><b>PONTOS FRACOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excedentes de vinho de mesa (indiferenciados).</li> <li>• Débil investimento em marketing e publicidade.</li> <li>• Orientação empresarial ainda muito focada na produção e avessa ao risco</li> <li>• Fraca dinâmica inovadora e centrada em lógicas de desenvolvimento internas.</li> <li>• Falta de lógica estratégica, em nível regional.</li> <li>• Poder negocial baixo face às grandes cadeias de distribuição.</li> <li>• Fraco posicionamento nos mercados internacionais (débil exportação e concentração de clientes externos).</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Reconverter vinhas, dando prioridade à qualidade.</li> <li>➢ Reforçar o processo de comunicação e publicidade, a nível nacional.</li> <li>➢ Focalizar estratégias de marketing em mercados externos específicos.</li> <li>➢ Estimular a criatividade e inovação.</li> <li>➢ Reduzir a complexidade através de um maior equilíbrio no <i>mix</i> de marcas.</li> <li>➢ Desenvolver estudos de mercado (com periodicidade regular).</li> <li>➢ Definir boas relações qualidade-preço e desenvolver campanhas de marketing específicas para a categoria de vinhos <i>premium</i>.</li> </ul>	<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Melhorar a interação entre agentes e instituições do setor e entre as regiões produtoras (organizações interprofissionais, entidades reguladoras e outros institutos).</li> <li>➢ Desenvolver mais alianças estratégicas para criar mais massa crítica produtiva.</li> <li>➢ Impulsionar a inovação através de iniciativas conjuntas entre empresas e unidades de investigação, nos vários pólos vitivinícolas.</li> <li>➢ Criar e desenvolver consórcios de exportação.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Naturalmente que as sugestões explicitadas são meros referenciais estratégicos para o desenvolvimento futuro do setor e as linhas de ação subjacentes serão calibradas em função dos perfis de reflexão estratégica conhecidos.



## **Capítulo 9**

---

### **CONCLUSÕES**



*“Para ganhar conhecimento, adicione coisas todos os dias.  
Para ganhar sabedoria, elimine coisas todos os dias.”  
(Lao-Tsé).*

Este estudo procurou identificar e analisar os fatores determinantes do pensamento e da ação estratégica de inovação das empresas do setor vitivinícola brasileiro, para melhor compreender a sua realidade empresarial e os desafios decorrentes da intensificação da competitividade no contexto nacional e global.

Este objetivo decorre da problemática central da investigação que se pode sintetizar da seguinte forma: *“em que medida os níveis acrescidos de complexidade, de turbulência, de incerteza e de forte pressão competitiva, no mercado brasileiro dos vinhos finos, induzem as empresas brasileiras a uma reflexão e ação estratégica de inovação diversa e capaz de promover uma performance económica diferenciada”*.

Esta questão tem subjacente um modelo conceptual de base que encontra a sua expressão nas relações do meio envolvente (turbulento, imprevisível e cada vez mais complexo) com o processo de reflexão e ação estratégica de inovação das empresas vitivinícolas e, conseqüentemente, com a sua *performance* económica.

A abordagem metodológica adotada, baseando-se na designada *“Grelha Integrada de Reflexão Estratégica de Inovação – GIRE<sub>INOV</sub>”*, articulou dois níveis de análise: um preliminar, ancorado na *“perspetiva baseada nos recursos”* para diagnosticar os diversos recursos empresariais – humanos, organizacionais, técnico-produtivos, comerciais, financeiros e de investimento –; e, um outro nível, nuclear, para explorar a vertente estratégica das empresas através do estudo sistémico *“C-R-P”* (Contexto, Reflexão, *Performance*) para a inovação. Esta estrutura metodológica, construída a partir de uma revisão bibliográfica robusta, inclui uma recolha de informação por questionário e a aplicação de técnicas quantitativas de investigação, nomeadamente a *Análise Fatorial em Componentes Principais* (ACP), a *Análise de Clusters* (AC), a *Análise Discriminante* (AD), a *Análise de Variância Simples* (ANOVA) e *Multivariada* (MANOVA), combinadas com técnicas qualitativas, nomeadamente a *Análise Estrutural das Cinco Forças Competitivas* e a *Análise PEST*.

Assim, para explorar a primeira componente do modelo conceptual de base, nomeadamente o Contexto no qual as empresas evoluem, começou-se por identificar as características mais marcantes do cenário vitivinícola mundial, as principais variáveis da envolvente contextual brasileira e, finalmente, a dinâmica da envolvente transaccional do setor vitivinícola brasileiro, imprimida pelos seus *stakeholders*.

No que concerne o cenário mundial, as evidências destacam as imposições do mundo globalizado, exigindo das empresas grande esforço criativo e inovador (Porter, 1998; Hamel, 2000; Freire, 2004), cenário que projeta, naturalmente, os seus efeitos sobre indústrias tradicionais, como a do vinho. Nesta, a emergência de novos modelos de produção, de comercialização e de gestão, capazes de responder a novas necessidades e gostos de consumo, torna-se fundamental. As pressões de mudança têm apontado para melhorias nos padrões qualitativos não só dos produtos, mas também dos serviços, dos processos e da própria conceção da empresa (Protas, Camargo & Melo, 2003), para ser competitivo no mercado mundial.

Historicamente excedentário, o mercado vitivinícola mundial está hoje praticamente em equilíbrio, com uma produção que tem vindo gradualmente a diminuir (-10% entre 2000 e 2012) e um consumo a aumentar (+8% no mesmo período). Importando, no entanto, referir que esta tendência global esconde, no entanto, uma grande heterogeneidade de situações específicas que, em termos genéricos, poderemos ilustrar num confronto entre dois grandes blocos de países: os países tradicionalmente produtores de vinho (PTP) e os novos países produtores (NPP). Se os primeiros continuam na liderança da produção mundial, os segundos ameaçam essa posição: com efeito, enquanto nos PTP a produção diminui, na maioria dos NPP a produção aumenta. Se os primeiros continuam a dominar o comércio internacional, os segundos ganham continuamente quotas de mercado: enquanto os PTP, na última década e meia, passaram de uma quota de 79% para 62% das exportações mundiais, os NPP passaram de 3% para 28%. Ou seja, os NPP estão a ser mais competitivos no mercado mundial, advindo essa competitividade, em grande parte, do facto de conseguirem articular tecnologia com eficiência, ou seja, boa qualidade com menores custos. Na Europa Mediterrânica produtora, o consumo de vinho continua a decrescer (apesar de continuar líder mundial), enquanto em mercados emergentes e não produtores, tais como o Japão, a China, os EUA e o Reino Unido, é crescente.

A indústria mundial do vinho está, assim, em transformação, envolvendo essa transformação fatores diversos, tanto do lado da procura como da oferta: as novas preferências de consumo, privilegiam a qualidade, especialmente vinhos *topo de gama*; o perfil do consumidor é mais jovem e crescentemente feminino; o poder negocial da grande distribuição é enorme (70% do vinho é vendido por esta via) e crescente, com os supermercados e hipermercados a proporcionarem o ambiente ideal para uma forte política de marca e prática de margens inferiores às das lojas da especialidade, restaurantes e bares.

No que concerne o contexto vitivinícola brasileiro, constata-se a sua forte concentração (90% da produção nacional) no Estado do Rio Grande do Sul, onde a estrutura produtiva engloba produtos originários de variedades de uvas finas (*V. vinífera*) e de variedades americanas e híbridas (*V. labrusca* e *V. bourquina*), representando estas, ainda hoje, mais de 85% do volume total de produção. Tal situação expõe uma das maiores debilidades da vitivinicultura brasileira: a excessiva concentração da sua matriz produtiva nos vinhos de mesa indiferenciados, em detrimento dos vinhos finos, de melhor qualidade. Existem, no entanto, também noutras regiões, outros pólos vitivinícolas, mais focados em vinhos finos: pólos subtropicais e tropicais, com 2 a 3 ciclos vegetativos anuais, proporcionando produções de uva e vinho ao longo de todo o ano.

Constata-se ainda um movimento generalizado de modernização efetiva da indústria vinícola brasileira, apoiada por um “aparelho” institucional dinâmico. No entanto, a carga tributária sobre o vinho continua a ser muito elevada, havendo forte pressão de produtos substitutos, tais como a cerveja e os refrigerantes. Ainda assim, o mercado interno de vinhos finos está em expansão, nos últimos dez anos, apresentando margem de progressão (o consumo de vinho *per capita* no Brasil é de apenas 1,9 litros/ano). A exportação continua débil e a importação de vinhos finos em crescimento.

A conclusão que se impõe, respeitante à atratividade do setor é que, se, por um lado, o segmento de vinhos de mesa (indiferenciados) apresenta baixo nível de atratividade, por outro lado, o segmento de vinhos finos é moderadamente atrativo, apresentando possibilidades de melhorias significativas, desde que consiga encontrar uma posição singular e defensável nos mercados nacional e internacional.

Em termos de Contexto, convém ainda salientar que o setor vitivinícola brasileiro beneficia de uma envolvente contextual do país favorável: um clima de confiança dos agentes económicos, induzido pela evolução positiva dos principais indicadores sócio-económicos; uma evolução muito significativa do investimento em P&D (governo e empresas); a inserção em importantes blocos político-económicos supranacionais (BRICS e Mercosul), dos quais poderá tirar melhor partido.

O diagnóstico do Contexto no qual as empresas vitivinícolas estão a evoluir, efetuado numa ótica mundial e nacional, através do método PEST e do modelo das cinco forças competitivas, leva-nos assim a concluir que a **Hipótese Operativa 01** deste trabalho não se rejeita, ou seja, que existem evidências concretas que permitem concluir que a *“dinâmica competitiva do setor reflete níveis acrescidos de complexidade, de turbulência e de incerteza”* para as empresas da indústria de vinho no Brasil. Estas conclusões estão em sintonia com os resultados apurados por Sousa (2000) e por Vivas (2012), ambos estudos realizados em Portugal.

No que concerne a identificação dos arquétipos de Reflexão estratégica de inovação e sua caracterização, importa referir que foram detetados 6 arquétipos em função das variáveis contextuais consideradas, nomeadamente 3 arquétipos de inovação técnica (de produto e processo) e 3 arquétipos de inovação administrativa (de gestão funcional e modelo de negócio). O arquétipo mais representativo é o Reator Técnico, que inclui cerca de 62% das empresas. O menos representativo é o Defensor Técnico, com 5% das empresas. Todos os arquétipos possuem perfis diferenciados em termos de “Lógica do Empresário”, “Caraterísticas da Organização”, “Dimensão da Empresa”, “Processo de Inovação” e “Ambiente Criativo”. Ainda assim, os resultados permitiram evidenciar um conjunto de traços comuns entre todos eles, que podem indiciar um conjunto de caraterísticas ou posturas tradicionais enraizadas nas empresas do país (cf. Quadro 8.16). Esta evidência abre espaço a estudos futuros para exploração desses aspetos.

Perante as evidências detetadas através das análises estatísticas realizadas, é possível afirmar que a **Hipótese Operativa 02** também não se rejeita. Por outras palavras, pode-se afirmar *“a existência de vários estilos de reflexão estratégica de inovação, praticados pelas empresas, que estão associados a um conjunto de fatores contextuais”*.



Os resultados dos diferentes tipos de reflexão estratégica de inovação, estão em sintonia com a ótica de inovação múltipla, já evidenciada por Daft (1978), Damanpour (1996), Markides & Anderson (2000), Kim & Mauborgne (2005) e Hamel & Breen (2007), em estudos desenvolvidos com foco na vertente de inovação de forma sistêmica (inovações do tipo administrativa) e/ou centrados na componente (inovação do tipo técnica), conforme se destaca a seguir:

- ✓ Empresas que, em função das variáveis contextuais, têm orientações e ações estratégicas de inovação focadas em inovações técnicas ou de componente (inovação no produto e/ou processo produtivo) - cf. Quadro 8.14:

- **Reator Técnico (RT)** – Cluster 1, com 61,7% da amostra;

- **Analizador Técnico (AT)** – Cluster 2, com 10,3% da amostra;

- **Defensor Técnico (DT)** – Cluster 3, com 4,7% da amostra.

- ✓ Empresas que, em função das variáveis contextuais, têm orientações e ações estratégicas de inovação focadas em inovações administrativas ou sistêmicas (inovações ao nível do marketing e/ou modelo do negócio) - cf. Quadro 8.15:

- **Reator Administrativo (RA)** – Cluster 4, com 6,5% da amostra;

- **Defensor Administrativo (DA)** – Cluster 5, com 6,5% da amostra; e

- **Prospetor Administrativo (PA)** - Cluster 6, com 10,3% da amostra.

Finalmente, no que diz respeito à Performance económica dos diferentes arquétipos de reflexão estratégica de inovação, os resultados identificam um com maior *performance*: o *Analizador Técnico*. Seguindo-se-lhe o *Reator Técnico* e o *Reator Administrativo*. Estes três arquétipos representam cerca de 80% das empresas. Os outros três arquétipos, a um nível inferior, não são significativamente diferentes entre si em termos de *performance*.

De salientar os bons desempenhos dos perfis mais conservadores (os dois *Reatores*) e o excelente desempenho do perfil mais “analítico” e, portanto, atento e rigoroso, tanto ao mercado como às suas próprias ações (não descarta a internacionalização, tem boa capacidade comercial e moderado nível de inovação, mais focada no produto e processos,

com estímulos à criatividade). Estes resultados levam-nos também a não rejeitar a **Hipótese Operativa 03**, que sustenta que “*os melhores resultados económicos das empresas estão associados a determinados tipos de reflexão estratégica de inovação*”.

Estes resultados estão, em certo grau, em sintonia com os identificados por Sousa (2000), Mações (2010), Håkonsson *et. al.* (2012), Macedo *et al* (2012) e Vivas (2012), na medida em que estes autores identificaram determinados estilos de reflexão estratégica com efeitos significativamente positivos sobre a *performance* da organização. Por outro lado, não estão totalmente em sintonia com os trabalhos de Miles & Snow (1978), Segev (1987) e Slater & Olson (2000), na medida em que estes autores definem os *Prospetores* como os grupos empresariais com melhor comportamento inovador e preocupações voltadas para os aspetos comerciais e para a qualidade. Possuem orientação empreendedora, desenvolvendo maior conhecimento relativamente aos mercados externos e ostentando boa capacitação dos seus quadros de colaboradores. Em suma, apresentam o arquétipo *Prospetor* como aquele que possui mais atributos para ter melhores *performances*. Ora, não foi o arquétipo *Prospetor* que evidenciou melhor *performance* neste trabalho (ainda que muitos dos atributos referidos estejam presentes no perfil dos *Analísadores Técnicos* do nosso trabalho e que só se tenha identificado um arquétipo *Prospetor*, o *Prospetor Administrativo*).

Por fim, será pertinente referir os contributos práticos deste trabalho, uma vez que a investigação incide sobre um setor que, apesar da sua importância socioeconómica a nível nacional e regional, tem sido pouco estudado, principalmente no contexto da inovação. Outro aspeto original do trabalho está na sua metodologia, mais concretamente no desenvolvimento de uma GIRE adaptada (GIRE<sub>INOV</sub>), inspirada na original, mas com aplicação a um novo espaço geográfico (principais regiões vitivinícolas do Brasil) e a uma nova vertente (inovação).

Quanto a limitações do estudo, assume-se que uma delas se prende com o facto de não terem sido implementados Estudos de Caso em empresas de cada um dos perfis de arquétipos estratégicos identificados, para complemento de informação. Pelo que tal tarefa poderá vir a ser desenvolvida em trabalhos futuros. Outra limitação consiste em não ter podido desenvolver, com mais detalhe, as linhas de ação estratégica sugeridas na

matriz SWOT. No entanto, essas temáticas constituem também boas pistas para investigações futuras.

Concluindo, há um amplo campo que se abre para o desenvolvimento de projetos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), articulando enologia, viticultura e gestão empresarial, essencialmente de âmbito estratégico, procurando estreitar relações entre a Universidade e as empresas do setor. A este propósito, consideram Giuliani, Morrison, Pietrobelli & Rabellotti (2010) que as conexões Universidade-Indústria (U-I) não constituem um novo fenômeno, ainda que se observe serem crescentes em número e importância (Etzkowitz, 1998), devendo-se este fato, provavelmente, à acrescida transdisciplinaridade do processo de produção do conhecimento, com o objetivo também de promover mais a interação entre as organizações de pesquisa e a indústria (Geuna, 2001; Mowery *et al.*, 2001; Velho & Saenz, 2002; van Looy *et al.*, 2003).

É do avanço tecnológico e da modernização de estruturas, observadas recentemente em outros países, impulsionadas pelos resultados da pesquisa aplicada, que a indústria brasileira do vinho ainda permanece carente. Moguillansky *et al.* (2006), referindo-se ao Chile, evidenciam que tanto a indústria quanto diversas instituições promoveram significativos investimentos de apoio à inovação e à pesquisa científica, estabelecendo-se, nos últimos dez anos, colaborações em projetos de pesquisa entre produtores (na sua maioria de grande porte) e universidades chilenas.

Impõe-se, no Brasil, a adoção de iniciativas semelhantes, porém em ritmo bem mais acelerado do que o atualmente observado. Este trabalho foi o primeiro passo nesse sentido.



---

## **BIBLIOGRAFIA**



- Abernathy, W. J. e Clark, K. B. (1985). *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, 14, p. 03-22.
- Adams, R., Bessant, J. e Phelps, R. (2006). *Innovation management measurement: A review*. International Journal of Management Reviews. Vol. 8(1), p. 21-47.
- Anderson, J. & Markides, C. (2007). *Strategic innovation at the base of the pyramid*. MIT Sloan Manage. Rev., Vol. 49, p.83-88.
- Antonelli, C. (1993). *Investment and adoption in advanced telecommunications*. Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, p. 227-245.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood I.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- Ansoff, I. (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- Ardila et. al. (2011). *Gestión de la Tecnología: Un enfoque Bibliométrico de la investigación entre los años 2001-2010*. División de Investigación. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre, México.
- Barcellos, P. F. P. (2002). *Estratégia Empresarial. In: Paulo Schmidt. (Org.). Controladoria - Agregando Valor para a Empresa*. Editora Bookman, Capítulo 2, p. 39-52, Porto Alegre.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management Vol.17(1), p. 99-120.
- Bhattacharya, Kretschmer, & Meyer. (2003). *Characterizing intellectual spaces between science and technology*. Scientometrics, Vol. 58(2), p. 369-390.
- Bueno, E., Morcillo, P. E Saraiva, J. M. (1986). *La innovación como factor de crecimiento: el caso das las PYME en la Comunidad Autónoma de Cantabria*. Diputación Regional de Cantabria, Santander.
- Burlamaqui, L. e Proença, A. (2003). *Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma*. Revista Brasileira de Inovação – Vol. 2(1) – Janeiro / Junho – p. 79-110.
- Calory, R.; P. Very e JL. Arrègle (1997). *Les PMI face à la planification stratégique*. Revue Française de Gestion, Jan-Fev, p. 11-23.
- Cardoso, Luís (2006). *Estratégia e Competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do século XXI*. Ed. Verbo, Lisboa.

- Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structure*. p. 15-16 (citado em Rumelt, Schendel e Teece, 1998:36).
- Chandy, R. & G. Tellis (1998). *Organizing for Radical Innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize*. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, November. p. 477-487.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press, Boston.
- Chi, & Ho. (2005). *Bibliometric analysis of homeopathy research during the period of 1991 to 2003*. *Scientometrics*, Vol. 63, p. 3-23.
- Chiavenato, Idalberto (1997). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. Ed. McGraw-Hill, São Paulo.
- Christensen, Clayton M. et. al. (2007). *O Futuro da Inovação: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado*. Tradução Carlos Cordeiro de Mello. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Christensen, Clayton M. e Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution. O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- Christensen, C.; M. Raynor & A. Scott (2003). *Six Keys to Creating New-Growth Business*. Harvard Management Update, January.
- Christensen, Clayton M. (2001). *The Past and Future of Competitive Advantage*. MIT Sloan Management Review – winter – p. 105-109.
- Christensen, C. & M. Raynor (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston.
- Coelho, A. M. e Rastoin, J. (2006) *Financial Strategies of Multinational Firms in the World Wine Industry: An Assessment*. Wiley InterScience – Agribusiness, Vol. 22 (3) p. 417-429.
- Comissão Europeia (1995). *Green Paper on Innovation*. (apud Dantas, 2011:05-06).
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª Edição – Reimpressão 2004. Editora Bookman, São Paulo.
- Cruz, Carlos H. B. (2010). *Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil: desafios para o período 2011 a 2015*. Web site. Acedido Setembro 01, 2013, em



<http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/CTI-desafios-InteresseNacional-07082010-FINAL.pdf>.

- Czinkota, M.; I. Ronkainen, M. Moffett; S. Marinova, & M. Marinov. (2009). *International Business* (European ed.). England: John Wiley.
- Daft, Richard L. (1978). *A Dual-Core Model of Organizational Innovation*. The Academy of Management Journal, Vol. 21(2) – Jun – p. 193-210.
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). *Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”*. Administrative Science Quarterly, Vol. 29(3) – Sep. – p. 392-409.
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1990). *The adoption of innovations over time: structural characteristics and performance of organizations*. Proceedings of National Decision Science Institute Conference, San Diego.
- Dannenberg (1985). *Use of epidemiology in medical specialties: An examination by citation analysis*. American Journal of Epidemiology, Vol. 121(1), p. 140-151.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Ed. Vida Económica, Porto.
- Dantas, J. G. L. e Moreira, A. C. (2011). *O processo de inovação: como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável*. Editora: Lidel, Lisboa.
- Davis & Gonzalez (2003). *Scholarly journal articles about the Asian Tiger Economies: Authors, journals and research fields, 1986–2001*. Asian-Pacific Economic Literature, Vol. 17(2), p. 51-66.
- Delacroix, J. & Swaminathan, A. (1991). *Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study*. Published by Sage Publications, Inc., Administrative Science Quarterly, Vol. 36(4), p. 631-661.
- Denning, S. (2010). *The Leader's Guide to Radical Management – Reinventing the Workplace for the 21st Century*. John Wiley & Sons.
- Desplobins, Gérard (2006). *La dynamique qualitative en viticulture: le contre-modèle résilien*. In: Étienne Montaigne et al (Org.), Bacchus 2006: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole. Editions LaVigne. Paris.
- Díaz-Álvarez, J. R. e Laureano, O. (org.) (2003). *A Vitivinicultura nos Países Ibero-americanos: Impacto económico, social e técnico-científico*. Rede Ibero-americana de Vitivinicultura – Publicação: Instituto Superior de Agronomia de Portugal.

- Ding, Chowdhury, & Foo (2001). *Bibliometric cartography of information retrieval research by using co-word analysis*. Information Processing & Management, Vol. 37(6), p. 817-842.
- Drucker, P. F. (1989). *Inovação e Gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa*. Editor: Presença, Lisboa.
- Drucker, Peter (1985). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review – The Innovative Enterprise – August/2002 – p. 95-103.
- Durisin, Calabretta, & Parmeggiani (2010). *The Intellectual Structure of Product Innovation Research: A Bibliometric Study of the Journal of Product Innovation Management, 1984-2004*. Journal of Product Innovation Management, Vol. 27(3), p. 437-451.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2011). *Grape & Wine: international relations*. Edição Técnica – Jorge Tonietto, Alexandre Hoffman, Flávio B. Fialho, Mauro C. Zanus. Bento Gonçalves.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2009). *A vitivinicultura no Semiárido brasileiro*. Editores técnicos, José Monteiro Soares, Patrícia Coelho de Sousa Leão. Brasília, DF: Embrapa informação tecnológica; Embrapa Semi-Árido, Petrolina.
- Evrard, Y., B. Pras e E. Roux. (1993). *Market - Études et recherches en marketing: Fondements Méthodes*. Col. Connaître et Pratiquer la Gestion, Nathan, Paris.
- Fernandes, M. Teles (2008). *Negócios Mutantes e Paradoxais: Uma abordagem integrada para o desenvolvimento de negócios sustentáveis*. Ed. do Autor. Cartuxa.
- Foster. R. (1986). *Innovation: the attacker's advantage*. Summit Books, New York.
- Foster, R. & S. Kaplan (2001). *Creative Destruction*, McKinsey Quarterly, nº3, p. 41-51.
- Freeman, Chris e Soete, Luc (2008). *A economia da inovação industrial*. Editora UNICAMP, São Paulo.
- Freire, Adriano (2000). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Editora: Verbo, Lisboa.
- Freire, Adriano (2004). *Estratégia: sucesso em Portugal*. 8ª Reimpressão. Ed. Verbo, Lisboa.
- Freitas, W. (2005). *As Teorias do Caos e da Complexidade na Gestão Estratégica*. Dissertação de Mestrado. São Caetano do Sul.

- Ghemawat, Pankaj (2002). *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*. Business History Review. Vol. 76 – p. 37-74. Harvard College.
- Giuliani, E. (2013). *Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile*. Published by Elsevier, p. 47-68 - Research Policy.
- Giuliani, E. e Beel, M. (2004) *The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean Wine cluster*. Published by Elsevier.
- Giuliani, E., Morrison, A. & Rabellotti, R. (2008). *Why do researchers collaborate with industry? An analysis of the wine sector in Chile, South Africa an Italy*. Centro di Ricerca sui Processi di Innovazione e Internazionalizzazione – CESPRI, Università Commerciale Luigi Bocconi Milano, p. 1-33.
- Gleiser, I. (2002). *Caos e complexidade: A evolução do pensamento económico*. Editora Campus. Rio de Janeiro.
- Godet, Michel (1996). *De L'anticipation à L'action. Manuel de Prospective et de Stratégie*.
- Grant, Robert M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. 5th ed. Edition Blackwell Publishing, Malden.
- Håkonsson, Dorthe D. et al (2012). *Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs*. Long Range Planning, Vol. 45, p. 182-208.
- Hamel, G. (2009). *Moonshots for Management*. Harvard Business Review, 92, February.
- Hamel, G. (2004). *Leading the Revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Harvard Business School Press, 2.Ed, Boston.
- Hamel, Gary (2000). *Liderando a revolução*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra; Editora: Campus. Rio de Janeiro.
- Hamel, Gary (1996). *Strategy as Revolution*. Harvard Business Review – July-Augusty – p. 69 - 82.
- Hamel, G. e Breen, B. (2007). *O Futuro da Gestão: Como a gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. Edição original Havard Business School. Actual Editora. Lisboa
- Hamel, G. e Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados amanhã*. 16ª. ed. Editora Campus. Rio de Janeiro.

- Hamel, G. & C. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hamel, Gary e Prahalad, C. K. (1993). *Strategic as Stretch and Leverage*. Harvard Business Review – March-April – p. 75-84.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review – May/June - p. 63-76.
- Hasenclever e Ferreira (2002) *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil* – Responsáveis pela produção do capítulo 7 do livro – Kupfer, David *et al.* (2002).
- Hill, M. M. e Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. 2ª Edição – 4ª Impressão. Edições Sílabo, Lisboa.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane e Hoskisson, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. Tradução: José C. Barbosa dos Santos & Luiz Antonio P. Rafael. Editora Thomson, São Paulo.
- Ineely, A & Hii, J. (1998). *Innovation and Business Performance: a Literature Review*. The Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge, Londres.
- Jauch, Lawrence R. & Glueck, Willian F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. Fifth Edition. McGraw-Hill International Editions. McGraw-Hill Book Company, Singapore.
- Jennings, D. F. & Seaman, S. L. (1994). *High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance*. Published by John Wiley & Sons, Ltd, Strategic Management Journal, Vol. 15, p. 459-475.
- Kanter, R. (2011). *How Great Companies Think Differently*. Harvard Business Review.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotler, P. e Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: vencer em tempo de caos – O negócio da gestão e do marketing na era da turbulência*. Actual Editora, Lisboa.
- Kupfer, David *et al.* (2002). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Larrea, J. L. (2010). *Teoría (imperfecta) de la innovación: toda apariencia de perfección es sospechosa*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Learned, E. *et al.* (1965). *Business Policy: Texts and Cases*. R. D. Irwin.

- Leclerc, O. & M. Moldoveanu (2012). *Five routes to more innovative problem solving*. McKinsey Quarterly, April.
- Leifer, R., O'Connor, G. C. e Rice, M. (2002). *A implementação de inovação radical em empresas maduras*. RAE – Revista de Administração de Empresas, Vol. 42(2), Abr/Jun., p. 17-30, São Paulo.
- Leifer, R.; G. O'Connor & M. Rice (2001). *Implementing Radical Innovation in Matures Firms: the role of hubs*. The Academy of Management Executive, Briarcliff Manor, Aug.
- Linton. (2004). *Perspective: Ranking Business School on the Management of Technology*. Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, p. 416-430.
- Macedo *et al* (2014). *Implementação Estratégica e Estilo do Executivo: Um Estudo sobre Alinhamento Estratégico e Desempenho em Pequenas e Médias Indústrias do Rio Grande do Norte*. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE – Vol. 13(3) – Julho/Setembro.
- Macias-Chapula, C. A. (1998) *O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional*. Ciência da Informação, Brasília, Vol. 27(2) – maio/ago, p. 134-140.
- Magalhães, Nuno (2008). *Tratado de Viticultura: a videira, a Vinha e o Terroir*. Publicações Chaves Ferreira. Lisboa.
- Mações, M. A. R. (2010). *Orientação para o mercado aprendizagem organizacional e inovação: as chaves para o sucesso empresarial*. Coleção Teses. Editora Universidade Lusíada, Lisboa.
- Marchesnay, M. (2004). *Management strategique*. Les ditions de l'ADREG.
- Markides, Constantinos (1997). *Strategic Innovation*. Sloan Management Review – Spring – p. 09-23.
- Maroco, João (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. 3ª Edição. Edições Sílabo, Lisboa.
- Martín, Manuel J. C. (2011). *SciMAT: Herramienta Software para el Análisis de La Evolución del Conocimiento Científico. Propuesta de una Metodología de Evaluación*. Tese de doutoramento apresentada à Universidad de Granada.
- Martinet, A. (1988). *Les discours sur la stratégie d'entreprise*, Revue Française de Gestion (67), Paris, J-F, p. 49-60.
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011). *Agenda Estratégica 2010-2015: viticultura, vinhos e derivados*. Brasília.

- Mello, L. M. R. (2012). *Vitivinicultura mundial: princípios países e posição do Brasil*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- Mello, L. M. R. (2013). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2012*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2011*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2010*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2009*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2008*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2007*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2006*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Atuação do Brasil no Mercado Vitivícola Mundial: Panorama 2005*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Atuação do Brasil no mercado internacional de uvas e vinhos: panorama 2004*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Atuação do Brasil no mercado internacional de uvas e vinhos: panorama 2003*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- Mello, L. M. R. (2013). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2012*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2011*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2010*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2009*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2008*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.

- \_\_\_\_\_ (2008). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2007*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Vitivinicultura Brasileira: Panorama Nacional 2006*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos: Panorama Nacional 2005*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos: Panorama Nacional 2004*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Produção e Comercialização de Uvas e Vinhos: Panorama Nacional 2003*. Web site. Acedido Setembro 23, 2013, em <http://www.cnpuv.embrapa.br/>.
- Miles, Robert H. (1980) *Macroorganizational Behavior*. CA: Goodyear, Santa Monica.
- Miles, R., Miles, G., & Snow, C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. CA: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. FT-Printice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Rebuilding Companies as Communities*. From Harvard Business Review: Web site. Acedido Janeiro 10, 2012, em <http://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities/ar/1>.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* Prentice-Hall. New York, 1994.
- Mintzberg, H. (1994). *Rethinking Strategic Planning. Part II: New Roles for Planners, Long Range Planning*, Vol. 27(3), p. 22-30.
- Mintzberg, H. (1993). *Management stratégique*. Eyrolles.
- Mintzberg, H. (1990). *The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 11, p. 171-195.
- Mintzberg, H. (1973). *Strategy-Making in Three Modes*. California Management Review, Vol.6(2), p. 44-53.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Ed. Bookman.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Editora Bookman. Porto Alegre.
- Mintzberg, H. e Lampel, J. (1999). *Reflecting on the Strategy Process*. Sloan Management Review – Vol. 40, p. 21-30.

- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª Edição. Ed. Bookman, Porto Alegre.
- Najmaei, Arash (2010). *Strategic Management of Strategic Innovation*. Social Science Research Network (SSRN), p. 1-11. *Web site*. Acedido Janeiro 10, 2012, em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1594430](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1594430).
- Niederle, Paulo A. (2010). *Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
- Nobelius, D. (2003). *Towards the sixth generation of R&D management*. International Journal of Project Management, Ed. Elsevier, p. 1-7.
- OCDE (2002). *Manual de Frascati: Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*. Publicação Fundación Española Ciencia y Tecnología.
- OCDE (2005) *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação dos dados sobre inovação*. 3ª Edição – Tradução e publicação FINEP, São Paulo.
- OEA – Organización de Estados Americanos (2001). *Manual de Bogotá – Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe*. Em parceria com La Red de Indicadores Iberoamericanos de Ciencia y Tecnología – RICYT e Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología – COLCIENCIAS.
- OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2013). *Statistical report on world vitiviniculture 2013*. *Web site*. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2013). *Análisis de la Coyuntura Mundial - Marzo de 2012*. *Web site*. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- \_\_\_\_\_ (2013). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2013*. *Web site*. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- \_\_\_\_\_ (2012). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2012*. *Web site*. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2011*. *Web site*. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.



- \_\_\_\_\_ (2010). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2010*. Web site. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2009*. Web site. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2008*. Web site. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Nota de Coyuntura Mundial - Marzo de 2007*. Web site. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2013). *Punto de Coyuntura Vitivinícola mundial 2012*. Web site. Acedido Setembro 17, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2013). *OIV Vine and Wine Outlook 2008-2009: world viticultural statistics*. Web site. Acedido Setembro 16, 2013, em <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>.
- Oliva, Glaucius (2012). *País ainda constrói bases para inovação*. Em Discussão – Revista de Audiência Pública do Senado Federal – Ano 3(12), Setembro, p.18-29.
- Oliveira, D. (1991). *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. Atlas. 2a Edição, São Paulo.
- Pilkington & Teichert (2006). *Management of technology: themes, concepts and relationships*. Technovation, Vol. 26(3), p. 288-299.
- Pinho, Luís Manuel Fé (2001). *Estratégia Empresarial: O caso do Sector Vitivinícola do Ribatejo*. Ed. Sílabo, Lisboa.
- Porter, Michael (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review – November/December, p. 61-78.
- Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, Londres.
- Porter, Michael (1990). *A vantagem Competitiva das Nações*. Revista Exame – Dezembro/1990 – Artigo traduzido da publicação original na Harvard Business Review (1990, nº 2) – Tradução: Natália Calças.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review – March/April – p. 137-145.

- Prahalad, C. & G. Hamel. (1990). *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, M-J, p. 79-91.
- Protas, José F. S. (2011). *Vitivinicultura brasileira: panorama sectorial de 2010*. José Fernando da Silva Protas/ Umberto Almeida Camargo. (SEBRAE; Bento Gonçalves; IBRAVIN; EMBRAPA Uva e Vinho). Brasília.
- Rahman, Haque, & Fukui, T. (2005). *Research articles published in clinical radiology journals: Trend of contribution from different countries*. Academic Radiology, Vol. 12(7), 825-829.
- Rajendram, Lewison, & Preedy. (2006). *Worldwide alcohol-related research and the disease burden*. Alcohol and Alcoholism, Vol. 41(1), p. 99-106.
- Ramos, V. D. C.; Sousa, A. J. C. (2010). *Mudando a maneira como pensamos e agimos: Uma análise da gestão estratégica inovadora em ambiente de complexidade e caos*. In: XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Setubal. Livro de Resumos - Novos desafios da gestão em contexto de incerteza. Vol. I. p. 72-72.
- Ramalho, Pedro J. P. (2006). *Estratégias Para o Desenvolvimento do Sector Vitivinícola Brasileiro: O Caso das Empresas do Vale de São Francisco*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Évora – Portugal.
- Ramalho, P.J.P.; Sousa, A.J.C. (2011). *Estratégia Empresarial: Setor vitivinícola brasileiro, globalização e empresas do Vale do São Francisco*. Printpex. Petrolina.
- Rasquilha, Luís (2010). *Tendências e gestão da inovação*. Ed. Verlag Dashöfer, Lisboa.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion os innovations*. 5th ed. Frre Press. New York.
- Rothwell, Roy (1994). *Towards the fifth-generation innovation process*. International Marketing Review, Vol 11(1), p. 7-31 – MCB University Press.
- Royo, Emilio Barco e Pérez, Maria Cruz Navarro (2006). *Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de La DOCa Rioja* – Tabalho publicado no II Foro de Economía Regional.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1998a). *Questões Fundamentais de Estratégia*. Volume I. Editora: Bertrand, Vendas Nova.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1998b). *Questões Fundamentais de Estratégia*. Volume II. Editora: Bertrand, Vendas Novas.
- Santos, António J. R. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Editora Escolar, Lisboa.

- Santos, R.N.M. (2001). *Recursos Informativos na Gestão de Negócios*, do curso de mestrado em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas.
- Sarkar, Soumodip (2014). *Empreendedorismo e Inovação*. 3ª Edição. Editora Escolar, Lisboa.
- Sarkar, Soumodip (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª Edição. Editora Escolar, Lisboa.
- Sarkar, Soumodip (2008). *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Sarkar, Soumodip (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Editora Escolar, Lisboa.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Segev, E. (1987). *Strategy, Strategy Making, and Performance -- An Empirical Investigation*. Management Science, Vol. 33(2), p. 258-269, published by Informs.
- Selznick, P. (1957). *Leadership In Administration; A Sociological Interpretation*. Evanston IL: Row Peterson Ed.
- Sharma, V., & M. Erramilli, (2004). *Resource-based explanation of entry mode choice*. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 12(1), p. 1-18.
- Slater, F. S. & Olson, E. M. (2000). *Strategy type and performance: the influence of sales force management*. Copyright John Wiley & Sons, Ltd. Strategic Management Journal, 21: p. 813-829 (USA).
- Skarzynski, Peter & Gibson, Rowan (2010). *Inovar no essencial: transforma o modo como a sua empresa inova*. Editora Actual – Tradução: Carla Pedro – Lisboa.
- Sousa, A. (2006). *Pensar e Agir Estrategicamente: Traços para uma Gestão mais Competente, In Economia com Compromisso*. Ensaio em memória de José Dias Sena, Ed. CEFAG Universidade de Évora.
- Sousa, A. e Coelho, A. (2005). *Estrategias de las empresas multinacionales japonesas de la cerveza en China*, Análisis Económico Revista, Volumen XX, nº43, Primer Cuadrimestre 2005, p.187-210, UAM Azcapotzalco, México. ISSN 0185-3937.
- Sousa, A. J. C. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento. Évora.

- Sousa, A.; Vivas, C. Ramalho, P. e Ramos, V. (2012). *Strategy and innovation in order to be competitive in a globalized world; an evolutionary analysis of the emerging wine sector pole of São Francisco Valley (Brazil)*. Paper 13 - International Conference on Innovation & Trends in Wine Management – ITWM, Wine Management Institute – França, Dijon.
- Sousa, A.; Vivas, C. Ramalho, P. e Ramos, V. (2012). *Global Competitive Dynamics and Innovation in the Brazilian Wine Sector: An analysis of Vale do São Francisco pole*. 35th World Congress of Vine and Wine (OIV 2012) - Proceedings - Izmir (Turkey).
- Spinak, E. (1996) *Diccionario enciclopédico de bibliometría, cienciométrica e informetría*. Montevideo.
- Stacey, R. (2010). *Strategic Management and Organisational Dynamics; the challenge of complexity*. FT-Prentice-Hall.
- Stacey, R. (1995). *Creative Organizations, The Relevance of Chaos and Psychodynamic Systems*, Thesis Ph, Complexity and Management Center, University of Hertfordshire, Londres.
- Stacey, R. (1995). *A fronteira dos caos*. Tradução Paulo Simões, Fernanda Ferreira e Mariza Estevão. Editora Bertrand. Vendas Novas.
- Stacey, R. (1994). *A Gestão do Caos: Estratégias dinâmicas de negócios num mundo imprevisível*. Tradução J. Freitas e Silva. Publicação Dom Quixote. Lisboa.
- Staub, E. (2001). *Desafios estratégico em ciências, tecnologias e inovação*. Trabalho apresentado pelo autor durante a Conferência Nacional de Ciência e Tecnologia – Estratégias para ciência, tecnologia e inovação, Brasília. *Web site*. Acedido Janeiro 05, 2012, em [http://www.iedi.org.br/admin\\_ori/pdf/desafios.pdf](http://www.iedi.org.br/admin_ori/pdf/desafios.pdf).
- Strategor - AA.VV. (2010). *Toute la stratégie d'entreprise*. Dunod, Paris.
- Subramaniam, A. (1996). *Innovativeness: Redefining the concept*. Journal Engineering and Technology Management. Vol. 13 – p. 223-243.
- Subramaniam, A. & Nilakanta, S. (1996). *Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance*. Elsevier Science - Vol. 24(6), p. 631-647.
- Tague-Sutcliffe, J. (1992) *An introduction to informetrics*. Information Processing & Management, Vol. 28(1), p. 1-3.

- Teece, D., G. Pisano & A. Shuen (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, p. 509-533.
- Teixeira, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica*. Editora Escolar, Lisboa.
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação – Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Tradução Carlos Tavares. Ed. Monitor, Lisboa.
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (2001). *Managing innovation – integrating technological, Market and organizational change*. 2ª Edição. Ed. John Wiley & Sons, Chichester.
- Tigre, P. Bastos (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- Tsai, M., Chuang, S. e Hsieh, W. (2008). *Using Analytic Hierarchy Process to Evaluate Organizational Innovativeness in High-Tech Industry*. Publicado no Proceedings of the 39th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. *Web site*. Acedido em Setembro 5, 2011, em <http://www.decisionsciences.org/Proceedings/DSI2008/docs/123-5797.pdf>.
- Tushman, M. & C. O'Reilly (1997). *Winning Through Innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- Valentino Piana (2003), *Innovation – Economics Web Institute*. *Web site*. Acedido em Agosto 16, 2011, em <http://www.economicswebinstitute.org/glossary/innovate.htm#significance>.
- Van Raan (1996). *Advanced bibliometric methods as quantitative core of peer review based evaluation and foresight exercises*. *Scientometrics*, 36, p. 397-420.
- Vanti, Nadia A. P. (2002). *Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento*. *Revista Ciência e Informática*, Vol. 31(2), maio/ago, p. 152-162.
- Vivas, Carla I. R. (2012). *Estratégias de Internacionalização: contextos, formas de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade de Évora.
- Wernerfelt, B. (1984) *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, p. 171-180.

- Wolfe, Richard A. (1994). *Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions*. *Journal of Management Studies*, May- 31:3 – p. 406-431.
- Zhener II, (2000). *The Management of Technology (MOT) Degree: A Bridge between Technology and Strategic Management*. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 12(2), p. 283-291.
- Zen, Aurora C. (2010). *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.