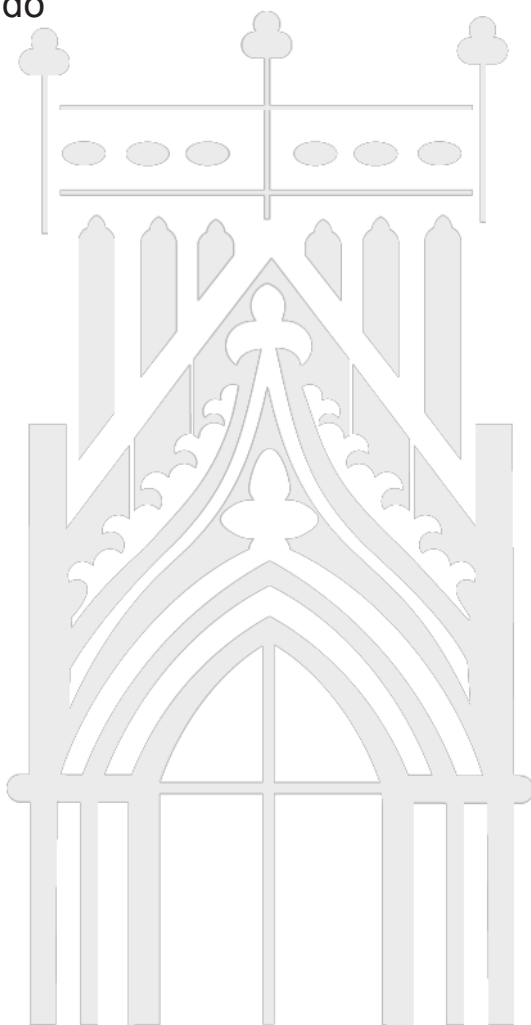


Mestrado em Gestão
Contabilidade

Inovação e Cooperação como Fator de
Competitividade das Empresas do Setor
da Contabilidade: Caso de estudo do
Distrito da Guarda

Adriana Isabel Esteves Fonseca

julho | 2015



Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda



Inovação e Cooperação como Fator de Competitividade
das Empresas do Setor da Contabilidade: Caso de estudo
do Distrito da Guarda.

Adriana Isabel Esteves Fonseca

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Contabilidade**

Julho 2015

Instituto Politécnico da Guarda



Inovação e Cooperação como Fator de Competitividade
das Empresas do Setor da Contabilidade: Caso de estudo
do Distrito da Guarda.

Adriana Isabel Esteves Fonseca

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Contabilidade**

Orientador: Professora Doutora Ana Isabel Silva A. Poças

Coorientador: Professora Doutora Maria Manuela Santos Natário

Julho 2015

Aos meus queridos Pais e Irmãos

(01/07/2015)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo esforço, dedicação, preocupação e incentivo ao longo desta grande jornada, sem eles nada disto se tornaria realidade.

Aos meus irmãos, por tudo o que fizeram por mim, a fim de poder concluir este percurso, aos grandes amigos de longa caminhada que sempre estiveram presentes e sempre me apoiaram incondicionalmente, um enorme obrigado a todos.

Às melhores orientadoras de sempre, Dr^a Ana Poças e Dr^a Maria Manuela Natário, por todo o incentivo, toda a paciência, dedicação, esforço e motivação, entre outros, ao longo desta grande jornada. Sem este apoio seria impossível concluir este trabalho. Um obrigada do tamanho do Universo e será para sempre uma recordação guardada com muito carinho.

"O lucro do nosso estudo é tornarmo-nos melhores e mais sábios."

(Michel de Montaigne)

RESUMO

A inovação e a cooperação são dois fatores em constante evolução no mundo. Cada vez mais se consegue perceber a necessidade destes dois fatores serem trabalhados em conjunto, de forma a garantir o sucesso e a sustentabilidade das empresas. De facto, estas recorrem cada vez mais a recursos externos, tais como, universidades e parcerias, de forma a conseguirem atingir determinados objetivos, existindo entre as duas partes uma relação de troca de conhecimentos e de recursos.

O papel da inovação nas organizações/empresas é cada vez mais importante, nomeadamente a utilização de recursos inovadores para o apoio ao cliente, para que este tenha um atendimento mais personalizado, a fim de responder às suas necessidades que estão em constante mudança.

Assim sendo, a cooperação surge como uma estratégia alternativa para as empresas, que resulta de determinadas limitações que não lhes permitem dispor a curto prazo dos recursos necessários para alcançar atividades chave.

Neste contexto, justifica-se um estudo mais aprofundado da inovação e da cooperação como fatores de competitividade, incidindo a análise no setor dos serviços, em particular no setor da contabilidade. Os objetivos do presente estudo centram-se em analisar se a inovação e a cooperação são fatores determinantes num conjunto específico de empresas no sector da contabilidade, para a sua sustentabilidade e sobrevivência relativamente ao meio onde estão inseridas.

Conclui-se com o presente projeto que a inovação é um tema atual, diversificado e abrangente. Por sua vez, a cooperação é essencial para as empresas poderem ultrapassar certas limitações e as suas redes estimulam o desenvolvimento da inovação. A competitividade está associada à sobrevivência da empresa e ao seu desenvolvimento de forma sustentável, isto implica que a mesma, sozinha ou em cooperação com outras empresas/entidades, seja propensa a inovar.

Do estudo realizado a um conjunto de empresas de contabilidade, sediadas no distrito da Guarda, concluiu-se que, regra geral, as empresas inovaram no período em análise (2012-2013). O estudo permitiu identificar uma relação direta entre a existência de

apoios à inovação e de processos de cooperação e a introdução de inovações. Concluiu-se ainda que as empresas que adotaram estratégias de inovação e de cooperação são as que estão há mais tempo no mercado, o que pode ser visto como indicador de competitividade.

Palavras-chave: Inovação, Cooperação, Competitividade, Contabilidade, Serviços.

ABSTRACT

Innovation and cooperation are two factors constantly evolving in the world. It is widely accepted that these two factors must be worked together to ensure the success and sustainability of companies. In fact, companies use increasingly more external resources such as universities and other partnerships in order to achieve certain goals and so there is a balanced exchange of knowledge and resources between them.

Therefore cooperation is an alternative strategy for companies that have some restrictions that do not allow them to have short-term resources to achieve key activities.

The role of innovation in organizations / companies has an increasingly importance; it includes the use of innovative resources for customer support to a more personalized service in order to respond to consumer's needs, which are constantly changing.

In this context, it is appropriate a deeper analysis of innovation and cooperation as competitive factors, focusing on the service sector, particularly in the accounting sector. The objectives of this thesis focuses on analyzing if the innovation and cooperation are decisive factors in a specific set of companies in the accounting sector for its sustainability and survival relative to the environment in which they operate.

This study shows that innovation is a current topic, diversified and broad notion. Cooperation is essential for companies, so they can overcome certain limitations and networks stimulate the development of innovation. Competitiveness is linked to the survival of the company and its development in a sustainable manner which implies that by itself or in cooperation with other companies /entities companies are prone to innovate.

With the study case applied to accounting firms, it was possible to conclude that generally the companies innovated in the period under review (2012-2013). Regarding cooperation with other companies / entities, most companies claimed to have essentially cooperated with equipment, materials, components or software suppliers. The information sources that most contributed to the company's innovation processes were workers and professional or business associations. According to accounting offices'

replies the main goals for the company were to decrease costs and to increase the number of customers; the main obstacles were the high price competition and the lack of customers.

Keywords: Innovation, Cooperation, Competitiveness, Accounting, Services.

SIGLAS E ABREVIATURAS

CIS - *Community Innovation Survey*;

GEEP - Gabinete de Estudos, Estatística e Planeamento;

GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais;

I&D - Investigação e Desenvolvimento;

KIBS - *Knowledge-Intensive Business Services*;

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

PME - Pequenas e Médias Empresas;

SCP - *Structure-conduct-performance*;

SIC – Serviços Intensivos de Conhecimento;

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação;

VAB – Valor Acrescentado Bruto.

ÍNDICE

Índice de Figuras	x
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Quadros	xi
Introdução	1
CAPÍTULO 1: A Inovação e as suas Áreas	4
1.1. Enquadramento	4
1.2. Inovação: Conceito Multidimensional.....	5
1.3. Distinção entre Criatividade, Invenção e Inovação	9
1.4. Tipos de Inovação.....	12
1.5. Modelos de Inovação.....	16
1.6. Fatores Condicionantes do Processo de Inovação	18
1.7. Condição para a Obtenção de uma Inovação de Sucesso	18
1.8. Síntese.....	19
CAPÍTULO 2: O Sistema de Inovação nos Serviços	21
2.1. Enquadramento	21
2.2. Inovação nos Serviços	23
2.3. Tipos de Inovações em Serviços	24
2.4. As Gerações dos Estudos sobre Inovação nos Serviços	26
2.5 Modelos de Inovação nos Serviços	29
2.5.1. Modelo do “Ciclo Invertido” de Barras.....	29
2.5.2. Modelo de Bilderbeek	34
2.6. Fatores de Sucesso da Inovação nos Serviços	35
2.7. Barreiras à Inovação nos Serviços.....	37

2.8. Síntese.....	39
CAPÍTULO 3: A Cooperação para a Inovação Empresarial.....	41
3.1. Enquadramento.....	41
3.2. Noção de Cooperação.....	42
3.3. Fatores que Contribuem para a Cooperação.....	44
3.4. Cooperação para a Inovação e Competitividade	47
3.5. As Redes de Cooperação Empresarial.....	48
3.6. Síntese.....	50
CAPÍTULO 4: Estudo de Caso – Inovação e Cooperação nas Empresas do Setor de Contabilidade no Distrito da Guarda.....	51
4.1 Enquadramento.....	51
4.2. Metodologia de Investigação.....	51
4.3. Vantagens e Limitações da Metodologia Adotada.....	52
4.4. Contextualização do Sector na Região	54
4.5. Análise de Dados e Discussão de Resultados.....	58
4.5.1. Caracterização da Amostra.....	58
4.5.2. Introdução das Inovações	63
4.5.3. Inovações de Serviço e de Processo	66
4.5.4. Fontes de Informação e Cooperação para a Inovação	67
4.5.5. Objetivos, Estratégias e Obstáculos para Inovar	69
4.5.6. Análise de Algumas Hipóteses	73
4.7. Síntese.....	79
5. Conclusões do trabalho.....	80
6. Referências Bibliográficas.....	83

ANEXOS 98

Índice de Figuras

Figura nº1 - Conceitos de Criatividade, Invenção e Inovação.....	11
Figura nº2 - O Modelo 4D da Inovação nos Serviços de Bilderbeek	34
Figura nº3 - Número de Empresas que Responderam ao Inquérito por Concelho do Distrito da Guarda	58

Índice de Gráficos

Gráfico nº1 - Sociedades Constituídas no Setor dos Serviços no Distrito da Guarda....	56
Gráfico nº2 - Nº de Trabalhadores ao Serviço da Empresa.....	59
Gráfico nº3 - Habilitações Literárias do Gerente	60
Gráfico nº4 - Nº de Anos de Atividade das Empresas.....	61
Gráfico nº5 - Recebeu Apoios do Estado para Inovar?	62
Gráfico nº6 - Frequência (em %) e Ranking dos Tipos de Inovação Efetuados pelas Empresas entre 2012 e 2013	63
Gráfico nº7 – Importância da Cooperação na Inovação	65
Gráfico nº8 – Principais Atividades de Inovação	66
Gráfico nº9 – Principais Fontes de Informação para a Inovação.....	67
Gráfico nº10 – Principais Parceiros para a Cooperação	68
Gráfico nº11 - Objetivos para a Empresa	69
Gráfico nº12 - Estratégias para Atingir os Objetivos da Empresa	70
Gráfico nº13 - Obstáculos para Atingir os Objetivos da Empresa	71

Índice de Quadros

Quadro nº1 - Gerações e Principais Teorias e Modelos de Inovação nos Serviços	29
Quadro nº2 - Número de Estabelecimentos, Total e Divisão M da CAE-rev3, Continente e Distrito da Guarda, 2010.....	55
Quadro nº3 - Trabalhadores por Qualificação (%), Continente e Distrito da Guarda, 2010	57
Quadro nº4 - Distribuição Percentual dos Trabalhadores por Conta de Outrem Segundo o Nível de Habilitação, 2010	57
Quadro nº5 - Estatística Descritiva das Principais Variáveis Consideradas no Inquérito	72
Quadro nº6 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Anos de Atividade”	74
Quadro nº7 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Objetivos da Empresa”	74
Quadro nº8 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Obstáculos Sentidos pela Empresa”	75
Quadro nº9 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Fontes de Informação”	75
Quadro nº10 - Resultados do Teste de Fisher para “Habilitações literárias”	76
Quadro nº11 - Resultados do Teste de Fisher para “Apoios”	77
Quadro nº12 - Resultados do Teste de Fisher para “Cooperação”	77
Anexos	
Anexo I - Questionário Aplicado.....	99
Anexo II - Testes às Inovações e Habilitações literárias do gerente	109
Anexo III - Teste às Inovações e Apoios.....	111

Anexo IV - Teste às Inovações e Cooperação 113

Introdução

➤ Importância do Tema

A inovação é hoje amplamente reconhecida como um dos principais motores do crescimento económico, dando origem a novas unidades de pesquisa (centros, institutos, departamentos, entre outros) com foco na inovação e novas parcerias, principalmente com universidades (Fagerberg, 2004).

A inovação é considerada a característica mais importante associada, de forma consistente, ao crescimento económico. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode oferecer. Durante as últimas décadas, os economistas têm-se debatido sobre a essência da natureza da relação inovação/crescimento e concordam que a inovação é um fator determinante do crescimento económico, nomeadamente nos países mais desenvolvidos, verificando-se que as empresas se preocupam cada vez mais com a capacidade de inovar, da qual supostamente depende o seu futuro (Christensen, 1997; Christensen e Raynor, 2003).

Justifica-se, assim, um crescente interesse em estudar o processo de inovação. A inovação pode ser vista como efeito de um processo iterativo entre a empresa e seu ambiente, como um resultado da colaboração entre uma grande variedade de atores, localizados tanto dentro como fora da empresa.

Ussman *et al.* (2001) referem que a inovação é um fator básico na estratégia genérica de qualquer empresa, logo reveste-se de importância máxima nos dias que correm. Desta forma, a procura de vantagens competitivas sustentáveis passa a depender cada vez mais da capacidade de inovação da empresa (Silva, 2003). Muitas das decisões que as empresas tomam hoje em dia têm uma relação direta com a inovação.

Também a inovação como fator de competitividade ou de estratégia é cada vez mais global e convergente, sendo o investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) um potenciador de oportunidades, melhorando a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

A par da inovação, também a cooperação para as atividades tradicionais de I&D e o seu efeito sobre a transferência/divulgação da inovação têm sido amplamente investigados, principalmente no setor de transformação (Tether, 2002; Barge-Gil, 2010). Além da cooperação formal, informações de partes internas e externas também desempenham um papel crítico na transferência de conhecimento e, conseqüentemente, influenciam a capacidade da empresa em inovar.

A cooperação é considerada como um estímulo à inovação e conduz a benefícios, tais como, a obtenção de economias de escala, a redução da incerteza, o acesso a novos mercados e/ou acesso a novos.

Pelo exposto, considera-se que é importante o desenvolvimento de estudos sobre a inovação e a cooperação ao nível do tecido empresarial, para que se possa difundir mais o conhecimento adquirido no estudo desta temática. Desta forma, a justificação do tema reflete-se no contributo da análise da inovação e da cooperação como fatores de competitividade das empresas, em particular no setor da contabilidade.

Pretende-se uma melhor compreensão desta dinâmica, abrindo caminhos para estudos futuros e para a promoção ativa do desenvolvimento de novos processos de inovação e de cooperação.

➤ **Objetivos da Investigação**

A presente investigação terá como finalidade analisar o comportamento das empresas do setor da contabilidade do distrito da Guarda, em relação à inovação e à cooperação.

Mais especificamente, a investigação pretende dar resposta às seguintes questões:

- Existe uma tendência para inovar no setor da contabilidade? E quais os tipos de inovação que se introduzem no mercado?
- Que tipos de inovação as empresas tendem mais a adotar?
- Será que as empresas de contabilidade recorrem à cooperação com parceiros exteriores a fim de se tornarem mais competitivas?

Neste contexto, o presente estudo é estruturado quatro capítulos. Nos primeiros dois capítulos é feita uma revisão de literatura sobre os conceitos de inovação e de inovação nos serviços. Procura-se ainda explicar e determinar quais os fatores importantes dos processos de inovação da empresa e na sua prestação de serviços. No terceiro capítulo é analisada a importância da cooperação para a inovação empresarial. No quarto capítulo, através do recurso a um estudo de caso, procurar-se-á analisar o impacto destes fatores no setor da contabilidade no distrito da Guarda. Por fim, no capítulo cinco são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

CAPÍTULO 1: A Inovação e as suas Áreas

1.1. Enquadramento

Ao longo das últimas décadas, a inovação - entendida no seu sentido amplo para incluir produtos, processos e inovação organizacional na empresa, bem como inovação social e institucional ao nível de uma indústria, região e país - tem assumido um papel cada vez mais central nas teorias de crescimento económico.

Marx (1867) e Schumpeter (1934) foram pioneiros no seu tempo ao reconhecer a inovação como a principal fonte de vantagem competitiva nas economias capitalistas, uma força que pode gerar efeitos de rutura, social e economicamente, em centros tradicionais de produção.

Sarkar (2010: 141) afirma que inovar provém do latim “*in + novare*”, “*que significa «fazer novo», renovar ou alterar*”. Assim sendo, para este autor, inovar é ter uma ideia nova ou, eventualmente, aplicar ideias já existentes de uma forma diferente. Como um processo, a inovação une cada vez mais as organizações que tendem a estabelecer redes mais amplas (Tidd e Bessant, 2009).

Segundo o Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2005), na revisão mais recente, a conceção de inovação inclui a inovação organizacional e de marketing, bem como inovações de produto e de processo. Abandona o termo “tecnológico” das suas definições de inovação de produto e de processo, embora os exemplos desses tipos de inovação sejam principalmente de base tecnológica e os que não envolvem a inovação tecnológica pareçam ainda altamente orientados em torno da tecnologia.

A inovação faz parte do dia-a-dia das sociedades, e em particular das empresas, através de mudanças nos processos produtivos, tecnológicos e nos modelos dos serviços. Tem-se, assim, que o conceito de inovação está ancorado em mudanças tecnológicas nos sistemas produtivos e no desenvolvimento dos territórios, por meio de novos espaços de inovação, além de implicações territoriais decorrentes da inovação.

Deste modo, neste capítulo será apresentado o conceito de inovação e a sua distinção entre criatividade e invenção. Pretende-se clarificar o conceito, tipologias, modelos e fatores impulsionadores e/ou condicionantes da inovação.

1.2. Inovação: Conceito Multidimensional

O conceito de inovação tem vindo a ser desenvolvido principalmente a partir de sucessivas releituras e reinterpretações da estrutura concetual de Schumpeter (1934). Este autor procurou principalmente distinguir “inovação” de “invenção”, clarificando a separação entre o mundo da técnica e o mundo da economia.

Schumpeter (1934), na conceção do indivíduo empresário, considera separadamente três fases da invenção:

- Investigação com tendência para a geração de novas ideias;
- Inovação que consiste no desenvolvimento de novas ideias num produto comercializável;
- O processo de difusão através do mercado substituído por novos modelos com destaque para o carácter interativo do processo de inovação.

As inovações raramente ocorrem num contexto isolado. Pelo contrário, as inovações resultam da interação com outras empresas, que dependem cada vez mais de fontes de conhecimento que são externas às da empresa. O acesso a essas fontes de conhecimento externas pode ser alcançado por meio de um processo colaborativo (por exemplo, aliança estratégica ou parcerias) ou através da exploração de conhecimento codificado (por exemplo, patentes e artigos científicos). Deste modo, diferentes atores influenciam em conjunto a transformação de uma ideia nova num serviço de sucesso (Mention, 2011).

Rogers e Shoemaker (1971) argumentam que uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material que possa ser utilizado num determinado processo.

Também para Zaltman *et al.* (1973) a inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefacto material percebido como novo, relevante e único, adotado num determinado processo, área ou por toda a organização. Desta forma, é possível visualizar a inovação em diferentes naturezas, que podem ser refletidas em esquemas classificatórios, diferenciando-se entre inovação administrativa e técnica (Kimberly e Evanisko, 1981), em inovação no trabalho organizacional, em inovação de produto e em inovação de processo (Whipp e Clark, 1986). Deste modo, para estes autores enquanto toda inovação implica mudança, nem toda mudança implica inovação. O conceito mais amplo de inovação é aquele relacionado com a “novidade” que não é, necessariamente uma “originalidade”, mas que no contexto da organização é novo.

A inovação pode também ser entendida, segundo Drucker (1989), como um recurso que vai constituir uma fonte de crescimento para as empresas. Para este autor, um recurso é um facto descoberto e dotado de valor económico pelo homem. Esse recurso não tem que ser, necessariamente, uma coisa material, pode ser uma técnica ou um novo modo de fazer que venha a constituir uma nova fonte de riqueza.

Na mesma linha de pensamento, Kline e Rosenberg (1986) consideram que a inovação envolve tanto a criação técnica como a sua comercialização. A condição essencial que define se um determinado artefacto é ou não considerado inovação, além do objeto ter que ser novo ou conter em si elementos novos ou combinações novas, face às que já existem é a sua rentabilidade económica que tem de ser comercializável em condições economicamente favoráveis: *“Não se trata portanto de uma qualidade do artefacto em si mesmo, mas de um conjunto de características que lhe são atribuídas do exterior, em que o critério da rentabilidade económica é parte intrínseca”* (Oliveira, 2008: 21).

Dosi (1988), ao definir inovação como a procura e descoberta de novos produtos ou processos, reconhece que esta implica algo novo cujo resultado e sucesso são imprevisíveis, ainda que sejam feitos estudos sucessivos para analisar a sua viabilidade e diminuir a incerteza do esforço de mudança.

Ahmed (1998) vê a inovação como um processo holístico (que integra todas as fases) na criação de valor para o consumidor. Assim, ele entende que inovar passa pela geração da ideia, estruturação da metodologia e comercialização. Durante a primeira fase

surtem muitas ideias, que se complementam e se contrariam, num processo confuso, até que seja encontrada uma que se enquadra com a organização e o mercado. Na segunda fase procura-se a melhor forma de integrar a ideia na atividade e estratégia da organização, de modo a cumprir os seus objetivos. A fase da comercialização inicia-se com a produção, onde é materializado o valor adicional para o consumidor advindo da inovação e prolonga-se até à compra do produto. Assim sendo, inovação resulta então, na criação de valor (McFadzean *et al.*, 2005; Catalão, 2012). Ainda segundo Catalão, (2012), a inovação é a atitude e o motor da mudança que permite às empresas ter uma visão de longo prazo e, assim, serem capazes de enfrentar os desafios das economias atuais. Ainda que as mudanças impliquem incerteza e risco, a empresa não as pode recusar. Mesmo sendo confortável a sua atual situação, o não acompanhamento da mudança vai levar ao desperdício de oportunidades e, mais tarde, à perda do lugar que ocupa no mercado.

Também Adelino e Medina (1999) realçam a importância da inovação gerar valor e defendem que uma inovação para ter sucesso implica considerar que diferenciar é diferente de gerar valor, isto é, ser diferente não significa necessariamente ser capaz de criar valor. Só assim, a inovação se constitua como vantagem competitiva. Por esta razão é que se considera importante discutir condições em que a inovação se transforma numa vantagem competitiva que permita às empresas consubstanciar, de facto, a sua capacidade diferenciadora em valor. Seguindo este raciocínio, a inovação é verdadeiramente uma vantagem competitiva desde que tenha aceitabilidade pelo mercado.

Para Fonseca (2002: 14) a inovação pode ter várias formas: *“uma inovação poderia, assim, ser uma nova saída que a organização colocou no seu ambiente, uma nova entrada que recebeu do meio ambiente, ou uma nova forma de organizar suas relações internas, incluindo os atributos psicológicos dos indivíduos”*.

Deste modo, e segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), constata-se que o conceito de inovação pode incluir aspetos tão distintos como a adoção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, o estabelecimento de novos acordos com clientes ou fornecedores, a descoberta de uma nova fonte de matérias-primas, um novo processo de produção, um

novo modo de prestar o serviço, uma nova forma de atuar na relação com os clientes, entre outros.

O papel de interação entre as empresas e um grande número de fontes de inovação, principalmente utilizadores de topo, fornecedores e universidades, bem como outras entidades públicas é fortemente enfatizado nos modelos de inovação mais recentes (Herrera *et al.* 2010; Lundvall, 1992; Niosi, 1999; Von Hippel, 1988, 2005).

Adicionalmente, o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI, 2008) sugere que as fontes de informação para inovação são fontes que fornecem informações úteis para novos projetos de inovação ou que contribuem para a conclusão de projetos de inovação em progresso.

As empresas que colocam esforços em I&D talvez sejam capazes de inovar com sucesso usando fontes externas de conhecimento, desde que tenham a capacidade de absorver esse conhecimento (Cohen e Levinthal, 1989). Os benefícios da complementaridade entre as atividades de inovação internas e aquisição de conhecimento externo foram confirmados em empresas industriais de alguns países (Cassiman e Veugelers, 2006; Cassiman, *et al.* 2005).

Por exemplo, o modelo de inovação aberta desenvolvido Chesbrough (2003) por adequa-se às empresas que trabalham com fontes de conhecimento externas, este modelo de interação defende este caminho como sendo o desenvolvimento de novas vantagens competitivas, principalmente em termos de design de empresas e desenvolvimento de novos produtos, serviços ou empreendimentos.

Este conceito de inovação aberta ilustra como as ideias mais valiosas e inovações podem derivar de ambientes quer internos quer externos à empresa e de como estas inovações podem ser lançadas no mercado através de percursos internos ou externos à empresa (Janeiro *et al.*, 2013).

Chesbrough (2003) sugere que as empresas que se focam excessivamente no desenvolvimento de novas ideias internamente tendem a perder um grande número de oportunidades que uma ampla gama de atores externos à empresa pode fornecer. Por esta razão, uma parte fundamental do processo de inovação concentra-se agora sobre

essa necessidade de procurar novas ideias e fazer parcerias com empresas de desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao invés de investir em grandes quantidades de tempo, dinheiro e outros recursos na produção de inovações (Janeiro *et al.*, 2013).

A novidade – “*newness*” – é o atributo partilhado por todas as inovações conforme entendem Varis e Littunen (2010: 130). É essa característica de novidade que obriga a que para fazer inovação se passe por um processo de desenvolvimento e aprendizagem, caracterizado pela incerteza e pelo risco do investimento (Janeiro *et al.*, 2013).

Como se pode constatar, são de facto muitas as definições de inovação encontradas na literatura das Ciências Económicas e Empresariais. Ainda que não sejam consensuais, a riqueza do seu estudo está na possibilidade de conhecer diferentes vertentes deste conceito. Contudo, esta pluralidade de definições pode revelar-se um entrave à mensurabilidade da inovação nas organizações, uma vez que cada definição vai remeter para um conjunto de indicadores particulares.

Pelo exposto, pode-se concluir que a definição de inovação, por um lado, tem que ser ampla de forma a englobar a diversidade associada à inovação, por outro lado, tem de ser específica na dose certa, para evitar o risco de confusão devido a conceitos relacionados com a inovação (ex: invenção e criatividade). Conceitos estes que serão de seguida abordados, para que se possa perceber melhor a diferença existente entre eles.

1.3. Distinção entre Criatividade, Invenção e Inovação

Torna-se importante distinguir inovação de invenção, porque são termos frequentemente associados e, por vezes, utilizados como sinónimos.

Segundo Oliveira (1999), é possível fazer a seguinte distinção:

i) **Criatividade** - é o produto do génio humano, enquanto gerador de novas ideias, conceitos ou teorias;

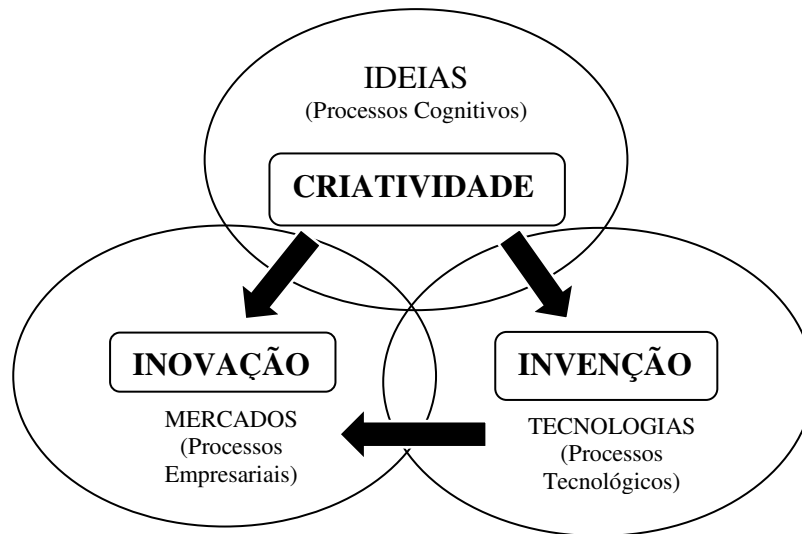
ii) **Invenção** - é um passo à frente, no qual se delinea um produto, processo ou protótipo resultante da combinação de ideias em que uma, pelo menos, é inteiramente nova, ou em que o modo como essas ideias estão combinadas é totalmente novo, produto da criatividade;

iii) **Inovação** - é a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos.

Resumindo, a criatividade existe no universo das ideias em que os processos são cognitivos. A invenção encontra-se relacionada com o universo das tecnologias, em que os processos são tecnológicos e a inovação existe no universo dos mercados, em que os processos são empresariais.

Oliveira (1999) considera ainda que o conceito de inovação é bastante mais rico e abrangente do que os conceitos de criatividade ou invenção. Contudo, estes dois últimos processos ativam a inovação. Este autor define inovação como sendo a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos. Esta ideia é expressa na Figura nº 1.

Figura nº1 - Conceitos de Criatividade, Invenção e Inovação



Fonte: Adaptado de Oliveira (1999).

Freire (2000) refere que, através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro. De facto, são as iniciativas inovadoras que dão origem a novos produtos, serviços e processos de organização, suportando assim, o seu crescimento a médio e longo prazo. Deste modo, a criatividade promove o espírito inventivo que por sua vez gera inovações de sucesso para o mercado.

Uma ideia só se transforma numa invenção se esta puder gerar algo que funcione e uma invenção só se torna numa inovação se puder ser implementada com sucesso na sociedade.

Fagerberg (2004) citado por Catalão (2012: 13) vê a invenção como um antecedente de algumas inovações: *“A invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo, enquanto a inovação é a primeira tentativa de realizá-lo na prática”*.

É nesse sentido que Sarkar (2010) citado por Catalão (2012: 13), afirma que inovar *“(...) é mais que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto económico positivo”*. Assim, o que distingue invenção de inovação é a implementação e a propagação das ideias, através do desenvolvimento de alterações com sucesso no mercado.

Concluindo, pode referir-se que a inovação é a aplicação prática da criatividade, ou seja, uma ideia resultante de um processo criativo e só passará a ser considerada uma inovação caso seja realmente aplicada na prática e posta em funcionamento na sociedade, caso contrário é considerada apenas uma invenção.

1.4. Tipos de Inovação

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação pode ser diferenciada pelos seguintes tipos:

- i)** Inovação de Produto (Bem ou Serviço);
- ii)** Inovação de Processo;
- iii)** Inovação Organizacional;
- iv)** Inovação de Marketing.

i) Inovação de Produto

Caracteriza-se pela introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. Os melhoramentos relevantes nas especificações técnicas, componentes, materiais, usabilidade, *software* incorporado e outras características funcionais são considerados nesta categoria.

Assim, é de destacar que:

- A inovação do produto/serviço pode utilizar um novo conhecimento, tecnologia ou a combinação de conhecimento ou tecnologia já existente;
- O design é considerado também inovação do produto. Contudo, alterações que promovam alterações significativas nas funcionalidades do produto devem ser consideradas inovações de marketing;
- O desenvolvimento de novas utilizações para o produto, com apenas pequenas alterações nas suas especificações técnicas, é também considerado inovação;
- A inovação do produto (bem ou serviço) nos serviços pode incluir melhoramentos significativos na forma como são prestados (por exemplo, a

rapidez, a eficiência, entre outros), novas funcionalidades do serviço e a introdução de novos serviços.

ii) Inovação de Processo

Representa a implementação de métodos novos ou significativamente melhorados de produção e/ou prestação de bens e serviços. A alteração de equipamentos, *software* e técnicas são incluídos neste grupo.

Podem ainda ser consideradas inovações de processo:

- Métodos novos ou significativamente melhorados na produção de bens e/ou serviços;
- Métodos novos ou significativamente melhorados de logística, de entrega ou de distribuição;
- Atividades novas ou significativamente melhoradas de apoio a processos (como, por exemplo, sistemas de manutenção, sistemas de informação, sistemas de contabilização, entre outros).

iii) Inovação Organizacional

Caracteriza-se pela inserção de novos métodos, tais como:

➤ **Métodos organizacionais:** traduz-se na implementação de novos métodos de organização de atividades de rotina e desenvolvimento de novos procedimentos para o desenvolvimento do trabalho destacando-se, por exemplo, novos processos de gestão de conhecimento, novos processos de formação, avaliação e desenvolvimento de Recursos Humanos (RH), gestão da cadeia de valor, reengenharia de negócio, gestão do sistema da qualidade, entre outros.

➤ **Organização do trabalho:** reflete-se na implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades, tomada de decisão, novos conceitos para estruturar as atividades, tais como, integração de diferentes unidades. Alguns exemplos incluem a

implementação de sistemas de *build-to-order*, novos sistemas de tomada de decisão, entre outros.

➤ **Relações externas:** nesta dimensão a inovação pode traduzir-se na implementação de novas formas de relacionamento com outras empresas (não incluindo fusões e aquisições); o estabelecimento de novas formas de colaboração, novos métodos de integração com fornecedores, novas formas de subcontratação ou consultoria.

iv) Inovação de Marketing

A inovação de marketing refere-se à introdução de novos métodos de marketing, mudanças no *design* de produto ou embalagens que não alteram as características funcionais (ou de uso) dos mesmos. Na área de inovação de marketing podem ser ainda consideradas quatro áreas diretamente relacionadas com as dimensões do marketing - mix, que são:

➤ **Inovação de marketing do produto:** quando existem alterações significativas no *design* do produto, alteração significativa nas suas funcionalidades, alterações significativas na forma e aparência, sabor, fragrância, alterações nas embalagens.

➤ **Inovação de marketing do preço:** relacionada com a introdução de novas estratégias de preço, como, por exemplo, preços diferenciados, leilões, preços diferenciados por segmento de mercado, descontos, entre outros.

➤ **Inovações de marketing na distribuição:** implica a introdução de novos canais de vendas, entendido como métodos utilizados para venda dos produtos ou serviços e não métodos de logística, como por exemplo, a utilização de sistemas de *franchising*, abertura de lojas próprias, novos conceitos de licenciamento, novos conceitos para apresentação dos produtos, entre outros.

➤ **Inovação de marketing na promoção:** traduz-se na utilização de novos conceitos e técnicas, como, por exemplo, uma primeira utilização de publicidade na televisão, marca, alterações de símbolos e da imagem corporativas, introdução de um sistema de informação personalizado, cartões de fidelidade, entre outros.

De acordo com o grau de novidade, segundo Tidd e Bessant (2009), a inovação ainda pode ser classificada em:

- Inovação radical;
- Inovação incremental;
- Inovação disruptiva.

As empresas podem escolher entre dois tipos de inovação: radical ou incremental. De acordo com Chandy e Tellis (1998), a diferença entre inovação radical e incremental deve-se a uma diferença substancial na tecnologia (quer seja corrente ou nova) e às necessidades dos consumidores (existentes ou novas). As inovações radicais incorrem maiores riscos, porque este tipo de inovação incorpora nova tecnologia. Tipicamente, este risco explica porque é que as inovações radicais também geram retornos mais altos ou seja, para produzir inovações radicais, as empresas precisam de realizar investimentos consideráveis em atividades de inovação, que terão menos probabilidades de vir a ter sucesso do que as inovações incrementais, mas com ganhos proporcionalmente maiores. Quanto maior o risco, maior será o retorno esperado (Janeiro *et al.* 2013). Estas empresas são consideradas líderes em inovação.

Skarzynski e Gibson (2008) recomendam o acesso a parceiros externos para a inovação como um meio de alavancar o conjunto de competências estratégicas necessárias para produzir inovações radicais. No entanto, Laursen e Salter (2006) consideram que, quando as empresas decidem investir em inovações radicais, elas pode recorrer a menos fontes de informação, trabalhando estreitamente com os escolhidos (Janeiro, *et al.* 2013).

Freeman (1995) refere que a inovação incremental se foca em melhorar os produtos e processos existentes. Ocorre de forma mais continuada, mas a um ritmo que varia de indústria para indústria. Ainda que não tenha grande impacto para a economia, os seus efeitos são marcantes para a empresa ao nível da eficiência da relação *input-output*. Geralmente, nas empresas, a inovação incremental é considerada a menos arriscada, uma vez que os seus resultados e a sua aceitação são mais fáceis de prever e, de facto, a maioria das inovações tende a encaixar nesta categoria.

Por último, podem ainda ser consideradas as inovações disruptivas que são aquelas que surpreendem as pessoas. São eventos raros, fruto de investigação científica ou de engenharia. São chamadas de “disruptivas” (ou revolucionárias) porque criam algo que a maioria das pessoas não acreditava ser possível. Estas revoluções criam algo novo ou satisfazem uma necessidade anteriormente desconhecida. As grandes revoluções normalmente têm usos e efeitos que superam o que os seus inventores tinham em mente. Este tipo de inovação pode lançar novas indústrias ou transformar as indústrias existentes (Gaynor, 2002).

Na inovação disruptiva podem-se comercializar produtos mais simples e de fácil utilização, mais baratos e destinados a novos consumidores ou menos exigentes. A longo prazo, a trajetória da inovação disruptiva cruza-se com a dos consumidores mais exigentes e, por vezes, “empurra” as empresas bem estabelecidas para fora do mercado. Exemplo de uma inovação disruptiva é a primeira impressora a laser EARS da Xerox, esta impressora conseguia imprimir 60 cópias num minuto (Christensen, 2003).

Independentemente do tipo de inovação (radical, incremental ou disruptiva), pode-se concluir que a sua introdução está dependente da disponibilidade de recursos na empresa para inovar, em interação com os interesses da procura. Nesse sentido, a decisão de fazer inovação deve ser tomada com base na vantagem económica que resulta da adoção da inovação (Catalão, 2012).

1.5. Modelos de Inovação

Os modelos de inovação têm evoluído nas últimas cinco décadas. As primeiras duas gerações representam a inovação como sendo linear, com uma orientação do projeto, com base estratégica na pressão da procura ou estratégias de incentivo tecnológico. A terceira geração reconhece o valor da interação e o *feedback* entre as diferentes fases do processo de inovação. Mais recentemente, a quarta geração de modelos de inovação mostra como as organizações se interligam a montante com os principais fornecedores e, a jusante com os clientes que estão ansiosos para ganhar uma compreensão de como o conhecimento ideias e trabalho de grupo transformam-se em sucesso.

Os modelos de inovação da quinta geração compreendem os modelos de inovação aberta (Chesbrough, 2003) e o modelo conexão e desenvolvimento (Sakkab, 2002), que dão mais atenção à forma como a inovação do processo requer níveis mais elevados de integração e uma extensa rede para ser mais eficiente (Hidalgo e D’Alvano, 2013). Exemplos disso são a base para o processo do modelo de inovação (Chiesa, *et al.* 1996), o modelo de Pentathlon (Goffin e Pfeiffer, 1999; Oke e Goffin, 2001), o modelo Temaguide (COTEC, 1999), o processo de gestão da inovação (Tidd e Bessant, 2009), e os estudos sobre como os processos de inovação ocorrem em organizações de serviços (COTEC, 2004; den Hertog, 2000; den Hertog, *et al.* 2010; Oke, 2007).

Tether e Tajar (2008) propõem um modelo de inovação utilizando três dimensões: o tipo de inovação (produto ou processo), o tipo de tecnologia mudança (*hard* ou social) e locus de inovação (interno ou interorganizacional) (Hidalgo e D’Alvano, 2013). O questionário IV da Comunidade Europeia de Inovação & Pesquisa (Eurostat, 2004) identifica três tipos de inovação:

- Orientada para o produto, mais prevalente em organizações industriais de alta tecnologia;
- Processo tecnológico orientado, típico em empresas de fabricação de baixa tecnologia, e
- A cooperação orientada organizacional, que prevalece nas organizações de serviços em que a inovação organizacional é a principal inovação e a cooperação com fornecedores ou clientes é a principal fonte de tecnologia.

Neste sentido, o mesmo estudo da União Europeia revela que 32,7% das organizações com um número de trabalhadores entre 50 e 249 e que adotam atividades de inovação desenvolvem algum tipo de cooperação para inovação de produto e de processo. Este estudo mostra também que os fornecedores e os clientes são os agentes que cooperam em projetos de inovação, seguidos das universidades, consultores e centros de I&D (Pesquisa de Inovação Comunidade Europeia 2010 Eurostat, 2011). Neste contexto, a pesquisa também revela que a qualificação e o profissionalismo da força de trabalho é o principal condutor da inovação (Hidalgo e D’Alvano, 2013).

1.6. Fatores Condicionantes do Processo de Inovação

Segundo Freeman (1995), existe um conjunto de características inerentes ao processo de inovação e que definem a sua eficácia:

➤ **Gestão da oportunidade, risco e mudança:** a inovação é imprevisível, isto é, tem um risco associado elevado, implica muitas vezes custos e investimentos avultados. Assim, deve haver um acompanhamento da inovação quer de produtos/serviços, quer de processos produtivos, para que se consigam evitar fracassos e riscos não calculados;

➤ **Localização de meios técnicos e humanos:** é fundamental que haja uma transferência da inovação para o local e no tempo adequado. Inovação *out of time* ou no local errado pode originar a falha de todo um processo.

➤ **Interação com consumidor:** a procura de novos nichos de mercado faz com que seja necessário ponderar os custos, benefícios e o *timing* para satisfazer os interesses dos consumidores nos processos de inovação, para que dessa forma seja possível potenciar o sucesso da mesma;

➤ **Resistência cultural à mudança:** existindo predisposição para a mudança, o sucesso da inovação será maior. Deve existir pressão na gestão da inovação para prevenir a resistência e promover atitudes/comportamentos e ambientes favoráveis à inovação e à mudança;

➤ **Desenvolvimento de novos negócios:** quando os recursos utilizados na inovação se refletem na possível criação de novos produtos e em novas áreas de negócio, a inovação faz com que empresas se desviem do seu ambiente (da sua zona de conforto), e dos seus processos mais correntes.

1.7. Condição para a Obtenção de uma Inovação de Sucesso

Peter Drucker (2001) na sua obra “*The Essential Drucker*” defende que existem pelo menos três condições que devem ser tidas em conta para que uma inovação tenha sucesso, que são:

- A inovação exige conhecimento, muitas vezes uma grande habilidade, existindo e há claramente inovadores de maior talento;
- Os inovadores raramente trabalham em mais do que uma área, apesar de toda a sua enorme capacidade inovadora;
- A inovação transforma-se num trabalho difícil, centralizado e intencional que exige muita dedicação, persistência e empenho.

É também importante considerar que, para ter sucesso, os inovadores têm que se basear nos seus pontos fortes. Os inovadores de sucesso devem analisar um conjunto vasto de oportunidades e depois questionar: “Qual destas oportunidades é adequada para mim, para esta empresa, qual delas se baseia naquilo em que nós (ou eu) somos competentes e mostrámos ter capacidades em termos de desempenho?”. Desta forma, poderão ser minimizados os riscos associados à inovação.

De facto uma inovação numa empresa só pode ser considerada um sucesso se o valor criado com ela for superior aos custos incorridos no seu desenvolvimento.

1.8. Síntese

Ao longo do presente capítulo procurou-se apresentar diversas definições de inovação, dado que a inovação por si só é um conceito muito abrangente, com as mais variadas interpretações e especificidades, associadas a termos como a criatividade e invenção, que se procuraram distinguir também neste capítulo.

Existem diferentes áreas em que as empresas podem investir os seus recursos, consoante os objetivos que pretendem atingir, sendo os principais tipos de inovação os de produto, de processo, organizacional e de marketing. Também se pode verificar que existem condicionantes a ter em conta e que têm de ser estudadas para que não haja um fracasso por parte da empresa, sendo necessário ter em conta o risco, a resistência à mudança, a gestão de oportunidade, entre outros. Estes fatores irão determinar o sucesso do processo de inovação.

Para finalizar, e seguindo Drucker (2001), conclui-se que existem pelo menos três condições a ter em consideração para que se consiga obter uma inovação de sucesso: é preciso haver habilidade, dedicação e persistência; os inovadores têm de se basear nos seus pontos fortes, devido aos riscos associados à inovação, e a inovação tem de ir ao encontro da satisfação de necessidades identificadas no mercado.

CAPÍTULO 2: O Sistema de Inovação nos Serviços

2.1. Enquadramento

A inovação no setor dos serviços é uma constante no mundo atual. Este é um tema de maior interesse não só para os especialistas em inovação mas também para os decisores políticos, sendo visto como um fator muito importante para o desenvolvimento do mercado de serviços. (Hidalgo e D'alvano, 2013).

À medida que os serviços se tornam mais importantes para a sociedade e os clientes exigem soluções mais complexas e personalizadas, os investigadores tendem a dedicar mais tempo a fim de entender melhor os processos de inovação. (Karniouchina, *et al.* 2006).

Uma vez que a economia de serviços está em crescimento e os clientes exigem serviços melhorados, o processo de inovação é de facto essencial para fornecer uma resposta atempada ao mercado com soluções novas ou aperfeiçoadas de serviço. Por outro lado, a globalização, a nova informação e a comunicação tecnológica estão a pressionar os processos de inovação para se tornarem mais abertos, flexíveis, integrados e complexos, multi-atores e centrados em redes, em linha com a perspetiva pioneira dos modelos de inovação de quinta geração (Rothwell, 1992; Hidalgo e D'alvano, 2013).

Entender como as características específicas de serviços (co-produção e cliente cocriação de valor) definem o processo de inovação e como as atividades de inovação que cooperam envolvem co-produtores, clientes, fornecedores e co-desenvolvedores (universidades e centros de pesquisa), juntamente com o prestador de serviços, poderá melhorar o desenvolvimento de serviços novos ou melhorados (Karniouchina *et al.*, 2006).

Apesar da grande importância e influência dos serviços na inovação, a investigação relativa a este assunto é relativamente recente, tendo tido início a partir dos anos 80, com especial ênfase nos efeitos da divulgação das novas tecnologias de informação nos setores de serviços.

No entanto, só a partir dos anos 90 surgiu um conjunto abrangente de estudos com foco na inovação no setor dos serviços, em que um amplo grupo de serviços começou a ser abrangido pelos inquéritos à I&D e à inovação, neste caso designados por “serviços comerciais”. Neste caso concreto, é de extrema importância fazer referência ao estudo do CIS, cujos resultados do último inquérito comunitário referente a 2012 (CIS, 2012) mostram que:

- O setor dos serviços apresentam valores para atividades de inovação superiores às empresas do setor da indústria, 60,7% e 50%, respetivamente;
- Os objetivos considerados mais importantes pelas empresas com atividades de inovação foram: “diminuir os custos” e “aumentar o volume de negócios”, com 75,6% e 72,9%, respetivamente.

É importante notar que o setor dos serviços possui uma natureza muito heterogénea, abrangendo um conjunto variadíssimo de atividades com diferentes características, desde de serviços pessoais, até aos setores de maior dimensão como os serviços financeiros, entre outros. Esta constatação obriga a que, na análise da inovação dos serviços, tenha-se em consideração as características próprias da prestação dos serviços em si, isto é, tem de ter-se em conta a natureza dos serviços e a sua relação com a tecnologia.

Convém ainda realçar que, para além da importância inerente da inovação no setor dos serviços, este fenómeno supera as próprias fronteiras dos serviços, afetando globalmente toda a economia e sociedade. Este setor assume-se como fonte essencial de transferência e divulgação de novos conhecimentos e fonte direta de inovação para outros setores.

Neste contexto, neste capítulo serão aprofundadas, numa primeira fase, diferentes noções de serviços descritas por alguns autores. Numa segunda fase, serão apresentados alguns modelos desenvolvidos relativamente à inovação nos serviços, nomeadamente o “ciclo invertido de inovação” de Barras (1986) e as abordagens dos autores Gallouj e Gallouj (1997). Por fim, serão analisados os tipos de inovações existentes em serviços, segundo os autores Sundbo e Gallouj (1999).

2.2. Inovação nos Serviços

De acordo com Vargo e Lush (2004), o serviço é o processo de usar as competências de uma parte (conhecimento e habilidades) para o benefício de outra parte, enquanto os bens atuam como mecanismos de distribuição para a prestação de serviços. Além disso, o cliente tem sempre um co-criador de valor (Vargo, 2009; Vargo e Lusch, 2004).

Tidd *et al.* (2005) consideram que a inovação nos serviços e na indústria podem ser analisados usando padrões comuns. O primeiro padrão seria existir *à priori* uma planificação sistemática do processo, ou seja, uma inovação do processo deveria ser fundamentalmente um valor de gestão de projetos, começando com uma ideia e terminando com a sua aplicação. O segundo padrão seria a utilização da categorização para produtos e processos inovadores. A inovação dos serviços não é o resultado deliberado de uma atividade, ela surge no processo de prestação de serviços sob a base de necessidades dos clientes onde são reconhecidas como inovações apenas *à posteriori*.

A inovação nos serviços sugere que a integração de clientes, funcionários, fornecedores e parceiros no processo de inovação é benéfica para o desempenho dos serviços da empresa (Carbonell *et al* 2009; Halliday e Trott, 2010; Melton e Hartline, 2010) e que o efeito de crescimento da inovação dos serviços é devido aos vínculos externos que os inovadores mantêm (Mansury e Love, 2008).

Segundo Sundbo e Gallouj (1999), citado por Fonseca (2011) a inovação nos serviços refere-se essencialmente a pequenos ajustes nos procedimentos de caráter incremental e raramente radical. Os autores consideram que, para os serviços, o tempo necessário para o desenvolvimento da inovação é geralmente curto e o processo para sua realização é, de maneira geral, bastante prático.

Deste modo, Toivonen e Tuominen (2009) consideram que a inovação em serviços apresenta diferentes características que estão associadas às suas funcionalidades ou às funções que estes desenvolvem, nomeadamente:

➤ A nomenclatura comum aplicada a produtos, processos e inovações organizacionais é de difícil aplicação aos serviços, uma vez que os serviços são em simultâneo produtos e processos;

➤ A natureza de produção de um serviço torna-se mais difícil de detetar (mudança ou melhoria). É mais comum, numa empresa de serviços, ouvir falar-se em satisfação do cliente ou melhoria da qualidade.

Um sistema de serviço pode ser visto como uma configuração complexa de recursos que interagem de um modo não-linear; uma disposição dinâmica de recursos (pessoas, tecnologia, organizações e informações compartilhadas) que cria e distribui valor entre prestador de serviços e cliente (Hidalgo e D'Alvano, 2013).

2.3. Tipos de Inovações em Serviços

Para distinguir os tipos de inovação nos serviços, privilegiam-se as obras de Gallouj (1994, 2002, 2007) e as de Sundbo e Gallouj (1999) Djellal e Gallouj (2007), e Gallouj e Savona (2009) que serão apresentados de seguida.

Inovações de produto: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como, por exemplo, um novo seguro, uma nova linha de financiamento, a oferta por um hospital de uma nova especialidade médica.

Inovações de processo: relacionados com a modificação de procedimentos para a elaboração/produção de um serviço (*back office*) ou nos procedimentos de atendimento do utente/cliente e de entrega do serviço (*front office*).

Inovações organizacionais ou gestão: relacionadas com a introdução de novas ferramentas de gestão ou novos modelos de gestão.

Inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos nesse mesmo mercado ou, ainda, a mudança de comportamento da organização no mercado em que ela se insere.

Inovação *ad hoc*: resulta de um processo de resolução de problemas do utente através da coprodução do serviço. Sundbo e Gallouj (1999) definem inovação *ad hoc* como “a construção interativa (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, etc.) para um problema particular posto pelo cliente.

De acordo com diversos estudos (Carman e Langeard, 1980; Edvardsson e Olsson, 1996; Larsson e Bowen, 1989), a inovação de serviços pode também ser classificada em inovação de serviços interativos e inovação de suporte.

Inovação de serviços interativos: Refere-se ao valor em si, criando mudanças iniciadas pela empresa prestadora de serviços para o conceito de serviço, e projetada para extrair respostas cognitivas, afetivas e comportamentais dos consumidores/clientes que interagem com a nova proposta de valor ou conceito de serviço. Na verdade, a orientação para o cliente aumenta a inovação de serviço (Matsuo, 2006). Quando é oferecido um novo serviço, o cliente responde por reconhecer e atualizar o valor potencial das novas ofertas de serviços (Michel, *et al.* 2008). A inovação de serviços interativo é composta por três elementos simultâneos vividos pelo cliente:

- Imagem ou oferta relacionada com mudanças (novos e/ou melhorias de uma oferta de serviço);
- Prestação de serviços relacionados com as mudanças (caminhos novos e/ou aperfeiçoados, de prestação de serviços); e
- Personalização relacionados com as mudanças (opções de personalização para atender às necessidades dos consumidores/clientes especializados).

Relativamente à **Inovação de suporte**, esta refere-se ao valor indireto, através da criação de mudanças no *back-end* que suportam a nova proposta de valor. Aspectos favoráveis à inovação que indiretamente criam valor para a empresa e seus clientes são fundamentais para garantir um fluxo ininterrupto do núcleo e serviços de apoio ao consumidor/cliente (Martin *et al.* 1999) e pode influenciar a adoção potencial de uma inovação (Gatignon e Robertson, 1989; Stoneman e Ireland, 1983).

À semelhança da inovação interativa, a inovação de suporte é composta por três elementos simultâneos de mudança:

- Mudanças relacionadas com a produção de serviços (identificação e integração de recursos novos e/ou melhorados no processo de produção de serviços);
- Mudanças relacionadas com contratações;
- Alterações da qualidade dos serviços relacionados (novos e/ou melhorados iniciativas para melhorar a qualidade de serviço) (Carman e Langeard,1980, Edvardson e Olsson, 1996, Larsson e Bowen 1989, citado por Salunke *et al.*, 2012).

2.4. As Gerações dos Estudos sobre Inovação nos Serviços

A inovação nos serviços envolve quatro perspectivas teóricas diferentes: omissão, assimilação, demarcação e síntese, (Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj, 1998; Coombs e Miles, 2000; Droege *et al.* 2009) que serão explicados de seguida.

Omissão: Até aos anos “80”, pode dizer-se que foi empreendida pouca investigação sobre a temática da inovação nos serviços ou mesmo sobre os serviços em geral, apesar das análises de Fuchs (1968) e de Bell (1973) (citados em Salter e Tether, 2006) anunciarem a passagem das economias avançadas para economias predominantemente “pós-industriais” ou “economias de serviços”. Segundo Miles (2000: 371) os estudos sobre inovação nos serviços tiveram um longo período de “status de Cinderela, (...) sendo marginalizada e negligenciada”.

Segundo Salter e Tether (2006), esta perspectiva da “omissão” permanece ainda, em termos gerais, como a visão dominante; mesmo no interior da área dos estudos sobre inovação, a investigação sobre a inovação nos serviços, embora com um crescimento recente assinalável, persiste uma linha de investigação relativamente secundária de trabalho, recebendo provavelmente menos atenção do que áreas como a biotecnologia ou a nanotecnologia.

Assimilação: A partir do início dos anos “80”, o crescimento sustentado dos serviços nas economias ocidentais (e a respetiva regressão do sector industrial) fez com que alguns investigadores se lançassem na investigação deste sector económico. Esta fase da investigação era caracterizada essencialmente pela tentativa de estudar a inovação nos serviços usando as ferramentas conceptuais desenvolvidas para compreender a inovação (tecnológica) na indústria.

Nesta perspetiva da “assimilação”, um esforço particularmente notável no sentido do desenvolvimento de uma teoria da inovação nos serviços foi efetuado por Barras (1986a, 1986b e 1990). Uma outra importante iniciativa para “assimilar” os serviços nos estudos sobre inovação, usando os conceitos e as ferramentas existentes, foi a de Miozzo e Soete (2001), através da adaptação da taxonomia de Pavitt para o caso dos serviços.

Demarcação: Emergiu principalmente após os anos 90 do século XX, muita desta investigação focalizou-se na inovação organizacional, na inovação em serviços intensivos em conhecimento (SIC) (adaptação do acrónimo KIBS - *Knowledge-Intensive Business Services*) - tais como, empresas de consultoria de gestão, de engenharia, projeto e design, entre outras - e onde o papel da tecnologia (*hard technologies*) era menos saliente do que nas atividades industriais.

Pelo menos no início, esta linha da investigação argumentava que a produção de serviços era consideravelmente diferente da produção de bens industriais e que, conseqüentemente, seria inadequado estudar a inovação nos serviços meramente adaptando as ferramentas conceptuais e empíricas utilizadas para os estudos na indústria, como era a prática da tradição de “assimilação”. Alternativamente, esta linha de investigação reivindicou o desenvolvimento de conceitos e medidas mais sensíveis às “peculiaridades” dos serviços, sobretudo que considerassem a intangibilidade, a grande dependência nas pessoas e os elevados níveis de interação.

Esta proposta de orientação da investigação causou algumas reações, nomeadamente, as de Drejer (2004) que referia que o conceito da inovação deve envolver pelo menos um elemento de mudança tecnológica e não se devia alargar o conceito de inovação a todo o tipo de mudança organizacional. Estas e outras posições abrem a perspetiva para a

consideração objetiva de complementaridades, principalmente entre as formas tecnológicas e organizacionais da inovação. É o esboçar da via de “síntese”.

Síntese: A grande maioria da comunidade académica e outros investigadores da área de estudos sobre a inovação nos serviços subscreve hoje a aproximação de “síntese”, que faz destacar a atual complexidade e o carácter multidimensional quer da produção de serviços quer da produção industrial, incluindo a crescente interpenetração entre os serviços e a indústria e a focalização de ambos os setores, não tanto na produção de “bens” e de “serviços”, mas mais na procura de “soluções” e na criação de valor. Esta deslocação na ênfase requer a utilização de muitos conceitos e teorias externas ao campo tradicional dos estudos sobre inovação, incluindo o comportamento organizacional, as técnicas de “redes sociais”, o marketing, as estratégias de comunicação, entre outros.

Pode afirmar-se que a maioria dos investigadores sobre inovação nos serviços, incluindo os investigadores proponentes da via de “demarcação” reivindica hoje a sua inserção na vertente de “síntese” (Salter e Tether, 2006) que, como se referiu, procura combinar a lógica dos estudos tradicionais da inovação (tecnológica) com a sucedida dos estudos assentes especificamente na noção de serviço, assim como, explorar a hipótese de convergência entre indústria e serviços. O trabalho de Gallouj e Weinstein (1997) é apontado como iniciador desta orientação

Estas várias contribuições podem ser resumidas num quadro simples (Quadro nº 1) que suportará a posterior análise do modelo de Barras e do modelo de Bilderbeek.

Quadro nº1 - Gerações e Principais Teorias e Modelos de Inovação nos Serviços

GERAÇÕES (Inovação nos Serviços) Taxonomias e Modelos	TAXONOMIAS (Inovação)	TAXONOMIAS (Sectoriais)	MODELOS
OMISSÃO Antes dos anos "80" Bell, 1973; Fuchs, 1978; Gershuny, 1978			
ASSIMILAÇÃO Pós anos "80" Abordagens "Tecnológicas"	Classificação (CIS 2, CIS3 e CIS 4)	•Evangelista (2000) •Miozzo e Soete (2001) Ambas segundo a taxonomia de Pavitt	Modelo do Ciclo do Produto Invertido (Barras, 1986a e 1990)
DEMARCAÇÃO Pós anos "90" Abordagens "Baseadas nos Serviços"	Tipologias de inovação para tipos específicos de serviços (ex: consultoria - Gallouj, 1991)		
SÍNTESE Finais dos anos "90" Abordagens "Integradoras"	•Modos de inovação (modelo de características- Gallouj e Weinstein) •Padrões de inovação (Bilderbeek <i>et al.</i> , 1998)		Modelo de Quatro Dimensões ("4D") (Bilderbeek <i>et al.</i> , 1998)

Fonte: Barata (2011)

2.5 Modelos de Inovação nos Serviços

A análise da inovação nos serviços, para além de poder ser assimilada a partir das teorias gerais da inovação, beneficia das teorias da inovação nos serviços, de que são exemplos essenciais o modelo do "ciclo invertido" de Barras (1986) e o modelo de "Quatro Dimensões" ("4D") de Bilderbeek *et al.* (1998), que serão desenvolvidas nos pontos seguintes.

2.5.1. Modelo do "Ciclo Invertido" de Barras

O modelo do "ciclo invertido" de Barras (1986) propõe que a utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação faça com que o ciclo de vida da inovação nos serviços seja inverso ao ciclo de vida da inovação na indústria (tal como é proposto por Abernathy e Utterback (1988), partindo da inovação de processos incremental e radical para a inovação de produto).

A característica da interatividade está presente no modelo de Barras devido não somente às condições de mudança constantes das condições tecnológicas, de mercado, organizacionais e institucionais, mas também pelo facto de as empresas do setor adotante atuarem num mercado caracterizado por aspetos como a informação imperfeita e as expectativas incertas acerca dessas mudanças.

Esta análise harmoniza a teoria linear do *demand-pull* e do *technology-push*, já que as empresas atuarão num contexto instável caracterizado, por um lado, pelas oportunidades tecnológicas e pela implementação de capacidades possibilitadoras de captação de valor e, por outro, pelas condições dos seus concorrentes e pelas disposições institucionais dos sectores em que atuam.

O modelo do “ciclo invertido” de Barras (1986) foi posteriormente melhorado por outros autores, nomeadamente Gallouj e Gallouj (1997), dando origem a diferentes abordagens que são analisadas de seguida:

- i) As abordagens tecnicistas centradas sobre a análise da introdução de equipamentos e sistemas tecnológicos;
- ii) As abordagens baseada nos serviços, que colocam a ênfase sobre as especificidades dos serviços; e
- iii) As abordagens integradoras, cujo objetivo reside na convergência e complementaridade entre os dois tipos de análise referidas acima.

i) A abordagem tecnicista

A abordagem tecnicista é a que domina a maioria dos estudos empíricos sobre inovação em serviços. Esta abordagem associa a inovação à introdução de sistemas técnicos (equipamentos, materiais, comunicação) nas empresas. Assim, a análise da inovação em serviços não seria a análise de um processo de inovação em si, mas o estudo do processo de difusão de inovações tecnológicas da indústria para o setor dos serviços (Gallouj e Gallouj, 1997).

A principal tentativa de sistematização desta abordagem foi proposta inicialmente por Barras (1986). Num primeiro momento, a introdução de nova tecnologia, ao invés de

causar impacto radical e lucros extraordinários, no sentido schumpeteriano, levaria apenas ao aumento da eficiência na prestação de serviços existentes. Seria, portanto, uma fase inicial de inovações incrementais destinadas à melhoria da eficiência. No segundo estágio do ciclo, Barras (1986) aponta que as inovações seriam ainda incrementais, mas já voltadas para melhorias na qualidade do serviço. No estágio final, quando o processo de difusão tecnológica estaria na sua fase mais avançada, então a tecnologia levaria à constituição de novos serviços (inovações radicais) ou recombinações de serviços já existentes.

Embora o propósito, explicado no título do seu artigo (*Innovating in reverse: services and the reverse product cycle*), tenha sido o de construir uma teoria da inovação dos serviços, o modelo do “ciclo invertido” acaba por reforçar a concepção de que a indústria é o “locus” da inovação e os casos analisados reforçam a sua caracterização como um modelo de análise dos impactos da tecnologia da informação sobre os serviços (Gallouj, 1998).

Ainda dentro desta abordagem, apresenta-se a análise taxonômica das trajetórias tecnológicas. Proposta por Lakshmanan (1989), esta análise das trajetórias tecnológicas e institucionais nos serviços, identifica os seguintes tipos de serviços: os *service-dispensing activities*, os *task-interactive services* (tipo de serviços onde se enquadram os serviços de Auditoria e Consultoria Financeira) e ainda, os *personal interactive services*. A trajetória tecnológica nas atividades de *service-dispensing activities* (distribuição, telecomunicações, indústria de *fast-food*, entre outros) é caracterizada pela tendência do aumento da mecanização e exploração de economias de escala. A trajetória das *task-interactive services* nas *service-dispensing activities* (contabilidade, serviços legais e financeiros) e os *personal interactive services* (saúde e segurança social) são baseados principalmente na adoção e no uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e destinam-se a reduzir a comunicação e os custos de informação assimétrica.

Segundo Lakshmanan (1989: 76), “ (...) na evolução dos serviços, a mudança técnica e a mudança institucional são importantes e têm que ser vistos juntos numa maneira interativa e dinâmica.”

ii) Abordagem baseada nos serviços

A abordagem baseada nos serviços, embora não minimize as inovações de carácter tecnológico, vem colocar a ênfase na questão das inovações não tecnológicas, aproximando-se do conceito de inovação de Schumpeter (1934). As abordagens baseadas nos serviços podem ser analisadas segundo os seguintes tipos de inovação (Gallouj e Gallouj, 1997):

- Inovações *ad hoc*;
- Inovações de formalização;
- Inovação por antecipação; e
- Inovações à medida.

A **inovação *ad hoc*** enquadra-se no âmbito da relação que se estabelece entre o cliente e o prestador do serviço, sendo que a inovação se processará pela conjugação de esforços orientados para a aplicação de conhecimentos resultantes da experiência acumulada, encaminhando-os para a produção de diferentes e audazes inovações. Este tipo de inovação é muito frequente e torna-se proeminente nas atividades de Auditoria e Consultoria Financeira, na medida em que o cliente coopera na produção de novo conhecimento e reforça as competências que terão de ser codificadas e formalizadas.

Devido à natureza da relação que se estabelece entre o prestador do serviço e o seu cliente, poder-se-á colocar a questão quer da adequação da inovação, quer do problema da sua reprodução. Sundbo e Gallouj (1999) alegam que, embora uma inovação não seja reprodutível, é possível que indiretamente o seja, através da codificação e formalização de parte da experiência e da competência desenvolvida e construída numa solução particular.

As **inovações de formalização** equivalem a especificações de funções de serviço escassas ou não formalizadas anteriormente (funções essas que podem derivar das inovações *ad hoc*); o processo de formalização facilita a reprodução futura da inovação e enriquece a memória da empresa. Este tipo de inovações está presente no setor dos serviços quando, como referem Gallouj e Weinstein (1997: 537-556), são descritas

como um meio de “(...) *formalizar as características do serviço, ordenando-as de modo a especificá-las, tornando-as menos indefinidas ao concretizá-las, conferindo-lhes assim uma forma (...)*”.

A **inovação por antecipação** está relacionada com a detecção de uma necessidade não satisfeita do cliente/ falha do mercado. Corresponde à aquisição de conhecimento relevante para a solução de problemas ou satisfação de necessidades antecipadas (tendo em conta as tendências tecnológicas, económicas, sociais e institucionais). Este tipo de inovação está presente no sector de Auditoria e Consultoria Financeira, tanto no âmbito do planeamento e na prospeção de novos mercados como na criação de novas oportunidades de intervenção.

Por fim, salientam-se as **inovações à medida**. Neste tipo de inovação, os serviços são feitos à medida das necessidades da procura e de acordo com as especificações dos clientes. Este tipo de inovações ocorre em pequenas empresas e em serviços de natureza operacional.

iii) A abordagem integradora

A abordagem integradora procura conciliar bens e serviços, integrando-os definitivamente numa teoria da inovação. Mesmo salientando as especificidades dos serviços, a abordagem integradora considera que a inovação envolve características genéricas, em que a ênfase recairá sobre especificidades da manufatura ou dos serviços de acordo com a intensidade da relação consumidor-produtor verificada no mercado específico em análise (Gallouj e Gallouj, 1997).

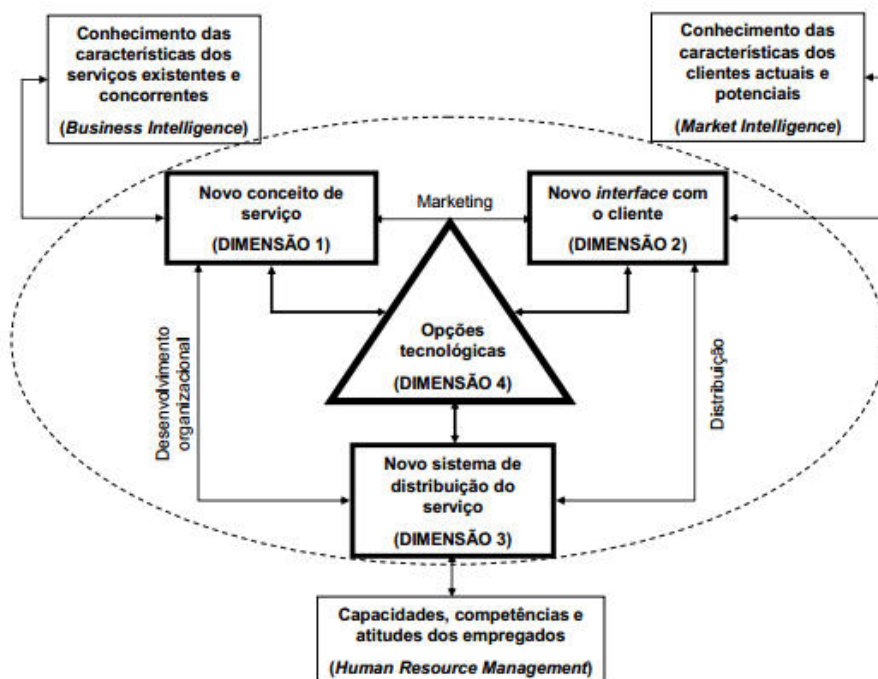
Conforme esclarece Hauknes (1998: 28), esta abordagem sustenta que “*existe um processo de convergência ao longo de um tempo contínuo entre a manufatura e os serviços*”. Como consequência, estabelecem-se características funcionais que podem ser extensivas a produtos e serviços e a partir delas as tipologias das inovações que permitem acolher a indústria e serviços.

2.5.2. Modelo de Bilderbeek

O modelo de Bilderbeek preconiza que muitas das inovações são fruto das relações de coprodução entre o prestador do serviço e os seus clientes e que outras são fruto da introdução de novas tecnologias de comunicação e informação (Bilderbeek *et al.*, 1998).

Este modelo (designado também por modelo 4D) considera quatro dimensões com diferentes pesos relativos e formas de interligação que permitem mapear e caracterizar as diferentes inovações de serviço, como apresentado na Figura nº 2.

Figura nº2 - O Modelo 4D da Inovação nos Serviços de Bilderbeek



Fonte: Bilderbeek *et al.*(1998:11)

A dimensão 1, o “novo conceito de serviço”, está frequentemente associada à componente intangível do processo de inovação nos serviços, ou seja, encontra-se associada a uma nova ideia ou um novo conceito sobre como “organizar a solução para um problema”. Esta dimensão relaciona-se com as outras dimensões, já que a “inovação conceptual” pode, por exemplo, basear-se nas novas oportunidades de organização do processo de produção do serviço ou na forma como o cliente é envolvido no próprio processo de produção ou ainda em novas oportunidades tecnológicas.

Na dimensão 2, o “novo interface com o cliente”, relaciona-se com a conceção do quadro das relações empresa/cliente. Este interface constitui o lugar onde se desenvolvem muitas inovações de serviço: “(...) a comunicação entre os prestadores de serviços e os clientes constitui uma importante área de inovação de serviço” (den Hertog e Bilderbeek, 1997: 6).

A dimensão 3, o “novo sistema de distribuição e organização”, está intimamente ligado à dimensão anterior. A distribuição é um tipo específico de interação com o cliente ao longo da cadeia (assim como, as transações financeiras, o serviço pós-venda, etc.). Contudo, esta dimensão refere-se mais explicitamente às formas internas organizacionais que devem ser geridas para permitir aos trabalhadores realizarem as suas funções de forma adequada e desenvolverem serviços inovadores – “como capacitar os funcionários” (Hertog e Bilderbeek, 1997:7).

Por último, na dimensão 4, as “novas opções tecnológicas” referem-se à contribuição da tecnologia para a inovação nos serviços. Segundo os autores desta concepção: “Claramente, a inovação do serviço é possível sem a inovação tecnológica; tecnologia nem sempre é uma dimensão. No entanto, na prática, há uma vasta gama de inter-relações entre a «tecnologia» e «inovação de serviços», variando de tecnologia, principalmente desempenhando um papel de facilitar ou fator inibitório, para algo muito mais perto de supply-push, tecnologia orientada para a inovação” (Hertog e Bilderbeek, 1997:7-8).

2.6. Fatores de Sucesso da Inovação nos Serviços

O paradigma *Structure-conduct-performance* (SCP), a partir da literatura de economia industrial (Panagiotou, 2006; Scherer, 1996), prediz que o desempenho da empresa é determinado pela sua conduta, em particular, pela capacidade de inovação. Segundo este paradigma, a conduta da empresa é influenciada pela estrutura de mercado (Lusch e Laczniak, 1989), onde “estrutura” refere-se à noção de ambiente operacional de uma empresa (Jong e Brouwer, 1999). As condições e/ou clima onde se insere a empresa não estão sob controlo da mesma, tais como o grau de concentração da indústria, a

regulamentação do mercado e da concorrência e as condições de entrada e saída (Davis e Haltiwanger, 1999).

A importância do contacto com o cliente e a experiência que permite a compreensão da exigência do cliente e as implicações no projeto de inovação do serviço é bem conhecida na literatura de serviços (Lievens e Moenaert, 2000; Ostrom *et al.*, 2010; Spohrer e Maglio, 2008). Na verdade, para serem bem-sucedidas as empresas devem ouvir as exigências dos clientes, procurando antecipar e desenvolver serviços inovadores de valor acrescentado que impulsione o mercado (oferecer valor superior ao cliente) (Chapman *et al.*, 2003; Kandampully, 2002; Magnusson *et al.*, 2003), sendo este o núcleo da teoria da gestão de serviços (Sundbo, 1997).

A teoria de *market-pull* fornece, assim, suporte às empresas de serviços para que criem inovações de serviços bem-sucedidas com base na exigência do cliente e ações dos concorrentes. Além disso, as vantagens intangíveis e não-replicáveis criadas por redes baseadas no conhecimento (redes de cooperação) devem permitir a implementação bem-sucedida de inovações de serviços (Godin, 2006; Thakur e Hale, 2012).

Às empresas de serviços compete reconhecer a necessidade de desenvolver novos serviços para satisfazer a procura dos clientes em tempo hábil e ágil (Alam, 2002; Kelly e Storey, 2000; Lovelock, Patterson, e Walker, 2001); uma essência da teoria da força do mercado de inovação. De acordo com o modelo de *market-pull*, o estímulo à inovação vem da necessidade da sociedade ou de determinada secção do mercado (Godin, 2006; Thakur e Hale, 2012). O paradigma S-C-P em conjunto teoriza que as condições de mercado, tais como a procura dos clientes e da concorrência, dirigem o comportamento da empresa.

Assim, pode afirmar-se que os fatores que influenciam o sucesso da inovação nos serviços são endógenos (ou seja, que estão sob o controlo da empresa) e exógenos (isto é, que não são controláveis pela empresa) (Thakur e Hale, 2012).

2.7. Barreiras à Inovação nos Serviços

A inovação nos serviços, novos serviços e /ou novas formas de prestação de serviços encontram certas barreiras. Greis *et al.* (1995) notam que as empresas norte-americanas relatam nos seus regulamentos algumas das principais barreiras à inovação de serviços de sucesso, tais como, a falta de experiência, os custos financeiros, a falta de capital humano, a cultura corporativa rígida, o risco de imitação e regulamentações governamentais.

O custo da inovação, as habilidades pessoais, a cultura corporativa e os regulamentos governamentais podem impedir a inovação de serviços. Esses impedimentos podem ser agrupados em três grupos principais: (1) obstáculos económicos, (2) obstáculos internos (3) e obstáculos externos.

Fatores que não estão apenas sob o controlo da empresa podem afetar muitas vezes estrategicamente os recursos financeiros. Por exemplo, as mudanças estratégicas e táticas determinadas por um conselho de administração, a perda de receitas em consequência de um fraco nível de vendas (devido por exemplo a desastres naturais) ou as flutuações das ações no mercado, podem afetar os recursos disponíveis de uma unidade de negócios (Thakur e Hale, 2012).

Os fatores económicos representam os recursos financeiros de uma empresa que têm um maior impacto sobre a sua inovação de serviços do que outros recursos internos da empresa. Sundbo e Gallouj (1999) indicam que as dificuldades financeiras são um obstáculo importante no processo de desenvolvimento do serviço. Contudo, de acordo com Kim Gravell da Cardinal Health, a contenção de custos é um desafio e uma oportunidade para a inovação de serviços (Ostrom *et al.*, 2010).

Fatores internos são aqueles sobre os quais a empresa tem controlo ou estão relacionados com as habilidades da própria empresa. Alguns impedimentos internos para a inovação são, por exemplo, a falta de pessoal qualificado da empresa, a falta de formação em gestão da inovação e a rigidez cultural à mudança.

A falta de investimento no capital humano é um exemplo de impedimento interno, as empresas muitas vezes não investem na formação dos seus colaboradores, deixando de

maximizar um recurso estratégico (Ireland, *et al.* 2002). A falta de investimento neste tipo de capital pode limitar a capacidade de gestão de recursos humanos necessárias para implementar eficazmente as inovações de serviço. (Thakur e Hale, 2012).

Quanto aos fatores externos, estes são definidos como aqueles fatores que estão fora do controlo da empresa, como o risco de imitação e restrições regulamentares que impedem a inovação de serviços. O risco de imitação é a incapacidade da empresa de proteger a inovação contra a imitação pelos concorrentes após o lançamento. O risco de imitação é significativo para as empresas de serviços, porque as inovações de serviços são simples e incrementais, tornando fácil a sua imitação. Condicionalismos regulamentares, incluindo as regulamentações governamentais sobre as empresas de serviços, podem também impedir as empresas de inovar (Thakur e Hale, 2012).

Para além dos fatores inibitórios apresentados anteriormente, é essencial para as empresas conhecerem determinados aspetos que podem potenciar a inovação. Simantob e Lippi (2003: 51) apresentam alguns aspetos que podem inibir a inovação:

➤ **Aspetos comportamentais:** o que mais inibe a inovação é a crítica e a punição. As empresas precisam de aprender a aceitar o fracasso e para isso devem partir do pressuposto que os seus colaboradores são honestos, esforçados e competentes;

➤ **Aspetos de gestão:** um grande investimento anterior que não tenha dado resultados reduz a predisposição da empresa de apoiar outro projeto. Também a associação de inovação a despedimentos cria um ambiente de insegurança. Novas matérias-primas podem alterar significativamente o custo dos produtos e podem impedir a inovação, bem como incidentes que alterem o funcionamento normal da organização. O tempo de maturação do projeto constitui outro importante e adverso fator: quanto maior for o prazo de retorno, maior tende a ser a resistência ao projeto;

➤ **Aspetos conjunturais:** a incerteza política e económica é também uma causa frequente de inibição da inovação, uma vez que as empresas necessitam de ter alguma previsibilidade do comportamento futuro da micro e macroeconomia. Quando o cenário é excessivamente volátil, as empresas, em geral, tendem a investir menos em I&D.

2.8. Síntese

A inovação de serviço apresenta diferentes características, que estão associadas às funções que estes desenvolvem. As inovações de serviço surgem no processo da prestação de serviço sob a base de melhor adaptar a oferta às necessidades de cada cliente e só posteriormente é que são reconhecidas como inovações.

A inovação é uma forma eficaz de impulsionar o crescimento e a rentabilidade nas empresas de serviços, contribuindo para a criação de valor, tanto para as empresas como para os clientes. A inovação de serviços compreende a inovação interativa e a inovação de suporte. A primeira refere-se ao valor criado nas mudanças iniciadas pela empresa para o conceito de serviço a fim de obter respostas comportamentais dos consumidores. A segunda refere-se aos aspetos de suporte à inovação, que indiretamente criam valor para a empresa e para os clientes e que podem influenciar a potencial adoção de uma inovação.

Em relação aos modelos de inovação, salienta-se o ciclo invertido de Barras (1986), em que o autor propõe que a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação determina que o ciclo de vida da inovação nos serviços seja inverso ao ciclo de vida da inovação na indústria.

Seguindo Gallouj e Gallouj (1997), distinguem-se ainda três tipos de análise da inovação nos serviços: as abordagens tecnicistas centradas sobre a análise da introdução de equipamentos e sistemas tecnológicos; as abordagens baseadas nos serviços, que colocam a ênfase sobre as especificidades dos serviços e as abordagens integradoras, cujo objetivo reside na convergência e complementaridade entre os dois tipos de análise referidas acima.

Neste contexto, o modelo de Bilderbeek *et al.* (1998), acrescenta que muitas das inovações são fruto das relações entre o prestador de serviço e o cliente e que outras são fruto da introdução de novas tecnologias de comunicação e informação. Através do modelo “4D” pode-se verificar os diferentes pesos relativos e formas de interligação que permitem mapear e caracterizar as diferentes inovações de serviços.

Por fim, é importante considerar os principais obstáculos à inovação, destacando a falta de experiência, de gestão e a falta de trabalho qualificado. Também o custo, as habilidades pessoais, a cultura corporativa e as regulamentações governamentais podem ser considerados fatores impeditivos da inovação de serviços.

Em geral, os fatores que representam os recursos financeiros de uma empresa têm um impacto sobre a sua inovação de serviços mais forte do que outros recursos internos da empresa.

Como fator facilitador do processo de inovação, destaca-se um ambiente empresarial que permita a colaboração dos seus colaboradores nos processos de decisão, que incentive a partilha de informação e a pró-atividade. Também o uso eficiente de meios tecnológicos pode permitir incubação de conhecimento, a transmissão de conhecimento e a propensão para a inovação.

CAPÍTULO 3: A Cooperação para a Inovação Empresarial

3.1. Enquadramento

Enquanto processo, a inovação une cada vez mais as organizações através do uso de redes mais amplas (Tidd e Bessant, 2009). Interligar os serviços das organizações através de atividades de inovação cooperativa, significa uma participação ativa em I&D, coligações estratégicas e outros processos organizacionais colaborativos menos formais, para desenvolver projetos de inovação com outras organizações. A inovação cooperativa através de uma rede de serviços significa que as pessoas conversam, partilham, constroem e lançam ideias que posteriormente irão tornar-se em serviços novos ou renovados (Tether, 2002; Hidalgo e D'Alvano, 2013).

A cooperação é considerada um estímulo à inovação, na medida em que se espera que traga vários benefícios, tais como, a obtenção de economias de escala, a redução da incerteza, acesso a novos mercados ou acesso a conhecimentos adicionais (Peters e Becker, 1998; Hagedoorn, 1993; Miotti e Sachwald, 2003).

A cooperação para as atividades tradicionais de I&D tem sido amplamente investigada, principalmente no setor da indústria (Tether, 2002; Barge-Gil, 2010). Para além da cooperação formal, informações de partes internas e externas também desempenham um papel crítico na transferência de conhecimento e, conseqüentemente influenciam a capacidade da empresa de inovar (Linton, 2000; Mention, 2011).

De acordo com um estudo do Eurostat (Eurostat, 2008) 26% das empresas inovadoras estavam envolvidas em cooperação com outras empresas, universidades, institutos de pesquisa públicos, fornecedores, clientes e concorrentes na União Europeia. Nos Estados-membros, os parceiros de cooperação mais comuns foram os fornecedores, seguidos por clientes (respetivamente, 17% e 14% de empresas inovadoras), enquanto a cooperação menos comum ocorreu com as universidades e instituições de investigação (9%).

O uso de fontes de informação na UE também varia significativamente, dependendo do tipo de fonte considerada (Mention, 2011). Embora o nível de cooperação global para as

atividades de inovação seja semelhante nos setores dos serviços e da indústria transformadora, discrepâncias significativas podem ser observadas na escolha dos acordos de cooperação e nas fontes de informação de origem entre esses setores. A cooperação dentro do grupo ou com os concorrentes ocorre mais frequentemente em empresas de serviços do que na indústria de transformação, enquanto o oposto é observado para a cooperação com as universidades e informações obtidas a partir de fontes científicas (Mention, 2011).

Neste contexto, torna-se importante clarificar a noção de cooperação.

3.2. Noção de Cooperação

A literatura sobre a cooperação é solidamente construída em muitos fundamentos teóricos, das áreas da economia, da gestão e da sociologia (Child, *et al.* 2005; Smith, *et al.* 1995). É, no entanto, difícil encontrar uma definição clara e precisa. Muitas vezes, e incorretamente, os termos de cooperação e colaboração são usados como sinónimos. Num sentido amplo, cooperar quer dizer unir e coordenar os meios e os esforços de cada um numa atividade ou objetivo comum, com vista à obtenção de um resultado esperado por todos ou por uma determinada parte. Por sua vez, colaborar refere-se a trabalhar em conjunto com outra(s) pessoa(s) para realizar um trabalho, uma obra ou um projeto.

A cooperação entre empresas tem surgido como uma estratégia alternativa para as mesmas que, devido a determinadas limitações de carácter dimensional, económico e/ou tecnológico, não conseguem dispor a curto prazo dos recursos necessários para alcançar atividades chave.

Nas últimas décadas, com o aumento da concorrência, a cooperação entre organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências isoladamente. No momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente os seus objetivos e obter ganhos, a cooperação entre elas desenvolve-se. Pode, então afirmar-se que a cooperação decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autónomas para a prossecução de objetivos individuais e coletivos (Schermerhorn, 1975).

Hagedoorn (1993) propõe para a cooperação empresarial uma definição suficientemente ampla, rejeitando que as empresas cooperantes sejam controladas por uma mesma entidade. Neste sentido considera que os acordos de cooperação têm por base interesses comuns entre parceiros independentes.

Para Kanter (1994), este tipo de cooperação tem que envolver necessariamente a criação de valor novo e não constituir apenas uma mera relação de troca, isto é, obter qualquer coisa pelos recursos que se colocaram à disposição da cooperação.

Dodgson, citado em Barañano (1995: 5), entende que a cooperação empresarial é "*qualquer atividade onde dois ou mais parceiros contribuem com recursos diferentes e com know-how para objetivos complementares acordados*". Nesta definição está incluído qualquer tipo de acordo de cooperação, exceto aqueles que comportam apenas transferência de conhecimento num só sentido, bem como fusões e aquisições.

Lee e Mulford (1990) e Das e Teng (2000) concluem também que a principal razão para as empresas formarem acordos de cooperação é a procura de recursos para assegurar a sua própria sobrevivência. Para Morrison e Mezentseff (1997) a cooperação permite ter acesso a capacidades e recursos de outras empresas, com vista a fortalecer as suas estratégias.

Deste modo a cooperação entre empresas é vista como um meio para ganhar uma significativa presença em novos mercados e alcançar uma grande penetração em mercados internacionais. Como argumentam Merchant e Schendel (2000), de facto, as empresas, através da cooperação/parcerias, podem entrar em novos mercados nacionais e internacionais, ter acesso a novos recursos, produtos ou processos tecnológicos, bem como aumentar a qualidade e outros meios de forma a acrescentar valor ao seus produtos e/ou serviços (Johnson e Houston, 2000; Macnabb e O'Neill, 1996).

Outra definição mais recente relativa à cooperação para a inovação é a que se encontra no inquérito comunitário (CIS 2012: 11), segundo o qual "*A cooperação para a inovação consiste na participação em projetos de inovação com outras empresas ou instituições. A cooperação não implica que ambos os parceiros retirem benefícios*

comerciais. A simples contratação ao exterior, sem qualquer participação ativa na empresa, não é considerada cooperação”.

A relativa flexibilidade dos acordos de cooperação tem sido destacada como uma das principais razões para a sua notável evolução desde os anos 80 (Miotti e Sachwald, 2003; Brito, 2005) Eiriz e Farhangmehr (2003) adiantam que a cooperação empresarial pode ser dividida nos seguintes domínios: comercial, técnico e de produção e, por último, financeiro. Enquanto o primeiro é constituído por alianças estratégicas como, por exemplo, acordos de distribuição ou de representação que têm como objeto a promoção das compras, vendas, distribuição, marketing, entre outros, o domínio técnico e de produção é constituído por parcerias, registo de patentes, entre outros, tendo em vista o desenvolvimento de atividades de produção, recursos humanos e de I&D. No domínio financeiro, o valor de capital envolvido e a integração dos parceiros são os objetivos pelos quais se criam as parcerias, tais como, *Joint-Ventures* e fusões.

3.3. Fatores que Contribuem para a Cooperação

Com o desenvolvimento crescente de novas tecnologias, já segundo Shumpeter (1984), cria-se uma espiral de inovação tecnológica. Cada vez que uma nova tecnologia é copiada pelos concorrentes, aquela vantagem competitiva é reduzida e atinge-se um novo patamar de conhecimento tecnológico, gerando a necessidade de inovação e o surgimento de novos produtos e serviços. Desta forma, as empresas que não participam neste espiral tecnológico, ficam estagnadas e bloqueadas tecnologicamente. As empresas organizadas em rede, que desenvolvem tecnologia em parceria aumentam a sua vantagem competitiva em relação às demais.

A forma como as empresas estão organizadas, o ambiente em que se encontram inseridas e a maneira como se interrelacionam com este são fatores determinantes da sua competitividade perante o mercado.

Um dos objetivos que leva a que empresas atuem de forma interligada é procurar, na sua atuação conjunta vantagens competitivas nas funções que agregam mais valor ao seu produto. Segundo Porter (1989), estes pontos são a pesquisa e desenvolvimento,

logística de aquisição, produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing.

Embora Zajac e Olsen (1993) reconheçam o comportamento cooperativo na articulação de esforços para criar valor na perspectiva de valor da transação, também identificam as tensões entre os agentes. Estes autores apontam que as principais questões são como estimar o valor esperado ao longo da duração esperada da estratégia inter-organizacional, como criar esse valor com a empresa parceira e, finalmente, como aclamar esse valor.

Para Parkhe (1993), a cooperação prevalece se o valor esperado é superior ao valor criado individualmente. As empresas que cooperam umas com as outras perseguem interesses mutuamente compatíveis e realizam um conjunto de objetivos individuais.

Os acordos de cooperação possibilitam um certo domínio sobre algumas forças competitivas que afetam a posição das empresas no mercado, embora na prática estejam sujeitos a eventuais sanções decorrentes da legislação de defesa da concorrência (Porter e Fuller, 1996). De facto, os acordos a montante ou jusante da cadeia de valor podem permitir algum controlo sobre o poder negocial de fornecedores e clientes. Também a cooperação entre empresas concorrentes (principalmente as de maior dimensão), podem criar barreiras à entrada e influenciar o nível de concorrência dentro da própria indústria.

Deste modo, pode-se constatar, segundo Sierra (1995), que as principais razões que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica são: a penetração num novo mercado; a competição via tecnologia, a pesquisa e desenvolvimento; a maior inovação e rapidez na introdução de um novo produto no mercado; o aumento do poder de competitividade; a competição via integração de tecnologia e mercado; a construção de competências de classe mundial; o estabelecimento de padrões globais; o rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos económicos e a oportunidade de negócios a nível mundial ligados ao meio ambiente.

Assim, os benefícios da cooperação entre empresas, segundo Brito (1997), podem agrupar-se em duas categorias:

- **Operacionais:** se afetam diretamente a eficiência com que as atividades das empresas envolvidas são desenvolvidas;
- **Estratégicos:** se se traduzem um reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas no acordo.

Ainda segundo o mesmo autor, nas vantagens da cooperação operacional, salientam-se as vantagens relativamente aos meios de financiamento, permitindo que cada empresa invista menos do que seria expectável para realizar o mesmo projeto isoladamente, além de que o acesso ao crédito pode ser facilitado e mais adequado. Além disso, permite uma redução de custos, através de diversos fatores:

- **Exploração de sinergias:** por meio da utilização de recursos complementares anteriormente subaproveitados;
- **Economias de escala:** já que as empresas vão desenvolver atividades conjuntas, permitindo o aumento da produção e reduções nos custos unitários;
- **Economias de aprendizagem:** uma vez que a empresa ganha experiência na produção de determinados bens, o seu custo unitário tende a baixar, em virtude de processos de aprendizagem e exploração, o que pode ser estimulado por uma melhor coordenação de atividades e de um relacionamento mais ajustado entre empresas.

3.4. Cooperação para a Inovação e Competitividade

No presente século vive-se num contexto onde a competitividade é essencial para a sobrevivência das empresas. A inovação com o fator de competitividade ou de estratégia é cada vez mais global e convergente, criando no âmbito da I&D um novo mundo de oportunidades, melhorando a sustentabilidade a longo prazo das empresas.

Os estudos de Schumpeter (1934) mostram que é através da diversificação e da inovação que as empresas podem obter as suas vantagens competitivas no mercado. Neste sentido, o conceito de competitividade empresarial entende-se como a capacidade de a empresa ser bem-sucedida em mercados concorrenciais, mais precisamente, as empresas competem através da inovação. Quando se associa a competitividade à capacidade da empresa estabelecer e implementar estratégias que permitam desenvolver-se e crescer de forma sustentável, então está-se a considerar a competitividade como sendo um processo (Figueiredo, 2009)

O termo competitividade está também associado ao conceito de vantagem competitiva de Porter (1989), como sendo uma posição sustentável da empresa para enfrentar as forças da concorrência num dado ramo de negócios, de forma a superar os seus rivais em termos de rentabilidade a longo prazo. Desta forma, pode dizer-se que a competitividade está associada à sobrevivência e ao desenvolvimento de uma empresa, implicando um ajustamento no sentido temporal de sustentabilidade.

Hoje em dia, a pressão da competitividade leva as empresas a oferecerem cada vez mais produtos/serviços de melhor qualidade e com melhores condições de venda. Isso pressupõe que a empresa opte por uma melhor utilização dos recursos, sejam eles humanos, financeiros ou naturais. Esta questão envolve decisões estratégicas da própria empresa para ser competitiva. O estudo desenvolvido por Porter (1989) identificou alguns aspetos que as empresas tinham em comum para obter vantagens competitivas, nomeadamente:

- O facto da vantagem competitiva se desenvolver fundamentalmente a partir da inovação e da mudança;

➤ As fontes dessa vantagem têm de ser constantemente aperfeiçoadas e desenvolvidas, valorizando assim a aprendizagem.

Para inovar e aumentar a sua competitividade a empresa deve então:

- **Incentivar criatividade e experimentação:** deve proporcionar aos seus colaboradores um ambiente onde estes possam desenvolver/partilhar ideias e sair de um paradigma estático.
- **Investir em novas tecnologias, I&D e melhorias:** a empresa não deve apenas investir no desenvolvimento de novos produtos, mas também melhorar os processos e produtos existentes; a empresa tem assim melhores hipóteses de se impor num mercado em evolução (Campos, 2012).

Em conclusão, é preciso que os gestores estejam preparados para encorajar e motivar as iniciativas de inovação. É fundamental que os colaboradores se sintam seguros e apoiados nas suas iniciativas de inovação. Os eventuais fracassos e riscos inerentes, assim como os ganhos dos sucessos obtidos, devem ser igualmente partilhados.

Deste modo, a inovação deve cada vez mais resultar de uma abordagem sistemática e programada nas empresas, as quais devem aproveitar não só as sinergias internas como também as bolsas de conhecimento espalhadas pelo mundo, que os avanços tecnológicos (Web) hoje proporcionam e de forma fácil, permitindo a inserção de novos saberes no contexto empresarial e que podem conduzir a novos produtos ou serviços.

3.5. As Redes de Cooperação Empresarial

Diferentes perspetivas teóricas podem ser tidas em consideração para ajudar a explicar as razões de criação de redes de cooperação. Essas perspetivas, apesar de distintas, devem ser vistas como complementares e não como substitutas.

As redes de cooperação estimulam o desenvolvimento de processos interativos de inovação. Criam-se condições para juntar empresas e instituições, para criar e partilhar conhecimento e, conseqüentemente para desenvolver os processos de aprendizagem inerentes à consolidação da capacidade de inovação das empresas (Seufert *et.al.*, 1999).

As relações organizacionais promovidas pelo ambiente em rede facilitam a aprendizagem, contribuindo para o desenvolvimento da inovação. No entendimento de Perrow (1992), as redes de Pequenas e Médias Empresas (PME) permitem uma produção flexível, informações mais diretas, partilham pesquisas de I&D e de mercado, marketing, entre outros.

O contexto de uma rede de cooperação pode facilitar o desenvolvimento das PME, porque apresenta uma maior flexibilidade para a inovação. A pequena estrutura da PME pode proporcionar uma melhor interação entre todas as pessoas da organização, o que contribui para a criação de novos conhecimentos.

O novo paradigma de redes incorpora diferentes competências através da facilidade de relações entre as empresas e privilegia a flexibilidade entre os parceiros, unindo forças para o fortalecimento das PME e, conseqüente, o desenvolvimento a nível local e regional.

As redes de cooperação empresarial surgem de diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Balestrin e Vargas (2004) apresentam quatro tipologias de redes e as suas dimensões:

- **Redes verticais:** refletem a dimensão da hierarquia. Possuem uma clara estrutura hierárquica e geralmente estas relações são semelhantes às estabelecidas entre sede/filial, em que as filiais possuem pouca autonomia jurídica e administrativa;
- **Redes horizontais:** refletem a dimensão da cooperação. As redes de cooperação são constituídas por empresas que preservam a sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta;
- **Redes formais:** refletem a dimensão contratual. São redes formalizadas por meio de termos contratuais como, por exemplo, as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias;

- **Redes informais:** refletem a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os agentes económicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, entre outras). Estas redes permitem trocar experiências e informações e baseiam-se principalmente na confiança entre os atores.

3.6. Síntese

A cooperação entre empresas tem surgido como uma estratégia e isto deve-se essencialmente ao facto de as empresas enfrentarem (quando atuando isoladamente) várias restrições de carácter dimensional, económico e/ou tecnológico. Assim, a cooperação com outras empresas/entidades surge como um estratégia para atingir os seus objetivos individuais/comuns.

Através da cooperação as empresas podem entrar em novos mercados nacionais e internacionais, ter acesso a novos recursos, produtos ou processos tecnológicos, bem como aumentar a qualidade de forma a acrescentar valor aos seus serviços.

A cooperação prevalece se o valor esperado é superior ao valor criado individualmente. Assim, as empresas que cooperam perseguem interesses mutuamente compatíveis e realizam um conjunto de objetivos individuais. Já a cooperação entre empresas concorrentes (principalmente as de maior dimensão) pode criar barreiras à entrada e influenciar o nível de concorrência dentro da própria indústria.

As redes de cooperação estimulam o desenvolvimento de processos interativos de inovação, criando, assim as condições necessárias para juntar as empresas e instituições, a fim de criar e partilhar conhecimento e, desenvolver os processos de aprendizagem inerentes à consolidação da capacidade de inovação das empresas.

CAPÍTULO 4: Estudo de Caso – Inovação e Cooperação nas Empresas do Setor de Contabilidade no Distrito da Guarda

4.1 Enquadramento

O objetivo do presente trabalho consiste em desenvolver uma investigação em torno da inovação e da cooperação procurando compreender a importância destes fatores na atuação de empresas pertencentes à atividade de prestação de serviços de contabilidade no distrito da Guarda. Assim, delineou-se o método de investigação para a parte teórica e prática.

Nos capítulos anteriores deste estudo procedeu-se a uma revisão da literatura sobre a inovação, cooperação e competitividade e a sua importância para o desempenho, em particular, das empresas de serviços.

Neste capítulo é explicada a metodologia de investigação, nomeadamente, a escolha do inquérito implementado para a obtenção de dados, ponderadas as vantagens e as desvantagens associadas ao mesmo. De seguida é feita uma contextualização do setor da contabilidade na região da Guarda. A partir dos dados recolhidos, é feita uma análise descritiva dos mesmos e são estudadas algumas hipóteses. Por fim, discutem-se os resultados obtidos.

4.2. Metodologia de Investigação

Toda a metodologia de investigação deve considerar as seguintes fases: definição de objetivos; desenvolvimento do plano de pesquisa; recolha de dados e, por fim, a análise e interpretação dos resultados.

Como já foi referido, a presente investigação tem como objetivo analisar a importância da inovação e da cooperação como fatores de competitividade das empresas do setor da contabilidade no distrito da Guarda. Mais especificamente pretende-se verificar se as empresas do sector da contabilidade, durante o ano de 2012 e 2013, inovaram. Procura-se desenvolver, um estudo descritivo dos aspetos caracterizadores dos processos de

inovação e cooperação num setor e numa região específicos e, simultaneamente, testar algumas hipóteses acerca da existência de algumas relações causa /efeito.

Relativamente ao desenvolvimento do plano de pesquisa, importa definir a informação necessária e o método de recolha da mesma. Nesta fase, podem ser considerados dois tipos de dados: dados primários, que podem ser obtidos por observação ou questionário, e /ou dados secundários, que já existem e estão disponíveis em relatórios, estudos, publicações. Neste estudo são utilizados dados primários, que resultam das respostas ao inquérito implementado, e dados secundários através do recurso a dados estatísticos disponíveis e que são úteis para compreender melhor a atividade económica e a região em estudo.

Na fase de análise e interpretação dos resultados, procura-se adotar uma metodologia adequada a uma leitura e uma exposição clara dos resultados. Em particular, procurar-se-á dar resposta às seguintes questões:

- 1) As empresas inquiridas inovaram no período em análise (introduziram inovação do produto, do processo, organizacional e de marketing)?
- 2) As empresas cooperaram com outras empresas ou instituições?
- 3) Quais foram as fontes de informação que mais contribuíram para as atividades de inovação das empresas?
- 4) Quais foram as estratégias e os obstáculos considerados mais importantes pelas empresas?

Procura-se ainda, através do cruzamento da informação disponível, testar algumas hipóteses de investigação, no sentido de dar uma resposta às questões anteriormente levantadas.

4.3. Vantagens e Limitações da Metodologia Adotada

A utilização de inquéritos é muito frequente na realização de estudos empíricos por apresentar algumas vantagens: é mais prático, rápido, menos oneroso e permite a

obtenção de dados mais recentes. Oferece ainda as vantagens de ser, na maioria das vezes, confidencial e, por isso, permitir a recolha respostas de entidades ou pessoas que de outra forma estariam indisponíveis, possibilitando uma amostragem elevada.

No entanto, para que a informação seja útil e fiável (não enviesada) implica alguns cuidados na sua elaboração. Desde logo importa definir a população alvo do estudo e a amostra a considerar na realização do inquérito. Um outro aspeto muito importante diz respeito aos cuidados a ter na elaboração do inquérito, nomeadamente: evitar perguntas vagas e de interpretação subjetiva, tendenciosas e que induzam as respostas; clareza e correção linguística; incluir todos os itens considerados relevantes mas com o cuidado de evitar questionário demasiado longo; fazer um pré-teste ao inquérito para validação do mesmo (com base numa amostra mais reduzida).

Tendo em consideração todos estes aspetos, foi aplicado um inquérito muito próximo da metodologia utilizada pelo CIS, disponibilizado online. O pedido de colaboração na resposta a este inquérito foi feito a 48 empresas (gabinetes de contabilidade) - que desenvolvem a sua atividade no distrito da Guarda. A amostra foi definida de uma forma arbitrária (recorrendo a uma listagem de números de telefone disponíveis no site das Páginas Amarelas¹) das empresas a atuar no distrito, tendo por objetivo a recolha de um número máximo de respostas. O primeiro contacto com as empresas foi feito telefonicamente, explicando todo o projeto e solicitando o correio eletrónico para que fosse possível responder online ao questionário. Ao fim de várias tentativas, do universo de 48 empresas, 15 das empresas não tinham telefone ativo (possivelmente teriam cessado a atividade) e 5 não se demonstraram dispostas a responder. Assim apenas 28 das 48 empresas responderam ao questionário. Deste modo, não foi possível fazer a validação do inquérito.

¹<http://www.pai.pt/q/business/advanced/where/Distrito%20da%20Guarda/what/Contabilidade/?contentErrorLinkEnabled=true>

Para a aplicação dos questionários² foi usada uma plataforma chamada *Drive* do Google. Esta plataforma já está direcionada para a realização de questionários, sendo apenas necessário disponibilizar o endereço eletrónico³ às empresas.

O inquérito encontra-se estruturado em diferentes partes. Inicialmente são abordadas as características identificativas da empresa, tais como, a localidade, a classificação da atividade económica (CAE), ano de criação, número de trabalhadores e habilitações literárias do gerente. A empresa é também questionada se recebeu apoios do Estado para inovar.

De seguida, questionam-se quais os tipos de inovações (de produto, de processo, organizacional e de marketing) que foram introduzidos pela empresa entre 2012 e 2013 e se essas introduções foram implementadas pela empresa ou em parceria com outras entidades.

Numa segunda parte do inquérito, o objetivo é analisar a importância de diversas fontes de informação para as atividades de inovação da empresa, bem como as estratégias e obstáculos para atingir os objetivos da empresa.

4.4. Contextualização do Sector na Região

O distrito da Guarda apresenta uma estrutura económica assente essencialmente no sector terciário, refletindo a tendência observada nas últimas décadas na economia portuguesa, como mostram os dados relativos ao ano de 2013: o setor dos serviços contribuiu com 76.6% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e empregou 66.1% da população; a agricultura, silvicultura e pescas representaram apenas 2.2% do VAB e 10.2% do emprego; a indústria, a construção, a energia e a água corresponderam a 21.2% do VAB e 23.7% do emprego (AICEP, 2014).

² O questionário em questão encontra-se disponível para consulta no Anexo 1.

³ Endereço eletrónico do questionário:

<https://docs.google.com/forms/d/1ok1i9mbELHvifDOMrqAzR9yzlYev-bMuaTfO600F-2I/viewform>

No que diz respeito à atividade económica em que se enquadram as empresas inquiridas, esta está classificada, segundo a Classificação de Atividade Económica, revisão número três (CAE-rev3), na subclasse 69200 “Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal”, pertencente ao grupo 69 “Atividades jurídicas e de contabilidade”, divisão M “Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares”. A informação disponível relativa ao número de estabelecimentos pertencentes a esta CAE, no continente e no distrito da Guarda em outubro de 2010, apresenta-se no Quadro nº 2:

Quadro nº2 - Número de Estabelecimentos, Total e Divisão M da CAE-rev3, Continente e Distrito da Guarda, 2010

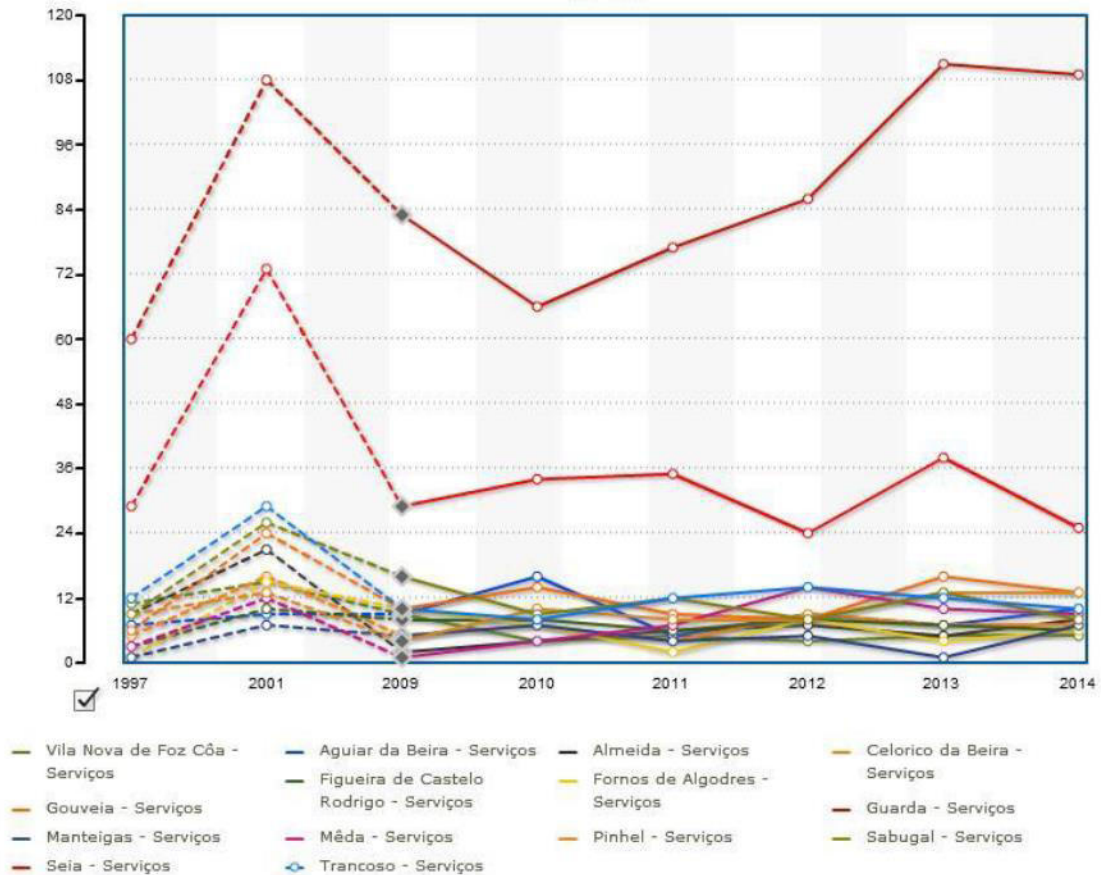
ATIVIDADES (CAE - REV.3)	Continente	Distrito da Guarda
Nº total de estabelecimentos	336 046	5 291
Nº estabelecimentos divisão M - Atividades de consultoria, cient., téc. e sim.	21 711	255
% de estabelecimentos CAE- M	6.46	4.82

Fonte: Gabinete de Estudos, Estatística e Planeamento (2010).

Pode observar-se que naquele período o número de estabelecimentos inscritos no distrito da Guarda na divisão M representava 4.82% do número total de estabelecimentos neste distrito, uma percentagem inferior à média (6.46%). É de notar também que o número de estabelecimentos no distrito representava apenas 1.57% do total de estabelecimentos no continente, o que é bastante ilustrativo do marasmo económico da região.

De facto, nos últimos anos o distrito sofreu de uma forma muito acentuada os efeitos da grave crise económica sentida no país. Como é possível observar a partir do Gráfico nº 1, em média, o número de sociedades constituídas no sector dos serviços nos concelhos considerados neste estudo, apresenta uma tendência decrescente à exceção do período 2012-2013.

Gráfico nº1 - Sociedades Constituídas no Setor dos Serviços no Distrito da Guarda



Fonte: Pordata (2015).

A análise do gráfico permite concluir que, em média, o número de sociedades constituídas no setor dos serviços no ano de 2014 é ainda inferior ao verificado no ano de 2009 (primeiro ano diretamente comparável). À exceção dos concelhos da Guarda e de Seia, todos os concelhos apresentam números inferiores à média, registando menos de doze sociedades constituídas neste último ano.

A informação disponibilizada pelos Quadros de Pessoal do Gabinete de Estudos, Estatística e Planeamento (GEEP/2010) permite também caracterizar o nível de qualificação dos trabalhadores por conta de outrem no distrito e no continente e, em particular dos profissionais “Operadores de dados, de contabilidade, estatística, de serviços financeiros e relacionados com o registo”, onde se enquadram os serviços de contabilidade.

Como se pode observar a partir do Quadro nº 3, em termos relativos, o distrito da Guarda apresenta valores abaixo dos registados no continente nas categorias “Quadros superiores” e “Profissionais altamente qualificados”. O inverso verifica-se nas categorias “Profissionais qualificados”, “Profissionais semiquualificados” e “Profissionais não qualificados”.

Quadro nº3 - Trabalhadores por Qualificação (%), Continente e Distrito da Guarda, 2010

Total de trabalhadores (%) por qualificação	TOTAL	Quad. Superiores	Quad. Médios	Enc. Cont. Chefe Equipa	Prof. Altam. Qualif.	Prof. Qualif.	Prof. Semi Qualif.	Prof. Não Qualif.	Estag. Pratic. e Aprend.
Continente	100	7.87	5.53	4.97	7.42	38.33	20.00	11.99	3.89
Distrito da Guarda	100	6.19	5.02	3.63	5.63	39.66	22.50	13.92	3.47

Fonte: GEEP (2010).

O Quadro nº 4 permite analisar a distribuição percentual dos trabalhadores por conta de outrem na categoria profissional “Operadores de dados, de contabilidade, estatística, de serviços financeiros e relacionados com o registo” e compará-la com os valores registados para o total de profissões consideradas pelos “Quadros de Pessoal”.

Quadro nº4 - Distribuição Percentual dos Trabalhadores por Conta de Outrem Segundo o Nível de Habilitação, 2010

NÍVEL DE HABILITAÇÃO	TOTAL	Inferior ao 1º Ciclo do Ens. Básico	1º Ciclo do Ens. Bás.	2º Ciclo do Ens. Bás.	3º Ciclo do Ens. Bás.	Ensino Secund.	Ens. Pós Secund. não Super.de nível IV	Bacharel.	Licenc.	Mest.	Dout.
PROFISSÕES (CPP/2010)											
TOTAL	100.0	1.0	17.8	18.0	24.8	22.5	0.4	2.0	12.6	0.7	0.2
43 - Operadores de dados, de contabilidade, estatística, de serviços financeiros e relacionados com o registo	100.0	0.0	9.3	13.9	27.3	34.6	0.4	2.2	11.9	0.4	0.0

Fonte: GEEP (2010).

Pode concluir-se que na sua maioria os trabalhadores possuem o ensino secundário (34.5%) e o 3º ciclo do ensino básico (27.3%). Por outro lado, a percentagem de trabalhadores licenciados ou com estudos superiores é menor do que as verificadas para o conjunto de todas as profissões consideradas pelos “Quadros de Pessoal”.

4.5. Análise de Dados e Discussão de Resultados

Neste ponto irão ser apresentados e analisados os dados recolhidos através do questionário. Como já foi referido, do universo obtido através do Site das Páginas Amarelas (48 gabinetes de contabilidade), apenas foi possível obter resultados de 28 empresas. Os dados recolhidos serão analisados nos próximos pontos do presente capítulo.

4.5.1. Caracterização da Amostra

Os dados apresentados de seguida referem-se à primeira parte do inquérito, que permitem caracterizar a empresa quanto ao número de anos de atividade, número de trabalhadores, habilitações literárias do gerente, entre outros.

De seguida, apresenta-se a Figura nº 3, que mostra a distribuição das 28 empresas que responderam ao inquérito por concelho.

Figura nº3 - Número de Empresas que Responderam ao Inquérito por Concelho do Distrito da Guarda

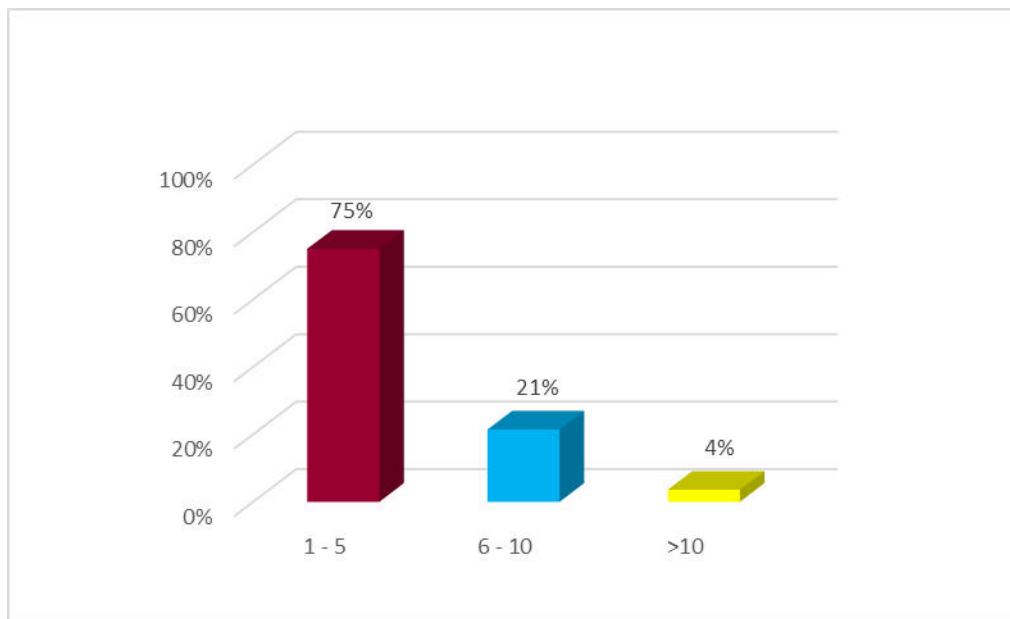


Fonte: http://cp-cromosdeportugal.blogspot.pt/2006_11_01_archive.html

Verifica-se que as empresas que responderam ao inquérito estão localizadas em apenas dez dos catorze concelhos do distrito da Guarda.

Relativamente ao número de trabalhadores por empresa verifica-se que a amostra é constituída quase exclusivamente por empresas com dez ou menos trabalhadores, como mostra o Gráfico nº 2:

Gráfico nº2 - N° de Trabalhadores ao Serviço da Empresa

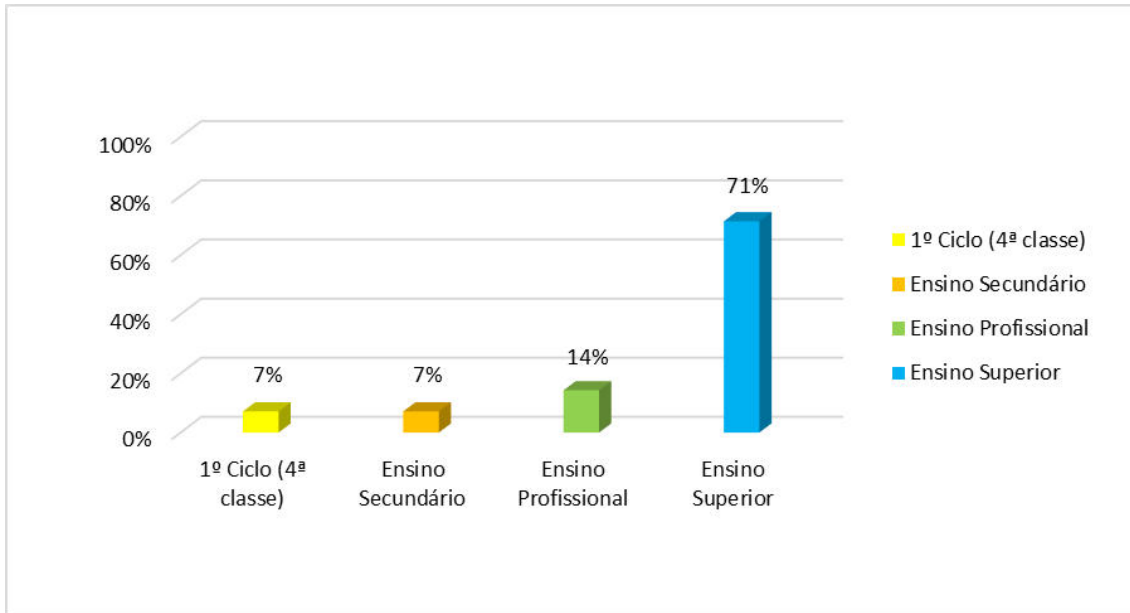


Fonte: Autora

Assim, de acordo com a definição nacional de empresas (DR nº 102/93, Série III), verifica-se que, das empresas que responderam ao inquérito, 96% são micro empresas, sendo 4% pequenas e médias empresas (PME).

Quanto ao nível de habilitações do gerente da empresa é interessante verificar, como mostra o Gráfico nº 3, que na sua maioria os gerentes possuem formação superior (71%).

Gráfico nº3 - Habilitações Literárias do Gerente

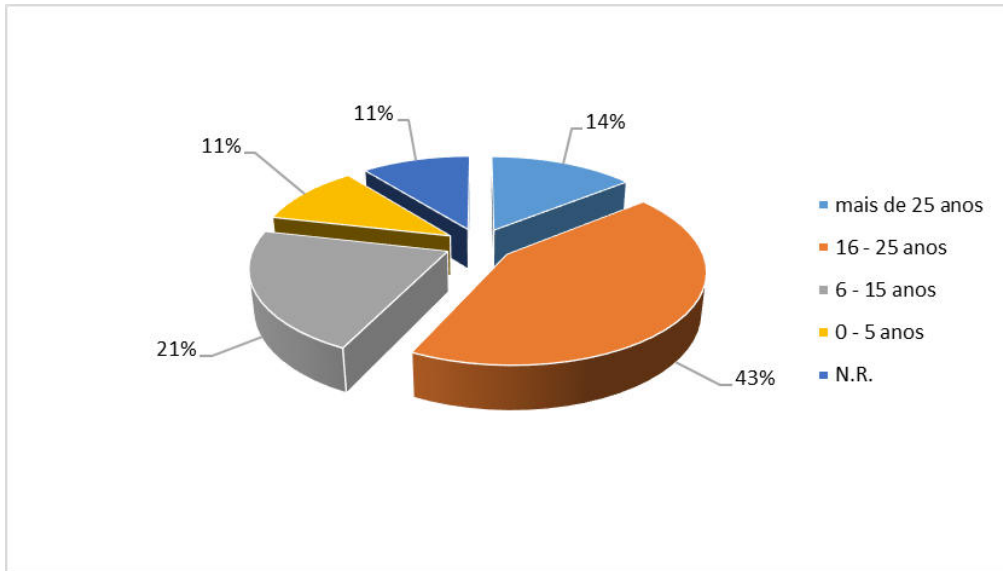


Fonte: Autora

É ainda de destacar o número expressivo de gerentes detentores de um curso profissional, correspondente a 14% da amostra considerada.

O número de anos da empresa é uma informação relevante que permite ter uma perceção quanto à capacidade de sobrevivência / de competitividade da empresa no mercado. O Gráfico nº 4 dá essa informação:

Gráfico nº4 - Nº de Anos de Atividade das Empresas

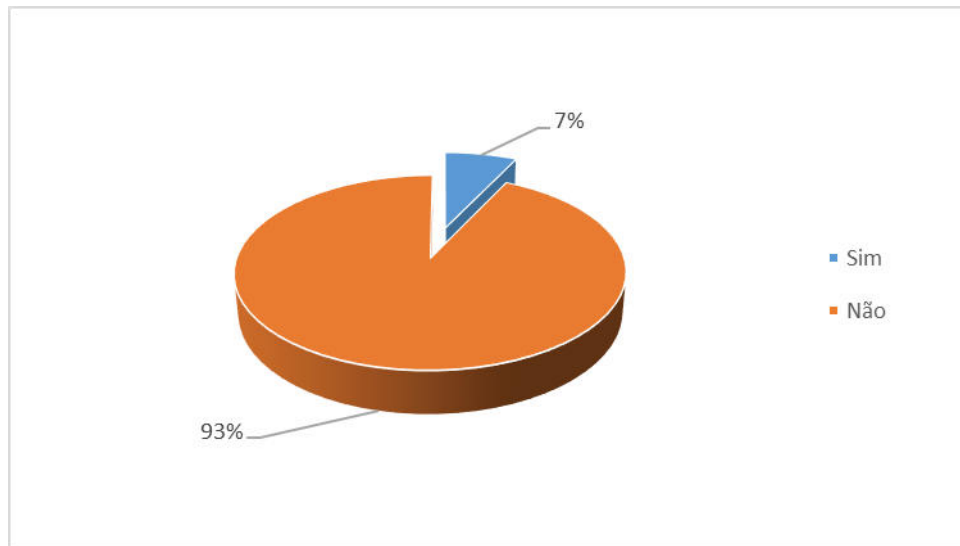


Fonte: Autora

Analisando o Gráfico nº 4, conclui-se que a maioria das empresas (57%) encontra-se estabelecida no mercado há mais de 16 anos, o que indicia que as empresas que se estabeleceram primeiro no mercado continuam sustentáveis e competitivas. De facto, esta é uma atividade económica em que “o ser já reconhecido no mercado”, a rede de conhecimentos e a fidelização de clientes são fatores determinantes para a competitividade e sucesso das empresas. De notar que apenas cerca de 11% das empresas se encontra em atividade no mercado há menos de 5 anos, o que também é reflexo da crise económica que se traduz numa quase ausência de criação de novas empresas na região, empresas de contabilidade ou outras empresas (que poderiam ser potenciais clientes de serviços de contabilidade).

Os dados obtidos a partir das respostas ao inquérito mostram ainda que apenas 7% das empresas receberam apoios do Estado para inovar. Como mostra o Gráfico nº 5, as restantes empresas não tiveram qualquer apoio do Estado para inovar.

Gráfico nº5 - Recebeu Apoios do Estado para Inovar?



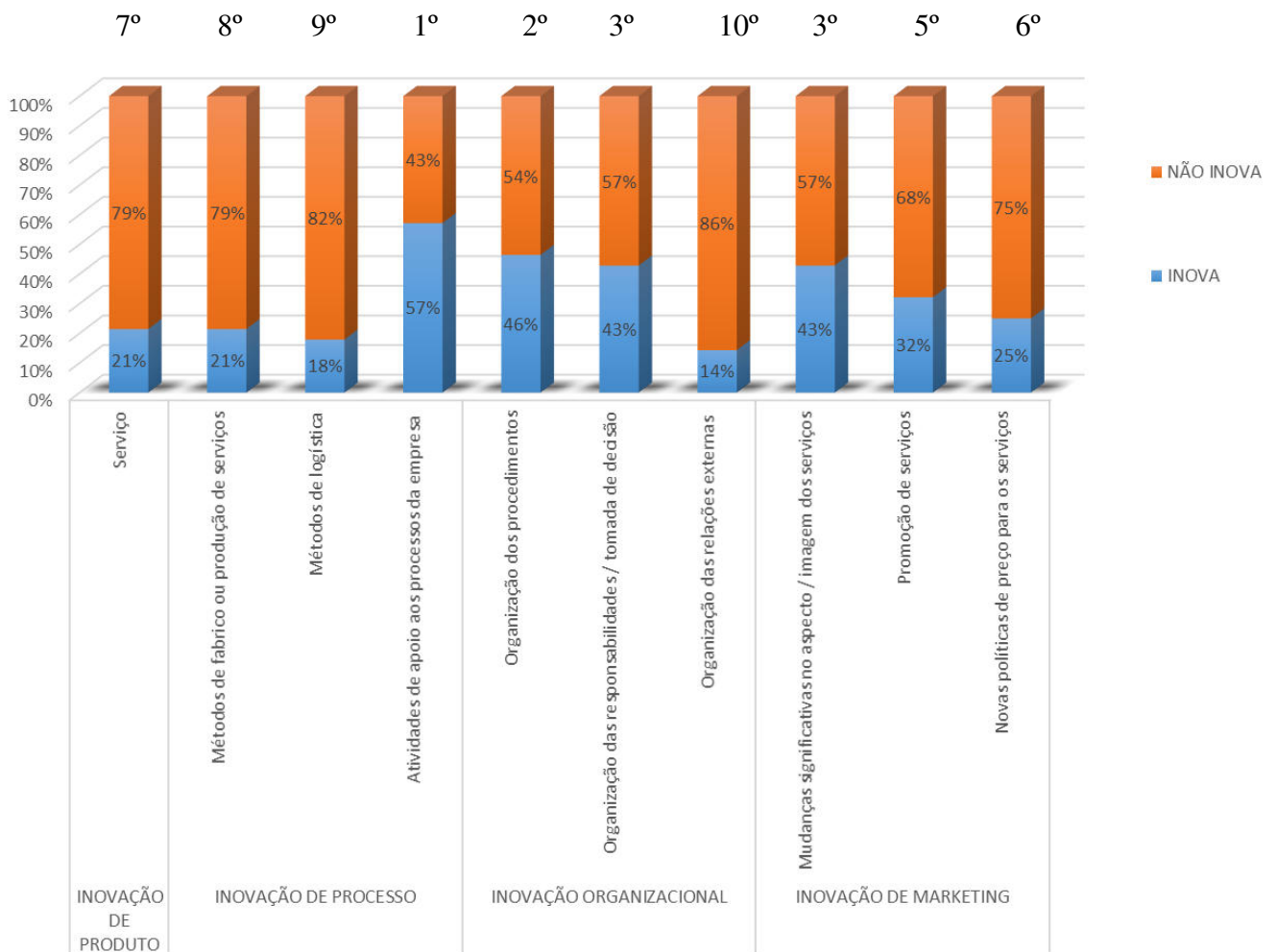
Fonte: Autora

Não obstante a ausência deste tipo de apoio, a maioria das empresas responde que, no período em análise, desenvolveu algum tipo de inovação, como é explicado no ponto que se segue.

4.5.2. Introdução das Inovações

Como já foi referido na revisão da literatura existem diversos tipos de inovação (produto, processo, organizacional e marketing), deste modo entendeu-se ser importante avaliar se as empresas que prestam serviços de contabilidade no distrito da Guarda introduziram alguns destes tipos de inovação.

Gráfico nº6 - Frequência (em %) e Ranking dos Tipos de Inovação Efetuados pelas Empresas entre 2012 e 2013



Fonte: Autora.

O Gráfico nº 6 apresenta a frequência acumulada dos diversos tipos de inovação realizados pelas empresas de contabilidade que responderam ao inquérito. Como se pode verificar, os tipos de inovação mais frequentes durante os anos de 2012 e 2013 foram a inovação de processo e a inovação organizacional, sendo as ‘Atividades de

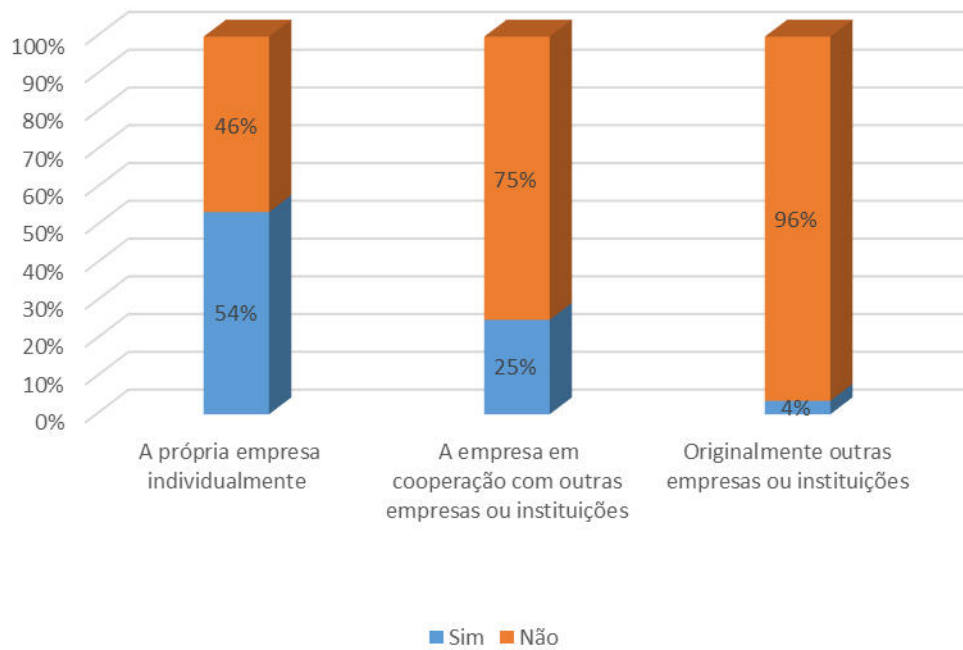
Apoio aos Processos da Empresa' e a 'Organização dos Procedimentos' as categorias de inovação com maior percentagem de respostas afirmativas, 57% e 46%, respetivamente.

Em 3º lugar, e com a mesma percentagem (43%), destacam-se a 'Organização das Responsabilidades / Tomada de Posse' e as 'Mudanças Significativas no Aspeto/Imagem do Serviço'. Pode-se, assim, concluir que as dimensões relacionadas com a organização da empresa, mas também com o marketing, são consideradas determinantes para a performance das empresas consideradas na amostra.

A inovação no 'Serviço' encontra-se em 7º lugar, este tipo de inovação foi apenas posto em prática por cerca de 20% dos gabinetes de contabilidade, o que poderá ser explicado pelo facto de a prioridade para as empresas não ser inovar o serviço em si, mas inovar nas componentes que tornam o serviço mais completo.

Em relação aos tipos de inovação menos frequentes, na categoria de inovação de processo e organizacional, destacam-se duas atividades - 'Métodos de logística' e 'Organização de relações externas' - com apenas 18% e 14% de respostas, respetivamente, o que reflete que estes dois fatores tiveram uma influência mínima na inovação dos gabinetes de contabilidade.

Gráfico nº7 – Importância da Cooperação na Inovação



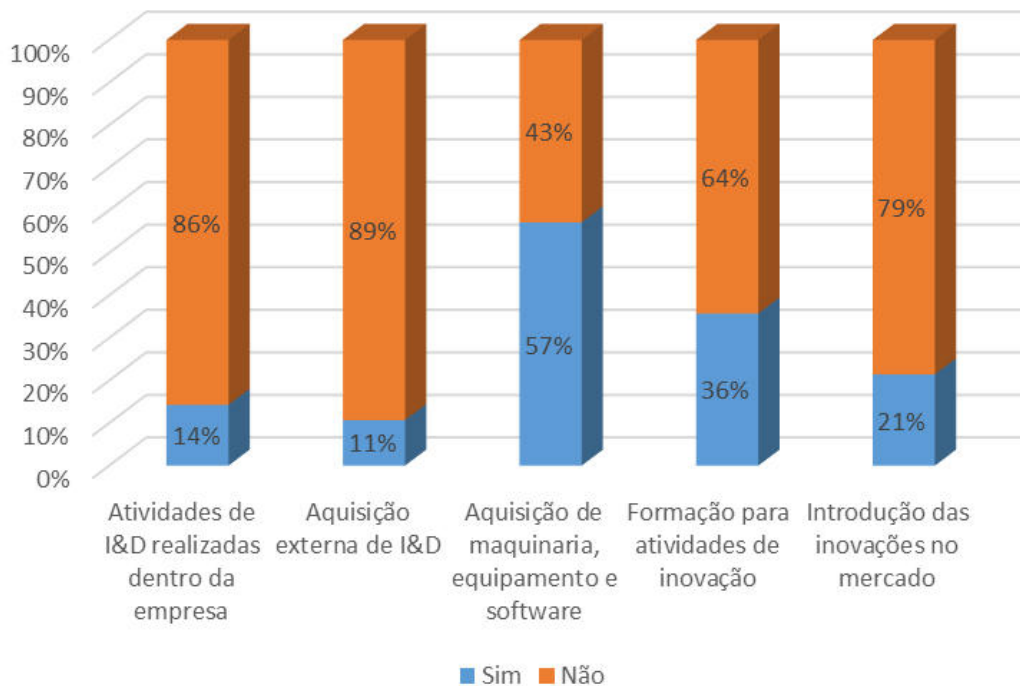
Fonte: Autora.

De acordo com o Gráfico nº 7 apresentado anteriormente, conclui-se que, relativamente à amostra considerada, a inovação resultou essencialmente de uma iniciativa individual (54% das empresas responderam que foram as próprias empresas individualmente que desenvolveram as inovações referidas anteriormente), tendo os processos de cooperação com outras empresas ou instituições uma importância relativa bastante menor (25%). No que diz respeito à importância de inovações originalmente feitas por outras empresas ou instituições, estas representam apenas 4 % das inovações realizadas.

4.5.3. Inovações de Serviço e de Processo

Neste ponto importa analisar quais foram as principais atividades associadas às inovações de serviço e processo, por parte das empresas consideradas neste estudo.

Gráfico nº8 – Principais Atividades de Inovação

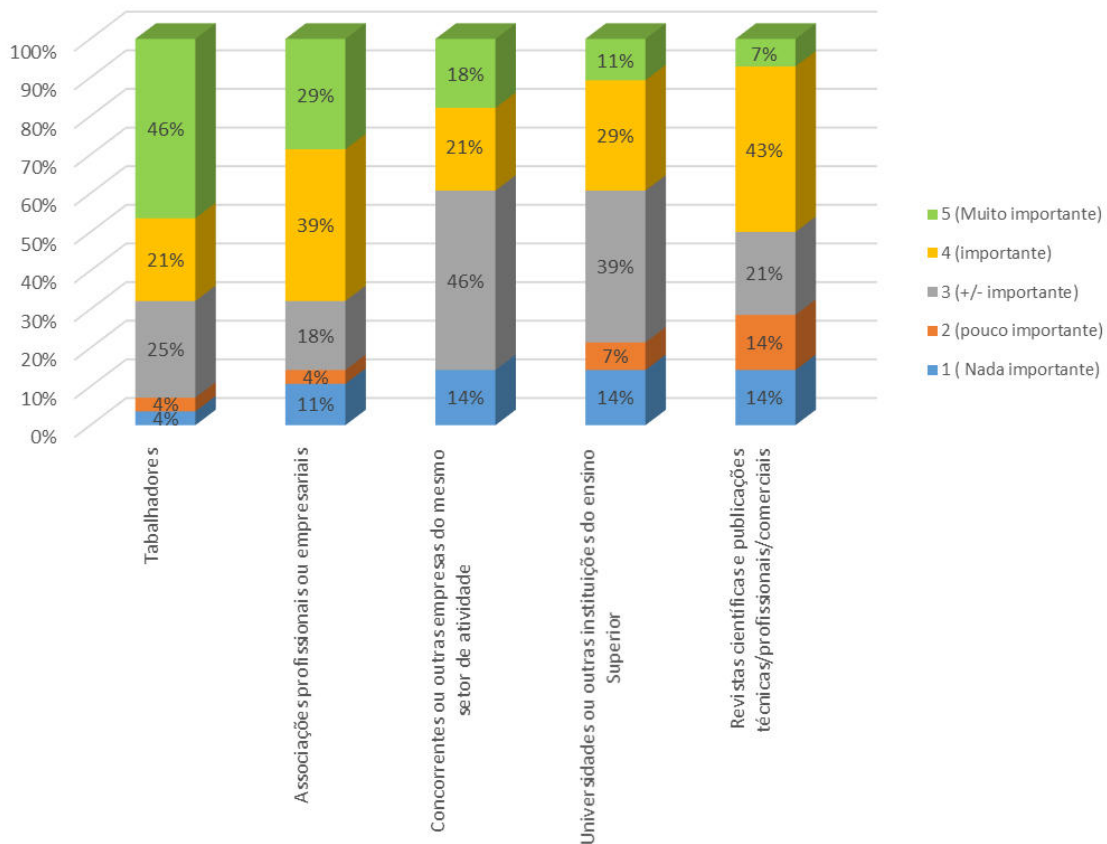


Como é possível observar a partir do Gráfico nº 8, a atividade que mais contribuiu para a inovação foi a “Aquisição de maquinaria, equipamento e *software*”, já que mais de metade das empresas (57%) efetuaram este tipo de aquisição durante o período de 2012 e 2013. Este resultado não é surpreendente, visto que o setor da contabilidade se encontra muito dependente das tecnologias de informação e comunicação, é cada vez mais frequente a utilização de pagamentos *online* e a entrega de documentos em suporte digital às autoridades competentes. Neste contexto, é essencial uma constante adaptação e renovação de equipamentos e de *software* para que se possa exercer o trabalho com maior eficiência e ganhos de tempo.

4.5.4. Fontes de Informação e Cooperação para a Inovação

Este ponto tem como objeto de estudo analisar quais foram as fontes de informação mais importantes para as atividades de inovação da empresa e perceber qual a percentagem de empresas que cooperou no âmbito das atividades de inovação com outras empresas ou instituições e, por último, analisar qual o tipo de parceiro com que as empresas cooperaram.

Gráfico nº9 – Principais Fontes de Informação para a Inovação



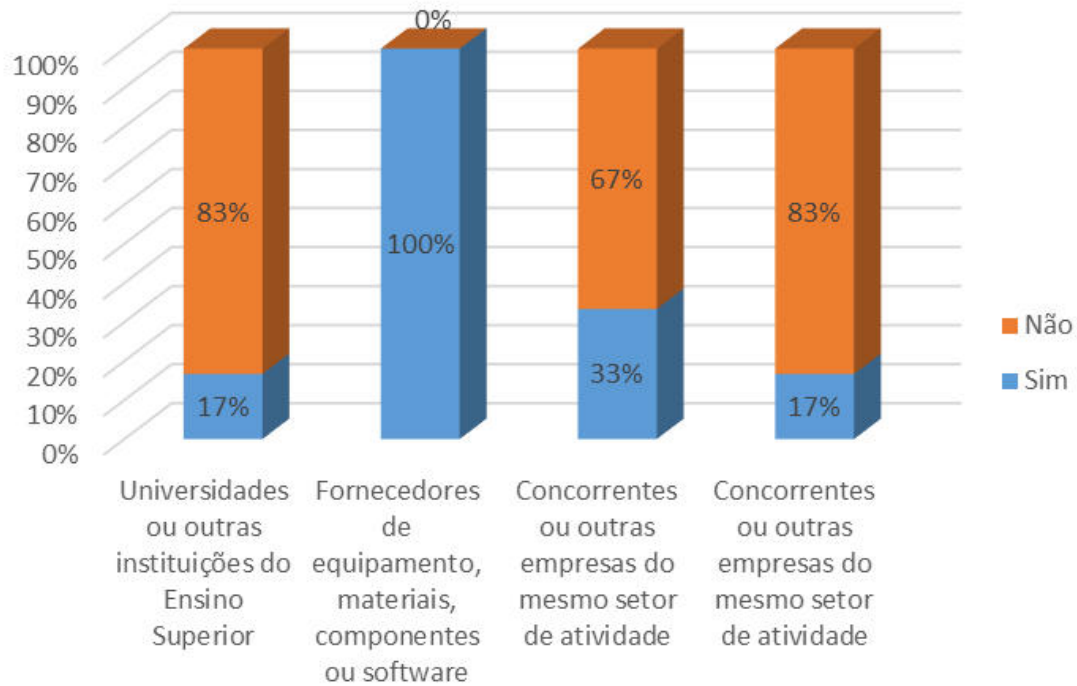
Fonte: Autora.

De acordo com o Gráfico nº 9, conclui-se que a fonte de informação considerada muito importante para as atividades de inovação da empresa provem dos ‘Trabalhadores’ (46%). Em segundo lugar aparecem as ‘Associações profissionais ou empresariais’ (29%).

As empresas consideraram como sendo importantes ‘revistas científicas e publicações técnicas profissionais e comerciais’ (43%). As restantes fontes foram consideradas também como sendo importantes, com percentagens a variar entre os 20% e os 30%.

O Gráfico nº 10 apresenta quais foram os parceiros com quem as empresas cooperaram mais entre o ano de 2012 e 2013.

Gráfico nº10 – Principais Parceiros para a Cooperação



Fonte: Autora.

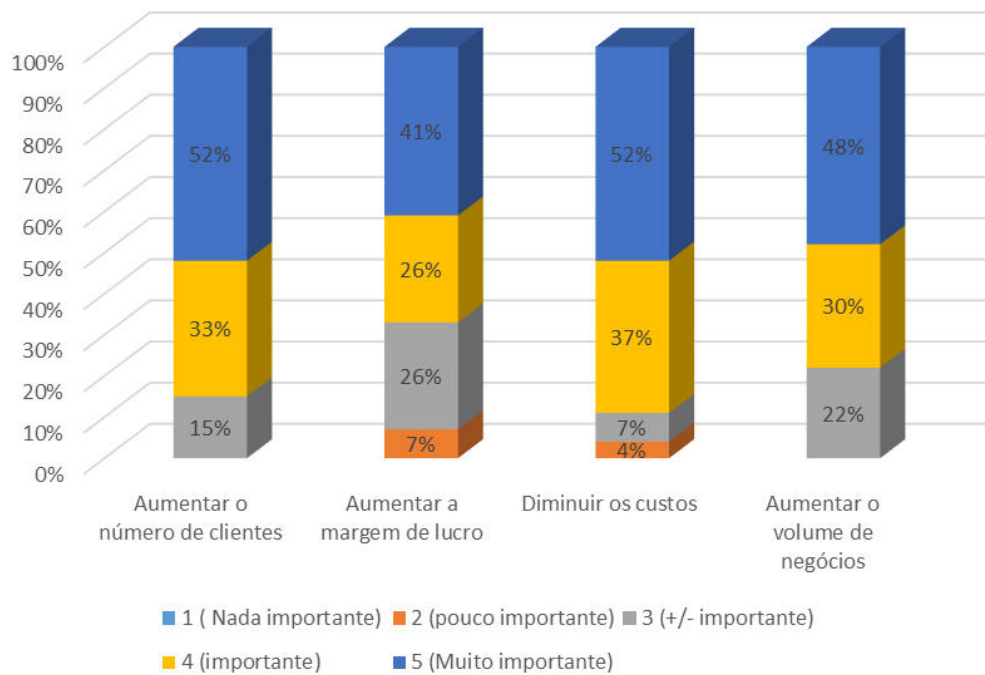
De acordo com o Gráfico nº 10 conclui-se que, os parceiros com quem as empresas cooperaram mais foram os ‘Fornecedores de equipamentos, materiais, componentes ou software (100%)’. Em segundo lugar aparecem os ‘Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade’, em que 33% das empresas afirmou ter cooperado com os mesmos.

4.5.5. Objetivos, Estratégias e Obstáculos para Inovar

Este ponto tem como objeto, demonstrar quais foram os principais objetivos, estratégias e obstáculos à inovação para as empresas analisadas durante o período de 2012 e 2013.

O Gráfico nº 11 mostra quais foram os objetivos mais importantes para as empresas.

Gráfico nº11 - Objetivos para a Empresa

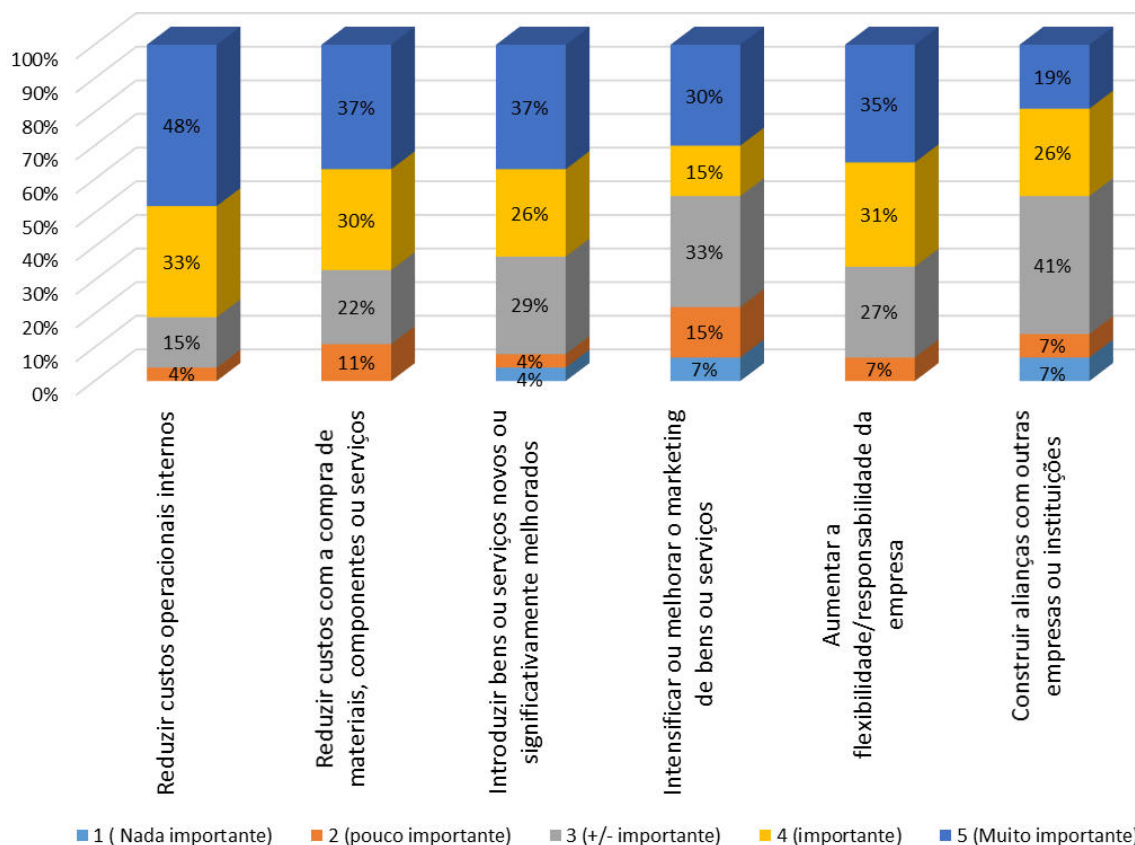


Fonte: Autora.

De acordo com o Gráfico nº 11 apresentado anteriormente, conclui-se em primeiro lugar que mais de 50% das empresas que responderam a esta questão consideraram como sendo muito importante, a diminuição dos custos e o aumento do número de clientes. Em segundo lugar, 48% das empresas afirma que consideraram como sendo muito importante o aumento do volume de negócio. Por último, em terceiro lugar, 41% das empresas inquiridas afirmaram que consideram como sendo muito importante o aumento da margem de lucro da empresa.

O Gráfico nº 12 apresenta quais foram as estratégias adotadas pelas empresas para atingir os seus objetivos e para inovar.

Gráfico nº12 - Estratégias para Atingir os Objetivos da Empresa

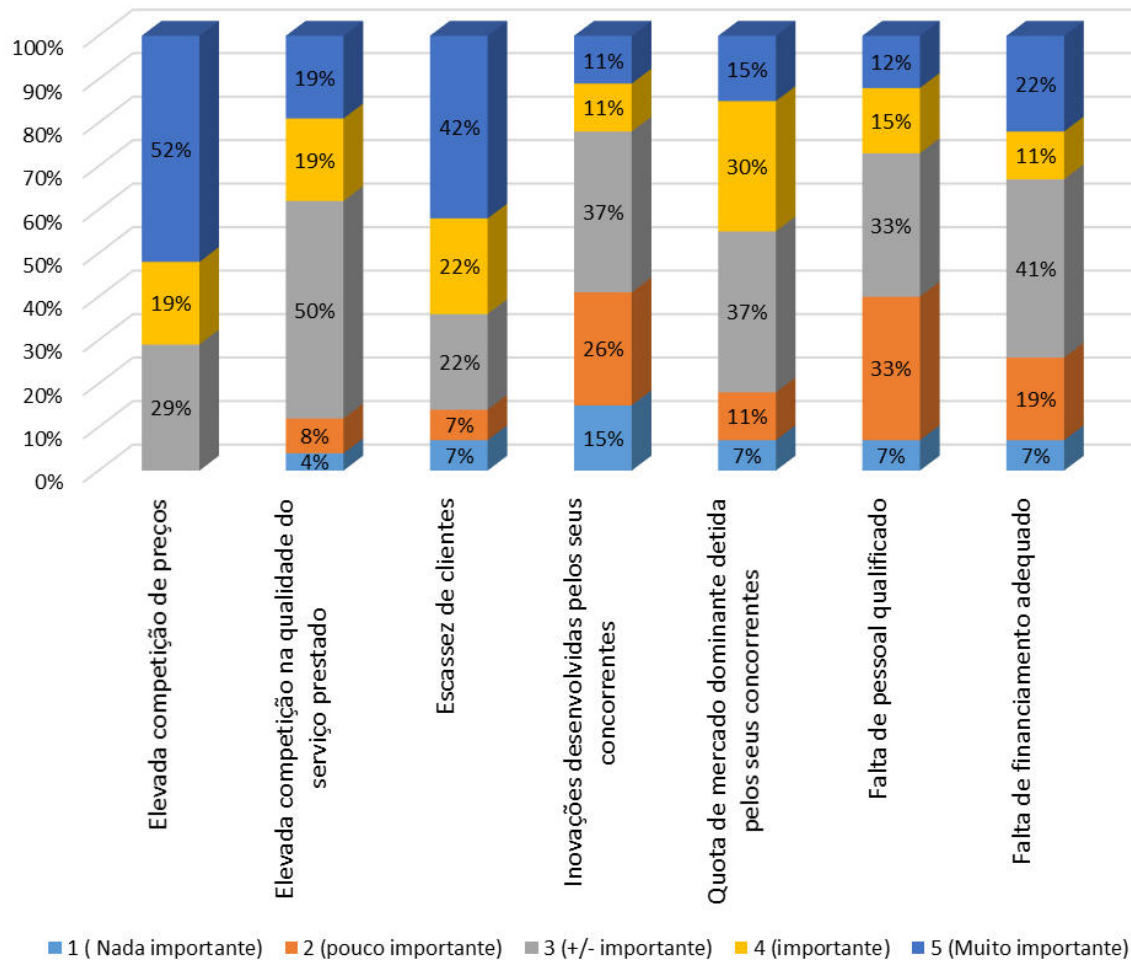


Fonte: Autora.

O Gráfico nº 12 anteriormente apresentado mostra que, 48% das empresas que responderam a esta questão considera a redução dos custos operacionais internos como sendo a principal estratégia para empresa. A segunda estratégia mais importante por parte das empresas com 37% é a redução dos custos com compras de materiais, componentes ou serviços e introduzir bens ou serviços novos ou significativamente melhorados. Por último em 3º lugar 35% das empresas inquiridas considerou também o aumento da flexibilidade/responsabilidade da empresa como sendo uma das suas principais estratégias.

O Gráfico nº 13 apresenta quais foram os fatores considerados como obstáculos para a empresa poder atingir os seus objetivos durante o período de 2012 e 2013.

Gráfico nº13 - Obstáculos para Atingir os Objetivos da Empresa



Fonte: Autora.

De acordo com o Gráfico nº 13 conclui-se que 52% das empresas que responderam a esta questão consideraram que um dos maiores obstáculos para atingir os objetivos da empresa deve-se ao facto de existir uma elevada concorrência de preços no mercado. Em segundo lugar, 41% das empresas consideraram como sendo um obstáculo a escassez de clientes. Em terceiro lugar, 22% das empresas inquiridas afirmaram que a falta de financiamento adequado prejudica a empresa e os seus objetivos.

No sentido de sintetizar a informação relativa às variáveis consideradas mais relevantes para este estudo, apresenta-se de seguida a estatística descritiva no Quadro nº 5.

Quadro nº5 - Estatística Descritiva das Principais Variáveis Consideradas no Inquérito

Variável	Nº observações	Média	Desvio padrão
Inovação			
de processo	28	0,54	0,51
organizacional	28	0,50	0,51
de marketing	28	0,50	0,51
de serviço	28	0,14	0,36
Cooperação	28	0,18	0,39
Apoios	28	0,07	0,26
Habilitações gerente			
Ensino básico	28	0,07	0,26
Ensino secundário	28	0,07	0,26
Ensino profissional	28	0,14	0,36
Licenciatura	28	0,61	0,50
Mestrado	28	0,11	0,31
Nº de anos atividade			
< 5 anos	28	0,18	0,39
5 ≤ t < 10	28	0,11	0,31
10 ≤ t < 15	28	0,18	0,39
15 ≤ t < 20	28	0,25	0,44
t ≥ 20	28	0,18	0,39
Fontes de informação			
Trabalhadores	28	4,04	1,10
Concorrência	28	3,29	1,21
Inst. Ensino superior	28	3,14	1,18
Publicações	28	3,14	1,21
Associações profissionais	28	3,71	1,24
Objetivos empresa			
Lucro	27	4,00	1,00
Redução custos	27	4,37	0,79
Volume negócios	27	4,26	0,81
Nº clientes	27	4,37	0,74
Obstáculos			
Concorrência preço	27	4,33	0,78
Concorrência qualidade	26	3,42	1,03
Escassez clientes	27	3,81	1,27
Inovação da concorrência	27	2,78	1,19
Quota mercado concorrência	27	3,33	1,11
Escassez trabalho qualificado	27	2,89	1,12
Falta de financiamento	27	3,22	1,22

Fonte: Autora.

Através da análise do Quadro nº 5 é possível sintetizar alguma informação que permite caracterizar o comportamento das empresas consideradas na amostra face aos processos de inovação.

Assim, de entre os vários tipos de inovação destaca-se, com uma média mais elevada, a inovação de processo, seguida da inovação organizacional e de marketing. A inovação de serviço tem uma importância reduzida.

Relativamente às habilitações literárias dos gerentes das empresas, a licenciatura é predominante, sendo a média das que já estão estabelecidas no mercado entre 15 e 20 anos maior.

A análise descritiva vem confirmar que as empresas só excepcionalmente recorrem à cooperação com outras instituições para inovarem e que os apoios recebidos pelo Estado foram mínimos.

Quanto às principais fontes de informação para as atividades de inovação na empresa, salientam-se os trabalhadores e as associações profissionais.

No que diz respeito aos objetivos considerados mais importantes para as empresas, é interessante verificar que são mais importantes o aumento de número de clientes, redução de custos e aumento do volume de negócios do que propriamente o aumento dos lucros (embora não deixem de estar associados).

A concorrência via preço é apontado como o principal obstáculo para as empresas atingirem os seus objetivos, o que indica que esta é uma área de negócio bastante competitiva.

4.5.6. Análise de Algumas Hipóteses

Como foi referido anteriormente, importa procurar estabelecer algumas correlações entre variáveis. Essa análise é feita recorrendo a matrizes de correlação que se apresentam a seguir, considerando um nível de significância estatística de 10%.

Foram então definidas as seguintes hipóteses:

- i) Os diferentes tipos de inovação estão correlacionados com o número de anos de atividade da empresa

Quadro nº6 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Anos de Atividade”

	I. serviço	I. processo	I. organiz.	I. Mk	t< 5	5≤ t< 10	10≤ t< 15	15≤ t< 20	t≥ 20
Inov. serviço	1.00								
Inov. processo	0.18	1.00							
Inov. organizacional	0.20	0.50*	1.00						
Inov. Marketing	0.41*	0.50*	0.29	1.00					
t< 5	-0.19	0.06	-0.09	0.28	1.00				
5≤ t< 10	-0.14	0.09	-0.12	-0.12	-0.16	1.00			
10≤ t< 15	0.34*	-0.13	0.09	-0.09	-0.22	-0.16	1.00		
15≤ t< 20	0.00	0.04	-0.08	-0.08	-0.27	-0.20	-0.27	1.00	
t≥ 20	-0.19	0.06	0.28	0.09	-0.22	-0.16	-0.22	-0.27	1.00

Fonte: Autora.

Através da análise do Quadro nº 6, observa-se que existe uma relação direta (estatisticamente significativa) entre inovação do serviço e as empresas com um número de anos de atividade entre dez e quinze anos. Conclui-se que possivelmente esta foi uma estratégia adotada para fazer face à concorrência, nomeadamente das empresas instaladas há mais tempo no mercado. Destaca-se ainda que as inovações de marketing e de serviço e as inovações de processo e organizacional estão positivamente correlacionadas.

- ii) Existe correlação entre os os diferentes tipos de inovação e os diferentes objetivos da empresa

Quadro nº7 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Objetivos da Empresa”

	I. serviço	I. processo	I. organiz.	I. Mk	Lucro	Custos	Vol. Neg.	Nº clientes
Inov. serviço	1.00							
Inov. processo	0.18	1.00						
Inov. organizacional	0.20	0.50*	1.00					
Inov. Marketing	0.41*	0.50*	0.29	1.00				
Lucro	0.32	0.30	0.23	0.45*	1.00			
Custos	0.20	0.52*	0.27	0.17	0.34*	1.00		
Volume negócios	0.26	0.29	0.41*	0.31	0.43*	0.32	1.00	
Nº clientes	0.22	0.35*	0.29	0.39*	0.57*	0.35*	0.60*	1.00

Fonte: Autora.

A partir da matriz de correlação presente no Quadro nº 7, é possível concluir que existem relações diretas (estatisticamente significativas) entre: inovação de processo e objetivos de redução de custos e de aumento do número de clientes; inovação organizacional e o objetivo de aumento do volume de negócios; inovação de marketing

e objetivos de aumentar o lucro e o número de clientes. Como é expectável, o aumento do lucro, redução de custos e aumento do volume de negócios e do número de clientes estão positivamente correlacionados.

- iii) Os diferentes tipos de inovação estão correlacionados com os obstáculos sentidos pela empresa

Quadro nº8 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Obstáculos Sentidos pela Empresa”

	I. serviço	I. proc.	I. organiz.	I. Mk	Preço	Qual.	Nº clientes	I. Conc.	Quota	Trab. Qual.	Financ.
Inov. serviço	1.00										
Inov. processo	0.18	1.00									
Inov. organizacional	0.20	0.50*	1.00								
Inov. Marketing	0.40*	0.5*	0.29	1.00							
Preço	-0.05	0.32	0.32	0.03	1.00						
Qualidade	-0.29	-0.19	-0.19	0.04	0.17	1.00					
Nº clientes	-0.19	-0.14	-0.14	0.04	0.41*	0.20	1.00				
Inov. Conc.	-0.19	0.01	0.01	-0.06	0.08	0.42*	0.51*	1.00			
Quota	-0.13	-0.04	0.02	0.02	0.49*	0.21	0.62*	0.61*	1.00		
Trab. Qualificado	-0.15	-0.02	0.17	0.17	0.26	0.23	0.47*	0.47*	0.34*	1.00	
Financiamento	-0.16	-0.02	0.06	0.06	0.24	0.14	0.42*	0.38*	0.11	0.81*	1.00

Fonte: Autora.

A análise do Quadro nº8 mostra que não existe uma relação estatisticamente significativa entre os diferentes tipos de inovação e os obstáculos sentidos pela empresa. Verifica-se, como seria de esperar, que os diferentes tipos de obstáculos estão diretamente relacionados entre si.

- iv) Existe correlação entre os diferentes tipos de inovação e as diferentes fontes de inovação

Quadro nº9 - Matriz de Correlação entre “Tipos de Inovação” e “Fontes de Informação”

	I. serviço	I. proc.	I. organiz.	I. Mk	Trabalho	Conc.	Inst. ESUp. Publica.	A. Prof.	
Inov. serviço	1.00								
Inov. processo	0.18	1.00							
Inov. organizacional	0.20	0.50*	1.00						
Inov. Marketing	0.40*	0.50*	0.29	1.00					
Trabalhadores	0.17	0.43*	0.43*	0.36*	1.00				
Concorrência	-0.09	-0.13	0.00	0.00	0.19	1.00			
Inst. Ensino Sup.	-0.13	-0.07	-0.31	-0.06	0.13	0.41*	1.00		
Publicações	0.12	-0.01	0.36*	0.06	0.16	0.35*	0.77*	1.00	
Ass. Profissionais	0.18	0.08	-0.18	0.18	0.47*	0.65*	0.51*	0.60*	1.00

Fonte: Autora.

Relativamente a esta questão, é de destacar a importância dos trabalhadores como fonte de informação no processo de inovação. Esta fonte está diretamente relacionada e de uma forma estatisticamente significativa com as inovações de processo, organizacional e de marketing. Este é um resultado importante que vem reforçar a ideia do papel essencial dos trabalhadores e da sua qualificação nas empresas. Destaca-se ainda a relação direta entre publicações científicas e a inovação organizacional, bem como o facto de as diferentes fontes de informação terem correlações positivas e estatisticamente significativas entre si.

A interpretação do modo como se estabelece a relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente (tipos de inovação) também pode ser observada utilizando o teste de Independência de Fisher. Este teste verifica a independência entre duas variáveis e é indicado quando o número de observações é inferior a vinte. Recorrendo a este teste procurou-se aferir a influência das variáveis “habilitações literárias”, “cooperação” e “apoios” sobre os diversos tipos de inovação.

- v) As habilitações literárias do gerente da empresa influenciam o tipo de inovação

Quadro nº10 - Resultados do Teste de Fisher para “Habilitações literárias”

		Significância	Obs
Inovação de Serviço	,682	,574	
Inovação de Processo	6,651	,016	v
Inovação Organizacional	6,651	,016	v
Inovação de Marketing	,164	,500	

Fonte: Autora.

Os resultados deste teste permitem concluir que as de habilitações do gerente (possuir ensino superior ou não) evidenciaram influência (estatisticamente significativa ao nível de 5%) nos resultados obtidos em termos de tipos inovação mas com um comportamento inverso ao que se regista nos CIS. As empresas em que gerente da empresa não tem ensino superior foram aquelas que mais introduziram inovações de processo e organizacional (ver Quadro nº 1, Anexo II). No entanto, é importante notar

que estes gerentes correspondem às empresas instaladas há mais anos no mercado, explicando-se dessa forma o nível de educação não superior.

vi) A existência de apoios do Estado influenciou o tipo de inovação

Quadro nº11 - Resultados do Teste de Fisher para “Apoios”

		Significância	Obs
Inovação de Serviço	12,923	,016	V
Inovação de Processo	1,867	,484	
Inovação Organizacional	1,867	,484	
Inovação de Marketing	2,154	,481	

Fonte: Autora.

Os resultados do teste permitem concluir que os apoios tiveram influência nos resultados obtidos em termos de tipos inovação. As empresas com mais apoios foram aquelas que mais introduziram inovações de serviço (estatisticamente significativa ao nível de 5%). Aliás todas as empresas que tiveram apoios introduziram inovações (Quadro nº1, Anexo III).

vii) A cooperação teve influência sobre o tipo de inovação

Quadro nº12 - Resultados do Teste de Fisher para “Cooperação”

		Significância	Obs
Inovação de Serviço	3,084	,079	V
Inovação de Processo	1,947	,163	
Inovação Organizacional	1,947	,163	
Inovação de Marketing	,345	,557	

Fonte: Autora.

Os resultados deste teste permitem concluir que a cooperação teve influência nos resultados obtidos em termos de tipos inovação. Verifica-se que as empresas que mais cooperaram introduziram inovações de serviço (resultado estatisticamente significativo ao nível de 10%) (Quadro nº 1, Anexo IV).

Para ajudar a compreender estes resultados, é importante ter em conta que foram as empresas que atuam há mais anos no mercado (cujos gerentes têm qualificação não superior) aquelas que recorreram quer a apoios, quer a processos de cooperação e que, como analisado na análise estatística descritiva, representam uma pequena percentagem da amostra considerada.

Apesar das limitações que decorrem do facto de a amostra considerada ser muito reduzida, ainda assim permite identificar uma relação direta entre a existência de apoios à inovação e de processos de cooperação e a introdução de inovações. Por outro lado, se se tiver em consideração que as empresas que adotam estas estratégias são também aquelas que se encontram há mais tempo no mercado (logo, competitivas), é possível inferir que, para estas empresas, estas estratégias se traduzem num bom desempenho no mercado.

4.7. Síntese

A análise de uma amostra de 28 empresas que oferecem serviços de contabilidade no distrito da Guarda – uma zona pouco dinâmica e bastante afetada pela crise económica- permitiu estabelecer uma relação direta (estatisticamente significativa) entre inovação de serviço e empresas com um número de anos de atividade entre os 10 – 15 anos.

Este estudo permitiu também verificar que existem relações diretas (estatisticamente significativas) entre: inovação de processo e objetivos de redução de custos e de aumento do número de clientes; inovação organizacional e o objetivo de aumento do volume de negócios; inovação de marketing e objetivos de aumentar o lucro e o número de clientes.

É de destacar ainda a importância dos trabalhadores como fonte de informação no processo de inovação. Esta fonte está diretamente relacionada e de uma forma estatisticamente significativa com as inovações de processo, organizacional e de marketing. Este é um resultado importante que vem reforçar a ideia do papel essencial dos trabalhadores e da sua qualificação nas empresas.

Por fim é de referir o impacto positivo e estatisticamente significativo das variáveis qualificação não superior, apoios e cooperação. Verifica-se que são as empresas que adotam estas estratégias aquelas que se encontram há mais tempo no mercado (e cujos gerentes não têm habilitações superiores), podendo-se concluir que, para estas empresas, estas estratégias poderão ser fatores determinantes dos seus níveis de competitividade.

5. Conclusões do trabalho

Na sequência da organização do trabalho desenvolvido ao longo da presente dissertação, a revisão da literatura existente possibilitou a análise e discussão de diversos conceitos teóricos de suporte à investigação, nomeadamente os conceitos de inovação e cooperação.

Concluiu-se que existem diferentes áreas em que as empresas podem investir os seus recursos, consoante os objetivos que pretendem atingir, sendo os principais tipos de inovação os de produto, de processo, organizacional e de marketing. Em relação aos modelos de inovação, por um lado, salienta-se o ciclo invertido de Barras (1986), em que o autor propõe que a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação determina que o ciclo de vida da inovação nos serviços seja inverso ao ciclo de vida da inovação na indústria. Por outro lado, o modelo de Bilderbeek *et al.* (1998) refere que muitas das inovações são fruto das relações entre o prestador de serviço e o cliente e que outras são fruto da introdução de novas tecnologias de comunicação e informação. Através do modelo “4D” pode verificar-se os diferentes pesos relativos e formas de interligação que permitem mapear e caracterizar as diferentes inovações de serviços.

De referir a importância dos principais obstáculos à inovação, destacando-se a falta de experiência, de gestão e a falta de trabalho qualificado, custo, as habilidades pessoais, estes fatores podem ser considerados fatores impeditivos da inovação de serviços. Além disso, destacam-se os fatores que facilitam o processo de inovação, nomeadamente, um ambiente empresarial que permita a cooperação dos seus colaboradores nos processos de decisão, que incentiva a partilha de informação e a pró-atividade, o uso eficiente de meios tecnológicos pode permitir incubação de conhecimento, a transmissão de conhecimento e a propensão para a inovação.

Em relação à cooperação, conclui-se que as empresas podem entrar em novos mercados nacionais e internacionais, ter acesso a novos recursos, produtos ou processos tecnológicos, bem como aumentar a qualidade de forma a acrescentar valor aos seus serviços. As redes de cooperação estimulam o desenvolvimento de processos interativos de inovação, criando, assim as condições necessárias para juntar as empresas e

instituições, a fim de criar e partilhar conhecimento e, desenvolver os processos de aprendizagem inerentes à consolidação da capacidade de inovação das empresas.

Em relação ao caso de estudo conclui-se que, de entre os vários tipos de inovação destaca-se, com uma média mais elevada, a inovação de processo, seguida da inovação organizacional e de marketing. Relativamente às habilitações literárias dos gerentes das empresas, a licenciatura é predominante, sendo a média de qualificações dos gerentes das que já estão estabelecidas no mercado entre 15 e 20 anos superior. Confirmou-se que as empresas só excepcionalmente recorrem à cooperação com outras instituições para inovarem e que os apoios recebidos pelo Estado foram mínimos. Quanto às principais fontes de informação para as atividades de inovação na empresa, salientam-se os trabalhadores e as associações profissionais.

No que diz respeito aos objetivos considerados mais importantes para as empresas, é interessante verificar que são mais importantes o aumento de número de clientes, redução de custos e aumento do volume de negócios do que propriamente o aumento dos lucros (embora não deixem de estar associados). A concorrência via preço é apontado como o principal obstáculo para as empresas atingirem os seus objetivos, o que indica que esta é uma área de negócio bastante competitiva.

Apresentadas as conclusões mais relevantes no âmbito da atual dissertação, torna-se, igualmente, importante especificar algumas limitações detetadas. Desde logo, importa referir o tamanho reduzido da amostra considerada no estudo de caso, pelo que não foi possível elaborar uma análise mais aprofundada e completa. Uma outra limitação relaciona-se com o âmbito geográfico do estudo circunscrito ao Distrito da Guarda, que poderá não refletir a dinâmica do setor de atividade em que se enquadram estas empresas a nível nacional.

Apesar das limitações associadas à baixa representatividade da amostra, os dados recolhidos vêm corroborar a tese da importância da cooperação e da inovação como fatores de competitividade. Neste sentido, poderá ser um contributo importante para a divulgação de boas práticas no setor da contabilidade, podendo ser considerado uma fonte de informação para as empresas inovarem.

Concluído o trabalho de investigação, permaneceram, no entanto, em aberto algumas questões que poderão vir a ser analisadas em trabalhos futuros, e que poderão complementar o estudo agora realizado, resultantes das limitações identificadas.

Uma das primeiras propostas recai no facto de poder ser possível alargar o âmbito geográfico da análise empírica, de forma a conseguir-se uma amostra mais significativa, testando posteriormente o contraste da inovação entre os gabinetes da zona do interior e os da zona litoral.

Outra proposta seria o facto de se poder ampliar o estudo efetuado a outras áreas de negócios, testando os mesmos fatores (inovação, cooperação e impacto sobre a competitividade).

Por último, poder-se-ia alargar o estudo efetuando uma comparação a nível ibérico, procurando analisar a importância dos mesmos fatores no setor da contabilidade, em duas regiões (uma portuguesa e uma espanhola) economicamente semelhantes.

6. Referências Bibliográficas

Abernathy, W.; Utterback, J. (1988). Innovation over Time and in Historical Context. Patterns of Industrial Innovation, em Thusman, M.; Moore, W. (eds.). *Readings in the Management of Innovation*. New York: Harper Business.

Adelino, J.; Medina, A. (1999). *Inovação e Desenvolvimento Internacional da Empresa*, col. Inovação e Internacionalização para o Desenvolvimento Empresarial, 1.^a edição, Sociedade Portuguesa de Inovação.

Eurostat (2008). *Science, Technology and Innovation in Europe*. Eurostat, Luxembourg.

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP (2015). Portugal - Ficha País, disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>

Ahmed, P. (1998). Culture and climate innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol.1 (1), pp. 30-43.

Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30 (3), pp. 250–261.

Balestrin, A.; Vargas, L. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorização e evidências. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Vol.8, edição especial, pp. 203-228.

Barañano, A. (1995). *Key questions on technological collaboration – literature review*. CISEP-ISEG/UTL, Lisboa.

Barata, J. (2011). *Inovação nos serviços: conceitos, modelos e medidas. Uma aplicação ao sector bancário*. Teaching economics working papers. Instituto Superior de Economia e Gestão / Universidade Técnica de Lisboa. ISSN: 2182 – 1356.

Barge-Gil, A. (2010). *Cooperation-based innovators and peripheral cooperators: An empirical analysis of their characteristics and behaviour*. *Technovation*, Vol. 30(3), pp. 195-206.

Barras, R. (1986). Towards a theory of Innovation in Services, *Research Policy*, Vol. 15, pp. 61-173.

Barras, R. (1986a). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, Vol. 15 (4), pp. 161-173.

Barras, R. (1986b). New Technology and the New Services. Towards an Innovation Strategy for Europe. *Futures*, Vol. 18 (6), pp. 748-772.

Barras, R. (1990). Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution. *Research Policy*, Vol. 19, pp. 215-237.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Reissue ed. New York: Basic Books.

Bilderbeek, R.; den Hertog, P.; Marklund, G.; Miles, I. (1998). *Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as Co-producers of Innovation*. SI4S Synthesis Paper 3. Oslo, STEP Group.

Brito, C. (1997). *The Port Wine Network*. Faculdade de Economia do Porto.

Brito, C. (2005). Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial, *Working Paper* da FEP, nº 38, Faculdade de Economia do Porto.

Campos, P. (2012). *A inovação de uma empresa de serviços usando a simulação (des)*. Tese de Mestrado Engenharia Mecânica e Gestão Industrial. Instituto Politécnico de Viseu.

Carbonell, P.; Rodríguez-Escudero, I.; Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: an examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26(5), pp. 536-550.

Carman, M.; Langeard, E. (1980). Growth strategies for service firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 7-22.

Cassiman, B., Colombo, G.; Garrone, P.; Veugelers, R. (2005). The Impact of M&A on the R&D Process. An Empirical Analysis of the Role of Technological- and Market Relatedness. *Research Policy*, Vol.34, pp. 195-220.

Cassiman, B.; Veugelers, R. (2006). In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, Vol.52, pp. 68-82.

Catalão, D. (2012). *Inovação de processos e sustentabilidade organizacional*. Tese Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Universidade do Minho.

Chandy, R.; Tellis, G. (1998). Organizing for Radical Product Innovation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, pp. 474-487.

Chapman, R.; Soosay, C.; Kandampully, J. (2003). Innovation in logistic services and the new business model. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 33 (7), pp. 630–650.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chiesa, V.; Coughlan, P.; Voss, A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13 (2), pp. 105–136.

Child, J.; Faulkner, D.; Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford. New York: Oxford University Press.

Christensen, M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston. MA Harvard Business School Press.

Christensen, M. (2003). *The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth*. HBS Press, ISBN 978-1578518524.

Christensen, M.; Raynor, M. (2003). Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory. *Harvard Business Review*, Vol. 81 (9).

CIS - Community Innovation Survey (2012). Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Principais resultados do CIS 2012 – Inquérito Comunitário à Inovação.

Disponível em:

[http://www.dgeec.mec.pt/np4/207/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=113&fileName=Resultados_CIS_2012.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/207/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=113&fileName=Resultados_CIS_2012.pdf).

Cohen, M.; Levinthal, A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, Vol. 99, pp.569-596.

Coombs, R.; Miles, I., (2000). *Innovation, Measurement and Services: the new problematic in Innovation Systems in the Service Economy: measurement and case study analysis*, Kluwer Academy Publisher, EUA

COTEC (1998) (Fundación para la Innovación Tecnológica). *Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas*. Tomo 1. Módulo I. “Introducción, Presentación, CD y Módulo I: perspectiva empresarial” – Temaguide, p. 60.

COTEC (2004). *Informe COTEC 2004, Tecnología e Innovación en España*. Madrid. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

Das, T.; Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, Vol. 26 (1), pp. 31–61.

Davis, S.; Haltiwanger, J. (1999). Gross job flows. em Ashenfelter, O.; Card, D. (Eds.), *The Handbook of Labour Economics*. Amsterdam: North-Holland, pp. 2711–2805.

Den Hertog, P.; Bilderbeek, R.; Maltha, S. (1997). Intangibles. The Soft Side of Innovation. *Futures*, Vol. 29 (1), pp. 33-45.

Djellal, F.; Gallouj, F. (2007). Innovation in Hospitals: a Survey of the Literature. *European Journal Health Economics*, Vol.8 (3), pp. 181-193.

Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomics Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, Vol. 26 (3), pp.1120-1171.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, Vol. 33 (3), pp. 551-562.

Drucker, P. (1989). *Inovação e Gestão, uma conceção de estratégia de empresa* (J. S. Pereira, trad.) (3ª ed). Lisboa: Editorial Presença.

Drucker, P. (2001). *“The Essential Drucker on management”*. New York, Harper Business.

Edvardsson, B.; Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, Vol. 16 (2), pp. 140-164.

Eiriz, V.; Farhangmehr, M. (2003). “Domínios de cooperação e tipos de alianças estratégicas envolvendo empresas industriais”, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 5 (2).

Eurostat (2004). *Community Innovation Survey IV*. Brussels: European Commission.

Fagerberg, J. (2004). “*Innovation: a Guide to the Literature*”, em Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, pp.1-26.

Figueiredo, P. (2009). Da criatividade para a competitividade. Artigo disponível em: http://www.powerperformance.com.pt/index_files/artigo5_Criatividade.pdf

Fonseca, J. (2002). *Complexity and Innovation in Organizations*. London: Routledge.

Freeman, C. (1995). The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19 (1), pp. 5-24.

Freire, A. (2000). *Inovação, Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo, pp. 389-399.

Fuchs, R. (1968). *The Service Economy*. New York and London: Colombia University Press.

Gabinete de Estudos Estatística e Planeamento (2010). Quadros de Pessoal, MTSS (<http://www.gepe.mtss.gov.pt>).

Gallouj, C.; Gallouj, F. (1997). L'innovation dans les services et le modèle du "cycle du produit inversé". *Revue Française de Gestion*, N°113, mars-avril-mai, pp. 82-97.

Gallouj, F. (1994). *Innovation dans les services*. Paris: L'Harmattan.

Gallouj, F. (1998). Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*. Bradford. Vol. 1 (3), pp.123.

Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar.

Gallouj, F. (2007) Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: Bernardes, R.; Andreassi, T. (Org.). *Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento*. São Paulo: Editora Saraiva, p. 3-27.

Gallouj, F.; Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 19 (2), pp. 149-172.

Gallouj, F.; Weinstein, O. (1997). Innovation in Services, *Research Policy*, 26, pp. 537-556.

Gatignon, H.; Robertson, T. (1989). Technology Diffusion: An Empirical Teste of Competitive Effects. *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 35-49.

Gaynor, H. (2002). *Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*. AMACOM American Management Association, New York, NY.

Godin, B. (2006). The linear model of innovation: The historical construction of an analytical framework. *Science, Technology & Human Values*, Vol. 31, pp. 639-667.

Goffin, K; Pfeiffer, R. (1999). *Innovation management in UK and German Manufacturing Companies*. Anglo-German Foundation. London.

GPEARI - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (2008). Estatísticas Nacionais: Ensino Superior. Lisboa: GPEARI. Disponível em: <http://www.estatisticas.gpeari.mctes.pt>.

Greis, P.; Dibner, D.; Bean, S. (1995). External Partnering as a Response to Innovation Barriers and Global Competition in Biotechnology. *Research Policy*, Vol. 24 (4), pp. 609-630.

Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 371-385.

Halliday, S; Trott, P (2010). New service development a resource based view: a dilemma and research agenda. *Journal of Marketing Theory*, Vol.10 (2), pp. 144-160.

Hauknes, J. (1998). *Services in innovation innovation in services*. Oslo, Noruega.

Herrera, L.; Munoz-Doyague, F.; Nieto, M. (2010): Mobility of public researchers, scientific knowledge transfer and the firm's innovation process, *Journal of Business Research*, Vol.63 (5), pp. 510-518.

Hertog, P. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, pp. 491-528.

Hertog, P.; Van der Aa, W.; De Jong, W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, Vol. 21 (4), pp. 490-514.

Hidalgo, A.; D'Alvano, L. (2013). Service innovation: Inward and outward related activities and cooperation mode. *Journal of Business Research*. Elsevier, Vol. 67, pp. 698-703.

Ireland, D.; Hitt, A.; Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 28 (3), pp. 413-446.

Janeiro, P; Proença, I; Gonçalves, V. (2013). *Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources*. Journal of Business Research. Elsevier, Vol. 66 (10), pp. 2017-2023.

Johnson, S.; Houston, M. (2000). A reexamination of the motives and gains in joint ventures. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 35(1), pp. 67-87.

Jong, J.; Brouwer, E. (1999). *Determinants of the innovative ability of SMEs: literature review*. Zoetermeer: EIM.

Kandampully, J. (2002). Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5 (1), pp. 18–26.

Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-108.

Karniouchina, V.; Victorino, L.; Verma, R. (2006). *Product and service innovation: Ideas for future cross-disciplinary research*. Cornell University. School of Hotel Administration, disponível em: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/531>

Kelly, D.; Storey, C. (2000). New service development: Initiation strategies. *International Journal of Services Industry Management*, Vol.11 (1), pp. 45–62.

Kimberly, J.; Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, Vol.24: pp. 689-713.

Kline, S.; Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. em Landau, R.; Rosenberg, N., *The Positive Sum Estrategy. Harnessing Technology for Economic Growth* Washington D.C.: National Academy Press, pp. 275-305.

Lakshmanan, T. (1989). “*Technological and Institutional Innovations in the Service Sector*”, in Andersson, A.; Batten, B.; Karlsson, B. (1989) (eds.), *Knowledge and Industrial Organization*, Berlin: Springer-Verlag.

Larsson, R.; Bowen, D. (1989). Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (2), pp.213-233.

Laursen, K.; Salter, A. (2006). Open for Innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 131-50

Lee, M.; Mulford, C. (1990). Reasons why Japanese small businesses form cooperatives: an exploratory study of three successful cases. *Journal of Small Business Management*, Vol. 28(3), pp.62-71.

Lievens, A.; Moenaert, R. (2000). Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (5), pp. 733–766.

Linton, J. (2000). A review of psychological risk factors in back and neck pain. *Spine*, Vol. 25, pp. 1148-56.

Lovelock, C.; Patterson, P.; Walker, R. (2001). *Service marketing: Asia and Pacific perspective* (2nd ed.). Sydney: Prentice Hall.

Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London.

Lusch, R.; Laczniak, G. (1989). Microenvironmental forces, marketing strategy and business performance: A future research approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17, pp. 283–292.

Macnabb, A.; O'Neill, K. (1996). Small firm, large firm collaboration for survival and growth in the world market: the case of Schrader Electronics Ltd. *Proceedings of the International Council for Small Business World Conference*, Estocolmo, Suécia.

Magnusson, P.; Mathing, J.; Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation. *Journal of Service Research*, Vol. 6 (2), pp. 111–124.

Mansury, A.; Love, H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis. *Technovation*, Vol. 28, pp. 52-62.

Martin, R.; Horne, A.; Schultz, M. (1999). The business-to-business customer in the service innovation process. *European Journal of Innovation Management*, Vol 2. (2), pp. 55-62.

Marx (1867). *Capital: Critique of Political Economy*, Vol. 1. Penguin Books, London.

Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 242–250.

McFadzean, E.; O’Loughlin, A.; Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8(3), pp.350-372. Retirado a 3 de Março de 2014; DOI: 10.1108/14601060510610207

Melton, L.; Hartline, M. (2010). Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, Vol. 13, pp. 411-425.

Mention, A. (2011). *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty*. Technovation. Elsevier, Vol.31, pp. 44-53.

Merchant, H.; Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, Vol. 21(7), pp. 723-737.

Michel, S.; Brown, W.; Gallan, S. (2008). Service-logic innovations: How to innovate customers, not products. *California Management Review*, Vol. 50 (3), pp. 49-65.

Miles, I. (2000). Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy, *International Journal of Innovation Management*, Vol.4(4), pp. 371-389.

Miotti, L.; Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: why, and with whom? An integrated framework of analysis, *Research Policy*, Vol. 32 (8), pp.1481–1499.

Miozzo, M.; L. Soete (2001). Internationalization of Services: A Technological Perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 67(2/3), pp. 159-185.

Morrison, M.; Mezentseff, L. (1997). Learning alliances – a new dimension of strategic alliances. *Management Decision*, Vol. 35 (5), pp. 351-357.

Niosi, J. (1999). The internationalisation of industrial R&D: From technology transfer to the learning organization. *Research Policy*, Vol.28, pp.107-117.

OECD; Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing.

Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 (6), pp. 564 - 587

Oke, A.; Goffin, K. (2001). Innovation management in the service sector. *Management Focus*. Summer issue.

Oliveira, J. (1999). *Gestão da Inovação*. Sociedade Portuguesa da Inovação, Lisboa: Principia Editora.

Oliveira, L. (2008). *Sociologia da Inovação. A Construção Social das Técnicas*. Lisboa: Celta.

Ostrom, A.; Bitner, J.; Brown, S.; Burkhard, K.; Goul, M.; Smith-Daniels, V.; *et al.* (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, Vol. 13, pp. 4–36.

Panagiotou, G. (2006). The impact of managerial cognition on the structural-conduct performance (SCP) paradigm: A strategic perspective. *Management Decisions*, 44(3), 423–441.

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 794–829.

Perrow, C. (1992). Small-Firm Networks: em: Nohria, N.; Eccles, R. *Networks and organizations: Structure, form and action*. Cambridge, Harvard University Press.

Peters, J.; Becker, W. (1998). Technological opportunities, academic research, and innovation activities in the German automobile supply industry. *Working Paper Series of the Department of Economics*, Vol. 175. University of Augsburg. Augsburg.

Pordata (2015), Base de dados dos Municípios, <http://www.pordata.pt/Municipios>.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M.; Fuller, M. (1996). *Coalitions and Global Strategy*. Harvard Business Scholl Press.

Rogers, E.; Shoemaker, F. (1971). *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York: Free Press.

Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical success factors for the 1990s. *R&D Management*, Vol. 22, pp. 221–239.

Sakkab, Y. (2002). Connect and develop complements research and develop at P&G. *Research-Technology Management*, Vol. 45 (2), pp. 38–45.

Salter, A., and B. Tether (2006). Innovation in Services. Through the Looking Glass of Innovation Studies, *Background Paper for Advanced Institute of Management (AIM)*.

Salunke, S., et al. (2012). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms, *Journal of Business Research*. DOI:10.1016/j.jbusres.2012.03.005

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora, p.141.

Scherer, M. (1996). *Industry structure, strategy and public policy*. New York: Harper Collins College Publishers.

Schermerhorn, J. (1975). Determinants of Inter-organizational Cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 18 (4), pp. 846-856.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1984). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Seufert, A.; Von Krogh, G.; Bach, A. (1999). Towards Knowledge Networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 (3), pp. 180-190.

Sierra, M. (1995). *Managing Global Alliances: Key Steps for Successful Collaboration*. Inglaterra: Addison-Wesley Publishers, EIU.

Silva, M. (2003). *Capacidade Inovadora Empresarial - Estudo dos factores impulsionadores e limitadores nas empresas industriais portuguesas*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Simantob, M.; Lippi, R. (2003). *Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. São Paulo: Globo, p.51.

Skarzynski P.; Gibson R. (2008). *Innovation to the Core*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Smith, K.; Carroll, S.; Ashford, S. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 7-23.

Stoneman, P.; Ireland, N. (1983). The role of supply factors in the diffusion of new process technology, *Economic Journal Supplement*, Vol. 93, pp. 67-77.

Sunbo, J.; Gallouj, F. (1999). Innovation in Services in seven European Countries, 99:1, *Synthesis Report for European Commission*, DG XII, TSER-SI4S.

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, Vol. 17 (3), pp. 432-455.

Tether, S. (2002). Knowledge and Investment: The Sources of Innovation in Industry: Rinaldo Evangelista, Edward Elgar, Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA, 1999, Research Policy, Elsevier, Vol. 31(1), pp. 183-184, January.

Tether, S.; Tajar, A. (2008). Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base. *Research Policy*, Vol. 37, pp. 1079-1095.

Thakur, R.; Hale, D. (2012). Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*. Elsevier, pp. 1-16.

Tidd J.; Bessant J. (2009). *Managing Innovation*. Chichester: John Wiley and Sons, 4th edition.

Tidd, J.; Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological market and organizational change*. Chichester (UK): John Wiley & Sons.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd ed. John Wiley & Sons, Ltd., UK.

Toivonen, M.; Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services, *The Service Industries Journal*, First Article, pp. 1-16.

Ussman, A.; Almeida, A.; Ferreira, J.; Mendes, L.; Franco, M. (2001). SME's and Innovation: Perceived barriers and behavioural patterns. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 2 (2), pp. 111-118.

Vargo, S. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a servicedominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp.373-379.

Vargo, S.; Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol .67 (1), pp. 1-17.

Varis, M.; Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128-154.

Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Whipp, R.; Clark, P. (1986). *Innovation and the auto industry: Product, process and work organization*. London: Francis Pinter.

Zajac, J.; Olsen, P. (1993). From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (1), pp. 131–45.

Zaltman, G.; Duncan, R.; Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

ANEXOS

Anexo I - Questionário Aplicado

Inovação nas empresas do Setor da Contabilidade

O presente inquérito tem como objetivo principal o levantamento de informação sobre a inovação nas empresas do setor da contabilidade, para a realização de uma tese de mestrado de Gestão no IPG – ESTG.

Uma inovação corresponde à introdução pela empresa de um produto, processo, método organizacional ou método de marketing com características ou funcionalidades novas ou significativamente melhoradas.

Uma inovação não precisa de ser originalmente desenvolvida pela empresa, basta que se constitua como uma novidade para a mesma.

Confidencialidade

Todos os dados pessoais recolhidos no âmbito do presente inquérito serão exclusivamente utilizados para fins estatísticos de âmbito escolar.

Dados da empresa:

1. Nome da empresa: _____
2. Localidade: _____
3. CAE: _____
4. Ano de criação: _____

5. N° de trabalhadores ao serviço na empresa

- 1 – 5
- 5 – 10
- 10 – 15
- >15

6. Habilitações literárias do gerente da empresa (indique o nível mais elevado)

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo

- 3º ciclo
- Ensino secundário
- Ensino profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

7. Recebeu apoios do Estado para inovar?

- Sim
- Não

Parte I: Introdução de Inovações

1.1. Inovação do produto

Durante o período de 2012 e 2013, a empresa introduziu serviços novos ou significativamente melhorados?

(Um Serviço é normalmente intangível, como o retalho, seguros, cursos educacionais, viagens, consultoria, etc.)

Sim

Não

1.2. Inovação do processo

(Corresponde à implementação pela empresa de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados.)

Durante o período de 2012 a 2013, a empresa implementou:

	Sim	Não
Métodos de fabrico ou produção de serviços novos ou significativamente melhorados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos (inputs) ou produtos finais (serviços) novos ou significativamente melhorados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividades de apoio aos processos da empresa novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Inovação Organizacional

(Corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio (incluindo gestão do conhecimento), na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.)

Durante o período de 2012 a 2013, a empresa implementou:

	Sim	Não
Métodos de fabrico ou produção de serviços novos ou significativamente melhorados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos (inputs) ou produtos finais (serviços) novos ou significativamente melhorados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atividades de apoio aos processos da empresa novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4. Inovação de Marketing

(Corresponde à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente pela empresa.)

Durante o período de 2012 a 2013, a empresa implementou:

	Sim	Não
Mudanças significativas no aspecto / imagem dos serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novas técnicas ou meios de comunicação (Media) para a promoção de serviços (por exemplo, nova imagem da marca, introdução de cartões de fidelidade, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novas políticas de preço para os produtos (por ex., utilização pela primeira vez do variável preço para determinar a procura, sistema de descontos, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5. Quem desenvolveu essas inovações?

	Sim	Não
A própria empresa individualmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa em cooperação com outras empresas ou instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Originalmente outras empresas ou instituições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte II: Atividades de inovação com inovações de serviço e processo

2.1. Durante o período de 2012 a 2013, a empresa desenvolveu alguma das seguintes atividades de inovação?

	Sim	Não
Atividades de I&D realizadas dentro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição externa de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição de maquinaria, equipamento e software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação para atividades de inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introdução das inovações no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Qual a importância das seguintes fontes de informação para as atividades de inovação da empresa, durante o ano de 2012 e 2013?

(Considere 1 como sendo nada importante e 5 muito importante)

	1	2	3	4	5
Trabalhadores					
Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade					
Universidades ou outras instituições do ensino Superior					
Revistas científicas e publicações técnicas/profissionais / comerciais					
Associações profissionais ou empresariais					

2.3. Durante o ano de 2012 e 2013, a empresa cooperou no âmbito das atividades de inovação com outras empresas ou instituições?

Sim

Não

2.4. Se sim, indique qual o tipo de parceiro com quem a empresa cooperou:

	Sim	Não
Universidades ou outras instituições do Ensino Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centros de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III: Estratégias e obstáculos para atingir os objetivos da empresa

5.1. Durante o ano de 2012 e 2013, qual o grau de importância dos seguintes objetivos para a empresa? (Não importa se a empresa conseguiu atingir esses objetivos)

(Considere 1 como sendo nada importante e 5 muito importante)

	1	2	3	4	5
Aumentar o volume de negócios					
Diminuir os custos					
Aumentar a margem de lucro					
Aumentar o número de clientes					

5.2. Durante o ano de 2012 e 2013, qual o grau de importância das seguintes estratégias para atingir os objetivos da empresa?

(Considere 1 como sendo nada importante e 5 muito importante)

	1	2	3	4	5
Reduzir custos operacionais internos					
Reduzir custos com a compra de materiais, componentes ou serviços					
Introduzir bens ou serviços novos ou significativamente melhorados					
Intensificar ou melhorar o marketing de bens ou serviços					
Aumentar a flexibilidade/responsabilidade da					

empresa					
Construir alianças com outras empresas ou instituições					

5.3. Durante o ano de 2012 a 2013, qual o grau de importância dos seguintes fatores como obstáculos para atingir os objetivos da empresa?

(Considere 1 como sendo nada importante e 5 muito importante)

	1	2	3	4	5
Elevada competição de preços					
Elevada competição na qualidade do serviço prestado					
Escassez de clientes					
Inovações desenvolvidas pelos seus concorrentes					
Quota de mercado dominante detida pelos seus concorrentes					
Falta de pessoal qualificado					
Falta de financiamento adequado					

Anexo II - Testes às Inovações e Habilitações literárias do gerente

Inovação de Serviço * Habilitações literárias do gerente da empresa

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,682 ^a	1	,409	,574	,385	
Continuity Correction ^b	,061	1	,804			
Likelihood Ratio	,645	1	,422	,574	,385	
Fisher's Exact Test				,574	,385	
Linear-by-Linear Association	,658 ^c	1	,417	,574	,385	,301
N of Valid Cases	28					

Inovação de Processo * Habilitações literárias do gerente da empresa

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	6,651 ^a	1	,010	,016	,013	
Continuity Correction ^b	4,723	1	,030			
Likelihood Ratio	7,386	1	,007	,016	,013	
Fisher's Exact Test				,016	,013	
Linear-by-Linear Association	6,414 ^c	1	,011	,016	,013	,012
N of Valid Cases	28					

Inovação Organizacional * Habilitações literárias do gerente da empresa

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	6,651 ^a	1	,010	,016	,013	
Continuity Correction ^b	4,723	1	,030			
Likelihood Ratio	7,386	1	,007	,016	,013	
Fisher's Exact Test				,016	,013	
Linear-by-Linear Association	6,414 ^c	1	,011	,016	,013	,012
N of Valid Cases	28					

Inovação de Marketing * Habilitações literárias do gerente da empresa

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,164 ^a	1	,686	1,000	,500	
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000			
Likelihood Ratio	,164	1	,686	1,000	,500	
Fisher's Exact Test				1,000	,500	
Linear-by-Linear Association	,158 ^c	1	,691	1,000	,500	,290
N of Valid Cases	28					

Anexo III - Teste às Inovações e Apoios

Inovação de Serviço * Apoios

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	12,923 ^a	1	,000	,016	,016	
Continuity Correction ^b	6,484	1	,011			
Likelihood Ratio	8,865	1	,003	,016	,016	
Fisher's Exact Test				,016	,016	
Linear-by-Linear Association	12,462 ^c	1	,000	,016	,016	,016
N of Valid Cases	28					

Inovação de Processo * Apoios

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	1,867 ^a	1	,172	,484	,278	
Continuity Correction ^b	,398	1	,528			
Likelihood Ratio	2,630	1	,105	,484	,278	
Fisher's Exact Test				,484	,278	
Linear-by-Linear Association	1,800 ^c	1	,180	,484	,278	,278
N of Valid Cases	28					

Inovação Organizacional * Apoios

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	1,867 ^a	1	,172	,484	,278	
Continuity Correction ^b	,398	1	,528			
Likelihood Ratio	2,630	1	,105	,484	,278	
Fisher's Exact Test				,484	,278	
Linear-by-Linear Association	1,800 ^c	1	,180	,484	,278	,278
N of Valid Cases	28					

Inovação de Marketing * Apoios

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	2,154 ^a	1	,142	,481	,241	
Continuity Correction ^b	,538	1	,463			
Likelihood Ratio	2,927	1	,087	,481	,241	
Fisher's Exact Test				,481	,241	
Linear-by-Linear Association	2,077 ^c	1	,150	,481	,241	,241
N of Valid Cases	28					

Anexo IV - Teste às Inovações e Cooperação

Inovação de Serviço * Cooperação

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	3,084 ^a	1	,079	,144	,144	
Continuity Correction ^b	1,121	1	,290			
Likelihood Ratio	2,518	1	,113	,144	,144	
Fisher's Exact Test				,144	,144	
Linear-by-Linear Association	2,970 ^c	1	,085	,144	,144	,132
N of Valid Cases	27					

Inovação de Processo * Cooperação

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	1,947 ^a	1	,163	,326	,186	
Continuity Correction ^b	,810	1	,368			
Likelihood Ratio	2,072	1	,150	,326	,186	
Fisher's Exact Test				,326	,186	
Linear-by-Linear Association	1,875 ^c	1	,171	,326	,186	,161
N of Valid Cases	27					

Inovação Organizacional * Cooperação

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	1,947 ^a	1	,163	,326	,186	
Continuity Correction ^b	,810	1	,368			
Likelihood Ratio	2,072	1	,150	,326	,186	
Fisher's Exact Test				,326	,186	
Linear-by-Linear Association	1,875 ^c	1	,171	,326	,186	,161
N of Valid Cases	27					

Inovação de Marketing * Cooperação

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	,345 ^a	1	,557	,648	,462	
Continuity Correction ^b	,008	1	,927			
Likelihood Ratio	,346	1	,556	,648	,462	
Fisher's Exact Test				,648	,462	
Linear-by-Linear Association	,332 ^c	1	,564	,648	,462	,322
N of Valid Cases	27					