

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



ISCAL

**O PAPEL DA INOVAÇÃO COMO
FACTOR DE SUCESSO NO MERCADO
COMPETITIVO ACTUAL: UM ESTUDO
APLICADO À PORTUGAL TELECOM**

Ivo Daniel Seita Carvalho

LISBOA, FEVEREIRO DE 2015

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

**O PAPEL DA INOVAÇÃO COMO
FACTOR DE SUCESSO NO MERCADO
COMPETITIVO ACTUAL: UM ESTUDO
APLICADO À PORTUGAL TELECOM**

Ivo Daniel Seita Carvalho

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutor José Duarte Moleiro Martins, Professor Adjunto, área científica: Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Especialista Doutor Carlos Nunes

Vogal _____ Doutora Maria do Rosário Justino

Vogal _____ Doutor José Moleiro Martins

LISBOA, FEVEREIRO DE 2015

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Agradeço à minha família especialmente aos meus pais e aos meus avós por todo o apoio incondicional ao longo desta etapa da minha vida.

Aos meus amigos que nunca me deixaram desistir de conseguir cumprir este meu objectivo pessoal.

Agradeço também ao meu orientador Doutor José Moleiro Martins por toda a disponibilidade, apoio e colaboração prestada ao longo de todas as etapas de elaboração desta dissertação.

A todos um muito obrigado.

Resumo

Estando as organizações sujeitas a uma cada vez maior concorrência na maioria dos mercados graças ao fenómeno da globalização, estas terão de adoptar novas estratégias de modo a que a concorrência não seja um entrave ao seu desenvolvimento e ao seu sucesso futuro. Com tudo isto as organizações têm que ter consciência que só através de uma aposta centrada na inovação conseguirão diferenciarem-se dos demais concorrentes e assim sobreviver aos mercados altamente competitivos e aos consumidores cada vez mais exigentes.

Este estudo tem assim como principal fundamento demonstrar que a principal aliada das organizações no Século XXI é claramente a inovação, conseguindo directamente com esta aposta melhorar as suas performances gerais em termos de resultados de um conjunto importante de indicadores que lhes permitirão aumentar a sua competitividade. Contudo para implementar uma inovação no mercado primeiro, a liderança da organização terá de fomentar internamente uma cultura de inovação com traços característicos e com isto desenvolver um determinado tipo de inovação tendo em conta o mercado em que se querem inserir e consoante os objectivos da própria organização.

De modo a cumprir tal fundamento será analisado como objecto de estudo o caso do lançamento do conceito MEO por parte da Portugal Telecom (PT) que permitiu a esta organização melhorar de uma maneira bastante considerável os seus resultados em termos de receitas, número de clientes e de relevância no mercado, situação que não aconteceria certamente caso o serviço prestado pela MEO não apresentasse funcionalidades inovadoras em comparação com as existentes neste mercado.

Palavras-chave: Inovação, cultura de inovação, concorrência, competitividade, sucesso

Abstract

Once the organisations are subject to an ever increasing competition in most markets due to the phenomenon of globalisation, they will have to adopt new strategies in such a way that competition does not become an hindrance to their development and their success in the future. With this in mind the organisations will have to be recognizant that only through an effort centred on innovation will they be able to differentiate themselves from the competitors and thus survive the highly competitive markets and the ever more demanding consumers.

This study has its main concern in displaying that the main ally of XXI century organisations is clearly innovation, that through innovation the organisations become able to improve their general performance in various important indicators that allows them to increase their competitiveness. But, in order to implement an innovation in the market, the leadership of a given organisation will have to implement an internal innovation culture first, with its very own characteristic traces, and in this way develop a specific kind of innovation considering the market in which they want to penetrate.

In order to achieve the main goal, the object of study to be analyzed will be the launching of the concept MEO by Portugal Telecom (PT) which allowed this organisation to improve by a considerable margin its results in matters of revenue, number of clients and relevancy in the market, a situation that certainly would not happen if the service offered by MEO did not include innovative functionalities in comparison to those existing in the market.

Key words: Innovation, innovation culture, competition, competitiveness, success

Índice

1. Introdução	1
1.1 Objectivos.....	1
1.2 Organização de texto e metodologia	2
Revisão da literatura	4
2. Organização inovadora	4
2.1 Liderança	5
2.2 Construção de uma <i>learning organization</i>	9
2.3 Gestão do conhecimento.....	11
2.4 Colaboradores	16
2.5 Cultura organizacional.....	20
2.6 Estrutura organizacional	26
2.7 Resumo	30
3. A inovação	31
3.1 Definição de inovação	31
3.2 Tipologias de inovação	33
3.3 O processo de inovação	38
3.4 Resumo	42
4. A inovação no mercado.....	42
4.1 Resumo	48
5. Resumo final revisão da literatura.....	49
5.1 Questões de investigação.....	52
6. Metodologia.....	54
6.1 Recolha de dados	54
6.2 Análise de dados	55
6.3 Método escolhido	56

7. Método descritivo aplicado à MEO	58
7.1 Caracterização da empresa	59
7.2 O conceito MEO da Portugal Telecom.....	61
7.2.1 Caracterização do conceito.....	61
7.2.2 Análise das receitas e clientes PT antes do lançamento MEO.....	63
7.2.3 Análise evolução de clientes.....	65
7.2.4 Análise evolução de receitas.....	69
7.2.5 Análise evolução da posição no mercado	72
7.3 Resposta às questões de investigação	76
8. Resumo final do estudo empírico	96
9. Conclusão	102
9.1 Limitações	105
9.2 Implicações práticas	105
Referências bibliográficas.....	107

Índice de tabelas e quadros

Tabela 2.1 Componentes de uma organização inovadora	5
Tabela 2.2 Estilos de liderança	7
Tabela 2.3 Liderança inovadora	9
Tabela 2.4 Factores de satisfação e descontentamento numa organização	19
Tabela 3.1 Tipos de inovação	35
Tabela 3.2 Categorias de inovação	37
Tabela 4.1 Questões prementes da inovação.	43
Tabela 4.2 Motivações para investir na inovação.....	45
Tabela 4.3 Riscos da inovação.....	47
Tabela 7.1 Caracterização do conceito escolhido	62
Quadro 7.1 Clientes e receitas rede fixa PT antes do lançamento MEO.....	63
Quadro 7.2 Número de clientes MEO, PT Portugal, rede fixa e concorrência (NOS).....	65
Quadro 7.3 Análise receitas MEO e por segmentos PT	69
Quadro 7.4 Quota de mercado e notoriedade da marca MEO e NOS	72
Quadro 7.5 Receitas rede fixa e variação antes do lançamento MEO.....	76
Quadro 7.6 Receitas MEO, peso receitas MEO e variação segmento residencial	76
Quadro 7.7 Clientes rede fixa e variação antes do lançamento MEO	80
Quadro 7.8 Clientes MEO, clientes PT Portugal e clientes rede fixa.....	80
Quadro 7.9 Evolução quota de mercado e notoriedade da marca MEO e NOS.....	84

Índice de figuras

Figura 2.1 O perfil de uma <i>learning organization</i>	10
Figura 2.2 Espiral de conversão do conhecimento	14
Figura 2.3 Pirâmide de Hamel	17
Figura 2.4 Determinantes da cultura de inovação	24
Figura 2.5 Complexidade e formalização de uma estrutura organizacional.....	28
Figura 2.6 Características de uma estrutura organizacional de sucesso	30
Figura 3.1 Conhecimento, criatividade e mercado	38
Figura 3.2 Processo de inovação	40
Figura 3.3 Ciclo de inovação.....	41
Figura 4.1 A organização orientada para o mercado	44
Figura 7.1 Novas funcionalidades MEO	62
Figura 7.2 Número de clientes e receitas rede fixa antes do lançamento MEO	63
Figura 7.3 Variação receitas e clientes rede fixa antes do lançamento MEO	64
Figura 7.4 Crescimento clientes MEO	66
Figura 7.5 Crescimento clientes segmento rede fixa.....	66
Figura 7.6 Crescimento clientes PT Portugal	67
Figura 7.7 Crescimento clientes concorrência (NOS).....	68
Figura 7.8 Receitas MEO	70
Figura 7.9 Peso das receitas MEO nas receitas PT Portugal.....	70
Figura 7.10 Variação receitas segmentos PT rede fixa/residencial, pessoal e empresarial.	71
Figura 7.11 Quota de mercado MEO e NOS.....	73
Figura 7.12 Notoriedade da marca MEO e NOS.....	74

Lista de abreviaturas

FFTH – Fibre to the home

HD – High Definition

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IPTV – Internet Protocol Television

LTE – Long Term Evolution

OCDE – Organização para Desenvolvimento e Cooperação Económica

PSI – Portuguese Stock Index

PT – Portugal Telecom, SGPS, S.A.

SECI – Socialização, Exteriorização, Combinação, Internacionalização

VOD – Video On Demand

1. Introdução

No panorama actual de concorrência extrema em todos ou quase todos os mercados, as organizações terão que se adaptar e responder rapidamente a todas as alterações sujeitas nesses mesmos mercados. Perante todas estas constantes mudanças as organizações apenas sobreviverão, de uma maneira duradoura e sustentável, se optarem por seguir um caminho de diferenciação face aos demais concorrentes, ou seja, se apostarem numa política continuada na inovação, numa qualquer das suas formas e tipos. Só assim conseguirão distanciar-se dos seus principais concorrentes e ganhar uma posição relevante nos mercados onde estão ou se pretendem inserir. Apesar disso as organizações terão que ter uma clara consciência do que o mercado necessita e do que os seus consumidores pretendem, de modo a satisfazer as suas necessidades, daí que a inovação por parte das organizações terá de ser uma aposta contínua pois as necessidades e as pretensões do mercado alteram-se com bastante facilidade e os concorrentes irão certamente responder com novos produtos ou serviços.

1.1 Objectivos

Desta forma esta dissertação tem assim como objectivo principal, comprovar que a aposta na inovação tem um papel decisivo no sucesso futuro das organizações no panorama actual onde os mercados se apresentam bastante competitivos e globalizados. Por outras palavras o grande objectivo será o de demonstrar que as organizações só caminhando numa aposta de inovação, como factor geral de actuação e de busca, permitirá a essas mesmas organizações sobreviver aos mercados altamente competitivos e bastante concorrenciais e exigentes, conseguindo assim relegar a concorrência para um segundo plano e directamente obter uma posição relevante no mercado. Por outro lado um dos outros objectivos e não menos importante será o de comprovar que as organizações que decidem apostar numa política de inovação conseguem com esta aposta, melhorar os resultados de determinados indicadores de competitividade, essenciais ao normal funcionamento da organização e que a permite sustentar tanto o seu sucesso como a sua longevidade nos mercados e assim a sua própria sustentabilidade. Esses mesmos indicadores que permitem às organizações sobreviver nos mercados e que aqui serão analisados são respectivamente de uma forma global as receitas/volume de negócios, valores que são influenciados directamente por indicadores de gestão como o valor das vendas, a variação do número de clientes e também da percentagem de quota de mercado e da notoriedade da marca. Por fim

o último objectivo será o de tentar demonstrar que através do desenvolvimento de uma imagem exterior de uma organização que aposta na inovação, ao implementar no mercado produtos ou serviços inovadores, conseguirá com que essa imagem contribua para um aumento da sua posição e peso no mercado, onde com isto os consumidores de um determinado mercado irão preferir esses produtos ou serviços em detrimento dos apresentados pela concorrência. Essa preferência é maioritariamente medida através da variação das quotas de mercado e notoriedade das marcas de uma organização em comparação com os seus principais concorrentes, nos mercados onde estão inseridos, estando essa mesma variação também relacionada directamente com a variação do número de clientes e posteriormente com o valor das suas receitas.

1.2. Organização de texto e metodologia

De modo a alcançar os principais objectivos propostos, esta dissertação apresentará uma estrutura, onde terá uma primeira parte dedicada à revisão da literatura composta por três capítulos, apresentando informações detalhadas e concretas de diversos autores que estudam o tema da inovação e do que directamente rodeia este mesmo tema. O primeiro capítulo apresentará de uma forma detalhada e de uma maneira explicativa as principais características que uma organização terá de apresentar para conseguir construir uma organização de cariz inovadora e demonstrar que sem o funcionamento conjunto dessas características isso não será possível. Essas características aqui apresentadas são respectivamente uma liderança adequada, o facto da organização ter de ser uma *learning organization*, possuir uma gestão do conhecimento eficaz, colaboradores indicados e habilitados tendo em conta as respectivas funções que desempenham e alinhados com os objectivos da organização, uma cultura organizacional que se centre na busca pela inovação e por fim uma estrutura organizacional em consonância com a cultura organizacional da empresa. O segundo capítulo terá como função apresentar um conjunto de definições do conceito de inovação e comprovar o que realmente é uma inovação, mostrando que uma inovação não tem propriamente que ter uma ligação directa com algo tecnológico ou necessariamente que ser um novo produto, existindo assim uma vasto leque de formas e tipos de desenvolver uma inovação por parte de uma organização. Este capítulo enumerará também as diversas etapas que vão desde o nascimento da ideia, que permitiu a inovação, até à sua implementação concreta, porque apenas e só com a implementação directa de uma ideia é que esta é considerada uma inovação. Assim irá

comprovar-se que a implementação de uma inovação requer um conjunto de etapas específicas. Por fim no que diz respeito à revisão da literatura, o terceiro capítulo enunciará todas as vantagens da aposta na inovação, os riscos de inovar e de não inovar e as motivações que uma organização terá de ter em conta no momento em que decide apostar na inovação. Terá também a finalidade de colocar algumas importantes questões, a que as organizações terão que ponderar de modo a que possam conhecer o mercado e os consumidores que pretendem alcançar, bem como ter uma noção exacta do tipo de inovação que vão lançar, com o intuito de que essa inovação seja completamente aceite no mercado e assim permita ser um sucesso e beneficie em todos os sentidos a organização.

Já na segunda e última parte desta dissertação, é aqui que se apresentará a recolha de dados efectuada em Relatórios e contas, Relatórios de sustentabilidade e indicadores financeiros, fazendo-se uma análise destes dados através da evolução de receitas, número de clientes e posição no mercado de uma determinada organização num período de 2005 a 2013, onde será assim demonstrando todo este processo através do método descritivo, em que o objecto de estudo será um caso nacional de sucesso que através da aposta na inovação conseguiu vingar no mercado e melhorar o seu desempenho, através da melhoria dos seus indicadores de competitividade, caso esse que é o conceito MEO da PT. É nesta parte que as questões de investigação que este estudo irá colocar terão as suas respostas e os principais objectivos desta dissertação serão cumpridos. No que toca às questões de investigação será neste ponto que se irá medir o impacto que a aposta na inovação tem sobre o valor das receitas, dos clientes e da posição no mercado de uma organização. Assim com isto tentará mostrar-se que graças a essa mesma aposta na inovação se consegue directamente aumentar o valor das receitas, directamente influenciada por um aumento do número de clientes, devido à inovação lançada no mercado, e com isto tudo aumentar a preferência dos consumidores por estas organizações que apostam na inovação, com um aumento da quota de mercado e da notoriedade da marca, aumentando assim a relevância no mercado das organizações. Será então aqui que o mais importante e o objectivo principal tentará ser alcançado pois será através do que foi efectuado por esta organização, com o desenvolvimento deste caso de sucesso, que se tentará perceber se o papel da inovação é ou não um claro factor de sucesso no mercado competitivo actual.

Revisão da literatura

2. Organização inovadora

Sendo as organizações uma das principais fontes de inovação, na linha de Martins (2013) estas são “O principal motor da inovação [...]” na medida em que para o autor, as organizações “Têm mais recursos para desenvolver e acompanhar as actividades de inovação englobadas num sistema de gestão com um propósito colectivo”. Para seguirem uma linha de inovação contínua como refere Martins (2013) as organizações terão de apostar no mesmo sentido na implementação de uma cultura de inovação, influenciada directamente por um conjunto de factores e elementos nomeadamente como a liderança, a estrutura da organização, o clima organizacional e onde os colaboradores apresentam uma papel fundamental e decisivo nesse processo de implementação de uma cultura de inovação.

Na opinião de Pümpin (2000:63) existem um conjunto de factores que proporcionam a inovação numa organização. Factores esses que são respectivamente:

- **Um clima inovador.** As ideias não nascem se a empresa não preparar um solo fértil para a inovação;
- **Objectivos dirigidos.** O responsável da empresa fixa os objectivos em função dos domínios onde as suas possibilidades de êxito são maiores;
- **Abundância de ideias.** A base de toda a inovação é uma ideia especial para resolver um problema dos clientes;
- **Uma avaliação realista.** Antes de pensar em realizar uma inovação é preciso apreciar as possibilidades de sucesso e definir as medidas necessárias à sua realização;
- **Uma realização pertinente.** As ideias novas devem ser concretizadas no interior da organização, depois solidamente implantadas no mercado.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2003:328), uma organização para ser inovadora tem de possuir um conjunto de componentes com as suas respectivas características-chave e que com o seu funcionamento pleno e em conjunto permitem o desenvolvimento e exploração de uma qualquer inovação de uma forma mais fácil e mais rápida, características que estão apresentadas detalhadamente na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Componentes de uma organização inovadora

Componente	Características-chave
Visão partilhada, liderança e vontade em inovar	Sentido da proposta, claramente articulado e partilhado.
Estrutura adequada	Organização concebida para permitir a inovação, aprendizagem e interacção
Indivíduos-chave	Promotores, defensores, guardiões ou outros papéis alimentadores ou facilitadores da inovação
Trabalho em equipa eficaz	Utilização adequada de equipas. Requer investimento na constituição e selecção de equipas
Continuação e prolongamento do desenvolvimento individual	Empenho a longo prazo com treino e formação para garantir níveis elevados de competências e capacidades para uma aprendizagem eficaz
Comunicação abrangente	Dentro da organização e desta com o exterior
Empenho elevado na inovação	Participação em actividades de melhoria continua
Foco externo	Orientação para o cliente, interno e externo
Clima criativo	Abordagem positiva em relação às ideias criativas, apoiado por sistemas de recompensa
Organização que aprende	Empenho, experimentação, absorção e disseminação do conhecimento

Fonte: Adaptado Tidd [et al.] (2003:328)

2.1 Liderança

Começando a abordar os elementos fundamentais e influenciadores para a implementação de uma política de inovação dentro de uma organização, a liderança apresenta-se como elemento essencial para tal processo pois como refere Gupta (2008:447) “Se um líder se comprometer a fazer com que a inovação se torne uma parte integrante do negócio, a estratégia funcionará. Caso contrário, não haverá inovação.”. Sendo que o sucesso dessa aposta na inovação (ibid.:445) “[...] depende da paixão que o líder demonstra na procura

do sucesso.”, em que assim (ibid.:445) “o sucesso começa com um pensamento na mente do líder, e é conseguido através das características desse mesmo líder.”

Na opinião de Teixeira (2005:163) “Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos de grupo.”. Na mesma linha Rolo (2008:419) refere que por liderança entende-se por:

[o] processo de influência interpessoal exercido por um indivíduo, grupo de indivíduos, organização ou organizações (destinatários do poder de influência), numa dada actividade, circunstância e ou situação, orientado, para, em conformidade com um ou vários padrões de desempenho, obter, através da comunicação humana interpessoal, a realização de um ou vários objectivos.

Assim Ferreira, Santos e Serra (2008:197) afirmam que “No fundo, o líder será então o que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão.”.

Vários autores se debruçaram sobre a temática da liderança nas organizações, mas de uma forma geral e recorrendo a Cardoso (2006:127) e a Ferreira [et al.] (2008:198) pode-se afirmar que existem três diferentes tipos de liderança com as suas próprias características. Esses três tipos de liderança são respectivamente a liderança autocrática ou autoritária, a liderança liberal (*Laisser-Faire*) e por fim a liderança democrática. Tipos de liderança que estão todos detalhadamente representados na Tabela 2.2.

Cardoso (2006:127) defende que o líder autocrata ou autoritário é “[...] caracterizado como aquele que diz o que é que se faz, como é que se faz, quem é que faz e quando é que se faz, sendo dominador e pessoal nas suas críticas e elogios.”. Já no que respeita ao líder liberal (*Laisser-Faire*), Ferreira [et al.] (2008:198) defendem que neste tipo de liderança “O líder não se impõe ao grupo e só toma decisões em casos extremos de pânico ou quando obrigado, mas tentando sempre evitar conflitos.”. Por último no que diz respeito à liderança democrática, para Ferreira [et al.] (2008:198):

[e]ste estilo é baseado na colaboração e debate entre todos os indivíduos e é o grupo que planeia como atingir os objectivos, as tarefas, a composição dos grupos. O líder ouve e procura opiniões dos colaboradores, consultando-os frequentemente. [...] Neste estilo de liderança, a motivação é baseada em recompensas positivas, como sejam as oportunidades de promoção, realização pessoal e financeiras, e evita-se as punições.

Tabela 2.2 – Estilos de liderança

	Autoritário	<i>Laissez-Faire</i>	Democrático
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada • Ocorrências comunicadas ao líder • Não valoriza sugestões dos níveis mais baixos 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões gerais são do líder após consulta • Trabalhadores decidem como realizar o seu trabalho, chefias decidem estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> • Em grupo • Incorporam sugestões de níveis mais baixos
Sistema de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical • Descendente • Transmite ordens e instruções 	<ul style="list-style-type: none"> • Em todos os sentidos (horizontal e vertical) • Transmite ordens e instruções • Transmite sugestões e ideias 	<ul style="list-style-type: none"> • Em todos os sentidos (horizontal e vertical) • Partilha frequente de informação para maximizar sinergias e colaborações
Relacionamento inter-pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Considerado prejudicial • Informalidade é desconfiada • Concepção das tarefas para evitar relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento humano é favorecido • Relações de confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Próximo e amistoso • Trabalho em equipa • Relações baseadas na confiança mútua • Bom relacionamento entre todos os membros
Sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas punições e medidas disciplinares • Limitadas a questões salariais e financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegia recompensas materiais (salário e promoção) e simbólicas • Punições podem ocorrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Financeiras, emocionais e simbólicas • Punições são raras

Fonte: Ferreira [et al.] (2008:200)

Apesar de existirem vários tipos de liderança, para Cardoso (2006:128) “[...] não existe um estilo de liderança ideal, já que o processo de liderança é função das três variáveis nele intervenientes: líder, seguidores e contexto em que se exerce a liderança. Nesta perspectiva, o estilo de liderança deverá ser ajustado caso a caso em função das três variáveis.”.

Na perspectiva de Gupta (2008) o líder para fomentar, lançar e manter a inovação por toda a organização terá necessariamente que:

- Reconhecer o envolvimento de todos os colaboradores bem como a sua evolução;
- Conseguir perceber o potencial dos seus colaboradores e tentar explorá-lo de forma a alcançar melhorias sustentáveis;
- Estabelecer objectivos e processos de forma a maximizar a utilização do capital humano e que consigam levar a melhorias, mudanças ou renovações contínuas;
- Definir crenças, iniciativas e o ambiente para a inovação;
- Dar o exemplo através do seu comportamento, atitude, pensamento inovador, acções e apoio à inovação;
- Desenvolver uma mensagem coerente demonstrando a importância e necessidade da inovação contínua e as consequências de não inovar;
- Promover o diálogo e incentivar práticas de inovação;
- Minimizar os conflitos e orientar todos os recursos da empresa para um mesmo objectivo.

A liderança inovadora para ser bem sucedida terá essencialmente na óptica de Bilhim (2002:128) que ter um líder que “[...] Deve ser criativo, sonhador, inteligente, capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atractiva e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”.

A Tabela 2.3. apresenta claramente as principais características que um líder inovador tem de possuir, tendo em conta alguns traços gerais de liderança, para transmitir e permitir absorver por parte de todos os que o rodeiam a ideia da necessidade de construir uma organização centrada na inovação.

Tabela 2.3 – Liderança inovadora

Traços de Liderança	Líder inovador
Aprendizagem	Lê muito sobre vários temas; interage com grupos, colaboradores, clientes e fornecedores
Escuta	Sabe ouvir ideias, boas ou más
Estilo pessoal	Assume riscos e desempenha bem todas as tarefas
Interação com os colaboradores	Incentiva a que as coisas sejam feitas de uma forma diferente
Interação com os clientes	Ouve as suas necessidades, e aceita desafios
Interação com os fornecedores	Procura parcerias para soluções inovadoras
Interação com os accionistas	Procura apoio para desempenhos a longo prazo
Atribuição de <i>Feedback</i>	Premeia os sucessos, compreende os fracassos e incentiva novas experiências
Comportamento	Assume-se como uma pessoa optimista, enérgica e exemplar

Fonte: Gupta (2008:446)

Seja qual for o tipo de liderança adoptado pelo líder de uma organização, este terá de ter a capacidade de incentivar todos a construir uma organização em constante mudança e onde se absorve e se dissemina conhecimentos rapidamente e entre todos, ou seja construir uma *learning organization*.

2.2 Construção de uma *learning organization*

Estando o mundo em constante mudança, as organizações têm rapidamente que responder e adaptarem-se às constantes alterações perpetuadas no ambiente envolvente. Desta feita as organizações têm de se tornar em *Learning Organizations* ou organizações que aprendem, que na óptica de Garvin (2000:54) “é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e

transferir conhecimentos, e é capaz de modificar o seu comportamento, de modo a reflectir os novos conhecimentos e ideias.”. Martins (2010:51) é da opinião que a «organização que aprende» é “uma organização de aspiração colectiva onde os indivíduos aprendem a desenvolver continuamente as suas capacidades para alcançar os resultados pretendidos.”. Na mesma linha Serrano e Fialho (2003:26) afirmam que as *Learning Organizations* são (Serrano e Fialho, 2003 *apud* Senge, 1990)¹:

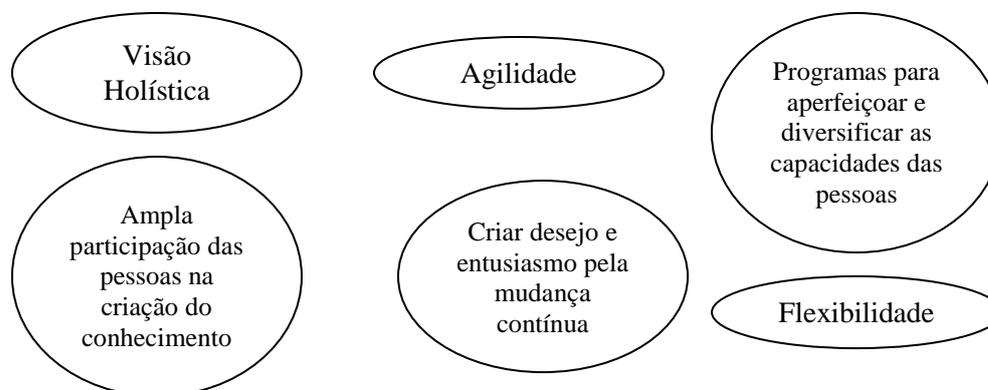
[o]rganizações onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensamento são encorajadas, onde a inspiração colectiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender colectivamente.

Na perspectiva de Martins (2010:51) de modo a construir-se uma *learning organization* é necessário essencialmente haver três implicações:

- Requerer um esforço contínuo;
- O enfoque inicial ser colocado na filosofia (articulação de ideias orientadoras) e nos instrumentos (desenvolvimento de aptidões e de capacidades), verificando-se uma mudança gradual das atitudes dos elementos organizacionais com o desenvolvimento das suas aptidões e capacidades ao longo do tempo;
- Reclamar a compreensão de princípios, o uso de instrumentos e o desenvolvimento de atitudes pró-activas.

A Figura 2.1 mostra as seis principais características de uma *learning organization*.

Figura 2.1 – O perfil de uma *learning organization*



Fonte: Serrano e Fialho (2003:32)

¹ SENGE, Peter - **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**. Nova Iorque: Currency Doubleday, 1990. ISBN: 0-385-26094-6

Na linha de Martins (2010:53) se uma organização apostar no caminho de construção de uma *learning organization* isso levará directamente a que “a cultura de aprendizagem contínua dos membros da empresa fomenta a sua capacidade de descoberta do novo conhecimento e, por conseguinte, o seu aumento de competitividade.”.

Desta forma as organizações que interiorizarem e possuírem estas características de uma *learning organization* passarão a (ibid.:34) “ser mais flexíveis e eficientes, mais competitivas, ao eliminar actividades desnecessárias, reduzir custos estruturais e de coordenação de controlo, ganhando em mudança e dinamismo, em capacidade de adaptação e de resposta ao ambiente competitivo.”. Sendo o conhecimento gerado por uma organização, com características de uma *learning organization*, constante e contínuo, este terá de ser devidamente gerido através de uma gestão do conhecimento eficaz, adequada e que beneficie a organização.

2.3 Gestão do conhecimento

O conhecimento apresenta-se como um elemento inicial no processo de inovação e directamente no sucesso de uma organização sendo portanto a sua gestão de ser uma prioridade da liderança, na medida em que como refere Kluge, Stein e Licht (2002:13) “O conhecimento tornou-se no mais importante factor de produção e a sua gestão deve ser tão cuidadosa e consciente como a dos outros factores tradicionais.”. Nesta linha Martins (2010:36) é da opinião que “A competitividade actual da empresa tem a ver com a forma como cria e gere o conhecimento, o qual é o único «recurso» que pode conferir à empresa uma vantagem competitiva através da inovação, processos, produtos e serviços.”. Também Serrano e Fialho (2003:43) defendem a importância do tratamento do conhecimento no seio da organização ao afirmarem que “A importância de gerir o conhecimento, para conseguir uma verdadeira vantagem competitiva, parte de um processo que se inicia na “inteligência” individual de cada colaborador, para estender-se a toda a organização [...]”.

Para Bukowitz e Williams (2002:17) “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.”. Já para Serrano e Fialho (2003:49) a gestão do conhecimento “[...] toma forma, através da pretensão de ser um processo que administra a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento nas organizações para atingir plenamente os seus objectivos.”.

Na linha de Kluge [et al.] (2002:56) “[...] qualquer empresa deve lançar-se activamente nas três principais tarefas da gestão do conhecimento: aplicação, distribuição e geração.”.

A organização com vista a inovar tem de estar preocupada no modo como cria e partilha todo o conhecimento, explícito e tácito, no seu interior e para tal na óptica de Martins (2010:25) “A organização é uma entidade onde a criação e a partilha do conhecimento acontecem num ambiente de cooperação voluntária em actividades criativas do processo produtivo, o qual é influenciado pelos contextos social, cultural e histórico dos indivíduos [...]”. Desta forma a liderança terá de respeitar e perceber a importância do conhecimento na organização e permitir que este seja transmitido sem problemas por todos os elementos da organização. Dentro desta linha e destacando a importância do conhecimento numa organização para Serrano e Fialho (2003:70):

[o] que vai determinar o sucesso da organização é a sua eficiência neste processo de transformação de conhecimento existente, no plano das ideias, para o conhecimento aplicado, no plano das acções, em comparação com a eficiência de outras organizações.

Para Martins (2010:37) “A criação de conhecimento é um processo humano dinâmico que decorre de interacções entre os indivíduos e entre eles e o seu ambiente, ocorrendo mudanças em ambos: um indivíduo influencia e é influenciado pelo ambiente com que interage.”. Desta forma (ibid.:38) o processo de criação do conhecimento “[...] pode ser estruturado através de um modelo organizacional apoiado em três elementos.”.

Os três elementos deste modelo são respectivamente (ibid.:39):

- **BA** – lugar onde a informação é interpretada para tornar-se conhecimento. Todavia o termo BA designa um espaço e um tempo, o que não significa inevitavelmente um espaço físico (escritório, espaço negócio), pode ser virtual (e-mail, teleconferência), mental (experiências, ideias, ideais partilhados) ou qualquer combinação deles;
- **Processo de socialização, exteriorização, combinação, internacionalização (SECI)** – O processo de criação de conhecimento está ancorado na suposição crítica que o conhecimento humano é criado e desenvolvido através da interacção entre o conhecimento tácito e explícito, chamado de «conversão do conhecimento». Essa conversão assenta num processo social entre os indivíduos, através do qual o

conhecimento tácito e o conhecimento explícito desenvolvem-se em termos de qualidade e de quantidade;

- **Activos de conhecimento** – A empresa dispõe de recursos específicos – *inputs* e «produtos» (*outputs*) – que constituem a sua base de conhecimento, denominados de «activos do conhecimento».

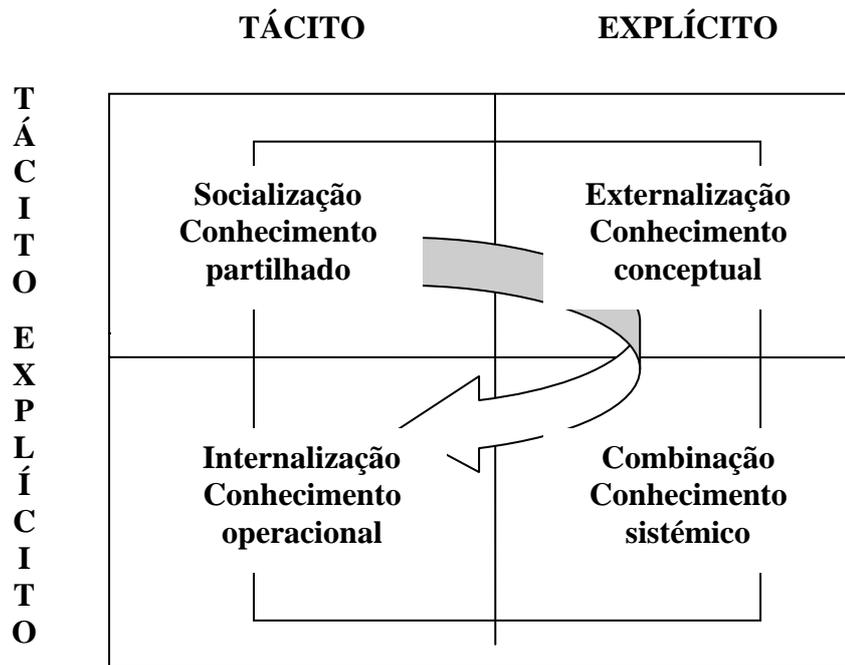
Para Martins (2010:48) com o auxílio dado por este modelo:

[a] organização cria novo conhecimento – através do processo SECI que ocorre no *ba* – que constitui a base para nova espiral de criação de conhecimento. Neste processo, os gestores intermédios têm um papel de orientação do funcionamento dos três elementos (*Ba*, SECI, activos de conhecimento). Por seu lado, os gestores de topo fornecem uma «visão do conhecimento», promovem a partilha de activos de conhecimento e criam o *ba*, o que possibilita o desenvolvimento da espiral do conhecimento.

No que diz respeito à conversão do conhecimento, de acordo com Serrano e Fialho (2003:75) a organização poderá converter o conhecimento, em espiral e através de quatro formas, presentes na Figura 2.2, que são respectivamente a:

- **Socialização** – é a conversão que surge da interacção do conhecimento tácito entre indivíduos, principalmente através da observação, imitação e prática, e a chave para adquirir conhecimento desta forma é a experiência partilhada;
- **Combinação** – é uma forma de conversão do conhecimento que envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito já disponíveis e controlados pelos indivíduos, por forma a criar conhecimento explícito adicional;
- **Internalização** – é a conversão de conhecimento em conhecimento tácito. A condição necessária para o seu desenrolar é o facto de o conhecimento explícito ter de estar ligado à acção e à prática, de forma a permitir ao indivíduo rever os seus conceitos e métodos à luz da experiência;
- **Externalização** – é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, consiste na expressão de conhecimento tácito e na sua tradução para formas entendíveis por terceiros.

Figura 2.2 – Espiral de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Serrano e Fialho (2003:77)

Além da criação e conversão do conhecimento, as organizações têm de ter grande atenção e foco principal na transferência do conhecimento por toda a organização. Desta forma e para integrar o conhecimento na organização Serrano e Fialho (2003:80) são da opinião que existem quatro mecanismos capazes de permitir essa integração (Serrano e Fialho, 2003 *apud* Grant, 1996)²:

- **Regras e instruções**, que podem ser vistos como padrões que regulam as interacções entre os indivíduos e proporcionam os meios pelos quais o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito prontamente compreensível;
- **Sequencialmente**, o meio mais simples pelo qual os indivíduos podem integrar o seu conhecimento especialista, ao mesmo tempo que minimizam a comunicação e a coordenação contínua, é organizar actividades de produção numa sequência de tempo padronizada, de forma a que a contribuição de cada especialista ocorra independentemente, através de tarefas designadas num período de tempo especificado;

² GRANT, Robert Morris - **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm**. Strategic Management Journal. ISSN: 0143-2095. 17:1 (1996) 109-122

- **Rotinas**, que são padrões de comportamento que possuem a capacidade de suportar complexos padrões de interação entre indivíduos na ausência de regras e instruções ou mesmo na ausência de comunicação verbal significativa, assim como variadas sequências de interações;
- **Grupos de solução de problemas e tomada de decisão** que, ao contrário dos outros mecanismos que buscam a eficiência de integração evitando os custos de comunicação e aprendizagem, pressupõe formas de integração mais pessoais e de comunicação mais intensivas, mais adequadas a tarefas não usuais, complexas e importantes.

No que diz respeito à gestão do conhecimento esta terá de ser claramente uma aposta por parte das organizações se estas quiserem alinhar-se com estratégias de inovação contínuas como vantagem competitiva face aos concorrentes, isto porque como referem Serrano e Fialho (2003:42) a gestão do conhecimento pode apoiar a gestão a:

- Transformar o conhecimento e demais activos intangíveis da organização, em valor, competitividade e quota de mercado;
- Monitorar e elaborar a prospectiva das mudanças tecnológicas, mercado e concorrência;
- Criar novos produtos e serviços com conhecimento e tecnologia englobados;
- Formular políticas de desenvolvimento que criem crescimento sustentável e induzam novas vantagens competitivas;
- Identificar novas oportunidades de investimento que gerem empregos e empresas;
- Definir regras que equilibrem os benefícios dos negócios interactivos e do comércio electrónico com a defesa da privacidade e segurança dos cidadãos e empresas;
- Induzir um ambiente onde a aprendizagem, a inovação e o empreendedorismo possam levar a um processo de desenvolvimento contínuo.

A gestão do conhecimento de uma organização inovadora terá portanto de ser eficiente de modo a que os seus colaboradores sintam que o conhecimento gerado por eles seja devidamente utilizado em prol da obtenção de vantagens competitivas.

2.4 Colaboradores

Como já foi referido anteriormente, os colaboradores apresentam-se como elementos determinantes na implementação de uma política de inovação contínua numa organização pois como refere Ferreira [et al.] (2008:183) “São as pessoas que fazem as organizações”. Na mesma linha Gupta (2008:263) afirma que “A inovação começa com o envolvimento intelectual dos colaboradores através das suas ideias.”. Martins (2010:76) é também da opinião que:

[a] «criatividade» dos indivíduos é a força condutora da descoberta de novo valor de mercado assente num modelo de negócio modificador da base de concorrência no sector de modo que a empresa ocupe um dos vários posicionamentos estratégicos vencedores, os quais correspondem a modos de actuação apoiados em características competitivas reconhecidas como únicas pelos consumidores.

Perante esta clara importância dos colaboradores, Cardoso (2006:90) defende que “Numa organização, todos podem ser criativos.”, destacando ainda que (ibid.:90) “É necessário criar um ambiente interno que premeie a inovação, fazer sentir às pessoas que a empresa valoriza a mudança e não a conformidade.”. Da mesma opinião é Gupta (2008:264) ao afirmar que “Qualquer colaborador de uma empresa pode ser inovador.”, referindo ainda que (ibid.:435) “De forma a desenvolver o capital humano, uma empresa deve desenvolver técnicas para investir nos colaboradores através de formação, exposição e experiência em diversos aspectos do negócio.”.

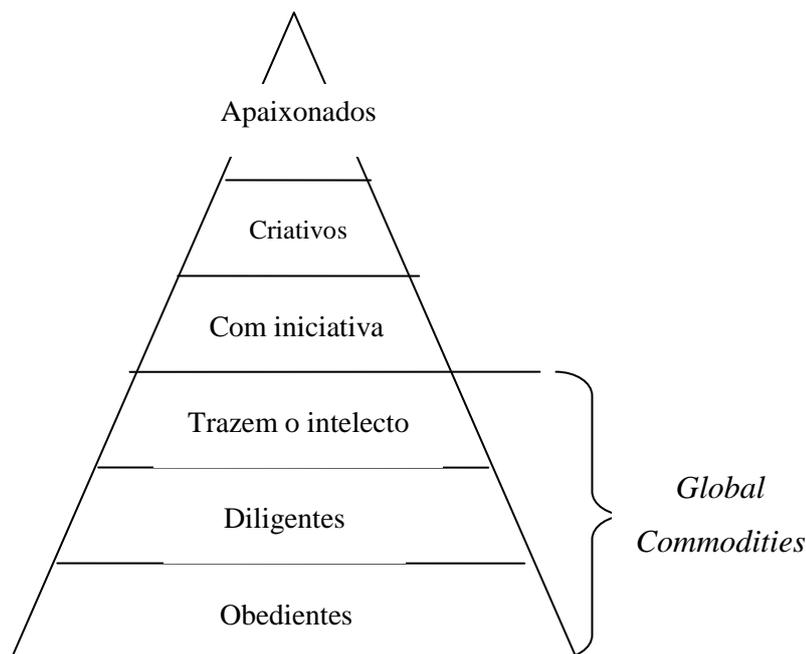
Percebendo o papel fundamental dos colaboradores nas organizações inovadoras e de que qualquer pessoa dentro de uma organização pode ser inovadora, Cardoso (2006:91) defende que “É também importante procurar as pessoas cujo perfil é o mais adequado.”. No que diz respeito ao recrutamento de colaboradores, uma organização actualmente deverá contratar pessoas para que possam fazer uma carreira, valorizando a sua capacidade de aprendizagem, de adaptação à empresa e a sua aptidão de trabalhar em grupo ou em equipas, seguindo a linha de Firmino (2010:99) e para tal (ibid.:99) “Recomenda-se que a empresa se abra ao exterior e não se limite a uma política de recrutamento interno.”.

Para Cardoso (2006:91) existem seis níveis caracterizadores da atitude das pessoas nas organizações perante a inovação, como estão apresentados na Figura 2.3. através da Pirâmide de Hamel, onde os primeiros três níveis, a contar de baixo, representam as

peças que nada trarão de novo às organizações, os chamados *Global Commodities*, e os restantes três níveis superiores de pessoas que representam aqueles que conseguem trazer mudanças para a organização (Cardoso, 2006 *apud* Hamel, 1994)³:

- **Obedientes (1º nível)** – Os que cumprem o que lhes é solicitado;
- **Diligentes (2º nível)** – Aqueles que até se esforçam;
- **Trazem intelecto para o trabalho (3º nível)** – Aqueles que quando é necessário usam a massa cinzenta para resolver problemas;
- **Com iniciativa (4º nível);**
- **Criativos (5º nível);**
- **Apaixoados (6º nível)** – Que são a base para a reinvenção das empresas, dos produtos e processos.

Figura 2.3 – Pirâmide de Hamel



Fonte: Adaptado de Cardoso (2006:91)

Uma questão importante para os colaboradores de uma organização é a sua motivação no desenvolvimento das suas funções e como refere Ferreira [et al.] (2008:191) “É a

³ HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore - **Competitive for the future**. Boston: Harvard Business Series Press, 1994. ISBN: 0-87584-7161

motivação que leva as pessoas a ter determinado comportamento e os comportamentos serão mais fortes para satisfazer necessidades.”. Gupta (2008:262) é da opinião que “A manutenção de iniciativas de inovação depende do sucesso contínuo das actividades, do entusiasmo na realização do trabalho e do envolvimento de todos.”, defendendo ainda que (ibid.:262) “Cada sucesso deve ser reconhecido de forma diferente – por vezes com um incentivo financeiro e por vezes com uma mensagem pessoal.”. Cardoso (2006:116) refere que existem três formas de motivar os colaboradores, através:

- **Do dinheiro** – Indispensável para atingir um nível de vida satisfatório. Infelizmente, é por norma utilizada não só como motivador, mas apenas como meio de assegurar o pessoal que interessa à empresa. Muitas vezes, também, há o cuidado de equiparar funções de nível semelhante ou distinguir as pessoas pela antiguidade, e não pela qualidade do desempenho;
- **Da participação** – Conduz quer à motivação quer ao desenvolvimento das pessoas, e conseqüentemente, a melhores decisões. Garante reconhecimento, afiliação, confere sensação de auto-realização (os aspectos positivos da gestão por objectivos);
- **Do *job enrichment*** – que consiste em:
 - Dar maior capacidade de decisão aos trabalhadores quanto ao método de trabalho e à sua sequência;
 - Encorajar a participação dos subordinados e a sua interacção;
 - Dar aos trabalhadores uma sensação de responsabilidade pelas suas tarefas;
 - Fazer com que os trabalhadores se apercebam da medida em que o seu trabalho contribui para o produto final e a prosperidade da empresa;
 - Dar informação às pessoas sobre o seu desempenho;
 - Envolver os trabalhadores na análise e alteração de aspectos relacionados com o seu ambiente físico de trabalho, como, por exemplo temperatura, limpeza, iluminação, design de gabinetes ou da fábrica.

Para além das formas referidas anteriormente para motivar os colaboradores de uma organização, a Tabela 2.4. apresenta outro conjunto de factores que as organizações têm de ter atenção e que satisfazem e também prejudicam os colaboradores no desempenho das suas funções dentro de uma organização.

Tabela 2.4 – Factores de satisfação e descontentamento numa organização

Factores de	
Satisfação	Descontentamento
Realização pessoal	Política da organização
Reconhecimento	Chefia
Responsabilidade	Retribuição
Progresso	Condições de trabalho
Trabalho que resulta	Relações com pessoas

Fonte: Rolo (2008:424)

Outro aspecto importante numa organização, no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores, é a sua aposta numa política de formação dos seus colaboradores, permitindo a estes aumentar continuamente o seu conhecimento e o seu *Know-how*, porque na óptica de Gupta (2008:261) “Qualquer transformação corporativa relevante começa com a educação para garantir aprendizagem, consistência, produtividade e resultados.”, defendendo ainda que (ibid.:261) “O objectivo da formação é ajudar as pessoas a familiarizar-se com o processo de inovação, aumentar as suas capacidades e orientar a sua criatividade para os objectivos da empresa.”. Na mesma linha, Firmino (2008:100) afirma que uma política de formação dos colaboradores “[...] poderá proporcionar ao trabalhador uma maior abrangência no seu interesse pelo trabalho e estimular no trabalhador mudanças de atitude face ao trabalho, rompendo com hábitos de baixa produtividade.”. Por último, no que diz respeito à formação dos colaboradores, Tidd [et al.] (2003:343) defendem a importância da formação, ao afirmar que “ A formação e o desenvolvimento são também complementos essenciais que permitem às pessoas assumir maiores responsabilidades e demonstrar maior iniciativa [...] “.

Os colaboradores apresentam-se como os principais dinamizadores da inovação numa organização pois são eles que têm criatividade e ideias que depois as desenvolvem até à sua implementação nas mais variadas formas. Os líderes terão de perceber e principalmente demonstrar a importância dos colaboradores, através de medidas concretas

de qualquer tipo de recompensas. Através disto estes aumentarão os seus níveis de produtividade e aliando uma aposta numa política de formação contínua, os níveis de conhecimento dentro da organização irão aumentar consideravelmente, dotando os colaboradores de importantes ferramentas para encarar as constantes mudanças do mercado e do mundo com muito mais facilidade. Os colaboradores são também importantes na medida em que são estes que irão permitir transmitir e interiorizar a cultura própria baseada na inovação que as organizações devem possuir e construir. Daí que a cultura criada apenas resistirá se os colaboradores se encontrarem alinhados com ela.

2.5 Cultura organizacional

Outro dos aspectos importantes para a prospecção ou mesmo criação de uma organização inovadora é a sua envolvente interna através da criação de uma cultura própria baseada na inovação, pois como refere Gupta (2008:255) “O líder tem de acreditar e compreender o papel que a cultura inovadora pode ter no crescimento futuro da empresa. Quando se trata de criar uma cultura de inovação, estes líderes consideram a inovação em todas as áreas do negócio.”.

O envolvimento que uma organização está sujeita é bastante importante porque na linha de Tidd [et al.] (2003:31) “Por mais bem concebidos que sejam os sistemas quanto à definição e desenvolvimento dos produtos e dos processos inovadores, eles têm pouca probabilidade de ter sucesso se o enquadramento da empresa não for favorável.”. Assim torna-se importante desenvolver uma cultura dentro da empresa que permita o desenvolvimento e a aposta contínua na inovação. A cultura organizacional é influenciada directamente e expressa através de determinados factores como a liderança, estrutura ou mesmo o clima da organização. No que diz respeito a esta situação, Gupta (2008:439) é da opinião que:

[é] fundamental definir valores corporativos que possam ser aplicados nos momentos difíceis [...] Quando um determinado valor é aceite e praticado por todos, todos os colaboradores passam a fazer as coisas de forma diferente. Assim a estratégia de inovação passa a fazer parte da cultura corporativa.

Bilhim (2008:194) defende que:

[S]e uma organização não tiver uma cultura, como variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja ou não adequado fazer, não sobreviverá. É precisamente, este carácter de partilha de compreensão,

que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir os comportamentos. A cultura tem pois, um papel crucial na manutenção de cumplicidade na estrutura orgânica, pois é, em parte, através dela, que a gestão assegura que os valores são consistentes com aqueles que são exteriores à organização.

Gupta (2008:255) é da opinião que “Para tornar uma empresa numa entidade que aprende e que inova, o ambiente organizativo deve influenciar pensamentos, planos e acções.”.

A cultura organizacional apresenta cinco principais funções para uma organização (ibid.:203):

[p]rimeiro, tem um papel na definição das suas fronteiras, e que permite distingui-las uma das outras. Segundo confere sentido de identidade aos seus membros. Terceiro, facilita a identificação com as metas organizacionais. Quarto, alarga a estabilidade do sistema social. Por último, é um mecanismo de controlo, que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos empregados.

Apresentada que está a importância da criação de uma cultura organizacional diferenciadora e única, torna-se agora importante referir o que realmente é uma cultura organizacional e o que a compõe.

Na opinião de Teixeira (2005:200) “A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam [...]”.

Por outro lado Bilhim (2008:186) afirma que uma (Bilhim, 2008 *apud* Schein, 1984)⁴:

[c]ultura organizacional é o padrão de pressupostos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Tidd [et al.] (2003:351) defendem que “A cultura é um conceito complexo, mas basicamente equaciona o padrão da partilha de valores, crenças e regras acordadas que moldam o comportamento [...]”.

⁴ SCHEIN, Edgar – **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review. ISSN: 0019-848X. 25:2 (1984)

A cultura organizacional apresenta segundo Bilhim (2008:186) três níveis principais:

- **1º Nível (Artefactos)** – Diz respeito aos aspectos visíveis e tangíveis, tais como a arquitectura dos edifícios, a tecnologia usada, a maneira de vestir, falar e de se comportar e até as publicações das organizações;
- **2ª Nível (Valores)** – Os quais para serem reconhecidos, exigem um maior nível de consciência por parte dos actores organizacionais e dos elementos externos;
- **3ª Nível (Pressupostos Básicos)** – É invisível e tomado à partida como indiscutível.

Na óptica de Teixeira (2011:274) “ De entre as características que fazem com que seja possível estabelecer as diferenças entre uma e as outras organizações são apontadas dez fundamentais que, agregadas, captam a essência da cultura de uma organização (Teixeira, 2011 *apud* Robbins, 1993)⁵:

1. *Identificação*, isto é, a medida em que cada empregado se identifica mais com a empresa como um todo do que com a sua profissão específica;
2. *Ênfase no grupo*, ou seja, em que medida o trabalho na empresa está organizado mais na base de grupos (ou equipas) do que na base individual;
3. *Focalização nas pessoas*: em que medida as decisões da gestão têm em consideração o seu impacto nas pessoas dentro da organização;
4. *Integração departamental*, traduzindo em que medida os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) são encorajados a actuar de forma coordenada e interdependente;
5. *Controlo*: como é que as regras, regulamentos e supervisão directa são usados para controlar o comportamento dos empregados;
6. *Tolerância do risco*, isto é, em que medida os empregados são encorajados a ser agressivos, inovadores e enfrentar o risco;
7. *Critérios de recompensa*: a forma como as recompensas, tais como os aumentos salariais e promoções, são atribuídos em função do desempenho mais do que da antiguidade, favoritismo ou outro factor que não tem a ver com o desempenho;

⁵ ROBBINS, Stephen; - **Organizational Behavior**, 6th Ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 1993. ISBN: 0-13-283487-1

8. *Tolerância de conflitos*, ou seja, em que medida os empregados são encorajados a encarar os conflitos e as críticas com espírito de abertura;
9. *Orientação para fins e meios*, isto é, em que medida a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou as técnicas usadas para os conseguir;
10. *Concepção de sistema aberto*, em que medida a organização analisa o seu ambiente externo e actua em resposta às suas alterações.

Os indivíduos que fazem parte de uma organização são também parte fulcral para o desenvolvimento e transmissão de uma cultura organizacional. A influência entre estes e a própria organização é importante pois permitirá à organização criar o seu próprio clima organizacional que será directamente influenciado pela cultura própria da organização, tornando-se assim o clima organizacional o espelho da cultura da organização. No que diz respeito à importância do clima da organização, na perspectiva de Pümpin (2000:63) “Uma empresa que quer tornar-se inovadora procurará, antes de tudo, criar um clima favorável à inovação. Ao fazê-lo ela desabrochará as capacidades criativas dos colaboradores [...]”.

Para Gonçalves das Neves (2000:55) o clima organizacional “Funciona como a camada mais periférica da cultura, ou seja, traduz o que acontece [...]”. Também Rolo (2008:473) defende que o clima organizacional “é um conceito sistémico e resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos, percepção que é ponderada pela personalidade de quem percebe, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interacção e pela cultura organizacional.”.

Neste sentido e de acordo com Gonçalves das Neves (2000:29) o clima organizacional “Forma-se em virtude de os indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos factores organizacionais, resultando por isso, percepções semelhantes.” Esses factores organizacionais influenciadores são nomeadamente (ibid.:29) “Dimensão, estrutura, estilo de liderança, processo de decisão, grau de formalização, número de níveis hierárquicos, tipo de tecnologia, etc.”.

Uma organização deverá fazer todos os esforços para criar uma cultura de inovação, pois para Bilhim (2008:199) (Bilhim, 2008 *apud* Quinn e Rohrbaugh, 1983)⁶:

⁶ QUINN, Robert; ROHRBAUGH, John – **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis**. The Institute of Management Science. ISSN: 0025-1909. 29:3 (1983) 363-377

[a] cultura de inovação valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes encontram-se o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa. Na base da motivação localizam-se o desafio e a iniciativa individual, a possibilidade de inovar, a variedade de tarefas e o crescimento [...]

De acordo com Martins e Terblanche (2003) uma cultura de inovação para ser construída e implementada necessita de cinco importantes variáveis, presentes na Figura 2.4, como são a estratégia, a estrutura os mecanismo de suporte, os comportamentos que estimulam a inovação e por fim a comunicação. Para estes autores se estas variáveis forem devidamente postas em prática e aplicadas, funcionarem sem falhas e em parceria umas com as outras, a cultura de inovação de uma organização é criada naturalmente.

Figura 2.4 – Determinantes da cultura de inovação



Fonte: Adaptado de Martins e Terblanche (2003:70)

Gupta é da opinião de que (2008:257) “A cultura de inovação começa com a consciência do compromisso da empresa com a inovação [...] se uma empresa gosta de receber ideias dos seus colaboradores, terá de criar um ambiente adequado [...]”, mostrando claramente assim que uma organização terá de perceber a importância da inovação para o seu ambiente envolvente.

Bilhim (2008:202) defende a existência de culturas organizacionais fortes e para ele “A cultura forte, é pois, caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são

intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização.”. A força de uma cultura depende de três grandes factores (ibid.:201):

- **Profundidade** com que as crenças, valores e expectativas que guiam atitudes e o comportamento atingem a organização;
- **Extensão** com que uma determinada cultura é partilhada;
- **Simplicidade e clareza** dos elementos fundamentais da cultura.

Apesar da importância de se criar uma cultura organizacional forte, (ibid.:203) “[...] mais do que uma cultura forte ou fraca, a organização deverá criar e manter uma cultura eficaz, apta a preservar a sua identidade, mas ao mesmo tempo capaz de se abrir sem se perder.”. Sendo também importante referir que (ibid.:204) “A cultura é transmitida de numerosas formas, designadamente através de: histórias, símbolos e linguagem.”.

Na linha de Tidd [et al.] (2003:351) defendem que “[...] a gestão não pode mudar a cultura de forma directa, mas pode intervir ao nível dos artefactos, mudando as estruturas ou os processos, fornecendo modelos e reforçando os estilos de comportamento preferidos.”. Assim sendo torna-se importante começar por construir um clima inovador dentro da organização mas também (ibid.:352) “[...] não é fácil desenvolver um clima inovador dado que ele consiste numa teia complexa de comportamentos e artefactos. “, para auxiliar a construção desse clima inovador deve se desenvolver simultaneamente um clima criativo que (ibid.:352) “[...] envolve o desenvolvimento sistemático de estruturas organizacionais, políticas e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensa e de reconhecimento, política de formação, sistemas de contabilidade e de medida e estratégia de combate.”.

Apesar de ser difícil a criação de uma cultura forte baseada na inovação são demais evidentes os seus benefícios para uma organização, daí as organizações terem de seguir esse caminho de envolver a organização num ambiente de inovação constante. As organizações ao apostarem na criação de uma cultura deste tipo, conseguirão transpor para toda a organização o desejo constante de inovar e contagiar os seus colaboradores que assim terão de defender e aplicar essa mesma cultura, esforçando-se constantemente em inovar ou ajudar a inovar. Trabalhando em organizações com uma cultura de inovação, o ambiente tornar-se-á muito mais aliciante e esta linha de aposta contínua na inovação conseguirá melhorar directamente o clima organizacional. Se uma organização criar uma cultura de inovação, directamente irá influenciar a sua estrutura organizacional que será adequada de modo a permitir que essa cultura possa ser posta em prática na sua totalidade.

2.6 Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização apresenta-se como mais um dos elementos fundamentais para a implementação de uma filosofia de inovação numa organização e como já foi referido anteriormente, para Tidd [et al.] (2003:331) os produtos e processos inovadores “[...] têm pouca probabilidade de sucesso se o enquadramento da empresa não for favorável. Conseguir isto não é fácil: implica criar as estruturas e os processos organizacionais que permitam uma mudança tecnológica bem sucedida.”. Apesar disso as organizações devem (ibid.:336) “[...] adaptar-se e conseguir a estrutura mais adequada às circunstâncias particulares.”. Cardoso (2006:98) é também da opinião que “O actual contexto competitivo e a rápida mudança obriga as organizações a um esforço permanente de adaptação [...] Daí que a estrutura organizacional tenha de ter uma flexibilidade e uma energia que não carecia em ambientes mais estáveis.” e se não se adaptarem rapidamente às contingências actuais as organizações arriscam-se a (ibid.:106) “[...] perderem a competitividade.”. Posto isto na óptica de Tidd [et al.] (2003:336) “[...] se houver uma boa adaptação, a estrutura facilitará e reforçará o comportamento inovador.”, demonstrando a real importância de se desenvolver uma estrutura adaptada e em ligação com aposta na criação ou implementação de uma organização inovadora.

Bilhim (2008:23) é da opinião que “A estrutura organizacional constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões.” e assim (ibid.:23) “Define, pois, a forma como as tarefas devem estar destinadas, específica quem depende de quem e estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo.”.

Já Rolo (2008:304) refere que “Por estrutura organizacional designa-se o modo como os recursos estáveis (humanos e materiais) estão ordenados (ou combinados), no espaço e no tempo, e as actividades de uma organização estão repartidas pelos recursos humanos e são geridas, coordenadas e ou controladas.”.

Na óptica de Bilhim (2008:23) podemos caracterizar três características numa estrutura organizacional: a complexidade, a formalização e a centralização. Desta forma pode-se especificar cada característica assim (ibid.:23):

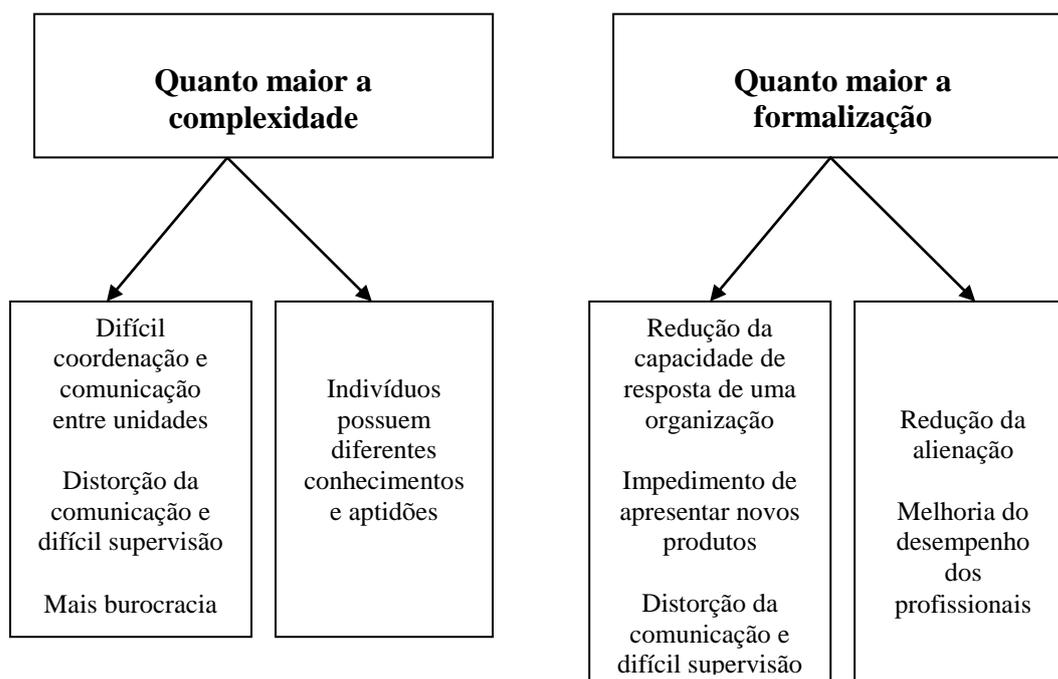
- **Complexidade** – Inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que possa ter;

- **Formalização** – Constituída pelas regras e os procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros e pelas suas normas escritas;
- **Centralização** – Aponta o lugar onde está localizado o poder de decisão.

Pegando nas características que uma estrutura organizacional deve possuir, referidas anteriormente, a organização deve reflectir bem sobre essas mesmas características de forma a adequá-las ao tipo de estrutura organizacional que pretende construir de forma a permitir e beneficiar uma linha de inovação contínua dentro da organização. No que diz respeito à primeira característica, a complexidade, uma organização não deverá apostar numa estrutura muito complexa porque na perspectiva de Bilhim (2008:134) “A complexidade torna mais difícil a coordenação e a comunicação entre as várias unidades existentes.”, também porque (ibid.:139) “Quanto maior o número de níveis hierárquicos entre o topo e os operários, maior é a probabilidade de distorção da comunicação, e mais difícil se torna à administração supervisionar o trabalho executado.”. Outro dos problemas de uma estrutura complexa é o facto de como refere Mintzberg (2010:263) “As organizações grandes e de rápido crescimento são provavelmente mais burocráticas do que as organizações médias [...]”. Apesar das desvantagens aqui apresentadas, há também vantagens nas estruturas complexas na perspectiva de Bilhim (2008:134) que indica que “os indivíduos, que desempenham tarefas nessas unidades, podem possuir diferentes conhecimentos, aptidões.”. Mas de uma forma geral uma estrutura de grande complexidade prejudica as organizações.

A segunda característica diz respeito à formalização da estrutura organizacional, que como refere Bilhim (2008:141) “As organizações com baixa formalização são aquelas que lidam, constantemente, com problemas complexos, com situações novas, para as quais não existem precedentes.”. Por outro lado (ibid.:141) “As altamente formalizadas são aquelas em que as situações únicas deixaram de o ser, tornando-se rotineiras e repetindo-se com o tempo.”, assim se pode afirmar que uma organização inovadora terá de apostar numa estrutura com uma baixa formalização da sua estrutura. A Figura 2.5. apresenta de uma forma esquemática todo o tipo de vantagens e desvantagens de uma estrutura organizacional no que diz respeito à ligação directa com o aumento da complexidade e formalização, com base em Bilhim (2008:143).

Figura 2.5 – Complexidade e formalização de uma estrutura organizacional



Fonte: Elaboração própria

A última característica diz respeito à centralização do poder da organização. Desta forma Bilhim (2008:148) refere que o nível de centralização de uma organização é:

[u]m indicativo da visão que os responsáveis têm dos seus dependentes. Quando é altamente centralizada, isto significa que, em termos de tomada de decisões e de auto-avaliação não têm confiança no seu pessoal. As situações menos centralizadas indicam, por sua vez, maior permissão para que os membros desempenhem as suas actividades de maneira mais autónoma.

Assim (ibid.:146) “Quanto maior é a centralização, mais autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia e, ao invés, quando existe descentralização, é atribuído maior poder de tomada de decisões aos níveis mais baixos da hierarquia.”. Pode se então concluir que no que diz respeito à centralização da estrutura, as organizações inovadoras devem claramente apostar na descentralização pois é graças a isso que os níveis mais baixos da hierarquia se habituarão a tomar decisões com maior frequência e consequentemente aumentará o seu contributo, através da criatividade, da sua motivação na realização das tarefas que resultará directamente na obtenção da inovação mais rapidamente e nas suas mais variadas formas.

Por outro lado Cardoso (2006:100) é da opinião de que as organizações, de modo a sobreviverem no panorama actual altamente competitivo e claramente baseando-se numa

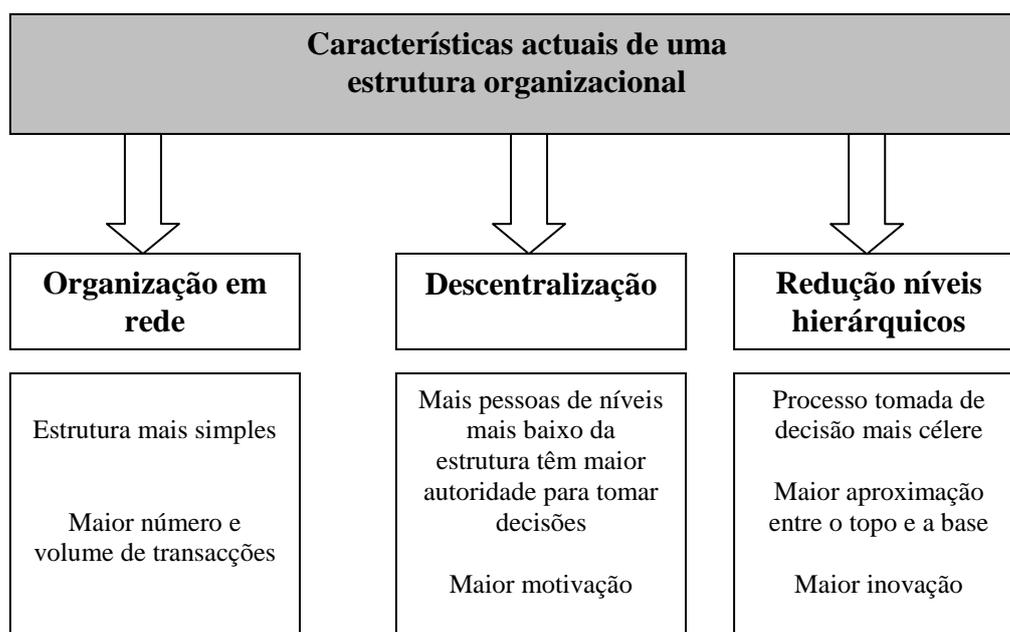
aposta na inovação, terão de construir uma estrutura organizacional que apresenta as seguintes características: ser uma organização em rede (*network structure*), ser descentralizada e ter poucos níveis hierárquicos. Características estas que se apresentam esquematicamente e de forma mais simples através da Figura 2.6.

No que diz respeito à primeira característica, da criação de uma organização em rede (*network structure*), Cardoso (2006:101) afirma que “Neste tipo de estrutura altera-se a lógica hierárquica tradicional, uma vez que a organização se torna muito mais simples.”. Apesar destes benefícios a organização ao adoptar uma organização em rede terá algumas desvantagens nomeadamente o facto de (ibid.:102) “Quando as pessoas deixam de trabalhar em empresas e passam a trabalhar em casa, há um reforço de laços familiares, e uma quebra de laços sociais.”, levando directamente ao segundo problema que é (ibid.:102) “O facto de as pessoas deixarem de trabalhar juntas tende a criar problemas de motivação, envolvimento, amor à camisola, o que pode ter consequências quer na produtividade quer na fidelização.”.

A segunda característica é o facto de se ter de apostar na descentralização pois assim e como refere Cardoso (2006:102) “[...] na grande maioria das empresas, mais pessoas a níveis mais baixos da estrutura têm mais autoridade para tomar decisões.”, assim gera-se mais motivação nos colaboradores porque (ibid.:103) “As pessoas querem ser protagonistas nas organizações. Consequentemente, as empresas, que precisam de pessoas motivadas, agressivas, empreendedoras, percebem que a maneira de o conseguirem é dar-lhes mais capacidade para fazerem acontecer coisas.”.

Por último a aposta na redução dos níveis hierárquicos deverá ser uma aposta pois na óptica de Cardoso (2006:105) “[...] deverá achatar radicalmente as estruturas das empresas, promovendo a aproximação entre o topo e a base.”, e graças a isso (ibid.:109) “[...] Permitir maior rapidez de resposta, inovação e satisfação dos consumidores.”.

Figura 2.6 – Características de uma estrutura organizacional de sucesso



Fonte: Elaboração própria

2.7. Resumo

Este capítulo demonstrou claramente que a construção de uma organização inovadora com o objectivo de alcançar o sucesso, requer que a organização possua uma série de características importantes (liderança forte, ser uma *learning organization*, gestão do conhecimento eficaz, colaboradores motivados, cultura inovadora e estrutura organizacional adequada) que se funcionarem em conjunto permitirão construir uma envolvente na organização que permitirá transmitir a necessidade e a “obrigação” de todos pela busca constante pela inovação, melhorando assim o seu funcionamento geral e permitirá alcançar grandes vantagens competitivas. Ao ser construída uma organização inovadora, a organização, deverá passar ao desenvolvimento e exploração de uma inovação, nas suas mais diversas formas e tipos, através de um processo estruturado, que se for devidamente delineado irá permitir à organização usufruir das vantagens dessa mesma inovação, sendo que todos estes aspectos relacionados com a essência do que é a inovação irão ser abordados detalhadamente no próximo capítulo.

3. A inovação

3.1 Definição de inovação

O conceito de inovação tem sido estudado, abordado e principalmente utilizado à já largos anos e desde os primórdios da humanidade que a inovação se encontra à disposição da sociedade surgindo nos dias que correm cada vez mais frutos de todo o tipo de inovações e a uma velocidade considerável. Actualmente com o panorama geral de dificuldades que atravessamos, a temática da inovação tem sido alvo de grande destaque, tanto por parte de vários autores como do público em geral, pois acredita-se que a aposta na inovação é a única saída para esta fase negativa em que nos encontramos. Apesar de ser muito destacada e referida, o que é realmente a inovação? Do Latim INNOVARE, “renovar, mudar”, de IN-,”em”, mais NOVUS, “novo, recente”. A inovação, recorrendo ao Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, é definida como sendo:

1. Acto ou efeito de inovar;
2. Introdução de qualquer novidade na gestão ou no modo de fazer algo; mudança e;
3. Criação de algo novo; descoberta.

Utilizando autores mais conceituados, na perspectiva de Drucker (1998) “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente.”.

Na mesma linha Katz (2003) afirma que a “Inovação é a corporificação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante.”.

Para Sarkar (2007:109) “a inovação é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática.”.

Na óptica de Gupta (2008:161) “A inovação é a implementação de ideias criativas que são novas e únicas” e apresenta-se como (ibid.:208) “[...] o processo em que uma ideia criativa é aplicada, de forma a contribuir com valor para a sociedade.”.

Já Keeley, Pikkell, Quinn e Walters (2010:5) defende que a “Inovação é a criação de uma nova oferta viável.”.

Carvalho, Lopes e Reimão (2011:27) defendem que:

[a]ctualmente, a inovação deve ser entendida não só através da dimensão tradicional da «tecnologia dura» - relacionada com o investimento e a infraestrutura – como também como da «tecnologia suave» - mudanças na gestão e na organização – e, em geral, dos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade.

Estes autores também utilizam uma definição mais completa, explicando assim que a inovação é a (ibid.:31) “Incorporação de um novo ou melhorado processo ou produto no sistema normal de produção. Corresponde à comercialização de uma ideia (invenção), através de duas oportunidades, a tecnológica e a económica do mercado.”.

O Manual de Oslo da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2005:55) define a inovação como sendo:

[a] implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas actividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

De uma forma geral para Drucker (2007:125) a inovação requer três importantes condições para poder existir, que são respectivamente o facto de:

- A inovação requerer trabalho e requerer conhecimento. A inovação é um trabalho árduo, intencional e objectivo, com grandes exigências de diligência, persistência e empenhamento;
- A inovação ser o aproveitamento dos pontos fortes e das oportunidades por parte dos inovadores;
- A inovação ser um efeito na economia e na sociedade que permite uma mudança no comportamento da população em geral. Por isso, a inovação tem de estar sempre próxima do mercado, centrada no mercado e, de facto, ser movida por ele.

Existem um vasto número de definições de inovação por parte de diversos autores e investigadores estando aqui apenas referidas algumas com maior relevância e indicando os pontos essenciais do que realmente se trata a inovação. Na opinião de Sarkar (2007:114) “Cada investigador tende a definir inovação baseada na sua perspectiva acerca dos aspectos que consideram mais importantes da inovação”. Desta forma se percebe que não

existe propriamente uma definição geral e padronizada de inovação, dependendo assim muito do que cada um pensa que a inovação deve representar e focar para quem a utilizar.

Após a apresentação de todas estas definições, dos mais variados autores aqui referidos e mesmo vendo que existem diferenças de autor para autor, pode-se claramente concluir que todas as definições vão desencadear a um ponto comum, que é o de que a inovação apresenta algo novo ou melhorado por parte de uma organização, através dos diferentes possíveis tipos de inovação e em todas as áreas do negócio, e que tem como principal objectivo transformar essa novidade em algo com valor reconhecido, para todos os seus possíveis utilizadores e de preferência para a sociedade em geral.

3.2 Tipologias de inovação

Da mesma forma que existem um vasto leque de definições de inovação, na mesma proporção existem um grande número de tipologias e classificações de inovação. Para Sarkar (2007:126) “As tipologias e classificações de inovação estão fortemente ligadas à forma como o investigador ou como o protagonista vê a inovação. Por essa razão é difícil distinguir entre algumas definições, tipos genéricos de inovações e tipologias.” Desta forma apenas serão apresentadas as tipologias de inovação mais referidas e mais aceites.

Recorrendo ao Manual de Oslo da OCDE (2005:57) este defende a existência de quatro tipos de inovação:

- **Inovação de Produto;**
- **Inovação de Processos;**
- **Inovação de *Marketing*;**
- **Inovação Organizacional.**

Começando pelo primeiro tipo de inovação e seguindo a linha do Manual de Oslo (2005:57), a Inovação de Produto é:

[a] introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Este tipo de inovação é desenvolvido nas organizações com o único objectivo de desenvolver produtos/serviços completamente diferentes em termos de características ou mesmo utilização dos produtos anteriormente produzidos, como indica o Manual de Oslo da OCDE (2005).

No que diz respeito à Inovação de Processos (ibid.:58) define-se como “[...] a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*.” Segundo o Manual de Oslo (2005), a Inovação de Processos apresenta como principais objectivos: reduzir possíveis custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir novos produtos ou melhorados.

As organizações podem também efectuar uma Inovação de *Marketing* que (ibid.:59) é “a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preço.”. Ao desenvolverem este tipo de inovação as organizações atentam principalmente às necessidades dos consumidores e da tentativa de abertura de novos mercados ou do reposicionamento de um produto no mercado, (ibid.:2005).

A última inovação apresentada pelo Manual de Oslo da OCDE, a Inovação Organizacional, é definida (ibid.:61) como sendo “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.”. Esta inovação pretende garantir melhorias ao nível do desempenho geral da empresa, através da redução de custos administrativos e também através da estimulação da satisfação no local de trabalho e conseqüentemente da produtividade, Manual de Oslo da OCDE (2005).

Na opinião de Sarkar (2007:126) existem cinco tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional, inovação na gestão e inovação de *marketing* (Sarkar, 2007 *apud* Schumpeter, 1934)⁷, como se pode constatar mais detalhadamente através da Tabela 3.1., onde estão expressos alguns exemplos que permitem perceber melhor o que cada tipo de inovação implica.

⁷ SCHUMPETER, Joseph – **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934. ISBN: 0-87855-698-2

Tabela 3.1 – Tipos de inovação

Tipos de Inovação	Exemplo
Inovação de Produto	Produto novo ou melhorado
Inovação de Processo	Processo de produção novo ou melhorado
Inovação Organizacional	Novo sistema interno de comunicação
Inovação na Gestão	Reengenharia de processos e negócios
Inovação de <i>Marketing</i>	Novas formas de financiamento e vendas

Fonte: Adaptado de Sarkar (2007:127)

Por outro lado Gupta (2008:140) defende que “Num nível simplista, existem três níveis básicos de inovação: incremental, arquitectural e radical.”. No que diz respeito à inovação incremental esta (ibid.:140) “dá lugar a alterações relativamente menores nos produtos ou serviços já existentes, explora o *design* existente e alavanca a posição dominante dos líderes dessa indústria.”. Também Carvalho [et al.] (2011:39) afirmam que a “Inovação é incremental se o ambiente organizacional para enfrentar os seus problemas e desafios e estimular a experimentação, o risco e a aprendizagem contínua, reflectindo-se em pequenos melhoramentos nos produtos ou processos existentes.”. Ainda recorrendo ao mesmo autor, este é da opinião que (ibid.:39) “Normalmente as inovações incrementais resultam de três tipos de processos que embora individualmente não tenham um grande impacto económico, quando combinados podem ter uma grande influência sobre os ganhos de produtividade”, esses três processos denominam-se por (ibid.:39):

- ***Learning by doing*** – Forma de aprendizagem que ocorre durante a actividade de produção, depois da fase de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e da concepção do produto. Esta aprendizagem resulta da repetição de tarefas e da familiarização com o processo produtivo, as quais permitem o desenvolvimento de competências cada vez maiores na produção e, assim, a melhoria da produtividade;
- ***Learning by using*** – Começa após a utilização de novos bens pelo utilizador final. No caso de novos produtos constituídos por componentes ou materiais complexos, nomeadamente de bens de equipamento ou de consumo duradouro, a sua

performance real só é conhecida pelo seu uso continuado, o qual vai permitir melhoramentos materiais no produto, assim como no modo de utilização e manutenção. Esta forma de aprendizagem não só permite alterações na utilização dos bens, como permite ainda o aumento da sua vida útil, bem como a diminuição dos custos de funcionamento/utilização desses bens;

- ***Learning by interacting*** – Conduz à ideia de que o êxito da inovação depende, em grande medida, dos contactos que a empresa estabelece com outras empresas, sejam estas fontes de informação ou fornecedoras de equipamentos ou componentes, ou utilizadoras de *output* inovador. Esta forma de aprendizagem, implicando a cooperação da empresa com outras empresas, quer na cadeia de valor, quer fora dela, é exterior à empresa, ao contrário das duas anteriores – *learning by doing* e *learning by using* – que se desenrolam internamente.

A inovação arquitectural para Gupta (2008:141) “[...] é suficientemente significativa para criar novas oportunidades de negócios, mercados ou vantagens competitivas. Não faz com que as tecnologias existentes na organização se tornem redundantes ou obsoletas, antes permite alavancar as suas competências e capacidades.”. Por último a inovação radical para Carvalho [et al.] (2011:39):

[c]ria produtos e serviços novos, indústrias novas, tipos de empregos novos e estruturas sociais novas. Ela é o motor do crescimento económico de longo prazo [...] Para a inovação radical obter sucesso é necessária uma base científica poderosa, uma cultura que encoraje e recompense a originalidade, a criatividade e a inovação.

Já na perspectiva de Gupta (2008:140) e chegando a pontos em comum anteriormente referidos, a inovação radical “assenta num novo paradigma (por exemplo, novas descobertas científicas ou de engenharia) e geralmente dá lugar à descoberta de novos mercados ou de novas aplicações.”, destacando ainda que (ibid.:140) “Muito frequentemente, a inovação radical é a base para o aparecimento de novas empresas no mercado ou para a redefinição da indústria.”.

Para além destes tipos de inovação, Carvalho [et al.] (2011:44) defendem ainda a existência de um outro tipo de inovação, denominado inovação disruptiva, que para ele “Ela rompe e redefine a trajectória pela introdução de produtos que não são tão bons quanto os actualmente disponíveis, mas que apresentam outros benefícios como

simplicidade, conveniência e menos custos, que são bons apelos para clientes novos ou menos exigentes.”.

Gupta (2008:214) é da opinião que graças aos diferentes tipos de inovações é possível agrupá-las em quatro tipos de categorias: as Inovações Fundamentais, Inovações de Plataforma, Inovações Derivativas e Inovações de Variações, que apresentam todas as suas principais especificidades na Tabela 3.2., de um ponto de vista de quem normalmente as realiza, o que utilizam, o que permitem alcançar, a frequência com que são realizadas, o tempo necessário para as por em prática e por fim indicar quais as entidades que irão “lucrar” com essa inovação.

Tabela 3.2 – Categorias de inovação

Tipos de inovação	Principais Condutores	Aspectos--chave	Resultados divulgados	Frequência	Tempo para inovar	Propriedade
Fundamental	Universidades/ Laboratórios	Ciência/ Conhecimento	Conceitos/ Revelações	Raro	Anos - Meses	Governo
Plataforma	Corporativo I&D	Tecnologia/ Grandes sistemas	Equipamento/ Capacidade	Esporádico	Meses - semanas	Governo/ Empresas
Derivativa	Interno/ <i>Outsourcing</i>	Aplicações/ Pequenos sistemas	Produto/ Serviço	Regular	Semanas – dias	Empresas/ Individuais
Variações	Redes/ Indivíduos	Descartáveis/ Ideias	Embalagem/ Integração	Contínuo	Dias – a pedido	Indivíduos

Fonte: Gupta (2008:216)

Ao apresentar todos estes tipos de inovação, prova-se assim que as organizações podem utilizar a inovação em diferentes áreas da sua actividade, tanto a um nível interno com a um nível externo face à organização. Mostrando que a inovação não está exclusivamente ligada e dependente dos meios tecnológicos e não tem necessariamente que culminar com a criação de um novo produto ou serviço, seguindo assim a linha de Sarkar (2007:108) que defende que “Embora a inovação possa estar intimamente ligada a aplicações de carácter tecnológico não tem que ser só assim.” e quando afirma que (ibid.:108) “A inovação que

envolve alterações nos modelos de negócios ou inovação organizacional, por vezes não envolve tecnologia, pelo menos directamente.”. Assim as organizações têm à sua disponibilidade um vasto leque de possibilidades para inovar em diversas áreas, conseguindo melhorar ou criar algo de novo, maioritariamente através de um processo de inovação pensado, levando a possibilitar a obtenção de um dos objectivos fundamentais de uma organização, que é o facto de obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes no mercado e alcançarem assim melhores performances.

3.3 O processo de inovação

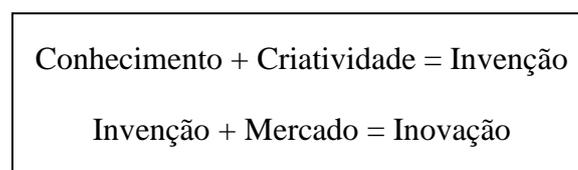
A inovação apresenta-se como uma evolução natural que surge da co-relação entre determinados factores e elementos que vão permitir realizar uma data de etapas e que culminam com a implementação da inovação nas suas mais variadas e possíveis tipologias.

Para Carvalho [et al.] (2011:27) contextualizando com a sua própria definição de inovação defendem que existe uma ligação directa entre “[...] três elementos fundamentais: conhecimento, criatividade e mercado.”, reiterando que (ibid.:27):

[a] inovação é como uma soma complexa destes aspectos: o conhecimento como a base ou *input* primário do processo; a criatividade como a capacidade para dotar esse conhecimento com um valor novo, isto é a «invenção» propriamente dita; e o mercado – sociedade no seu conjunto – que valida ou não a invenção, transformando-a em inovação.

Toda esta relação entre estes três elementos fundamentais referida pelos autores encontra-se simplificada e com uma maior compreensão através da Figura 3.1., que assim permite perceber que a inovação apenas se conclui se for implementada e aceite pelo mercado, tendo de nascer através de uma invenção, ou seja, uma junção do conhecimento e da criatividade.

Figura 3.1 – Conhecimento, Criatividade e Mercado



Fonte: Carvalho [et al.] (2011:27)

Na perspectiva de Sarkar (2007:107) a inovação apenas “[...] implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas.”, mas realça que (ibid.:114) “Uma inovação é uma invenção implementada.”, mostrando assim que só ser criativo e ter ideias novas não basta, sendo portanto necessário implementar essa invenção.

Utilizando novamente a definição de inovação de Gupta (2008:161) pode-se concluir que a inovação requer em primeiro lugar a criação de ideias novas e criativas (criatividade) e também como última etapa a sua própria e natural implementação (mercado/sociedade). Unindo assim dois elementos fundamentais: a criatividade e o mercado mas defendendo porém a maior importância da criatividade como elemento essencial à inovação ao referir que (ibid.:81) “A criatividade é o pré-requisito para a inovação e transformação organizacional, porque sem criatividade a inovação não tem conteúdo, e as transformações serão mais do mesmo.” e também quando diz que (ibid.:65) “A criatividade é um pré-requisito da inovação. Por outras palavras, a criatividade é necessária mas não é uma condição suficiente para a inovação. A inovação exige criatividade, mas a criatividade não leva necessariamente à inovação.”.

Pegando na perspectiva de Carvalho [et al.] (2011) destacada anteriormente, o conhecimento apresenta-se como o primeiro elemento fundamental para a criação da inovação, destacando que (ibid.:28) “[...] a raiz do conhecimento que possibilita a criatividade está na ciência. Entende-se por ciência toda a actividade humana desenvolvida de modo sistemático e que tem por finalidade ampliar a base do conhecimento, no que se refere à natureza, à sociedade e ao próprio homem.”.

Graças a toda a mistura dos diferentes tipos de conhecimentos, os indivíduos conseguem um aumento significativo do seu saber e da sua aprendizagem, aumentando assim directamente a sua possível criatividade que como refere Gupta (2008:62) é “[...] a síntese das ideias existentes de uma forma única, apropriada ao contexto, tema ou problema.”, ou como defendem Carvalho [et al.] (2011:27) “o conceito de criatividade refere-se não só à criação da ideia, como também à sua colocação em marcha e desenvolvimento ou, no caso do processo inovador, à aplicação como valor prático do conhecimento nos mercados.”.

A criatividade na óptica de Gupta (2008:65) “[...] é importante para a sobrevivência a longo prazo das empresas e organizações.”.

Carvalho [et al.] (2011) afirmam que o conhecimento interligado com a criatividade permite a criação de uma invenção, que como os mesmos defendem (ibid.:31) é a “Criação

de novos conceitos que estruturam a realidade, a qual é, produto da percepção e criatividade. É a ideia (criação de algo de novo) de origem científica ou empírica, que antevê um novo ou melhorado processo ou produto.”.

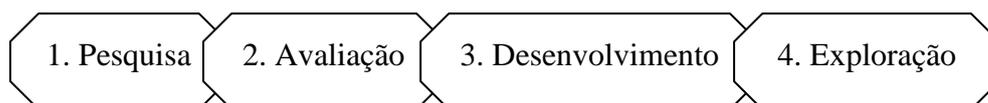
Depois de se chegar à invenção apenas se essa mesma invenção for implementada e aceite no mercado é que se pode considerar uma inovação, pois como Sarkar (2007:107) afirma “[...] mais que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha o seu impacto.”, bem como quando Carvalho [et al.] (2011:31) indicam numa das suas definições de inovação que a mesma “Corresponde à comercialização de uma ideia (invenção) [...]”.

Até se chegar à implementação da inovação, as organizações têm de passar por um diverso número de fases ou etapas, ou seja, têm de respeitar um processo de inovação.

Na linha de Robert e Cordeiro (1997:39) o processo de inovação de uma organização inovadora, apresenta quatro etapas distintas, presentes na Figura 3.2. Essas quatro etapas são respectivamente as seguintes:

- **Pesquisa.** As organizações inovadoras sabem onde procuram mudanças na sua envolvente que possam ser convertidas em oportunidades de novos produtos, clientes ou mercados;
- **Avaliação.** As organizações inovadoras sabem avaliar as oportunidades de modo a ordenar as oportunidades em termos do seu potencial global;
- **Desenvolvimento.** As organizações inovadoras conseguem antecipar os factores críticos que conduzirão ao sucesso ou ao fracasso de cada oportunidade;
- **Exploração.** As organizações inovadoras conseguem desenvolver um plano de implementação que promova o sucesso e evite o fracasso.

Figura 3.2 – Processo de inovação



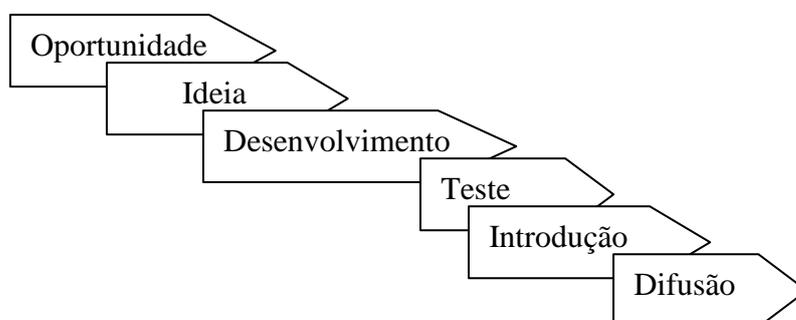
Fonte: Robert e Cordeiro (1997:39)

Já para Freire (2000:30):

[q]ualquer projecto de inovação evolui ao longo de um ciclo de seis fases: a detecção de oportunidades, a geração de ideias, o desenvolvimento das ideias seleccionadas, o teste dos protótipos, a introdução do novo produto, serviço ou processo e a sua difusão no mercado. Naturalmente, de projecto para projecto a extensão temporal e os requisitos de cada fase tendem a variar, mas a sequência do ciclo de inovação mantém-se inalterada.

O processo de inovação defendido por Freire, encontra-se representado esquematicamente na Figura 3.3.

Figura 3.3 – Ciclo de inovação



Fonte: Freire (2000:30)

Apesar de todas estas fases e etapas aqui destacadas e que fazem parte de diferentes processos de inovação, na linha de Fernandes e Martins (2011:873) “No mundo dos negócios, a inovação muitas vezes não é algo que se possa planear e prever com detalhe e antecedência.”. Mesmo assim, sempre que possível torna-se importante planear com todo o cuidado e detalhe todas as etapas que fazem parte de um processo de inovação de uma organização, de modo a que o resultado final – a inovação – seja bem sucedido e aceite. Gupta (2008:248) defende também que “A correcta e generalizada aplicação dos métodos de inovação demonstram que o processo de inovação é mais do que criatividade aleatória.”. Por fim na óptica de Tidd [et al.] (2003:43) “É importante considerar a inovação como um processo pois só deste modo podemos ter um melhor controlo sobre o projecto”, defendendo que cada empresa deverá aplicar o seu próprio processo de inovação, porém consideram que (ibid.:20) “[...] no seu âmago a actividade do processo tem a mesma sequência básica.”. Desta forma as organizações para implementarem um

processo de inovação têm de ter em consideração (ibid.:20) “[...] o ponto em que começam, as suas contingências específicas.”.

3.4 Resumo

Neste capítulo ficou comprovado que a inovação pode ser desenvolvida através de diversas formas e aplicadas através de diferentes tipos, mostrando que a inovação não está ligada apenas a uma vertente tecnológica, podendo apostar-se em diferentes inovações e em todas as áreas de um negócio, desde que permitam beneficiar os seus utilizadores e a própria organização. As organizações deverão escolher o tipo de inovação que melhor se adapta às suas necessidades e que lhes permita alcançar vantagens competitivas sustentadas. Ao apostar num tipo de inovação as organizações deverão elaborar um processo de inovação desde a ideia inicial até à sua exploração ou difusão da inovação. Apesar do que aqui já foi referido muitas vezes não é possível elaborar um processo de inovação meticuloso e claro mas aconselha-se a fazê-lo pois assim os riscos de insucesso baixam relativamente. Depois da aposta num tipo de inovação, a organização deve lançar-se no mercado e aproveitar as vantagens dessa mesma inovação onde se vai inserir e explorá-las da melhor maneira, mas também calculando todos os riscos inerentes à mesma, situações que serão reflectidas no capítulo posterior.

4. A inovação no mercado

A inovação só é considerada inovação se for implementada e aceite no mercado pelos seus possíveis utilizadores. Como sabemos os mercados encontram-se bastante competitivos e em constante mudança, e desta maneira Martins (2010:81) defende que as organizações podem contornar esses problemas apostando em duas possíveis opções:

- Tornar-se inovadora: as empresas estabelecidas no mercado devem desenvolver um processo de inovação sem hesitar; ou
- Explorar inovações: conseguindo novas vantagens e novos mercados emergentes a explorar, preparando-se também para enfrentar e atenuar possíveis dificuldades.

Também Carvalho [et al.] (2011:107) defendem que as organizações “Para serem eficazes, em clima concorrencial, precisam ser competitivas. E, uma empresa é competitiva quando

tem vantagem sobre os seus concorrentes. A vantagem pode ser criada com a inovação [...]”.

Antes de implementar uma inovação no mercado, as organizações terão inicialmente que ter em atenção a um conjunto de situações, detalhadas na Tabela 4.1., que devidamente analisadas, facilitarão o sucesso de uma inovação no mercado.

Tabela 4.1 – Questões prementes da inovação

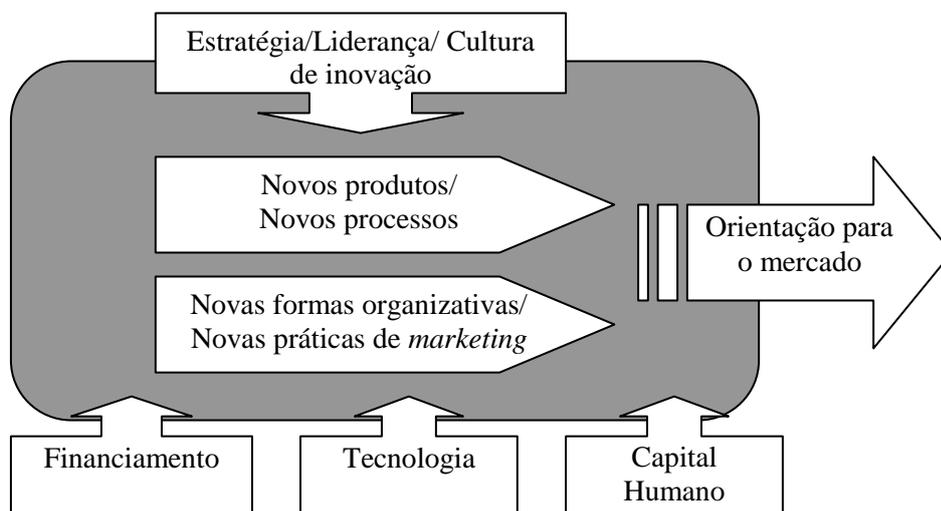
Que necessidades serão satisfeitas pelo novo produto/serviço?	Quais as necessidades/funcionalidades de que o mercado está carente?
Será que os novos serviços/produtos corresponderão às nossas expectativas?	Será que o mercado vai aceitar as nossas novas ofertas e atribuir-lhe o mesmo valor que nós propomos?
O tempo para o desenvolvimento será o que pensamos e projectamos?	O mercado estará maduro para esta inovação ou não haverá algum concorrente que se nos possa antecipar?
Qual o potencial de mercado do nosso novo produto ou serviço?	Qual a dimensão do mercado potencial?
A que preços poderemos comercializar a nossa nova inovação?	Qual a tendência nos preços de mercado?
Qual a rapidez da adesão ao nosso novo produto/serviço?	Com que rapidez a nova tecnologia/novo conceito se disseminará?

Fonte: Dantas e Moreira (2011:162)

Como já foi referido anteriormente a inovação apenas e só se for aceite no mercado pelos utilizadores é que se poderá considerar realmente uma inovação. Desta forma toda a organização, expressa através da sua cultura, liderança e estratégia, deverá ter em atenção para que todos os seus recursos (financiamento, tecnologia e capital humano) possam permitir o desenvolvimento de diferentes tipos de inovação levando assim a organização a competir e estar orientada para os mercado, como a Figura 4.1 pode representar. Na óptica de Manjón (2010:89) uma organização orientada para o mercado “é aquela que está ciente do que acontece aos seus clientes, fornecedores, distribuição e concorrência.”. Ao estarem orientadas para o mercado as organizações saberão conseguir responder às necessidades

dos clientes e utilizadores em geral e responder a todas as alterações que o mercado possa sofrer permitindo assim ajudar as organizações a ter sucesso no mercado que estão inseridos ou onde pretendem penetrar através dos seus produtos/serviços.

Figura 4.1 – A organização orientada para o mercado



Fonte: Manjón (2010:80)

Uma organização ao apostar numa estratégia baseada na inovação procura na sua essência alavancar benefícios directos para a organização que lhes permita alcançar um caminho de sucesso, principalmente ao aumentar a sua performance e permitir a sua sustentabilidade no mercado. A inovação torna-se importante porque como refere Nagji e Tuff (2012) “De ano para ano a viabilidade de uma empresa depende da sua capacidade de inovar. Dado a expectativa actual do mercado, das pressões competitivas globais e da extensão e do ritmo da mudança estrutural.”. De acordo com Dantas e Moreira (2011:18) as organizações apostam na inovação como linha orientadora dos seus negócios devido a um grande conjunto de razões que a Tabela 4.2 permite demonstrar (Dantas e Moreira, 2011 *apud* Freeman e Soete, 1997 e Baptista, 1999).⁸

⁸ BAPTISTA, Paulo – **A Inovação nos Produtos, Processos e Organizações**. Porto: SPI, 1999. ISBN: 972-8589-00-X
FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc - **The Economics of Industrial Innovation**. Londres: Pinter, 1997. ISBN: 978-185-5670-70-4

Tabela 4.2 – Motivações para investir na inovação

Motivações para investir na inovação	
A protecção contra os ciclos económicos	A manutenção ou aumento da quota de mercado
A satisfação das necessidades dos consumidores	A manutenção de uma posição estratégica no mercado
A fidelização do cliente	O aproveitamento de novas oportunidades de negócio
A criação de mercados	A personalização do serviço
A melhoria da qualidade dos produtos	O reforço da capacidade competitiva no mercado
O reforço da imagem no mercado	O aproveitamento de economias de escala
O aumento dos lucros/margens	O aproveitamento de sinergias tecnológicas e comerciais
A diversificação de produtos	A minimização a erosão do negócio
A diferenciação de produtos	
A melhoria dos processos de fabrico	

Fonte: Elaboração própria

Para além das vantagens e motivações já apresentadas que levam as organizações a seguirem um caminho de aposta contínua na inovação, o Manual de Oslo da OCDE (2005:124) apresenta um conjunto ainda maior de vantagens que os diferentes tipos de inovações permitem beneficiar as organizações em diversas áreas do negócio, como são:

Competição, procura e mercados

- Reposição de produtos tornados obsoletos;
- Aumento da gama de bens e serviços;
- Desenvolvimento de produtos não agressivos ao meio ambiente;
- Aumento ou manutenção da quota de mercado;
- Entrada em novos mercados;
- Aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos;
- Tempo reduzido da resposta às necessidades dos consumidores.

Produção e distribuição

- Aumento da qualidade dos bens e serviços;
- Aumento da flexibilidade de produção e prestação de serviços;
- Aumento da capacidade de produção ou de prestação de serviços;
- Redução dos custos unitários de produção;
- Redução do consumo de materiais e energias;
- Redução dos custos de concepção dos produtos;
- Redução dos tempos de produção;
- Obtenção dos padrões técnicos industriais;
- Redução dos custos operacionais para a prestação de serviços;
- Aumento da eficiência e da velocidade do fornecimento e/ou distribuição de bens e serviços.

Organização do local de trabalho

- Melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes actividades de negócio;
- Melhoria do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações;
- Melhoria da capacidade de adaptação às diferentes necessidades dos clientes;
- Desenvolvimento de relações fortes com os consumidores;
- Melhoria das condições de trabalho.

De acordo com Taghizadeh e Rahman (2013) basicamente “Num mercado competitivo, os fornecedores de produtos/serviços tendem a oferecer produtos inovadores (bens e serviços) para triunfar sobre a concorrência e criar valor posteriormente [...]”, sendo esta (ibid.:2) “[...] uma estratégia eficaz para conseguir reduzir custos, melhorar o desempenho, a produtividade e o crescimento.”.

Apesar de percebermos que a inovação traz um grande conjunto de vantagens e permitir a sustentabilidade das organizações, de acordo com Dantas e Moreira (2011:17) a inovação também “[...] acarreta alguns riscos para a organização, dado que implica investimentos

aos quais estão associados determinadas expectativas no que respeita aos benefícios daí resultantes.”. A Tabela 4.3 apresenta uma comparação entre um conjunto de riscos, apresentados por Dantas e Moreira (2011:17) que as organizações estão sujeitas caso apostem directamente na inovação e pelo contrário dos perigos da não aposta na inovação (Dantas e Moreira, 2011 *apud* Baptista, 1999)⁹.

Tabela 4.3 – Riscos da inovação

Riscos de não inovar	Riscos de inovar
Obsolescência dos produtos/serviços, tornando-os desajustados do mercado	Produto não satisfazer as necessidades do cliente, não sendo adequadamente aceite pelo mercado
Diminuição da rentabilidade, devido à redução do valor dos produtos/serviços e/ou diminuição das receitas	A inovação acarretar elevados investimentos com dificuldades de rentabilização ao longo do ciclo de vida do produto
Perda da imagem da empresa e dos produtos;	Concorrência aproveitar a inovação, através de imitações mais ou menos eficientes ou através da incorporação de alguns elementos distintivos
Perda de competitividade	Existir escassez de meios financeiros para implementar uma ideia inovadora
Perda de quota de mercado	Verificar-se incapacidade para implementar a inovação
Perda de novas oportunidade de negócio	Assumir um risco demasiado elevado que leve os financiadores do projecto a exigir uma remuneração superior, difícil de satisfazer
Não acompanhamento dos novos padrões tecnológicos	Risco de perda de <i>Know-how</i> quando a inovação é feita em parceria
Redução do ciclo de vida expectável para o produto	A empresa tornar-se dependente do novo produto

Fonte: Elaboração própria

⁹ BAPTISTA, Paulo - **A Inovação nos Produtos, Processos e Organizações**, Porto: SPI, 1999. ISBN: 972-8589-X

4.1 Resumo

Quando as organizações se orientam para o mercado, através de uma posição inovadora, terão de compreender que apesar de alguns inconvenientes que podem estar associados a uma estratégia centrada na inovação contínua por parte das organizações, as vantagens e benefícios ganham larga vantagem porque como refere Freire (2000:18) “Através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro. De facto são as actuais iniciativas inovadoras que dão origem aos novos produtos, serviços e processos da organização sustentando assim o crescimento a médio e longo prazo.”. Por último no que diz respeito as vantagens claras da aposta na inovação como estratégia central de uma organização, também Teixeira (2011:302) defende que só “[...] explorando novas ideias ou combinando, de uma forma ainda não explorada, as ideias antigas, a empresa, estrategicamente, pretende conseguir uma vantagem competitiva, um significativo crescimento futuro e a capacidade para ultrapassar a concorrência (incluindo mesmo os concorrentes dominantes).”.

5. Resumo final revisão da literatura

Uma organização de modo a desenvolver uma política de aproveitamento de uma inovação, terá de desenvolver e criar simultaneamente um conjunto de factores que irão permitir criar uma organização de cariz inovadora. Muitos são os autores que defendem vários factores como facilitadores da criação de uma organização inovadora, mas de uma forma geral, os principais factores são como Pümpin (2000:63) “um clima inovador, objectivos dirigidos, abundância de ideias, uma avaliação realista e uma realização pertinente.”. Já por outro lado Tidd [et al.] (2003:328) defendem um conjunto maior e mais concreto de factores, que se funcionarem em conjunto permitirão construir uma organização inovadora de sucesso, como são “Liderança, estrutura adequada, indivíduos-chave, trabalho em equipa eficaz, desenvolvimento individual, boa comunicação, clima criativo, organização que aprende, foco externo e empenho elevado”. Se uma organização possuir todas estas características (factores) facilmente se criará uma organização inovadora. Um dos factores principais é a adopção de uma liderança, que para Teixeira (2005:163) “Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido de prossecução dos objectivos do grupo.”. A liderança deverá ser adequada onde o líder como Bilhim (2002:128) refere “Deve ser criativo, sonhador, inteligente, capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atractiva e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”. Através disso, a liderança conseguirá transmitir a necessidade constante de aprender e mudar permitindo criar uma *learning organization* que como indica Serrano e Fialho (2003:32) deverá “Ter uma visão holística, [ser] ágil, ter programas para aperfeiçoar e diversificar as capacidades das pessoas, ter ampla participação das pessoas na criação do conhecimento, criar desejo e entusiasmo pela mudança contínua [e] ser flexível.”. Estas organizações estão portanto dependentes de todo o tipo de conhecimento, assim a liderança terá de implementar uma eficaz gestão de conhecimento, onde o conhecimento é criado, convertido e disseminado por todos os colaboradores. De modo a haver conhecimento, tem de haver colaboradores capazes de o criar e como afirma Gupta (2008:263) “A inovação começa com o envolvimento intelectual dos colaboradores através das suas ideias.”. As organizações se quiserem que os seus colaboradores as auxiliem com o seu conhecimento, estas têm também de fazer um esforço de modo a criar uma política de formação como forma de estimular e aumentar as competências dos seus colaboradores continuamente. Daí que os

colaboradores devem estar plenamente satisfeitos com a função desempenhada dentro da organização de modo a darem o máximo das suas capacidades em prol da organização. Para isso a liderança deverá ter mecanismos que façam com que os colaboradores sintam prazer em desempenhar as funções que desempenham dentro da organização, deste modo como refere Cardoso (2006:116) a organização deverá motivar os seus colaboradores através de essencialmente três maneiras, do dinheiro, da participação em certas decisões e através do *job enrichment*. Para além destes mecanismos a organização tem de garantir a construção de uma cultura centrada na inovação e tentar disseminar essa cultura por toda a organização de modo a que todos percebam a importância e a necessidade de inovar de uma forma contínua. A importância de uma cultura é espelhada com o que refere Tidd [et al.] (2003:31) ao afirmar que “Por mais bem concebidos que sejam os sistemas quanto à definição e desenvolvimento dos produtos e dos processos inovadores, eles têm pouca probabilidade de ter sucesso se o enquadramento da empresa não for favorável.”. Portanto a organização terá de aplicar uma cultura baseada na inovação que é criada como Martins e Terblanche (2003) defendem, através de uma estratégia bem definida, uma estrutura adequada, com os mecanismos adequados (recompensas, etc.) com comportamentos que estimulem a inovação e com uma boa comunicação. Essa cultura é disseminada por toda a organização através do clima organizacional que se apresenta como o espelho da cultura da organização pois como refere Pümpin (2000:63) “Uma empresa que quer tornar-se inovadora procurará antes de tudo, criar um clima favorável à inovação. Ao fazê-lo desabrochará as capacidades criativas dos colaboradores [...]”. Por último um dos factores que proporcionam a construção de uma organização inovadora, bem como da cultura de inovação, é o facto de a organização possuir uma estrutura adequada, que para Cardoso (2006) deverá ser composta por uma organização em rede, por ser descentralizada e possuir poucos níveis hierárquicos. Com tudo isto e como já foi referido anteriormente se todas estas características forem criadas e postas em prática simultaneamente é construída uma organização inovadora.

Sendo uma organização construída com um cariz de inovação graças às suas características principais, através desse desenvolvimento interno as organizações estão assim em condições de desenvolver e explorar qualquer tipo de inovação. A inovação para Sarkar (2007:109) “[...] é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática.”. Mostrando assim que a inovação não tem obrigatoriamente que usar, desenvolver e explorar uma

tecnologia, podendo a inovação aplicar-se a qualquer área do negócio e da organização. Para tal as organizações têm à sua disposição para explorar e desenvolver um conjunto de inovações nas mais variadas áreas de negócio. O Manual de Oslo da OCDE (2005) defende que existem quatro diferentes tipos de inovação, a inovação de produto (produto novo ou melhorado), a inovação de processos (processo de produção novo ou melhorado), a inovação de *marketing* (por exemplo através de novas formas de vendas ou financiamento) e a inovação organizacional (através de por exemplo um novo sistema interno de comunicação). Existe um grande número de tipos de inovação, sendo estes quatro tipos os mais referidos por parte de vários autores a par também da inovação incremental (alterações menores nos produtos/serviços já existentes), arquitectural (alterações significativas) e radical (alteração total), defendidos por Gupta (2008) e outros autores. Obviamente que os tipos de inovação apenas são postos em prática se antes houver um processo de inovação, na maior parte das vezes estruturado e pensado, composto por diferentes etapas ou fases desde o início até à exploração da inovação. A inovação começa com a junção do conhecimento e da criatividade daqueles que fazem parte e rodeiam a organização, o que lhes permitirá ter uma ideia ou invenção. Apesar de muitas vezes não se preparar detalhadamente o processo de inovação, por força de alguma contingência, Robert e Cordeiro (1997:39) defendem que um processo de inovação deve ser constituído por quatro diferentes etapas, que são a fase da pesquisa, da avaliação, do desenvolvimento e da exploração. Por outro lado Freire (2000:30) defende um conjunto de seis etapas, a oportunidade, a ideia, o desenvolvimento, o teste, a introdução e a difusão. Seja qual for o número de etapas ou o processo de inovação escolhido fica claro que a inovação começa sempre com uma determinada ideia e termina com a sua exploração e aceitação do mercado, através de um qualquer tipo de inovação que a organização entenda que lhe trará maiores vantagens competitivas.

Depois de escolhido o tipo de inovação por parte de uma organização, esta poderá usufruir das vantagens dessa mesma inovação e para tal terá de se lançar no mercado de modo a que a inovação seja aceite. Na conjuntura actual as organizações têm que se destacar da mais directa concorrência e estar atentas às movimentações do mercado e desta forma a aposta numa política centrada na inovação, quer através do desenvolvimento ou da exploração de inovações, apresenta-se como a melhor e mais fiável solução pois como refere Carvalho [et al.] (2011:107) as organizações “Para serem eficazes, em clima concorrencial, precisam ser competitivas. E, uma empresa é competitiva quando tem

vantagem sobre os seus concorrentes. A vantagem pode ser criada com a inovação [...]”. Antes de uma inovação ser lançada no mercado, as organizações têm que ponderar um conjunto de situações que lhes permitam conhecer detalhadamente o mercado onde se vão ou pretendem inserir, situações estas relacionadas com clientes, fornecedores, dimensão do mercado entre outras. Obviamente que só uma organização plenamente orientada para o mercado, que como refere Manjón (2010:89) “é aquela que está ciente do que acontece aos seus clientes, fornecedores, distribuição e concorrência.”, poderá perceber as necessidades dos seus utilizadores de uma forma geral e desenvolver um tipo de inovação que lhes permita usufruir totalmente de todas as suas vantagens através da sua utilização e assim a inovação ser imediatamente aceite no mercado. Como já foi aqui referido perante as dificuldades encontradas no actual panorama, as organizações terão que apostar na inovação para as ajudar a sobreviver, daqui se conclui que a aposta na inovação apresenta um largo conjunto de vantagens para a organização, como sendo o facto de aumentar os lucros/margens, aumentar a quota de mercado, aumentar a gama de produtos e permitir a entrada em novos mercados, entre outras, como refere Dantas e Moreira (2011:18) e o Manual de Oslo da OCDE (2005:124). Apesar das claras e inúmeras vantagens já aqui enumeradas, esta estratégia apresenta também um conjunto de desvantagens como são o facto de às vezes a aposta na inovação acarretar elevados investimentos, de possivelmente a empresa se tornar dependente de um novo produto inovador ou pelo facto de a inovação não ser aceite no mercado por não satisfazer as necessidades dos clientes entre outras, tendo por base Dantas e Moreira (2011:17). Daí que as organizações têm que ponderar bem no momento de apostar numa política centrada na inovação. Apesar de algumas desvantagens, inovar e explorar inovações apresentam-se sem sobra de dúvidas como um grande auxílio para as organizações sobreviverem e liderarem os mercados cada vez mais competitivos e incertos.

5.1 Questões de investigação

Perante todo o enquadramento teórico aqui apresentado, ficou comprovado que a aposta na inovação requerendo um conjunto de factores influenciadores e de características próprias de uma organização e aplicada devidamente, trás um conjunto de benefícios e vantagens, tanto para os seus utilizadores como também, e o mais importante para esta dissertação, para a organização. Como sabemos a concorrência nos mercados é cada vez maior pois estes estão cada vez mais saturados, perante isto as organizações terão de se adaptar aos mercados onde através da aposta na inovação com base em produtos/serviços

diferenciadores ou outros tipos de inovações, conseguirão chegar a novos clientes e novos mercados e distanciarem-se dos seus concorrentes, permitindo às organizações sobreviverem nos mercados. A inovação teoricamente apresenta-se como um factor de sucesso no mercado competitivo actual, como esta dissertação pretende provar, mas na prática às vezes essa situação não se concretiza na totalidade. Para comprovar que as organizações lucram mais, em todos os sentidos, caso sigam um caminho centrado na inovação, será utilizado um exemplo concreto, onde através da aposta pela inovação a organização escolhida alcançou o sucesso no mercado nacional, permitindo assim dar resposta a um conjunto de questões para investigação que serão aqui colocadas e que tentarão comprovar o papel decisivo que aposta na inovação tem sobre o sucesso de uma organização num determinado mercado face aos seus concorrentes. Essas mesmas questões de investigação são respectivamente:

- Qual o impacto que a aposta na inovação tem sobre as receitas de uma organização?
- Qual o impacto que a aposta na inovação tem sobre o número de clientes de uma organização?
- Qual o impacto que a aposta na inovação tem sobre a posição no mercado de uma organização?

Ao responder a estas questões pretende-se assim demonstrar o papel decisivo que a inovação tem para as organizações alcançarem o sucesso nos mercados.

6. Metodologia

Este capítulo terá como principal objectivo explicar de forma detalhada como se processaram as várias etapas que permitiram a elaboração da parte prática desta dissertação. Desta forma será aqui demonstrada a maneira como foram recolhidos os dados necessários à elaboração da parte prática, a maneira como os mesmos foram analisados e por fim indicar o método escolhido e que permitirá auxiliar à obtenção dos objectivos propostos e dar resposta às questões de investigação inicialmente colocadas.

6.1 Recolha de dados

De modo a iniciar-se a parte prática deste estudo foi decidido utilizar um conjunto de dados, na sua totalidade dados secundários, isto porque foram também tentados recolher e utilizar dados primários directamente junto de algumas entidades, com vista a conferir ao estudo uma maior fidedignidade, mas em virtude da ausência de respostas por parte dessas mesmas entidades contactadas, optou-se por utilizar apenas dados secundários.

Graças às limitações sentidas, avançou-se para uma inicial pesquisa seguida de uma recolha criteriosa e detalhada de um conjunto de dados que permitissem à conclusiva obtenção dos objectivos propostos por esta dissertação. Tendo à disposição apenas dados secundários, foram consultados um conjunto de Relatórios e Contas, Relatórios de Sustentabilidade e de indicadores financeiros das várias organizações presentes na Bolsa de Valores de Lisboa, o *Portuguese Stock Index 20 (PSI20)*, nos sites destas mesmas organizações e em várias publicações disponíveis, com o primeiro objectivo de escolher uma ou mais organizações em que se pudesse aplicar o método de estudo. A escolha centrou-se pela pesquisa dentro deste conjunto de organizações, pelo motivo principal de que estas organizações são obrigadas a colocar à disposição do público em geral todos estes relatórios, não havendo portanto qualquer tipo de entraves à recolha dos dados que se pretendiam. Após essa consulta nos sites das organizações que compõe a Bolsa de Valores de Lisboa, escolheu-se a organização alvo de estudo e recolheram-se um conjunto de dados referentes aos seus valores de receitas, de número de clientes e da sua posição no mercado tendo em conta a sua quota de mercado e a sua notoriedade da marca. Foram recolhidos estes dados de uma maneira geral porque são estes mesmos que melhor permitem medir o impacto que a aposta pela inovação tem sobre alguns indicadores chave, que assim permitem a sustentabilidade competitiva de uma organização. Em linha com o que já foi

referido anteriormente, destaca-se mais uma vez que os dados utilizados foram recolhidos através dos Relatórios e Contas, Relatórios de Sustentabilidade e através de um conjunto de indicadores financeiros, no período em análise de 2005 a 2013 e também dos mesmos relatórios mas do principal concorrente no mercado da organização escolhida, num período de 2007 a 2013.

6.2 Análise de dados

A segunda etapa da metodologia utilizada foi uma análise dos dados inicialmente recolhidos. Tendo a primeira parte incidido sobre a recolha de dados no que diz respeito à evolução das receitas, evolução do número de clientes e da evolução da posição o mercado de uma organização. A análise dos dados centrou-se nestes indicadores porque são estes mesmos que permitem auferir se uma organização apresenta uma sustentabilidade e competitividade elevada face aos seus concorrentes no mercado. Esta análise será efectuada tendo por base os dados anteriormente recolhidos e com isto serão elaborados uma série de quadros e tabelas de um modo comparativo, tendo como período de análise escolhido, o ano de 2005 a 2013. A análise que será realizada tem por objectivo, como já foi referido, medir o impacto que a aposta na inovação tem sobre uma organização. Deste modo será estudada inicialmente a situação da organização escolhida, apresentando um conjunto de dados relacionados com as suas receitas, o número dos seus clientes e a sua posição no mercado antes do lançamento da inovação no mercado, sendo posteriormente realizada a mesma análise e com os mesmos indicadores mas já depois do lançamento da inovação no mercado. Com tudo isto se conseguirá chegar a um conjunto de conclusões importantes para este estudo, ao medir o impacto que uma aposta centrada na inovação tem sobre uma organização.

Através disto permitirá concluir-se se estes mesmos indicadores estudados sofreram alguma evolução, quer positiva quer negativa, desde a decisão do lançamento de uma inovação no mercado. Assim a partir desta análise conseguirá medir-se o impacto que o lançamento de uma inovação tem sobre as organizações, através dos seus mais importantes indicadores financeiros e económicos. Após a realização desta análise, de um conjunto de dados específicos, serão então respondidas às questões de investigação aqui colocadas, visto ser neste ponto a que se chegará as conclusões mais importantes e essenciais para este estudo e que directamente possibilitarão o cumprimento dos objectivos propostos.

6.3 Método escolhido

Perante a decisão de recolher apenas dados tendo como fonte principal Relatórios e Contas e Relatórios de Sustentabilidade, pretendendo estudar o impacto que uma variável, a aposta na inovação, tem sobre um determinado fenómeno, o sucesso de uma organização, a decisão mais adequada passou por utilizar o método descritivo. Na linha de Cervo e Bervian (2002:67) o método descritivo “trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.”. No mesmo contexto já Oliveira (2001:114) defende que o método descritivo procura “[...] abranger a correlação entre variáveis fundamentais para as diversas ciências sociais [...]”, procurando assim (ibid.:114) “[...] controlar de uma forma simultânea um grande número de variáveis e por meio de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis se encontram relacionadas [...]”. Este método foi escolhido pelo facto desta dissertação ter a intenção de demonstrar que a inovação tem um papel decisivo para o sucesso de uma organização no mercado, sucesso esse que mais facilmente seria medido através da demonstração e análise da evolução de alguns indicadores financeiros e económicos após o lançamento da inovação no mercado, tendo por base o exemplo de uma organização inserida no mercado nacional. Possuindo apenas um caso específico, a análise torna-se mais detalhada e mais completa caso se apresentassem vários exemplos em simultâneo. Assim a escolha recaiu sobre o método descritivo porque como refere Cervo e Bervian (2002:66) este método “Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenómeno ocorre, a sua relação e conexão com outros, a sua natureza e características.”. Caso esta análise se centrasse no impacto da inovação mas mais a um nível dos consumidores e das intenções de consumo de um determinado mercado claramente que este não seria o melhor método, sendo a melhor opção a utilização de inquéritos ou questionários. Como não o é, sendo esta análise mais baseada no impacto sobre os principais indicadores de uma organização e que lhe permitem uma sustentabilidade e competitividade futura, que leva directamente ao seu sucesso nos mercados onde se inserem, este é sem dúvida o método mais eficaz. Isto acontece na medida em que como refere Oliveira (2001:114) “É certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários factores e elementos que influenciam determinados fenómenos.”. O método descritivo torna-se vantajoso neste tipo de casos na medida em que como refere Stangor (1998:12) “[...] tenta capturar a complexidade do comportamento

quotidiano.”, porque (ibid.:12) “é utilizado para fornecer uma compreensão relativamente completa do que está a acontecer no momento.”. O método descritivo permitirá assim dar a conhecer, graças à análise das questões de investigação, uma situação concreta de sucesso em que através de uma aposta centrada na inovação, essa organização obteve melhorias a ao nível das receitas, do número dos seus clientes e da sua posição no mercado, melhorias essas que não seriam possíveis sem a aposta numa política de inovação. Outra das vantagens deste método, perante os objectivos deste estudo, recorrendo à óptica de Oliveira (2001:114) é o facto de que “Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenómenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenómenos.”. Apesar de o método descritivo ter como vantagem o facto de demonstrar de uma forma directa e com dados concretos, o impacto que a inovação tem sobre os indicadores de análise, este método apresenta também algumas limitações pois a amostra apresenta-se como pouco representativa, na medida em que apenas se centra num caso específico e actual, não demonstrando assim o panorama geral e não foca o que se poderá passar no futuro. Esta limitação é defendida por Stangor (1998:12) ao afirmar que “a pesquisa descritiva tem uma desvantagem em que, embora, nos permita ter uma ideia do que está a acontecer no momento, apenas se limita a fornecer uma imagem estática”.

Tendo em conta os objectivos concretos deste estudo, este método permite comprovar através da descrição do acontecimento escolhido que a inovação se apresenta como uma grande aliada para as organizações obterem o sucesso nos mercados, tentando com que este exemplo seja desafiante para todas as outras organizações apostarem por um caminho idêntico.

7. Método descritivo aplicado à MEO

Como também já foi aqui apresentado na revisão da literatura, tendo por base uma política de aposta constante e continuada na inovação, as organizações conseguirão sem sombra de dúvidas, alimentadas por um conjunto de características internas e externas favoráveis, diferenciar-se dos concorrentes nos mercados que nos tempos actuais se encontram em quase todos os sectores bastante competitivos, em que essa diferenciação permitirá assim a essas mesmas organizações alcançar resultados consideravelmente positivos tendo em conta a situação anterior à aposta num determinado tipo de inovação.

Assim este capítulo terá como principal função demonstrar que a aposta na inovação não se apresenta apenas como uma simples filosofia defendida por muitos e que pelo contrário permite mesmo às organizações que escolhem esta via, alcançar resultados positivos consideráveis, vencer a concorrência e fidelizar um maior número de clientes no mercado onde estão inseridas.

Como forma de demonstrar o efeito da aposta na inovação numa organização e no seu mercado, foi escolhida como exemplo de estudo uma organização nacional muito conhecida quer ao nível nacional como internacional no sector das comunicações fixas e móveis, a PT com o seu conceito MEO. A MEO permite aos seus utilizadores um serviço único que lhes dá a possibilidade de usufruir de um serviço de telefone, *internet* e televisão. Apesar disso onde a PT inovou verdadeiramente foi no seu serviço de televisão subscrita, com um conjunto de funcionalidades inovadoras para este mercado. Perante isto a escolha centrou-se neste conceito e nesta organização, que a partir desta aposta lhe permitiu “lutar” com o maior concorrente daquele mercado, a NOS (ex-ZON).

De modo a alcançar o principal objectivo proposto, este capítulo apresentará uma estrutura que permitirá: analisar a situação da organização no que diz respeito às receitas e número de clientes antes do conceito MEO ter sido colocado à disposição do mercado; analisar a situação da organização, após o lançamento deste conceito, no que diz respeito à evolução e variação das suas receitas através das receitas próprias da MEO e o peso que este conceito tem sobre as receitas globais da PT no mercado nacional; analisar o número e variação de crescimento de clientes do segmento, do total do grupo, comparando-a com a mais directa concorrência e por fim analisar a situação da organização no que diz respeito à posição no mercado tendo em conta a variação tanto da quota de mercado como da notoriedade da marca.

7.1 Caracterização da empresa

A organização escolhida para contribuir para a elaboração do método descritivo utilizado na parte empírica, foi a Portugal Telecom, SGPS, SA., organização que se apresenta como uma das organizações mais reconhecidas a nível nacional e também a um nível internacional. Graças a uma pesquisa no sítio da *internet* desta organização (www.telecom.pt), é possível efectuar uma completa caracterização desta organização. Como actividades principais no sector das telecomunicações, a PT apresenta negócios nos segmentos residencial, pessoal e empresarial. De modo a desenvolver os diferentes segmentos a PT apresenta treze principais serviços que são nomeadamente: voz, móvel, *internet*, televisão, armazenamento de informação, gestão de informação, conteúdos, soluções integradas, soluções convergentes, banda larga, *Internet Protocol Television* (IPTV), *Long Term Evolution* (LTE) e *Fibre to the Home* (FTTH). Todos estes serviços são prestados através das diferentes marcas desta organização a MEO (utilizada no estudo empírico), a Cloud, a PT empresas e por fim a Sapo. Este conjunto de serviços das diferentes marcas são desenvolvidos graças às diferentes empresas da PT, que permitem a esta organização operar nos vários mercados onde está inserida, empresas essas que são respectivamente a:

- PT Comunicação → Comunicações fixas, *internet* e portais
- OI → Operador de telecomunicação integrado
- MEO, Serviços de comunicações e multimédia, S.A. → Comunicações móveis Portugal
- PT II → Investimentos internacionais
- PT Pro → Assessoria, administração e gestão empresarial
- PT Pay → Serviços de pagamento
- PT inovação e sistemas → Investigação, Desenvolvimento e sistemas de informação
- PT Contact → Telemarketing

Actualmente a PT explora as suas actividades de negócio para além do mercado nacional em países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, Brasil, São Tomé e Príncipe e Namíbia, contando no total com mais de 100 milhões de clientes,

comprovando assim a grande tendência de internacionalização da marca PT e que permite a esta organização um reconhecimento a nível mundial. No conjunto total de países aonde esta organização está presente, apresenta um total de 12.729 colaboradores, representando os colaboradores ao nível internacional 13% e os colaboradores ao nível nacional 87%. Apesar de operar no mercado, com esta nomenclatura, desde 1994, esta organização já faz parte do quotidiano dos Portugueses desde o aparecimento das primeiras experiências telefónicas no nosso país, no final do Século XIX. Desde 2008, a PT apresenta um capital social de 26.895.375 € representando 896.512.500 acções a três cêntimos cada uma, organização esta que se encontra cotada em Bolsa, na Bolsa de Lisboa e também na Bolsa de Nova Iorque. Falando da estrutura accionista da PT, esta apresenta-se um pouco dispersa por diversas entidades de diversos países entre elas a/o:

- RS Holding, SGPS, S.A → 10,05%
- Grupo Espirito Santo → 10,05%
- Telemar Norte Leste, S.A → 10,00%
- Norges Bank → 4,96%
- UBS AG → 4,69%
- Grupo Visabeira → 2,64%
- Blackrock Inc. → 2,35%
- Controlinveste Comunicação → 2,28%
- Pictet Asset Management → 2,04%
- Ontario Teachers Pension Plan Board → 2,01%
- Bestinver → 2,01%

No que diz respeito à principal missão desta organização, a PT compromete-se a prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através de uma permanente actualização tecnológica, recursos qualificados e motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade, tendo como grandes objectivos com a prestação desses mesmos serviços na/o:

- Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio;
- Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios;

- Redução da dívida líquida da PT;
- Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos accionistas;
- Aumento da produtividade e qualidade do serviço;
- Captação de economias de escala e sinergias da empresa;
- Racionalização de custos operacionais;
- Aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil;
- Maximização do *cash flow* operacional;
- Criação de valor accionista;
- Respeito pela comunidade e pelo ambiente;
- Racionalização dos impactes ambientais decorrentes da actividade de telecomunicações; e
- Cidadania empresarial.

Com o mercado em constante mudança e ao ter como principal objectivo de liderar o mercado doméstico em todos os segmentos de negócio, a PT habituada a apostar na inovação, deu um passo em frente e decidiu lançar-se no mercado de televisão por subscrição em 2007, com o lançamento do conceito inovador no mercado denominado de MEO. Este mercado em que a MEO iria competir apresenta um grande concorrente, de seu nome NOS e outras duas organizações de dimensão mais pequena, a Vodafone e a CaboVisão. O grande objectivo desta aposta era o de liderar este mercado e assim melhorar a sua prestação no segmento de telecomunicações fixa e directamente ajudar a melhorar os resultados globais da organização.

7.2 O conceito MEO da Portugal Telecom

7.2.1 Caracterização do conceito

A PT de forma a lançar-se no mercado da televisão por subscrição, um mercado altamente dominado pela NOS, desenvolveu e lançou no mercado em 2007 um serviço altamente inovador denominado MEO, em que possibilita aos seus assinantes ter um serviço individual ou em simultâneo de televisão, *Internet* e telefone fixo. Situação que está resumidamente apresentada na Tabela 7.1. Onde a PT realmente inovou foi sem sombra de

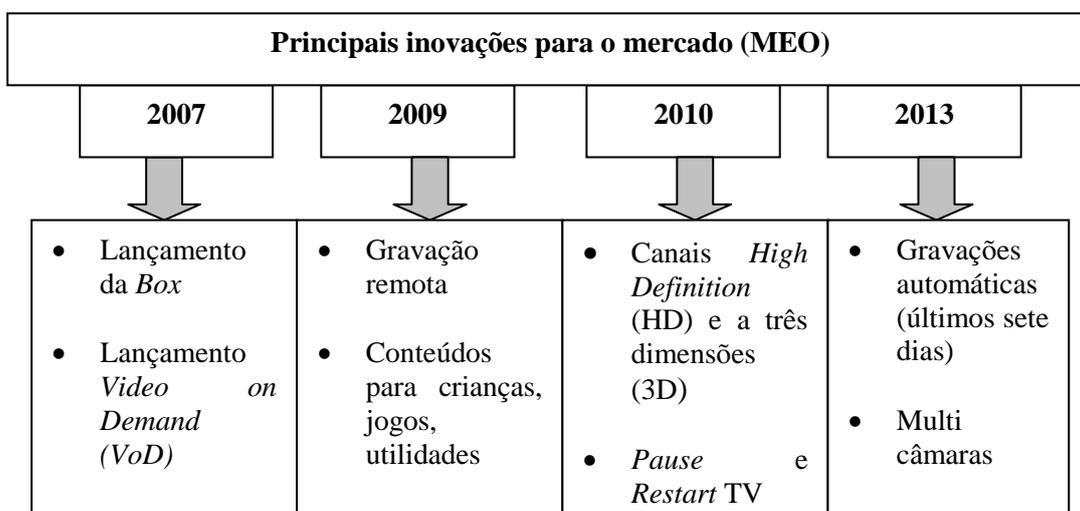
dúvida nas funcionalidades do seu serviço de televisão por subscrição que desde o seu lançamento sofreu sempre constantes inovações como a Figura 7.1 demonstra as mais representativas. Desde o seu lançamento, a MEO, alterou o normal funcionamento deste mercado, dando à PT o domínio repartido do mercado com o seu mais directo concorrente, algo impensável à poucos anos atrás, permitindo também ajudar a organização a melhorar as suas receitas neste segmento e aumentar o seu número de clientes, situação que irá ser alvo de uma posterior e detalhada análise.

Tabela 7.1 – Caracterização do conceito escolhido

Caracterização	
Ano lançamento	2007
Nome/marca	MEO
Grupo	Portugal Telecom, SGPS, S.A.
Características	Serviço <i>triple play</i> (televisão, <i>Internet</i> e telefone fixo)
Principais concorrentes	NOS, Vodafone, CaboVisão
Tipo de inovação	Inovação de produto (serviço)

Fonte: Elaboração própria

Figura 7.1 – Novas funcionalidades MEO



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

7.2.2 Análise das receitas e clientes PT antes do lançamento MEO

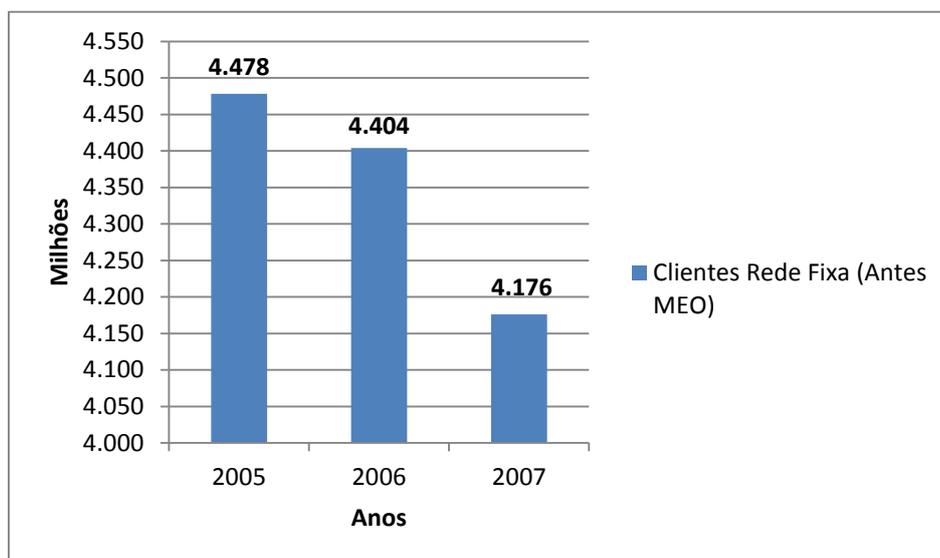
De uma forma inicial será apresentada uma análise do número dos clientes e das receitas da PT no segmento rede fixa bem como da variação destes mesmos valores, no período de 2005, 2006 e 2007, antes do lançamento no mercado da MEO. Dados estes que estão apresentados no Quadro 7.1 e graficamente representados na Figura 7.2., onde se percebe que a situação em termos de clientes e de receitas da PT antes do lançamento da MEO no segmento de rede fixa não era propriamente muito vantajosa para a organização, situação esta que irá ser detalhadamente analisada neste capítulo.

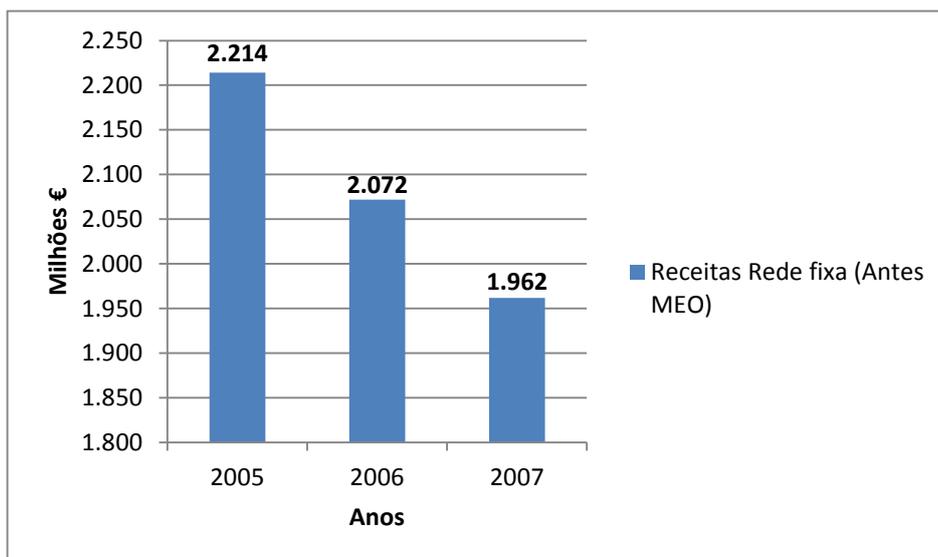
Quadro 7.1 – Clientes e receitas rede fixa PT antes do lançamento MEO

	2005	2006	2007
Receitas rede fixa	2.214 Milhões €	2.072 Milhões €	1.962 Milhões €
Clientes rede fixa	4.478 Milhões	4.404 Milhões	4.176 Milhões
	2005-2006		2006-2007
Variação Clientes	-1,7%		-5,2%
Variação Receitas	-6%		-5,3%

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Figura 7.2 – Número de clientes e receitas rede fixa antes do lançamento MEO

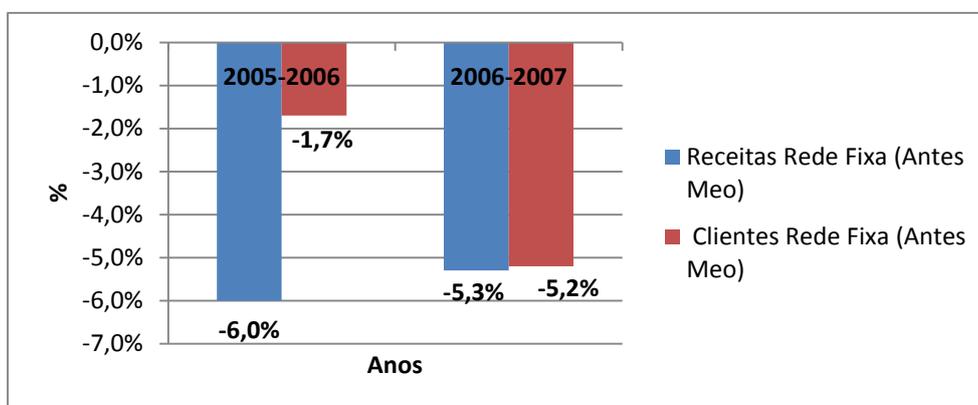




Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

A Figura 7.2 apresenta o número de clientes e do valor das receitas do segmento de rede fixa da PT antes do lançamento no mercado do conceito MEO. Começando pelos clientes pode-se concluir que o número de clientes deste segmento, no período de análise de 2005 a 2007, apresentou sempre uma descida considerável, passando de 4.478 milhões de clientes em 2005 para 4.176 milhões de clientes em 2007, apresentando assim uma variação negativa, como a Figura 7.3 pode demonstrar, de 1,7% entre 2005 e 2006, e de 5,2% entre 2006 e 2007. Já no que diz respeito às receitas do segmento de rede fixa, o panorama foi idêntico, havendo também um constante decréscimo, passando esta organização de 2.214 milhões de Euros em 2005 para 1.962 milhões de Euros em 2007, apresentando assim uma variação negativa de 6% entre 2005 e 2006 e de 5,3% entre 2006 e 2007.

Figura 7.3 – Variação receitas e clientes rede fixa antes do lançamento MEO



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Tendo em conta os dados aqui apresentados no Quadro 7.1 e na Figura 7.2 e 7.3 claramente se percebe que a situação da PT neste segmento não se apresentava muito favorável, vendo constantemente os números dos clientes e das receitas a sofrer quebras constantes com variações negativas nestes indicadores. Daí que a PT decidiu apostar num inovador serviço e lançou no mercado o conceito MEO com o intuito de alterar este rumo e tentar diferenciar-se e distanciar-se do grande dominador deste mercado. O lançamento do conceito MEO contrariou os resultados aqui apresentados e permitiu ajudar à recuperação da PT neste segmento de rede fixa/residencial, situação que irá ser comprovada e analisada seguidamente.

7.2.3 Análise evolução de clientes

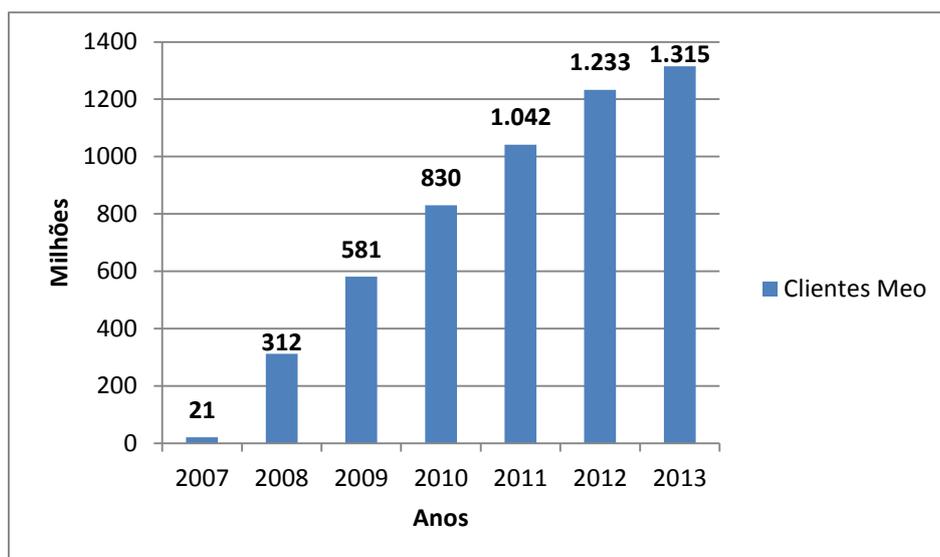
Perante os dados apresentados anteriormente, a PT percebeu que a sua situação não era propriamente a melhor no segmento rede fixa/residencial, daí que a escolha pelo lançamento do conceito MEO conseguiu inverter o rumo desse caminho negativo. Após o lançamento da MEO, e começando esta análise pelo seu impacto no número de clientes, o Quadro 7.2 apresenta a variação do número de clientes MEO, dos clientes da PT Portugal, dos clientes do segmento rede fixa da PT e por fim dos clientes do principal concorrente, a NOS num período em análise de 2007, data do lançamento da MEO, até ao ano de 2013. Fazendo uma análise superficial do Quadro 7.2 percebe-se claramente que o lançamento da MEO, permitiu à PT aumentar tanto os seus clientes específicos do segmento de rede fixa como de uma forma global os seus clientes totais da PT Portugal, em contraste com o que se passava nos anos anteriores, mas também conseguir com que o seu maior concorrente, a NOS (ex-ZON), sofresse uma quebra nos seus clientes.

Quadro 7.2 – Número de clientes MEO, PT Portugal, rede Fixa e concorrência (NOS)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Clientes MEO	21 Milhares	312 Milhares	581 Milhares	830 Milhares	1.042 Milhões	1.233 Milhões	1.315 Milhões
Clientes PT Portugal	11.050 Milhões	11.500 Milhões	11.520 Milhões	11.946 Milhões	12.239 Milhões	12.650 Milhões	13.054 Milhões
Clientes Segmento rede fixa	-----	-----	-----	3.257 Milhões	3.557 Milhões	3.841 Milhões	3.892 Milhões
Clientes Concorrência (NOS)	1.547 Milhões	1.614 Milhões	1.595 Milhões	1.572 Milhões	1.567 Milhões	1.594 Milhões	1.518 Milhões

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>;
http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

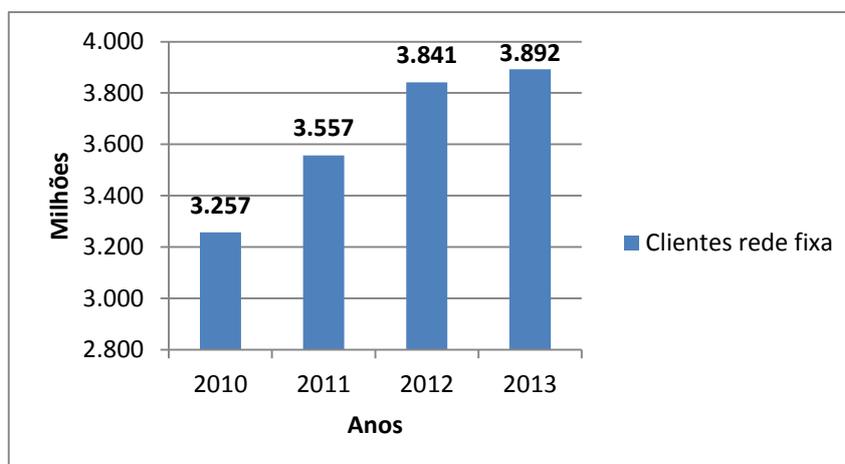
Figura 7.4 – Crescimento clientes MEO



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Fazendo uma análise mais detalhada e iniciando com um estudo do crescimento do número de clientes MEO, dados presentes na Figura 7.4, pode-se constatar que desde o seu lançamento no mercado em 2007 o número de clientes a escolher este serviço tem vindo a aumentar constantemente todos os anos, passando de um pequeno número de 21 milhares de assinantes em 2007 até rapidamente ultrapassar 1 milhão de assinantes no ano de 2011, passados apenas quatro anos do seu lançamento, fixando-se o número de assinantes no ano de 2013 em 1.315 milhões. Assim se mostra que este conceito tem vindo progressivamente a ser bastante bem aceite no mercado, podendo considerar-se um sucesso.

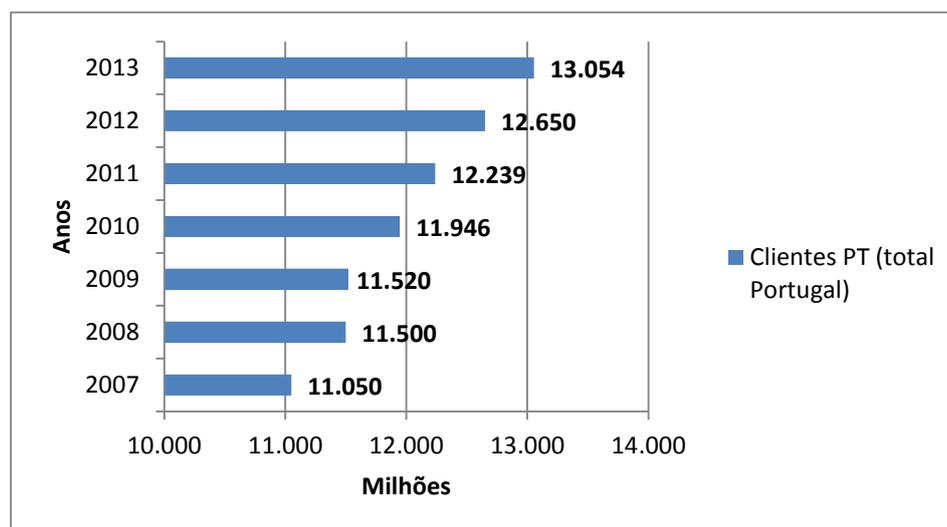
Figura 7.5 – Crescimento clientes segmento rede fixa



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

No que diz respeito ao segmento onde o conceito MEO se situa, o segmento denominado pela PT como rede fixa ou residencial, beneficiou claramente do lançamento deste serviço, na medida em que como já aqui foi apresentado o número dos seus clientes estavam a sofrer em anos consecutivos uma descida gradual. Como a Figura 7.5 pode demonstrar os clientes deste segmento fixaram-se em 2010 em 3.257 milhões de clientes, subindo este valor constantemente todos os anos, até chegar ao registo de 3.892 milhões de clientes assinantes deste serviço em 2013. Estes números apesar de serem mais baixos aos registados antes do lançamento do conceito MEO têm a particularidade de apresentar sempre um crescimento sustentado em todos estes anos, situação obviamente positiva e bastante benéfica para a organização em comparação com os valores registados anteriormente.

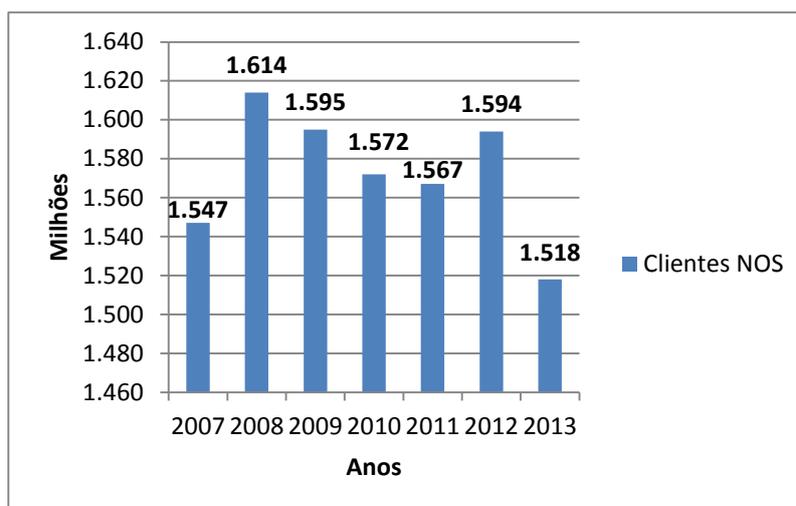
Figura 7.6 – Crescimento clientes PT Portugal



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Beneficiando do sucesso da MEO desde o seu lançamento, a PT conseguiu também aumentar gradualmente e significativamente o seu número de clientes totais em Portugal, como a Figura 7.6 pode demonstrar. Em todos os anos deste período de análise, de 2007 a 2013, o número de clientes da PT em Portugal aumentou, sem qualquer exceção, tendo um valor de 11.050 milhões de clientes em 2007 para passados seis anos este valor rondar os 13.054 milhões de clientes, um aumento de mais de 2 milhões de novos clientes, que num país e num mercado relativamente pequeno se apresenta como um aumento bastante considerável.

Figura 7.7 – Crescimento clientes concorrência (NOS)



Fonte: http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

Por outro lado e como prova a Figura 7.7 o principal concorrente da MEO, a NOS, não teve uma vida facilitada neste mercado desde o lançamento da MEO, onde até ao ano de 2007 se apresentava como principal dominador do mercado de televisão subscrita. Após a entrada no mercado da MEO, o número de clientes da NOS tem sofrido um grande número de oscilações, onde em certos períodos apresenta grandes quebras e noutros alguns consideráveis aumentos, ao contrário da MEO que tem sempre vindo a melhorar os registos dos seus números de clientes. De uma forma geral a principal concorrente da MEO, tem claramente vindo a perder terreno no mercado, mostrando que não conseguiram acompanhar as grandes modificações implementadas neste mercado pela MEO, passando neste segmento de um valor de 1.547 milhões de clientes no ano de 2007 para em 2013 o valor de 1.518 milhões de clientes, o valor mais baixo desta organização no período desta análise e apresentando-se como uma grande queda em comparação com valores outrora já registados por esta organização.

De uma maneira geral, perante os dados aqui já apresentados, pode-se concluir que no que respeita aos clientes o lançamento da MEO neste mercado foi bastante positivo para esta organização, na medida em que permitiu aumentar gradualmente desde o lançamento deste conceito o número de clientes tanto apenas do conceito MEO como do segmento de rede fixa, onde se insere este conceito, bem como e o mais importante o de toda a organização em termos de clientes em Portugal. Salienta-se que o lançamento da MEO permitiu também com que o seu principal concorrente a NOS e dominador deste mercado à já largos anos apresentasse grandes oscilações no número de clientes, detendo mesmo neste

momento um número bastante baixo tendo em conta ao que anteriormente detinham. Por último é importante também destacar que este aumento do número de clientes em todos os aspectos de estudo (MEO, segmento rede fixa e PT Portugal) apresentou-se sempre constante sem nunca apresentar recuos, uma grande prova de que este conceito foi bastante bem aceite no mercado, apresentando-se assim como a primeira prova que a aposta na inovação compensou para esta organização.

7.2.4 Análise evolução de receitas

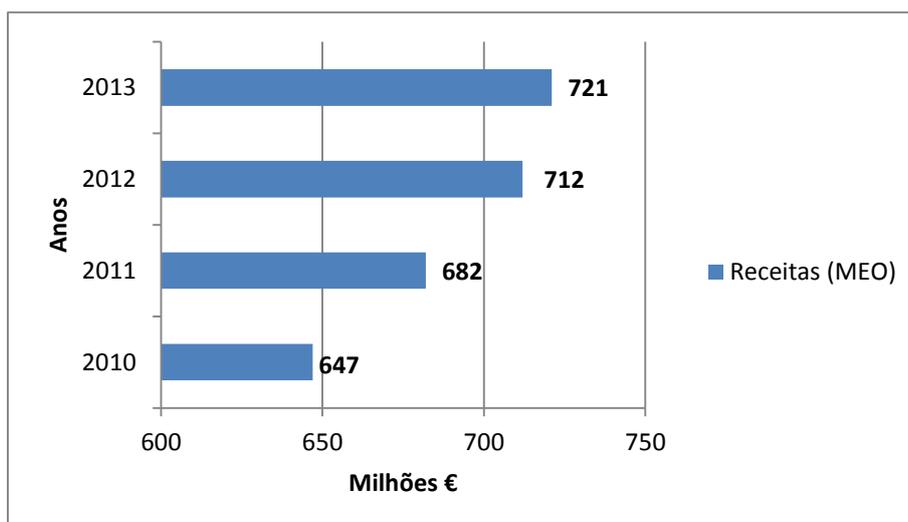
Após a análise dos indicadores das receitas e dos clientes da PT antes do lançamento no mercado da MEO e de uma análise específica da influência da MEO nos clientes da organização, é agora altura de analisar os benefícios do lançamento da MEO nas receitas da organização. O Quadro 7.3 apresenta um conjunto de dados que permitem demonstrar o valor das receitas da MEO, o peso das receitas MEO nas receitas totais da PT em Portugal e a variação das receitas por cada segmento (residencial, empresarial e pessoal) da organização. Perante os dados presentes no Quadro 7.3 poderá concluir-se que o lançamento da MEO no mercado conseguiu favorecer a PT em termos de receitas, análise que será efectuada seguidamente.

Quadro 7.3 – Análise receitas MEO e por segmentos PT

	2010	2011	2012	2013
Receitas MEO	647 Milhões €	682 Milhões €	712 Milhões €	721 Milhões €
Peso receitas MEO nas Receitas totais	20%	24%	26%	28%
Variação	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Receitas Segmento Residencial	5,2%	5,4%	4,3%	1,3%
Receitas Segmento Empresarial	-----	-9%	-8,8%	-11,7%
Receitas Segmento Pessoal	-8,6%	-11,2%	-10,4%	-4,8%

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

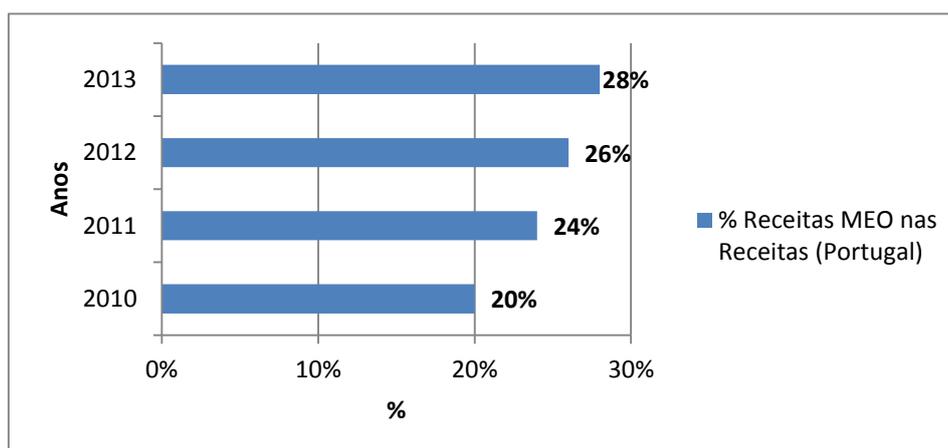
Figura 7.8 – Receitas MEO



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

A Figura 7.8 apresenta o valor das receitas da MEO num período de análise de 2010 a 2013, período onde o serviço se massificou na totalidade no mercado. Aqui se destaca claramente o constante e progressivo aumento destes valores ao longo destes anos em análise, passando este conceito da PT a apresentar um valor de 647 milhões de Euros em 2010 para 721 milhões em 2013, uma subida bastante considerável e ajudada graças à relação directa com o constante aumento de assinantes do serviço MEO e dos utilizadores das suas funcionalidades pagas como é o exemplo do *vídeo on demand*.

Figura 7.9 – Peso das receitas MEO nas receitas PT Portugal

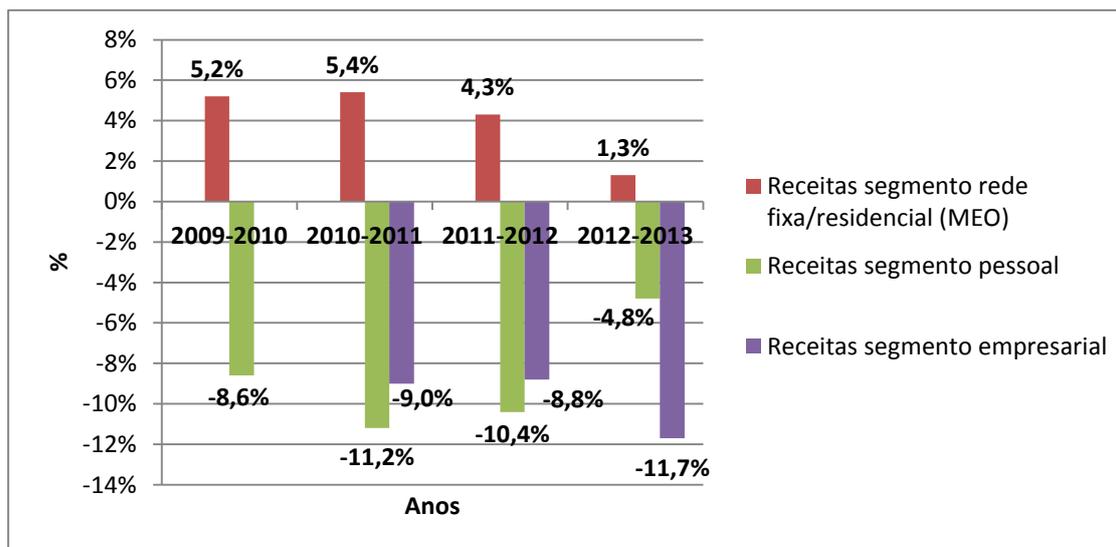


Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Em linha directa com o aumento das receitas somente do conceito MEO, a Figura 7.9 apresenta o peso das receitas MEO nas receitas da PT Portugal. Esse peso, expresso em percentagem, tem aumentado gradualmente no mesmo período de análise anterior, 2010 a

2013, passando de um peso de 20% em 2010 para um peso de 28% em 2013. Apesar de este indicador em análise ter ao longo destes anos subido apenas ligeiramente, fica a clara ideia de que esta é mais uma resposta para perceber que a aposta no conceito MEO por parte da PT é um sucesso e que permite a esta organização alavancar as suas receitas operacionais em Portugal graças ao aumento das receitas do segmento onde o conceito MEO se insere, o segmento rede fixa/residencial.

Figura 7.10 – Variação receitas PT segmento rede fixa/residencial, pessoal e empresarial



Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Por último no que diz respeito às receitas, a Figura 7.10, prova mais uma vez o que já foi referido anteriormente, ou seja, que as receitas do segmento residencial ajudam a aumentar e melhorar as receitas da PT Portugal, na medida em que como se pode constatar este segmento é o único que apresenta uma variação positiva nas receitas em comparação com os outros segmentos desta organização. No período em análise de 2009 até 2013 o segmento residencial, apresentou uma variação das receitas sempre positiva, onde o maior valor foi de 5,4 % entre 2010-2011 e o menor valor 1,3% entre 2012-2013. Já por outro lado os outros segmentos da PT, começando pelo segmento móvel ou pessoal, apresentou sempre uma variação negativa, ao apresentar (8,6%) entre 2009-2010, destacando-se que registou o maior valor negativo de (11,2%) entre 2010-2011, até conseguir melhorar consideravelmente entre 2012-2013 mas ainda a apresentar um valor negativo de (4,8%). Por último o segmento de empresas ou empresarial também apresentou uma variação negativa passando de (9%) entre 2010-2011 para um valor negativo bastante elevado de (11,7%) em 2012-2013.

Assim se conseguiu demonstrar mais uma vez as vantagens que este conceito inovador, teve para a organização, ao conseguir permitir à PT apresentar uma variação de receitas no segmento rede fixa/residencial sempre positiva em comparação com os outros segmentos, que por seu lado apresentaram sempre valores negativos neste período de análise e prejudicando assim o resultado das receitas operacionais totais da PT em Portugal, em parte compensadas pelos valores positivos do segmento residencial onde se insere a MEO. Apesar de as receitas operacionais da PT em Portugal apresentarem algumas oscilações ao longo dos anos, muito por culpa também da conjuntura actual sentida quer ao nível nacional como internacional, não apresentando uma subida continuada e constante, é importante referir que essa situação não acontece por culpa do segmento rede fixa/residencial, onde se insere este conceito, mas sim graças aos restantes segmentos da PT, arriscando-me mesmo a dizer que sem o contributo positivo das receitas do segmento residencial, as receitas globais da PT Portugal apresentariam resultados ainda mais reduzidos aos que apresenta actualmente.

7.2.5 Análise evolução da posição no mercado

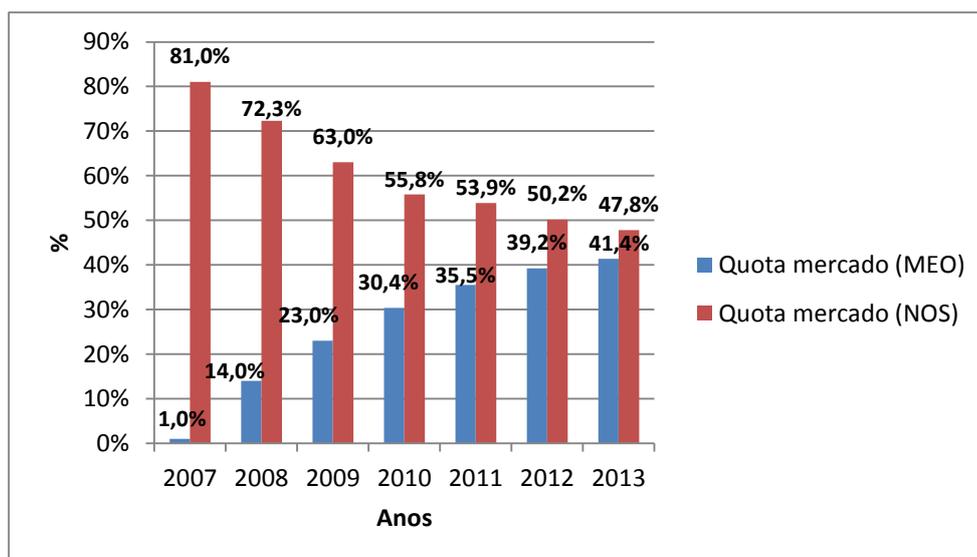
Esta análise do conceito MEO e da influência que este mesmo conceito teve sobre a própria PT terminará através do estudo da evolução da posição no mercado deste conceito. Esta avaliação será efectuada graças à análise do valor da quota de mercado e da notoriedade da marca, através da recordação espontânea por parte dos consumidores deste mercado, da MEO e do seu principal concorrente, a NOS (ex-ZON), no período de análise desde o lançamento do conceito MEO, o ano de 2007, até ao ano de 2013 no que diz respeito à quota de mercado e de 2009 a 2013 no que diz respeito à notoriedade da marca, como o Quadro 7.4 pode comprovar.

Quadro 7.4 – Quota de mercado e notoriedade da marca MEO e NOS

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quota mercado (MEO)	1%	14%	23%	30,4%	35,5%	39,2%	41,4%
Quota mercado (NOS)	81%	72,3%	63%	55,8%	53,9%	50,2%	47,8%
Notoriedade da marca (MEO)	-----	-----	42%	45,1%	51%	53,4%	59,3%
Notoriedade da marca (NOS)	-----	-----	57%	25,4%	34,3%	38,4%	26,6%

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios;>
http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

Figura 7.11 – Quota de mercado MEO e NOS

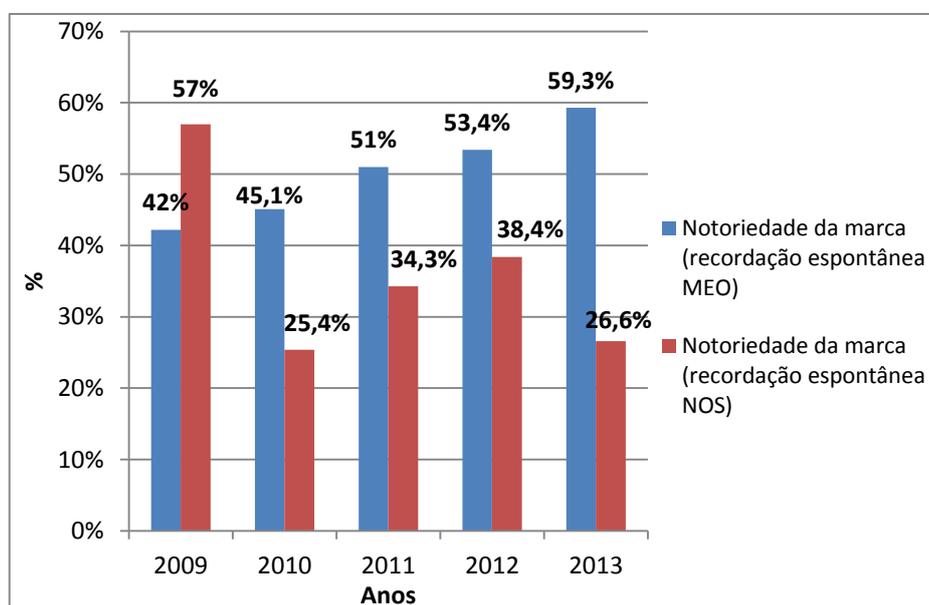


Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios;>
http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

A Figura 7.11 apresenta a evolução da quota de mercado do conceito MEO desde o seu lançamento até ao ano de 2013 em comparação com os valores do seu principal concorrente neste mercado a NOS. Começando pela MEO pode-se constatar que quando este conceito foi lançado no ano de 2007 apenas alcançou uma pequena e residual posição no mercado de 1%. Esta situação no ano seguinte, em 2008, mudou radicalmente apresentando já a MEO um quota de mercado a rondar os 14%, um aumento bastante acentuado para um conceito ainda recente no mercado. Ao longo dos restantes anos os valores da quota de mercado apresentaram sempre um rumo de constante e progressiva ascensão, passando em apenas seis anos desde o seu lançamento a apresentar em 2013 um valor bastante elevado na ordem dos 41,4%. Por outro lado a NOS controlava sem margem de dúvidas este segmento de mercado e sem grande concorrência, apresentando uma quota de mercado a rondar os 81% no ano de lançamento da MEO em 2007, só que ao contrário da MEO, a NOS foi vendo a sua quota de mercado descer gradualmente e constantemente até se fixar em 2013 nos 47,8%, uma grande descida em mais de 30 % comparando com o ano de 2007 onde dominavam claramente este mercado. Em termos de comparação entre uma e outra organização apraz dizer que apesar de a NOS ainda dominar este mercado, já não domina com tanta margem, sendo em 2013 a diferença entre as organizações a rondar apenas os 6%. É importante também referir em termos de comparação entre as duas organização que enquanto que a MEO apresentou sempre uma constante subida nos valores da sua quota de mercado no período em análise, a NOS pelo contrário apresentou

sempre uma descida progressiva, passando assim estas duas organizações a dividir o domínio deste mercado, situação impensável no ano de lançamento do conceito MEO.

Figura 7.12 – Notoriedade da marca MEO e NOS



Fonte: : <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>;
http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

Para concluir esta análise da avaliação da evolução da posição no mercado da MEO, a Figura 7.12 apresenta uma comparação entre a recorção espontânea dos consumidores deste mercado face à marca MEO e NOS. Perante o apresentado na Figura 7.12, pode-se concluir que a MEO, apresenta, em linha com o que acontece com a quota de mercado, um crescimento sustentado e constante sem quebras de reconhecimento por parte dos consumidores deste mercado, passando de um valor de 42% de recorção espontânea em 2009 para um valor ainda mais superior de 59,3% em 2013. Por outro lado a NOS apresenta grandes oscilações nos seus valores no período em análise de 2009 a 2013 mas pode-se referir que em comparação com o ano de 2009 em que apresentava um valor bastante relevante e elevado de 57 % passou para um reduzido número em 2013 a rondar pouco mais de 26%, apesar de pelo meio apresentar valores superiores a este último. Em termos de comparação entre as duas organizações destaca-se dois aspectos, em primeiro lugar o facto de a MEO apresentar uma notoriedade da marca bastante superior a da NOS, 59,3% contra 26,6%, mostrando que o conceito está totalmente aceite pois o mercado sabe e conhece claramente as vantagens e benefícios deste serviço para os seus consumidores, graças a uma boa política de massificação deste serviço. Em segundo lugar o facto de a

notoriedade da marca da MEO apresentar sempre um subida considerável em contraste com as grandes oscilações do seu principal concorrente, mostrando assim que a MEO se apresenta como marca preferida dos consumidores neste mercado.

O último indicador em análise, a evolução da posição no mercado, para comprovar que a aposta na inovação traz benefícios directos para as organizações, através do exemplo do conceito MEO da PT, mostra também que tal aposta permitiu beneficiar esta organização. Isto sucede na medida em que graças a este serviço e funcionalidades inovadoras permitiram com que a MEO conseguisse “lutar” pelo domínio deste mercado, à já muitos anos controlado pela NOS. Apesar de a liderança do mercado ainda pertencer ao principal concorrente, a MEO apresenta uma clara subida em termos de quota de mercado, desde o seu lançamento, estando já perto de ultrapassar o concorrente directo, situação que se avizinha próxima na medida em que ao longo destes anos a quota de mercado deste tem tomado um rumo diferente do da MEO e tem constantemente diminuído. Para além disso como o indicador da notoriedade da marca pode comprovar foi feito um bom trabalho por parte desta organização em termos de implementação do conceito no mercado e assim directamente permitir conquistar gradualmente novos clientes.

Perante tudo o que aqui foi apresentado pode-se assim comprovar, através da apresentação do caso da MEO da Portugal Telecom, SGPS,S.A., que a aposta num caminho de inovação constante permite a uma organização melhorar a sua performance em termos de alguns indicadores importantes para a sobrevivência futura de uma organização. No caso concreto da criação do conceito MEO, a Portugal Telecom conseguiu melhorar de uma forma bastante considerável o número dos seus clientes, as suas receitas do segmento rede fixa/residencial, aumentar a sua quota de mercado e dos valores da sua notoriedade da marca, situação que não acontecia antes do lançamento da MEO. Obviamente que a PT ao longo dos anos em que a MEO está presente no mercado, alterou periodicamente as funcionalidades do seu serviço, mostrando que a inovação para ter uma aceitação progressiva no mercado terá de ser constante e não fixa. Em jeito de conclusão no que diz respeito à MEO, este é claramente um caso de sucesso e em que a inovação permitiu a esta organização lutar pelo domínio deste mercado e aumentar as receitas, situação que só sucedeu porque a MEO se apresentou no mercado sendo um serviço inovador e diferenciador face ao serviço prestado pelo seu mais directo concorrente. Através deste caso se comprova assim que a inovação tem um papel fundamental e decisivo para uma

organização ter uma competitividade sustentável nos mercados bastante concorrenciais em que quase todas as organizações estão sujeitas actualmente.

7.3. Resposta às questões de investigação

→ Qual o impacto que a aposta na inovação tem sobre as receitas de uma organização?

Perante os dados apresentados no capítulo 7.2 e também aqui expressos pelo Quadro 7.5., comprova-se que a situação da PT no segmento rede fixa/residencial antes do lançamento da MEO não era muito benéfica para a organização, no período inicialmente analisado, de 2005 a 2007.

Quadro 7.5 – Receitas Rede fixa e variação antes do lançamento MEO

	2005	2006	2007
Receitas rede fixa	2.214 Milhões €	2.072 Milhões €	1.962 Milhões €
	2005-2006		2006-2007
Variação receitas	-6%		-5,3%

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

As receitas deste segmento num espaço de três anos passaram de 2.214 Milhões € em 2005 para apenas 1.962 milhões € em 2007, apresentando assim uma variação anual negativa respectivamente de (6%) e (5,3%).

Quadro 7.6 – Receitas MEO, peso receitas MEO e variação segmento residencial

	2010	2011	2012	2013
Receitas MEO	647 Milhões €	682 Milhões €	712 Milhões €	721 Milhões €
Peso receitas MEO nas Receitas totais	20%	24%	26%	28%
Variação	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Receitas Segmento Residencial	5,2%	5,4%	4,3%	1,3%

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Após o lançamento do conceito MEO esta situação alterou-se e como prova o Quadro 7.6, este lançamento conseguiu permitir com que a variação anual das receitas do segmento rede fixa/residencial da PT apresentassem sempre uma percentagem positiva a partir de 2009-2010, onde nesse período registou um valor de 5,2%. Nos restantes anos em análise houve um claro decréscimo, fixando-se esta variação em 2012-2013 nos 1,3%. Apesar desta redução o segmento rede fixa/residencial apresentou-se como o único segmento da PT Portugal a apresentar um aumento das suas receitas na medida em que os outros segmentos registaram descidas muito acentuadas nos seus valores, prejudicando assim o valor global das receitas da PT. Estes resultados positivos do segmento rede fixa/residencial sucederam muito por culpa do também constante e progressivo aumento das receitas da MEO, onde em 2013 apresentou um valor a rondar os 721 milhões €, o que representava um peso de 28% nas receitas totais da PT em Portugal, peso este que em linha directa com o que aqui já foi referido tem também aumentado anualmente. Assim tendo o exemplo do lançamento da MEO por parte da PT e da sua melhoria em termos de receitas do segmento rede fixa/residencial se demonstra que a aposta na inovação permite às organizações, tendo a consciência do mercado aonde se pretendem inserir, aumentar as suas receitas em virtude dessa mesma aposta.

Após a análise dos resultados utilizados tendo em conta os dados recolhidos que permitiram a resposta à primeira questão de investigação, torna-se também necessário ligar esses mesmos resultados à teoria anteriormente referida e utilizada tendo por base o que é defendido pelos autores utilizados no capítulo da revisão da literatura.

Perante os resultados aqui apresentandos deu-se a ideia de que as receitas do segmento rede fixa/residencial estavam numa tendência de descida e algo tinha de ser feito por parte desta organização para alterar esta situação. Como defende Martins (2010:81), as organizações de modo a contornar os problemas nos mercados onde se inserem têm de apostar entre uma via:

- Tornarem-se inovadoras: onde as empresas já estabelecidas no mercado devem desenvolver processos de inovação sem hesitar; ou
- Explorando inovações: conseguindo novas vantagens e novos mercados emergentes a explorar, preparando-se também para enfrentar e atenuar possíveis dificuldades.

E foi mesmo uma destas vias que esta organização seguiu, ao desenvolver um novo conceito do segmento rede fixa, denominado MEO, que abrangia um serviço com

funcionalidades inovadoras no mercado de televisão por subscrição, explorando esse serviço nesse mercado específico. Ainda sobre a situação negativa que a PT apresentava nas receitas do segmento em análise, após a decisão do lançamento do conceito MEO no mercado, esta organização mostrou ser uma *learning organization* na medida em que pôs em prática duas das características que Serrano e Fialho (2003:32) defendem serem necessárias para se ser considerada uma, agilidade e flexibilidade. Isto é comprovado porque a PT rapidamente percebeu a necessidade de mudar o seu conceito de negócio no segmento rede fixa/residencial, desenvolvendo um conceito inovador e entrando num mercado que não explorava e que se encontrava em grande expansão, o da televisão por subscrição, situação esta que permitiu em grande parte aumentar as suas receitas no segmento de rede fixa/residencial.

Assim a PT ao lançar este conceito no mercado teve, sem qualquer sombra de dúvida, como principal objectivo aumentar as suas receitas neste segmento específico e directamente aumentar as receitas globais da organização no território nacional. Ao analisar-se o impacto que a aposta na inovação teve sobre as receitas desta organização, verificou-se que esse impacto foi extremamente positivo após essa aposta. Pode-se através disto então confirmar o defendido por Dantas e Moreira (2011:18) que referem que as organizações apostam na inovação com uma clara estratégia, entre outros motivos, para tentarem beneficiar de um aumento dos seus lucros/margens. Tal situação sucedeu com a PT ao conseguir com que as suas receitas do seu segmento de rede fixa/residencial apresentassem, após o lançamento deste conceito, sempre subidas progressivas. Caso não o fizessem e como referem Dantas e Moreira (2011:17) esta organização estava em risco de diminuir a sua rentabilidade, devido à redução do valor dos produtos/serviços e/ou diminuição das receitas, situação que se apresentava evidente perante os dados aqui apresentados relativos à situação negativa do segmento de rede fixa/residencial da PT antes da aposta na MEO. Esta organização beneficiou também ao apostar na inovação porque aumentou a sua gama de serviços, com o lançamento do seu serviço de televisão por subscrição, serviço que não prestava até 2007. Esta situação confirma o defendido pelo Manual de Oslo da OCDE (2005:124) afirmando que uma organização ao apostar numa inovação aumenta a sua gama de produtos/serviços no mercado e com isto, caso seja bem aceite no mercado, possibilita um aumento das suas receitas. Ao verificarem-se os resultados bastante positivos do segmento de rede fixa/residencial, em comparação com os resultados negativos dos restantes segmentos da PT, pode esta organização estar a correr

um risco defendido por Dantas e Moreira (2011:17) quando refere que um dos riscos de inovar é o facto de a empresa se tornar dependente do novo produto/serviço que lançou. Perante os resultados da PT Portugal, apesar da clara contribuição positiva que a aposta na inovação trouxe às receitas deste segmento de rede fixa/residencial desta organização, neste momento, este conceito, onde se insere o MEO, é o único que apresenta uma evolução positiva das suas receitas. Com isto dá-se assim razão aos autores acima referidos, na medida em se não fosse a prestação positiva deste segmento os resultados globais da PT Portugal seriam bastante mais negativos. Apesar desta situação não se pode concluir exaustivamente acerca deste assunto porque os dados recolhidos não se centraram neste aspecto concreto, arriscando-me mesmo a afirmar que esta situação apenas se trata de um mau momento conjuntural, tendo a PT a consciência desta mesma evidência.

Com tudo isto se chega à ideia que de uma forma geral a aposta na inovação acarreta ao nível das receitas benefícios claros e significativos para uma organização, provocando assim um impacto significativo no aumento das suas receitas. Isto deve-se porque esta organização apresentou uma vantagem clara sobre a concorrência, confirmando Carvalho [et al.] (2011:107) que defendem que “[...] A vantagem pode ser criada com a inovação [...]”, tendo sido obviamente essa aposta pela inovação que permitiu a esta organização ter sucesso no mercado e com isto aumentar as suas receitas. Apesar de tudo é importante referir que este sucesso, expresso pelo benefício das suas vantagens, apenas ocorre se a organização estiver orientada para o mercado e se estiver consciente do que a rodeia como defende Manjón (2010:89). A PT comprovou este mesmo autor na medida em que percebeu bem o mercado que mais lhe traria vantagens e lhe permitia contribuir para o aumento da sua competitividade, analisando devidamente as necessidades dos consumidores e lançando um conceito que lhe permitiu aumentar as suas receitas.

→ Qual o impacto que a aposta na inovação tem sobre o número de clientes de uma organização?

No mesmo sentido para onde caminhavam as receitas do segmento rede fixa/residencial da PT, também o número de clientes registava um decréscimo nos seus valores, como comprova o Quadro 7.7, passando em apenas três anos de um valor de 4.478 milhões de clientes em 2005 para os 4.176 milhões de clientes em 2007, representando uma variação anual negativa no período em análise de (1,7%) e de (5,2%).

Quadro 7.7 – Clientes rede fixa e variação antes do lançamento MEO

	2005	2006	2007
Clientes rede fixa	4.478 Milhões	4.404 Milhões	4.176 Milhões
	2005-2006		2006-2007
Variação Clientes	-1,7%		-5,2%

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>

Mesmo após o lançamento do conceito MEO esta situação continuou a agravar-se, registando uma descida progressiva nestes valores. Só após a massificação deste conceito no mercado, entre o ano de 2009 e 2010, é que a situação se inverteu.

Quadro 7.8 – Clientes MEO, clientes PT Portugal e clientes rede fixa

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Clientes MEO	21 Milhares	312 Milhares	581 Milhares	830 Milhares	1.042 Milhões	1.233 Milhões	1.315 Milhões
Clientes PT Portugal	11.050 Milhões	11.500 Milhões	11.520 Milhões	11.946 Milhões	12.239 Milhões	12.650 Milhões	13.054 Milhões
Clientes Segmento rede fixa	-----	-----	-----	3.257 Milhões	3.557 Milhões	3.841 Milhões	3.892 Milhões

Fonte: : <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios>;
http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

Como os dados do Quadro 7.8 expressam, este segmento de rede fixa/residencial passou a deter 3.257 milhões de clientes, em 2010, sofrendo este valor nos anos seguintes acréscimos consideráveis até se fixar nos 3.892 milhões de clientes em 2013. Este aumento deveu-se graças ao sucesso do lançamento do conceito MEO e com o seu constante e progressivo aumento de clientes a aderirem a este serviço, contando este conceito em 2013 com 1.315 milhões de clientes, muito acima dos 21 milhares registados no primeiro ano do serviço no mercado, em 2007. Assim a própria organização beneficiou directamente com tal situação, sendo esse benefício directo expresso fundamentalmente pelo aumento do número total de clientes da PT Portugal, visto que a PT conseguiu passar de um valor de 11.050 milhões de clientes no ano de 2007 para passar a registar um valor total de clientes a rondar os 13.054 milhões em 2013, registando sempre subidas constantes e sem quebras.

Com tudo isto se chega à ideia de que a aposta na inovação consegue mesmo aumentar o número de clientes de uma organização como o caso do aumento do número de clientes da PT tanto no seu segmento específico como no total de clientes ao nível nacional conseguiu comprovar.

No mesmo sentido que o valor das receitas do segmento rede fixa/residencial da PT se encontravam numa clara descida acentuada, também o número de clientes deste segmento desta organização ia pelo mesmo caminho, demonstrando que algo não estava bem no serviço prestado neste mercado pela PT pois não conseguia satisfazer as necessidades dos consumidores e assim fidelizar clientes. A liderança da PT percebeu que tinha de efectuar algo e como já foi referido aqui anteriormente só se a organização estiver ciente das necessidades dos seus clientes é que a inovação terá um impacto positivo sobre os possíveis consumidores, ou seja, só se a organização estiver focada no mercado comprovando o que defende Manjón (2010:89) ao referir que as organizações têm de ter a noção do que pretendem os consumidores de um determinado mercado. Os clientes são os principais responsáveis pelo sucesso ou não no mercado de um determinado produto/serviço, pois são eles que vão adquirir/usufruir desse produto/serviço, sendo os próprios consumidores que permitem que algo de novo no mercado se torne numa inovação. Chega-se a esta conclusão porque um dos critérios para se definir uma inovação como defende Sarkar (2007:109) é o facto de a inovação ser a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado. A grande aceitação do conceito MEO por parte dos clientes deste mercado em análise, como o número crescente de clientes pôde expressar, confirma o defendido anteriormente por Sarkar (2007:19), podendo o conceito MEO ser denominado sem qualquer dúvida como uma inovação. O número crescente de clientes da PT, desde o lançamento do serviço MEO, mostra que analisou bastante bem a envolvente externa à organização e analisou um conjunto de questões iniciais importantes, antes do lançamento no mercado do MEO, como as que defendem Dantas e Moreira (2011:162), que são entre outras o facto de:

- Será que o mercado vai aceitar as nossas novas ofertas e atribuir-lhe o mesmo valor que nós propomos?
- Quais as necessidades/funcionalidades de que o mercado está carente?
- Qual a dimensão do mercado potencial?
- Que necessidades serão satisfeitas pelo novo produto/serviço?

- Qual o potencial do mercado do nosso novo produto/serviço?
- A que preços poderemos comercializar a nossa nova inovação?
- Qual a rapidez de adesão do nosso novo produto/serviço?

A preocupação por todos estes critérios permitiram o lançamento de um serviço inovador adequado às necessidades do mercado e dos consumidores e que facilmente se concretizou num sucesso neste ponto específico da adesão dos clientes, mostrando que a diferenciação de um serviço em comparação com os restantes à disposição no mercado beneficia directamente a organização no que diz respeito ao aumento dos seus clientes. Ao analisar a evolução dos resultados aqui apresentados no que toca ao crescimento do número de clientes, pode-se dizer que o impacto da aposta na inovação foi claramente vantajoso porque o número de clientes deste serviço, desde o seu lançamento, sofreu constantemente subidas consideráveis, indo ao encontro do defendido por Dantas e Moreira (2011:18) em que consideram que uma das grandes vantagens da aposta no investimento na inovação é claramente a fidelização do cliente e da satisfação das necessidades dos consumidores. Perante este impacto positivo e pela aceitação do serviço no mercado se comprova que como defende o Manual de Oslo da OCDE (2005:124) a inovação permite às organizações uma melhoria da capacidade de adaptação às diferentes necessidades dos clientes, onde no caso concreto da PT lhe permitiu mesmo conhecer essas mesmas necessidades e permitir-lhe captar a cada ano que passava, desde o lançamento do serviço, cada vez mais clientes, através de melhoramentos sucessivos das funcionalidades do serviço prestado. Perante estes resultados, do aumento de clientes após o lançamento deste conceito inovador no mercado do segmento de rede fixa/residencial, consegue-se dar a entender o defendido por Tidd [et al.] (2003:328) ao afirmar que umas das componentes, entre várias, de uma organização inovadora é o seu foco externo, a sua comunicação abrangente e o seu empenho elevado na inovação. Chega-se a esta ideia na medida em que começando pelo foco externo, esta organização centrou-se no cliente e percebeu claramente as suas necessidades, isso deveu-se em parte a outra característica importante, a comunicação constante com o exterior da organização, os clientes, percebendo o que lhes faltava no mercado e o que era necessário para melhorar o serviço prestado. Através dos sucessivos melhoramentos, a PT participou em actividades de melhoria contínua, que lhe permitiu um aumento constante dos seus clientes graças portanto a essa constante alteração das funcionalidades do serviço prestado. Ainda no que diz respeito à relação da organização com os seus clientes, a liderança da PT, tendo por base a decisão na aposta pela inovação e

o seu impacto positivo nos indicadores aqui apresentados, demonstrou ser uma liderança inovadora na medida em que confirmou Gupta (2008:446) em que considera que uma das características de uma liderança inovadora é o facto de obrigatoriamente ter que ouvir as necessidades dos seus clientes e aceitar os seus desafios. A PT tendo aumentando progressivamente e constantemente os clientes aderentes deste serviço, comprovou ter uma liderança inovadora que consegue satisfazer todas as necessidades sentidas pelos consumidores deste serviço, caso estes resultados não levassem a este ponto a liderança não poderia ser considerada de inovadora.

O impacto que a aposta na inovação tem sobre o número de clientes de uma organização, tendo como base o exemplo da PT com o conceito MEO, é sem dúvida fundamentalmente positivo. Comprova-se isso porque inicialmente a PT expandiu o seu segmento rede fixa/residencial ao entrar no mercado de televisão por subscrição levando a um aumento dos clientes deste segmento, confirmando o Manual de Oslo da OCDE (2005:124) que refere que a inovação permite aumentar a gama de produtos/serviços de uma organização no mercado e com isto aumentar o número dos seus clientes. Por outro lado esse aumento de clientes é claramente devido ao factor de diferenciação face ao principal concorrente no mercado, na medida em que este serviço apresentou algo que o serviço prestado pela organização concorrente não conseguia prestar. De uma maneira geral pode-se concluir que a inovação tem um impacto considerável no aumento sustentado do número de clientes de uma organização, permitindo-lhes com este crescimento aumentar também directamente as suas receitas, situação que já foi abordada anteriormente, conseguindo a organização também com isto uma maior competitividade e sustentabilidade futura no mercado.

→ Qual o impacto que a aposta na inovação tem sobre a posição no mercado de uma organização?

Como demonstra o Quadro 7.9 o mercado de televisão por subscrição era largamente dominado pela NOS, visto que esta organização apresentava uma quota de mercado a rondar os 81 % em contraste com o 1% da MEO no ano de 2007.

Quadro 7.9 – Evolução quota de mercado e notoriedade da marca MEO e NOS

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quota mercado (MEO)	1%	14%	23%	30,4%	35,5%	39,2%	41,4%
Quota mercado (NOS)	81%	72,3%	63%	55,8%	53,9%	50,2%	47,8%
Notoriedade da marca (MEO)	-----	-----	42%	45,1%	51%	53,4%	59,3%
Notoriedade da marca (NOS)	-----	-----	57%	25,4%	34,3%	38,4%	26,6%

Fonte : <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Relatorios;>
http://www.nos.pt/Institucional/PT/Investidores/Paginas/reportes_financeiros.aspx

A PT ao decidir lançar-se no mercado da televisão subscrita, tinha a plena consciência das dificuldades que iria encontrar mas beneficiando das constantes inovações aplicadas nas funcionalidades deste serviço, conseguiu com que a MEO registasse uma subida pequena mas progressiva ao longo destes anos. A MEO ao conquistar ao longo do tempo cada mais espaço no mercado, conseguiu com que no ano de 2013 se registasse a menor diferença de sempre entre as duas marcas, no que diz respeito à quota de mercado, passando a NOS a registar 47,8 % e a MEO 41,4%, perdendo assim a NOS cerca de metade da sua quota de mercado desde o lançamento do conceito MEO. No mesmo sentido dos valores da quota de mercado, tendo ainda por base os dados expressos no Quadro 7.9, também os valores da notoriedade da marca por parte dos consumidores deste mercado sofreu o mesmo rumo. Até à massificação do conceito MEO, em 2009, a NOS obteve sempre um valor de notoriedade da sua marca superior à da MEO só que após essa massificação foi a MEO que conseguiu um aumento considerável no reconhecimento desta marca por parte dos consumidores, passando a registar em 2013 um valor de 59,3% contra os 26,6% da NOS. Com tudo isto a MEO ao transmitir a imagem exterior de uma marca inovadora fez com que os consumidores deste mercado tivessem uma maior preferência e um maior reconhecimento deste conceito, ajudando assim à sustentabilidade competitiva da marca e da própria organização. Assim se vê que graças à inovação aplicada pela MEO este mercado alterou o seu funcionamento e conseguiu com que esta organização e principalmente esta marca conquistasse uma posição bastante relevante no mercado, prevendo-se que seja mesmo a marca líder de mercado num futuro próximo, mostrando de uma forma geral que a aposta na inovação permite a uma organização aumentar a sua posição no mercado.

Uma das formas de medir o sucesso de um produto/serviço é claramente a sua aceitação por parte dos consumidores no mercado onde está inserido. Isto leva-nos ao que é defendido por Carvalho [et al.] (2011:27) na sua definição de inovação em que uma invenção apenas se torna numa inovação se for implementada e aceite no mercado. No caso da PT com o lançamento do seu conceito MEO, isso ficou evidente pois desde o seu lançamento que este serviço foi aceite pelos consumidores, confirmando essa mesma definição. Outra tipologia de inovação que com esta aceitação pode ser aqui comprovada, é a definição de inovação arquitectural defendida por Gupta (2008:141) em que este autor defende que esta inovação “[...] é suficientemente significativa para criar novas oportunidades de negócios, mercados ou vantagens competitivas [...]”. Leva-se a este ponto na medida em que graças a esta aposta pela exploração de um conceito inovador, a PT conseguiu ganhar uma vantagem competitiva sobre a sua concorrência e entrar num mercado específico e já controlado por outra organização, através da criação de uma nova actividade de negócio que outrora não explorava e que lhe permitiu melhorar o seu desempenho. Essa aceitação é em grande parte medida através do aumento da posição no mercado desta organização, pelo meio do crescimento da sua quota de mercado e da sua notoriedade da marca, dominando neste momento repartidamente a PT o mercado de televisão subscrita com o seu principal concorrente, algo impensável em tão pouco tempo. Com os resultados aqui apresentados, em que tanto a quota de mercado como a notoriedade desta organização no segmento rede fixa/residencial apresentaram subidas constantes, confirma-se o defendido por Dantas e Moreira (2011:18) que afirmam que um dos grandes benefícios do investimento num caminho de inovação é o facto de as organizações conseguirem manter ou aumentar as suas quotas de mercado e de conseguirem reforçar a sua imagem no mercado. Para além destes resultados confirmarem a teoria destes autores, confirmam na mesma linha também o Manual de Oslo da OCDE (2005:124) que refere que uma das grandes vantagens da inovação para uma organização é o aumento da sua quota de mercado e o possível aumento da visibilidade ou da exposição dos seus produtos no mercado.

Tendo em conta o impacto significativo do lançamento do conceito MEO nos valores de quota de mercado e de notoriedade da marca, comprova-se assim que a PT fez um trabalho inicial de análise da envolvente externa, utilizando para essa análise questões iniciais importantes como as que defendem Dantas e Moreira (2011:162), entre elas:

- Quais as necessidades/funcionalidades de que o mercado está carente?

- Será que o mercado vai aceitar as nossas novas ofertas e atribuir-lhe o mesmo valor que nós propomos?
- O mercado está maduro para esta inovação ou não haverá algum concorrente que se nos possa antecipar?
- Qual a dimensão do mercado potencial?
- Qual a tendência nos preços de mercado?
- Com que rapidez a nova tecnologia/novo conceito se disseminará?

O sucesso instantâneo do conceito MEO, através do reforço constante da posição no mercado veio comprovar que todas estas importantes questões foram tidas em conta, daí que a entrada no mercado deste conceito tenha sido feita sem qualquer tipo de problemas, tendo imediatamente sido aceite pelos consumidores deste mercado, ajudando com isto ao aumento das restantes variáveis em análise, o número de clientes que permitiu um natural aumento da posição no mercado da organização, levando com isto directamente ao aumento das receitas do segmento rede fixa/residencial.

Este impacto, mais uma vez positivo, desta feita no que diz respeito à posição no mercado desta organização, está muito ligada ao impacto também positivo sentido no número de clientes da organização. Esta organização ao apostar num caminho de exploração de uma inovação para contrariar os resultados sentidos ao nível do decréscimo de clientes, fez com que essa inovação lançada no mercado tivesse sido imediatamente aceite pelos consumidores, preferindo o serviço prestado pela PT no segmento rede fixa/residencial em detrimento do seu principal concorrente. Caso não tivesse sido bem aceite e o número de clientes não crescesse assim tão acentuadamente, a posição no mercado da organização também não teria sido a que realmente se registou. Assim mais uma vez se confirma que o lançamento de uma inovação influencia e altera o funcionamento de um mercado, contribuindo essa aposta para o aumento da posição no mercado, através da evolução positiva da quota de mercado e da notoriedade da marca de uma organização, dando como exemplo nestas variáveis o rápido e sustentável crescimento do conceito MEO em contrapartida com o decréscimo significativo do seu principal concorrente a NOS. Ao nível da posição no mercado é também importante referir que a concorrência é bastante afectada com o lançamento de uma inovação, comprovando assim a posição de Dantas e Moreira (2011:17) indicando que alguns dos principais riscos de não inovar para as

organizações são o facto de a empresa perder imagem no mercado, perder a competitividade e de perder quota de mercado.

Em jeito de conclusão a aposta na inovação tem mesmo um impacto positivo no que diz respeito à posição no mercado de uma organização, confirmando o defendido por alguns autores aqui referidos e tendo uma ligação prática com os resultados apresentados extremamente positivos que dizem respeito à quota de mercado e à notoriedade da marca, apresentados pela PT após o lançamento do seu conceito MEO no segmento rede fixa/residencial, tendo esse impacto sido influenciado directamente pelo impacto benéfico do aumento do número de clientes e do posterior aumento de receitas do segmento em questão.

→ Análise geral

Perante as respostas às questões de investigação pode-se verificar que a aposta por parte da PT num caminho de inovação permitiu a esta organização melhorar os seus resultados a um nível de receitas do segmento rede fixa/residencial, do número de clientes globais no território nacional e do segmento específico em análise e do aumento da sua posição no mercado. Com os resultados aqui apresentandos deu-se a ideia de que as receitas do segmento rede fixa/residencial estavam numa tendência de descida e algo tinha de ser feito por parte desta organização para alterar esta situação. Como defende Martins (2010:81), as organizações de modo a contornar os problemas nos mercados onde se inserem ou onde se pretendem inserir, bem como dos seus problemas internos, têm necessariamente de apostar entre uma das seguintes vias:

- Tornarem-se inovadoras: onde as empresas já estabelecidas no mercado devem desenvolver processos de inovação sem hesitar; ou
- Explorando inovações: conseguindo novas vantagens e novos mercados emergentes a explorar, preparando-se também para enfrentar e atenuar possíveis dificuldades.

Passando por um momento algo negativo, a PT apostou rapidamente no desenvolvimento e exploração de um conceito inovador como forma de alterar esta situação, comprovando assim o defendido por Martins (2010:81).

A própria organização apresentou-se como o exemplo de uma organização inovadora, na medida em que teve a coragem suficiente para apostar no conceito MEO, que permitiu culminar com um aumento do desempenho de indicadores chave da organização. A aposta

na inovação e o sucesso da mesma aposta permitiu dar a conhecer que esta organização possui um conjunto de factores que proporcionam o desenvolvimento de uma inovação numa organização, factores como os que são defendidos por Pümpin (2000:63), sendo respectivamente o facto de possuir:

- **Um clima inovador.** As ideias não nascem se a empresa não preparar um solo fértil para a inovação;
- **Objectivos dirigidos.** O responsável da empresa fixa os objectivos em função dos domínios onde as suas possibilidades de êxito são maiores;
- **Abundância de ideias.** A base de toda a inovação é uma ideia especial para resolver um problema dos clientes;
- **Avaliação realista.** Antes de pensar em realizar uma inovação é preciso apreciar as possibilidades de sucesso e definir as medidas necessárias à sua realização;
- **Uma realização pertinente.** As ideias novas devem ser concretizadas no interior da organização, depois solidamente implantadas no mercado.

Chega-se a esta ideia, de confirmar esta posição de Pümpin (2000:63), começando pelo clima inovador, na medida em que foi no próprio clima organizacional da PT que o conceito MEO foi desenvolvido e gerado graças a uma ideia dos seus diversos colaboradores, desenvolvendo-o até à posição em que se encontra actualmente. A PT apresentou objectivos dirigidos na medida em que a decisão para contornar os problemas mais acertada e ponderada foi numa aposta centrada na inovação e na exploração de um mercado que se apresentava apetecível. A abundância de ideias comprova-se graças às constantes modificações nas funcionalidades deste serviço permitindo satisfazer todas as necessidades sentidas dos consumidores deste mercado, o que lhes permite a cada ano que passa aumentar o número de clientes deste serviço. Quanto à avaliação realista, esta foi feita devido à análise cuidadosa da envolvente externa à organização, principalmente do funcionamento do mercado e das necessidades dos seus clientes, daí que o sucesso tenha sido imediato e com isso os valores das receitas, número de clientes e posição no mercado tenham sofrido um aumento significativo. Por último a realização deste conceito inovador foi bastante pertinente porque apresentou algo de novo através das suas funcionalidades, tendo sido de imediato aceite e sem contestação no mercado onde se insere. De uma maneira geral tendo em conta apenas a aposta num conceito que alcançou sucesso, como as

variáveis aqui analisadas podem comprovar, no mercado graças à sua vertente inovadora, a própria PT é claramente considerada uma organização inovadora.

Tendo em conta a posição da PT ao apostar na inovação, agindo rapidamente de modo a contrariar a situação difícil que esta organização apresentava nas receitas no segmento residencial, esta organização mostrou ser uma *learning organization* na medida em que pôs em prática duas das características que Serrano e Fialho (2003:32) defendem serem necessárias para se ser considerada uma, agilidade e flexibilidade. Esta ideia é comprovada porque esta organização com uma grande rapidez percebeu a necessidade de mudar o seu actual conceito de negócio no segmento residencial, passando essa mudança pelo desenvolvimento de um conceito inovador e entrando num mercado que não explorava e que se encontrava em grande expansão, o da televisão por subscrição, onde com isto conseguiu ver a sua competitividade geral melhorar, tornando esta organização mais sustentável no mercado onde opera.

Um dos aspectos importantes que se deve referir ao analisar as respostas às questões de investigação é o facto de que esta organização conseguiu contrariar uma situação negativa, que se sentia a um nível do número de clientes e também das suas receitas no segmento rede fixa/residencial através do lançamento no mercado de um serviço inovador. Apesar desta situação negativa a PT conseguiu contrariar este problema através da aposta por um caminho de inovação, mostrando que a liderança desta organização foi inovadora pois conseguiu comprovar Bilhim (2002:128) ao ser “[...] capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atractiva e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”. Essa coragem na aposta na inovação, para contrariar os problemas sentidos neste segmento específico, mostra mais uma vez que a própria organização é inovadora e tem uma cultura organizacional baseada na inovação, ao comprovar os critérios para definir uma cultura de inovação de Bilhim (2008:199), ou seja, o facto de ser uma organização que “[...] valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes encontram-se o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa [...]”, chega-se a esta ideia pelo facto de esta organização, através da sua liderança, ter conseguido adaptar-se ao momento negativo e trabalhar em conjunto com vista a encontrar uma solução para melhorar os problemas sentidos, levando-a a desenvolver um conceito inovador que permitiu mudar o rumo dos acontecimentos e permitir um aumento do número de clientes, da posição no mercado e das receitas do

segmento rede fixa/residencial, situação que não se verificava anteriormente. Outra situação que permite confirmar que a PT apresenta uma cultura organizacional baseada na inovação é claramente a sua postura estratégica e os seus comportamentos que estimulam a inovação. Esta ideia é afirmada porque a PT apresenta estes dois factores para que uma cultura organizacional possa ser denominada de inovadora, factores defendidos por Martins e Terblanche (2003:70). No que diz respeito à primeira determinante, esta é cumprida porque a PT teve uma visão, missão e determinação clara para alterar o rumo dos acontecimentos, tendo a consciência das potencialidades que a aposta na exploração de uma inovação iria ter para melhorar a sua situação no que diz respeito às receitas, número de clientes e da posição no mercado, contando para isso com um conjunto de meios necessários para atingir esses mesmos objectivos. A segunda, que diz respeito aos comportamentos que estimulam a inovação, é na mesma maneira cumprida porque o impacto positivo desta aposta demonstra que foi gerada uma ideia bastante positiva dessa mesma aposta, não tendo esta organização qualquer receio em apostar num conceito completamente inovador no mercado. Prova-se assim que a PT possui uma cultura baseada na inovação essencialmente porque dentro da própria organização, todos os seus participantes desenvolveram em conjunto um conceito baseado também ele na inovação, que permitiu à PT melhorar o seus resultados ao nível das receitas, número de clientes e da posição no mercado, situação que sucedeu graças à contribuição da liderança inovadora da organização que desencadeou todo este processo e graças à cultura interna organizacional que permitiu que tudo o que se passou fosse possível.

Antes de lançar no mercado o conceito MEO, a PT necessitou de efectuar uma análise ao mercado aonde se iria inserir, comprovando Dantas e Moreira (2011:162) que defendem que devem ser colocadas um conjunto de questões iniciais que permitem conhecer no seu conjunto o mercado e a própria inovação que se pretende lançar, questões essas que são entre outras as seguintes:

- Quais as necessidades/funcionalidades de que o mercado está carente?
- Será que o mercado vai aceitar as nossas novas ofertas e atribuir-lhe o mesmo valor que nós propomos?
- O mercado estará maduro para esta inovação ou não haverá algum concorrente que se nos possa antecipar?
- Qual a dimensão do mercado potencial?

- Qual a tendência nos preços de mercado?
- Com que rapidez a nova tecnologia/novo conceito se disseminará?
- Que necessidades serão satisfeitas pelo novo produto/serviço?
- Qual o potencial do mercado do nosso novo produto/serviço?
- A que preços poderemos comercializar a nossa nova inovação?
- Qual a rapidez de adesão do nosso novo produto/serviço?

Tendo em conta o impacto imediato no número de aderentes ao longo dos anos em análise, comprovou-se que todas estas questões foram postas em causa, contribuindo para o sucesso da inovação no mercado, permitindo o impacto positivo aqui demonstrado que a inovação tem sobre certos indicadores importantes como são o número de clientes, posição no mercado e com tudo isto directamente nas receitas.

O sucesso deste conceito, espelhado pelos resultados aqui apresentados, confirma que esta organização desenvolveu um criterioso processo de inovação consistente com o que é defendido por Robert e Cordeiro (1997:39) que afirmam que o processo de inovação apresenta quatro importantes fases:

- **Pesquisa.** As organizações inovadoras sabem onde procuram as mudanças na sua envolvente que possam ser convertidas em oportunidades de novos produtos, clientes ou mercados;
- **Avaliação.** As organizações inovadoras sabem avaliar as oportunidades de modo a ordenar as oportunidades em termos do potencial global;
- **Desenvolvimento.** As organizações inovadoras conseguem antecipar os factores críticos que conduzirão ao sucesso ou ao fracasso de cada oportunidade;
- **Exploração.** As organizações inovadoras conseguem desenvolver um plano de implementação que promova o sucesso e evite o fracasso.

Chega-se a esta ideia porque a PT mostrou que fez uma pesquisa clara dos motivos e das causas do decréscimo ao nível das receitas e do número de clientes, analisando que o mercado que mais poderia beneficiar este segmento era claramente o da televisão por subscrição, mercado este bastante lucrativo para a única organização que o explorava antes do lançamento do conceito MEO (pesquisa e avaliação). Assim a PT desenvolveu um conceito com funcionalidades diferenciadoras às apresentadas pelo seu principal

concorrente e de acordo com as necessidades dos consumidores deste mercado (desenvolvimento). Depois de desenvolvido e testado a PT lançou no mercado um serviço totalmente inovador, onde com isto conseguiu captar progressivamente cada vez mais clientes, que levaram ao aumento da posição da marca no mercado e ao correspondente aumento das receitas deste segmento de rede fixa/residencial, resolvendo por enquanto o problema que se fazia sentir nestes indicadores (exploração). Graças a todo este criterioso processo, a PT conseguiu com que este conceito fosse bastante bem aceite no mercado, tornando-se num sucesso, mostrando que a inovação é um factor decisivo para o aumento das receitas, clientes e posição no mercado, levando ao sucesso geral da organização.

Para além de se provar que a PT respeitou o processo de inovação de Robert e Cordeiro (1997:39), pode-se também afirmar que todo o processo que desencadeou o lançamento do conceito MEO, que o permitiu ser denominado de uma inovação, conseguindo um aumento das receitas, dos clientes e da posição no mercado, levando-o a ser considerado um sucesso, seguiu o ciclo de inovação composto por seis etapas defendido por Freire (2000:30):

- **Oportunidade**
- **Ideia**
- **Desenvolvimento**
- **Teste**
- **Introdução**
- **Difusão**

Chega-se a esta conclusão principalmente pelo sucesso dos resultados alcançados no valor das receitas, número de clientes e da posição no mercado graças fundamentalmente ao impacto positivo que a aposta na inovação teve sobre estes mesmos indicadores, mostrando que todo este ciclo foi cumprido até ao ponto de se fazer uma difusão adequada e completa que permitiu os resultados que se registaram e que foram aqui apresentados, surgindo de uma oportunidade necessária para modificar o estado de situação do valor das receitas e do número de clientes do segmento residencial da PT.

Assim estas melhorias, que o exemplo da PT conseguiu demonstrar, inserem-se no defendido por Dantas e Moreira (2011:18) no que diz respeito às vantagens da aposta na inovação para uma organização que são, entre outras, o facto de se aumentar os

lucros/margens, fidelizar clientes, reforçar a imagem no mercado, manter ou aumentar a quota de mercado e principalmente reforçar a capacidade competitividade no mercado. E também ao que é defendido pelo Manual de Oslo (2005:124) mostrando que as vantagens directas para as organizações apostarem em inovações são o aumento da gama de bens e serviços, que trará mais clientes, o aumento ou manutenção da quota de mercado e o aumento da visibilidade ou da exposição dos produtos. Obviamente que esta situação de vantagens concretas apenas acontecem se as organizações forem orientadas para o mercado, sendo neste caso a PT um exemplo disso porque teve a capacidade de ter a sensibilidade de reconhecer as necessidades sentidas pelos consumidores e de todo o funcionamento deste mercado, confirmando Manjón (2010:89) que defende que as organizações têm de estar cientes do que acontece aos clientes, fornecedores, distribuição e concorrência. Através dos efeitos positivos directos nos indicadores de competitividade aqui utilizados, consegue-se comprovar que o conceito MEO é claramente considerando uma inovação porque respeita todos os requisitos para ser realmente uma inovação na óptica de Drucker (2007:125). Esses requisitos são o facto de a inovação ser um efeito na economia e na sociedade que permite uma mudança no comportamento da população em geral, a inovação requerer trabalho e requerer conhecimento e por fim a inovação ser o aproveitamento dos pontos fortes e das oportunidades, situação que o MEO provou ser, revolucionado o mercado da televisão por subscrição, mercado este em fraca expansão e bastante apetecível para apostar. Leva-se a esta ideia porque o MEO alterou completamente o modo como a sociedade em geral passou a assistir televisão, devido às funcionalidades completamente novas no mercado que este serviço permite satisfazer. Quanto à segunda condição defendida por este autor, também é cumprida, na medida em que foi necessário conhecimento e trabalho para desenvolver um conceito que fosse do agrado de todos os consumidores e que fundamentalmente apresentasse uma diferenciação clara perante o serviço prestado pelos restantes concorrentes. Por fim obviamente que esta aposta passou pelo aproveitamento de uma oportunidade porque o mercado em que se iria inserir o conceito MEO ainda se encontrava pouco explorado e em franca expansão. Tendo em conta o cumprimento destes requisitos é natural que o impacto tenha sido fundamentalmente vantajoso para o valor das receitas, número de clientes e da posição no mercado porque estamos perante uma inovação que trouxe uma clara vantagem competitiva a esta organização.

Um dos aspectos que o impacto positivo no aumento progressivo do número de clientes da organização fez concluir é o facto de que este conceito foi de imediato aceite pelo mercado, correspondendo a um dos principais critérios para que o conceito MEO seja considerado uma inovação, na linha de Carvalho [et al.] (2011:27) em que para este autor apenas e só se uma invenção for aceite no mercado é que é considerada uma inovação. Ainda neste ponto também esta inovação se encaixa na definição de inovação de produto (serviço) do Manual de Oslo da OCDE (2005:57) “a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos [...]”, na medida em que no momento do seu lançamento foi sem dúvida um serviço novo no mercado e com características únicas, daí o seu sucesso imediato que permitiu à organização lucrar com essa inovação. Ao conquistar os clientes facilmente as organizações conseguirão aumentar a sua posição no mercado e posteriormente aumentar as suas receitas e melhorar a sua competitividade geral. Ainda dentro das definições de inovação, este conceito inovador enquadra-se ainda numa tipologia defendida por Gupta (2008:141) denominada de inovação arquitectural em que para este autor esta inovação “[...] é suficientemente significativa para criar novas oportunidades de negócio, mercados ou vantagens competitivas. Não faz com que as tecnologias existentes na organização se tornem redundantes ou obsoletas, antes permite alavancar as suas competências e capacidades.”. O conceito MEO é sem sombra de dúvida uma inovação arquitectural na medida em que permitiu criar novas oportunidades de negócios, visto que a PT não explorava esta actividade de negócio, ajudando assim a que a PT explorasse um mercado que outrora não explorava, graças às suas funcionalidades inovadoras, permitindo a esta organização criar uma vantagem competitiva face aos diversos concorrentes no mercado, em especial do grande dominador do mercado. Perante o facto de este conceito ser uma inovação arquitectural, a organização conseguiu lucrar com a criação de uma vantagem competitiva, que lhe permitiu ter um impacto positivo sobre determinados indicadores fundamentais para permitir uma sustentabilidade e competitividade futura.

Com a resposta às questões de investigação, inicialmente colocadas, percebeu-se conclusivamente que a aposta por uma política centrada na inovação traz um conjunto de vantagens para as organizações, vantagens essas que podem ser essenciais para a sustentabilidade futura dessas mesmas organizações. Claramente devido a essa aposta, no caso da PT, esta organização conseguiu beneficiar com essas vantagens, visto que conseguiu melhorar as receitas do seu segmento rede fixa/residencial, aumentar o número

de clientes do segmento rede fixa/residencial e do número de clientes da PT Portugal e por fim conseguir aumentar a sua posição no mercado graças ao aumento da quota de mercado e da notoriedade da marca MEO. Através disto se comprova que a inovação é um factor fundamental para auxiliar as organizações a terem sucesso nos mercados actuais altamente competitivos.

8. Resumo final do estudo empírico

De modo a desenvolver a parte prática desta dissertação, a decisão recaiu por utilizar o método descritivo com vista a que nesta mesma parte todos os pressupostos anteriormente mencionados fossem postos à prova, mostrando aqui neste ponto a sua veracidade, sendo portanto a base do caminho a que se queria chegar. Escolheu-se como método de investigação o método descritivo porque este se apresentava como o método que melhor podia ajudar à ilustração do que se queria provar com a elaboração desta dissertação, na medida em que iria apresentar um conjunto de dados directos que mais rapidamente e com mais facilidade se conseguiria chegar aos pontos chave a que se ambicionavam alcançar, ou seja, o facto de mostrar que a inovação é a chave do sucesso no mercado actual, em que com outro método de investigação tal situação poderia não conseguir ser comprovado ou ser mais difícil de apresentar conclusões concretas e concisas. O segundo passo para o início da elaboração deste método descritivo passou por uma longa pesquisa para escolher a organização que melhor poderia ilustrar e ajudar ao cumprimento dos objectivos propostos inicialmente. Essa mesma pesquisa tornou-se um pouco complicada devido à obtenção de algumas respostas negativas por parte de algumas organizações contactadas, negando estas os pedidos de colaboração, complicando-se também pela falta de informações e dados nos meios à disposição e essenciais à elaboração deste método descritivo. Após uma longa pesquisa a escolha centrou-se numa organização nacional e com um nome bastante reconhecido quer no mercado nacional quer no mercado internacional, a Portugal Telecom, SGPS, S.A., visto ser uma organização cotada na bolsa de valores e assim todas as informações e dados necessários referentes a esta mesma organização no que toca a indicadores económicos, financeiros e de gestão estão à disposição nos meios próprios para todos os utilizadores interessados. Esta organização foi escolhida principalmente por ter decidido apostar no lançamento de um conceito bastante inovador no serviço de televisão subscrita, o MEO, onde depois evoluiu para a distribuição de um serviço conjunto de televisão, *internet*, telefone fixo e actualmente para a rede móvel, entrando assim neste mercado anteriormente dominado quase na totalidade por uma única organização, a NOS. Outro aspecto que pesou nesta escolha foi o facto de este se apresentar como um exemplo de uma inovação de produto, neste caso de serviço, sendo este tipo de inovação muito mais fácil de quantificar, graças aos valores apresentados por esta organização de determinados indicadores e se porventura fosse usado outro tipo de inovação seria com certeza muito mais difícil de se chegar aos pontos-chave a que se

pretende chegar. Foi com esta base que se iniciou o estudo empírico, com o objectivo principal de provar através da evolução do crescimento de um conjunto de indicadores de competitividade desta organização que a aposta na inovação é uma aliada bastante forte para que as organizações consigam sobreviver ao panorama adverso actual e aos mercados competitivos.

Depois da escolha da organização alvo de estudo, apresentou-se uma pequena caracterização da organização e do conceito desenvolvido por esta, onde através de um pequeno esquema se permitiu conhecer as principais inovações que o conceito MEO introduziu no mercado desde o seu lançamento, no ano de 2007, mostrando que esta marca aperfeiçoou constantemente este serviço ao longo do tempo, comprovando que é essencial mudar continuamente as funcionalidades do produto ou serviço de modo a que os concorrentes não copiem na totalidade todas as suas funcionalidades e assim continuar a obter todas as vantagens que a exploração de uma inovação têm para as organizações. Num segundo plano já mais prático foram utilizados como alvo de análise um conjunto de indicadores de competitividade, relacionados com o desempenho do conceito MEO lançado pela PT, que permitem mostrar a importância da inovação através do seu papel decisivo para o sucesso de uma organização no mercado. Foram utilizados quatro pontos iniciais de análise neste estudo empírico, que foram respectivamente em primeiro lugar o da situação da PT antes deste lançamento no seu segmento residencial em termos de receitas e do número de clientes e em segundo lugar já depois do lançamento da MEO no que diz respeito à variação do crescimento do número de clientes, à variação do crescimento das receitas e por fim à variação da posição no mercado tendo por base o valor da quota de mercado e da notoriedade desta marca, comparando-as com as da sua principal concorrente neste mercado. Todos estes indicadores e valores utilizados nesta análise tiveram como fonte as informações prestadas por esta organização e pela sua mais directa concorrente, nos seus relatórios anuais de contas e de sustentabilidade ao longo dos diversos anos anteriores e posteriores ao lançamento deste conceito.

Ao definir-se claramente os indicadores que iriam ser utilizados para comprovar o sucesso que o lançamento de uma inovação tem num determinado mercado e sobre a própria organização, tendo como objecto de estudo o exemplo da MEO, iniciou-se então uma análise da situação da PT no segmento rede fxa/residencial antes do lançamento do conceito da MEO, com o intuito de realçar que a situação desta organização neste segmento se encontrava algo difícil, na medida em que esta apresentava uma tendência

bastante negativa de descida do número dos seus clientes e do valor das suas receitas, apresentando mesmo valores bastante baixos para os que em tempos esta organização detinha. De forma a contornar esta situação, como já foi referido, a PT decidiu lançar-se no mercado de televisão subscrita e de *triple play*, largamente dominado por uma outra organização, a NOS, em 2007 e lançar o conceito MEO. Foi assim primeiramente efectuada uma análise ao crescimento dos clientes da PT em termos de aderentes ao serviço em questão, do total de clientes do segmento específico, em termos de clientes de toda a organização no território nacional em comparação com os clientes da principal organização concorrente. Ao começar pelo crescimento dos clientes deste serviço pôde-se constatar que este crescimento registou um aumento progressivo e a um passo bastante acelerado desde o seu lançamento, em 2007, até ao último ano em análise, o de 2013, sem excepções, ultrapassando mesmo a barreira de um milhão de assinantes logo ao fim de quatro anos no mercado. Graças ao sucesso instantâneo deste conceito, o segmento onde este se insere, o segmento rede fixa/residencial desta organização, beneficiou em linha directa porque conseguiu ver o número dos seus clientes aumentar sempre de uma forma constante, situação que não acontecia antes do lançamento do MEO e que já aqui foi mencionado anteriormente. Tendo estes indicadores inicialmente analisados sofrido acréscimos consideráveis obviamente que directamente a organização no seu todo lucrou com tudo isto. No que toca aos clientes, conseguiu ver o número total dos seus clientes em território nacional aumentar de forma considerável, situação claramente influenciada pelo aumento continuado do número de clientes do conceito MEO. Em contraste com o aumento progressivo dos clientes da PT, o seu principal concorrente apresentou grandes oscilações do número dos seus clientes, registando mesmo uma redução considerável dos seus clientes em alguns anos, mostrando assim que esta organização não conseguiu acompanhar as grandes inovações que a PT conseguiu introduzir neste serviço, tornando-o diferenciador. Outro aspecto aqui analisado foi o do impacto que o lançamento deste conceito teve sobre as receitas desta organização. Na mesma linha do registado no crescimento dos clientes também as receitas sofreram aumentos relevantes e positivos para a PT. No que diz respeito às receitas deste serviço, esta organização obteve sempre resultados positivos e em progressivo aumento, o que permitiu com que o peso das receitas deste mesmo serviço seja também progressivamente maior, tendo em conta as receitas totais da PT Portugal, mostrando que este serviço se apresentasse como essencial para alcançar uma maior sustentabilidade para esta organização. Ainda neste ponto foi importante demonstrar que de todos os segmentos que a PT possui, segmento rede

fixa/residencial, segmento empresarial e segmento pessoal, o segmento onde se insere o conceito MEO foi o único desta organização que apresentou uma variação positiva nos anos em análise, em contraste com os restantes que apresentaram sempre uma variação bastante negativa. Com isto se mostrou que o conceito MEO ajudou de uma forma considerável à melhoria em termos de resultados desta organização no território nacional, ajudando-a mesmo a não apresentar resultados globais ainda piores, tendo obviamente em conta a conjuntura actual. Por último de modo a testar o sucesso deste conceito no mercado foi efectuada uma análise à evolução da quota de mercado e da notoriedade desta marca, em comparação com a outra principal organização neste mercado. Falando da quota mercado do MEO nos primeiros anos esta começou como se esperava, com valores residuais, mas ao longo do tempo esta organização conseguiu mesmo dominar em simultâneo com a outra organização este mercado. Em contraste a NOS obteve um caminho completamente contrário, ao ser prejudicada pela entrada do MEO no mercado, tendo assim visto a sua quota de mercado descer de forma progressiva, passando de líder absoluto deste mercado a ter que dominar de uma forma partilhada a liderança. Quanto ao teste da notoriedade da marca, os valores apresentaram sempre um caminho de superioridade da marca MEO comparando-a com os dos apresentados pela NOS. Assim se mostrou que a PT efectuou um excelente trabalho antes e depois do lançamento deste serviço porque conseguiu chegar rapidamente aos seus consumidores e comprovando que os consumidores destacam mais rapidamente um produto/serviço inovador e directamente reconhecem uma marca inovadora.

Com o impacto benéfico que a aposta pela inovação teve sobre os indicadores do caso da PT, expresso pelo aumento do valor das receitas do seu segmento rede fixa/residencial, do número de clientes total e do segmento e da posição no mercado (aumento da quota de mercado e da notoriedade da marca), esta organização graças a essa aposta conseguiu alcançar o sucesso no mercado. Assim se pode chegar a determinadas conclusões consistentes com o defendido por certos autores, como é o caso de Dantas e Moreira (2011:18) que defendem que as grandes vantagens da aposta na inovação para uma organização, entre outras, são o facto de se aumentar os lucros/margens, aumentar a fidelização dos clientes, aumentar a quota de mercado e reforçar a imagem da marca no mercado. A situação anterior ao lançamento do conceito MEO no mercado, no que diz respeito à descida das receitas e do número de clientes, mostra também o defendido por Dantas e Moreira (2011:17) que um dos riscos de não inovar para uma organização é o

facto de se diminuir a rentabilidade, devido à redução do valor dos produtos/serviços e/ou diminuição das receitas, perda da quota de mercado e a natural perda de competitividade. O sucesso deste conceito da PT, como os resultados ajudam a demonstrar, deve-se a uma excelente análise do mercado envolvente e das suas necessidades, tendo esta organização tido atenção a uma série de questões importantes que devidamente analisadas evitaram o fracasso deste conceito no mercado, questões essas que vão de encontro ao defendido por Dantas e Moreira (2011:152). Assim perante esta avaliação correcta do mercado onde se iria inserir, a PT pode ser considerada uma organização orientada para o mercado como é defendido por Manjón (2010:89) como sendo “[...] aquela que está ciente do que acontece aos seus clientes, fornecedores, distribuição e concorrência.”. Este conceito ao ser um sucesso e bastante bem aceite no mercado, insere-se num dos principais critérios para ser considerado uma inovação, sendo consistente com o defendido por Carvalho [et al.] (2011:27) em que só se for aceite no mercado é que uma invenção pode ser considerada uma verdadeira inovação. Graças às funcionalidades inovadoras, que provocaram o sucesso do conceito ao captar a atenção dos consumidores, este serviço encaixa-se na definição de inovação de produto do Manual de Oslo da OCDE (2005:57) “a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos [...]”. Ao inserir funcionalidades inovadoras, modificando o normal funcionamento do mercado da televisão por subscrição e a maneira como os consumidores passaram a ver televisão, este conceito respeita uma das condições para existir uma inovação, defendida por Drucker (2007:125), o facto de “a inovação ser um efeito na economia e na sociedade que permite uma mudança no comportamento da população em geral.”. O aumento dos indicadores analisados e que permitiram o sucesso deste conceito, depois de um período menos positivo no segmento rede fixa/residencial antes do lançamento do conceito MEO, obviamente que se registaram devido à aposta por um caminho de inovação por parte da PT, onde ao ser decidido por em prática essa aposta, denota que a liderança da PT foi também ela inovadora pois está em consonância com o conceito de liderança inovadora de Bilhim (2002:128) que para este autor deve ser “[...] capaz de prever o futuro, visionar a inovação, apresentá-la de forma atractiva e convencer os demais da sua necessidade e conveniência.”, e foi realmente o que a liderança da PT efectuou. Para além da liderança inovadora, a própria envolvente interna da organização permitiram este sucesso, podendo denominar-se a PT como possuidora de uma cultura organizacional baseada na inovação pois é consistente com o que é defendido nesta temática por Bilhim (2008:199) “a cultura de inovação valoriza a flexibilidade e a

mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa. Como valores dominantes encontram-se o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa[...]”. Chega-se a esta ideia, tanto da liderança inovadora como da cultura baseada na inovação, porque ao registarem-se valores decrescentes das receitas e dos clientes do segmento de rede fixa/residencial esta organização analisou o que estava a provocar esses resultados e concluiu o que podia ser feito, de modo a alterar esse caminho. A aposta centrou-se pelo desenvolvimento de um conceito inovador de televisão por subscrição e devido a isso conseguiu ter um impacto positivo nas suas receitas deste segmento, no número de clientes totais no território nacional e no segmento específico e viu a sua posição no mercado reforçada através do aumento da quota de mercado e da notoriedade da marca, tornando-se actualmente o segmento desta organização com melhores resultados ao nível das receitas, podendo então considerar-se que este conceito é claramente um sucesso no mercado onde se inseriu graças fundamentalmente à aposta por uma via de inovação.

Através de toda esta análise, viu-se claramente que todos os indicadores utilizados apresentaram resultados positivos tendo em conta os objectivos desta dissertação, mostrando que a PT apenas conseguiu alcançar uma posição relevante no mercado, no segmento de rede fixa, graças à aposta centrada na inovação do conceito MEO onde rapidamente alcançou o sucesso neste mercado e colocar a concorrência em segundo plano, conseguindo com isto fidelizar clientes neste serviço aumentando directamente as suas receitas, ajudando à solidificação desta organização no mercado e melhorar os seus resultados. Com isto se mostrou que sem a aposta num serviço diferenciador a PT e o seu conceito de segmento residencial nunca teria tido o grande impacto no mercado que efectivamente teve e assim esta organização não teriam lucrado com as vantagens e benefícios que este conceito lhe proporcionou.

9. Conclusão

Chegando a este último ponto da dissertação, é altura de destacar as conclusões gerais a que se conseguiu chegar após a elaboração deste trabalho e com isto analisar se se conseguiu alcançar todos principais objectivos propostos no início deste trabalho e em linha directa dar respostas às questões de investigação aqui colocadas. Em primeiro lugar é fundamental realçar a importância do tema desta dissertação pois permite estudar a importância do papel da inovação e da aposta na inovação pelo caminho da diferenciação por parte das organizações, reafirmando uma vez mais que este caminho terá de ser a estratégia base das organizações na medida em que actualmente os consumidores apresentam-se cada vez mais exigentes, as alterações de hábitos de consumo alteram-se com mais frequência e a concorrência encontra-se cada vez mais feroz. Daí que o tema escolhido, o papel da inovação como factor de sucesso no mercado competitivo actual, apresenta-se como um tema bastante actual, tendo sido aqui provado que a aposta pela inovação é e continuará a ser a chave do sucesso para uma organização alcançar o sucesso no mercado, num momento actual de algumas dificuldades, em todos os sentidos, quer a um nível económico, financeiro e social.

De um modo mais concreto através desta dissertação conseguiu mostrar-se, inicialmente através da revisão da literatura, que a inovação não surge fruto do acaso, sendo necessário que as organizações apresentem bases internas sustentadas que lhes permitam desenvolver uma tipo de inovação que seja do agrado dos que vão usufruir dessa mesma inovação, permitindo assim o seu sucesso no mercado e directamente o sucesso das organizações. Assim se deu a entender que as organizações têm de ter a consciência que para desenvolver um qualquer tipo de inovação é necessário que estas sejam elas próprias organizações inovadoras e que possuam uma série de características que lhes permitam fomentar a vontade de inovar em todos os que rodeiam a organização. Com tudo isto se chega à ideia que as inovações para serem implementadas necessitam que as organizações desenvolvam todo um processo interno faseado de modo a que tudo corra pelo melhor e sejam depois aceites no mercado, processo esse que só é possível de efectuar e com a rapidez adequada se a própria organização for ela inovadora e fomentar a inovação. Uma das conclusões a que se chegou foi que apesar de a maior parte das inovações desencadear num novo produto ou serviço, inovação de produto, existem outros tipos e formas de inovações que as organizações podem explorar e em todas as suas áreas de negócio, possibilitando assim melhorar qualquer falha que exista dentro ou fora da organização e que a impeça de

alcançar os resultados pretendidos. Outro dos pontos importantes, talvez o mais importante, foi o facto de se ter conseguido comprovar que a implementação de uma inovação, desde que bem planeada e com consciência do mercado envolvente e do seu público-alvo, apresenta um maior número de vantagens para as organizações em contraste com as suas desvantagens, o que permitirá assim a estas organizações sobreviver nos mercados de uma forma sustentada, vantagens essas que surgem graças à diferenciação face aos seus mais directos concorrentes, trazendo-lhes uma clara posição de vantagem nos mercados actuais bastantes competitivos.

Através da apresentação do método descritivo aqui abordado, percebeu-se na prática que a inovação traz mesmo grandes vantagens às organizações que optem por esta via para vingarem no mercado, apresentando-se a inovação como factor decisivo para apresentarem essa mesma posição de destaque no mercado. Assim com o caso do conceito MEO, da PT, comprovou-se que a implementação de uma inovação pode modificar num curto espaço de tempo o normal funcionamento de um mercado, ajudar uma organização a impor-se num determinado mercado e melhorar os seus resultados. Chega-se a esta ideia porque através deste exemplo antes do aparecimento deste conceito, o mercado do serviço de televisão subscrita, telefone e *internet* era apenas dominado sem haver grande concorrência por uma organização a NOS (ex-ZON), e após o aparecimento do conceito MEO, com um serviço idêntico ao da NOS mas com funcionalidades completamente inovadoras, esse panorama alterou-se e o mercado começou a ser controlado por estas duas organizações. Assim graças à aposta por um caminho de inovação, a PT conseguiu por em causa o líder deste mercado. Outra situação que beneficiou a PT foi o facto de também ter conseguido melhorar a sua situação no segmento residencial, situação esta que era bastante difícil na medida em que tanto os valores do número de clientes e de receitas deste segmento encontravam-se numa tendência de descida acentuada. Após o lançamento do MEO esta tendência alterou-se, até ao momento, e todos estes indicadores apresentam subidas sustentadas e sem excepções em qualquer dos anos analisados. Em termos de melhorias, que comprovam ainda mais o sucesso da inovação do MEO, apresentou-se aqui o crescimento sustentado dos valores registados pela PT nos indicadores do número de clientes MEO, número de clientes rede fixa, número de clientes totais PT, valor das receitas MEO, do peso das receitas da MEO nas receitas da PT Portugal, da quota de mercado e da notoriedade da marca que desde o lançamento deste conceito registaram sempre subidas constantes e progressivas. Destaca-se também que o segmento onde se

enquadra o conceito MEO, o segmento rede fixa/residencial da PT, é o único da PT Portugal que apresenta uma variação positiva das suas receitas desde o lançamento da MEO, em contraste com os restantes segmentos desta organização, ajudando a melhorar os resultados globais desta organização. Por todas estas razões se chega facilmente à conclusão que a aposta por parte da PT num conceito inovador permitiu a esta organização para além de alcançar uma posição relevante no mercado onde se insere, no segmento rede fixa, factor bastante importante, permitiu-lhe também melhorar alguns indicadores que facilitam e permitem o normal e saudável funcionamento da organização, ajudando-a a pensar num caminho sustentável de longo prazo.

Perante tudo o que aqui já foi referido, pode-se concluir que tanto os objectivos como as questões de investigação aqui colocadas foram cumpridos e tiveram uma resposta positiva. No que diz respeito às questões de investigação todas elas mostram que a inovação tem um impacto positivo sobre as receitas, clientes e posição no mercado. Isto ficou comprovado graças ao caso aqui apresentado da MEO, na medida em que a aposta na inovação por parte da PT no território nacional no segmento rede fixa/residencial permitiu a esta organização ver o valor das suas receitas aumentarem desde o lançamento deste conceito, ver o número dos seus clientes tanto num segmento específico como no total da organização também aumentar progressivamente e por fim graças a tudo este conjunto de factores permitir que esta organização e a sua marca ganhassem uma maior posição no mercado, situação comprovada através da subida constante da quota de mercado e da notoriedade da marca MEO. Estas questões ao apresentarem o impacto positivo que a inovação tem sobre os elementos de estudo, directamente influenciaram a obtenção dos objectivos propostos inicialmente, ou seja, o primeiro de comprovar que apenas a aposta na inovação permite às organizações lutar e sobreviverem nos mercados, que através do exemplo da PT se conseguiu perceber que sem a aposta num serviço inovador esta organização nunca conseguiria alcançar o seu principal concorrente que apresenta um serviço similar ao seu. Em segundo lugar de comprovar que os indicadores de competitividade de uma organização que aposta na inovação melhoram com essa mesma aposta, como o exemplo da MEO também demonstrou na medida em que desde o seu lançamento este conceito tem permitido à PT ajudar a minimizar o período conjuntural complicado actual e ajudar a minimizar alguns problemas em termos de resultados desta organização. Por fim conseguiu-se mostrar que os consumidores têm uma maior tendência para centrar a sua escolha de consumo em produtos e serviços de uma organização que

aposta na inovação, como a quota de mercado e a notoriedade da marca MEO sempre em progressivos aumentos permitiram constatar, mostrando que a aposta na inovação ajuda a aumentar a posição no mercado de uma organização. Assim e com tudo o que aqui foi apresentado ao longo desta dissertação chegou-se à obtenção do principal objectivo desta dissertação que é o de dar a perceber a importância que uma política centrada na inovação no período pelo qual passamos tem, mostrando assim que a aposta na inovação por parte de uma organização tem claramente um papel decisivo para a obtenção de sucesso no mercado competitivo actual.

9.1 Limitações

Por último é importante referir que este trabalho de investigação apresentou como grande limitação o facto de apenas ter utilizado um único exemplo para demonstrar o papel decisivo e fundamental que a inovação tem sobre o sucesso de uma organização nos mercados actuais altamente competitivos e internamente sobre o desempenho geral da organização. Deste modo este estudo pode apresentar-se como insuficiente para provar que de uma maneira geral a inovação consegue melhorar o desempenho geral, a competitividade e sustentabilidade de uma organização e colocá-la na rota do sucesso através do aumento das receitas, do número de clientes e da sua posição no mercado. Esta limitação deveu-se exclusivamente à falta de colaboração das várias organizações contactadas de modo a fornecerem os dados e informações relativas aos indicadores necessários para apresentar um estudo completo sobre o impacto da aposta numa política centrada na inovação, caso esses contactos tivessem sido tidos em conta por parte dessas organizações obviamente que a parte empírica deste trabalho de investigação teria sido mais completa e com uma amostra mais significativa, podendo a apresentação de um só caso específico demonstrar que essa situação se tratou de um mero acaso e não de algo causado pela aposta concreta num caminho de inovação. Muitos casos de sucesso podiam aqui ser utilizados mas devido a esta limitação apenas foi utilizado o caso MEO da PT.

9.2 Implicações Práticas

Espera-se que este trabalho de investigação e principalmente através do exemplo concreto do sucesso aqui apresentado da PT, com o seu conceito MEO, em que através da aposta por um caminho de inovação conseguiu alcançar o sucesso no mercado onde se insere e assim conseguir tornar-se competitiva e melhorar o seu desempenho num segmento que

outrora apresentava uma tendência de dificuldade, faça com que cada vez mais empreendedores e organizações apostem na inovação como estratégia contínua e de base para entrar e ter impacto no mercado, fazendo através dessa aposta com que as organizações possuam uma sustentabilidade que lhes permita possuir uma competitividade constante através de uma diferença concreta face aos seus principais concorrentes. Esta situação é importante para alertar para a necessidade de as organizações optarem por um caminho de diferenciação porque se cada vez mais organizações optarem por esta via, o tecido empresarial português e o próprio país beneficia com tal situação na medida em que as empresas se tornam mais competitivas e conseguem aumentar postos de trabalho e directamente ajudar a economia nacional. Daí que este trabalho de investigação anseia com que a sociedade em geral e o meio empresarial perceba a importância que aposta na inovação tem como via de escape para as organizações, ao permitir tornarem-se sustentáveis através dos seus enormes benefícios.

Referências bibliográficas

BAPTISTA, Paulo – **A inovação nos Produtos, Processos e Organizações**. Porto: SPI, 1999. ISBN: 972-8589-00-X

BILHIM, João Abreu de Faria – **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2002. ISBN: 972-8726-04-X

BILHIM, João Abreu de Faria – **Teoria organizacional: estrutura e pessoas**. 6ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008. ISBN: 978-972-8726-75-1

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth – **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002. ISBN: 65-7307-933-9

CARDOSO, Luís – **Estratégia e competitividade: Como vencer nos negócios no ambiente vertiginoso e global do Século XXI**. Lisboa: Editorial Verbo, 2006. ISBN: 972-22-2575-8

CARVALHO, José Eduardo; LOPES, José Álvaro Assis; REIMÃO, Cassiano Maria – **Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações**. Lisboa: Sílabo, 2011. ISBN: 978-972-618-644-1

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino – **Metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002. ISBN: 85-87919-15-X

DANTAS, José Guilherme; MOREIRA, António Carrizo – **O processo de inovação: como potenciar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável**. Lisboa: Lidel, 2011. ISBN: 978-972-757-758-3

DAS NEVES, José Gonçalves – **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão dos recursos humanos**. Lisboa: RH, 2000. ISBN: 972-96879-3-3

Definição de inovação [em linha]. 2014. [consult. 14 Novembro 2013]. Disponível em <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/inovacao>

DRUCKER, Peter – **The practice of management**. Oxford: Butterworth/Heinemann, 1998. ISBN: 0-7506-1910-4

DRUCKER, Peter – **Innovation and entrepreneurship: practice and principles**. Oxford: Butterworth/Heinemann, 2007. ISBN: 978-0-7506-8508-5

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

FERNANDES, Manuel Teles – **Value Construct towards Innovation**. International Journal of Innovation Management and Technology. ISSN: 2010- 0248. 3:1 (2012) 10-19

FERREIRA, Manuel; SANTOS, João; SERRA, Fernando – **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. Lisboa: Sílabo, 2008. ISBN: 978-972-618-505-5

FIRMINO, Manuel Brazinha – **Gestão das organizações: conceitos e tendências actuais**. 3ª Ed. Lisboa: Escolar, 2008. ISBN: 978-972-592-230-9

FIRMINO, Manuel Brazinha – **Gestão das organizações: conceitos e tendências actuais**. 4ª Ed. Lisboa: Escolar, 2010. ISBN: 978-972-592-287-3

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc - **The Economics of Industrial Innovation**. Londres: Pinter, 1997. ISBN: 978-185-5670-70-4

FREIRE, Adriano – **Novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Verbo, 2000. ISBN: 97222-2016-0

GARVIN, David – **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston: Harvard Bussiness, 2000. ISBN: 1-57851-251-4

GRANT, Robert Morris – **Toward a Knowledge- Based Theory of the Firm**. Strategic Management Journal. ISSN: 0143-2095. 17:1 (1996) 109-122

GUPTA, Praveen – **Inovação empresarial no Século XXI**. Porto: Vida económica, 2008. ISBN: 978-972-788-287-8

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore – **Competitive for the Future**. Boston: Harvard Business Series Press, 1994. ISBN: 0-87584-7161

KATZ, Ralph – Managing Technological innovation in business organizations. In SHAVININA, Larisa (Ed.) **The international Handbook on Innovation**. Oxford: Pergamon, 2003. ISBN: 0-08-044198-X

KEELEY, Larry; PIKKEL, Ryan; QUINN, Brian; WALTERS, Helen – **Ten types of innovation**. New Jersey: Wiley & Sons, 2013. ISBN: 978-1-118-50424-6

KLUGE, Jurgen; STEIN, Wolfram; LICHT, Thomas – **Gestão do conhecimento: Segundo um estudo da Mackinsey&Company**. Cascais: Principia, 2002. ISBN: 972-8500-87-4

MANJÓN, Juan Vicente Garcia – **Innovar en la era del conocimiento. Claves para construir una organización innovadora.** Catalunha: Netbiblo, 2010. ISBN: 978-84-9745-454-4

MARTINS, Ellen; TERBLANCHE, Fransie – **Building organizational culture that stimulates creativity and innovation.** European Journal of innovation management. ISSN: 1460-1060. 6:1 (2003) 64-74

MARTINS, José Moleiro – **Gestão do conhecimento: criação e transferência do conhecimento.** Lisboa: Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-580-2

MARTINS, José Moleiro – **Estratégia organizacional dinâmica.** Lisboa: Sílabo, 2010. ISBN: 978-972-618-602-1

MARTINS, José Moleiro – **Gestão do conhecimento e da inovação= Filosofia Organizacional.** [Projeção visual]. 58 dispositivos: color.

MINTZBERG, Henry - **Estrutura e dinâmica das organizações.** 4ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2010. ISBN: 978-972-20-4000-6

NAGJI, Bansi; TUFF, Geoff – **Managing your innovation portfolio.** Harvard Business Review. ISSN: 0017-8012. 90:5 (2012) 66-75

NOS – Indicadores financeiros e de gestão [em linha]. 2014. [consul. 10 Maio 2014]. Disponível em <http://www.nos.pt/institucional/PT/Investidores/Informacao-financeira>

OECD – **Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data** (3ª Ed.). 2005

OLIVEIRA, Silvio Luiz – **Tratado de metodologia científica: Projectos de pesquisas, TGI, TCG, Monografias, Dissertações, Teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. ISBN: 85-221-0070-5

PORTER, Michael – **What is strategy?** Harvard Business Review. ISSN: 0017-8012. 74: 6 (November-December 1996) 61-78

PÜMPIN, Cuno – **Manual de gestão para as pequenas e médias empresas.** Lisboa: Monitor, 2000. ISBN: 972-9413-42-8

PT – Indicadores financeiros 2005 a 2013 [em linha]. 2014. [consult. 5 Maio 2014]. Disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/IndicadoresChave/Grupo/>

PT – Relatórios e contas 2005 a 2013 [em linha]. 2014. [consult. 10 Maio 2014]. Disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/Relatorios/Relcon1/>

PT – Relatórios de Sustentabilidade 2005 a 2013 [em linha]. 2014. [consult. 12 Maio 2014]. Disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/Relatorios/Relcon1/>

PT – Apresentação de resultados 2005 a 2013 [em linha]. 2014. [consult. 5 Maio 2014]. Disponível em <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/apresentacoes/>

QUINN, Robert; ROHRBAUGH, John – **A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis**. The Institute of Management Science. ISSN: 0025-1909. 29:3 (1983) 363-377

ROBERT, Michel; CORDEIRO, René – **Estratégia de inovação de produtos: pura e simples**. Lisboa: Difusão cultural, 1997. ISBN: 972-709-285-3

ROBBINS, Stephen – **Organizational Behavior**. 6th Ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 1993. ISBN: 0-13-283487-1

ROLO, Orlando Brogueira – **Cursos de gestão das organizações**. Mafra: Edix, 2008. ISBN: 978-989-95673-1-3

SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2007. ISBN: 978-972-592-209-5

SCHEIN, Edgar – **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review. ISSN: 0019-848X. 25:2 (1984)

SCHUMPETER, Joseph – **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934. ISBN: 0-87855-698-2

- SENGE, Peter – **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization**. Nova Iorque: Currency Doubleday, 1990. ISBN: 0-385-26094-6
- SERRANO, António; FIALHO, Cândido – **Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações**. Lisboa: FCA, 2003. ISBN: 972-722-353-2
- STANGOR, Charles – **Research methods for the behavioral sciences**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. ISBN: 0-395-74582
- TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das organizações**. 2ª Ed. Madrid: McGraw-Hill, 2005. ISBN: 844-814-617-4
- TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão estratégica**. Lisboa: Escolar, 2011. ISBN: 987-972-592-300-9
- TAGHIZADEH, Seyedeh; RAHMAN, Syed – **The effect of Service Product Innovation Management on Market Performance through Organizational Culture: In Context of Service Product Industry**. International Journal of Business and Innovation. ISSN: 2309-0693. 1:1 (2013) 1-15
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith – **Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais**. Lisboa: Monitor, 2003. ISBN: 972-9413-58-4