



**Politécnico
Castelo Branco**

Escola Superior de Gestão

“Gestão da Inovação, Liderança e Competitividade Empresarial: Um Estudo de Caso”

Nuno Henrique Nogueira Fins, n.º 20141063

Orientador

Professora Doutora Marta Sofia Alves Félix

Dissertação apresentado à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica da professora Doutora Marta Sofia Alves Félix, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Março de 2025

Composição do júri

Presidente do júri

Dr. José Pedro Rebola Ferreira de Sousa

Diretor da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Vogais

Doutor José Ricardo Costa Andrade

Professor Auxiliar do CEFAGE/Instituto Superior Miguel Torga

Doutora Marta Sofia Alves Félix

Professora Adjunta Convidada da ESGIN/IPCB

Agradecimentos

Esta dissertação não teria sido possível sem o apoio e a contribuição de muitas pessoas a quem expresso a minha mais profunda gratidão.

À minha família, em especial à minha namorada, pela presença constante, incentivo e paciência ao longo deste percurso, sem deixar de referir a um agradecimento especial à minha mãe, aos meus avós, tias, tio e primos, cuja força e carinho foram fundamentais para a minha motivação e superação dos desafios enfrentados.

À minha orientadora, Doutora Marta Félix, deixo um sincero agradecimento pela orientação científica, pela partilha de conhecimento e disponibilidade em todos os momentos desta caminhada.

Agradecer também às empresas envolvidas neste estudo: Eng. Rui Policarpo e Eng. João Pacau, da Mecalbi, ao Fábio Nunes, da Beira Dinâmica e ao Armino Courela, da Granitos DF, o meu muito obrigado pela colaboração, confiança e sugestões valiosas que foram determinantes para o desenvolvimento deste estudo.

Ao meu colega e amigo Rui Amaral, pelo apoio e companheirismo ao longo do primeiro ano do mestrado, cuja presença foi indispensável para a superação dos desafios iniciais desta jornada.

A todos os mencionados, o meu muito obrigado por terem feito parte deste percurso, tornando este trabalho possível.

Resumo

A presente dissertação analisa a relação entre a gestão da inovação, liderança e competitividade empresarial, explorando as práticas adotadas em três empresas de setores distintos: Beiradinâmica, Granitos DF e Mecalbi. O principal objetivo é compreender como a liderança e a gestão da inovação influenciam a construção de vantagens competitivas. A investigação baseia-se em estudos de caso descritivos e exploratórios, com recolha de dados por entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Os resultados revelam que cada empresa adota estratégias distintas de inovação, moldadas pelas suas características setoriais. A Beiradinâmica foca-se na digitalização e personalização dos serviços, promovendo a fidelização de clientes no setor de mediação de seguros. A Granitos DF investe em tecnologia para otimização de processos e melhoria da qualidade, destacando-se na transformação industrial de rochas. Já a Mecalbi adota práticas de investigação e desenvolvimento altamente inovadoras, consolidando a sua posição no setor tecnológico global.

O estudo evidencia que a liderança desempenha um papel crucial na implementação de práticas inovadoras. Líderes visionários, que promovem uma cultura organizacional aberta à experimentação e aprendizagem contínua, são fundamentais para a adaptação ao mercado cada vez mais competitivo. Além disso, destaca-se a importância de superar barreiras como restrições financeiras e resistência à mudança, elementos críticos para o sucesso das estratégias de inovação.

Conclui-se que a integração da gestão da inovação às estratégias empresariais é essencial para o fortalecimento da competitividade. As empresas que conseguem alinhar práticas inovadoras às suas metas organizacionais não apenas sobrevivem em ambientes dinâmicos, mas também alcançam posições de destaque nos mercados em que atuam. Este estudo contribui para o entendimento das nuances setoriais e fornece recomendações práticas para organizações que procuram aprimorar a sua competitividade através da inovação.

Palavras chave

Gestão da Inovação, Competitividade Organizacional, Liderança Transformacional, Gestão Estratégica, Tecnologia.

Abstract

This dissertation examines the relationship between innovation management, leadership, and corporate competitiveness, exploring the practices adopted by three companies from different sectors: Beiradinâmica, Granitos DF, and Mecalbi. The primary objective is to understand how leadership and innovation management influence the building of competitive advantages. The research is based on descriptive and exploratory case studies, with data collection through semi-structured interviews and document analysis.

Results reveal that each company adopts distinct innovation strategies, shaped by their sectoral characteristics. Beiradinâmica focuses on the digitalization and personalization of services, promoting customer loyalty in the insurance brokerage sector. Granitos DF invests in technology for process optimization and quality improvement, standing out in the industrial transformation of rocks. Mecalbi, on the other hand, adopts highly innovative research and development practices, consolidating its position in the global technology sector.

The study highlights the crucial role of leadership in implementing innovative practices. Visionary leaders who promote an organizational culture open to experimentation and continuous learning are fundamental to adapting to an increasingly competitive market. Additionally, the importance of overcoming barriers such as financial constraints and resistance to change is emphasized, critical elements for the success of innovation strategies.

It is concluded that the integration of innovation management into corporate strategies is essential for strengthening competitiveness. Companies that manage to align innovative practices with their organizational goals not only survive in dynamic environments but also achieve prominent positions in their markets. This study contributes to the understanding of sectoral nuances and provides practical recommendations for organizations seeking to enhance their competitiveness through innovation.

Keywords

Innovation Management, Organizational Competitiveness, Transformational Leadership, Strategic Management, Technology.

Índice Geral

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Inovação	3
2.1.2. Ciclo de Inovação e Ciclo de Vida Empresarial	5
2.1.3. Fatores Influenciadores da Inovação.....	6
2.1.4. Papel da Tecnologia na Inovação	7
2.1.5. Desafios e Barreiras para a Inovação.....	9
2.2 Competitividade Empresarial: Estratégias, Recursos e Inovação	10
2.3 Liderança.....	12
2.3.1. <i>Liderança Transformacional</i>	13
3. Metodologia	16
3.1 Objetivo do estudo	16
3.2 Justificação do Método e Abordagem Qualitativa	16
3.3 Critérios de Seleção e Justificação das Diferenças Setoriais	17
3.4 Critérios de Seleção	18
3.5 Recolha e Análise de Dados	19
4. Estudos de Caso	21
4.1. Beira Dinâmica.....	21
4.2 Granitos DF.....	24
4.3 Mecalbi.....	27
5. Resultados e Discussão	31
5.1 Inovação e Competitividade nas Empresas Estudadas.....	31
5.1.1. <i>Inovação Incremental versus Radical</i>	32
5.1.2. <i>Liderança e Cultura Organizacional</i>	33
5.1.3. <i>Competitividade Empresarial</i>	34
5.2 Liderança como Fator Estrutural.....	35
5.3 Sustentabilidade como Diferencial Competitivo	36
5.4 Desafios e Oportunidades	37
6. Conclusão	38
7. Limitações e futuras linhas de investigação	40
8. Bibliografia	42
9. Anexos	45

Lista de tabelas

Tabela 1 - Comparação das Estratégias de Inovação	32
Tabela 2 - Tabela Comparativa das 3 empresas.....	33
Tabela 3 - Síntese do Estudo.....	39

1. Introdução

No cenário empresarial atual, a inovação tornou-se um pilar fundamental para a prosperidade e sobrevivência das organizações. À medida que as empresas procuram adaptar-se a um ambiente global cada vez mais competitivo e imprevisível, a gestão eficiente da inovação emerge como um componente essencial para garantir a relevância e a sustentabilidade no mercado. Neste estudo propõe-se explorar a relação entre a gestão da inovação e a competitividade empresarial, de forma a procurar quais as nuances, estratégias e desafios enfrentados pelas organizações na última década.

Ao longo dos últimos anos, diversas perspectivas têm contribuído para a compreensão aprofundada dessa ligação. Autores, como Tidd et al. (1997), destacam a inovação como um processo contínuo, essencial para permitir que as empresas se adaptem a mudanças rápidas e sustentem uma vantagem competitiva a longo prazo. A visão de McDonough et al (2008), sobre "inovação disruptiva" enfatiza a necessidade não apenas de inovações incrementais, mas também de preparação para rupturas paradigmáticas, que redefinem setores inteiros.

No âmbito da competitividade, as contribuições de Porter (2012), continuam a ser uma referência, tendo em conta que desenvolveu o modelo das cinco forças, que explora a ameaça dos produtos ou serviços substitutos, a ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, assim como o poder de negociação dos clientes.

A última década apoiou a convergência dessas ideias num ambiente de negócios moldado pela rápida evolução tecnológica e mudanças nas expectativas dos consumidores. Contribuições, como as de Chesbrough (2003), destacam a crescente relevância da inovação aberta e da cocriação. Simultaneamente, Teece (2018), sublinha a importância crítica da capacidade dinâmica na gestão eficaz da inovação para aprimorar a competitividade.

Nesse contexto dinâmico, esta dissertação pretende sintetizar as contribuições desses autores, mas também explorar de que forma as organizações podem integrar efetivamente a gestão da inovação nas suas estratégias, de modo a superar obstáculos, alcançando uma vantagem competitiva sustentável no cenário empresarial em constante transformação. A compreensão desses elementos é essencial para a formulação de estratégias empresariais que promovam não apenas a inovação, mas também a capacidade de se destacar em mercados cada vez mais desafiadores.

A metodologia adotada baseia-se em estudos de caso exploratórios e descritivos, através da análise de três empresas com o objetivo de compreender como as práticas de gestão da inovação influenciam a competitividade empresarial. A opção de uma abordagem exploratória foi escolhida para investigar os processos de inovação em diferentes contextos organizacionais, enquanto o caráter descritivo permitiu documentar estratégias e ações planeadas pelas empresas apresentadas. O estudo de

caso foi a técnica principal, possibilitando uma análise contextualizada das práticas de gestão de três organizações distintas. Através de entrevistas semiestruturadas e análise documental, procurou-se compreender como as estratégias de inovação são formuladas e aplicadas nas organizações, analisando o seu impacto na gestão da inovação e na competitividade empresarial.

Ambiciona-se também compreender os processos e metodologias utilizadas na formulação e implementação de estratégias de gestão da inovação nas empresas, assim como avaliar e quantificar o efeito da gestão da inovação na posição competitiva de uma empresa, levando em consideração diversos indicadores de desempenho e quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações ao implementar práticas de gestão da inovação.

Também será analisado como a colaboração com partes externas, pode impulsionar a inovação e a competitividade e de que forma a gestão da inovação pode ser alinhada à estratégia global da empresa para melhorar sua posição competitiva. Os pontos mencionados fornecem uma estrutura inicial para explorar o objeto de estudo, no entanto, podem ser ajustadas conforme o avanço da investigação e a análise dos dados.

A organização por capítulos segue uma estrutura sequencial para abordar o tema da gestão da inovação, liderança e competitividade empresarial. A introdução apresenta o contexto da investigação, os objetivos do estudo e a relevância do tema. No capítulo seguinte, é realizada uma revisão da literatura, onde são discutidos conceitos centrais, como inovação, competitividade e liderança, fundamentando teoricamente o estudo. Em seguida, na metodologia descreve-se a abordagem utilizada, os critérios de seleção das empresas e os métodos de recolha de dados, como entrevistas e análise documental. Posteriormente, os estudos de caso são apresentados, com uma descrição das três empresas, as suas práticas de inovação, liderança e competitividade. No capítulo de resultados e discussão, é feita uma comparação entre os casos e uma análise crítica dos dados de acordo com a literatura. Por último, a conclusão sintetiza os principais resultados, aponta limitações do estudo e propõe recomendações para um estudo futuro.

2. Revisão da Literatura

2.1 Inovação

A inovação é reconhecida como essencial para o desenvolvimento empresarial e o progresso económico. Segundo Lu et al. (2019), a assimilação de informação e conhecimento é fundamental para o ser humano criar novos produtos, serviços ou processos, sendo frequentemente descrita como o "motor da economia moderna". Contudo, o conceito de inovação varia conforme o contexto, e as suas definições refletem diferentes abordagens teóricas.

Schumpeter (1967), introduziu o conceito de "destruição criativa", salientando que as inovações substituem práticas e processos antigos, gerando ciclos económicos de crescimento. Empreendedores inovadores lideram estas mudanças, enquanto outros os seguem, fomentando novos investimentos e reduzindo o desemprego. Apesar de a adoção generalizada de inovações poder conduzir a um declínio económico temporário, este ciclo é revitalizado pelo surgimento de novas ideias, garantindo um crescimento económico contínuo.

Complementarmente, Rogers (1995), na sua obra *Difusão de Inovações*, descreve a inovação como um processo dinâmico que se dissemina pela sociedade. O autor define inovação como uma ideia, prática ou objeto percebido como novo pelos seus adotantes, sublinhando que a comunicação e a aceitação social são elementos fundamentais para a sua difusão.

Porter (1985), no contexto da estratégia competitiva, enfatiza que a inovação contínua em produtos, processos e práticas empresariais é indispensável para alcançar vantagens competitivas sustentáveis em mercados concorrenciais. Para Porter, a capacidade de inovar constitui um elemento crucial para a sustentabilidade e o sucesso das empresas.

Chesbrough (2003), contribui com o conceito de "inovação aberta", que realça a importância da colaboração externa. Neste modelo, as empresas ultrapassam as suas capacidades internas, procurando ideias e tecnologias externas, estabelecendo parcerias e promovendo a troca de conhecimento para alcançar avanços mais significativos. A inovação aberta destaca, assim, o valor da cooperação e da abertura como impulsionadores do progresso e do sucesso no mercado.

A inovação caracteriza-se, portanto, pela implementação de melhorias significativas ou de novas soluções em várias áreas, incluindo produtos, processos, marketing e organização interna. Costa e Reis (2013), identificam quatro tipos de inovação:

A inovação do produto foca-se na introdução de novos produtos ou serviços no mercado, ou em melhorias significativas nas características de produtos já existentes.

Estas melhorias podem envolver alterações nas especificações técnicas, na utilização de novos materiais ou componentes, na interface com o usuário ou em outras funções essenciais. Nesse sentido, este tipo de inovação não responde apenas às necessidades e expectativas dos consumidores, como também cria novas oportunidades de mercado, tal como demonstrado no estudo de Fittipaldi et al. (2017), sobre inovação em agentes redutores. No nosso quotidiano, é possível verificar a inovação em produtos de utilização diária, como dispositivos eletrónicos mais eficientes, softwares capazes de analisar dados mais complexos ou mesmo o crescimento da oferta de produtos sustentáveis.

Outra das inovações referidas por Costa e Reis (2013), é a inovação de processo. Esta diz respeito à implementação de novas formas de produzir, distribuir ou gerir operações, ou ainda à introdução de melhorias substanciais em processos existentes. Este tipo de inovação é essencial para a eficiência operacional, permitindo reduzir custos, melhorar a qualidade do produto ou serviço e aumentar a velocidade de resposta às exigências do mercado. Um exemplo comum inclui a automatização de linhas de produção ou a adoção de sistemas logísticos mais avançados, como a integração de inteligência artificial, ou CRMs na cadeia de abastecimento.

No domínio do marketing, a inovação ocorre quando são inovadoras novas estratégias que afetam significativamente o design do produto, os preços, os canais de distribuição ou as estratégias promocionais. Este tipo de inovação visa diferenciar a oferta da empresa no mercado, aumentando sua atratividade e visibilidade, nesse sentido, e tal como referido por Marin et al. (2018), a velocidade das mudanças económicas e digitais exige que as empresas repensem continuamente os seus negócios e a forma de comunicar quer nas suas relações com o consumidor final, quer com as suas relações business to business.

Por último, Costa e Reis (2013), referem a inovação organizacional como a introdução de novos métodos e práticas na gestão e estrutura interna da empresa. Estes métodos podem envolver alterações nos processos de tomada de decisão, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa. Por exemplo, o facto de cada vez mais empresas adotarem a transição para modelos de trabalho híbridos ou remotos, apoiados por ferramentas digitais, ou a implementação de estruturas horizontais de gestão para promover maior agilidade e inovação tal como referido no estudo de Vieira et al. (2021).

A implementação de inovações, independentemente de sua tipologia, traz benefícios significativos. No curto prazo, pode resultar em melhorias de eficiência e redução de custos. No médio e longo prazo, a inovação promove a criação de vantagem competitiva sustentável, maior fidelização de clientes, e adaptação contínua a mercados sonoros. Além disso, a capacidade de inovação é um reflexo da cultura organizacional, sendo muitas vezes associada a empresas que investem em formação, tecnologia e parcerias estratégicas (Frota, 2024).

2.1.2. Ciclo de Inovação e Ciclo de Vida Empresarial

Schumpeter (1967), introduziu o conceito de "destruição criativa", salientando que as inovações frequentemente substituem modelos de negócios existentes por abordagens disruptivas, impulsionando transformações económicas significativas. O autor destacou o papel central dos empreendedores na promoção dessas mudanças e no progresso económico.

Orr (2003), apresentou a ideia do "ponto de inflexão" na difusão de inovações, descrevendo como uma mudança pode propagar-se exponencialmente quando apoiada por líderes de opinião. Rogers (1995), no seu estudo sobre a difusão de inovações, explica que este processo segue um padrão em forma de S e identifica cinco categorias de adotantes: inovadores, primeiros adotantes, maioria inicial, maioria tardia e estagnados. Segundo Rogers (1995), o ponto de inflexão ocorre quando líderes de opinião adotam e promovem uma inovação, desencadeando uma rápida adesão em massa. O autor também sublinha a importância de adaptar as estratégias de difusão aos sistemas sociais, sejam estes heterofílicos ou homofílicos.

De acordo com Orr (2003), compreender e utilizar redes de difusão é essencial para induzir mudanças em escala sistémica. A eficácia da disseminação de inovações depende diretamente da influência exercida por líderes de opinião no momento adequado. Quando o apoio destes líderes é significativo, a adoção em larga escala torna-se inevitável. Este entendimento possibilita a formulação de estratégias mais eficazes para promover a aceitação de ideias, produtos ou mudanças sociais. Além disso, O autor salienta a necessidade de ajustar essas estratégias às especificidades dos sistemas sociais, maximizando o impacto das inovações.

No contexto atual, em que as redes de comunicação se tornam mais densas devido aos avanços tecnológicos, a aceleração dos processos de difusão destaca a importância estratégica de alavancar essas redes para impulsionar mudanças de grande alcance. Assim, a utilização eficaz de redes de difusão emerge como uma ferramenta indispensável para agentes de mudança que procuram moldar e acelerar transformações a nível sistémico.

Tidd et al. (1997), argumentam que a inovação segue um ciclo de vida com estágios cruciais, desde a identificação de oportunidades até à implementação. Cada fase exige atenção específica e estratégias adaptativas. A identificação de oportunidades implica a procura ativa por falhas no mercado e necessidades não satisfeitas, enquanto o desenvolvimento de conceitos transforma ideias inovadoras em soluções concretas.

Os autores destacam que a interdependência entre mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais pode resultar em implementações ineficazes, caso não sejam adequadamente integradas. Sinergias entre estas mudanças permitem que as organizações alcancem inovações mais sustentáveis e competitivas. Em linha com Schumpeter (1967), Tidd et al. (1997), defendem que parcerias com entidades

externas são essenciais para o desenvolvimento da inovação e para o fortalecimento da competitividade empresarial.

Adicionalmente, os autores enfatizam a necessidade de estratégias inovadoras e de uma gestão proativa da inovação. Esta abordagem incentiva a criatividade, a experimentação e a aceitação de riscos, permitindo às empresas antecipar mudanças de mercado e ajustar continuamente as suas estratégias de inovação, assegurando a relevância competitiva.

2.1.3. Fatores Influenciadores da Inovação

Dando continuidade à análise dos fatores que impulsionam a inovação, é essencial destacar a influência da cultura organizacional, da liderança e dos fatores externos, como políticas governamentais e regulamentações. Estes elementos complementam as abordagens teóricas discutidas por Schumpeter, Rogers e Tidd et al., ampliando a compreensão sobre os contextos e práticas que promovem a inovação.

Freeman (1997), argumenta que a cultura organizacional é crucial para fomentar a inovação. Organizações que promovem autonomia e toleram o fracasso criam ambientes mais propícios ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Quando os colaboradores têm liberdade para explorar novas abordagens, testar soluções e aprender com os erros sem receio de represálias severas, a criatividade e a predisposição para enfrentar desafios são significativamente ampliadas. Esta abordagem, destacada por Freeman, sublinha a importância de construir uma cultura organizacional que encoraje a experimentação e elimine o medo de falhar.

No mesmo contexto, Drucker (1987), salienta que a liderança desempenha um papel determinante no sucesso da inovação. Líderes eficazes não só reconhecem a importância da inovação, como também adotam práticas que valorizam a criatividade e o pensamento disruptivo. Uma liderança inovadora caracteriza-se por uma mentalidade aberta à mudança, disposta a correr riscos calculados e a promover um ambiente no qual as equipas se sintam motivadas e capacitadas para contribuir com novas ideias sem receio de críticas excessivas.

Além disso, Amabile & Kramer (2007), enfatizam o papel da motivação intrínseca na promoção da inovação. Funcionários que encontram propósito e autonomia nas suas funções são mais propensos a criar soluções criativas e a enfrentar desafios de forma proativa. Esta motivação está diretamente ligada à forma como a liderança e a cultura organizacional promovem um ambiente de trabalho que valoriza a aprendizagem contínua e o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Os fatores externos também desempenham um papel significativo. Políticas governamentais, regulamentações e o ambiente competitivo podem influenciar diretamente a capacidade de inovação das empresas. Hall et al. (2016), destacam que,

em períodos de crise financeira, o acesso limitado ao crédito dificulta investimentos em investigação e desenvolvimento, afetando a capacidade inovadora das organizações. Este contexto sublinha a importância de um financiamento adequado para sustentar atividades inovadoras.

Mazzucato (2011), amplia esta perspectiva ao destacar o papel do Estado como um facilitador da inovação. A autora argumenta que, muitas vezes, o Estado assume riscos que o setor privado evita, financiando projetos de longo prazo e promovendo agendas tecnológicas estratégicas. Além disso, o Estado contribui para a criação de infraestruturas tecnológicas e sociais, como redes de comunicação, educação e saúde, essenciais para a implementação de avanços tecnológicos.

Assim, ao integrar fatores internos, como a cultura organizacional e a liderança, com fatores externos, como políticas públicas e financiamento, é possível compreender melhor as condições que promovem a inovação. Esta visão holística reforça a relevância de criar ambientes internos propícios e políticas externas que apoiem o progresso tecnológico e organizacional.

2.1.4. Papel da Tecnologia na Inovação

No que respeita à análise das condições que promovem a inovação, é essencial aprofundar a compreensão sobre o papel transformador da tecnologia neste processo. Enquanto fatores como cultura organizacional e liderança criam uma base interna propícia, a tecnologia surge como um elemento catalisador que conecta os fatores internos às pressões externas do mercado. Este equilíbrio torna-se crucial para que as empresas se adaptem e prosperem em ambientes caracterizados pela constante mudança e competitividade.

Segundo Madrid-Guijarro et al., (2009), a falta de investimento em inovação tecnológica pode condenar as pequenas empresas à obsolescência, comprometendo a sua capacidade de acompanhar a evolução do mercado. Num contexto de globalização crescente e redução do ciclo de vida dos produtos, a tecnologia torna-se essencial para permitir respostas rápidas às novas exigências dos consumidores. Mais do que uma ferramenta de adaptação, a tecnologia emerge como um motor de transformação que capacita as empresas a moldarem o mercado, em vez de apenas reagirem às suas dinâmicas.

A relevância estratégica da tecnologia é amplificada em ecossistemas empresariais interligados, como destacado por Sahoo (2009). Nestes contextos, a tecnologia desempenha um papel integrador, ao facilitar a resolução de problemas específicos dos clientes e oferecer vantagens competitivas significativas. Contudo, o investimento em tecnologias de informação deve ser criterioso, de modo a garantir compatibilidade com produtos existentes, simplicidade de utilização e capacidade de atrair novos mercados. Esta abordagem reforça a necessidade de aliar a inovação tecnológica a uma

compreensão profunda das necessidades dos consumidores, maximizando os seus benefícios operacionais e estratégicos.

McDonough et al. (2008), vão além, ao sublinharem que, em mercados onde os fatores não relacionados com o preço desempenham um papel decisivo, a tecnologia é indispensável para alcançar a diferenciação. Empresas que investem em tecnologias avançadas conseguem não apenas melhorar a qualidade dos seus produtos, mas também destacar-se no mercado pela inovação e agilidade. Este posicionamento não só fortalece a competitividade empresarial, como também contribui para a construção de uma imagem de marca sólida e confiável, um ativo valioso no mercado global.

No âmbito do impacto económico-financeiro, Canh et al. (2019), sublinham que a inovação tecnológica está intrinsecamente ligada ao desempenho empresarial. Ao utilizarem a tecnologia de forma estratégica, as empresas não só aumentam a sua quota de mercado e rentabilidade, como também criam condições para a expansão em novos segmentos. Este ciclo virtuoso fomenta o crescimento sustentável, ao mesmo tempo que possibilita o desenvolvimento de outras áreas cruciais, como a formação e capacitação dos recursos humanos.

Apesar do potencial transformador da tecnologia, os desafios associados ao seu avanço continuam a ser significativos. Silva (2016), e Filho et al. (2020), identificam barreiras financeiras, culturais e infraestruturais como os principais obstáculos à implementação de soluções tecnológicas inovadoras. Estas incluem restrições financeiras, infraestruturas inadequadas e uma resistência cultural que frequentemente impede a aceitação de mudanças disruptivas. Além disso, a proteção insuficiente dos direitos de propriedade intelectual e a falta de incentivos fiscais continuam a desencorajar investimentos tecnológicos. Oliveira & Ribeiro (2019), defendem que políticas públicas direcionadas e incentivos fiscais podem ser determinantes para criar um ambiente mais favorável à inovação tecnológica.

Por outro lado, Filho et al. (2020), destacam a importância de uma mentalidade empresarial orientada para o futuro e de um ambiente que incentive a exploração tecnológica. Empresas que compreendem a urgência da inovação conseguem posicionar-se como líderes nos seus sectores, ao passo que as que não o fazem perdem oportunidades de crescimento e competitividade.

Desta forma, a tecnologia emerge como o eixo central da dinâmica de inovação, estabelecendo pontes entre os elementos internos das organizações, como a liderança e a cultura, e os fatores externos, como o ambiente regulatório e as mudanças de mercado. Esta integração não só fortalece a competitividade empresarial, como também cria condições para um progresso económico sustentável, consolidando o papel da tecnologia como um motor essencial da transformação organizacional.

2.1.5. Desafios e Barreiras para a Inovação

A inovação empresarial enfrenta frequentemente desafios significativos que podem limitar ou atrasar o progresso. Hadjimanolis (1999), refere-se a estes obstáculos como barreiras à inovação, que surgem de fatores internos e externos às organizações, dificultando a introdução de novas ideias e práticas. Compreender e categorizar estas barreiras é essencial para desenvolver estratégias eficazes que permitam superá-las, promovendo um ambiente empresarial mais adaptável e inovador.

Madrid-Guijarro et al. (2009), identificam as principais barreiras à inovação enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs), nomeadamente as condições do ambiente externo, a escassez de recursos humanos especializados, a aversão ao risco e as limitações financeiras. Regulamentações, dinâmicas económicas e mudanças nas condições de mercado frequentemente criam dificuldades adicionais à implementação de práticas inovadoras. Por outro lado, a ausência de competências específicas entre os colaboradores compromete a capacidade de inovar, sublinhando a necessidade de estratégias eficazes de atração e retenção de talentos. As restrições financeiras destacam-se como um obstáculo crítico, especialmente para as PMEs, devido aos custos substanciais associados à investigação e desenvolvimento e à adoção de novas tecnologias.

Adicionalmente, Segarra-Blasco et al. (2008), categorizam as barreiras à inovação em três tipos principais: barreiras de custo, barreiras de conhecimento e barreiras de mercado. As barreiras de custo incluem a perceção do elevado investimento necessário para inovar, frequentemente agravada pela falta de financiamento interno e externo. No que respeita às barreiras de conhecimento, a ausência de pessoal qualificado, a limitação no acesso a informação tecnológica e a dificuldade em estabelecer parcerias estratégicas são os principais constrangimentos. Já as barreiras de mercado refletem o domínio de grandes empresas incumbentes, a incerteza da procura e a resistência dos consumidores a produtos inovadores, fatores que podem desincentivar as empresas de investir em inovação.

No contexto português, Silva et al (2008), apontam que o tecido empresarial enfrenta desafios estruturais, como custos elevados, rigidez organizacional e falta de recursos humanos qualificados. Adicionalmente, a carência de informações sobre mercados e tendências tecnológicas compromete a tomada de decisões estratégicas. Outro fator relevante é a regulamentação governamental, que, apesar de necessária, muitas vezes impõe requisitos excessivos que dificultam a inovação, especialmente nas PMEs. Estes desafios sublinham a necessidade de políticas públicas eficazes que estimulem a inovação, oferecendo incentivos fiscais e financeiros que possam aliviar estes constrangimentos.

A nível internacional, Demirbas (2011), destaca que, na Turquia, a ausência de políticas públicas robustas de apoio à tecnologia e à investigação e desenvolvimento

constitui uma barreira significativa. O impacto da economia paralela e as dificuldades de acesso a financiamento adequado são fatores adicionais que dificultam o avanço tecnológico. Semelhantemente, Nečadová & Scholleová (2011), no contexto da República Checa, identificam desafios como o elevado custo da inovação, o longo período de retorno sobre o investimento e a resistência interna à mudança. Estes obstáculos são frequentemente exacerbados pela falta de infraestruturas adequadas e de especialistas qualificados.

Face a estas dificuldades, é fundamental adotar uma abordagem integrada que considere tanto os fatores internos quanto os externos. Incentivos governamentais, financiamento acessível, formação contínua de recursos humanos e melhorias infraestruturais são cruciais para criar um ambiente que promova a inovação. Além disso, uma mentalidade empresarial orientada para a inovação, que perceba estes desafios como oportunidades de crescimento, pode transformar barreiras em alavancas de progresso sustentável.

2.2 Competitividade Empresarial: Estratégias, Recursos e Inovação

A competitividade empresarial é amplamente discutida como um elemento essencial para a sustentabilidade e o sucesso organizacional. Kotler & Keller (2019), sublinham a importância da orientação para o mercado, destacando que as empresas devem alinhar-se às necessidades e expectativas dos consumidores. A criação de valor distintivo e a inovação emergem como fatores cruciais para alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Porter (1985), apresenta o modelo das "cinco forças" como uma ferramenta analítica que avalia o ambiente competitivo de uma indústria. Este modelo inclui:

- O poder de negociação dos compradores, que reflete a capacidade dos clientes de influenciar preços e condições.
- O poder de negociação dos fornecedores, que pode impactar custos e qualidade dos produtos.
- A ameaça de novos entrantes, que depende de barreiras como custos iniciais ou regulamentações.
- A ameaça de produtos substitutos, que considera alternativas disponíveis no mercado.
- A rivalidade entre concorrentes existentes, que avalia a intensidade da competição no setor.

Este enquadramento permite às organizações compreender o seu contexto competitivo, identificar oportunidades e delinear estratégias para fortalecer a sua posição no mercado.

A inovação desempenha um papel central na competitividade, podendo assumir formas incrementais ou radicais. A inovação incremental foca-se em melhorias graduais de produtos ou processos existentes, enquanto a inovação radical introduz transformações disruptivas e revolucionárias, redefinindo mercados inteiros (Silva, 2016). Cooper (1990), propõe o *stage-gate process* como um método eficaz para gerir ambos os tipos de inovação, assegurando flexibilidade e redução de riscos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Christensen (1997), alerta para o risco das empresas se concentrarem apenas em melhorias incrementais, negligenciando inovações disruptivas. Este equilíbrio entre a continuidade e a disrupção é essencial para garantir a relevância empresarial num ambiente de negócios em constante transformação.

A sustentabilidade também emerge como um fator estratégico para a competitividade empresarial. Olawumi & Chan (2018), destacam que práticas sustentáveis não apenas reduzem custos operacionais, mas também melhoram a reputação corporativa e a satisfação dos clientes. Em setores como o turismo, a sustentabilidade é ainda mais crítica, exigindo um equilíbrio entre o desenvolvimento económico e a proteção ambiental (Streimikiene et al. 2021).

No que respeita aos recursos, a Teoria da Dependência de Recursos (*Resource-Based View* - RBV) argumenta que a posse de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis (VRIN) é fundamental para alcançar vantagens competitivas sustentáveis (Barney et al., 2001). Para isso, as empresas devem identificar, desenvolver e gerir estrategicamente os seus recursos, transformando-os em capacidades organizacionais que promovam a competitividade.

A eficiência operacional é outro pilar da competitividade, sendo definida pela capacidade de realizar operações de forma económica e ágil. Empresas que conseguem otimizar processos, reduzir desperdícios e manter padrões elevados de qualidade garantem uma posição sólida no mercado (Porter, 1985). Paralelamente, a inovação nos modelos de negócios permite adaptar rapidamente as estratégias às mudanças do ambiente competitivo, criando vantagens duradouras (Kindström, 2010).

A competitividade empresarial é ainda influenciada por fatores externos, como políticas públicas, infraestrutura e inovação tecnológica. (Barney et al., 2001). Schwab & Sala-i-Martin (2017), destacam que economias com instituições robustas e elevados níveis de inovação criam condições favoráveis para que as empresas prosperem. Além disso, a eficiência dos mercados e a capacidade de adaptação às exigências dos consumidores são fatores determinantes para o sucesso empresarial.

A literatura recente sublinha que empresas que integram práticas inovadoras e sustentáveis, combinadas com uma gestão estratégica dos recursos, têm maior probabilidade de se destacar em mercados globais cada vez mais competitivos. Assim, os líderes empresariais devem adotar uma abordagem holística, considerando tanto os

fatores internos como o contexto económico e institucional que molda as suas operações.

2.3 Liderança

Hili et al. (2017), definem liderança como a habilidade de influenciar outras pessoas para que compreendam e concordem com o que precisa ser feito, e de orientá-las sobre como realizar essas tarefas de maneira eficaz. Isso inclui facilitar os esforços individuais e de grupos para alcançar objetivos comuns.

O autor coloca a liderança como um fator central que pode moldar o desempenho das instituições e melhorar a sua competitividade. Líderes eficazes são essenciais para alinhar os recursos da organização, especialmente o capital humano, com os objetivos estratégicos, criando um ambiente propício para a inovação, crescimento e adaptação. No entanto, o estudo também ressalta que a liderança precisa ser constantemente refinada para se manter relevante e eficaz na criação de vantagem competitiva sustentável.

O estudo realizado por Nduati (2024), investigou e verificou uma correlação significativa e positiva entre a comunicação estratégica e a competitividade. A análise indicou que a comunicação estratégica é um fator importante da competitividade, explicando 84,9% das variações na competitividade.

No entanto, o autor considera que os líderes que adotam estratégias eficazes de comunicação podem melhorar significativamente a sua competitividade. O estudo sugere que as equipas de gestão devem desenvolver abordagens viáveis de comunicação estratégica para sustentar essa vantagem competitiva.

A investigação aponta que a liderança estratégica é um dos principais fatores que afetam diretamente a competitividade das empresas. Os líderes que adotam estratégias de comunicação e gestão eficazes tendem a melhorar a capacidade competitiva das suas organizações, um dos aspetos mais destacados do estudo foi a comunicação estratégica (Rodrigues, 2014).

Empresas com líderes que se comunicam de forma clara e eficaz conseguem alinhar melhor as suas estratégias com as operações, resultando em maior competitividade. A comunicação eficiente garante que os colaboradores compreendam os objetivos da empresa, o que é essencial para um desempenho competitivo (Ramires, 2016).

Segundo Nduati (2024), a liderança estratégica também está relacionada à capacidade das empresas se adaptarem às mudanças no ambiente de negócios. Segundo o estudo, os líderes que conseguem ajustar as suas estratégias com rapidez e precisão aumentam a competitividade ao responderem melhor às mudanças tecnológicas e à procura dos consumidores.

De acordo com Hili et al. (2017), o líder desempenha um papel crucial no desenvolvimento da visão, missão e objetivos da instituição, e a sua capacidade de influenciar as pessoas e gerir mudanças é um fator essencial para obter vantagem competitiva. Através de uma liderança estratégica, as instituições conseguem se posicionar melhor no mercado e alcançar resultados superiores.

A liderança também é vista como um catalisador para a inovação, essencial para a sobrevivência e competitividade das organizações no longo prazo. Um líder eficaz promove uma cultura de inovação, estimulando a aprendizagem contínua e a adaptação a novas procuras do mercado (Rodrigues, 2014)

Araújo, M. & Armelin, D. (2024), defendem também que o líder é o responsável por desenvolver a visão de longo prazo da instituição, que estabelece onde ela deseja chegar no futuro, e definir a missão, que descreve o propósito e a razão de ser da organização. Esses elementos são fundamentais para dar um norte claro a todos os colaboradores e stakeholders, garantindo que as ações individuais estejam alinhadas aos objetivos estratégicos. Essa capacidade de unificar a organização em torno de uma meta comum é crucial para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva.

2.3.1. Liderança Transformacional

De acordo com Yangailo (2023), a liderança transformacional é um fator fundamental para impulsionar a vantagem competitiva. De acordo com o estudo, líderes transformacionais são capazes de inspirar e motivar os seus colaboradores para que desempenhem as suas funções com o máximo de eficácia e inovação. Esses líderes não só mobilizam as equipas em direção aos objetivos da organização, mas também incentivam a criatividade e o pensamento inovador, resultando numa vantagem competitiva no mercado.

Yangailo, (2023), destaca que inovações importantes desempenham um papel essencial na melhoria da qualidade e na competitividade, mas que é a liderança transformacional que permite um ambiente favorável para que essas inovações evoluam, ao motivar os colaboradores a serem criativos e a procurarem novas soluções para os desafios organizacionais. A investigação confirma que líderes transformacionais têm um impacto positivo sobre a capacidade de inovação das organizações, criando uma cultura que promove o desenvolvimento de novas ideias e processos. Inovar é visto como um dos principais mecanismos pelos quais as empresas se conseguem diferenciar e garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Swift (2022), abordada a relação entre a liderança transformacional e a qualidade dos resultados. Líderes transformacionais, ao promoverem a educação contínua, e o desenvolvimento dos colaboradores, garantem que os processos internos da organização sejam constantemente melhorados. Isso resulta em produtos e serviços de maior qualidade, o que é crucial para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

Yangailo (2023), afirma que a liderança transformacional é essencial para promover inovações e melhorar a qualidade, ambos cruciais para obter e sustentar uma vantagem competitiva. Ao investir em inovações importantes e resultados de qualidade, os líderes transformacionais conseguem garantir que as suas organizações se mantenham competitivas em ambientes de mercado altamente dinâmicos. Esses aspectos da liderança transformacional podem ser diretamente aplicados para melhorar o desempenho organizacional e manter uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Segundo Li (2022), a liderança transformacional, é caracterizada como um processo de mudança e transformação que enfatiza o desenvolvimento da motivação intrínseca e o potencial dos gestores. Distinguida da liderança transacional, que se concentra em trocas, a liderança transformacional procura abordar as necessidades e motivações dos gestores, promovendo níveis mais altos de moralidade e motivação. As dimensões centrais identificadas pelo autor são a influência, a motivação, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. Essas dimensões têm sido centrais nas investigações sobre liderança em várias disciplinas, adaptando-se ao contexto cultural e organizacional

Nesse sentido, a liderança transformacional segundo Li (2022), deve ainda incluir dimensões como construir uma visão compartilhada, fornecer estímulo intelectual e promover uma cultura organizacional produtiva, demonstrando desta forma, um forte impacto nos resultados organizacionais, crucial para adaptação a mudanças e visão de futuro.

Estes impactos são também comprovados por Saad Alessa (2021), que admite uma influência positiva nas instituições educacionais, melhorando o desempenho acadêmico, partilha de conhecimento, satisfação de funcionários, criatividade e responsabilidade social, além de impulsionar o compromisso e cidadania organizacional. No desempenho individual, a liderança transformacional aumenta a retenção de funcionários, reduz incertezas relativas a mudanças e promove inovação com efeitos transversais a diferentes níveis hierárquicos e contextos.

A capacidade de inspirar, motivar, capacitar e promover mudanças consolida a liderança transformacional como fator determinante para o sucesso organizacional atual. Esta abordagem enfatiza a visão compartilhada e o desenvolvimento individual, alinhando objetivos pessoais e organizacionais. Líderes transformacionais inspiram confiança e lealdade, criando um ambiente propício à inovação e à resolução criativa de problemas. A comunicação eficaz e a consideração individualizada são características centrais, fomentando o crescimento e o desenvolvimento dos trabalhadores. Desta forma, a liderança transformacional não apenas melhora o desempenho presente, mas também prepara as organizações para os desafios futuros. (Saad Alessa, 2021).

Também autores como Garad et al. (2022), defendem que a liderança transformacional tem um impacto positivo na melhoria do desempenho dos funcionários e na eficiência organizacional, demonstrando que líderes com características transformacionais de influência positiva, motivação inspiradora e consideração individual fomentam habilidades criativas nos seus trabalhadores e contribuem significativamente para o desenvolvimento das suas capacidades, o que, por sua vez, aumenta a eficiência da organização.

Haoyan et al. (2023), admitem que a influência da liderança transformacional, no compromisso organizacional melhora o ambiente de trabalho, aumentando a retenção. Os autores, à semelhança de Saad Alessa (2021), também defendem que a liderança transformacional, com as suas quatro componentes, influência, motivação, consideração individualizada e estimulação intelectual, promove melhores resultados de trabalho.

Ravet-Brown et al. (2024), definem liderança transformacional enquanto estilo de liderança dentro do contexto mais abrangente das teorias de liderança, e explora a sua relação com a liderança empreendedora. A liderança transformacional surge neste modelo como o estilo mais dinâmico e eficaz, diferente da liderança carismática, e assenta em quatro pilares fundamentais: a Influência Idealizada, onde o líder serve de modelo inspirador; a Motivação Inspiradora, focada na comunicação de uma visão mobilizadora; a Estimulação Intelectual, que promove o pensamento crítico e a inovação; e a Consideração Individualizada, que valoriza o apoio personalizado a cada membro da equipa. A aplicação destas dimensões tem demonstrado resultados positivos em diversos contextos. Um aspeto centrais defendidos por Ravet-Brown et al. (2024), é a ligação entre Liderança Transformacional e Liderança Empreendedora, argumentando que a Liderança Transformacional é frequentemente aplicada no âmbito do empreendedorismo, influenciando as medidas da Liderança Empreendedora, sendo nesse sentido, um pilar da ciência da liderança, com forte validade e impacto.

3. Metodologia

3.1 Objetivo do estudo

O objetivo principal deste estudo consiste em compreender como a liderança e a gestão da inovação influenciam a construção de vantagens competitivas em três empresas de sectores distintos.

A investigação pretende identificar de que forma a liderança e a gestão estratégica da inovação contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis no mercado, analisando as semelhanças e diferenças nas práticas adotadas pelas empresas em análise. Nesse âmbito, procura-se explorar as práticas de liderança e de gestão da inovação em cada empresa, avaliando o seu impacto na competitividade, identificar as barreiras e os desafios enfrentados na implementação de inovações, avaliar a relação entre a liderança organizacional e o desempenho competitivo, com enfoque na inovação como elemento central, e comparar os resultados obtidos em diferentes sectores, identificando padrões generalizáveis ou específicos de cada contexto.

A metodologia adotada baseia-se numa abordagem qualitativa, centrada em estudos de caso de três empresas pertencentes a sectores distintos. A recolha de dados incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

3.2 Justificação do Método e Abordagem Qualitativa

A abordagem qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de explorar questões complexas e contextuais, permitindo uma análise aprofundada das práticas de gestão da inovação, liderança e competitividade empresarial. Este método é particularmente adequado para estudos que investigam fenómenos interativos e multifacetados que não podem ser facilmente quantificados (Swift, 2022).

O estudo de caso foi selecionado como estratégia metodológica principal, pois permite compreender como práticas específicas de gestão de inovação são aplicadas e adaptadas em diferentes organizações. Estudos como o de Vosgerau & Anna (2017), destacam a utilidade do estudo de caso para explorar fenómenos em profundidade, integrando contextos organizacionais, setoriais e culturais.

A triangulação de dados fortaleceu a robustez metodológica, combinando entrevistas semiestruturadas com análise documental. As entrevistas permitiram captar perceções ricas e detalhadas dos gestores, enquanto a análise de documentos, como organogramas e relatórios de gestão, forneceu evidências adicionais para validar os dados recolhidos.

3.3 Critérios de Seleção e Justificação das Diferenças Setoriais

A formulação das questões foi sustentada por estudos como Shiriaev e Vinogradova (2015), que destacam a importância da liderança e da gestão estratégica na promoção da inovação. Assim, as perguntas das entrevistas foram desenvolvidas com base em critérios metodológicos, garantindo o alinhamento com os objetivos do estudo. Cada questão foi delineada para assegurar validade de conteúdo, abordando tópicos essenciais para os objetivos do estudo, e validade externa, permitindo comparações e identificação de padrões generalizáveis entre os casos analisados.

As questões foram organizadas em blocos temáticos — Gestão da Inovação, Liderança, Competitividade Empresarial e Resultados — o que garantiu uma abordagem sistemática e facilitou a comparabilidade entre as empresas analisadas. No bloco dedicado à gestão da inovação (Perguntas 1-6), explorou-se como as empresas definem, implementam, promovem e priorizam a inovação, identificando ainda os principais desafios enfrentados. Este bloco foi essencial para compreender as práticas de gestão da inovação em diferentes sectores.

Já no bloco da liderança (Perguntas 7-11), as questões focaram-se no papel da liderança no apoio à inovação, no trabalho em equipa e na gestão de erros, avaliando como esses fatores impactam o desempenho competitivo das empresas.

No que respeita à competitividade empresarial (Perguntas 12-16), as perguntas analisaram como as empresas avaliam a sua posição no mercado, monitoram tendências e implementam estratégias competitivas, conectando-se ao objetivo de identificar fatores que geram vantagens sustentáveis.

Por fim, o bloco de resultados e impacto (Perguntas 17-21) procurou avaliar os resultados concretos das iniciativas de inovação, ligando-os ao sucesso organizacional e aos planos futuros.

O formato semiestruturado das entrevistas assegurou flexibilidade exploratória, permitindo a emergência de novos temas relevantes durante as conversas. Por exemplo, a pergunta "Como a empresa lida com o erro e o fracasso no contexto da inovação?" possibilitou a obtenção de percepções específicas de cada organização. Além disso, as perguntas foram adaptadas às características setoriais das empresas, respeitando a relevância contextual. Por exemplo, no sector dos serviços, deu-se maior foco ao atendimento ao cliente e à personalização, enquanto na indústria tradicional a ênfase recaiu sobre a eficiência produtiva e a automação, e no sector tecnológico exploraram-se tendências e inovações disruptivas.

A abordagem metodológica garantiu a recolha de dados ricos e detalhados, que foram posteriormente triangulados com documentos organizacionais, assegurando rigor científico nas análises. Este processo permitiu análises fundamentadas sobre o

impacto da liderança e da inovação na competitividade empresarial, gerando insights relevantes para a identificação de padrões e práticas generalizáveis.

3.4 Critérios de Seleção

A seleção das empresas Beiradinâmica, Granitos DF e Mecalbi teve como objetivo assegurar uma análise comparativa abrangente e representativa de diferentes sectores, dimensões organizacionais e contextos competitivos. Esses critérios incluem a relevância setorial, a dimensão empresarial e o contexto competitivo em que as empresas operam, permitindo compreender as distintas realidades empresariais e os desafios específicos no contexto da inovação.

No que concerne à relevância setorial, as empresas foram escolhidas pela sua capacidade de representar sectores com características distintas e bem definidas, que influenciam diretamente as suas práticas de inovação. A Beiradinâmica, que atua no sector dos serviços, foi selecionada devido ao seu foco na digitalização e na personalização do atendimento ao cliente, elementos essenciais para a inovação neste contexto.

A Granitos DF, representante do sector da indústria tradicional, foi escolhida pelo seu compromisso com a automação e a sustentabilidade nos processos produtivos, refletindo os desafios de inovação num sector tradicional.

Por sua vez, a Mecalbi, inserida no sector tecnológico, foi incluída pelo seu forte foco em inovação disruptiva e em investigação e desenvolvimento (P&D), características fundamentais para a sua competitividade num ambiente altamente dinâmico.

A dimensão das empresas também foi um importante para garantir diversidade na análise. A Beiradinâmica e a Granitos DF são pequenas empresas com poucos colaboradores, permitindo investigar os desafios e oportunidades de inovação em microempresas. Já a Mecalbi, de médio porte e com atuação internacional, proporciona uma perspetiva sobre como empresas com maior escala e alcance global gerem as suas iniciativas de inovação.

O contexto competitivo foi outro fator central na seleção. A Beiradinâmica opera num mercado de serviços financeiros altamente regulado, onde a inovação é essencial para responder às exigências do mercado e às regulamentações rigorosas. A Granitos DF enfrenta desafios competitivos num sector tradicional que requer soluções inovadoras para questões como eficiência produtiva e sustentabilidade. Por outro lado, a Mecalbi atua num ambiente global e altamente dinâmico, onde a capacidade de adaptação e a constante inovação são imprescindíveis para manter a competitividade.

Adicionalmente, a proximidade geográfica das empresas, localizadas em Castelo Branco, foi um critério prático relevante, facilitando o acesso aos dados e às entrevistas presenciais. Todas as empresas demonstraram disponibilidade para partilhar

documentos internos, como manuais de procedimentos e relatórios de gestão, essenciais para uma análise aprofundada e fundamentada. Este acesso facilitou a triangulação dos dados recolhidos nas entrevistas com fontes documentais, contribuindo para o rigor metodológico do estudo.

A seleção dessas empresas permitiu uma análise comparativa e detalhada, oferecendo um panorama abrangente sobre como diferentes fatores setoriais, dimensionais e competitivos influenciam as práticas de inovação. Essa abordagem proporciona assim insights para compreender os mecanismos de adaptação e desenvolvimento empresarial em distintos contextos económicos e industriais.

3.5 Recolha e Análise de Dados

Os perfis dos entrevistados e a duração das entrevistas foram definidos para garantir a recolha de informações detalhadas e relevantes, alinhadas aos objetivos do estudo. Para cada empresa, os entrevistados foram escolhidos com base na sua posição de liderança e no envolvimento direto com as práticas organizacionais e estratégias de inovação, assegurando um conhecimento aprofundado das dinâmicas internas das empresas.

Na Beiradinâmica, o entrevistado foi o gerente da empresa, responsável pelas decisões estratégicas e operacionais, incluindo a implementação de processos inovadores no atendimento ao cliente. Na Granitos DF, o sócio-gerente, que também exerce a função de gestor comercial, foi selecionado por liderar as iniciativas de inovação relacionadas com a automação dos processos produtivos e as políticas de sustentabilidade. Já na Mecalbi, os entrevistados foram gerentes de departamentos técnicos e estratégicos, cuja experiência abrange desde o desenvolvimento de produtos mecatrónicos até à gestão de projetos de inovação em mercados globais. A seleção desses perfis assegurou a obtenção de uma visão abrangente e especializada sobre as práticas de inovação e liderança em cada organização.

As entrevistas, realizadas presencialmente nas instalações das empresas, tiveram uma duração média de duas horas. Este formato permitiu uma interação direta com os entrevistados, favorecendo um diálogo aberto e exploratório. O tempo dedicado às entrevistas variou conforme o nível de detalhe das respostas e a exploração de temas emergentes, garantindo que todos os aspetos relevantes fossem devidamente abordados. Além disso, o formato presencial facilitou o esclarecimento imediato de dúvidas e a obtenção de informações complementares, contribuindo para a recolha de dados ricos e precisos.

O formato semiestruturado das entrevistas possibilitou uma combinação entre uma estrutura organizada, essencial para garantir a comparabilidade entre os casos estudados, e a flexibilidade necessária para aprofundar temas específicos ou

emergentes que surgiram durante as conversas. Esta abordagem permitiu explorar não apenas os tópicos previamente definidos, como gestão da inovação, liderança e competitividade empresarial, mas também aspetos únicos de cada empresa, proporcionando uma compreensão mais profunda e contextualizada das suas realidades organizacionais.

A análise documental foi uma componente essencial do estudo, complementando os dados obtidos nas entrevistas e permitindo uma triangulação rigorosa das informações recolhidas. Os documentos analisados foram selecionados de acordo com a sua relevância para os objetivos do estudo, garantindo que proporcionassem uma visão detalhada das práticas organizacionais e estratégias de inovação de cada empresa.

Na Beiradinâmica, os documentos analisados incluíram manuais de procedimentos internos, que detalham políticas de atendimento ao cliente e processos operacionais, e relatórios financeiros que evidenciam o impacto de iniciativas de digitalização e personalização nos resultados da empresa. Além disso, foram avaliados materiais de formação destinados aos colaboradores, com foco na utilização de novas plataformas digitais e em estratégias de melhoria contínua, o que permitiu compreender como a inovação é incorporada na cultura organizacional.

Na Granitos DF, a análise documental abrangeu planos de produção, que descrevem os métodos adotados para a automação dos processos e a integração de práticas sustentáveis, assim como relatórios relacionados às políticas ambientais da empresa. Foram ainda analisados registos de aquisição de equipamentos tecnológicos, que destacam a modernização das operações industriais, e documentos sobre a relação com fornecedores, evidenciando parcerias estratégicas para a introdução de inovações no sector da transformação de rochas.

Na Mecalbi, os documentos analisados incluíram manuais operacionais com diretrizes técnicas para o desenvolvimento de produtos mecatrónicos, relatórios de participação em feiras internacionais e planos de formação de colaboradores, que revelam como a empresa se mantém atualizada com as tendências globais em inovação tecnológica. Também foram examinados relatórios estratégicos que detalham os investimentos em investigação e desenvolvimento (P&D) e os resultados alcançados no âmbito da expansão internacional.

A análise desses documentos permitiu aprofundar o entendimento das práticas organizacionais e validar as informações recolhidas nas entrevistas, assegurando rigor e consistência nas interpretações. Este processo também proporcionou insights sobre as políticas internas de inovação, os desafios enfrentados pelas empresas e as estratégias adotadas para garantir a competitividade em diferentes sectores. Ao combinar os dados das entrevistas e da análise documental, foi possível construir uma visão abrangente e fundamentada das práticas de inovação e liderança nas organizações estudadas, reforçando a fiabilidade dos resultados do estudo.

4. Estudos de Caso

4.1. Beira Dinâmica

A Beira Dinâmica Mediação de Seguros Unipessoal, Lda., é uma empresa sediada na Estrada do Montalvão, N.º 67, R/C, Loja 2, 6000-050 Castelo Branco, com o NIF 515 880 400 e um capital social de 5.000 ,00€. Atuando no setor da mediação de seguros, está devidamente registado na ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, sob a categoria de Agente de Seguros, com o número 420562456/3. A empresa possui autorização para operar nos ramos Vida e Não Vida, conforme é possível verificar no site oficial da ASF (www.asf.com.pt). A estrutura organizacional da Beira Dinâmica é simples, com uma liderança centralizada em Fábio Nunes e com 4 funcionários.

A missão da Beira Dinâmica é estabelecer uma relação de confiança e acompanhamento técnico no âmbito da mediação de seguros. A empresa tem como prioridade a procura constante de soluções que combinem a melhor relação qualidade/preço, mantendo um elevado nível de profissionalismo para servir os seus clientes e parceiros de forma exemplar. A visão da empresa assenta na ambição de ser reconhecida como uma referência na mediação de seguros na região centro de Portugal.

Com foco na excelência dos serviços prestados, procurando superar continuamente as expectativas dos seus clientes, mantendo elevados padrões de satisfação e fidelidade. Os valores que regulam a atividade da empresa são claros e incluem a proteção, que representa o objetivo primordial de oferecer segurança e abrigo aos clientes, o dinamismo, que reflete a capacidade de se adaptar às mudanças constantes nas necessidades dos clientes e no mercado, oferecendo produtos inovadores e competitivos, e a alternativa, que é essencial para garantir a confiança nas soluções apresentadas, sendo este um pilar fundamental da atividade

A Beira Dinâmica disponibiliza uma ampla gama de soluções de seguros, projetadas para atender às necessidades específicas de clientes particulares e empresariais, garantindo que ninguém se sinta desprotegido. Entre os seguros para particulares destacam-se os de acidentes pessoais, animais domésticos, automóvel, caça e pesca, embarcações de recreio, habitação multirriscos, saúde, viagem, vida e saúde dentária. Para empresas, a oferta inclui seguros de acidentes pessoais, acidentes de trabalho, automóveis, crédito, risco cibernético, mercadorias, multirriscos, responsabilidade civil, saúde e vida. A oferta abrangente da Beira Dinâmica visa responder de forma eficiente aos critérios de um mercado em constante evolução, garantindo proteção completa e competitiva tanto para indivíduos quanto para empresas. Com uma atuação pautada pela confiança, renovação e inovação, a Beira Dinâmica Mediação de Seguros

Unipessoal, Lda., posiciona-se como um parceiro essencial na proteção de patrimónios e na gestão de riscos, consolidando o seu lugar no setor.

4.1.1. Práticas de Inovação

A gestão da inovação na Beira Dinâmica assenta numa visão abrangente e estratégica, reconhecendo a inovação como a implementação de novas ideias, produtos, serviços ou processos que promovam melhorias significativas ou criem valor para a empresa e para os seus clientes. Esta abordagem abrange desde a melhoria contínua de produtos e serviços existentes ao desenvolvimento de soluções inovadoras, à adoção de tecnologias emergentes e à otimização de processos internos. A inovação é, assim, vista como um fator essencial para a diferenciação competitiva e sustentável

Deste modo, com base em documentos internos da empresa, verifica-se que são implementados processos de inovação, destacando a sua importância na entrega de serviços diferenciadores, práticos e que proporcionam valor aos clientes. Os principais objetivos ao investir em inovação incluem a criação de soluções que vão além das expectativas dos clientes, proporcionando uma vantagem distintiva no mercado. Para promover a inovação no âmbito da organização, a Beira Dinâmica adota estratégias que fomentam o desenvolvimento de competências dos colaboradores como também criam um ambiente propício à criatividade.

4.1.2. Liderança

A liderança desempenha um papel central na Beira Dinâmica, sendo composta por um único líder que assume a responsabilidade estratégica e operacional da empresa. A estrutura organizacional da empresa é composta por dois administrativos, um gestor de sinistros e um comercial, configurando uma equipa compacta, mas funcional e homologada com as necessidades do mercado. A liderança adota uma abordagem voltada à inovação e à competitividade, mantendo um vínculo com as dinâmicas de mercado e o contexto interno da empresa. Este alinhamento permite identificar e responder com eficácia às necessidades tanto da organização quanto dos colaboradores. Para atingir este objetivo, são apresentados alguns fatores essenciais, nomeadamente a visão, o desenvolvimento de talentos, as parcerias estratégicas, o foco e a comunicação. Estes elementos constituem os pilares fundamentais que orientam a liderança e são transmitidos às equipas como diretrizes para o seu trabalho

A colaboração e o trabalho em equipa são incentivados por meio de estratégias concretas, como atividades de *team building*, mecanismos de partilha, sistemas de remuneração atrativos e, acima de tudo, pela humanização das relações de trabalho.

Este último aspeto reflete o compromisso da empresa com a valorização das pessoas, confirmando a importância de um ambiente de trabalho empático e motivador para fomentar a inovação e a coesão da equipa. Além disso, a liderança adota uma abordagem construtiva em relação ao erro e ao fracasso, compreendendo que estas situações fazem parte do processo de inovação e crescimento. A resposta a estas adversidades envolve uma análise cuidadosa das falhas, a identificação de áreas de melhoria e a implementação de processos de mentoria, garantindo que os colaboradores sejam apoiados e orientados no desenvolvimento das suas competências. Reconhece-se, assim, que o conhecimento, a vontade e a disponibilidade de variação entre os indivíduos, e que cabe à liderança gerir essas diferenças de forma sensível e estratégica, promovendo uma cultura de aprendizagem.

4.1.3. Competitividade

A competitividade da Beira Dinâmica é reforçada pela oferta de uma ampla gama de produtos de seguros, tanto para particulares quanto para empresas, como seguros de vida, saúde, responsabilidade civil, automóveis, entre outros. A personalização das soluções e o compromisso com a credibilidade e a proteção dos clientes tornam a empresa diferenciada no mercado, destacando-se como uma referência na região centro de Portugal.

Outro diferencial significativo é a gestão interna de sinistros que a empresa detém, tendo em conta, que garante um acompanhamento eficaz e profissional, consolidando a confiança e a satisfação dos seus clientes. Para se manter competitiva, a empresa monitora as tendências e mudanças do mercado por meio de uma análise constante e de um esforço contínuo de leitura e investigação, com especial atenção à evolução tecnológica e ao impacto que isso pode gerar nas organizações, tanto de forma positiva

As estratégias de melhoria contínua da competitividade incluem a aposta em tecnologia e softwares mais recentes, assim como, o investimento na presença digital e a participação em eventos locais. Estas iniciativas são complementadas por investimentos em plataformas de gestão que permitem uma análise rigorosa e o monitoramento dos indicadores do dia a dia, promovendo uma tomada de decisão mais informada e ágil. A inovação é, portanto, reconhecida como uma força motriz para os resultados alcançados pela empresa, traduzida em alternativa, visibilidade e notoriedade.

Podemos assim, concluir que a relação entre liderança, competitividade e inovação é vista como essencial, sendo a Beira Dinâmica um exemplo claro dessa correlação. A inovação, segundo o líder da empresa, é um fator crucial para resolver um dos maiores desafios nas organizações: a motivação dos colaboradores. Fábio Nunes afirma que, empresas inovadoras e competitivas, com visão de liderança, são mais felizes e produtivas, o que resulta diretamente no seu sucesso. Salienta ainda que a inovação e

a competitividade só se tornam efetivas quando as pessoas são valorizadas. Para alcançar uma organização sólida e competitiva, é fundamental investir nos colaboradores, proporcionando formação, reconhecimento, remuneração adequada e feedback contínuo. Esta abordagem no capital humano demonstra o compromisso da Beira Dinâmica em construir uma cultura organizacional que não apenas promove a inovação, mas também reflete os valores de respeito e cuidado com as pessoas que compõem a organização.

4.2 Granitos DF

Os GRANITOS DF - Duarte & Fazenda dedicam-se à atividade de exploração, manipulação, transformação e venda de produtos em granito, mármore e outros derivados dos mesmos, tem sede social na E.N. 240 - Regato Pincel, 6005-150 Escalos de Baixo, Castelo Branco, NIF 501208321, capital social de 100.000,00€, é uma sociedade por quotas com CAE 23701 - Artigos de mármore e de rochas similares. A empresa foi criada por dois sócios, Duarte e Fazenda, e passou em 1984 para a propriedade de Armindo Neves Courela e Maria de Lurdes Duarte Serrano Neves Courela. Desde então, a empresa tem crescido significativamente em termos de instalações e qualificação dos recursos humanos, mantendo um foco em qualidade e inovação tecnológica para atender às procuras do mercado.

A liderança da Granitos DF está atualmente a cargo de Armindo Neves Courela e Maria de Lurdes Duarte Serrano Neves Courela. A empresa possui uma estrutura que combina crescimento constante com a inovação tecnológica, além de um compromisso com a qualificação contínua da sua equipa, o que lhe permite enfrentar um mercado altamente competitivo.

A empresa investe continuamente em tecnologia de ponta, o que lhe permite oferecer produtos e serviços de alta qualidade, com precisão e eficiência. Destaca-se no mercado por diversos fatores: uma empresa familiar com mais de 40 anos, a qualidade de seus produtos graças ao uso de materiais selecionados e à aplicação de processos rigorosos de produção, a ampla gama de produtos que oferece, desde elementos para obras públicas até soluções personalizadas para projetos residenciais e comerciais, sua capacidade de personalizar seus produtos, adaptando-os às necessidades e preferências de cada cliente, e o seu compromisso com a sustentabilidade, utilizando materiais naturais e procurando soluções que minimizem o impacto ambiental.

Com uma vasta área de atuação em diversos segmentos do mercado, incluindo obras públicas, equipamento urbano, obras particulares, produção de colunas e torneados, fabricação de bancadas, fornecimento de revestimentos e pavimentos, criação de esculturas e desenvolvimento de projetos funerários.

Os documentos internos da empresa demonstram uma visão voltada para o futuro, a Granitos DF quer continuar a crescer e a consolidar-se como uma referência no mercado das rochas, o investimento em novas tecnologias, permite desenvolver produtos inovadores e expandir a sua atuação, sempre com o objetivo de atender às procuras de um mercado cada vez mais exigente e sofisticado.

A Granitos DF é uma empresa sólida e bem estabelecida, com um histórico de sucesso e um portfólio diversificado de produtos e serviços, atendendo a diferentes segmentos do mercado.

4.2.1. Práticas de Inovação

A Granitos DF investe constantemente em novos métodos e equipamentos de ponta para o tratamento e manipulação de pedra, visando sempre a perfeição e a eficácia nos seus resultados. A utilização de tecnologia recente permite à empresa aumentar a capacidade de produção e melhorar a qualidade dos acabamentos, especialmente em obras públicas e equipamentos urbanos.

Nesse sentido, a empresa demonstra um entendimento sólido e prático do conceito de inovação, vinculando-o diretamente à melhoria contínua dos seus processos produtivos. A empresa demonstra compromisso com a inovação, procurando constantemente soluções para otimizar a produção e aumentar a qualidade de seus produtos.

A análise revela que a Granitos DF adota uma abordagem prática e pragmática para a inovação, focando-se em melhorias concretas que gerem resultados tangíveis para a empresa e para os seus trabalhadores. Também é possível concluir através da entrevista realizada que a empresa demonstra estar atenta ao mercado, e atualizada das novas tendências e métodos de trabalho, participando em feiras e mercados do sector nacional e internacional com o objetivo de se adaptar e acompanhar as alterações do mercado.

É visto como um desafio o equilíbrio entre a oferta e a procura, tendo em conta a necessidade de ajustar a produção às mudanças do mercado. Além disso, embora a empresa invista em inovação baseando em tecnologias e melhores máquinas de produção, seria interessante aprofundar a cultura de inovação interpessoal, estimulando a participação de todos os colaboradores na criação de ideias e na implementação de novas soluções.

4.2.2. Liderança

A Granitos DF, tem uma liderança focada no sócio gerente, Armindo Courela, apresenta um perfil de empresa ágil e competitiva em sua região. A liderança demonstra um forte alinhamento com os objetivos da empresa, priorizando a inovação e a qualidade dos produtos. A cultura organizacional, por sua vez, valoriza a colaboração entre os 7 funcionários com formação contínua, criando um ambiente propício para a inovação.

A empresa demonstra uma clara compreensão da importância da inovação para a sua competitividade, investindo em equipamentos modernos e na qualificação dos seus colaboradores. Essa postura proativa, aliada à qualidade dos produtos e ao foco no cliente, tem permitido à Granitos DF se destacar-se no mercado.

A análise revela alguns pontos fortes da empresa, como a cultura de formação, a qualidade dos produtos e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. No entanto, também identificamos que por se tratar de uma empresa familiar, a liderança e as decisões são tomadas pelo sócio gerente.

4.2.3. Competitividade

A Granitos DF destaca-se pela diversidade de produtos oferecidos, que incluem desde obras públicas até mobiliário urbano, bancadas de cozinha, pavimentos, esculturas e arte fúnebre. A empresa combina a utilização de materiais de alta qualidade com rigorosos padrões de acabamento, oferecendo produtos personalizados para atender às necessidades de clientes particulares e de grandes projetos públicos. Sua capacidade de inovação e adaptação ao mercado, aliada à forte ligação à tradição do uso do granito, fortalece sua posição competitiva.

A Granitos DF demonstra uma clara compreensão da sua posição competitiva no mercado, posicionando-se como líder na sua região. Essa posição de destaque é resultado de uma série de fatores que a diferenciam dos seus concorrentes. Armindo Courela, destaca a inovação como um dos principais pilares de sua competitividade ao investir em equipamentos modernos e mão de obra qualificada, conseguindo oferecer produtos de alta qualidade e com maior rapidez, atendendo às procuras do mercado de forma eficiente. Além disso, a empresa demonstra uma capacidade de resposta rápida e flexível, adaptando-se às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes.

A Granitos DF também demonstra um forte foco no cliente, com a capacidade de estreitar o relacionamento com seus clientes e fornecedores. Essa estratégia contribui para a sua eficácia e rentabilidade, permitindo que a empresa identifique novas oportunidades de negócio e se antecipe às necessidades do mercado. Para manter e aumentar sua competitividade, a empresa adota diversas estratégias como o estudo

constante do mercado, o investimento em equipamentos polivalentes de otimização da produção.

Os investimentos em inovação, qualidade e no relacionamento com os clientes, permitem que a empresa mantenha a sua posição de liderança, assim como alcançar novos patamares de crescimento.

4.3 Mecalbi

A Mecalbi situa-se em Castelo Branco, Portugal, tendo como sede institucional e instalações de desenvolvimento e produção a Zona Industrial de Castelo Branco, Rua G, lote P3C, 6000-459 Castelo Branco.

Além do local supracitado, a Mecalbi possui duas filiais no estrangeiro, nomeadamente: Uma filial nos Estados Unidos, que tem como objetivo servir de plataforma logística, designada por Mecalbi USA, LLC e situada em: 9100 Mayflower Ave. Suite H, El Paso, TX 79925, USA. Assim como uma filial no México, designada por Mecalbi MX, que tem como objetivo providenciar apoio comercial ao mercado norte-americano e situada em: Avenida Reforma, #3131 – 5C, Colonia Reforma, CP. 32380 Cd. Juarez – Chihuahua, México

A Mecalbi Engineering Solutions, Unipessoal, Lda., foi fundada em 2006. A estrutura e o posicionamento no mercado da Mecalbi resultam diretamente da experiência acumulada do seu fundador, Jorge Amaral, na indústria automóvel. Ao longo da sua história até à data, a Mecalbi tem investido em mão de obra altamente especializada, tecnologia de ponta, melhoria contínua, mas acima de tudo em colocar todos os esforços no desenvolvimento de produtos e soluções tecnologicamente evoluídas que resultem em valor acrescentado e em benefícios para os nossos parceiros e clientes.

A empresa é especializada no desenvolvimento de soluções tecnologicamente evoluídas, na área da Mecatrónica. As principais áreas de atividade, suportadas em diferentes vetores tecnológicos, são: Mecânica, Eletrónica e Tecnologias da Informação.

Dentro destas áreas de atividade, a Mecalbi centra-se em dois sectores distintos: Desenvolvimento e Comercialização de Sistemas de Retração, o Sistemas de Monitorização e Controlo. Além destes dois sectores, existe ainda um departamento de investigação e Desenvolvimento de Projetos Personalizados, nos quais a Mecalbi procura criar produtos e serviços que se diferenciem em termos de valor acrescentado por via tecnológica e que vão ao encontro das necessidades dos clientes e parceiros.

Para alcançar estes objetivos, a empresa dispõe das ferramentas mais recentes utilizadas em desenvolvimento e conta com uma equipa responsável, profissional e dinâmica em adotar novas tecnologias. Além do desenvolvimento de produtos standard, a Mecalbi também realiza produtos personalizados, com base em especificações fornecidas pelos parceiros e clientes. O desenvolvimento é realizado em

estreita colaboração com os parceiros e clientes, sempre com o objetivo final de providenciar soluções tecnologicamente avançadas, que resolvam os seus problemas e que resultem em mais-valias na sua atividade diária. É também compromisso salvaguardar os interesses dos parceiros, garantindo a total proteção da propriedade tecnológica dos produtos desenvolvidos.

A empresa dispõe ainda de um Sistema de Gestão da Qualidade, este sistema de é uma ferramenta que simplifica o modo de planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria. Isto porque, notifica automaticamente todos os intervenientes da entrada no sistema de uma não conformidade da organização, captura de forma simples o contexto respetivo, permite interação, planeamento e controlo de execução das ações planeadas, mantendo todo o histórico para posteriores análises e conclusões.

4.3.1. Práticas de Inovação

A Mecalbi destaca-se pelo forte investimento em investigação e desenvolvimento de soluções personalizadas, que se diferenciam pela inovação tecnológica. A empresa utiliza ferramentas modernas para criar produtos que atendem às necessidades específicas de seus clientes. Além disso, adota práticas de melhoria contínua, utilizando um Sistema de Gestão da Qualidade que monitora e otimiza os processos internos.

Para a Mecalbi a Inovação é a implementação de novas ideias, que resultem em melhorias significativas nas operações, na produtividade, competitividade, tudo o que possa acrescentar valor ao cliente final. Segundo o COO Eng. João Pacau, a inovação não é apenas aplicada ao produto, mas também aos processos, com foco na eficiência, qualidade e redução de custo, e à organização, aplicando mudanças na estrutura, gestão ou práticas organizacionais.

A empresa atua com o objetivo de introduzir fatores de competitividade para a sustentabilidade do negócio nos mercados internacionais cada vez mais exigentes, afirmando uma postura proactiva em termos de inovação tecnológica para a diferenciação, o que permite aumentar níveis de rentabilidade através de eficiência produtiva e perceção de valor pelos clientes, eliminando desperdícios nos processos.

Desta forma, é possível criar condições de mudança interna constante para fazer face à incerteza da conjuntura internacional e reforçar uma equipa coesa, motivada e multicompetente contrariando algumas dificuldades próprias de operação em território de baixa densidade.

De referir que a Mecalbi recebeu o prémio PME Inovação COTEC-BPI em 2023, que premeia no panorama nacional a empresa que mais se destaca pelas suas atividades inovadoras.

4.3.2. Liderança

A gerência é constituída por 4 elementos, em que 3 dos seus elementos são líderes e que desempenham as funções de diretor executivo (CEO), diretor de operações (COO) e diretor financeiro (CFO).

Depois todos os responsáveis departamentais dependentes da Direção operacional (COO) e que tem pessoas sob sua responsabilidade, nomeadamente: Aprovisionamento, marketing, comercial do Mercado EMEA e APAC, vendas e suporte cliente, coordenação de negócios do mercado NCA, produção, desenvolvimento, IT, sistema de gestão da informação, engenharia do produto e manutenção dos equipamentos e Infraestrutura. Existindo ainda na hierarquia, três chefes de equipa, que dependem do responsável da produção, nomeadamente: chefe de maquinação, montagem eletromecânica inspeção e ensaio final, e o chefe de montagem de cartas de circuito impresso.

Nesse sentido podemos concluir que a empresa dispõe de um total de 16 líderes, sendo uma estrutura organizacional funcional, existindo vários departamentos, dependentes hierarquicamente da direção operacional, que por sua vez reporta à Gerência.

A Liderança de topo, sendo o principal impulsionador da inovação como ferramenta de melhoria continua, o apoio é total. A Liderança da Mecalbi, tem como missão, embeber diariamente na sua cultura e forma de gestão uma mentalidade de futuro, com base numa gestão infinita e não finita, não olhando apenas para os resultados obtidos.

4.3.3. Competitividade

A Mecalbi é competitiva devido à sua capacidade de oferecer soluções tecnológicas avançadas e personalizadas, adaptadas às necessidades específicas dos seus clientes. A sua atuação nos mercados internacionais, aliada ao compromisso com a qualidade e inovação, posiciona a empresa como um fornecedor de referência na indústria da mecatrónica. O foco em produtos de alta qualidade e o respeito pelos compromissos com parceiros e fornecedores também fortalecem sua vantagem competitiva.

Uma vez que a Mecalbi exporta 98% da sua produção, para se tornar mais competitiva, a empresa estabelece parcerias com empresas de diferentes países, que a representam comercialmente e tecnicamente e que permitem a recolha de informação e atuação em diferentes mercados.

A flexibilidade em conceção e produção de produtos customizados, mediante requisitos do cliente, os produtos inovadores com soluções diferenciadoras, assim como a qualidade do produto, com soluções diferenciadoras e culminando com o

serviço prestado ao cliente, são segundo o Eng. João Pacau, alguns dos fatores que tornam a empresa bastante competitiva no mercado em que atual.

As estratégias adotadas para melhorar continuamente a sua competitividade, são a inovação do produto, através do desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de produtos existentes, que se destaquem da concorrência, seja pela tecnologia ou funcionalidades; a inovação de processos, otimização e implementação de melhorias aumentando a eficiência, o foco na experiência do cliente, através do atendimento personalizado, recolha de feedback e melhoria continua.

Todos estes fatores e estratégias tem permitido à Mecalbi ganhos de eficiência e redução de custos, através da digitalização do processo de maquinação através do desenvolvimento de uma aplicação que permite a visualização dos desenhos e respetivos programas CAM (Computer-aided manufacturing) através de um ecrã junto às máquinas CNC (Computer numerical control), permitindo o uso da documentação em suporte digital, eliminando-se a impressão, por consequência a eliminação do papel, e por outro lado a facilidade no uso da informação e rapidez de consulta.

O processo de montagem, pela implementação de ferramentas LEAN, através da reengenharia de processos, implementou-se um sistema de produção ágil/flexível orientado à produção "puxada", ao contrário do anterior (produção empurrada), em que os colaboradores trabalham em múltiplas tarefas, o novo paradigma proposto permitiu o foco nas tarefas e normalização da produção, o que permitiu adaptar o trabalho em curso rapidamente e reduzir o tempo de "lead time". Esta abordagem conduziu também à redução do excesso de produção, à otimização de custos de armazenamento e controlo do stock, permitindo focar o sistema de produção nas necessidades dos clientes.

Outro dos fatores que permitiu a Mecalbi ser mais competitiva, trata-se da aquisição de equipamentos diversos para a pré-montagem e montagem: bancadas, carrinhos logísticos, estantes, leitores de código de barras sem fios e dispositivos logísticos necessários à produção flexível por lote-unitário, colocação de tablets em cada posto de trabalho para visualização de todas as instruções de montagem e outros documentos técnicos necessários.

A tecnologia presente no processo de logística através da introdução de armazéns inteligentes, um armazém, para a matéria-prima necessária à maquinação das peças que incorporam o produto e outro para armazenamento dos componentes de compra aliada ao processo de planeamento e compras, através do desenvolvimento de ferramentas desenvolvidas pela empresa, tais como MRP (Material Requirement Planning), também permitiu a agilização dos planos de compra dos materiais necessários para cumprimento do planeamento de produção com base na procura dos clientes e a ferramenta Heijunka que nivela a produção com base na disponibilidade dos materiais e na capacidade instalada em termos de mão de obra.

5. Resultados e Discussão

Este capítulo apresenta uma análise detalhada das práticas observadas nas empresas estudadas, alinhando os resultados às teorias discutidas na revisão da literatura. As subseções abordam os principais temas da investigação: inovação, liderança e competitividade empresarial, destacando padrões e desafios transversais às organizações.

5.1 Inovação e Competitividade nas Empresas Estudadas

Os resultados obtidos mostram que a inovação desempenha um papel central na competitividade das empresas analisadas, refletindo a teoria de Kristal et al. (2010), que aponta a inovação como um diferencial competitivo essencial. Cada empresa estudada demonstra diferentes abordagens e desafios relacionados à implementação de inovação.

A Beiradinâmica adotou uma estratégia mista de inovação incremental e radical, demonstrando como investimentos em digitalização e personalização, como a implementação de plataformas digitais e ferramentas de análise de mercado, permitiu uma melhoria na experiência do cliente e fortalecimento da posição local/regional. Este exemplo ilustra os fundamentos de Marin et al. (2018), na medida em que o marketing digital e a adaptação das empresas também podem ser consideradas inovação.

Na Granitos DF, os esforços de inovação concentram-se em práticas sustentáveis, como o reaproveitamento de resíduos de produção. Esta abordagem não só reduziu custos operacionais, mas também melhorou a reputação da empresa junto ao mercado europeu, destacando-se como líder em sustentabilidade no setor de rochas ornamentais. Estes resultados reforçam os achados de Olawumi & Chan (2018), que argumentam que práticas sustentáveis podem gerar vantagens competitivas significativas ao promover a responsabilidade social corporativa.

A Mecalbi exemplifica o uso estruturado do stage-gate process de Cooper (1990), permitindo a rápida adaptação às mudanças de mercado. Este processo foi crucial para a introdução de novos equipamentos de termocontracção, que atenderam às crescentes exigências do setor automóvel. Os resultados indicam que a aplicação desta metodologia não apenas reduziu os riscos, mas também aumentou a eficiência operacional, posicionando a empresa como um líder inovador.

As empresas analisadas demonstram que a capacidade de inovar, quando aliada a estratégias bem definidas e adaptadas às necessidades do mercado, é um fator determinante para a competitividade. No entanto, desafios como restrições financeiras

e resistência cultural são transversais às organizações, refletindo as barreiras descritas por Hadjimanolis (1999). Assim, verificamos na tabela 1 que as práticas adotadas por estas empresas destacam a importância de integrar inovação incremental e radical, bem como o uso de metodologias estruturadas, para garantir sustentabilidade e relevância no mercado global.

Empresa	Tipo de Inovação	Conceito Teórico	Práticas Relacionadas
Beiradinâmica	Inovação Incremental	Porter (1985): Melhorias contínuas em serviços.	Foco em digitalização de processos e personalização do atendimento ao cliente para agregar valor.
Granitos DF	Inovação de Processo (Incremental e Disruptiva)	Chesbrough (2003): Inovação aberta e sustentável.	Investimentos em automação para produção eficiente e sustentável. Abertura para novas tecnologias e processos.
Mecalbi	Inovação Radical	Christensen (1997): Inovações disruptivas.	Criação de soluções tecnológicas customizadas para atender às procuras específicas da indústria automóvel.

Tabela 1 - Comparação das Estratégias de Inovação

5.1.1. Inovação Incremental versus Radical

As diferenças nas abordagens de inovação entre as empresas analisadas tornam-se evidentes ao considerar a classificação entre inovações incrementais e radicais. A Beiradinâmica adota uma estratégia baseada em pequenas melhorias, alinhando-se à visão de Michael Porter sobre inovações incrementais. A empresa foca principalmente na digitalização e na personalização do atendimento ao cliente, utilizando a inovação como um meio de aprimorar seus processos internos e fortalecer o relacionamento com os seus consumidores, sem causar disrupções significativas no mercado.

Por outro lado, a Granitos DF segue uma abordagem híbrida, combinando inovações incrementais com ocasionais disrupções tecnológicas. No que concerne aos seus processos produtivos, a empresa procura constantemente melhorias que aumentem a eficiência e a qualidade dos seus produtos, mas também investe em inovações tecnológicas focadas em práticas sustentáveis. Esse equilíbrio permite à Granitos DF adaptar-se às exigências dos mercados internacionais, ao mesmo tempo em que preserva sua competitividade através de uma combinação de estabilidade e inovação.

Em contraste, a Mecalbi destaca-se como um exemplo claro de inovação radical, conforme descrito por Christensen (1997). A empresa foca no desenvolvimento de produtos disruptivos que atendem a nichos específicos, especialmente na indústria automóvel. A abordagem da Mecalbi é claramente ilustrada pela sua ênfase em tecnologias emergentes, conforme afirmado pela própria empresa: "Investimos em tecnologias emergentes que permitem a criação de soluções customizadas para nossos clientes. Isso nos posiciona como líderes de mercado em inovação tecnológica."

Essa postura reflete as características distintivas das inovações radicais, que têm o potencial de transformar setores inteiros ao romper com paradigmas estabelecidos, promovendo mudanças significativas nas normas e práticas da indústria.

Portanto, as diferentes abordagens adotadas por essas empresas evidenciam a diversidade de estratégias de inovação, variando entre a implementação de melhorias incrementais e a procura de disrupções tecnológicas, cada uma contribuindo de maneira distinta para a competitividade e sucesso nos seus respectivos setores, como se pode verificar na tabela 2.

Tabela Comparativa das 3 Empresas			
	Beiradinâmica	Granitos DF	Mecalbi
Tipo de Inovação	Incremental	Híbrida (Incremental e Disruptiva)	Radical
Foco Estratégico	Digitalização e personalização	Sustentabilidade e eficiência	Customização e P&D
Impacto	Competitividade regional	Competitividade local e internacional	Liderança global em nichos

Tabela 2 - Tabela Comparativa das 3 empresas

5.1.2. Liderança e Cultura Organizacional

Os papéis desempenhados pelos líderes nas empresas analisadas revelam diferenças marcantes na forma como a cultura organizacional apoia a inovação, refletindo distintas abordagens de liderança que moldam as práticas inovadoras de cada organização.

Na Beiradinâmica, a liderança está concentrada em uma única figura que promove uma visão estratégica clara e define as diretrizes para o desenvolvimento da empresa. Essa liderança centralizada incentiva práticas colaborativas entre os colaboradores, criando um ambiente de trabalho coeso e direcionado para objetivos comuns. Esta abordagem está alinhada à visão de Drucker (1987), que enfatiza a importância de uma liderança proativa na promoção da inovação. A liderança na Beiradinâmica atua como

um catalisador da inovação ao garantir que as ideias e processos inovadores sejam continuamente incentivados e implementados de forma estruturada.

Na Granitos DF, o foco da liderança está na exploração de melhorias tecnológicas e na adaptação contínua aos desafios do mercado. Os gestores desta empresa têm como prioridade a incorporação de novas tecnologias e práticas inovadoras, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade e à eficiência produtiva. Esta postura reflete o conceito proposto por Tidd et al. (1997), sobre a necessidade de uma adaptação constante às mudanças do ambiente competitivo. A liderança na Granitos DF promove um ambiente organizacional que valoriza a inovação incremental e ocasionalmente disruptiva, garantindo que a empresa se mantenha competitiva em mercados cada vez mais exigentes.

Por sua vez, a Mecalbi adota uma abordagem de liderança descentralizada, que incentiva a criatividade e apoia intensamente a investigação e o desenvolvimento. Este estilo de liderança fomenta a autonomia dos colaboradores, permitindo que as equipas técnicas e criativas explorem novas soluções e desenvolvam inovações tecnológicas de forma mais ágil e eficiente. A liderança na Mecalbi exemplifica o conceito de liderança transformacional, tal como descrito por Yangailo (2023), ao criar uma cultura organizacional que valoriza a experimentação e o desenvolvimento de novas ideias, promovendo uma constante procura por inovações radicais que impulsionam a empresa em mercados globais altamente competitivos.

Essas diferenças nos estilos de liderança em cada empresa evidenciam como a cultura organizacional pode variar em função da forma como os líderes promovem e gerenciam a inovação. Enquanto a Beiradinâmica se apoia em uma liderança centralizada e estratégica, a Granitos DF privilegia uma abordagem adaptativa e voltada para a melhoria contínua, e a Mecalbi destaca-se por uma liderança transformacional que incentiva a autonomia e a inovação disruptiva.

5.1.3. Competitividade Empresarial

Cada uma das empresas analisadas distingue-se no seu setor pela capacidade de alavancar práticas de inovação, transformando essas inovações em vantagens competitivas que as destacam no mercado. A competitividade de cada empresa é evidenciada por fatores diferenciadores, descritos durante as entrevistas, que ressaltam como cada empresa aproveita as suas práticas de inovação para se manter competitiva no mercado em que atua.

No caso da Beiradinâmica, o principal diferencial identificado foi a confiança estabelecida com os clientes e a capacidade de personalização de serviços. A empresa investe em oferecer soluções individualizadas, o que reforça a fidelidade dos clientes e posiciona a Beiradinâmica como uma empresa confiável e inovadora no setor de

serviços financeiros. A confiança e a personalização são fundamentais para garantir a retenção de clientes em um setor altamente competitivo e regulado.

Já a Granitos DF destaca-se pela sua combinação de sustentabilidade e eficiência tecnológica, o que a alinha às estratégias de inovação aberta propostas por Chesbrough (2003). A empresa adota práticas que integram a preocupação com a sustentabilidade ambiental e o uso eficiente de recursos tecnológicos nos seus processos produtivos, o que lhe confere uma vantagem competitiva, especialmente nos mercados internacionais. A Granitos DF reconhece a importância de acompanhar as inovações do setor, como ilustrado pela afirmação: "Visitamos as melhores fábricas e feiras do setor para nos mantermos atualizados com as evoluções tecnológicas disponíveis."

Esta prática reflete a necessidade contínua de observar e integrar tendências globais, o que reforça a capacidade da empresa de se adaptar e inovar, mantendo-se competitiva em um cenário global em constante mudança, como destacado por (Tidd et al., 1997).

A Mecalbi, por sua vez, consolidou-se como líder de nicho em mercados globais ao dominar tecnologias exclusivas. A empresa tem se destacado pela sua capacidade de desenvolver soluções tecnológicas inovadoras, especialmente na área de equipamentos de retração para a indústria automóvel, o que lhe garante uma posição privilegiada como referência no seu setor. A Mecalbi exemplifica o poder da inovação radical para criar nichos de mercado altamente especializados, posicionando-se como líder global nessas áreas. O domínio das tecnologias emergentes permite à Mecalbi competir em um nível internacional, consolidando sua reputação como uma empresa inovadora e à frente das principais tendências tecnológicas globais.

Em suma, a capacidade de cada empresa de criar vantagens competitivas a partir das suas práticas de inovação demonstra a importância da inovação como um motor essencial para a competitividade empresarial. A Beiradinâmica foca-se na confiança e na customização, a Granitos DF alia sustentabilidade à eficiência tecnológica, e a Mecalbi destaca-se pelo domínio de inovações disruptivas. Esses fatores diferenciadores reforçam a capacidade de cada empresa se destacar e prosperar em seus respectivos mercados, mostrando como a inovação, quando bem gerida, pode ser uma poderosa ferramenta para garantir a competitividade a longo prazo.

5.2 Liderança como Fator Estrutural

A liderança emergiu como um fator determinante para a promoção de práticas inovadoras e para a competitividade empresarial. Os resultados confirmam a importância de líderes eficazes que criem culturas organizacionais favoráveis à experimentação e criatividade, alinhando-se aos princípios defendidos por Drucker (1987).

Os líderes da Beiradinâmica adotaram uma abordagem colaborativa, promovendo a autonomia das equipas de produção e encorajando a experimentação. Esta estratégia resultou em melhorias significativas nos processos internos, demonstrando como a liderança transformacional pode fomentar a inovação incremental.

Na Granitos DF, a liderança focou-se em estratégias de sustentabilidade e na sensibilização dos colaboradores para identificar formas de reutilizar materiais e reduzir desperdícios. Esta abordagem alinou-se ao conceito de liderança sustentável, destacando o papel do líder na integração de objetivos empresariais e ambientais.

A liderança da Mecalbi demonstrou grande flexibilidade e proatividade ao adotar o *stage-gate process* para gerir inovações. Os líderes investiram em formação contínua para as suas equipas, garantindo que os colaboradores estivessem capacitados para lidar com tecnologias emergentes, refletindo os princípios de liderança transformacional descritos por (Yangailo, 2023).

A análise evidencia que líderes eficazes não apenas inspiram as suas equipas, mas também alinham as práticas internas com os objetivos estratégicos. O impacto da liderança transformacional é evidente na criação de culturas organizacionais que incentivam a inovação e a sustentabilidade.

5.3 Sustentabilidade como Diferencial Competitivo

A sustentabilidade destacou-se como um elemento-chave na competitividade das empresas analisadas, especialmente em setores onde a reputação ambiental e social é uma vantagem estratégica.

A empresa integrou práticas sustentáveis ao otimizar o consumo energético e reduzir emissões durante o processo de produção. Estas iniciativas não só reforçaram a competitividade da empresa, mas também melhoraram a sua imagem junto de parceiros internacionais.

Como líder em sustentabilidade no setor de rochas ornamentais, a Granitos DF investiu em tecnologias que minimizam o impacto ambiental da extração de granito, contribuindo para uma economia circular. Estas práticas estão alinhadas aos princípios defendidos por Streimikiene et al. (2021), que destacam o equilíbrio entre desenvolvimento económico e proteção ambiental.

A Mecalbi implementou soluções inovadoras para reduzir o desperdício de materiais nos seus processos de fabrico, alinhando-se às exigências crescentes do setor automóvel por tecnologias mais sustentáveis. Estas práticas reforçam a tese de Olawumi & Chan (2018), sobre a relevância da sustentabilidade na criação de valor competitivo.

As empresas analisadas demonstram que a sustentabilidade, quando integrada ao modelo de negócios, não só reduz custos operacionais, mas também cria vantagens competitivas duradouras. A integração de práticas sustentáveis está diretamente associada à reputação empresarial e à atração de mercados mais exigentes.

5.4 Desafios e Oportunidades

Apesar dos avanços significativos nas áreas de inovação, liderança e sustentabilidade, as empresas enfrentaram desafios comuns, como restrições financeiras, resistência cultural e necessidade de atualização tecnológica. Estes obstáculos estão alinhados às barreiras descritas por Hadjimanolis (1999), e Silva (2016), mas também revelam oportunidades para o fortalecimento competitivo.

A Beiradinâmica, demonstrou ter enfrentado dificuldades no acesso a financiamento para projetos de inovação radical. Contudo, parcerias estratégicas com universidades permitiram superar estas limitações.

As barreiras regulamentares representaram um desafio significativo para a empresa Granitos DF, no entanto, esses desafios foram ultrapassados através de um planejamento rigoroso e do investimento em conformidade ambiental.

No caso da empresa Mecalbi, os desafios foram a escalabilidade dos seus produtos, no entanto, a aposta em tecnologias emergentes e na automação permitiu à Mecalbi manter a liderança no seu setor.

Os desafios enfrentados pelas empresas destacam a importância de estratégias adaptativas e de colaboração para superar obstáculos e explorar novas oportunidades. A capacidade de transformar desafios em vantagens competitivas é um fator diferenciador nas organizações analisadas.

A análise dos estudos de caso demonstra como os conceitos teóricos abordados na revisão da literatura se aplicam a diferentes realidades empresariais. A inovação, a liderança eficaz e a gestão estratégica de recursos emergem como pilares fundamentais para a competitividade, especialmente em setores dinâmicos. Os exemplos analisados reforçam a importância de integrar teoria e prática para compreender e melhorar as dinâmicas empresariais em cenários reais.

Fábio Nunes, diretor da Beiradinâmica afirma:

"O maior desafio é, sem dúvida, o investimento nos recursos humanos. Equipamentos existem, ferramentas existem, mas o problema é a falta de mão de obra equilibrada".

Este comentário reflete a visão de Porter (1985), de que a inovação incremental requer esforços constantes para atender às necessidades do mercado, mesmo diante de barreiras como a escassez de recursos.

6. Conclusão

Esta dissertação teve como objetivo compreender o impacto da inovação, liderança e competitividade empresarial em empresas de setores distintos, explorando como estas dimensões interagem e contribuem para o sucesso organizacional. Através da revisão da literatura, dos estudos de caso e da análise comparativa, foi possível identificar os fatores que impulsionam a competitividade, os desafios enfrentados e as oportunidades que surgem em contextos empresariais dinâmicos e globais.

Os resultados apresentados destacam a centralidade da inovação, liderança e práticas sustentáveis como motores da competitividade empresarial. Alinhando-se a teorias como o modelo das cinco forças de Porter (1985), a inovação aberta de Chesbrough (2003), e os fatores VRIN de Barney (2001), os estudos de caso demonstraram como estratégias adaptativas e proativas permitem às empresas navegar em ambientes complexos e desafiadores. A investigação reforça a relevância de integrar fatores internos, como liderança e recursos estratégicos, com dinâmicas externas, como exigências de mercado e políticas públicas, para criar vantagens competitivas sustentáveis.

A análise empírica revelou que as empresas estudadas enfrentam desafios comuns, como restrições financeiras, resistências culturais e barreiras tecnológicas. Apesar disso, cada organização demonstrou soluções adaptadas às suas realidades específicas:

Com uma abordagem híbrida de inovação incremental e radical, a empresa Beiradinâmica conseguiu responder a procuras tecnológicas e de sustentabilidade, mostrando a importância da colaboração externa para superar limitações internas.

Focada em práticas sustentáveis, a Granitos DF destacou-se pela reutilização de resíduos e conformidade ambiental, reforçando como a sustentabilidade pode ser um diferencial competitivo.

A implementação do *stage-gate process* permitiu à Mecalbi lidar com a volatilidade do mercado automóvel, demonstrando a relevância de processos estruturados para reduzir riscos e otimizar recursos.

Estes exemplos evidenciam a importância de práticas de gestão estratégica adaptativas que equilibrem inovação e sustentabilidade com os desafios do ambiente empresarial.

Este estudo oferece insights para gestores e decisores empresariais. As empresas devem considerar as seguintes recomendações:

Investir em práticas que combinem inovação incremental e radical, aproveitando parcerias externas e explorando novas tecnologias, integrar práticas sustentáveis nos modelos de negócios, não apenas para atender a regulamentações, mas para fortalecer a reputação e atrair consumidores conscientes. No que diz respeito à liderança transformacional, as empresas devem promover líderes que inspirem as equipas,

favoreçam a criatividade e mantenham o foco em objetivos estratégicos de longo prazo e de modo a se tornarem mais eficientes operacionalmente, deveriam considerar a adoção de metodologias estruturadas, como o *stage-gate process*, para gerir o desenvolvimento de produtos e processos de forma ágil e eficaz.

De forma a sintetizar as principais conclusões do ponto 5, foi elaborada uma tabela comparativa que evidencia as diferenças e semelhanças nas práticas de inovação, liderança e competitividade das empresas analisadas. Esta tabela destaca os aspetos-chave identificados em cada organização, permitindo uma análise clara e objetiva das estratégias adotadas e dos desafios enfrentados em diferentes setores. Abaixo, encontram-se os resultados deste levantamento comparativo, com foco nos elementos estruturais que influenciam o desempenho empresarial.

Tema Principal	Descrição	Exemplo ou Recomendação Prática
Inovação Incremental e Radical	Combinação de melhorias graduais e inovações disruptivas como motores de competitividade.	A Mecalbi desenvolveu ligas metálicas ultraleves como inovação radical.
Sustentabilidade Estratégica	Integração de práticas sustentáveis nos modelos de negócio, promovendo valor e reputação empresarial.	A Granitos DF destacou-se pela reutilização de resíduos e conformidade ambiental.
Liderança Transformacional	Papel dos líderes em inspirar equipas, promover criatividade e alinhar objetivos estratégicos.	Na Mecalbi, líderes adotaram o <i>stage-gate process</i> para gerir inovações e formar equipas preparadas.
Eficiência Operacional	Adoção de metodologias estruturadas para reduzir riscos, otimizar recursos e melhorar a agilidade empresarial.	Aplicação do <i>stage-gate process</i> pela Mecalbi para acelerar o desenvolvimento de produtos.
Integração Contextual	Adaptação ao contexto económico dinâmico, incluindo transformações tecnológicas e exigências de sustentabilidade.	Empresas colaboraram com instituições externas para enfrentar desafios e manter competitividade.

Tabela 3 - Síntese do Estudo

7. Limitações e futuras linhas de investigação

Este capítulo sintetiza as principais limitações desta investigação e apresenta recomendações para futuras investigações, visando contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre inovação, liderança e competitividade empresarial em diferentes contextos organizacionais.

A investigação alcançou os seus objetivos principais, mas algumas limitações devem ser consideradas. Em primeiro lugar, o foco em três empresas de setores específicos limita a generalização dos resultados. Embora os estudos de caso tenham proporcionado uma compreensão aprofundada das práticas empresariais, seria relevante alargar a análise a uma amostra mais diversificada de empresas, englobando diferentes dimensões, setores e localizações.

Em segundo lugar, a abordagem qualitativa adotada permitiu explorar com detalhe as dinâmicas internas das empresas, mas a ausência de dados quantitativos impediu uma validação estatística mais robusta dos resultados. Este aspeto limita a capacidade de identificar relações causais diretas entre as variáveis analisadas. Adicionalmente, a investigação centrou-se exclusivamente no contexto português, o que pode não refletir totalmente as dinâmicas de competitividade em economias emergentes ou desenvolvidas com características distintas.

Outro aspeto relevante é a limitada exploração de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação, que estão a transformar rapidamente os modelos de inovação empresarial. Este é um campo promissor que merece uma análise mais detalhada em investigações futuras.

Por último, o papel das políticas públicas e regulamentações na promoção da inovação e sustentabilidade foi mencionado, mas não aprofundado, deixando espaço para uma análise mais abrangente do impacto dessas variáveis externas nas práticas empresariais.

Com base nas limitações identificadas, propõem-se direções claras para investigações futuras. É recomendada a expansão da amostra para incluir uma maior diversidade de empresas e contextos, o que permitirá identificar padrões mais generalizáveis. Além disso, a integração de metodologias quantitativas em estudos futuros será fundamental para validar as conclusões qualitativas e estabelecer relações estatisticamente significativas entre os fatores analisados.

O impacto das tecnologias emergentes, como inteligência artificial e automação, deve ser explorado para compreender como estas inovações estão a influenciar a competitividade empresarial e a transformação organizacional.

A análise internacional comparativa também é recomendada, uma vez que permitirá avaliar como diferentes ambientes económicos e institucionais moldam as práticas empresariais. Adicionalmente, estudos futuros poderiam investigar de forma

mais aprofundada o papel das políticas públicas e dos incentivos fiscais na promoção da inovação e da sustentabilidade.

Por fim, o impacto da sustentabilidade como fator competitivo, incluindo as práticas de responsabilidade social corporativa, merece uma atenção contínua, especialmente considerando o crescente interesse dos consumidores e investidores em questões ambientais e sociais.

Estas recomendações sublinham a necessidade de investigações contínuas e diversificadas para aprofundar a compreensão sobre os fatores que impulsionam a inovação, a liderança e a competitividade empresarial.

Este estudo fornece uma base para futuras investigações, incentivando a exploração de novas abordagens metodológicas e contextos organizacionais que possam enriquecer o conhecimento teórico e prático neste domínio.

8. Bibliografia

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner Work Life. *Harvard Business Review*, 85(5), 72–83. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24635708&site=ehost-live>
- Araújo, Manuela.; Armelin, D. (2024). *South American Development Society Journal*. 1, 134–148. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p50-67>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- Canh, N. T., Liem, N. T., Thu, P. A., & Khuong, N. V. (2019). The impact of innovation on the firm performance and corporate social responsibility of Vietnamese manufacturing firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133666>
- Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation from Technology. *Harvard Business School Press, Fall*, 2–3.
- Christensen, C. (1997). *Innovator 's Dilemma*.
- Cooper, R. (1990). 1-s2.0-0007681390900401-main 2.pdf. *Business Horizons*, June. http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PQM-21/Textos para leitura/Texto_1_stage-gate_Cooper_1990.pdf
- Costa Ana, Reis Pedro, B. J. (2013). O Uso da Inovação Como um Fator de Sucesso no Negócio. *INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS*.
- Delgado, Mercedes; Ketels, Chistian; Porter, Michael; Stern, S. (2012). The Determinants of Regional Competitiveness. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 13549. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.13549symposium>
- Demirbas, D. (2011). *Northumbria Research Link Simulation*. 6, 221–233.
- Drucker, P. (1987). *CREATING STRATEGIES OF INNOVATION*. 8–12.
- Filho, A., Rodrigues, A., Azevedo, M. M., Luca, D., Mendes, M. M., & De, A. C. (2020). *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*.
- Fittipaldi, M. A. S., Santos, I. C. dos, Donato, H. C., & Souza, M. do S. de. (2017). Inovação Incremental : agente redutor líquido de nóx automotivo (Arla 32). *Regit*, 7(1), 7–23.
- Freeman, C. L. S. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*.
- Frota, D. L. (2024). Inovação e as Vantagens competitivas para as Organizações. *Revista Tópicos*, 1–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13119556>
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15–30. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561–570. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00034-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00034-6)
- Hall, B. H., Moncada-Paternò-Castello, P., Montresor, S., & Vezzani, A. (2016). Financing constraints, R&D investments and innovative performances: new empirical evidence at the firm level for Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(3), 183–196. <https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076194>
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qionglng, L., & Sien, L. (2023). Quantitative systematic review of the transformational leadership style as a driver of nurses' organisational commitment. *Nursing Open*, 10(7), 4160–4171. <https://doi.org/10.1002/nop2.1671>
- Hili, P., Gani, M. U., Hamzah, N., & Rahman, Z. (2017). Effect of Human Capital and Leadership on Institutions' Performance and Competitive Advantages. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 7(3), 479. <https://doi.org/10.21013/jmss.v7.n3.p9>

- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing*. Pearson, 1–898.
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415–429. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.12.002>
- Li, Y. (2022). A Review of Empirical Research on Transformational School Leadership in China (2010–2019). *ECNU Review of Education*, 5(1), 156–184. <https://doi.org/10.1177/2096531120942242>
- Lu, Y. C., Matui, N., & Gracioso, L. (2019). Definição Da Inovação No Âmbito Da Pesquisa Brasileira: Uma Análise Semântica. *RDBCI Revista Digital Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 1–22. <https://orcid.org/0000-0003-0641-6579>
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>
- Marin, A. C., Junger, A. P., Moslavacz, F. L., & Souza, J. F. de. (2018). Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios. *Research, Society and Development*, 7(3), e673150. <https://doi.org/10.17648/rsd-v7i3.245>
- Mazzucato, M. (2011). the Entrepreneurial State. In *On the Brink of Utopia*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/15079.003.0007>
- McDonough, E. F., Zack, M. H., Lin, H. E., & Berdrow, I. (2008). Integrating innovation style and knowledge into strategy. *MIT Sloan Management Review*, 50(1).
- Nduati, J. N. (2024). *the Influence of Strategic Leadership and Competitiveness of Internet Service Providers in Kenya*. 4(4), 53–72.
- Nečadová, M., & Scholleová, H. (2011). Motives and Barriers of Innovation Behaviour of Companies. *Economics & Management*, 16(March), 832–838. 7p. 2 Charts.
- Olawumi, T. O., & Chan, D. W. M. (2018). A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 183, 231–250. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.162>
- Oliveira, A. J., & Ribeiro, P. C. (2019). Inovação e outsourcing: o caso da Volkswagen do brasil. *Gestão e Desenvolvimento*, 27(27), 141–154. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.378>
- Orr, G. (2003). Review Diffusion of Innovations, by Everett Rogers (1995). *Stanford University*, 1(3), 1–7. [http://web.stanford.edu/class/symsys205/Diffusion of Innovations.htm](http://web.stanford.edu/class/symsys205/Diffusion%20of%20Innovations.htm)
- Porter, M. . (1985a). Competitive Advatage. In *Creating and Sustaining Competitive Advantage* (pp. 1–30).
- Porter, M. E. (1985b). *HBR Compet Advantage of Corp philanthropy.pdf*.
- Ramires, A. C. S. (2016). *A estratégia dos iguais atualizando as cinco forças de Porter: quando complementadores se tornam competidores*. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18352>
- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493–538. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00649-6>
- Rodrigues, V. (2014). *Instituto De Estudos Superiores Militares Curso De Promoção a Oficial General 2013/2014 Tii Liderança Estratégica E Pensamento Estratégico. Competências Nucleares. O Texto Corresponde a Trabalho Feito Durante a Frequência Do Curso No Iesm Sendo Da Respons. INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES*.
- Rogers, E. M. (1995). 17 - Rogers 1995 cap 6 plan 5. In *Ch 6* (pp. 1–26).
- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(November),

- 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Sahoo, M. (2009). *IT Innovations : December*.
- Schumpeter, J. A. (1967). Teoria del desenvolvimiento economico. In *Teoria del desenvolvimiento economico* (pp. 213–254).
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2017). The Global Competitiveness Report. In *World Economic Forum* (Vol. 21, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9639.1999.tb00817.x>
- Segarra-Blasco, A., Garcia-Quevedo, J., & Teruel-Carrizosa, M. (2008). Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(4), 431–451. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0086-z>
- Silva, Maria José; Leitão, J., & Raposo, M. (2008). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? *International Journal of Business Excellence*, 1(1–2), 92–105. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017568>
- Silva, A. S. G. M. da. (2016). *METODOLOGIA PARA AVALIAR AS INOVAÇÃO*.
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259–271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Swift, A. (2022). Being Creative with Resources in Qualitative Research. *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design*, April, 290–306. <https://doi.org/10.4135/9781529770278.n19>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation: Integrating technological, organizational and market change*.
- Vieira, P. P. S., Stefano, E. de, Freitag, A. E. B., & Sacco, W. F. (2021). Gestão da inovação tecnológica, Indústria 4.0 e Cloud Computing: Implantação do trabalho remoto em uma distribuidora de energia elétrica / Technological Innovation Management, Industry 4.0 and Cloud Computing: Implementation of remote work in an electrici. *Brazilian Journal of Development*, 7(12), 110574–110608. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-034>
- Vinogradova, S. e. (2015). The role of leadership in the transformation of the innovation sphere. *Moscow State University of Mechanical Engineering (MAMI)*, 151(26), 10–17.
- Vosgerau, R., & Anna, D. S. (2017). Análise de dados qualitativos nas pesquisas sobre formação de professores (Qualitative data analysis in research on teacher's education). *Revista Diálogo Educacional ISSN:*, 17(53), 909–935.
- Yangailo, T. (2023). Assessing the influence of transformational leadership on competitive advantage through important innovations and quality results: Case of railway industry. *Management Science Letters*, 13(1), 41–50. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.9.003>

9. Anexos

9.1 Entrevista sobre Gestão da Inovação e Competitividade Empresarial - Beiradinâmica

Informações Gerais da Empresa	
Nome da Empresa	Beira Dinâmica Mediação Seguros Lda
Início de Atividade	2008
Setor de Atuação	Seguros
Nº Funcionários	5
Estrutura Organizacional	Administrativos, comercial e gerente
Nº de Líderes	1

GESTÃO DA INOVAÇÃO

1. Como a empresa define inovação?

A definição de inovação pode variar de uma empresa para outra, mas, em geral, inovação é entendida como a implementação de novas ideias, produtos, serviços ou processos que trazem melhorias significativas ou criam valor para a empresa e seus clientes. Isso pode incluir a melhoria de produtos existentes, o desenvolvimento de novos produtos, a adoção de novas tecnologias, ou a otimização de processos internos.

2. Considera que a sua empresa implementa processos de inovação?

Sim, sem dúvida.

3. Quais são os principais objetivos da empresa ao investir em inovação?

Disponibilizar serviços diferenciadores, eficazes e que acrescentem valor ao cliente.

4. Que estratégias a empresa utiliza para promover a inovação dentro da organização?

Formação contínua, realização de *team buildings*, partilha e novos riscos e desafios diários.

5. Como a empresa identifica e prioriza oportunidades de inovação?

Uma excelente questão, podemos dizer que a inovação está, praticamente, em tudo. Ainda assim, é essencial priorizar essas oportunidades, estas devem cumprir alguns

critérios, nomeadamente, qual é o alinhamento estratégico da empresa? Qual é a análise do mercado?

É importante conhecer as oportunidades de inovação, mas alinhar e priorizar com a estratégia da empresa e as suas prioridades.

6. Quais os principais desafios enfrentados pela empresa na implementação de processos inovadores?

O maior desafio é sem dúvida o investimento nos recursos humanos. Equipamentos existem, ferramentas existem, e recursos humanos? Atravessamos um grave problema que irá intensificar. Não temos mão de obra equilibrada pelos sectores profissionais.

LIDERANÇA

7. Quantos líderes tem a empresa?

Um

8. Qual a estrutura organizacional da empresa?

2 administrativos, 1 gestor de sinistros e um comercial

9. Como a liderança apoia a inovação e a competitividade?

A liderança tem de estar atenta às necessidades do mercado e acima de tudo, da sua empresa, dos seus colaboradores. Mas só vai conseguir identificar as necessidades se estiver em perfeita ligação e conhecimento com o mercado.

Mas coloquemos por pontos:

- Visão
- Desenvolvimento de talentos
- Parcerias
- Foco
- Comunicação

Diria que são estes os fatores fundamentais para a liderança seguir e transmitir às suas equipas.

10. Como a empresa incentiva a colaboração e o trabalho em equipa para promover a inovação?

- Teams Buildings
- Partilha
- Remuneração
- Humanização (estamos a lidar com pessoas)

11. Como a empresa lida com o erro e o fracasso no contexto da inovação?

Não posso agir mal. Nem todos têm o mesmo conhecimento ou a mesma capacidade para o conhecimento, vontade e disponibilidade. Porém, há várias formas de lidar com estes fracassos, e devem partir da liderança. Analisar ao erro, perceber onde se pode melhorar e realizar um processo de mentoria.

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

12. Considera que a sua empresa é competitiva?

Sim.

13. Como a empresa avalia a sua posição competitiva no mercado?

Aqui há vários aspetos, somos a maior empresa na nossa região? Somos os melhores no nosso sector?

Somos competitivos porque trabalhamos com os parceiros certos, com os colaboradores certos e acima de tudo, somos diferentes no serviço que oferecemos ao nosso cliente, um serviço que na nossa região, mais ninguém oferece. Por isso, sim. Somos competitivos.

14. Quais os principais fatores de diferenciação que tornam a empresa competitiva?

Ter parceiros para todos os tipos de risco, estamos capacidade e preparados para realizar uma apólice, por exemplo, de um aeroporto. E acima de tudo, a nossa gestão interna de sinistros.

15. Como a empresa monitoriza as tendências e mudanças no mercado para se manter competitiva?

Muita análise. Muita leitura. Sobretudo, a evolução tecnológica e qual o impacto que pode trazer às organizações, bom e mau.

16. Que estratégias a empresa adota para melhorar continuamente a sua competitividade?

Tentamos estar sempre na linha da frente no que diz respeito à informática e softwares, investimos forte na nossa presença digital e também em eventos realizados na cidade. Fazemos também investimentos em plataformas que nos ajudem a perceber e a gerir os números do dia a dia.

RESULTADOS E IMPACTO

17. Quais foram os principais resultados alcançados pela empresa por meio de iniciativas inovadoras?

Credibilidade, visibilidade, notoriedade.

18. Considera que a liderança e competitividade são fatores influenciadores da inovação?

Sim, sem dúvida. A nossa empresa é um exemplo disso.

19. De que forma a inovação contribui para o sucesso da empresa?

Na minha opinião, e de forma muito simples, contribui para o maior problema dentro das organizações, a motivação dos colaboradores. Empresas inovadas e competitivas são mais felizes, são mais produtivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

20. Quais são os planos futuros da empresa em relação à inovação e competitividade?

- Adoção de Tecnologias Emergentes
- Aprimoramento da Experiência do Cliente
- Sustentabilidade e Inovação Verde
- Parcerias Estratégicas
- Capacitação e Desenvolvimento de Talentos

21. Existe alguma outra informação ou aspecto gostaria de destacar sobre a gestão da inovação e competitividade na sua empresa?

Sim. A inovação e a competitividade é tema central nas organizações, ainda assim, falamos de pessoas e estas organizações, só são mais capacitadas ou melhores se as pessoas forem felizes, mas para isso, é necessário trata-las como tal. Reconhecer formar, remunerar, feedback contínuo. Se uma empresa quer ser sólida e competitiva, primeiro os seus colaboradores têm de o ser.

9.2 - Entrevista sobre Gestão da Inovação e Competitividade Empresarial - Granitos DF

Informações Gerais da Empresa	
Nome da Empresa	Duarte e Fazenda Lda.
Início de Atividade	1981
Setor de Atuação	Transformação de rochas ornamentais
Nº Funcionários	7
Estrutura Organizacional	Sociedade por Quotas
Nº de Líderes	1

GESTÃO DA INOVAÇÃO

1. Como a empresa define inovação?

Para nós inovar é melhorar processos e métodos de trabalho que nos permitam elaborar os nossos produtos com qualidade, rápido e de forma rentável, tendo como base produção industrializada.

2. Considera que a sua empresa implementa processos de inovação?

Sim, quase todas as etapas do nosso processo produtivo estão industrializadas com acompanhamento tecnológico.

3. Quais são os principais objetivos da empresa ao investir em inovação?

O objetivo é conseguir produzir cada vez mais e melhor, sempre evitando os esforços físicos dos colaboradores.

4. Que estratégias a empresa utiliza para promover a inovação dentro da organização?

Promovemos a inovação mostrando resultados óbvios de melhoria aos nossos colaboradores os quais são afetados diretamente de forma positiva.

5. Como a empresa identifica e prioriza oportunidades de inovação?

Com muita dedicação e espírito de melhoria continua, visitando as melhores fábricas e feiras do nosso sector de forma as estarmos atualizados com toda a evolução disponível no nosso sector.

6. Quais os principais desafios enfrentados pela empresa na implementação de processos inovadores?

Cada vez com mais capacidade produtiva, o que por vezes o mercado tem dificuldade em consumir essa quantidade.

LIDERANÇA

7. Quantos líderes tem a empresa?

1 Sócio-Gerente.

8. Qual a estrutura organizacional da empresa?

Gerência, Responsável de Produção e Responsável Comercial.

9. Como a liderança apoia a inovação e a competitividade?

É a liderança que explora a inovação da forma mencionada na questão nº5.

10. Como a empresa incentiva a colaboração e o trabalho em equipa para promover a inovação?

Uma vez que a inovação traz processos melhorados que facilitam a mão de obra dos colaboradores, todos se interessam pela mesma.

11. Como a empresa lida com o erro e o fracasso no contexto da inovação?

Muito bem, o caminho é feito de vitórias e derrotas, as quais trazem aprendizagem para próximas conquistas.

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

12. Considera que a sua empresa é competitiva?

Sim, uma vez que inovou bastante em relação á concorrência, conseguiu ter maior capacidade de resposta em quantidade e qualidade.

13. Como a empresa avalia a sua posição competitiva no mercado?

Líderes de mercado na sua região.

14. Quais os principais fatores de diferenciação que tornam a empresa competitiva?

Aquisição de equipamentos e mão de obra qualificada e inovada.

15. Como a empresa monitoriza as tendências e mudanças no mercado para se manter competitiva?

Acompanhando todas as tendências do mercado. Quando faz investimentos em inovação é sempre em máquinas ou processos polivalentes, ou seja, que permitem produzir diversos tipos de produtos.

16. Que estratégias a empresa adota para melhorar continuamente a sua competitividade?

Rentabilizando de uma forma continua a sua produção, estreitando relações com clientes e fornecedores de forma a conseguir uma eficácia rentável.

RESULTADOS E IMPACTO

17. Quais foram os principais resultados alcançados pela empresa por meio de iniciativas inovadoras?

O investimento em inovação permitiu a empresa abranger mais áreas de mercado o que levou a um aumento significativo da sua faturação.

18. Considera que a liderança e competitividade são fatores influenciadores da inovação?

Por vezes, nem sempre se alinham, porque por vezes a inovação não significa uma baixa de custo direto no produto.

19. De que forma a inovação contribui para o sucesso da empresa?

Aumento de mão de obra qualificada, aumento da sua área de abrangência, aumento do prestígio e credibilidade no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

20. Quais são os planos futuros da empresa em relação à inovação e competitividade?

Continuar a investir em tecnologia e processos inovativos.

21. Existe alguma outra informação ou aspeto gostaria de destacar sobre a gestão da inovação e competitividade na sua empresa?

Não

9.3 - Entrevista sobre Gestão da Inovação e Competitividade Empresarial - Mecalbi

Informações Gerais da Empresa	
Nome da Empresa	Mecalbi, Engineering Solutions, Ltda
Início de Atividade	Maio 2006
Sector de Atuação	Mecatrónica, equipamentos de retração para a indústria automóvel, médica e aeronáutica
Nº Funcionários	80
Estrutura Organizacional	Funcional
Nº de Líderes	16

Gestão da Inovação:

1. Como a empresa define inovação?

Para a Mecalbi a Inovação é a implementação de novas ideias, que resultem em melhorias significativas nas operações, na produtividade, competitividade, tudo o que possa acrescentar valor ao cliente final. Aplicamos a inovação não só aplicada ao produto, isso é inevitável tendo em conta o nicho de mercado onde atuamos, mas também aplicada aos processos, com foco na eficiência, qualidade e redução de custo, e à organização, aplicando mudanças na estrutura, gestão ou práticas organizacionais.

Inovação = Inovação no Produto, Inovação de Processos e Inovação Organizacional.

2. Considera que a sua empresa implementa processos de inovação?

Sim. De referir que a Mecalbi recebeu o prémio PME Inovação COTEC-BPI em 2023, que premeia no panorama nacional a empresa que mais se destaca pelas suas atividades inovadoras.

3. Quais são os principais objetivos da empresa ao investir em inovação?

Introduzir fatores de competitividade para a sustentabilidade do negócio nos mercados internacionais cada vez mais exigentes;

Afirmar uma postura proactiva em termos de inovação tecnológica para a diferenciação;

Aumentar níveis de rentabilidade através de eficiência produtiva e perceção de valor pelos clientes, eliminando desperdícios nos processos;

Criar condições de mudança interna constante para fazer face à incerteza da conjuntura internacional (económica e tecnológica) e reforçar uma equipa coesa, motivada e multicompetente contrariando algumas dificuldades próprias de operação em território de baixa densidade.

4. Que estratégias a empresa utiliza para promover a inovação dentro da organização?

Cultivar a inovação como um dos nossos valores, incentivando a criatividade, aplicando metodologias Lean, adotando tecnologias emergentes para a digitalização e automação de processos, apostando em formação dos colaboradores, apostando na recompensa e reconhecimento, atribuição de orçamentos departamentais para a inovação.

5. Como a empresa identifica e prioriza oportunidades de inovação?

Pela escuta ativa com todas as partes interessadas, clientes, parceiros de negócio e colaboradores. Consideramos importante a capacidade de detetar tendências.

6. Quais os principais desafios enfrentados pela empresa na implementação de processos inovadores?

No que diz respeito a processos inovadores, a maior dificuldade tem sido a resistência por parte de algumas pessoas, o que de certa forma, como seres humanos que somos, a resistência à mudança é algo inevitável. A forma de lidar com a mudança é com certeza diferente de pessoa para pessoa, umas reagem melhor que outras, outras demoram mais a adaptar-se, mas no fim tudo se torna fascinante.

LIDERANÇA

7. Quantos líderes tem a empresa?

Existe uma gerência constituída por 4 elementos, em que 3 dos seus elementos são líderes e que desempenham as funções de:

- CEO
- COO
- CFO

Depois todos os responsáveis departamentais dependentes da Direção operacional (COO) e que tem pessoas sob sua responsabilidade:

- Aprovisionamentos
- Marketing
- Comercial Mercado EMEA e APAC

- Vendas e Suporte Cliente
- Coordenação de negócios do mercado NCA
- Produção
- Desenvolvimento
- IT
- Sistema de Gestão da Informação
- Engenharia do Produto e Manutenção dos equipamentos e Infraestrutura

Chefes de equipa, que dependem do responsável da produção:

- Maquinação
- Montagem eletromecânica e Inspeção e Ensaio Final
- Montagem de cartas de circuito impresso

Total de Líderes = 16

8. Qual a estrutura organizacional da empresa?

Temos uma estrutura organizacional funcional, existindo vários departamentos, dependentes hierarquicamente da direção operacional, que por sua vez reporta à Gerência. Ver documento



Organigrama_funcional - 11.06.2024 - VC.p

9. Como a liderança apoia a inovação e a competitividade?

A Liderança de topo, sendo o principal impulsionador da inovação como ferramenta de melhoria contínua, o apoio é total. A Liderança da Mecalbi, tem como missão, embeber diariamente na sua cultura e forma de gestão uma mentalidade de futuro, com base numa gestão infinita e não finita. Não olhamos apenas para os resultados que estamos a obter, os negócios estão sujeitos a um ritmo estonteante de mudança. É preciso capacidade de visão para o futuro do nosso negócio à medida que o mundo à nossa volta muda.

10. Como a empresa incentiva a colaboração e o trabalho em equipa para promover a inovação?

Um dos fatores, é conseguido através da satisfação dos colaboradores, garantindo-se um ambiente salutar de trabalho, o bem-estar das pessoas, proporcionando formação adequada, avaliação de desempenho, desenvolvimento da carreira e reconhecimento de méritos. Faz parte de todas as funções desempenhadas da Mecalbi, a possibilidade de sugerirem ações de melhoria que permitam melhorar a sua performance individual, e da equipa onde estão inseridos e ou até de outra área que tenha ligações com a sua função.

Um outro fator é a diversidade de equipas, montando equipas multidisciplinares diversas em termos de habilidades experiências e perspetivas, com o intuito de gerar soluções mais inovadoras.

11. Como a empresa lida com o erro e o fracasso no contexto da inovação?

Fomentamos a experimentação, investimos em prototipagem, testes de novos produtos e tecnologias e em metodologias, com o intuito de sermos ainda melhores, consideramos que para ter sucesso é preciso errar e aprendendo com os erros, tornamo-nos mais fortes. Não inovamos para fracassar, a inovação não é um caminho para o fracasso, mas por vezes, temos de parar, recuar e voltar ao objetivo, por vezes por outro caminho.

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

12. Considera que a sua empresa é competitiva?

Todos os dias trabalhamos para isso, daí a aposta constante na inovação em várias vertentes, melhores produtos, colaboradores mais capacitados, processos mais eficientes. Portanto sim, a Mecalbi é uma empresa competitiva e reconhecida no mercado. Mas o mundo dos negócios muda a um ritmo estonteante, não podemos parar.

13. Como a empresa avalia a sua posição competitiva no mercado?

Sendo a Mecalbi que exporta 98% da sua produção, estabelecemos a parcerias com empresas de diferentes países, que nos representam comercialmente e tecnicamente, e que no fundo são os nossos olhos perante o que passa no mercado.

Recolhemos informação junto dos nossos parceiros e em visitas regulares que fazemos junto dos nossos clientes, para além da participação em inúmeras em feiras internacionais, que nos permitem avaliar a nossa posição no mercado em que atuamos.

14. Quais os principais fatores de diferenciação que tornam a empresa competitiva?

- Flexibilidade em conceção e produção de produtos customizados, mediante requisitos do cliente;
- Produtos inovadores com soluções diferenciadoras
- Qualidade do produto, com soluções diferenciadoras
- Serviço prestado ao cliente

15. Como a empresa monitoriza as tendências e mudanças no mercado para se manter competitiva?

Como referido anteriormente, recolhemos informação junto dos nossos parceiros de negócio, espalhados pelos vários continentes e países, bem como por intermédio de visitas constantes aos nossos clientes e participações em feiras internacionais da área onde atuamos.

16. Que estratégias a empresa adota para melhorar continuamente a sua competitividade?

Reforço como estratégias:

- Inovação do produto, através do desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de produtos existentes, que se destaquem da concorrência, seja pela tecnologia ou funcionalidades;
- Inovação de processos, otimização e implementação de melhorias aumentando a eficiência
- Foco na experiência do cliente, através do atendimento personalizado, recolha de feedback e melhoria continua.

RESULTADOS E IMPACTO

17. Quais foram os principais resultados alcançados pela empresa por meio de iniciativas inovadoras?

- Produtos no mercado com soluções únicas e diferenciadas da concorrência, que nos permitiram aumentar o volume de negócios e reconhecimento por parte dos clientes;
- Ganhos de eficiência e redução de custos, através da digitalização do processo de maquinação através do desenvolvimento de uma aplicação que permite a visualização dos desenhos e respetivos programas CAM (Computer-aided manufacturing) num ecrã junto às máquinas CNC (Computer numerical control), permitindo o uso da

documentação em suporte digital, eliminando-se a impressão, por consequência a eliminação do papel, e por outro lado a facilidade no uso da informação e rapidez de consulta;

- Processo de Montagem, pela implementação de ferramentas LEAN, através da reengenharia de processos, implementou-se um sistema de produção ágil/flexível orientado à produção "puxada", ao contrário do anterior (produção empurrada), em que os colaboradores trabalham em múltiplas tarefas, o novo paradigma proposto permitiu o foco nas tarefas e normalização da produção, o que permitiu adaptar o trabalho em curso rapidamente e reduzir o tempo de "lead time". Esta abordagem conduziu também à redução do excesso de produção, à otimização de custos de armazenamento e controlo do stock, permitindo focar o sistema de produção nas necessidades dos clientes.

Aquisição de equipamentos diversos para a pré-montagem e montagem: bancadas, carrinhos logísticos, estantes, leitores de código de barras sem fios e dispositivos logísticos necessários à produção flexível por lote-unitário, colocação de tablets em cada posto de trabalho para visualização de todas as instruções de montagem e outros documentos técnicos necessários;

- Processo de logística através da introdução de armazéns inteligentes, um armazém, para a matéria-prima necessária à maquinação das peças que incorporam o produto e outro para armazenamento dos componentes de compra

- Processo de Planeamento e compras, através do desenvolvimento de ferramentas desenvolvidas "in house", tais como MRP (Material Requirement Planning), que permitiu a agilização dos planos de compra dos materiais necessários para cumprimento do planeamento de produção com base na procura dos clientes e a ferramenta Heijunka que nivela a produção com base na disponibilidade dos materiais e na capacidade instalada em termos de mão de obra.

18. Considera que a liderança e competitividade são fatores influenciadores da inovação?

Sim considero. É preciso liderar pela inovação, e a inovação contribui para a competitividade.

19. De que forma a inovação contribui para o sucesso da empresa?

Para as empresas terem sucesso, precisam de fazer negócios, que se fazem tendo clientes, mantendo-os satisfeitos e fiéis ao longo do tempo, acrescentado real valor e para que isso seja possível, as empresas precisam de ser geridas com uma mentalidade infinita, onde o tempo do jogo que jogamos não é finito.

Para termos sucesso, precisamos de inovar constantemente, precisamos de realizar mudanças constantes, inovação nas pessoas, nos produtos e nos processos, com o objetivo de agregarmos valor ao cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

20. Quais são os planos futuros da empresa em relação à inovação e competitividade?

Pela resposta anterior, os planos futuros é mantermo-nos no jogo infinitamente, pelo menos, enquanto depender de nós.

21. Existe alguma outra informação ou aspeto gostaria de destacar sobre a gestão da inovação e competitividade na sua empresa?

Apenas reforçar que a inovação e competitividade na Mecalbi, caminham lado a lado, o que tem representado um dos fatores relevantes no desenvolvimento da nossa organização, tanto pela eficiência interna e gestão do conhecimento quanto pela satisfação e retenção de clientes.