Inovação em Empresas Familiares no Setor Primário: Caso do Setor Vitivinícola

por

Guilherme de Matos Santos

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão da Inovação pela Faculdade de Economia do Porto

Orientado por:

Professora Doutora Raquel Bastos Moutinho

Setembro, 2017

Nota biográfica

Guilherme de Matos Santos nasceu no ano de 1993, em Lamego. Em 2015 completou a licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Ao longo desse percurso realizou estágios nas empresas Realvitur e Metalocardoso.

Com o término da licenciatura, ingressou no Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, altura em que começou a prestar consultoria à empresa Ecologic Detail.

Agradecimentos

Esta dissertação não seria uma realidade sem o apoio de inúmeras pessoas, às quais ficarei eternamente grato e a quem dedico este trabalho.

À minha orientadora, Professora Raquel Bastos Moutinho que sempre me apoiou do primeiro ao último momento desta dissertação, mostrando-se sempre disponível e paciente, motivando-me constantemente a fazer mais e melhor, sem dúvida uma pessoa extraordinária, foi um privilégio ter tido a oportunidade de trabalhar com ela.

Aos meus pais e irmão, que ao longo de todo o meu percurso, me têm vindo a proporcionar todos os instrumentos para alcançar os meus sonhos.

À minha família e amigos pela ajuda e compreensão durante este percurso.

A todos que diretamente ou indiretamente participaram neste estudo, principalmente aos 8 entrevistados e aos 107 participantes no questionário, com quem muito aprendi e que demonstraram ser pessoas incansáveis até à conclusão deste processo.

Resumo

As empresas familiares representam grande parte das empresas existentes a nível global, o que por si só é um grande motivo para ser objeto de estudo. O mundo empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, dessa forma as empresas têm de encontrar soluções para serem competitivas, o que é possível através da inovação.

Dadas as circunstâncias atuais vividas no mundo empresarial, o objetivo deste estudo é aprofundar estes dois tópicos, tendo como propósito abordar a inovação em empresas familiares, mais especificamente no setor primário. Dado existir falta de estudos científicos no setor dos vinhos, esta o trabalho debruça-se apenas sobre o setor vitivinícola.

É certo que uma empresa familiar possui características diferentes das outras empresas, sendo, portanto, interessante analisar até que ponto essas características, têm influenciado a inovação, num setor como o vitivinícola. No sentido de analisar este setor tão tradicional estudou-se especificamente a primeira região demarcada do mundo, a região demarcada do Douro.

Este estudo contempla numa primeira fase a análise de oito empresas, direcionando e redirecionando o estudo de acordo com a revisão da literatura.

Numa segunda fase, seguindo os resultados apurados anteriormente, de forma a determinar quais têm sido os fatores mais importantes para a inovação em empresas familiares, na região em estudo, recolheu-se, através de questionários, dados de pouco mais de uma centena de empresas, através de um questionário.

O estudo mostrou que o esforço coletivo é o fator que mais significativamente tem induzido a inovação, que tem sido levada a cabo essencialmente ao nível dos processos e do *networking*, que influenciam a entrada em mercados internacionais.

Palavras-chave: Inovação, Empresas Familiares, Setor vitivinícola

Abstract

The family business represents a large part of the companies globally, which is a great reason to be a study object. The business world is increasingly competitive, so companies have to find solutions to be competitive, and it is possible through innovation.

Given the current circumstances in the business world, the objective of this study is to deepen these two topics, with the aim of directing innovation in family businesses, more specifically in the wine sector. Given that there is a lack of scientific studies in this area, this work is only about the wine sector.

It is true that a family business has different characteristics from other companies, and it is therefore interesting to analyze the extent to which these characteristics have influenced innovation in the primary sector such as wine. In order to analyze this traditional sector, the first demarcated region of the world, the Douro region, was specifically studied.

This study contemplates in the first phase, the analysis of eight firms, directing and redirecting the study according to the literature review. In the second phase, following the results established previously, in order to find what have been the most important factors for innovation in family businesses in the region studied, information was gathered through a questionnaire from just over a hundred companies.

The study showed that collective effort is the factor that has most significantly induced innovation, which has been carried out essentially with two dimensions of innovation: processes and networking, which both influence the entry into international markets.

Key-words: family business, innovation, wine sector

Índice

Introdução 1
Capítulo 1. Revisão da Literatura 4
1.1 Empresas Familiares 4
1.2 Inovação 7
1.3 Inovação nas Empresas Familiares 10
1.4 Inovação no Setor Primário 14
1.5 Conclusão 16
Capítulo 2. Metodologia 18
2.1 Introdução 18
2.2 População Alvo 19
2.3 Metodologia Qualitativa 22
2.3.1. Systematic Combining 22
2.3.1.1. Construção do Systematic Combining 23
2.3.1.2. Casos de Estudo 24
2.3.1.3. Correspondência 27
2.3.1.4. Direção e Redirecção 28
2.3.1.5. Mundo Empírico 28
2.3.1.6. Estrutura 29
2.3.1.7. Teoria 30
2.4 Metodologia Quantitativa 30
2.4.1. Questionário 30
2.4.2. Variáveis consideradas 39
2.4.3. Modelo de Estimação 42
2.4.4. Modelos Estruturais de 1ª e 2ª Geração 42
2.4.5. Modelos de Equações Estruturais 44
2.4.6. Modelo de Estimação Escolhido 46
2.5 Conclusão 47
Capítulo 3. Estudo Empírico 48
3.1 Introdução 48
3.2 Estudo Qualitativo 48
3.2.1. Resultados obtidos 48

3.2.2. Discussão dos resultados obtidos do estudo qualitativo 59
3.3 Estudo Quantitativo 61
3.3.1. Resultados obtidos 81
3.3.2. Discussão de resultados 84
3.4 Conclusão do estudo empírico 85
Capítulo 4. Considerações Finais 87
Apêndice 91
Apêndice A - Análise quinta a quinta 91
Apêndice B - Análise Node a Node 97
Apêndice C- Breve contextualização dos Casos de Estudo 119
Referências bibliográficas 121
Anexos 128
Anexo A- Guião da Entrevista 128
Anexo B- Questionário- Empresas Familiares no Setor Vitivinícola 131
Anexo C - Prints dos resultados do questionário 137
Anexo D - Print dos modelos do SmartPLS 145
Anexo E - Print dos resultados da validação das variáveis reflexivas 146
Anexo F- Listagem das empresas participantes no questionário, que permitiram a divulgação da sua participação 148
Anexo G – Transcrição das entrevistas 150
Anexo H – Resultados do Bootstrapping 223

Índice de quadros

Quadro 1 – Dimensões do radar da inovação 9
Quadro 2 – Catalisadores e inibidores das empresas familiares para inovar 12
Quadro 3 – Entrevistados e respetivas funções 25
Quadro 4 – Questionário 31
Quadro 5 – Variáveis utilizadas no estudo qualitativo 40
Quadro 6 – Variáveis complementares para o estudo quantitativo 42
Quadro 7 – Características dos modelos CSM e PLS 45
Quadro 8 – Medidas de confiança 76
Quadro 9 - Resultado do bootstrapping do modelo com a inovatividade com variável dependente (versão reduzida) 80
Quadro 10 - Quadro resultante do bootstrapping do modelo com as dimensões da inovação (versão reduzida) 80
Quadro 11 - Resultados do Bootstrapping (inovatividade) 223
Quadro 12 - Resultados do Bootstrapping (12 dimensões inovação) 223

Índice de figuras

Figura 1 - Fases da Investigação 19
Figura 2 - Delimitações da região demarcada do Douro 21
Figura 3 - Metodologia *Systematic Combining* 24
Figura 4 - *Timeline* das entrevistas 27
Figura 5 - Exemplo de uma variável formativa e uma variável reflexiva 45
Figura 6 - Variáveis influenciadoras da inovação em empresas familiares no setor vitivinícola 50
Figura 7 - Conjunto de nodes da análise das entrevistas 52
Figura 8 - Mapa de catalisadores global, tendo em conta as oito entrevistas 55
Figura 9 - Mapa de inibidores global, tendo em conta as oito entrevistas 56
Figura 10 - Mapa de catalisadores e inibidores global, tendo em conta as oito entrevistas 57
Figura 11 - Dimensões do radar da inovação tendo em conta as oito entrevistas 59
Figura 12 - Tempo de posse das propriedades na família 63
..... 63
Figura 13 - Percentagem de colaboradores que são familiares 64
Figura 14 - Percentagem de gestão familiar 65
Figura 15 – Resultados da familiaridade 66
Figura 16 - Escala de formação familiar e do esforço pela longevidade 67
Figura 17 - Escala de conservadorismo 68
Figura 18 - Marca Própria 68
Figura 19 - Tipo de Vinho 69
Figura 20 - Volume de Produção em Pipas 70
Figura 21 - Presença no mercado externo 70
Figura 22 - Percentagem de formação superior 71
Figura 23 - Tolerância ao Risco 73
Figura 24 - Esforço Coletivo 73
Figura 25 - Avaliação da evolução do desempenho da organização comparando com os concorrentes da região 74
Figura 26 - Modelo considerando a inovatividade como variável dependente 78

Figura 27 - Modelo considerando as dimensões da inovação como variáveis dependentes 79
Figura 28 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta do Aneto 91
Figura 29 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta da Bela 92
Figura 30 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta da Pitarrela 92
Figura 31 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta Seara D'Ordens 93
Figura 32 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta Valdalágea 94
Figura 33 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta Vale Meão 95
Figura 34 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta do Zimbro 96
Figura 35 - Resultados da codificação da entrevista à Timoteo's Vinhos 96
Figura 36 - Apoio à Inovação 97
Figura 37 - Aposta em I&D 97
Figura 38 - Envolvimento da Família (Catalisador) 98
Figura 39 - Esforço Coletivo 99
Figura 40 - Esforço pela Longevidade 99
Figura 41 - Formação na área 100
Figura 42 - Longevidade dos Colaboradores (Catalisador) 101
Figura 43 - Mercado Externo 101
Figura 44 - Predisposição para a Inovação 102
Figura 45 - Qualidade do Produto 103
Figura 46 - Tolerância ao Risco 103
Figura 47 - Tradição 104
Figura 48 - Cadeia de Fornecedores 105
Figura 49 - Captura de Valor 105
Figura 50 - Cliente 106
Figura 51 - Experiência do Consumidor 107
Figura 52 - Marca 107
Figura 53 - *Networking* 108
Figura 54 - Ofertas 109
Figura 55 - Organização 109
Figura 56 - Plataforma 110
Figura 57 - Presença 111

Figura 58 - Processos 111
Figura 59 - Soluções 112
Figura 60 - Aversão ao Risco 113
Figura 61 - Conflito 113
Figura 62 - Conservadorismo 114
Figura 63 - Dificuldades mais patente 115
Figura 64 - Envolvimento da Família (Inibidor) 115
Figura 65 - Benefícios da Inovação Mais Relevantes 116
Figura 66 - Formação 117
Figura 67 - Longevidade dos Colaboradores 117
Figura 68 - Visão Futura 118
Figura 69 - *Print* do resultado da questão 8 do questionário 137
Figura 70 - *Print* do resultado da questão 9 do questionário 138
Figura 71 - *Print* do resultado da questão 12 do questionário 138
Figura 72 - *Print* do resultado da questão 14 do questionário 139
Figura 73 - *Print* do resultado da questão 15 do questionário 140
Figura 74 - *Print* do resultado da questão 16 do questionário 140
Figura 75 - *Print* do resultado da questão 17 do questionário 141
Figura 76 - *Print* do resultado da questão 18 do questionário 141
Figura 77 - *Print* do resultado da questão 19 do questionário 142
Figura 78 - *Print* do resultado da questão 20 do questionário 142
Figura 79 - *Print* do resultado da questão 21 do questionário 143
Figura 80 - *Print* do resultado da questão 27 do questionário 143
Figura 81- *Print* do modelo resultante no PLS com as dimensões da inovação como variáveis dependentes 145
Figura 82 - *Print* do modelo resultante no PLS com as dimensões da inovação como variáveis dependentes 146
Figura 83 - *Print* da validação da variável reflexiva conservadorismo 146
Figura 84 - *Print* da validação da variável reflexiva familiaridade 147
Figura 85 - *Print* da validação da variável reflexiva esforço pela longevidade 147
Figura 86 - *Print* da validação da variável reflexiva longevidade dos colaboradores 147

Introdução

Os estudos sobre empresas familiares têm tido um crescimento muito acentuado, particularmente nos últimos anos (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Estas empresas são diferentes das organizações não familiares em vários aspetos (Gomez-Mejia *et al*., 2011). Segundo Devries (1996), as famílias são um grupo social com história, logo com memórias partilhadas, levando a um conjuntura repleta de emoções, o que necessariamente afeta os seus membros e consequentemente as suas empresas (Gomez-Mejia *et al.*, 2011). O que não acontece numa empresa não familiar, em que os proprietários têm um maior distanciamento emocional, facilitando decisões como, por exemplo, a alienação das suas participações (Gomez-Mejia *et al.*, 2011).

As empresas familiares desempenham um papel importante na criação de emprego (Astrachan & Shanker, 2003), gerando inovação tecnológica e melhorando a qualidade de vida das pessoas (Zahra, 2005). De acordo com um estudo efetuado pela Associação Empresarial de Portugal (AEP), em 2011 as organizações familiares representavam mais de 80% de todo o tecido empresarial português, o que evidencia a preponderância que têm e o porquê de serem um objeto de estudo importante e representativo (AEP, 2011).

Hoje em dia, a inovação faz parte do quotidiano das entidades, sendo como referiu Schumpeter "o motor da mudança na economia" (OCDE & Eurostat, 2005, p.16). Isto é, através da inovação as empresas tornam-se mais competitivas. Nessa linha de pensamento tem de existir uma constante procura por vantagens competitivas, que só são possíveis através da inovação. Assim, as empresas procuram melhorar o seu desempenho recorrendo à inovação (OCDE & Eurostat, 2005).

Segundo afirmam Leonard e Barton (1992), a noção convencional de inovação suporta-se em conhecimento adquirido no passado, intrínseco à firma, contudo se a inovação tomar apenas uma direção, limita-se o espetro de opções e cria-se conservadorismo, diminuindo a capacidade de uma empresa inovar com sucesso (De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright, 2016). Ou seja, a empresa tem de estar disposta a receber novos estímulos provenientes das mais diversas formas, em suma tem de apresentar uma mentalidade aberta.

Vago (2004) refere que a concorrência global é cada vez mais notória, os ciclos de negócios estão mais curtos e com uma força de trabalho diversificada, a vontade de mudança esperada torna-se cada vez mais preponderante, para o sucesso da empresa familiar (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Na maior parte dos estudos, na área dos negócios familiares, as empresas em análise são industriais, por exemplo (Kellermanns & Eddleston, 2006), também havendo alguns estudos na área dos serviços, por exemplo (Avrichir, Meneses, & dos Santos, 2016), ou até mesmo nas duas áreas de atividade, por exemplo (Meneses, Coutinho, & Pinho, 2014). Ao contrário das empresas familiares no setor primário, que se verifica essa lacuna.

No entanto, o setor primário, continua a ter um papel significativo nas exportações e emprego em diversos países, mesmo nos altamente industrializados, contudo este é um setor ameaçado. Em 2011, Christensen, Dahl, Eliasen, Nielsen e Ostergaard projetaram que uma em cada quatro explorações agrícolas ia desaparecer nos cinco anos subsequentes, este cenário que se tem vindo a confirmar, indica a necessidade de aumentar a produtividade e para isso ser possível as empresas têm que inovar. Entretanto, o aumento de produtividade já tem sido posto em prática, o modelo dominante passa pela otimização de processos, mas continua a ser insuficiente (Christensen, Dahl, Eliasen, Nielsen, & Ostergaard, 2011). O que leva a considerar a hipótese da necessidade de mais mudanças radicais, como inovações no produto e no processo (Christensen et al., 2011).

Também no estudo das inovações, o setor primário tem relativamente pouca evidência empírica, em grande parte pelo facto do conceito de inovação estar mais associado a uma perspetiva industrial (Christensen et al., 2011). Como o setor primário é muito abrangente há a necessidade de estudar uma área mais especifica, neste caso o setor vitivinícola. Uma vez que o setor vitivinícola tem um elevado número de empresas, de carácter familiar, fenómeno que tem ganho uma importância crescente (Giacosa, Giachino, Bertoldi, & Stupino, 2014).

Como há falta de estudos científicos relevantes de estratégias de inovação em empresas familiares no setor dos vinhos, nas bases de dados e jornais internacionais (Vrontis, Bresciani, & Giacosa, 2016), pretende-se colmatar esta lacuna, com a resposta à questão de como tem sido levada a cabo a inovação em empresas familiares no setor

primário, mais particularmente no setor vitivinícola, na Região Demarcada do Douro, sendo este o propósito final deste estudo.

O estudo será dividido em duas abordagens, uma quantitativa e uma qualitativa. A qualitativa é realizada ao mesmo tempo que a revisão da literatura, seguindo a metodologia *systematic combining*, que se baseia numa constante direção e redirecção do estudo, comparando a revisão da literatura com as entrevistas. A quantitativa é realizada recorrendo a um questionário, de forma a apurar os fatores que mais têm vindo a influenciar a inovação neste tipo de empresas.

Assim este estudo divide-se, logo após esta introdução, em revisão da literatura, em metodologia, quer quantitativa, quer qualitativa, em análise dos resultados, em considerações finais, em apêndice, em referências bibliográficas e anexos.

Capítulo 1. Revisão da Literatura

1.1 Empresas Familiares

As empresas familiares são vistas como uma das formas mais complexas de negócio (Neubauer & Lank, 1988). Tal como afirmou Smyrnios em 1998, não existe uma definição clara para a expressão "empresa familiar" e as ambiguidades perduram na literatura, esta falta de consenso justifica-se, também, pela grande heterogeneidade de situações (Broccardo, Culasso, & Giacosa, 2010).

Em 2013, Kraiczy, referindo-se às empresas familiares, afirmou que "embora muitos autores tenham tentado desenvolver uma definição satisfatória, ainda não se encontrou um consenso, uma definição amplamente aceite.". Na literatura financeira, certos estudos, identificam uma empresa familiar como aquela onde uma família possui mais de 5% da totalidade da empresa, outros definem como empresas familiares aquelas em que existiu uma sucessão de gerações (Broccardo *et al*., 2010). Há também estudos que definiram empresas familiares utilizando critérios mistos, sempre relacionados com o controle da empresa (Broccardo, 2014).

Segundo a perspetiva de alguns estudos, para uma empresa ser classificada como empresa familiar tem de possuir um mínimo de 50% das ações, e ao mesmo tempo, a família possuir o controlo da administração da empresa. Se a família tiver menos de 50% das ações não é considerada empresa familiar, mas o CEO pode entendê-la como tal (Broccardo, 2014).

Em 1996, Chua, Sharma e Chrisman definiram uma empresa familiar como um negócio gerido de uma forma sustentável, potencialmente cruzada, ou seja através de gerações, de forma a perseguir uma visão da empresa detida por membros da mesma família, ou de um reduzido número de famílias (Broccardo, 2014). Por sua vez, La Porta (1999) entende que uma empresa familiar é detida por um ou mais membros da família que controlam juntos pelo menos 20% das ações da empresa. Astrachan e Kolenko (1994) sugerem que uma família deve possuir mais de 50% do negócio numa empresa por quotas ou mais de 10 % de uma sociedade anónima, para assim ser considerada familiar (Broccardo, 2014).

Em muitos países, dois terços das empresas privadas são empresas familiares (Neubauer & Lank, 1988). Deste modo, as empresas familiares têm um papel incontornável na atividade económica em todo o mundo (Broccardo, 2014).

Nos últimos anos, as empresas familiares têm recebido mais atenção e diversos estudos referem que na Europa, na Ásia e na América Latina, a grande parte das empresas são controladas por famílias (Faccio & Lang, 2002; Broccardo, 2014).

Naturalmente as empresas familiares diferem em larga escala, das não familiares. As empresas familiares são influenciadas e controladas pela família e desse modo, os interesses e valores desta são incorporados nos objetivos da empresa (Sharma, Chrisman, & Chua, 1997). Com as relações entre a família e a empresa a influenciar as estratégias que a gestão toma a sucessão é fundamental para a longevidade da empresa (Sharma *et al*., 1997).

A continuidade, ao longo de gerações de uma empresa familiar, depende frequentemente da capacidade de revitalizar e/ou fortalecer as operações existentes (Ward, 1988). Embora as empresas familiares de primeira geração apliquem ou possuam técnicas empresariais especiais para iniciar o negócio, encontra-se nas gerações posteriores a necessidade de se concentrarem no reforço e manutenção de um crescimento, tendo em vista o sucesso (McConaughy, Walker, Henderson, & Mishra, 1998).

Os fundadores das empresas familiares pretendem construir um legado para as gerações vindouras, assim muitas vezes tornam-se demasiado conservadores nas suas decisões (Morris, 1998), pois têm medo de perder a riqueza familiar (Sharma *et al.*, 1997).

Os fundadores, das empresas familiares podem estar dispostos a assumir riscos numa fase inicial do negócio, contudo o desejo de manter a riqueza da família pode, pois, impedi-los de assumir certas decisões mais arriscadas (Li, Daspit, & Memili, 2016).

Ou seja, uma empresa familiar será sempre adversa ao risco quando a família investe uma grande proporção de riqueza na empresa (Anderson, Duru, & Reeb, 2012; Thomsen & Pedersen, 2000).

Nas empresas com um menor envolvimento da família, a aversão ao risco é atenuada, apresentando mais predisposição para certos investimentos. Adicionalmente, a presença demasiado acentuada de membros da família pode despoletar um comportamento oportunista (Miller & Breton-Miller, 2006). Ou seja, um alto nível de

envolvimento promove aplicação de estratégias de aversão ao risco (Anderson et al., 2012; Thomsen & Pedersen, 2000) e a criação de situações vantajosas para membros da família, em detrimento dos melhores interesses da empresa (Miller & Breton-Miller, 2006).

As empresas familiares possuem uma vantagem potencial que deve afetar positivamente a inovação na organização a "familiaridade" (Bresciani, Thrassou, & Vrontis, 2013). A "familiaridade" é descrita como sendo um conjunto único de recursos criado pela interceção entre família e negócios (Habbershon & Williams, 1999). Pois a linguagem única que utilizam, promove uma maior facilidade de os membros comunicarem e trocarem informações.

Assim, o elevado nível de envolvimento pode ser uma vantagem distintiva, mas ao mesmo tempo é uma responsabilidade para o sucesso da organização (Li et al., 2016).

Estas particularidades associadas às empresas familiares geram conflitos entre os membros da família, o que obriga a que a gestão do conflito seja uma constante na empresa (Kellermanns & Eddleston, 2007). A família e o negócio estão tão intimamente ligados, que as empresas familiares têm um potencial mais acentuado para o conflito do que qualquer outro tipo de empresa (Lee & Rogoff, 1996). O conflito pode provocar um desequilíbrio nas organizações (Harvey & Evans, 1994), o que arrasta consigo emoções negativas como ressentimentos e inimizade, sendo prejudiciais para o desempenho da empresa (Kellermanns & Eddleston, 2007).

As razões mais comuns, para que as empresas familiares, não passem de geração para geração incluem a falta de planeamento e integração da geração vindoura ao longo do tempo, um desprezo pelas suas opiniões (Ward, 1988) e uma má gestão dos conflitos gerados (Beckhard & Dyer, 1983). Assim a geração que gere a empresa familiar parece ser o fator mais importante, para que se possa explicar em que medida o conflito afeta o normal funcionamento da empresa (Kellermanns & Eddleston, 2007). Nessa linha de pensamento, em 1993, Post sugere que as empresas familiares, no intuito de prolongarem a sua longevidade, ou seja, manterem-se bem-sucedidas, devem criar uma nova estratégia para cada geração que se passa a incorporar no negócio (Sharma *et al.*, 1997). Isto promove a regeneração do negócio, tal como contribui para a harmonia da família, o que é da maior importância neste tipo de empresas.

Deste modo entende-se que as metas das empresas familiares sejam múltiplas, complexas e se encontrem em constante alteração (Sharma *et al.*, 1997)

1.2 Inovação

A inovação é um conjunto de atividades para explorar e analisar oportunidades que uma empresa produz, implementando novas ideias, quer seja nos processos, nos produtos ou nos serviços (Thompson, 1965).

Para Shumpeter, a influencia da inovação depende do modo de como as empresas gerem e desenvolvem as suas competências (Croitoru, 2012).

A literatura académica sobre inovação tem despertado um interesse crescente (Fagerberg, 2005), pois denota-se progressivamente uma maior importância e necessidade de compreender o processo da inovação (Lundvall, 2007).

O interesse nos fatores associados à inovação tem vindo a crescer com o aumento da competitividade nos mercados (Zahra, 1993). A competição entre empresas tem promovido a alocação de recursos na pesquisa e criação de novos produtos, do mesmo modo procura-se novas formas de desenvolver os produtos existentes (Parkin, Powell, & Matthews, 1997).

A inovação é importante para as empresas que enfrentam uma grande pressão para a transformação (Lundvall, 2002), no intuito, de como referiram Banbury & Mitchell, em 1995, através da inovação, promoverem a criação de vantagens competitivas (De Massis *et al.*, 2016).

Para além do atual período de crise, também tem existido uma competição global mais feroz (De Massis *et al.*, 2016). Nesse sentido, muitos CEO's veem a inovação como um fator critico para atingir o sucesso (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006). A título de exemplo, em 2006, o CEO da Ford, William Ford Jr., afirmou que "a adoção da inovação tem de ser o centro da estratégia do negócio de agora em diante" (Sawhney *et al*., 2006, p. 75). Por sua vez, o CEO da General Electric, Jeffrey Immelt, falou do "Imperativo da inovação" (Sawhney *et al*., 2006, p. 75), inovação é, pois, central para o sucesso da empresa, sendo a única razão para investir no futuro. Por sua vez, Steve Ballmer, CEO da Microsoft afirmou" A inovação é a única maneira de a Microsoft manter os clientes satisfeitos e os concorrentes longe" (Sawhney *et al.*, 2006, p. 75). Apesar da noção do

caminho a tomar, o problema é que grande parte dos CEO's, da maioria das empresas, partem de uma perspetiva "míope". Ou seja, focam-se somente no desenvolvimento de um novo produto (Sawhney *et al.*, 2006).

Esta "miopia" empurra as empresas, para a procura dos mesmos clientes com ofertas semelhantes, visto usarem os mesmos processos e inovarem no mesmo sentido (Sawhney *et al*., 2006). Pois, as mesmas oportunidades, os mesmos locais, naturalmente levam às mesmas inovações (Sawhney *et al.*, 2006). Deste modo, esta perspetiva de inovação provoca perda de oportunidades e expõe a empresa perante a concorrência (Sawhney *et al*., 2006).

Sawhney, Wolcott e Arroniz, definem a inovação empresarial "como a criação de valor acrescentado para os clientes e para empresa através da alteração de uma ou mais dimensões do negócio" (Sawhney *et al.*, 2006, p. 76).

Esta definição levou a três caracterizações:

- "Inovação empresarial é sobre novo valor, não novos produtos", na medida em que a inovação pode ser aplicada para a criação de valor para os clientes. Pois quem compra a inovação são eles, logo são os decisores (Sawhney *et al.*, 2006);
- "Inovação empresarial tem múltiplos sabores", a inovação é aplicável a qualquer dimensão do sistema do negócio. Não apenas no produto, mas sim em qualquer processo da empresa (Sawhney *et al.*, 2006);
- "Inovação empresarial é sistémica", a inovação bem-sucedida requer a atenção, em vários aspetos do negócio. É certo, que pode existir um grande produto, mas se falha algum dos processos complementares, como o canal de distribuição, perde valor aos olhos do cliente. Assim, a empresa tem de considerar todas as dimensões do negócio (Sawhney *et al.*, 2006);

Deste modo com o intuito de terminar com a "miopia" na inovação, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) propuseram um novo modelo denominado "radar da inovação". Esta ferramenta apresenta e relaciona o esforço de todas as dimensões da empresa, que podem desenvolver na procura de oportunidades para inovar.

O radar da inovação consiste em doze dimensões explicitas no quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões do radar da inovação

Dimensões	Definição
Ofertas	"Desenvolvimento de novos produtos e serviços"
Plataforma	"Uso de componentes ou infraestruturas para criar uma oferta diversificada"
Soluções	"Criação integrada e customizada de ofertas que resolvam os problemas do consumidor"
Clientes	"Descoberta de necessidades não satisfeitas ou segmentos de clientes desprezados"
Experiência do Consumidor	"Redesenho das interações com os clientes em todos os momentos de contacto"
Captura de valor	"Redefinir como a companhia é paga ou como cria novas fontes de receita inovadoras"
Processos	"Redesenho dos principais processos com vista ao aumento da eficácia e eficiência"
Organização	"Alterar forma, função ou atividade de pesquisa da empresa
Cadeia Fornecedor	"Pensar diferente acerca da procura e realização"
Presença	"Criação de novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo os locais onde a oferta pode ser comprada ou usada pelos clientes"
Networking	"Criação de uma rede inteligente e de ofertas integradas"
Marca	"Alavancar a marca em novos domínios"

Fonte: (Sawhney *et al*., 2006, p. 78)

O crescimento da empresa pode e deve, estar assente na inovação multidisciplinar (Sawhney *et al*., 2006). Uma estratégia deste tipo permite crescer independentemente das condições económicas globais (Trott, 1998).

Grande parte das inovações depende de conhecimentos e processos de aprendizagem dentro das empresas. Estas interagem e aprendem com outras, mas não só, também com fornecedores, com clientes, com instituições de ensino superior, com organizações do conhecimento, com outras organizações governamentais, bem como por aprendizagem interativa institucionalizada em sistemas de inovação (Lundvall, 1992; Sharif, 2006; Christensen *et al.*, 2011).

1.3 Inovação nas Empresas Familiares

O fenómeno da inovação é uma dos tópicos dominantes na temática das empresas familiares (Bresciani, Giacosa, Broccardo, & Truant, 2015). A estratégia de inovação deve ser considerada como uma ferramenta muito útil para atingir o crescimento da empresa (Bresciani, 2009), ajuda ao desenvolvimento de vantagens competitivas no longo prazo (Porter, 1985), bem como suporte para a longevidade da empresa (Bresciani *et al.*, 2013). Considerando o atual contexto de crise económica, a inovação toma um papel preponderante no aumento de competitividade nas empresas familiares (Bresciani *et al.*, 2015).

Dada a concorrência global que existe atualmente, com ciclos de negócios mais curtos e com uma força de trabalho diversificada, espera-se que a vontade de mudar se torne preponderante para o sucesso familiar (Vago, 2004). Essa vontade está associada à inovação (Karagozoglu & Brown, 1988), deste modo a disposição de mudar pode ser um fator importante, que distinga as empresas familiares empreendedoras, de outras menos empreendedoras. O que sugere que, as empresas familiares com maior vontade de mudar, podem ter a uma maior taxa de empreendedorismo (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Assim a extraordinária longevidade e orientação, a longo prazo de algumas empresas familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2005), pode ter sido o resultado de uma capacidade de criar ligações entre o passado, presente e futuro (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012). Esta capacidade possibilita a muitas empresas familiares inovar, através da exploração de conhecimentos alusivos à tradição das empresas (De Massis *et al.*, 2016).

A tradição envolve a acumulação de conhecimento, conteúdos simbólicos e culturais, da prática transmitida através de gerações e contribui para moldar a identidade dos indivíduos, organizações e territórios (Hibbert & Huxham, 2010). Seguindo a visão de Barney (1991) e Wernerfelt (1984), baseada em recursos da empresa, a tradição pode ser entendida como um recurso distintivo e único. De facto, a natureza da tradição dificulta a sua imitação, o que contribui para a sua raridade e distinção (De Massis *et al*., 2016).

A disposição dos membros da família, em mudar passa pela importância de antecipar e introduzir uma mudança no pensamento empresarial (Miller, 1983). Mas,

lamentavelmente, certas empresas familiares são resistentes à mudança (Ward, 1988), visto que acreditam em fatores, como a criação de conflito com a realidade atual da empresa, despesas demasiado avultadas (Vago, 2004), ou simplesmente optam por não se modernizar (Stavrou, 1999). Este receio de mudança, por parte das empresas familiares, está associado a uma estagnação e à perda de participação no mercado (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Diversos indicadores apontam para uma afeição dos membros da família às suas posições estratégicas na sua organização (Miller, Steier, & Le Breton-Miller, 2003). Esta inflexibilidade impede uma adaptação quando as situações mudam (Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Essa tendência enfatiza a importância de uma cultura organizacional de mudança (Karagozoglu & Brown, 1988).

É certo que a inovação pode ser dispendiosa, tendo em conta os investimentos, recursos críticos e capacidades aplicadas, para além do facto de estar patente um elevado risco associado a todo o processo de inovação (Kirzner, 1978). Evidentemente derivado da possibilidade de falha de investimento, incerteza da aceitação do cliente e imitação potencial de concorrentes (Grossman & Helpman, 1993), no entanto se uma empresa superar os riscos associados, a inovação bem-sucedida resulta na sobrevivência, na rentabilidade e posterior crescimento da empresa (Classen, Van Gils, Bammens, & Carree, 2012).

Há vários estudos que se focam na tendência das empresas familiares no processo da inovação (Bresciani *et al.*, 2015), sendo possível dividir os investigadores em dois grupos (Culasso, Broccardo, Giacosa, & Manzi, 2013).

O primeiro grupo de investigadores defendem que as empresas familiares são menos atraídas pela inovação. Isto, em comparação com as empresas não familiares, devido à aversão ao risco perante o investimento em inovação (Keller & Block, 2012). Esta aversão pode advir de vários fatores, como o facto de a empresa ser detida por um número reduzido de proprietários (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), o desejo de manter o controlo durante várias gerações evitando o recurso ao crédito na banca (Miller & Breton-Miller, 2006). Existem ainda fatores como uma diferente visão de longo-prazo (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007) e o investimento total, ou pela menos grande parte dele ser proveniente da riqueza da família (Anderson & Reeb, 2003), o que despoleta medo de perder a riqueza familiar (Sharma *et al.*, 1997). Estas

circunstâncias levaram a uma grande aversão ao risco, no que à inovação diz respeito (Bresciani *et al.*, 2015).

Por outro lado, existem investigadores que acreditam que as empresas familiares são mais atraídas por inovação do que empresas não familiares. Segundo a sua perspetiva, para a inovação ser levada a cabo é essencial uma liderança forte (Dana & Smyrnios, 2010), capaz de introduzir e integrar novo conhecimento e competências, com vista a atingir um bom desempenho (Miller & Breton-Miller, 2006).

A título de exemplo para Dess & Lumpkin (2005), as empresas familiares que atuam num ambiente incerto e rico em oportunidades têm uma maior atividade inovadora, por comparação com as empresas familiares e mesmo empresas não-familiares, em ambientes mais estáveis (Kellermanns & Eddleston, 2006). Quando estas empresas consideram o seu ambiente rico em oportunidades, justifica-se um maior investimento no desenvolvimento de novas atividades (Kellermanns & Eddleston, 2006).

As atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) têm sido consideradas as fontes primárias de inovação, devido à sua importância na criação de novos produtos e processos, ou na melhoria dos existentes (Bresciani *et al*., 2015). O desenvolvimento de atividades de I&D é suportado pela criação de sinergias entre a empresa e instituições externas, como outras empresas, fornecedores, clientes, universidades e outros centros de investigação (Bresciani *et al*., 2015).

Esta criação de redes permite a obtenção de grandes repercussões em inovação (Demetris Vrontis, Thrassou, & Rossi, 2011).

No quadro 2 são expostos alguns catalisadores e inibidores, nas empresas familiares, no sentido de inovar, segundo diversos autores.

Quadro 2 – Catalisadores e inibidores das empresas familiares para inovar

Inibidores da Inovação	Catalisadores da Inovação
Conservadorismo na tomada de decisão (Morris, 1998)	Tradição como fator distintivo (De Massis et al., 2016)
Medo de perder a riqueza familiar (Sharma et al., 1997)	Profissionalização dos negócios familiares (Broccardo et al., 2010)

Evitar o recurso ao crédito bancário (Miller & Breton-Miller, 2006)	Empatia entre os membros pela sua "familiaridade" (Gomez-Mejia *et al.*, 2011)
Comportamentos oportunistas por parte das famílias, com vista interesses pessoais (Miller & Breton-Miller, 2006)	Ambiente incerto e rico (Kellermanns & Eddleston, 2006)
Modelos mentais rígidos (Tripsas & Gavetti, 2000)	Liderança forte (Dana & Smyrnios, 2010)
Baixa rotatividade de colaboradores (König, Kammerlander, & Enders, 2013)	Elevado envolvimento (Li et al., 2016)
Propensão para proteger os interesses de longo prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2005)	Sucessão ao longo gerações revitalizando/fortalecendo operações existentes (Ward, 1988)
Relutância em diluir a propriedade distribuindo ações para obtenção de capital externo (Sirmon & Hitt, 2003)	Vontade de mudança (Kellermanns & Eddleston, 2006)
Oposição à mudança no *status quo* (Lüscher & Lewis, 2008)	Tolerância ao risco (Miller & Breton-Miller, 2006)
	Mecanismos informais de comunicação (König *et al*., 2013)
	Esforço pela longevidade (Miller, Breton-Miller, & Lester, 2010)
	Preocupação com o bem estar dos membros da organização (Miller & Le Breton-Miller, 2005)
	Relacionamentos intensos com membros da firma e outros atores do meio (König *et al.*, 2013)
	Horizonte de tempo de investimento a longo prazo alargado (Giacosa *et al.*, 2014)

Fonte: Elaboração própria

1.4 Inovação no Setor Primário

Tal como em outros setores, o processo de inovação no setor primário é interativo e depende de diversas bases de conhecimento.

Segundo Asheim e Gertler (2005), os tipos importantes de conhecimento (por exemplo, conhecimento tácito) e a inovação têm uma dimensão geográfica localizada. Isso aponta a atenção para a concentração de inovação, e no setor primário a localização geográfica afeta a inovação, pois existem culturas que só se desenvolvem perante determinadas condições (Christensen *et al.*, 2011).

Está estabelecido nos estudos de inovação, que as grandes empresas são mais inovadoras que as pequenas (Christensen *et al.*, 2011). Embora o tamanho da empresa no setor primário seja difícil de definir, o relativo tamanho das empresas ainda influencia a capacidade de conhecimento interno, que, por sua vez, pode resultar na menor procura de aconselhamento externo (Christensen *et al.*, 2011).

Para lá do tamanho da empresa e da sua localização, também a dimensão temporal é fundamental, no que à inovação diz respeito. Segundo Nerkar (2003) existe pouca atenção dada à dimensão temporal da inovação, aquando do processo de recolha do conhecimento, ou seja, como as empresas acedem ao conhecimento desenvolvido no passado, tendo esse conhecimento como ponto de partida para inovar (De Massis *et al.*, 2016).

Isso complica a inovação, visto que essa circunstância limita a inovação, mas acentua a necessidade de uma abordagem mais ampla. Os investigadores têm argumentado que a utilização de uma abordagem do sistema de inovação mais ampla é benéfica, não só quando se estuda o setor industrial, mas também sobretudo para o setor agrícola (Hall, Mytelka, & Oyeyinka, 2005).

As empresas têm de encontrar vários meios de diferenciação pela pressão a que estão sujeitas por parte do mercado, geralmente todas as empresas são orientadas para a inovação num sentido lato, ou seja, uma inovação de qualquer tipo (Day, 2014). Nesse sentido as inovações vão desde as incrementais até às radicais, tudo de acordo com as suas limitações/capacidades para inovar (Wernerfelt, 1984).

O caso do setor vinícola é notoriamente um caso interessante no setor primário.

O setor vitivinícola integra uma das atividades económicas com maior representatividade em diversos países, promovendo a variedade de produtos, convergência de conhecimento e manutenção das tradições por parte dos produtores (Bresciani, Giacosa, Broccardo, & Culasso, 2016). Exemplos de Portugal, Itália e França enquadram-se na série de países em que, este setor é altamente representativo no contexto económico, tanto em termo de receitas, bem como de exportações registadas (Giacosa *et al.*, 2014).

As empresas vinícolas necessariamente têm de ser capazes de inovar em termos de produto, processo e mercado-alvo (Giacosa *et al.*, 2014). Ao longo das últimas décadas, o mercado vinícola tem vindo a ser afetado por uma transformação profunda devido à globalização e ao aumento da concorrência (Campbell, Bernetti, Casini, & Marinelli, 2006), tornando-se o sistema de produção progressivamente intensivo em conhecimento (Aylward, 2003).

O aparecimento de novos países, com capacidade de produzir levou a uma diferente reconfiguração do cenário produtivo e também por isso a indústria vitivinícola tem sofrido uma grande restruturação (Aylward, 2003). A diferença entre os produtores vitivinícolas do "Velho Mundo" ("*Old World*"), a que pertencem países como Itália, França, Espanha, Alemanha e Portugal, que dominavam por completo a industria (Aylward, 2003), em relação a produtores vitivinícolas do "Novo Mundo" ("*New World"*), como Austrália, Nova Zelândia, África do Sul e Califórnia, não é mais o que era, independentemente do desprezo a que outrora foram sujeitos (Aylward, 2003).

As preferências e costumes associados ao consumo de vinho alteraram-se. Nos últimos anos, verificou-se no mercado mundial, uma quebra na quantidade de vinho vendido, pois os consumidores passaram a estar orientados para o consumo de vinho de qualidade, em detrimento da anterior necessidade gastronómica (Crescimanno & Galati, 2014).

Essa alteração de paradigma foi bastante influenciada pelos produtores do "Novo Mundo" ("*New World"*) que aplicaram práticas de I&D (investigação e desenvolvimento), no melhoramento das práticas vitivinícolas, na gestão, na transmissão de conhecimento e na transferência de tecnologia (Aylward, 2003). Com a habilidade demonstrada, por parte dos produtores do "Novo Mundo" ("*New World*") em testar e implementar muitas dessas práticas, complementado com práticas ousadas na promoção

da marca, houve a possibilidade de se reduzir a diferença existente para os produtores do "Velho Mundo" ("*Old World*") (Aylward, 2003).

Nos anos recentes a qualidade da cultura do vinho tem vindo a ser melhorada através de investimentos consideráveis, desde pequenas a grandes empresas, incluindo empresas familiares (Bresciani *et al.*, 2016)

Assim o aumento de competitividade, para além do aparecimento de vinhas de alta tecnologia, gestão de vendas e distribuição, tem sido possível pela maior eficiência e produtividade no processo de cultivo da uva e produção de vinho (Galati, Borsellino, Crescimanno, Pisano, & Schimmenti, 2015). De igual modo o aumento da interação entre os atores da indústria, proporcionou uma crescente integração da produção de vinhos, num ambiente de inovação (Presenza, Abbate, & Alfonso, 2015).

Para Gilinsky, Santini, Lazzeretti e Eyler (2008) existem vários pontos onde podem ocorrer inovações, na vinha (novas variedades), no marketing (*website*, eventos), na embalagem (diferentes componentes e diferentes formatos) e nas operações (*software* para inventário) (Presenza *et al.*, 2015).

1.5 Conclusão

As empresas familiares são a forma mais antiga de organizações económicas (Bresciani et al., 2013). Estas possuem intrinsecamente recursos únicos, que as diferenciam em larga escala das empresas não-familiares.

Uma empresa familiar enquadra-se como uma organização, em que uma ou até mesmo várias famílias têm influencia sobre a gestão e propriedade (Bresciani, Thrassou, & Vrontis, 2011).

Uma empresa familiar é um negócio que liga gerações. A inovação nas empresas familiares é promovida espontaneamente pelo contacto entre essas gerações (Bresciani et al., 2013). É difícil existir inovação no negócio familiar sem que várias gerações estejam envolvidas (Bresciani *et al.*, 2011), até porque as empresas familiares bem-sucedidas, aparentemente desenvolvem metas e estratégias a longo prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Recentemente a competitividade tem-se caracterizado por uma mudança estrutural, devido a diversos fatores, em particular pela globalização e tecnologia

(Bresciani *et al.*, 2013). Para alcançar competitividade as empresas têm recorrido à inovação.

A inovação no negócio familiar tem como segredo, a capacidade de equilibrar dinamicamente o poder, a confiança, o controlo e a confiança no processo de desenvolvimento de uma relação entre gerações (Litz & Kleysen, 2001).

Na literatura a inovação familiar é muitas vezes baseada na visão. O capital financeiro que a empresa familiar por norma detém é um dos principais recursos que proporcionam uma vantagem competitiva perante as empresas não familiares (Bresciani *et al.*, 2013). Com isso estas empresas têm mais tempo para se concentrar em resultados de médio e longo prazo, contudo a gestão eficaz desse capital é importante para o objetivo primordial da empresa.

Assim, a inovação pode ter um papel de relevo para a compreensão das capacidades das empresas familiares, isto é, a perceção das suas capacidades processuais e das suas capacidades em termos de sobrevivência e competição na economia global (Tanewski, Prajogo, & Sohal, 2003).

Também ao longo da literatura é percetível que a temática da inovação em empresas familiares leva os vários investigadores a opiniões dispares. Existem investigadores, que defendem a tese de estas empresas até serem mais inovadoras que as não familiares, como por exemplo Dana & Smyrnios (2010). Outros investigadores defendem o oposto, como por exemplo Keller & Block (2012).

No entanto todos os investigadores convergem no argumento de que as empresas familiares têm características distintivas e únicas, em comparação com qualquer outro tipo de negócio.

Em suma, qualquer que seja a natureza da empresa, familiar ou não familiar, todas procuram competir e atingir vantagem sobre os concorrentes (Zahra, 2005), que aparentemente é mais facilmente atingido caso sejam desenvolvidas metas e estratégias a longo prazo (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Capítulo 2. Metodologia

2.1 Introdução

Neste capítulo é exposta a metodologia de investigação adotada neste estudo, visto que o momento crucial de uma investigação passa pela seleção da metodologia a utilizar (Stevens, 2012).

Assim começou por ser feita uma primeira análise à revisão da literatura, na qual foram apurados diversos fatores que influenciam a inovação no setor primário, mais em concreto no setor vitivinícola. Nesta secção do estudo serão apresentadas as fases seguintes, que levaram a atingir conclusões, de como a inovação tem ocorrido em empresas familiares no setor vitivinícola, na região demarcada do Douro.

Com o objetivo de responder à questão "Como tem sido levada a cabo a inovação em empresas familiares no setor primário, mais particularmente no caso do setor vitivinícola?" seguiu-se uma abordagem dividida em duas fases uma qualitativa, seguida de uma quantitativa.

Na primeira fase optou-se por um estudo exploratório, através de entrevistas, de forma a reforçar as ideias que emergiram da revisão da literatura e identificar novas variáveis que influenciem a inovação no setor em questão.

A circunstância de que nesta área de estudo, os autores apresentam investigações dispares, levou a existirem constantes redireccionamentos no estudo, posicionando o estudo sob um ponto de vista indutivo e dedutivo. Dessa forma, com certas adaptações, recorreu-se à metodologia que melhor se adequava a estas características, a *Systematic Combining*.

Na segunda fase, com os resultados da análise teórica e do estudo exploratório com o intuito de testar o modelo, procedeu-se a uma análise quantitativa. Desse modo elaborou-se um questionário de investigação, os dados recolhidos foram estimados através do modelo o *Partial Least Square*, vulgarmente designado por PLS, para se obter conclusões.

Nas secções seguintes, após a contextualização da região e posteriormente o enquadramento da população alvo, com os critérios que estiveram na origem da sua

seleção, será exposta uma análise mais aprofundada das duas fases de investigação já referidas.

Na figura 1 estão expostas todas as fases de investigação seguidas no estudo. Na revisão da literatura, após a escolha da questão, efetuou-se a revisão da literatura propriamente dita e como ao mesmo tempo se efetuou as entrevistas, definiu-se as variáveis que influenciam a inovação. Posteriormente com as variáveis influenciadoras determinadas, formulou-se o questionário e analisaram-se os resultados

Figura 1 - Fases da Investigação

Fonte: Elaboração Própria

2.2 População Alvo

Este estudo foca-se em compreender como tem vindo a ser levada a cabo a inovação nas empresas familiares no setor vitivinícola.

Devido à dificuldade operacional que seria fazer este estudo a nível mundial, bem como nacional, optou-se por se restringir o estudo à região demarcada do Douro.

Esta região historicamente tem muita tradição no setor e possui uma diversidade de empresas, isto é, grandes produtores e pequenos produtores vitivinícolas. Neste sentido as empresas que são objeto de estudo são todas aquelas que vinifiquem, que pertençam à região em questão e que possuam a característica de ser uma empresa familiar. Ao recorrer a esta região, com estas características, ao mesmo tempo, proporcionou uma população diversificada.

A região do Douro é detentora de uma história imensa que remonta a vários séculos atrás, sempre caracterizada pela grande ligação ao setor primário.

Na Idade Média já era uma região caracterizada pela agricultura, mais particularmente pela produção vitivinícola, onde tendo-se verificado uma profunda alteração da paisagem, ganhando ao longo do tempo cada vez mais relevo na economia nacional (Pedrosa & Pereira, 2009).

Em 1638, dando seguimento a esse crescimento, Cristiano Kopke lança uma empresa com o fim de exportar vinhos (Mansilha, 2002).

No entanto só mais de 100 anos depois, em 1756, no reinado de D. José I, através de Sebastião José de Carvalho e Melo, o secretário de Estado do Reino, mais conhecido como Marquês de Pombal, é que a situação económica da região viria a ser alterada. Por intermédio da criação da primeira região vitícola regulamentada do mundo, demarcando o Alto Douro Vinhateiro, com a criação da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro (CGAVAD), ou simplesmente Real Companhia Velha, que veio ao longo dos anos a sofrer diversas alterações (Mansilha, 2002).

A intenção de fundar a companhia teve como principal objetivo assegurar o interesse do reino, visto que o setor representava metade das exportações nacionais (Sousa, 2002). Tendo o intuito de proteger os vinhos e a exportação, fomentar a viticultura no Douro e retirar poder aos ingleses na comercialização, pois desde 1703 com o tratado de Methuen[1], os ingleses tinham muito poder sobre a exportação de vinhos portugueses (Mansilha, 2002).

Hoje em dia, a paisagem a região do Douro é caracterizada pelos socalcos, a construção deu-se durante a década de 70, seguindo as novas técnicas de plantio da vinha em patamares. Esta alteração da paisagem foi um dos fatores que levou à atribuição ao Alto Douro Vinhateiro, em 2001, da distinção de Património Mundial da Humanidade, pela UNESCO (Mansilha, 2002).

A região do Douro pelas suas características é dividida em três sub-regiões: o Douro Superior, o Cima Corgo e o Baixo Corgo.

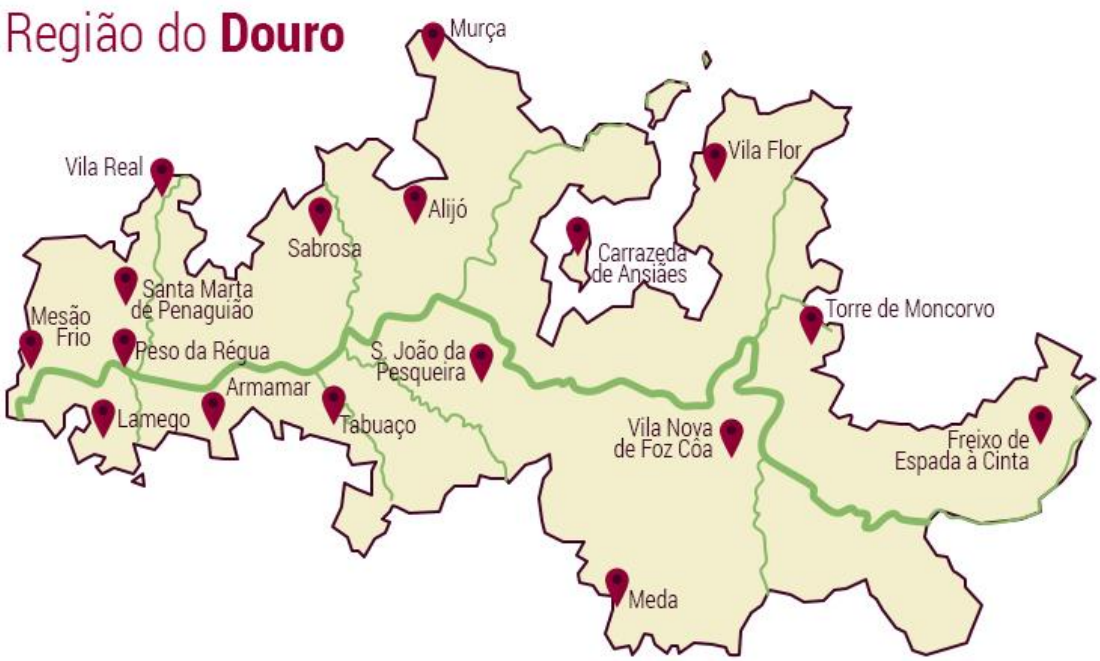
O Douro Superior engloba Mirandela, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Vila Nova de Foz Côa, Freixo de Espada à Cinta, Alfândega da Fé, Mêda, Carrazeda de Ansiães, e Figueira de Castelo Rodrigo. O Cima Corgo é constituído pelos municípios de Alijó, São

[1] Baseava-se na troca de produtos têxteis ingleses e vinho português, durou até 1836

João da Pesqueira, Murça Sabrosa e Tabuaço. O Baixo Corgo engloba municípios como o de Resende, Lamego, Mesão Frio, Peso da Régua, Santa Marta de Penaguião, Vila Real e Armamar (Sousa, 2013).

A figura 2 apresenta as delimitações da região demarcada do Douro.

Figura 2 - Delimitações da região demarcada do Douro



Fonte: Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP)
Adaptado: Andreia Costa (Jornal Observador)

Durante a recolha de dados, isto na segunda fase do estudo, houve casos de empresas que apesar de demonstrarem interesse em participar, como é o caso da Quinta do Noval, Douro Vértice e Rozès, tiveram de ser eliminadas da amostra, devido ao facto de não serem empresas familiares. O que diminuiu ainda mais a amostra, no entanto o facto de serem empresas familiares torna-se uma oportunidade de averiguar, para além de outros fatores, o peso da influência da família na atividade em questão.

Recorrendo à base de dados SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos)[2] foi possível apurar 390 empresas segundo os critérios definidos. Este valor sofreu algumas variações, pois algumas delas não possuíam um contacto válido, no entanto através de recomendações de vários participantes ao longo das duas fases do estudo foi possível atingir aqueles que não se encontravam na base de dados.

2.3 Metodologia Qualitativa

Nesta secção da metodologia é exposta a metodologia seguida para concretizar o estudo qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas. Dessas entrevistas, conjuntamente com a revisão da literatura, serão apurados os fatores mais determinantes para a inovação nestas empresas familiares.

2.3.1. *Systematic Combining*

Systematic Combining é uma metodologia no âmbito das ciências sociais desenvolvido por Dubois e Gadde, em 2001. Se bem que em 1990, Strauss e Corbin já descreviam, o que mais tarde se veio a confirmar como *systematic combining*, como sendo o esforço da pesquisa como uma constante luta entre fazer questões, gerar hipóteses e fazer comparações (Dubois & Gadde, 2002).

Esta metodologia é um processo, onde existe um estudo simultâneo entre a teoria, o trabalho de campo e a análise de caso, sendo particularmente útil para o desenvolvimento de novas teorias (Dubois & Gadde, 2002).

É possível dividir a metodologia *systematic combining* em duas fases principais, o de ligar a teoria à realidade e a fase da direção e redirecção. Este processo é influenciado por quatro fatores: o que se está a passar na realidade, a avaliação das teorias, a evolução do caso de estudo e a análise analítica (Dubois & Gadde, 2002).

A metodologia *systematic combining* pode ser descrita como um processo não linear, com o objetivo final de ligar a teoria à realidade (Dubois & Gadde, 2002). É de salientar que a ligação dos processos não é evidente, visto que a correspondência entre teoria e realidade pode seguir várias direções (Yin, 1994).

---

[2] Banco de dados privado fornecido pelo *Bureau van Dijk*

Dada a natureza da metodologia, decidiu-se aplicar o mesmo a todo o estudo, em que constantemente se comparava a análise teórica com as duas fases do estudo, a qualitativa e quantitativa, com o intuito de descobrir novas variáveis que pudessem influenciar a inovação em empresas familiares no setor em questão. É de referir que se trata de uma área recente de investigação, sem grande literatura dedicada ao tema em concreto, mas por outro lado existe muita literatura dedicada à inovação, às empresas familiares e ao setor primário separadamente.

Considerou-se, assim, que seria importante uma constante direção e redirecção ao longo do estudo, que se poderia traduzir num elemento enriquecedor para o estudo, contribuindo para uma melhor construção do modelo final.

Assim sendo seguiu-se ao longo de todo o estudo a metodologia *systematic combining*, visto que ainda se trata de uma temática com muito para explorar.

2.3.1.1. Construção do *Systematic Combining*

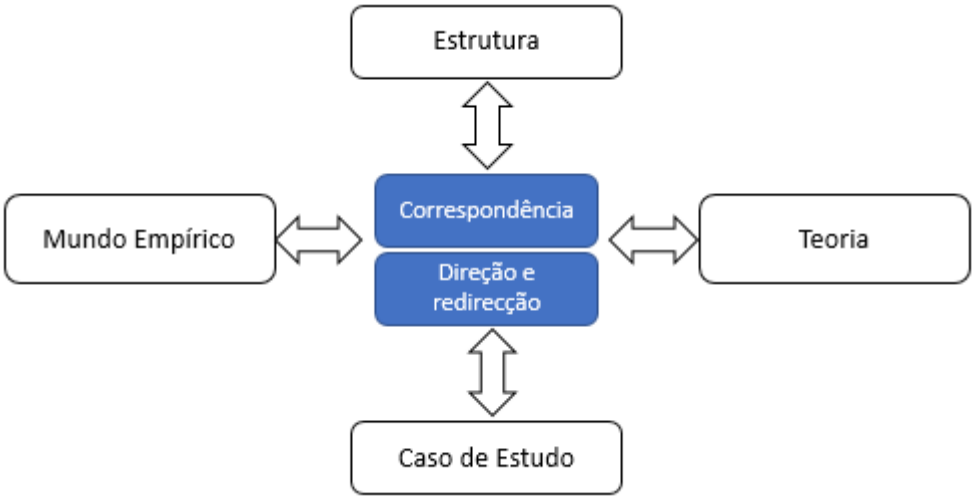
O estudo ter direções e redirecções é uma importante característica para que a realidade e a teoria coincidam.

Segundo Yin (1994) encontrar uma conclusão num caso de estudo é muito mais convincente e exato.

O principal objetivo de qualquer pesquisa passa por confrontar a teoria com o mundo empírico, até porque uma pesquisa padronizada, ou seja seguindo uma série de fases planeadas não potencia as vantagens de um caso de estudo (Dubois & Gadde, 2002).

Ao longo do tempo é desenvolvido através do trabalho de campo, tal como através da análise e interpretação, visto que a teoria não pode ser entendida sem observação empírica e vice-versa (Dubois & Gadde, 2002).

Figura 3 - Metodologia *Systematic Combining*



Fonte: Elaboração Própria
Adaptado (Dubois & Gadde, 2002)

Os casos de estudo proporcionam meios de desenvolver a teoria pela análise dos fenómenos empíricos, tendo em conta os seus contextos. Muitos métodos de análise falham por descreverem os casos de estudo como um processo linear, não tendo em conta a oportunidade que a pesquisa motivada por um caso de estudo oferece (Dubois & Gadde, 2002).

A principal dificuldade dos casos de estudo passa por analisar a reciprocidade dos vários elementos no trabalho de pesquisa, contudo esta é também uma das suas grandes riquezas. Para que esta análise seja possível, os casos em estudo não deverão ser menos de cinco, para haver riqueza de dados, nem mais de dez, para ser possível relaciona-los com êxito.

2.3.1.2. Casos de Estudo

Os casos de estudo nem sempre obtiveram reconhecimento como um método cientifico apropriado (Dubois & Gadde, 2002). O maior argumento passava pelo facto de existir pouca base cientifica, para a generalização cientifica (Yin, 1994). Já Weick (1969), por sua vez, considerava que os casos de estudo muito específicos, e por isso, não era a ferramenta mais apropriada para a generalização. Em 1979, este mesmo autor argumenta que para "investigadores com créditos firmados", os casos de estudo "são

melhores ferramentas do que se suponha" (Dubois & Gadde, 2002). Reconhecendo que, o que outrora era considerado um problema, agora deve surgir como uma oportunidade. Em que um caso em particular, sujeito a um fator do ambiente, tem de ser considerado como uma força e não como, uma fraqueza (Dubois & Gadde, 2002).

Neste estudo recorreu-se a oito casos de estudo: Quinta Valdalágea, Quinta Seara D'Ordens, Quinta do Aneto, Quinta do Zimbro, Quinta da Pitarrela, Quinta da Bela, Timoteo's Vinhos e Quinta do Vale Meão. No quadro 3 estão representados os nomes dos entrevistados e a sua função na empresa.

Quadro 3 – Entrevistados e respetivas funções

Empresa	Entrevistado	Função
Quinta Valdalágea	Joaquim Carvalheira	Gestor de produção
Timoteo's Vinhos	João Timóteo	Proprietário
Quinta Seara D'Ordens	José Moreira	Proprietário
Quinta da Pitarrela	Edgar Guedes	Proprietário
Quinta Aneto	Francisco Montenegro	Proprietário
Quinta do Zimbro	Ana Hespanhol	Proprietária
Quinta da Bela	Rui Pedro Monteiro	Proprietário
Quinta Vale Meão	Francisco Olazabal	Proprietário

Fonte: Elaboração Própria

A Quinta da Valdalágea está situada no concelho de Lamego, já se encontra sob o domínio da família desde 1860. Em 2012, lançou a sua marca própria e em 2016 potenciou as suas instalações abrindo ao público uma sala de provas de vinhos.

Desde 2001, a empresa Timoteo's Vinhos tem sido orientada por uma nova geração, a terceira. Em 2004, apenas três anos após a entrada da nova geração, lançou a sua marca própria e, em 2007 entrou em novos mercados internacionais.

A Quinta Seara d'Ordens situa-se no concelho do Peso da Régua e encontra-se sob o domínio da mesma família desde 1792. Em 1992, lança a sua marca própria e no mesmo ano começa a comercializar vinhos DOC Douro, bem como vinhos do Porto. Em 2016 atinge os 22 mercados externos.

A Quinta da Pitarrela encontra-se sediada no concelho de Santa Marta de Penaguião, e desde 2001 é gerida pela terceira geração da família. Esta empresa inicia a produção de vinho com marca própria em 2007, mas só em 2010 efetua a sua primeira comercialização.

Desde 2001, a Quinta do Aneto possui marca própria, no entanto somente três anos mais tarde inicia a sua comercialização, em 2004. Esta empresa situada no concelho de Lamego, tem uma exportação que corresponde a 50% da sua produção e neste momento já se encontra na terceira geração.

Nos anos 80, a Quinta do Zimbro iniciou a sua atividade. Esta empresa sediada no concelho do Peso da Régua já se encontra sob a gestão da terceira geração, desde 2013, e tem marca própria desde os anos 90.

Há várias décadas que a Quinta da Bela é possuída pela mesma família, o que ao longo do tempo, com as várias sucessões, levou à redução da área produtiva. Em 2016, esta empresa situada no concelho de Lamego produziu dez mil garrafas para o mercado português.

A Quinta Vale Meão sediada no concelho de Vila Nova de Foz Côa é, uma das mais emblemáticas quintas do Douro, sendo conhecida por ser o berço do tão conhecido vinho, Barca Velha. Em 1994 inicia a produção de vinho com marca própria, em 1999 inicia a sua comercialização. Em 2015, a sexta geração da família passou a dirigir os destinos da empresa.

Dentro dos casos de estudo em análise procurou-se escolher empresas que apresentassem características distintas, ou seja, que fossem heterogéneas entre si. Apesar das semelhanças que parecem possuir são empresas que se encontram em fases de maturação distintas, o que promove uma maior abertura, para que existam mais direções a optar durante todo o estudo. Essas semelhanças, que naturalmente existem estão relacionadas com o facto de todas operarem na região demarcada do Douro e terem o caracter de empresa familiar.

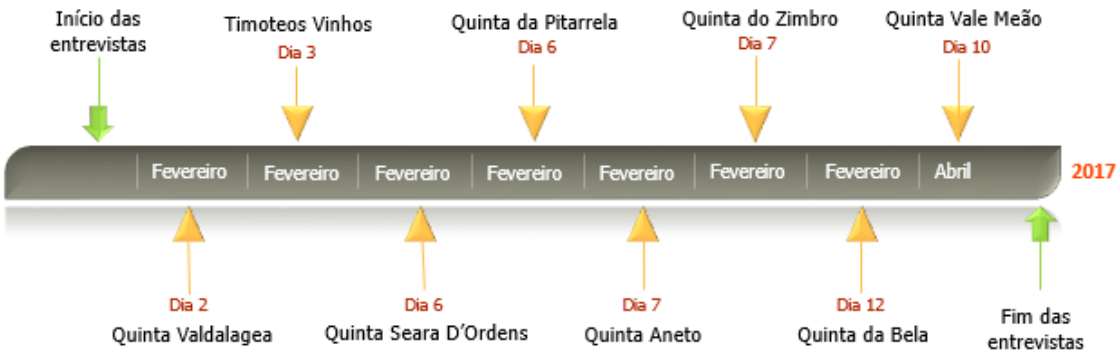
Para a análise das entrevistas recorreu-se ao programa NVIVO 11, com o intuito de codificar os dados, mais relevantes, resultantes das entrevistas.

Nas entrevistas nem tudo deve ser codificado e as categorias devem ser escolhidas tendo por base um equilíbrio, ou seja, nem muito abrangentes, nem muito

restritas, para que não exista um distanciamento do tópico de investigação (Monteiro, 2013).

A principal fonte de informação para este estudo exploratório são entrevistas semiestruturadas que se iniciaram dia 2 de fevereiro e prolongaram-se até dia 10 de abril de 2017. A figura 4 apresenta a cronologia das entrevistas em questão.

Figura 4 - *Timeline* das entrevistas



Fonte: Elaboração Própria

2.3.1.3. Correspondência

Como referido no ponto anterior, o fim último do *systematic combining* passa por combinar esforços com o fim último de fazer corresponder a teoria e a realidade (Dubois & Gadde, 2002).

Para a elaboração deste estudo exploratório, procedeu-se a entrevistas aos responsáveis das quintas mencionadas, o que se traduziu numa coleta de dados muito útil, ao mesmo tempo que se ia desenvolvendo a revisão da literatura. Este método permitiu combinar a revisão da literatura, com o testemunho das empresas familiares na região demarcada do Douro, o que levou a apurar certas variáveis mais adequadas perante o objetivo do estudo em questão.

Apesar das empresas possuírem as mesmas características, de serem familiares e atuarem na mesma região, todas elas se encontram em fases de maturação do negócio diferentes, o que de certo modo possibilitou uma análise abrangente e uma correspondência com a teoria mais ampla.

Mesmo assim, foi possível atingir correspondências, entre a realidade dos oito casos de estudo e certos autores citados na revisão da literatura, levando o estudo a tomar a direção das variáveis determinadas, em detrimento de outras.

De referir, que não existe uma única forma de correspondência, o que pode influenciar os esforços de fazer corresponder a realidade com a teoria.

2.3.1.4. Direção e Redirecção

Direção e redirecção é uma característica importante para atingir correspondências mais exatas (Dubois & Gadde, 2002).

Esta secção centra-se na análise do impacto de diferentes fontes de dados e métodos aquando da recolha destes elementos (Dubois & Gadde, 2002). Segundo Yin (1994) as conclusões que é se retira de um caso de estudo tendem a ser mais convincentes se o investigador recorrer a diferentes fontes de investigação. Na medida em que, múltiplas fontes podem contribuir para revelar aspetos desconhecidos para o investigador (Dubois & Gadde, 2002).

Os casos de estudo, neste caso em particular, foram sempre combinados com a literatura de forma a produzir um estudo coerente. Durante as oito entrevistas surgiram variáveis que não estavam contemplados na literatura, como por exemplo a qualidade do produto, que foi muito frisada por parte dos entrevistados. Portanto, tal como referido por Dubois e Gadde (2002), surgiu de forma “passiva”, ou seja, apareceu durante a pesquisa, o que se deveu por a maior parte dos entrevistados serem “ativos” proporcionando mais dados para o entrevistador de forma “passiva”.

2.3.1.5. Mundo Empírico

Os estudos em sistema aberto são bastante complicados, visto que de certa forma a realidade precisa de ser delimitada, pois numa perspetiva empírica não há limites (Dubois & Gadde, 2002).

Tomando como exemplo os casos de estudo em análise, que se focam em analisar as atividades, os atores e os recursos de forma a percecionar quais as correlações que devem ser consideradas (Dubois & Gadde, 2002).

Os limites do estudo, não são ditados pelos números de casos de estudo que são considerados, até porque quanto mais casos de estudo menos aprofundado será o estudo, tendo por oposição a circunstância que mais casos de estudos podem trazer diferentes direções ao estudo. Isto é, torna-se difícil compreender se é a profundidade do estudo, ou a amplitude, que mais podem contribuir para a análise de qualquer problema.

Neste estudo, tendo em conta a análise em concreto, optar por múltiplos casos proporcionou uma maior quantidade de informação, sob vários pontos de vista, enquadrando os fatores mais importantes, garantindo uma visão mais ajustada da realidade, acerca da inovação.

2.3.1.6. Estrutura

A estrutura analítica é de grande importância no processo da metodologia *systematic combining* (Dubois & Gadde, 2002).

Segundo Miles e Huberman (1994) existem dois tipos de estrutura possíveis de seguir no *systematic combining*. Sendo as possibilidades uma estrutura emergente, ou então uma pré-estruturada (Dubois & Gadde, 2002).

Ambas têm as suas vantagens e desvantagens, uma estruturação em demasia do estudo pode levar ao investigador a não prestar atenção a determinadas características do caso em estudo, por outro lado a inexistência de qualquer tipo de pré-estrutura de recolha de dados pode resultar numa excessiva sobrecarga de dados (Dubois & Gadde, 2002).

No entanto para Dubois e Gadde (2002), nenhum destes contextos se enquadra na metodologia *systematic combining*, pois em vez das hipóteses anteriores, é sugerido seguir uma estrutura apertada, mas constantemente em evolução. Na medida que segundos estes autores, um quadro apertado indicaria o grau em que o investigador está dependente dos seus "preconceitos", e uma estrutura demasiado flexível poderia levar a uma recolha de dados desconexos (Dubois & Gadde, 2002).

Mas a razão principal pela qual a estrutura deve evoluir durante o estudo é que as observações inspiram mudanças na teoria e vice-versa (Dubois & Gadde, 2002) .

2.3.1.7. Teoria

Para uma metodologia como a *systematic combining*, a literatura tem o objetivo de proporcionar outras variáveis e consequentemente outras relações. Apesar do objetivo da literatura, durante todo o processo, o investigador deve considerar todos os fenómenos tendo em conta a literatura, que é importante, mas é desenvolvido ao longo do tempo (Dubois & Gadde, 2002). Na verdade, de acordo com Strauss e Corbin (1990) não existe necessidade de rever toda a literatura de antemão, visto que pode colocar obstáculos para o processo.

Na metodologia *systematic combining*, o investigador não é capaz de se inteirar de "toda a literatura", uma vez que o trabalho de campo é feito paralelamente ao teórico, o induz a teoria seja criada no processo (Dubois & Gadde, 2002).

Neste estudo a teoria apresenta inúmeros inibidores e catalisadores intrínsecos às empresas familiares, até porque existe muita literatura em relação ao tema. Mas o cruzamento com os estudos de caso permitiu determinar aqueles que mais se adequavam ao setor em análise.

2.4 Metodologia Quantitativa

Após a análise qualitativa passou-se à segunda fase da metodologia, em que se efetuou uma análise quantitativa, possibilitando a validação ou rejeição dos fatores apresentados anteriormente.

2.4.1. Questionário

Com o intuito de validar os fatores apurados pela revisão da literatura e pelas entrevistas exploratórias, resolveu-se proceder a um questionário, com o objetivo de os enquadrar com o restante setor em análise.

Esta segunda fase da metodologia, tendo por base uma análise quantitativa, tem como finalidade recolher diversas informações sobre a população alvo e como se comportam no mercado, tendo em conta os fatores em estudo. Com esse objetivo, procedeu-se à recolha de um elevado número de informações através da formulação e

consequente submissão de um questionário às empresas com as características em estudo, apresentando-se esta como uma solução viável para recolher a informação pretendida.

O questionário foi formulado tendo na sua maioria perguntas fechadas, de forma a facilitar as respostas ao inquirido e ao mesmo tempo possibilitar um mais rápido tratamento das respostas.

Este questionário está dividido em duas partes e tem vinte oito perguntas, dezanove de escolha múltipla e de escala, as outras nove são de resposta curta. A primeira parte tem o objetivo de recolher dados da empresa sobre a produção, percentagem da participação familiar e tempo a atuar no mercado.

Por sua vez, a segunda parte visa através de questões de escolha múltipla (escala de *likert* de 1 a 7, onde 1 representa "Discordo Totalmente" e 7 "Concordo Totalmente") de forma a determinar o grau de concordância do inquirido perante as mais diversas afirmações apresentadas, que correspondem às variáveis que se encontram no modelo.

De referir que as questões que estão presentes no questionário foram extraídas de diversos questionários anteriormente realizados por diversos autores, embora algumas das perguntas tenham sido adaptadas de acordo com o setor em estudo e perante a análise às entrevistas exploratórias, tal como é possível observar no quadro 4.

Quadro 4 – Questionário

Fatores	Questão-Final	Fonte
Apoio à Inovação	Escolha múltipla (Sim/Não) Nos últimos três anos a empresa recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias) para atividades de inovação, provenientes de: 1) Administração Local ou Regional? 2) Administração Central? (inclui Agências ou Ministérios, através dos programas do governo) 3) União Europeia (UE)?	(Eurostat, 2012)

Aposta em I&D	Escolha múltipla (Sim/Não) Durante os últimos três anos, a empresa desenvolveu alguma das seguintes atividades de inovação? 1) Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) realizadas pela empresa para criar novo conhecimento ou para resolverem problemas científicos ou técnicos 2) Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) de forma contínua (teve pessoal permanente em atividades de I&D dentro da empresa) 3) Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) de forma ocasional (realizou atividades de I&D apenas quando necessário) 4) A empresa contratou/adquiriu serviços de I&D a outras empresas (incluindo outras empresas do seu grupo) ou a organizações de investigação públicas ou privadas.	(Eurostat, 2012)
Famíliaridade	Escala de *likert* (de 1 a 7) Na nossa empresa familiar, damos muita importância: 1) A que só membros da família sejam proprietários da empresa 2) A que a gestão da empresa seja exclusivamente feita por membros da família 3) A que vários membros familiares estejam envolvidos na gestão da empresa 4) À manutenção do controlo, por parte da família, e da independência	(Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes, & Weismeier-Sammer, 2016)
Esforço Coletivo	Escala de *likert* (de 1 a 7) Para os seguintes pontos classifique o nível de colaboração que teve com os seus parceiros, nos últimos três anos, no sentido de inovar: 1) Outras empresas do mesmo grupo de atividade 2) Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *software*	(Eurostat, 2012)

	3) Clientes ou consumidores do setor privado 4) Clientes ou consumidores do setor público 5) Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade 6) Consultores e laboratórios comerciais 7) Universidades ou outras instituições do ensino superior 8) Estado, institutos de investigação públicos ou privados	
Longevidade dos Colaboradores	Escala de *likert* (de 1 a 7) Na nossa família damos grande importância: 1) A que os membros familiares que trabalham na empresa mantenham uma relação próxima com os colaboradores (fora da família) 2) A que os membros da família que trabalham na empresa ajam como modelos a seguir na empresa 3) A ter colaboradores permanentes de confiança 4) A garantir a segurança no trabalho dos nossos colaboradores, mesmo em tempo de crise 5) A salvaguardar a promoção e o desenvolvimento dos nossos colaboradores 6) A que os membros familiares que trabalham na empresa tenham uma relação positiva com os colaboradores que não pertencem à família	(Frank *et al.*, 2016)

Mercado Externo	Escolha Múltipla (Sim/Não) A sua empresa tem seguido estratégias que permitem explorar oportunidades em mercados externos? Resposta curta Em quantos mercados externos a sua empresa está presente?	(Kellermanns & Eddleston, 2006) (Zahra, 2005)
Formação	Escolha múltipla Hipóteses (0% ;1% a 4%; 5% a 9%; 10% a 24%; 25% a 49%; 50% a 74% ;75% a 100%) Indique a percentagem aproximada de pessoas ao serviço na empresa com formação superior em 2016 (Incluir pessoas ao serviço com o grau de bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento)	(Eurostat, 2012)
Formação familiar	Escala de *likert* (de 1 a 7) Na nossa empresa familiar, nós damos grande importância: 1) A que os membros familiares que trabalham na empresa tenham pelo menos as mesmas qualificações que os colaboradores que não pertencem à família 2) A que os membros familiares que trabalham na empresa mostrem pelo menos o mesmo desempenho que os colaboradores que não pertencem à família	(Frank *et al.*, 2016)
Dimensão da Inovação **Plataforma**	Escolha múltipla (Sim/Não) Nos últimos três anos foram desenvolvidas atividades internamente ou contratadas externamente para implementar produtos ou processos novos ou significativamente melhorados, (por exemplo aposta no turismo ligado ao setor, uma nova linha de produtos, aposta em atividades complementares à vitivinicultura, entre outros)	(Eurostat, 2012)

	Escolha múltipla (Sim/Não)	(Eurostat, 2012)
Dimensão da Inovação **Organização**	Durante os últimos três anos aplicou novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc.)? Escolha múltipla (Sim/Não)	
	Durante os últimos três anos aplicou novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, outsourcing ou subcontratação, etc.)?	
	Escolha múltipla (Sim/Não)	(Eurostat, 2012)
Dimensão da Inovação ***Networking***	Nos últimos três anos, a empresa adquiriu conhecimento existente (*know-how*), trabalhos com direitos de autor, invenções patenteadas e não patenteadas, etc. de outras empresas ou instituições para o desenvolvimento de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados.	
	Escolha múltipla (Sim/Não)	(Eurostat, 2012)
Dimensão da Inovação **Presença**	Nos últimos três anos a empresa introduziu novas técnicas ou meios de comunicação (Media) para a promoção de bens ou serviços (por exemplo, utilização pela primeira vez de uma nova forma de publicidade, nova imagem da marca, introdução de cartões de fidelidade, redes sociais, site, entre outros)?	
	Escolha múltipla (Sim/Não)	(Eurostat, 2012)
Dimensão da Inovação **Marca**	Nos últimos três anos desenvolveu atividades internamente ou contratadas externamente para introduzir no mercado bens ou serviços novos ou significativamente melhorados (incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento).	

Dimensão da Inovação **Processos**	Escolha múltipla (Sim/Não) Nos últimos três anos, a empresa implementou: 1) Métodos de fabrico ou produção (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados? 2) Métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos (inputs) ou produtos finais (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados? 3) Atividades de apoio aos processos da empresa novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?	(Eurostat, 2012)
Dimensão da Inovação **Experiência do Consumidor**	Escala de *likert* (de 1 a 7) Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes	(Uzkurt, Kumar, Kimzan, & Sert, 2012)
Dimensão da Inovação **Ofertas**	Escala de *likert* (de 1 a 7) Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama	(Uzkurt *et al.*, 2012)
Dimensão da Inovação **Captura de Valor**	Escala de *likert* (de 1 a 7) Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente	(Uzkurt *et al.*, 2012)
Dimensão da Inovação **Cadeia de Fornecedores**	Escala de *likert* (de 1 a 7) Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços	(Uzkurt *et al.*, 2012)
Dimensão da Inovação **Soluções**	Escala de *likert* (de 1 a 7) Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível	(Uzkurt *et al.*, 2012)
Dimensão da Inovação **Cliente**	Escala de *likert* (de 1 a 7) Desenvolvemos produtos ou serviços que melhor vão ao encontro das necessidades dos consumidores em comparação com outros produtos e/ou serviços disponíveis no mercado	(Uzkurt *et al.*, 2012)

Esforço pela Longevidade	Escala de *likert* (de 1 a 7) Na nossa empresa familiar, damos muita importância: 1) Em pensar nas próximas gerações 2) Em evitar vender a empresa a membros não familiares 3) A que a empresa possa continuar para a próxima geração	(Frank *et al.*, 2016)
Conservadorismo	Escala de *likert* (de 1 a 7) 1) Membros da família (envolvidos na empresa) estão geralmente preparados para tomar qualquer desafio que a nossa empresa familiar enfrente 2) Membros da família (envolvidos na empresa) estão geralmente abertos a tentar novas coisas pela nossa empresa familiar 3) Membros da família (envolvidos na empresa) são geralmente fascinados por novas ideias 4) Membros da família (envolvidos na empresa) geralmente encontram dificuldades em mudar	(Kellermanns & Eddleston, 2006)
Tolerância ao Risco	Escala de *likert* (1 a 7) Indique o grau de concordância de 1 a 7, em relação à seguinte questão (considerando 1 como discordo totalmente, ou seja, não tomo riscos e 7 como concordo totalmente, ou seja, tomo riscos substanciais, esperando receber retornos avultados): A família está disposta a tomar riscos substâncias, esperando retornos avultados quando é feito um investimento	(Xiao, Alhabeeb, Hong, & Haynes, 2001)
Competitividade	Escala de *likert* (1 a 7) Comparado com empresas rivais da vossa indústria, como avalia a evolução do desempenho da sua organização nos últimos três anos, em termos de [utilize uma escala de 7 pontos em que 1- muito melhor que as rivais, 1- muito pior que as rivais, 4 sensivelmente idêntico às rivais]: 1) Marketing	(Sigalas, Pekka Economou, & Georgopoulos, 2013)

	2) Evolução de vendas 3) Lucratividade 4) Quota de mercado	
Inovatividade	Escala de *likert* (1 a 7) Indique o grau de concordância em relação às seguintes afirmações [escala de 1 a 7, sendo que 1 significa "discordo em absoluto", 4 significa "neutro" e 7 "concordo completamente"]. Na nossa organização: 1) Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes 2) Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama 3) Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente 4) Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes 5) Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços 6) Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível 7) Desenvolvemos produtos ou serviços que melhor vão ao encontro das necessidades dos consumidores em comparação com outros produtos e/ou serviços disponíveis no mercado 8) Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo 9) Desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento 10) Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico	(Uzkurt *et al.*, 2012)

11) Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial

Fonte: Elaboração Própria

Para construir o questionário recorreu-se à plataforma *online* gratuita *GoogleDocs*, esta ferramenta permite, construir o questionário, divulgá-lo e guardar as respostas fornecidas pelos inquiridos para posterior análise. Tem, ainda, a vantagem de ser possível observar a evolução das respostas ao longo do tempo.

A recolha de respostas foi efetuada enviando o *link* do questionário através de e-mail à população alvo. Como dia 8 de agosto as respostas estavam muito aquém do pretendido, visto que a população alvo atingia o número de 390 instituições, não houve alternativa senão efetuar deslocações às sedes das empresas em estudo, de forma a recolher presencialmente as respostas ao questionário.

Este processo de recolha de dados iniciou-se dia 11 de julho de 2017 e estendeu-se até dia 22 de agosto de 2017, momento em que se procedeu ao encerramento do inquérito, isto é, dia em que se deixaram de se aceitar respostas por parte dos inquiridos.

2.4.2. Variáveis consideradas

A primeira parte do estudo qualitativo considera 33 variáveis. Essas variáveis são divididas em três grandes grupos, os catalisadores, os inibidores e as dimensões do radar da inovação, sobrando ainda três variáveis que não se enquadram em nenhum grupo.

Os catalisadores são compostos por: apoio à inovação, aposta em I&D, envolvimento da família (como catalisador), predisposição para a inovação, esforço coletivo, qualidade do produto, tolerância ao risco, mercado externo, tradição, formação na área, longevidade dos colaboradores (como catalisador) e esforço pela longevidade.

Os inibidores são: conflito, envolvimento da família (como inibidor), aversão ao risco, dificuldades mais patentes e conservadorismo.

As dimensões do radar da inovação, já explicitas na revisão da literatura são: marca, ofertas, organização, plataforma, processos, presença, soluções, networking, cadeia de fornecedores, cliente, experiência do consumidor e captura de valor.

Os outros quatro *nodes* são: os benefícios da inovação, visão futura, longevidade dos colaboradores e formação.

Os *nodes* benefícios da inovação e dificuldades mais patentes surgiram por serem pontos abordados por todos os entrevistados, desta forma não enquadra o quadro 5.

Quadro 5 – Variáveis utilizadas no estudo qualitativo

Fatores	Descrição	Fonte
Apoio à Inovação	Apoio financeiro direto e instrumentos de suporte	(Kaufmann & Tödtling, 2002)
Aposta em I&D	O desenvolvimento de atividades de I&D é suportado pela criação de sinergias entre a empresa e instituições externas.	(Bresciani *et al*., 2015).
Envolvimento da Família	A "familiaridade" é descrita como sendo um conjunto único de recursos criado pela interceção entre família e negócios	(Habbershon & Williams, 1999)
Esforço Coletivo	Empiricamente a colaboração com concorrentes é importante não só para adquirir novo conhecimento como para adquirir novas capacidades	(Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004)
Esforço pela Longevidade	A continuidade, ao longo de gerações de uma empresa familiar, depende frequentemente da capacidade de revitalizar e/ou fortalecer as operações existentes	(Ward, 1988)
Formação	Exigência do negócio para a educação, treino e desenvolvimento	(Sharma, Hoy, Astrachan, & Koiranen, 2007)
Longevidade dos colaboradores	Baixa rotatividade de colaboradores	(König, Kammerlander, & Enders, 2013)
Mercado Externo	A orientação do mercado é vista como a filosofia de negócio que a empresa quer implementar	(Webster Jr, 1992)

Predisposição para a inovação	Relacionado com a predisposição para estar entre aqueles que adotam inovações em domínios específicos	(Goldsmith & Hofacker, 1991)
Qualidade do Produto	Orientação dos consumidores para o consumo de vinho de qualidade	(Crescimanno & Galati, 2014)
Tolerância ao Risco	Uma empresa familiar é adversa ao risco quando a família investe uma grande proporção de riqueza na empresa.	(Anderson, Duru, & Reeb, 2012; Thomsen & Pedersen, 2000)
Aversão ao Risco	O desejo de manter a riqueza da família pode, pois, impedi-los de assumir certas decisões mais arriscadas.	(Li, Daspit, & Memili, 2016)
Conflito	O conflito pode provocar um desequilíbrio nas organizações, arrastando consigo emoções negativas, sendo prejudiciais para o desempenho da empresa.	(Harvey & Evans, 1994; Kellermanns & Eddleston, 2007)
Conservadorismo	Disposição dos membros familiares mudarem	(Miller, 1983)
Tradição	A tradição envolve a acumulação de conhecimento, conteúdos simbólicos e culturais, da prática transmitida através de gerações e contribui para moldar a identidade dos indivíduos, organizações e territórios	(Hibbert & Huxham, 2010)
Visão Futura	Procura por uma visão formal do negócio	(Marcati, Guido, & Peluso, 2008)

Fonte: Elaboração Própria

O quadro 6, apresenta as variáveis complementares para o estudo quantitativo, sendo que estas não são contempladas no estudo qualitativo.

Quadro 6 – Variáveis complementares para o estudo quantitativo

Fatores	Descrição	Fonte
Competitividade	Capacidade de criar mais valor económico que as empresas concorrentes	(Peteraf & Barney, 2003)
Inovatividade	Grau no qual a empresa adota relativamente cedo uma inovação em comparação com os concorrentes	(Rogers & Shoemaker, 1971)

Fonte: Elaboração Própria

2.4.3. Modelo de Estimação

Tendo o questionário totalmente definido e submetido via *e-mail*, aos mais diversos produtores na região demarcada do Douro, o passo seguinte passou por definir o modelo de estimação a utilizar para tratar os dados e retirar as conclusões.

Segundo as opções possíveis é importante selecionar um modelo que se adeque ao estudo em questão e que proporcione validade estatística. A escolha do modelo recaiu sobre o *Partial Square*, mais conhecido por PLS.

2.4.4. Modelos Estruturais de 1ª e 2ª Geração

Os modelos de estimação podem ser divididos em modelos de 1ª geração e de 2ª geração.

Os primeiros modelos no contexto da literatura estatística a serem utilizados foram os de 1ª geração. Estes tipos de modelos são adequados para avaliar variáveis e relações entre variáveis, sendo o primeiro propósito avaliar a relação entre variáveis dependentes e independentes (Tabachnick, Fidell, & Osterlind, 2001).

Segundo a análise levada a cabo por Haenlein e Kaplan (2004), os modelos de 1ª geração apresentam certas limitações:

1) O modelo segue uma estrutura simples, só sendo possível aplicá-lo com uma variável dependente e diversas independentes. Esta circunstância leva a não ter em conta, por exemplo, os efeitos de variáveis moderadoras e mediadoras,

tornando os modelos pouco flexíveis. Esta condição tende a afastar os modelos de realidade complexa (Shugan, 2002).

2) Todas as variáveis do modelo são observáveis. Tendo em conta que se consideram observáveis apenas as variáveis que se possam medir por valores reais (McDonald, 1996). Este ponto é limitativo, visto que, por exemplo, em áreas como a gestão, a maioria das variáveis não se enquadram nesta definição, sendo medidas por manifestações dessas mesmas variáveis.

3) O modelo parte do pressuposto que todas as variáveis não contêm qualquer tipo de erro de estimação, sendo uma suposição muito limitativa, principalmente quando as variáveis medidas recorrem a processos amostrais, havendo uma interligação entre esta limitação e a primeira exposta.

Os pressupostos deste tipo de modelos incluem especificações do modelo, relações lineares, dados de intervalos próximos, ou seja, com um intervalo limitado e com o mesmo nível de variáveis independentes (Alavifar, Karimimalayer, & Anuar, 2012).

Assim, com as diversas limitações intrínsecas aos modelos de 1ª geração, como alternativa, certos autores passaram a usar os denominados modelos de 2ª geração, entre os quais os SEM, *Structural Equation Modeling*, os Modelos de Equações Estruturais (Marôco, 2010).

Este tipo de modelos apresenta características, que possibilitam a sua utilização num leque mais alargado de estudos.

Logo à partida, estes modelos de 2ª geração permitem a modelação de variáveis independentes e dependentes, em simultâneo, sendo muito distintos dos modelos de 1ª geração (Marôco, 2010).

Estes modelos possibilitam a alargar também o espectro de variáveis nos modelos, uma vez que consideram as observáveis e as não observáveis na realidade. De referir que existem diferenças entre variáveis manifestas, ou observáveis e variáveis latentes. As variáveis manifestas correspondem a variáveis que podem ser medidas e observadas diretamente, por sua vez as variáveis latentes dizem respeito a variáveis não

diretamente observáveis, sendo possível determinar a sua existência por recurso a variáveis indicadoras (Marôco, 2010).

Em suma, os modelos de 2ª geração, como é o caso do SEM, representam melhor o que acontece na realidade em comparação com o que representam os modelos de 1ª geração.

2.4.5. Modelos de Equações Estruturais

Tal como referido no ponto anterior, os Modelos de Equações Estruturais, consideram variáveis latentes ao contrário dos modelos de 1ª geração.

Este tipo de modelos SME pode ser subdividido em dois, sendo eles o modelo de medição e o modelo estrutural.

O modelo estrutural permite correlacionar as variáveis latentes e as variáveis indicadoras, através de indicadores observáveis. Já o modelo estrutural mede a relação entre variáveis latentes endógenas e exógenas.

Também este tipo de modelos de 2ª geração pode ser dividido em duas categorias, de acordo com a estimação dos seus parâmetros:

1) CSM (*Covariance Structure Model*), os Modelos de Análise de Covariância
2) PLS (*Partial Least Square*), os Modelos Quadrados Mínimos

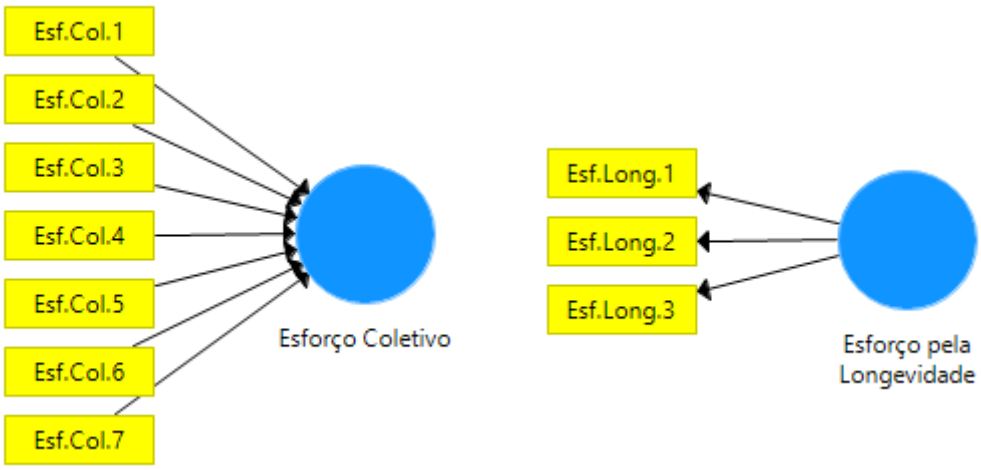
Estes modelos possuem características distintas, uma diferença que entre estes dois tipos de SME está relacionada com o tipo de modelos que podem ser estimados. Eles podem ser classificados em modelos recursivos e não-recursivos. Nos modelos recursivos, as variáveis não são causa e efeito de outra variável, em simultâneo (Marôco, 2010). Por sua vez, nos modelos não-recursivos, pode existir o efeito *feedback*, ou seja, uma variável tem a possibilidade de ser causa e efeito de outra variável, em simultâneo (Marôco, 2010). Os modelos CSM permitem a utilização de ambas os tipos, já o PLS só permite a utilização de recursivos, o que limita certas análises.

O PLS e o CSM também diferem no tipo de relações entre variáveis manifestas e variáveis latentes, os indicadores variáveis manifestos podem ser classificados em reflexivos e formativos.

Os modelos CSM somente suportam indicadores reflexivos, por oposição os modelos PLS que permitem a utilização de formativos e reflexivos. Num modelo reflexivo, a direção da causalidade vai no sentido dos indicadores, enquanto que no modelo formativo a direção é contrária sendo a intenção que os indicadores influenciem a variável (Brei & Liberali Neto, 2006).

A figura 5 representa o exemplo de uma variável formativa, o esforço coletivo e uma reflexiva, o esforço pela longevidade, sendo estes exemplos de variáveis abordadas neste estudo.

Figura 5 - Exemplo de uma variável formativa e uma variável reflexiva



Fonte: Elaboração Própria

O quadro 7 representa as principais diferenças entre os dois métodos de estimação.

Quadro 7 – Características dos modelos CSM e PLS

Característica	Modelo CSM	Modelo PLS
Tipo de modelos que podem ser estimados	Recursivos e Não-Recursivos	Recursivos
Tipo de indicadores	Refletivos	Refletivos e Formativos
Fatores por Indicador	Uma variável observada poderá indicar mais que uma variável latente	Variáveis observadas podem indicar somente uma variável latente

Fonte: Adaptado (Mendes, 2006)

2.4.6. Modelo de Estimação Escolhido

O momento de escolha do modelo revela-se um momento crucial, visto definir o tratamento dos dados recolhidos no inquérito de investigação, o que posteriormente permite retirar conclusões do estudo.

O modelo de estimação tem de estar de acordo com as características das variáveis em estudo, pois somente dessa forma é possível encontrar o modelo que melhor se adapta, no sentido de ter a melhor estimação possível.

Neste estudo existem várias variáveis como a familiaridade, a inovatividade e a competitividade, entre outras, sem forma direta de serem medidas, ou seja, existem variáveis latentes. Esta circunstância implica que estas variáveis terão de ser estudadas através de outras variáveis ou indicadores, que estejam naturalmente correlacionados com a variável latente. Deste modo e por existirem variáveis latentes os modelos mais adequados para serem aplicados são os SEM.

Tal como descrito na secção anterior, dentro dos modelos SEM existem os CSM e PLS.

Cada uma destes modelos possui as suas particularidades e apesar de ambos permitirem estabelecer relacionamentos, o importante aqui é decidir qual deles melhor se adequa ao estudo.

Como foi analisado anteriormente, só os modelos PLS são capazes de considerar variáveis formativas e reflexivas. Esta pequena diferença entre os modelos considerados pode ser determinante, visto que caso exista alguma variável do tipo formativo a única opção passa por recorrer à metodologia PLS. Da mesma forma, que é necessário perceber se o modelo considerado é do tipo recursivo, ou não recursivo, uma vez que os só os modelos CSM têm capacidade de estimar os não recursivos.

Pela análise das variáveis definidas é possível determinar que as variáveis esforço coletivo, inovatividade e competitividade são variáveis formativas, uma vez que são resultantes de uma soma de indicadores que o originam. Todas as outras variáveis em análise são do tipo reflexivo.

Da mesma forma é importante perceber se se trata de um modelo recursivo, ou não recursivo. Analisando o modelo é percetível que não há variáveis que são causa e

efeito de outras variáveis em simultâneo, portanto trata-se de um modelo do tipo recursivo.

Consequentemente devido as características que as variáveis apresentam, uma boa opção para o caso em concreto, passa pela metodologia PLS. Para aplicar a metodologia PLS usar-se-á com ferramenta de análise o *software* informático SmartPLS3.

2.5 Conclusão

Este capítulo foi dedicado à análise da metodologia a utilizar de forma a melhor responder à questão de investigação "Como tem sido levada a cabo a inovação em empresas familiares no setor primário, mais particularmente no setor vitivinícola, na região demarcada do Douro?"

Nesse sentido foi primeiramente aplicada uma metodologia qualitativa apoiada no *systematic combining*.

Seguindo esta linha de raciocínio foi possível determinar diversas variáveis importantes para o estudo, uma vez que as entrevistas realizadas às empresas que faziam parte da população alvo, juntamente com a revisão da literatura levou a várias direções e redirecção do estudo. Uma vez tomada uma nova direção cada vez que era feita e posteriormente analisada cada uma das oito entrevistas, existia um cruzamento constante com o trabalho de diversos autores.

Na segunda parte da metodologia, a fase quantitativa, os dados foram recolhidos através de um inquérito a empresas familiares, que atuam no setor vitivinícola, na região demarcada do Douro. Para a sua análise recorreu-se à metodologia PLS, que se apresentou como o modelo SEM que melhor enquadrava as características do estudo.

Capítulo 3. Estudo Empírico

3.1 Introdução

Conforme as entrevistas e as respostas possíveis ao questionário iam sendo recolhidas efetuou-se uma análise seguindo a metodologia selecionada no capítulo anterior.

Este capitulo tem como objetivo apresentar os resultados provenientes desses dois estudos, que emergiram das entrevistas e dos questionários, o que levou a dividir a análise em duas partes. Na primeira parte procede-se à análise das entrevistas de forma a perceber como a inovação tem sido aplicada no tipo de empresas em questão.

Numa segunda fase será exposto os resultados das entrevistas, ou seja, os fatores que mais influenciaram os entrevistados a inovar, resultante das entrevistas pré-estruturadas, anteriormente efetuadas. Logo de seguida, será exposta a análise aos resultados provenientes da estimação do modelo, sendo feita a avaliação das variáveis em causa de forma a se inferir quais os fatores que mais influenciam a inovação em empresas familiares no setor vitivinícola, o que proporcionará possíveis respostas à questão de investigação que se pretende responder.

3.2 Estudo Qualitativo

Nesta secção é abordado o estudo qualitativo, tendo por base as oito entrevistas a empresas familiares que atuam na região demarcada do Douro. Para a análise deste estudo, recorreu-se ao *software* NVIVO, para codificar as entrevistas em questão e assim se atingir os fatores que mais destaque têm tido por estas empresas no sentido de inovar.

3.2.1. Resultados obtidos

As oito entrevistas ocorreram entre o dia 2 de fevereiro e o dia 10 de abril de 2017.

Após se atingir esse número considerou-se que, já se tinha coletado informação suficiente, tendo-se atingido a saturação teórica. Tal como explicado anteriormente, a

metodologia seguida foi a *systematic combining*, dessa forma e pela natureza da mesma, existiu uma constante análise e comparação dos dados e entre a teoria e a realidade, levando a orientações e reorientações da investigação. Para a análise de dados recorreu-se ao *software* informático NVIVO 11.

Após a transcrição das entrevistas, o passo seguinte passou por criar *nodes*, que correspondem aos fatores em estudo que influenciam a inovação em empresas familiares no setor vitivinícola.

Cada vez que era realizada uma análise às entrevistas, novos *nodes* surgiam e após oito entrevistas atingiu-se 7 *nodes*. No entanto, 3 desses *nodes* (inibidores, catalisadores e dimensões da inovação) dividiram-se em *subnodes*, em que quer os catalisadores e as dimensões da inovação contam com 12 *subnodes* cada um, enquanto que os inibidores contam com 5 *subnodes*, tal como representado na figura 6.

Figura 6 - Variáveis influenciadoras da inovação em empresas familiares no setor vitivinícola

Name	Sources	References
Benefícios da Inovação Mais Relevantes	8	16
Catalisadores	0	0
Apoio à Inovação	8	10
Aposta em I&D	3	8
Envolvimento da Família (Catalisador)	8	36
Esforço Coletivo	8	17
Esforço pela longevidade	3	4
Formação na área	5	5
Longevidade dos Colaboradores (Catalisador)	5	6
Mercado Externo	6	8
Predisposição para a Inovação	8	12
Qualidade do Produto	7	20
Tolerância ao Risco	7	16
Tradição	6	13
Dimensões do radar da inovação	0	0
Cadeia de Fornecedores	6	8
Captura de Valor	7	18
Cliente	5	6
Experiência do Consumidor	6	12
Marca	8	30
Networking	7	17
Ofertas	8	32
Organização	8	41
Plataforma	8	21
Presença	8	23
Processos	8	47
Soluções	8	21
Formação	8	10
Inibidores	0	0
Aversão ao Risco	3	3
Conflito	8	8
Conservadorismo	3	3
Dificuldades mais patentes	8	36
Envolvimento da Família (Inibidor)	6	8
Longevidade dos Colaboradores	8	10
Visão Futura	8	15

Fonte- Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise da figura 6, observando a terceira coluna, *references*, é possível perceber que os fatores mais focados pertencem ao *node* da dimensão da inovação, sendo eles os processos com 47 alusões ao mesmo, seguido da organização com 41 alusões à variável. Por oposição durante as entrevistas os fatores menos focados foram a aversão ao risco e o conservadorismo, apenas três dos entrevistados os referiram. Durante as entrevistas todos os entrevistados, na generalidade, focaram mais os catalisadores em detrimento dos inibidores da inovação, sendo que as dimensões do radar da inovação foram os *subnodes* mais referenciados.

Cada vez que uma entrevista era realizada e importada para o programa, fazia-se corresponder, cada referência, a um *node* já existente, ou criava-se um novo, caso se justificasse. Os *nodes* vermelhos dizem respeito aos *nodes* emergentes (fatores provenientes da análise das entrevistas) e a azul os que surgiram através da revisão da literatura e que foram referidos nas entrevistas. Já os nodes sem cor surgiram pela análise da revisão da literatura.

De referir que, quer tenham emergido das entrevistas, ou pela análise da literatura, ou até por uma análise conjunta (do trabalho de campo e da literatura), pela natureza do estudo, tudo isto levou a direções e redirecções, que terminou com a codificação apresentada na figura 7.

.

Figura 7 - Conjunto de nodes da análise das entrevistas

Nodes

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Benefícios da Inovação Mais Relevantes	8	16	22/05/2017 14:53	GS	29/05/2017 00:48	GS
Catalisadores	0	0	19/05/2017 18:31	GS	22/05/2017 00:29	GS
Apoio à Inovação	8	10	22/05/2017 13:20	GS	07/06/2017 13:35	GS
Aposta em I&D	3	8	26/05/2017 15:08	GS	29/05/2017 01:13	GS
Envolvimento da Família (Catalisador)	8	36	22/05/2017 00:43	GS	29/05/2017 00:22	GS
Esforço Coletivo	8	17	03/04/2017 17:54	GS	29/05/2017 00:57	GS
Esforço pela longevidade	3	4	26/05/2017 16:45	GS	29/05/2017 00:53	GS
Formação na área	5	5	29/03/2017 15:44	GS	29/05/2017 11:49	GS
Longevidade dos Colaboradores (Catalisador)	5	6	03/04/2017 17:48	GS	29/05/2017 01:08	GS
Mercado Externo	6	8	03/05/2017 16:59	GS	26/05/2017 16:35	GS
Predisposição para a Inovação	8	12	25/05/2017 14:53	GS	29/05/2017 01:11	GS
Qualidade do Produto	7	20	22/05/2017 01:38	GS	29/05/2017 01:14	GS
Tolerância ao Risco	7	16	29/03/2017 17:28	GS	29/05/2017 01:20	GS
Tradição	6	13	17/03/2017 17:11	GS	29/05/2017 01:22	GS
Formação	8	10	25/05/2017 14:46	GS	29/05/2017 14:41	GS
Inibidores	0	0	19/05/2017 18:33	GS	19/05/2017 18:33	GS
Aversão ao Risco	3	3	27/03/2017 17:22	GS	12/05/2017 19:56	GS
Conflito	8	8	27/03/2017 17:27	GS	29/05/2017 02:38	GS
Conservadorismo	3	3	27/03/2017 17:40	GS	23/05/2017 22:36	GS
Dificuldades mais patentes	8	36	03/04/2017 17:53	GS	28/05/2017 19:33	GS
Envolvimento da Família (Inibidor)	6	8	22/05/2017 00:42	GS	29/05/2017 02:42	GS
Longevidade dos Colaboradores	8	10	25/05/2017 14:47	GS	29/05/2017 01:05	GS
Visão Futura	8	15	03/04/2017 17:54	GS	28/05/2017 01:38	GS
Dimensões do radar da inovação	0	0	19/05/2017 18:37	GS	17/03/2017 13:43	GS
Cadeia de Fornecedores	6	8	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 02:10	GS
Captura de Valor	7	18	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 02:21	GS
Cliente	5	6	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 02:17	GS
Experiência do Consumidor	6	12	19/05/2017 18:37	GS	27/05/2017 23:08	GS
Marca	8	30	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 02:34	GS
Networking	7	17	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 02:28	GS
Ofertas	8	32	19/05/2017 18:37	GS	28/05/2017 23:53	GS
Organização	8	41	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 02:07	GS
Plataforma	8	21	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 01:57	GS
Presença	8	23	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 01:48	GS
Processos	8	47	19/05/2017 18:37	GS	28/05/2017 23:47	GS
Soluções	8	21	19/05/2017 18:37	GS	29/05/2017 01:49	GS

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

3.2.1. Análise dos Casos de Estudo

Esta secção tem como objetivo analisar os resultados proporcionados através do *software* NVIVO 11, ao qual se recorreu para codificar as entrevistas.

Pelos resultados obtidos é possível determinar quais são os fatores mais referidos e consequentemente fulcrais para a inovação segundo os entrevistados, em comparação com os outros.

Estes casos de estudo apesar de terem por base empresas que são de natureza familiar e atuarem na mesma região, são empresas heterogéneas, o que leva a uma análise mais abrangente. Até porque, independentemente, dessa circunstância "…todas as

empresas têm alguma coisa de inovação, não inventamos a pólvora." (Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal).

O que é uma realidade é que todos os entrevistados reconhecem um grande valor aos benefícios que a inovação proporcionou às suas empresas "sermos tão competitivos, avançando em diversos projetos e estas pequenas inovações, que vamos pensando no fundo, acaba por ter como objetivo o de nos diferenciarmos de toda a massa comum que existe"(Quinta do Zimbro, Ana Hespanhol), "a melhoria da qualidade dos vinhos resultou em certa maneira da inovação."(Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal), "É sempre benéfico a introdução de inovações…acaba sempre por melhorar o que vamos fazendo." (Quinta do Aneto, Francisco Montenegro) e "esta falta de mão-de-obra, tem vindo a ser colmatada, com a inovação que temos vindo a ter com maquinaria agrícola" (Quinta da Pitarrela, Edgar Guedes).

Nesta secção primeiramente é feita uma breve análise aos três *nodes* principais, catalisadores, inibidores e as dimensões da inovação. No apêndice A são expostos os gráficos resultantes das codificações das entrevistas, permitindo perceber quais são aqueles fatores que supostamente tomam uma maior importância para a inovação, em cada empresa (quinta) em específico.

3.2.1.1. Catalisadores

Pela análise do mapa dos catalisadores global, figura 8, verifica-se que para os entrevistados, o envolvimento familiar na generalidade é o ponto mais referenciado, seguindo-se a qualidade do produto e o esforço coletivo. Durante as entrevistas é muito citado esse fator, como por exemplo devido a pertencer à família em questão "A sorte de nascer na família que nasci, não só pelas oportunidades materiais que me deu…tive muitas oportunidades, que muitas pessoas não tiveram, isso foi fundamental" (Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal), "foi um legado que deixou a família, mais particularmente a minha avó" (Quinta da Bela, Rui Monteiro) e "Tudo começou através da família" (Timoteo's Vinhos, João Timóteo).

A qualidade do produto é o segundo catalisador mais referido com exemplos como "o Douro não é uma região de quantidade, mas sempre a primar pela qualidade." (Quinta Seara D'Ordens, José Moreira), "Não estamos com objetivos de crescer em

volume, mas sim em qualidade para afirmar a marca." (Quinta da Bela, Rui Monteiro) e "Um aspeto essencial é o foco na qualidade, para que exista qualidade tem de haver um foco na investigação também." (Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal).

Também o esforço coletivo é um dos mais referidos com citações como "Diretamente nós temos colaborado com diversas iniciativas da UTAD e da ADVID a melhoria da qualidade dos vinhos resultou em certa maneira da inovação." (Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal), "costuma-se dizer que a união faz a força" (Quinta Valdalágea, Joaquim Carvalheira) e "fazemos aqui uma unificação de esforços e juntamos essa capacidade de forma a ter outra resposta" (Quinta da Pitarrela, Edgar Guedes).

A tolerância ao risco trata-se de um catalisador com algum relevo, sendo destacado por 7 dos 8 entrevistados, com declarações como "ia fazer 60 anos e achei que era altura… trocar o certo pelo incerto e demiti-me do meu posto da Sogrape, para a minha empresa Olazabal & Filhos, em 1998…nós também estamos a plantar talhões de castas que estão esquecidas, claro que não sabemos se vai dar alguma coisa. É um pouco de especulação" (Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal), "destaco é o facto de termos começado o projeto, o núcleo familiar, sem absolutamente nada." (Quinta do Aneto, Francisco Montenegro), bem como "Na altura dessa mecanização tivemos perda total de beneficio, neste caso a autorização para a produção do vinho do Porto durante três anos" (Quinta Seara D'Ordens, José Moreira).

O apoio à inovação é um catalisador referido por todos os entrevistados e embora não tenha tido tanta preponderância como outros, como é observável na figura 6, é reconhecido como um ponto importante "… incentivos é sempre uma grande mais valia, para conseguirmos acompanhar outros países, que já se encontravam muito mais desenvolvidos nesta área. "(Quinta Seara D'Ordens, José Moreira), visto que neste setor "É preciso ter uma perspetiva de longo prazo, até porque… para saber o resultado daquilo que estamos a fazer hoje é preciso esperar uns anos largos". Em relação ao mercado externo, já é uma realidade de muitas destas empresas "impusemo-nos no mercado nacional e depois lançamo-nos no mercado internacional." (Quinta Seara D'Ordens, José Moreira).

Por outro lado, os menos referidos são o esforço pela longevidade, a aposta em I&D e a formação.

A formação não é muito focada, mas uma justificação para essa circunstância é dada por José Moreira da Quinta Seara D' Ordens "A formação é sempre importante, embora estamos numa atividade que é prática, se calhar tem uma percentagem superior à teoria, digamos assim.".

O esforço pela longevidade por sua vez foi o menos referenciado "Nós gostaríamos que esta empresa, que sempre foi familiar, continuasse esse perfil e para isso os nossos filhos poderão dar seguimento a isto" (Quinta Seara D'Ordens, José Moreira).

A figura 8 representa os fatores que têm vindo a ser referidos, este tipo de mapa observa-se pelas cores e tamanho a importância, sendo o verde o mais referido e por oposição o vermelho aquele que teve menor menção.

Figura 8 - Mapa de catalisadores global, tendo em conta as oito entrevistas

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

3.2.1.2. Inibidores

Segundo o mapa gerado pelo NVIVO, dentro dos cinco fatores expostos, no que a inibidores diz respeito, o mais referenciado é as dificuldades que os produtores têm vindo a atravessar e de seguida o conflito. Por outro lado, não há muita referência aos fatores de aversão ao risco durante as entrevistas, na sua globalidade, tal como a fatores relacionados com o conservadorismo.

As dificuldades mais patentes estão relacionadas com as mais diversas áreas "Existe dificuldade de arranjar pessoas para trabalhar na vinha" (Quinta do Aneto, Francisco Montenegro), "o facto de não funcionar em condições o apoio do Estado à agricultura, a nível de projetos, de candidaturas e apoios financeiros ao pequeno e médio agricultor." (Timoteo's Vinhos, João Timóteo).

Os conflitos também acabam por de certa forma estar presentes "…podem haver alguns conflitos, acaba por haver sempre uma grande análise do que é a agenda pessoal de cada pessoa do âmbito familiar." (Quinta do Zimbro, Ana Hespanhol).

Embora o conservadorismo seja dos inibidores menos referidos, há quem afirme que "A geração transata era simplesmente conservadora, limitava-se a manter a quinta e não evoluía nesse sentido, houve algumas plantações novas, mas não se evoluía muito" (Quinta Valdalágea, Joaquim Carvalheira). O envolvimento familiar, pode tomar duas direções, no ponto 3.2.2.1, observou-se a sua preponderância como catalisador, mas também se pode revelar um inibidor da inovação "…há situações que a família não entende porque se toma certa, ou determinada decisão." (Timoteo's Vinhos, João Timóteo) e "cruzamento entre aquilo que é a relação familiar e a relação na empresa…é difícil às vezes estabelecer limites." (Quinta do Zimbro, Ana Hespanhol).

A figura 9 apresenta o mapa global de inibidores, tendo em conta as oito entrevistas.

Figura 9 - Mapa de inibidores global, tendo em conta as oito entrevistas

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

3.2.1.3. Catalisadores e Inibidores

Analisando quer os catalisadores, quer os inibidores em conjunto, através dos resultados obtidos pelo NVIVO é mais que evidente que os catalisadores durante as entrevistas são mais focados do que os inibidores. Aliás como já era percetível na figura 6, no ponto 3.2.1, mas ainda mais evidente na figura 10.

Figura 10 - Mapa de catalisadores e inibidores global, tendo em conta as oito entrevistas

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

3.2.1.4. Dimensões do Radar da Inovação

No que às dimensões do radar da inovação diz respeito, tendo em conta as oito entrevistas foi possível inferir que, os processos, a organização e as ofertas são as dimensões mais destacadas por parte dos entrevistados.

Os processos são referidos por todos os entrevistados em larga medida, sendo esta a dimensão da inovação que mais se destaca "Temos vindo a apostar na mecanização, primeiro foi na orientação da vinha em si, depois nas máquinas, recentemente introduzimos as podas com tesouras elétricas" (Quinta Valdalágea, Joaquim Carvalheira)

e “a nível agrícola, vamos nos sempre adaptando, a maquinaria vai proporcionar desenvolver um trabalho melhor, mais suave para o operador.” (Quinta Seara D’Ordens, José Moreira). A par dos processos a organização é uma dimensão muito focada “As empresas como a minha, que estão integradas, têm a vantagem que a política vitícola está subordinada à estratégia comercial.” (Quinta Vale Meão, Francisco Olazabal) e “Esse tremer com a cooperativa, nos abriu os olhos de maneira a termos o cuidado de não nos focarmos só num grupo e escolhermos dois ou três parceiros” (Quinta da Pitarrela, Edgar Guedes).

A marca é uma dimensão frisada por todos os entrevistados “Não estamos com objetivos de crescer em volume, mas sim em qualidade para afirmar a marca.” (Quinta da Bela, Rui Monteiro), tal como as ofertas,” vai ser lançado um espumante rosé, que já fez criar expectativa em determinados clientes, que é um rosé um pouco diferenciado dos outros que andam no mercado.” (Quinta do Aneto, Francisco Montenegro)

As dimensões menos abordadas durante as entrevistas são primeiro os clientes, seguido pela cadeia de fornecedores e posteriormente a experiência do consumidor.

Os clientes são a dimensão com menor importância dada durante as entrevistas, “disponibilizamos essa informação da produção para os nossos clientes, bem como os nossos dados não só daquele ano, mas também dos anos anteriores de determinada parcela.” (Quinta Valdalágea, Joaquim Carvalheira). Tal como a cadeia de fornecedores “estes restaurantes, que tem uma linha mais inovadora, não quererem perder tanto tempo com a conversa comercial do restaurante e enviarem-nos através da nossa plataforma, a ordem de encomenda” (Quinta do Zimbro, Ana Hespanhol)

A figura 11 representa as dimensões do radar da inovação de acordo com o foco que receberam nas oito entrevistas.

Figura 11 - Dimensões do radar da inovação tendo em conta as oito entrevistas

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

3.2.2. Discussão dos resultados obtidos do estudo qualitativo

Após a análise de resultados é percetível quais os fatores que têm sido alvo de maior aposta por parte destas empresas familiares. Tal como abordado no ponto 3.1.2., na globalidade, o fator mais referido entre os catalisadores é o envolvimento familiar. Esta circunstância vem suportar o exposto na revisão da literatura, da importância que este tipo de empresas atribui à família, visto que tal como referido no ponto 1.1, da revisão da literatura, estas empresas possuem uma vantagem potencial que afeta positivamente a inovação na organização, a "familiaridade" (Bresciani *et al.*, 2013). Sendo descrita como um conjunto de recursos único pela ligação entre negócios e família (Habbershon & Williams, 1999), tudo devido à facilidade que os membros possuem para comunicarem e trocarem informações.

Ainda nos catalisadores a qualidade do produto é um catalisador muito focado e pelas entrevistas parece ser um objetivo comum por parte de todos os produtores da região, pois tal como referido pelo entrevistado José Moreira, da Quinta Seara D'Ordens "em anos de maior produção, na altura do pintor retira-se alguns cachos para que os cachos que ficam sejam de maior qualidade". Esta circunstância vem de encontro ao referido na revisão da literatura no ponto 1.4, em que anos recentes a qualidade do vinho

tem vindo a ser melhorar, através de investimentos consideráveis (Bresciani *et al.*, 2016). Para esses investimentos, como exposto no ponto 3.1.2.1, os apoios acabam por ser importantes, bem como a aposta em I&D, pois tal como focou Francisco Olazabal da Quinta Vale Meão "um aspeto essencial é o foco na qualidade, para que exista qualidade tem de haver um foco na investigação também.".

Por oposição aos catalisadores para a inovação, foram também estudados os inibidores, estes com menor expressão, tal como é representado pela figura 10. O inibidor dificuldades mais patentes é o mais referido, muito pela circunstância de os entrevistados sentirem muitas dificuldades no setor em questão como referido por Francisco Montenegro, da Quinta do Aneto "existe dificuldade de arranjar pessoas para trabalhar na vinha". O conflito é um dos inibidores mais referenciados, este tal como referido por Lee & Rogoff, em 1996, presente no ponto 1.3, a família e o negócio estão ligados neste tipo de empresa, o que acentua o conflito comparando com outro tipo de empresa, conflito esse que pode provocar um desequilíbrio nas organizações. Também o conservadorismo e a aversão ao risco podem ser de igual forma limitativos para a inovação, pois tal como referido por Ward, 1988, algumas empresas familiares são resistentes à mudança, em larga escala devido a estes fatores.

As dimensões da inovação foram os fatores com maior destaque, de uma forma geral. Tal como é observável pela figura 11, a dimensão dos processos e da organização foram os mais enunciados, logo seguidos pelas ofertas e a marca. Na totalidade 7 das 12 dimensões da inovação são referidas por todas as empresas, sendo a dimensão menos focada o cliente com 5 empresas a aludir a esta dimensão.

Com esta circunstância de resultados existem condições para afirmar que estas empresas indiciam de uma maneira geral, tal como referido por Miller & Breton-Miller (2006) uma capacidade de introduzir e integrar novo conhecimento e competências, com o objetivo de atingir um bom desempenho. Até porque, este foco dos entrevistados nas dificuldades mais patentes indica estarem num ambiente competitivo, onde como defendem Dess & Lumpkin (2005) as empresas familiares que atuam num ambiente incerto e rico em oportunidades têm uma maior atividade inovadora, por comparação com as empresas familiares e mesmo empresas não-familiares, em ambientes mais estáveis (Kellermanns & Eddleston, 2006).

3.3 Estudo Quantitativo

Após os resultados da análise qualitativa na construção do questionário teve-se, contudo, que se fazer algumas opções, pois caso se pretendesse manter o estudo destes 33 *nodes*, o questionário ficaria demasiado extensor.

Para criar um questionário que fosse mais ao encontro do setor promoveu-se estudos piloto, recorrendo a empresários da área que preenchessem o questionário até se atingir uma versão satisfatória, esses empresários posteriormente não participaram na amostra de forma a não enviesar o trabalho.

Assim, o questionário final, para o estudo quantitativo, considera 25 fatores. As 12 dimensões da inovação mantêm-se do estudo anterior, tal como os fatores de apoio à inovação, aposta em I&D, mercado externo, esforço coletivo, longevidade dos colaboradores, formação, conservadorismo, familiaridade (proveniente do envolvimento familiar), esforço pela longevidade e tolerância ao risco. Os fatores que não foram considerados do estudo anterior deveram-se ao facto de não terem tido muita relevância e de estarem relacionados com outros já medidos (por exemplo a aversão ao risco e tolerância ao risco).

Adicionalmente ainda foram considerados novos fatores como a competitividade, a inovatividade e a formação familiar por estarem diretamente relacionadas com a questão de investigação.

3.2.2. Análise Descritiva

O questionário foi disponibilizado *online* entre o dia 11 de julho e o dia 22 de agosto de 2017.

No dia 22 de agosto, devido à cada vez menor adesão, por parte dos inquiridos, agregado ao facto de já se ter iniciado a altura de maior trabalho para estas empresas, (época das vindimas), procedeu-se ao encerramento do inquérito, terminando com 107 respostas. Este valor foi considerado com sendo um número aceitável de respostas, tendo em conta o universo de 390 empresas, obtido ao recorrer à base de dados SABI. Teve-se, assim, uma taxa de resposta de 27,44%.

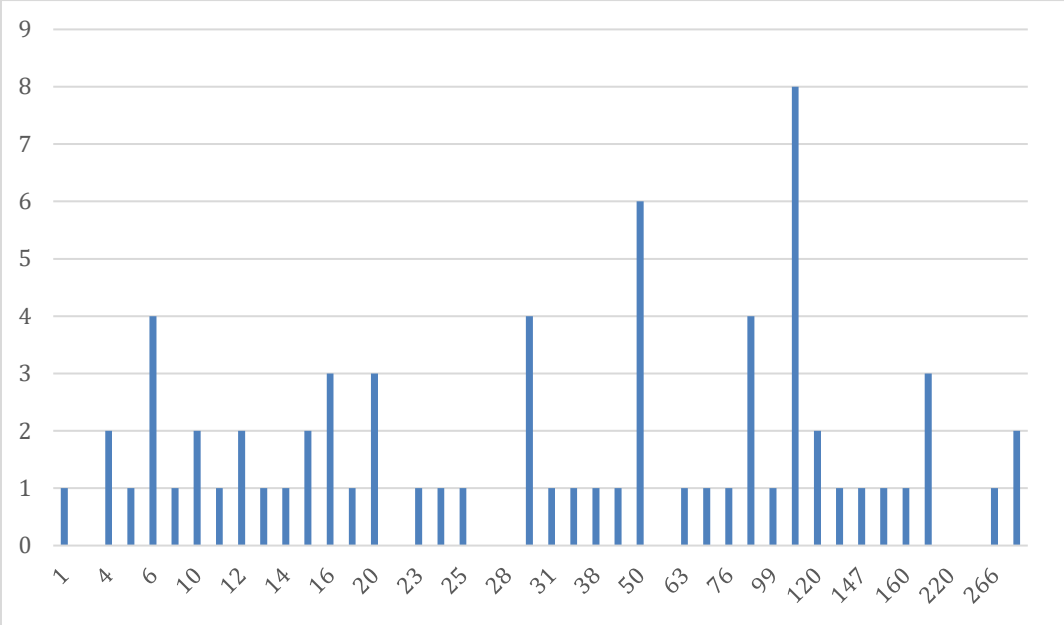
Como quando é enviado um inquérito por *e-mail* e não existe resposta nos dois dias subsequentes é muito provável que não respondam (Baumann, Hoffman, Moon, & Duffy-Hester, 1998), optou-se por enviar um lembrete de três em três dias, caso não houvesse resposta. Esta circunstância prolongou-se até dia 8 de agosto, altura em que o inquérito contava apenas com 49 participações. Após esse dia e até 21 do mesmo mês procedeu-se à recolha das respostas através de deslocações até à sede das empresas, conseguindo o maior número de participações possíveis.

Na primeira parte do questionário foram feitas diversas perguntas, no intuito de enquadrar a amostra das empresas no setor tendo em conta diversas características. Essas primeiras questões, que se encontram disponíveis no anexo B, permitiram determinar o tempo de posse na família das propriedades, a percentagem de colaboradores que trabalham ativamente na empresa e são membros familiares, a percentagem dos membros familiares que gere a empresa, se possuem marca própria, ou se vendem o produto a granel, o tipo de vinho produzido e por fim qual o volume de produção anual.

3.2.2.1. Família

Para analisar há quanto tempo as propriedades se encontram na posse da família, recorreu-se a um gráfico de colunas, para melhor visualizar como varia a amostra, tal como se pode verificar na figura 12.

Figura 12 - Tempo de posse das propriedades na família



Fonte: Elaboração Própria

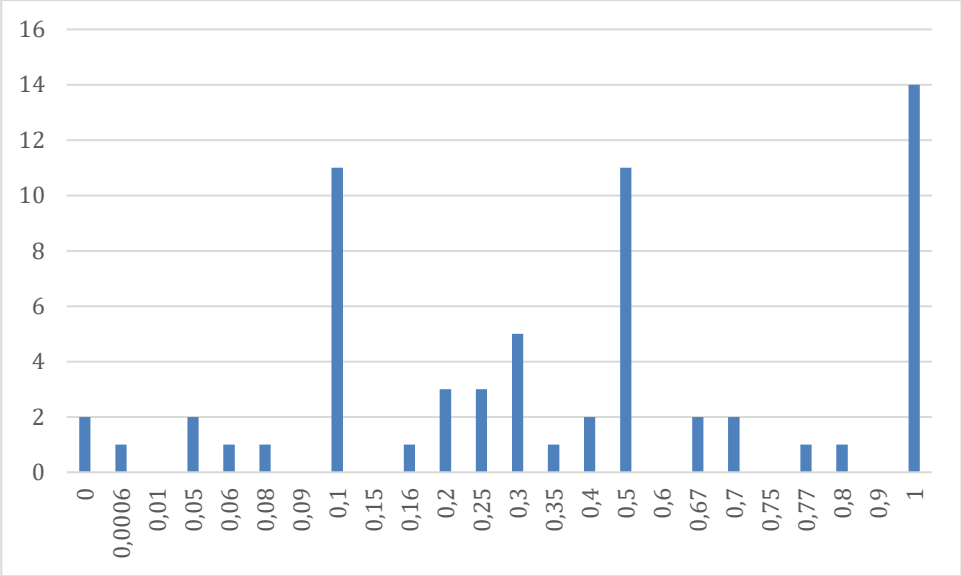
No universo de 107 inquiridas, em oito empresas a família possui as propriedades há 100 anos, seis há 50 anos, quatro delas há 6 anos, bem como também quatro há 30 anos e 80 anos. Destacando-se ainda duas famílias que possuem as suas propriedades há mais de 266 anos.

De referir, ainda, que a media de anos de posse destas empresas (quintas) pelas famílias é de 59,25.

No que diz respeito à percentagem de colaboradores que são familiares, a média dos 107 inquiridos atinge o valor de 43%, ou seja, cerca de 43% dos colaboradores são familiares em toda a amostra.

A figura 13 representa a percentagem de colaboradores que são familiares.

Figura 13 - Percentagem de colaboradores que são familiares



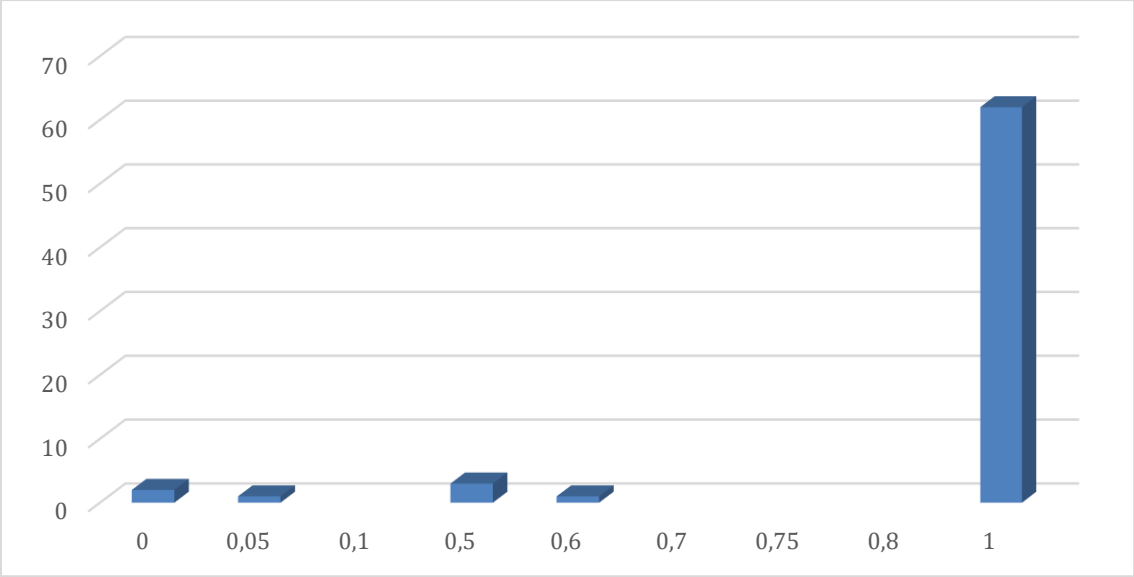
Fonte: Elaboração Própria

Segundo a figura 13, existe uma grande amplitude de valores, no que concerne à percentagem de colaboradores da empresa que pertencem à família. Na questão 18 do questionário, que é uma questão relacionada com a dimensão do radar da inovação organização, pergunta-se se as empresas recorrem a novos métodos de organização das relações externas como a subcontratação, o sim atinge 52,3%. Naturalmente esses 52,3% podem não estar só relacionadas com a subcontratação, mas é um indício da importância que toma neste setor. Também os 50% de colaboradores sendo da família e 10% tomam elevada importância.

Estes resultados demonstram uma grande heterogeneidade em termos de envolvimento familiar nas empresas da amostra.

A percentagem dos membros familiares que gere a empresa, dá uma visão mais forte do envolvimento familiar, pois, de acordo com os 107 questionários, a grande maioria das empresas têm a gestão a 100% a cargo de membros familiares (média é de 92%). Como é possível inferir pela figura 14.

Figura 14 - Percentagem de gestão familiar

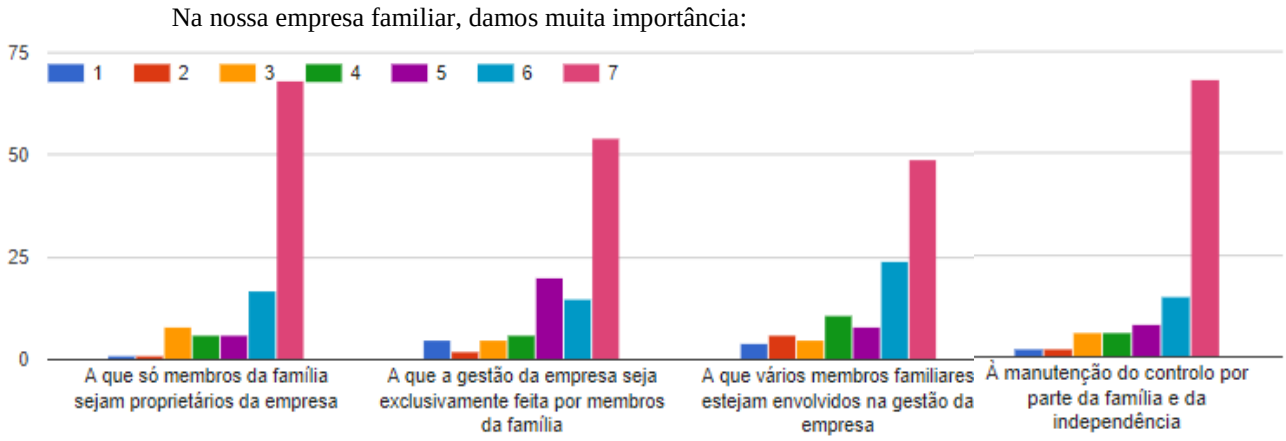


Fonte: Elaboração Própria

A questão 10 do questionário, tem como objetivo analisar a familiaridade. Analisando as respostas à escala exposta na figura 15 e recorrendo a uma quantificação pela escala de likert de (1 a 7), sendo 1 pouco importante e 7 muito importante, verifica-se em termos globais, que a esmagadora maioria dá muita importância à manutenção do controlo por parte da família, a que família esteja envolvida no negócio e que a gestão seja feita por membros familiares.

A figura 15 apresenta os resultados da familiaridade recorrendo à subescala propriedade, gestão e controlo (Frank *et al*. 2016) .

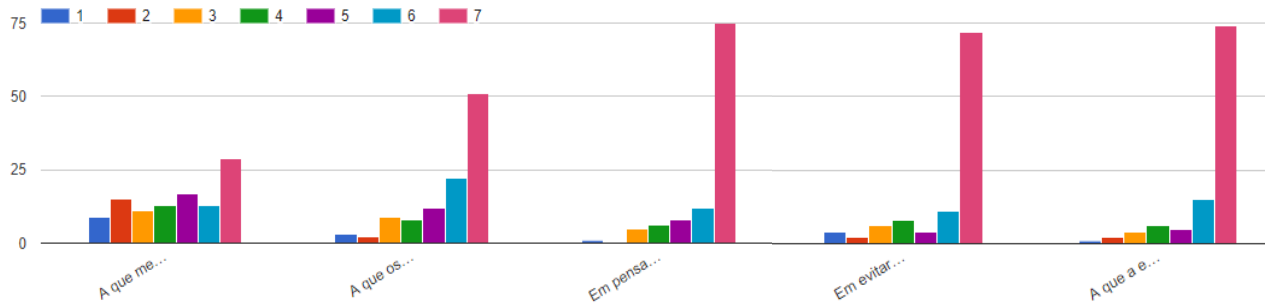
Figura 15 – Resultados da familiaridade



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no *GoogleDocs*)

Segundo as respostas obtidas através do questionário realizado, utilizando a escala de *likert*, de 1 a 7, no que diz respeito às escalas que dão origem aos fatores de formação familiar e de esforço pela longevidade, os inquiridos dão importância máxima, na sua maioria, a estes dois pontos. Isto é, as empresas da amostra, na generalidade, dão importância máxima a que os membros familiares tenham pelo menos o mesmo desempenho que os seus colaboradores e pretendem, a todo o custo, deixar o seu legado para futuras gerações. O esforço que indiciam ao evitar vender a empresa e que se mantenha para a próxima geração indica a riqueza emocional que a empresa significa para eles. No que diz respeito às qualificações, a maioria dá importância a que os membros familiares tenham pelo menos as mesmas que os colaboradores, mas não é significativo. A figura 16 apresenta o resultado obtido através do questionário às questões relacionadas com a formação familiar e esforço pela longevidade.

Figura 16 - Escala de formação familiar e do esforço pela longevidade



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no GoogleDocs)

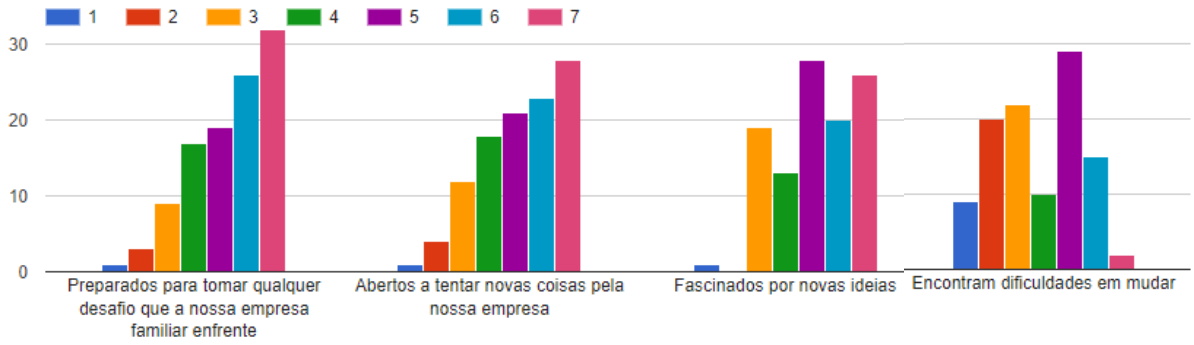
Legenda:
Na nossa empresa familiar, damos muita importância:

1) A que os membros familiares que trabalham na empresa tenham pelo menos as mesmas qualificações que os colaboradores que não pertencem à família
2) A que os membros familiares que trabalham na empresa mostrem pelo menos o mesmo desempenho que os colaboradores que não pertencem à família
3) Em pensar nas próximas gerações
4) Em evitar vender a empresa a membros não familiares
5) A que a empresa possa continuar para a próxima geração

Esta escala, representada na figura 17, mais uma vez foi utilizada a escala de *likert* de 7 pontos, para medir o nível de conservadorismo que as empresas apresentam. Analisando as respostas, de um modo geral as empresas dão a entender que têm uma mentalidade aberta, no entanto e apesar dessa circunstância indicam que existe uma certa dificuldade em mudar, na sua maioria atribuem um valor 5, de 1 a 7, na dificuldade em mudar.

Pela análise da escala representada na figura 17, também é possível verificar que a maioria está aberta a tentar novas coisas para a empresa, já em relação ao fascínio por novas ideias, grande parte dos inquiridos atribui um valor de 5, entre 1 e 7. Parece, assim, que gostam da ideia da mudança, mas têm alguma dificuldade em mudar.

Figura 17 - Escala de conservadorismo

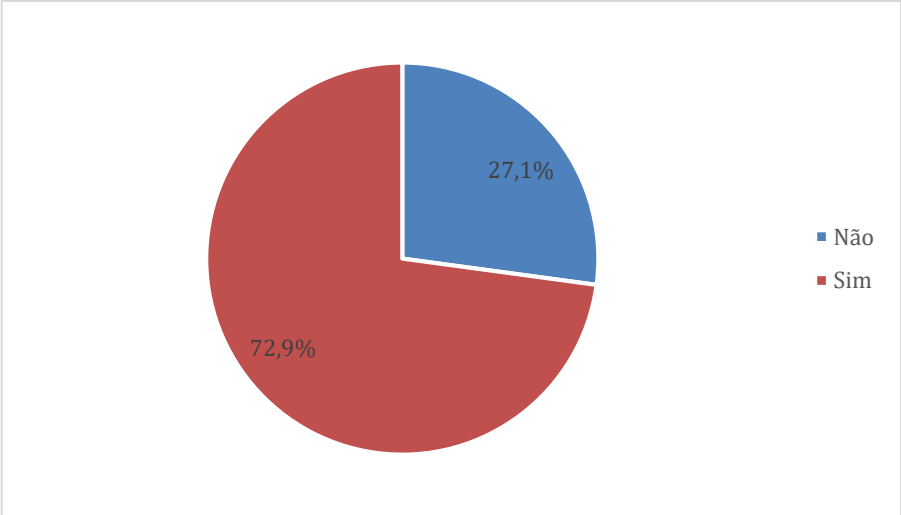


Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no GoogleDocs)

3.1.1.1. Setor Vitivinícola

Numa primeira fase do questionário entendeu-se pertinente apurar se todas as empresas inquiridas, já que vinificavam, possuíam marca própria. Como é possível observar pela figura 18, 72,9% da amostra, tem marca própria, o que faz com que 27,1% do universo de 107 consideradas não tenham marca própria.

Figura 18 - Marca Própria

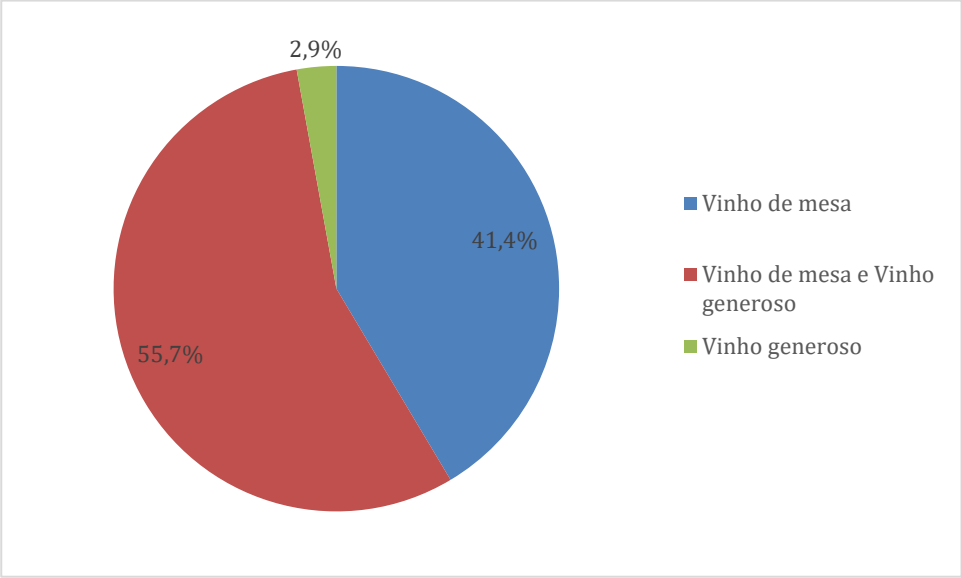


Fonte: Elaboração Própria

Complementando a questão anterior referente à situação de a empresa possuir ou não marca, também se optou por incluir uma questão no sentido de saber que tipo de vinho mais era produzido pelos inquiridos.

Segundo as respostas recolhidas 55,1% das empresas produz vinhos de mesa e vinhos generosos, o que corresponde a 59 empresas e somente, 3 empresas (2,8%) produzem somente vinho generoso e 42,1%, 45 empresas produzem exclusivamente vinhos de mesa. A figura 19 indica o tipo de vinho produzido.

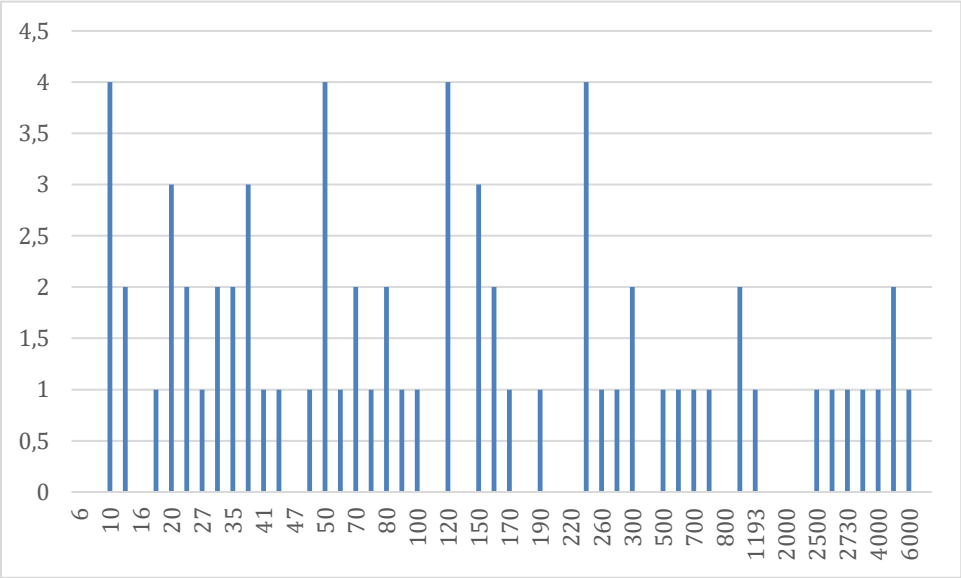
Figura 19 - Tipo de Vinho



Fonte: Elaboração Própria

O volume de produção das empresas surgiu como mais um elemento a ter em consideração, visto que indiretamente pode ser um dos fatores que proporciona uma noção do volume de negócios da empresa. A média de produção das 107 empresas é de 814,6 pipas, no entanto é importante referir, tal como se verifica na figura 20, que uma das empresas produz substancialmente mais que todas as outras, pois atinge as 30000 pipas por ano, enquanto que a segunda maior produtora produz cerca de 6000 pipas.

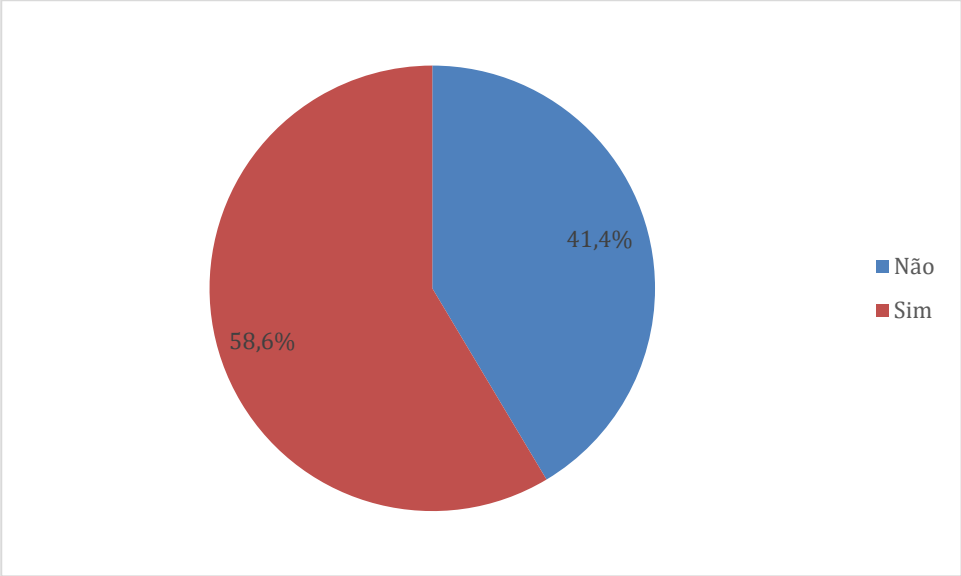
Figura 20 - Volume de Produção em Pipas



Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da figura 21, observa-se que dentro da amostra de 107 empresas, 58,6% já exploram mercados externos, sendo que dessa percentagem a média de mercados em que estão presentes é de 11,65 mercados. A figura 21, com os mercados em que as empresas estão presentes encontra-se no anexo C.

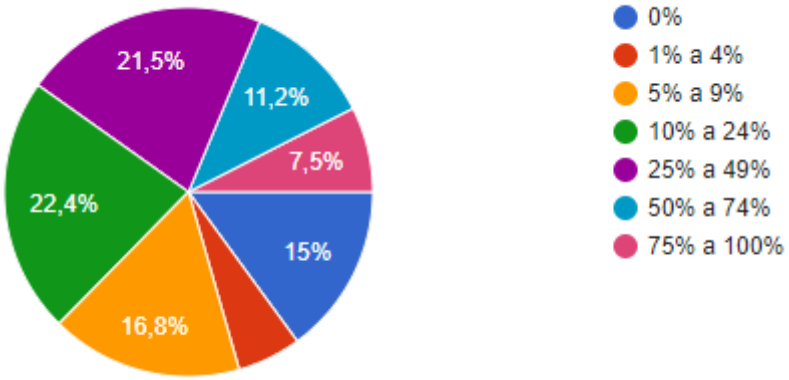
Figura 21 - Presença no mercado externo



Fonte: Elaboração Própria

Na amostra considerada como é observável na figura 22, tendo em conta todo o universo dos colaboradores e proprietários, a maioria das empresas tem entre 10% a 24% dos seus elementos com formação superior. Somente 7,5 % têm na sua composição um nível de formação superior a 75% e 11,2% das empresas não conta com nenhum elemento com formação superior.

Figura 22 - Percentagem de formação superior



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no *GoogleDocs*)

3.1.1.2. Inovação

O apoio à inovação, tendo em consideração os últimos três anos, os que tiveram maior adesão foram os disponibilizados pela união europeia, como se observa na figura 69, no anexo C. Em relação às atividades de investigação e desenvolvimento, os resultados, observáveis na figura 70, no anexo C, foram poucas as empresas da amostra apostaram nessa área. Em relação aos resultados das dimensões do radar da inovação, presentes em gráficos no anexo C, existem algumas entre as doze dignas de registo. A dimensão marca não tem sido alvo de grande aposta, visto que cerca de 80% não têm desenvolvido atividades nesse sentido. Da mesma forma o *networking*, figura 74, anexo C, considerando as empresas participantes, 85% não tem desenvolvido essa vertente. A

plataforma tem 48,6% das empresas, nos últimos três anos a desenvolver atividades nesse sentido, como se observa na figura 77, no anexo C.

No entanto aquelas que mais se destacam, a nível global, é a presença com 59,8% da amostra, nos últimos três anos a apostar nesse sentido, observável na figura 79, anexo C, bem como na dimensão dos processos, mais especificamente nos métodos de fabrico ou produção, como se verifica na figura 78, anexo C.

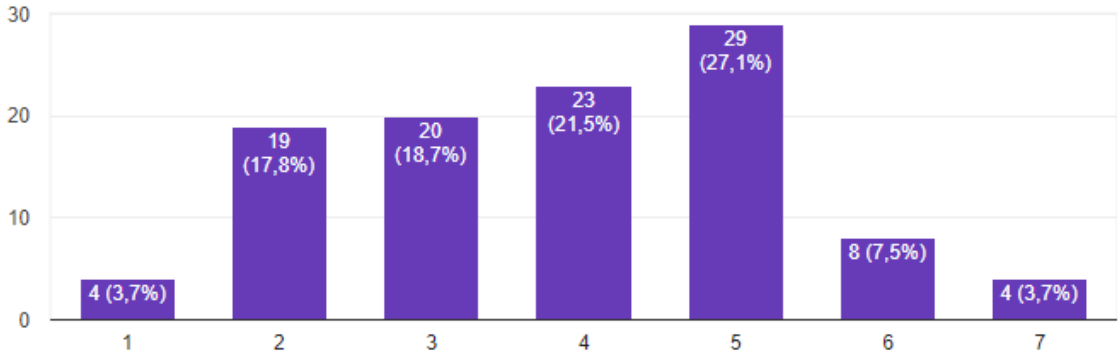
Em relação à escala da inovatividade, presente na figura 80, no anexo C, apenas duas das onze afirmações se apresentaram com um resultado significativo, "lançamos produtos ou serviços que são primeiros do seu género no mundo" e "desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento", onde tendo por base uma resposta seguindo a escala de likert, a maioria das respostas foram 1. O que significa que a maioria dos inquiridos não são pioneiros.

Ao longo do questionário também se inquiriu os participantes, caso demonstrassem disponibilidade, que revelassem mais informação das atividades, em concreto, que têm promovido de forma a inovar. De entre as respostas recolhidas, aquelas que mais são referidas, passam pela aposta na divulgação dos seus produtos e atividades através de redes sociais e participação/criação de eventos culturais associados ao vinho. Outra aposta bastante referida passa pela modernização dos processos, com a implementação de novos recursos, maioritariamente informáticos.

Por fim a última questão do questionário, também opcional, era "qual a próxima inovação que pretende implementar?", onde surgiram respostas como a produção de vinho biológico, aposta em novos espaços para a promoção dos seus produtos, implementação de novas tecnologias ligadas aos vinhos e aposta em enoturismo.

A figura 23 representa a tolerância ao risco que a empresa possui, na generalidade a amostra demonstra estar disposta a tomar risco a um nível intermédio, uma vez que as respostas dadas, na sua maioria, se encontram entre o valor 3 e 5.

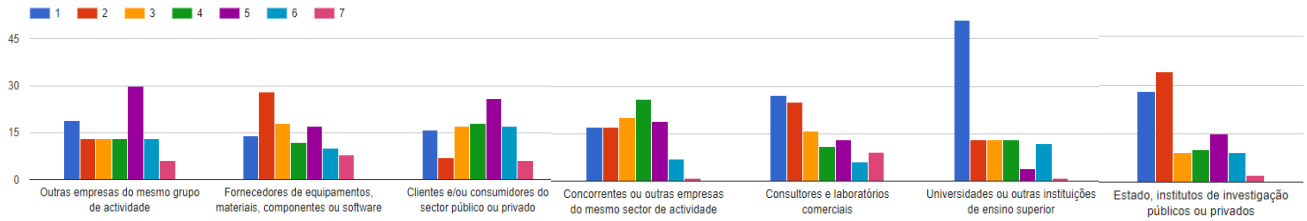
Figura 23 - Tolerância ao Risco



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no *GoogleDocs*)

A figura 24 representa o esforço coletivo feito pelas empresas consideradas no estudo. Pela análise o aspeto mais importante de salientar, de uma maneira geral, é a pouca ou nenhuma colaboração que tem existido entre estas empresas e as universidades.

Figura 24 - Esforço Coletivo



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no *GoogleDocs*)

Legenda:

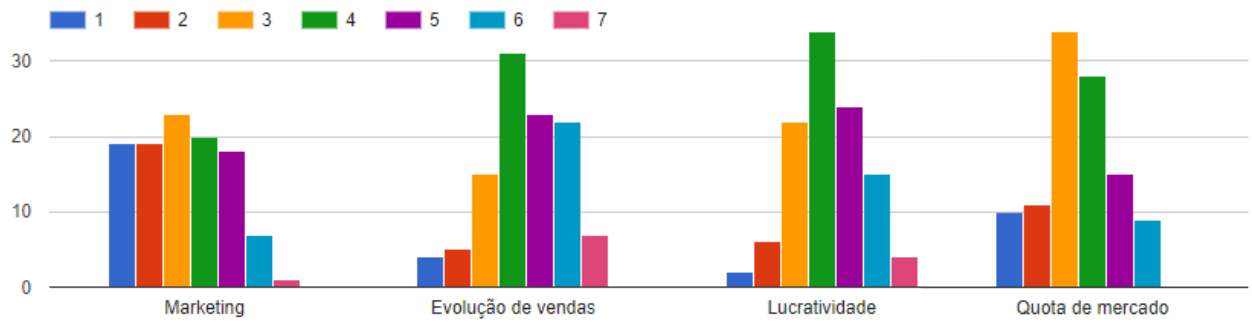
Para os seguintes pontos classifique o nível de colaboração que teve com os seus parceiros, nos últimos três anos, no sentido de inovar:

1) Outras empresas do mesmo grupo de atividade
2) Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software
3) Clientes ou consumidores do setor privado
4) Clientes ou consumidores do setor público
5) Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade
6) Consultores e laboratórios comerciais
7) Universidades ou outras instituições do ensino superior

As empresas da amostra, na sua maioria, avaliam a sua evolução a nível de marketing, evolução de vendas, lucratividade e quota de mercado como sendo sensivelmente idêntica à dos seus concorrentes. Assim, segundo estas 107 empresas tem existido um crescimento semelhante aos dos rivais, nos pontos considerados, na sua globalidade, visto que numa escala de 1 a 7, grande parte das empresas atribuíram o valor 4, no que diz respeito à lucratividade e evolução de vendas. Por sua vez na quota do mercado, ao atribuírem um valor 3, dão a entender que a sua evolução tem sido ligeiramente inferior aos concorrentes, ou seja, que não estão satisfeitas com a evolução. A variável referente ao marketing não apresenta nenhum valor significativo.

A figura 25 representa a avaliação de desempenho feita pelos participantes da amostra, em relação aos seus concorrentes na região.

Figura 25 - Avaliação da evolução do desempenho da organização comparando com os concorrentes da região



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo aos resultados obtidos pelos questionários, no GoogleDocs)

3.2.2.2. Caracterização da amostra

Pela análise dos resultados obtidos pelo questionário há certas ilações que são possíveis de retirar.

No ponto da família, a primeira questão a analisar é o tempo de posse da família, com uma média de cerca de 59 anos entende-se que se trata de uma amostra, em que as

empresas consideradas, no geral, já se encontram há muito tempo no mercado. A gestão é atinge uma média de 92%, o que indica claramente o forte envolvimento familiar, que é suportando pela percentagem de colaboradores que são familiares, com uma média de 43% na globalidade. Para lá destes indicadores, aquele que retira quaisquer dúvidas em relação ao alto envolvimento familiar, é inquestionavelmente a escala da familiaridade, na qual a grande maioria dá importância máxima (7, entre 1 e 7) que o controlo seja mantido pela família, que a família esteja envolvida no negócio e que a gestão seja levada a cabo pela família, tal como se verifica.

No esforço pela longevidade é evidente a vontade, que as empresas em estudo, demonstram em manter os seus colaboradores, demonstrando toda a riqueza emocional, que este tipo de empresas possui. Num seguimento da análise qualitativa também esta amostra não dá importância à formação dos membros familiares, que cruzando com os resultados das percentagens de elementos das empresas com formação superior dá uma média entre 10 a 24%, confirmando essa circunstância. Seguindo aquilo que se vinha a confirmar na análise exploratória, pela afirmação de José Moreira, da Quinta Seara D'Ordens," "A formação é sempre importante, embora estamos numa atividade que é prática, se calhar tem uma percentagem superior à teoria, digamos assim."

Observando a escala do conservadorismo (figura 17) é nítida a abertura, que a maioria das empresas demonstram no sentido de inovar, que cruzando com os resultados da tolerância ao risco é percetível, que a amostra no geral apresenta uma certa tolerância ao risco (atribuindo a maioria 5 em 7). No entanto apesar dessa circunstância encontram dificuldades em mudar, confirmando também as dificuldades que tanto foram referenciadas no estudo exploratório até podendo ser uma das razões a referida por Francisco Montenegro, da Quinta do Aneto "Existe dificuldade de arranjar pessoas para trabalhar na vinha".

Sendo uma amostra com um indiscutível elevado envolvimento familiar, também se apresenta com um elevado nível de profissionalismo, ao apresentar mais de 72% com marca própria e 58% em mercados internacionais. De referir também que no que toca ao esforço coletivo, o contacto com as universidades parece ser quase inexistente, que acompanha também a formação superior, que também não é a maior aposta nas empresas desta amostra, na sua generalidade.

3.1.2. Estimação do Modelo

De seguida construiu-se o modelo de análise no SmartPLS, correspondendo aos indicadores das variáveis latentes.

Assim com foi descrito, na metodologia no ponto 2.4.6, no modelo de estimação escolhido, as variáveis existentes neste modelo são de natureza reflexiva e formativa. A grande maioria são do tipo reflexivo, excetuando o esforço coletivo, a inovatividade e a competitividade, sendo estas do tipo formativo.

3.1.2.1.Validação do Modelo Medido

Para a apresentação dos resultados obtidos é importante assegurar a validade do modelo, no que diz respeito a medidas de confiança, de forma a garantir a fiabilidade destes. Esta torna-se uma análise fundamental, visto que caso não exista validação do modelo, não há possibilidade de atingir conclusões validas estatisticamente.

No quadro 8 estão representadas as medidas que permitem validar o estudo. Para assegurar a sua validade é necessário que se cumpram certos parâmetros, nesse sentido recorrendo às medidas alfa de cronbach, compósito de confiança de fornell (CR) e variância extraída média (AVE) verifica-se se o modelo respeita a confiabilidade necessária.

Quadro 8 – Medidas de confiança

Fatores	*Alpha Cronbach*	CR	AVE
Conservadorismo	0.825	0.863	0.613
Familiaridade	0.754	0.846	0.549
Longevidade dos Colaboradores	0.869	0.900	0.602
Esforço pela Longevidade	0.935	0.958	0.884

Fonte: Elaboração Própria

O *alpha de cronbach* permite medir a confiabilidade do modelo em estudo. Os valores deste índice variam entre 0 e 1, o mínimo aceitável para ser consistente é 0,6 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). De 0,6 até 0,7 trata-se de uma consistência fraca e quando é superior a 0,9 é muito boa (Streiner, 2003).

No caso em concreto, todos os valores respeitantes a este coeficiente atingem valores acima de 0,754, valor que é considerado razoável. O valor mais elevado é 0,935 indicando uma correlação elevada entre as variáveis em estudo, aliás como é possível verificar no quadro 8.

Ainda no sentido de se assegurar a confiabilidade, também se verificou o compósito de confiança de *Fornell* (Fornell & Larcker, 1981). Para este indicador é considerado aceitável valores acima de 0,7 (Kim, Ferrin, & Rao, 2008).

Neste estudo, tal como representado no quadro 8, o valor mínimo tomado pelo compósito de confiança de Fornell é de 0.846, que se encontra acima de 0,7 (valor mínimo de referência).

Desta forma dado os valores obtidos é possível afirmar que o modelo respeita a confiabilidade necessária.

A validade convergente é uma medida da correlação com outras medidas (Fornell & Larcker, 1981). Para que a validade desta medida seja confirmada o valor mínimo que a variância média extraída deve assumir é de 0,5.

Nas variáveis deste modelo, todas elas tomam valores superiores a 0,549, como se observa no quadro 8, o que está acima do valor de 0,5 necessário.

Acrescido a esta situação é necessário verificar a validade discriminante, para isso, as correlações entre todas as variáveis existentes terão de ter um valor abaixo de 0,9 (Fornell & Larcker, 1981).

No modelo em causa o AVE é inferior a 0,9, o que mais se aproxima é de 0,884, tal como se pode verificar no quadro 8.

Deste modo cumpre-se as condições necessárias para que os critérios de validade convergente e validade discriminante, bem como claro está a fiabilidade já explicado pelo *alpha de cronbach*, se cumpram e assim se assegure a validade do modelo.

3.1.2.2. Estimação dos Parâmetros

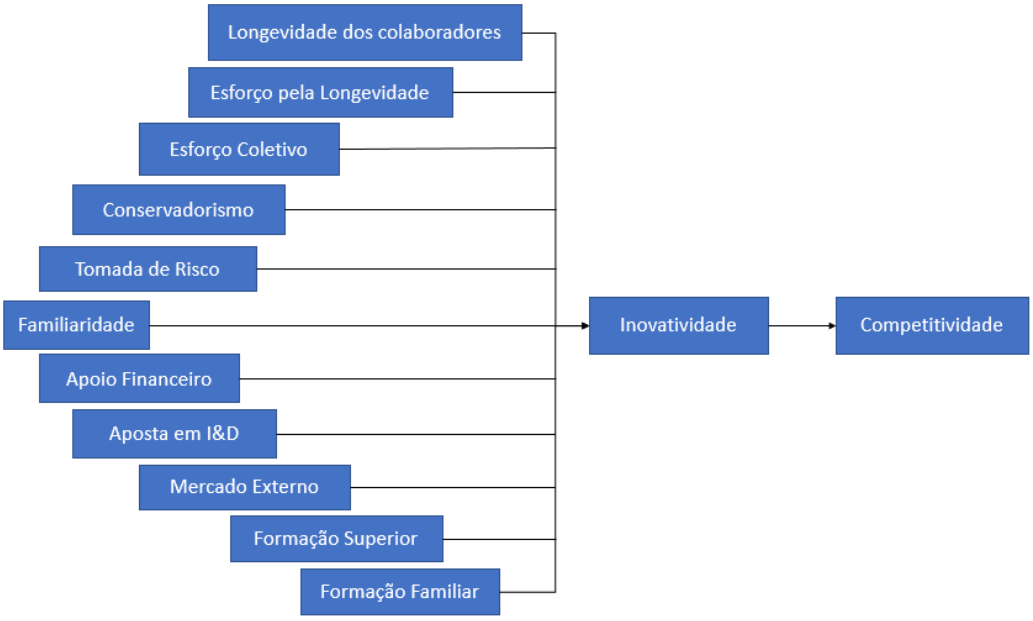
Após a confirmação da validade do modelo em estudo estão criadas as condições para a apresentação de resultados dos parâmetros, obtidos através da metodologia PLS.

Neste estudo optou-se por elaborar dois modelos de forma a estudar a inovação segundo duas perspetivas. No primeiro modelo, representado na figura 26, utilizou-se a

inovatividade como variável dependente e no segundo modelo, que se encontra na figura 27, utilizou-se as doze dimensões da inovação, citadas no ponto 1.2, como variáveis dependentes, variáveis estas que posteriormente, quer num caso, quer noutro são variáveis dependentes da competitividade. O primeiro modelo (ver figura 26) tem o objetivo de apresentar uma noção sistémica da inovação, considerando a empresa como um todo no sentido de apurar se é ou não inovadora. Já o segundo modelo (ver figura 27) tem como intenção analisar a inovação das empresas da amostra para lá da inovação no produto, retirando assim, tal como referido no ponto 1.2 da revisão da literatura, se a empresa apresenta ou não uma visão míope.

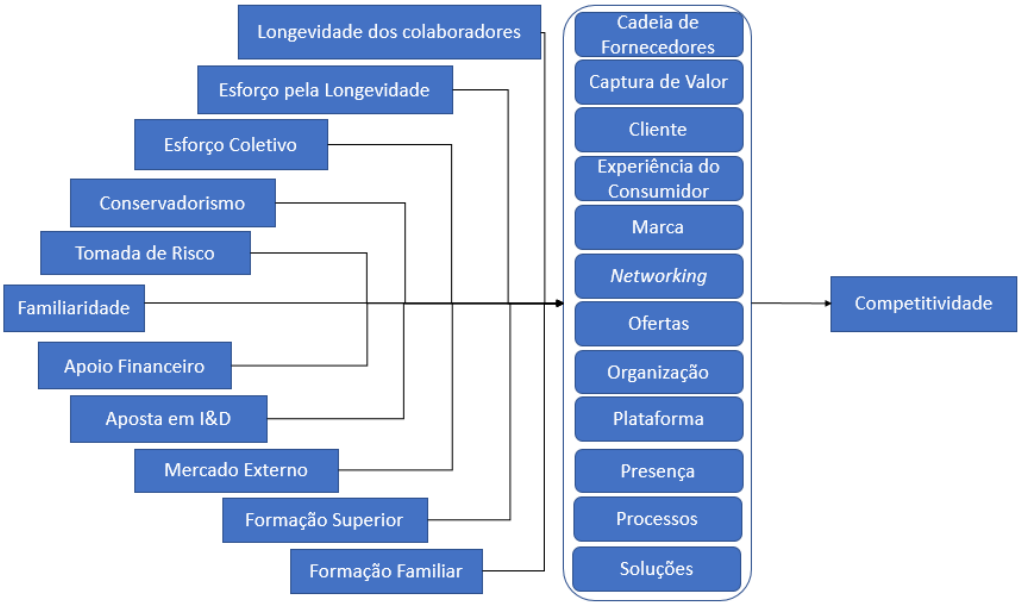
A figura 26 apresenta os modelos em estudo, considerando a inovatividade como variável dependente e a figura 27 considerando as diferentes dimensões do radar da inovação.

Figura 26 - Modelo considerando a inovatividade como variável dependente



Fonte: Elaboração Própria

Figura 27 - Modelo considerando as dimensões da inovação como variáveis dependentes



Fonte: Elaboração Própria

3.1.3. Testes Estatísticos

De seguida recorrendo ao *bootstrapping* viabilizado pelo *software* SmartPLS analisou-se os resultados expostos nos quadros 9 e 10. Devido aos quadros serem extensos recorreu-se à simplificação do quadro, na qual só estão presentes os valores estatisticamente significativos, ou seja, os valores com um *P value* abaixo de 0,05. Os quadros completos encontram-se no anexo H.

Quadro 9 - Resultado do bootstrapping do modelo com a inovatividade com variável dependente (versão reduzida)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Esforço Coletivo -> Inovatividade	0,369	0,354	0,129	2,854	0,004
Inovatividade -> Competitividade	0,689	0,729	0,047	14,580	0,000
Mercado Externo -> Inovatividade	0,190	0,188	0,087	2,184	0,029

Pela tabela resultante via *bootstrapping*, o modelo que considera a inovatividade como variável dependente, possui três relações significativas, num universo de doze relações existentes.

É possível verificar uma relação muito significativa entre o esforço coletivo e a inovatividade, em que o *p value* toma o valor de 0,004, também se encontra uma grande correlação entre inovatividade e competitividade. Por último encontra-se uma grande correlação entre o mercado externo e a inovatividade.

Posteriormente analisou-se as correlações resultantes do bootstrapping tendo como variáveis dependentes as dimensões do modelo.

Num universo de 144 correlações, 20 delas são significativas tal como é possível observar no quadro 10.

Quadro 10 - Quadro resultante do bootstrapping do modelo com as dimensões da inovação (versão reduzida)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Aposta em I&D -> Networking	0,228	0,229	0,113	2,023	0,044
Esforço Coletivo -> Cadeia Fornecedores	0,372	0,357	0,120	3,099	0,002
Esforço Coletivo -> Captura de Valor	0,332	0,352	0,113	2,931	0,004
Esforço Coletivo -> Cliente	0,323	0,360	0,118	2,731	0,007
Esforço Coletivo -> Experiência Consumidor	0,246	0,252	0,114	2,155	0,032
Esforço Coletivo -> Marca	0,481	0,495	0,134	3,599	0,000
Esforço Coletivo -> Networking	0,464	0,465	0,141	3,296	0,001

Esforço Coletivo -> Processos	0,237	0,238	0,096	2,475	0,014
Esforço Coletivo -> Soluções	0,359	0,372	0,128	2,798	0,005
Esforço pela Longevidade -> Processos	-0,188	-0,207	0,091	2,081	0,038
Experiência Consumidor -> Competitividade	0,257	0,258	0,130	1,980	0,048
Formação Superior -> Plataforma	0,232	0,224	0,116	2,005	0,046
Formação Superior -> Presença	0,167	0,162	0,081	2,051	0,041
Longevidade dos Colaboradores -> Experiência Consumidor	0,252	0,204	0,108	2,339	0,020
Mercado Externo -> Experiência Consumidor	0,186	0,173	0,089	2,086	0,038
Mercado Externo -> Networking	-0,267	-0,262	0,105	2,534	0,012
Mercado Externo -> Presença	0,309	0,321	0,109	2,845	0,005
Mercado Externo -> Processos	0,359	0,354	0,097	3,687	0,000
Networking -> Competitividade	-0,170	-0,166	0,081	2,087	0,037
Presença -> Competitividade	0,327	0,313	0,110	2,978	0,003

3.3.1. Resultados obtidos

Com os resultados da estimação do modelo, encontram-se reunidas as condições para fazer uma análise mais detalhada das relações estabelecidas.

Tendo por base as onze variáveis independentes consideradas no modelo: apoio financeiro, aposta em I&D, formação superior, mercado externo, longevidade dos colaboradores, formação familiar, familiaridade, esforço pela longevidade, tomada de risco, conservadorismo e esforço coletivo, bem como as duas dependentes sendo elas a inovatividade e a competitividade neste caso, diversas ilações foram possíveis retirar.

Logo numa primeira análise observa-se que a correlação entre apoio financeiro e a inovatividade é de longe a menos significante, perante todas as outras relações. O que de certa forma nos leva a inferir que, perante a amostra, o apoio financeiro é o fator que menos contribui para a inovatividade neste setor. De certa forma veio reforçar a perspetiva que foi bastante enfatizada pelos entrevistados na parte do estudo exploratório, ou seja, no estudo qualitativo, em que referiam que não recorriam mais a este tipo de apoio, por existir demasiada burocracia.

De acordo com a revisão da literatura, referido por muitos autores como o caso de Ward (1998) e de certa forma suportado pelas entrevistas o conservadorismo acabava por ser limitativo para a inovação. Com estes resultados percebe-se que realmente aqui, não tem muita influência na inovatividade. Aliás como seria expectável, pois de acordo com a revisão da literatura, o conservadorismo leva à inibição da inovação (Morris, 1998), visto que, cria a resistência à mudança (Ward, 1988).

O resultado da familiaridade comparando com as fases anteriores deste estudo, ao contrário das indicações que vinham sendo dadas, a familiaridade não apresenta uma correlação significativa com a inovatividade. Esta circunstância de surgir o envolvimento familiar como um forte catalisador, no estudo qualitativo, pode ter sido indiciada pelos entrevistados em questão, conhecerem só terem lidado com este tipo de organizações, neste setor.

É interessante verificar que não se validou a correlação entre formação superior e inovatividade, nem a correlação de formação familiar com inovatividade, suportando o resultado do estudo qualitativo, confirmando-se a razão apresentada por José Moreira, da Quinta Seara D'Ordens "A formação é sempre importante, embora estamos numa atividade que é prática, se calhar tem uma percentagem superior à teoria, digamos assim."

Outra correlação que não apresentou uma correlação significativa foi a tomada de risco com a inovatividade, é certo que também no estudo exploratório não foi um catalisador que tomou grande destaque, mas um olhar perante a revisão da literatura indica que as empresas predispostas a tomar riscos são mais propensas a inovar (Miller & Breton-Miller, 2006).

O esforço coletivo apresenta uma correlação significativa com a inovatividade, confirmando o que já se tinha verificado no estudo qualitativo. Outra correlação significativa é o mercado externo com a inovatividade, mais uma confirmação do estudo exploratório, no qual o mercado externo surge como um dos catalisadores com maior destaque, indicando que as empresas familiares com objetivos de expandirem as suas operações noutros mercados são mais propensas a inovar.

Seguindo a mesma linha de raciocínio e analisando os resultados do bootstrapping, tendo por base as 12 dimensões da inovação como variáveis dependentes existem outros aspetos a salientar.

O apoio financeiro não tem qualquer tipo de correlação com significância estatística, com nenhumas das dimensões, tal como o conservadorismo.

A aposta em I&D tem uma correlação significativa com o *networking*, o que de certa forma vem indicar que a aposta em investigação e desenvolvimento facilita uma criação de uma rede ofertas integradas.

O esforço coletivo acaba por ser o fator com o maior número de correlações com significância na amostra considerada, visto que apresenta 8 correlações estatisticamente significativas em 12 possíveis, apresentando-se como o fator com maior relevância mais importante para a inovação, segundo os resultados obtidos. Somente não tem correlações significativas com a presença, a plataforma, a organização e as ofertas.

A familiaridade acaba por não ter nenhuma correlação relevante, assim como a formação familiar, realçando os resultados do estudo exploratório e o resultado do modelo com a variável dependente inovatividade. Já por sua vez o esforço pela longevidade apresenta uma correlação positiva com significância com os processos, levando a inferir que há uma aposta em processos, para que a próxima geração prossiga com o legado.

De aludir ainda para o facto de a correlação entre longevidade dos colaboradores e experiência do consumidor mostrarem uma correlação positiva significativa, dando a entender que o consumidor beneficia com o facto de os colaboradores terem mais anos de trabalho na mesma empresa.

O mercado externo tem correlações significativas com quatro dimensões, os processos, a presença, o networking e a experiência do consumidor.

Por fim importa analisar o comportamento da formação superior com as dimensões da inovação, sendo de destacar as correlações que exibe com a presença e a plataforma. O que indica que optar pelo ensino superior ajuda a inovação em otimizar o rendimento com as infraestruturas disponíveis, tal como com a presença em novos pontos, de forma a atingir o cliente.

De acordo com a amostra, a tomada de risco não tem nenhuma correlação significativa.

3.3.2. Discussão de resultados

Hoje em dia as empresas caso queiram entrar num mercado competitivo têm de apresentar vantagens competitivas, essas vantagens advêm da inovação que as empresas exploram, uma vez que se encontram num ambiente incerto. Deste modo este estudo analisou a inovação em empresas familiares, num setor muito particular, o vitivinícola, numa região com muita tradição no setor, a região demarcada do Douro.

No estudo exploratório sobressaem as dificuldades que os produtores neste setor enfrentam, sendo muito focado, o facto de a burocracia ser em demasia, principalmente quando tentam recorrer a apoios financeiros. O que é suportado pelo questionário, em que o apoio financeiro não apresenta nenhuma correlação significativa, o que leva a inferir que os apoios financeiros não têm sido determinantes quando se inova. A aposta em I&D, segundo o estudo qualitativo, não tem sido alvo de grande atenção, mas no estudo quantitativo, surge com alguma significância, quando correlacionado com a dimensão da inovação networking, a mesma dimensão da inovação que a nível competitivo surge como um fator limitativo. Repare-se, contudo, que este networking, por um lado, não tem grande expressão na amostra em estudo (está ausente em 85% dos casos) e por outro lado pode de alguma forma ser visto como uma forma menor de inovação, muito pela utilização do que foi desenvolvidos pelos outros

Na amostra quase 73% das empresas já possuem marca própria o que indica que as empresas, embora familiares, têm uma atitude cada vez mais profissionalizada e com preocupações comerciais. Ao longo de todo o estudo foi possível descortinar que se trata de um setor com um grande peso da família nos negócios, sendo que nas entrevistas é destacado como benéfico, algo que não é suportado posteriormente pelos resultados do modelo, no que à inovação diz respeito, contudo é importante perceber que se está perante apenas empresas familiares todas elas familiares e com uma forte posição da família na gestão.

O esforço pela longevidade, no estudo quantitativo, como é observável pelos resultados na figura 16, surge como muito importante para as empresas em questão, a maioria dá importância máxima, mas não se traduz em termos de significância para a inovação. Em relação à longevidade dos colaboradores, as empresas em estudo pretendem manter os seus colaboradores, salvo casos excecionais e surge como um fator a ter em

conta quando correlacionado com a dimensão do radar da inovação de experiência do consumidor. Algo que também é sustentado pelas empresas entrevistadas no estudo exploratório, apesar de não ser dos pontos mais focados ao longo das entrevistas.

Assim como foi referido no ponto anterior 3.3.1, o esforço coletivo é aquele que apresenta relações mais significativas com os outros elementos do modelo e também no estudo exploratório é um dos pontos mais focados. De notar que a maioria das empresas, tem uma colaboração com universidades quase inexistente e, por oposição, encontra-se mais colaboração com outras empresas do mesmo grupo de atividade.

As dimensões do radar da inovação mais focadas no estudo exploratório são os processos e a organização, por sua vez as dimensões do radar da inovação no estudo quantitativo sobressaem os processos de fabrico, a organização e a presença.

Nas entrevistas não é dada grande importância à formação, mas no estudo quantitativo é de referir a correlação significativa que a formação superior apresenta com as dimensões do radar da inovação, a presença e a plataforma, tal como foi realçado na conclusão do ponto anterior.

Da mesma forma os mercados externos tomam uma grande preponderância, estando muito ligados com a inovação, o que leva a concluir que quando as empresas neste setor se lançam para a internacionalização recorrem muito à inovação, no sentido de se tornarem mais competitivas.

3.4 Conclusão do estudo empírico

Pela análise do estudo exploratório, na sua globalidade, quer isto dizer tendo em consideração as oito entrevistas, o envolvimento familiar, enquanto catalisador foi o fator mais referido nas entrevistas, seguido da qualidade do produto e posteriormente do esforço coletivo.

Já no estudo quantitativo o fator de esforço coletivo revelou-se como o fator mais determinante perante a amostra de 107 empresas, apresentando uma correlação significativa com a inovatividade e, no modelo com as doze dimensões da inovação individualizadas, tem um resultado com significância estatística com oito delas (soluções,

processos, *networking*, marca, experiência do consumidor, cliente, captura de valor e cadeia de fornecedores)

O conservadorismo em ambos os estudos toma uma dimensão insignificante, dando a impressão que realmente a inovação nas empresas familiares vitivinícolas, na região demarcada do Douro não é afetada por este fator.

Um ponto a destacar passa por no estudo exploratório os entrevistados não existir grande conteúdo a ser codificado em relação aos mercados externos, contudo na análise revelou-se um fator importantíssimo, logo a seguir ao esforço coletivo.

Perante as dimensões do radar da inovação, primeiramente expostas e explicadas por Sawhney, Wolcott, & Arroniz (2006), nas entrevistas a dimensão mais destacada foi os processos e a organização, tendo por oposição o cliente como o menos focado.

Capítulo 4. Considerações Finais

Após a análise dos resultados das duas partes do estudo, estão criadas as condições para chegar ao fim último deste estudo, a resposta à questão que desde o início se colocou "Como tem sido levada a cabo a inovação em empresas familiares no setor primário, mais particularmente no setor vitivinícola, na região demarcada do Douro?"

A nível mundial a competição tem-se revelado cada vez mais feroz e, a inovação tem sido uma ferramenta bastante útil para a empresa poder crescer (Bresciani, 2009), promovendo a criação de vantagens competitivas, com vista à sustentabilidade no longo prazo (Porter, 1985).

Assim, este estudo teve como principal objetivo descortinar em que sentido a inovação tem sido desenvolvida e quais os fatores determinantes para a sua criação, num setor com tanta tradição e em franco crescimento como é o caso setor vitivinícola, no entanto ainda pouco estudado nesta perspetiva (Vrontis, Bresciani, & Giacosa, 2016).

A região demarcada do Douro demonstrou ser uma região com um elevado envolvimento familiar, no entanto segundo este estudo não surgem evidências, de que este tipo de relação seja uma mais-valia para a inovação, apesar de certa forma ser fundamental para o negócio, tal como referiu João Timóteo, de Timoteo's Vinhos "Tudo começou através da familia". O que tendo um olhar mais atento sobre os dados recolhidos faz todo o sentido, uma vez que segundo a amostra recolhida através do questionário realizado, em média as propriedades são possuídas pela mesma família há 59 anos.

O que verdadeiramente é um impulsionador da inovação, segundo o estudo realizado e suportado pela literatura, é a entrada da empresa em mercados internacionais. Como as empresas para competirem de forma sustentável nos mercados, quer interno, quer externo, precisam de vantagens competitivas a longo prazo, a inovação surge como a forma de a empresa ganhar o seu espaço e se desenvolver.

Segundo Miller & Le Breton-Miller 2005, as empresas que receiam a mudança estagnam e perdem participação no mercado, o que muitas vezes é devido a comportamentos conservadores por parte da família. Neste setor apesar se encontrarem esse tipo de comportamentos, como referido por Joaquim Carvalheira da Quinta Valdalágea, "A geração transata era simplesmente conservadora, limitava-se a manter a

quinta e não evoluía nesse sentido…", este estudo demonstra que o fator conservadorismo não tem sido nem inibidor, nem catalisador da inovação.

As empresas familiares segundo Miller, Breton-Miller, & Lester (2010) apresentam um esforço para que se mantenham na empresa a todo o custo para as gerações seguintes, perante os resultados deste estudo, se trata de uma influência negativa para inovar na dimensão dos processos.

A tomada de risco outra dimensão analisada, também, não traduziu nenhuma relação de salientar em relação à inovação, tal como o apoio à inovação (que muito se traduz em apoio financeiro às empresas) não demonstrou ter nenhum impacto, talvez por, tal como disse Francisco Montenegro, da Quinta do Aneto "a burocracia é tão grande que as pessoas ficam sem vontade de investir e de procurar esses projetos.", apesar dessa circunstância há quem lhes reconheça valor "incentivos é sempre uma grande mais valia, para conseguirmos acompanhar outros países." (José Moreira, Quinta Seara D'Ordens).

As empresas familiares possuem uma característica de "familiaridade", recursos únicos criados pelo cruzamento da família e dos negócios (Habbershon & Williams, 1999). Segundo Bresciani, Thrassou & Vrontis (2013), esta característica influencia positivamente a inovação. Como já foi abordado, este estudo não tem como resultado essa relação, no entanto este nível de envolvimento promove a facilidade de os membros comunicarem, criando um forte base de confiança, o que leva a que os seus colaboradores se sintam com parte da família, criando condições para que se criem laços com o negócio e se mantenham. Esta longevidade dos colaboradores promove a dimensão da inovação ligada à experiência do consumidor.

Neste estudo existe um fator que se destaca de todos os outros, sendo este o esforço coletivo. Este fator é aquele, que sem sombra de dúvida mais influência positiva tem tido sobre a inovação. O esforço coletivo contempla os diversos esforços realizados pelas empresas, em conjunto, com diversas entidades no sentido de inovar. Essas entidades incluem universidades (contudo, tendo em conta as respostas obtidas através do questionário, sobressai uma fraca colaboração entre as universidades e as empresas), entidades públicas, outras empresas do mesmo setor de atividade, entre outros. É também de salientar a pouca formação superior (10 a 24% em média, segundo o mesmo questionário), que os atores deste setor possuem. Essa circunstância tem uma explicação dada por José Moreira da Quinta Seara D' Ordens "A formação é sempre importante,

embora estamos numa atividade que é prática, se calhar tem uma percentagem superior à teoria, digamos assim.". Ainda assim a formação influencia positivamente a criação de novos canais de distribuição, bem como o de potenciar as infraestruturas que a empresa detém.

Assim o maior destaque deste estudo vai mesmo para o facto de o esforço coletivo ser o maior influenciador da inovação, em empresas familiares, no setor vitivinícola. É possível concluir que este tipo de empresas tem realmente um conjunto de características muito particulares, mas não parecem ser características que as tornam mais aptas para inovar por si só.

Este estudo deixa em aberto alguns caminhos possíveis de seguir para o futuro. Esta questão de investigação pode ser alargada a outras regiões e acaba por ser sempre interessante compara-las e daí extrair novas conclusões. Noutra perspetiva Portugal é um país do "*Old world*", no que aos vinhos diz respeito, sendo uma pesquisa interessante aplicar o mesmo estudo a um país do "*New world*" e depois comparar.

Por outro lado, a região do Douro está a ser alvo de muito turismo, sendo uma área que tem vindo a ser muito requisitada, abrem-se novas possibilidades de estudos, como perceber a atuação das empresas familiares aliadas a este fenómeno.

Embora a inclusão de apenas empresas familiares na amostra fosse necessária para se ter uma análise mais profunda e para melhor se compreender a globalidade do fenómeno, acaba por limitar outras análises por não haver termos de comparação. Assim seria interessante levar a cabo um estudo em que houvesse um *continnum* do grau de familiaridade, incluindo o grau zero, para que se pudesse ter uma melhor visão da sua influência.

Na abordagem realizada ao longo de todo o estudo houve fatores que também podiam ser considerados, como por exemplo a liderança. Mas para isso seria mais fiável recorrer à avaliação por parte dos colaboradores, do que propriamente dos proprietários, que foram os inquiridos ao longo de todo o estudo.

Para lá dessa circunstância há que considerar que a investigação foi assente na perceção dos entrevistados, no caso membros da família, que correspondem a uma única visão dentro da mesma empresa. Ou seja, seria interessante se fosse possível recolher testemunhos de vários membros da família e até de gerações diferentes, no sentido de estudar o impacto da mudança e convivência geracional na inovação.

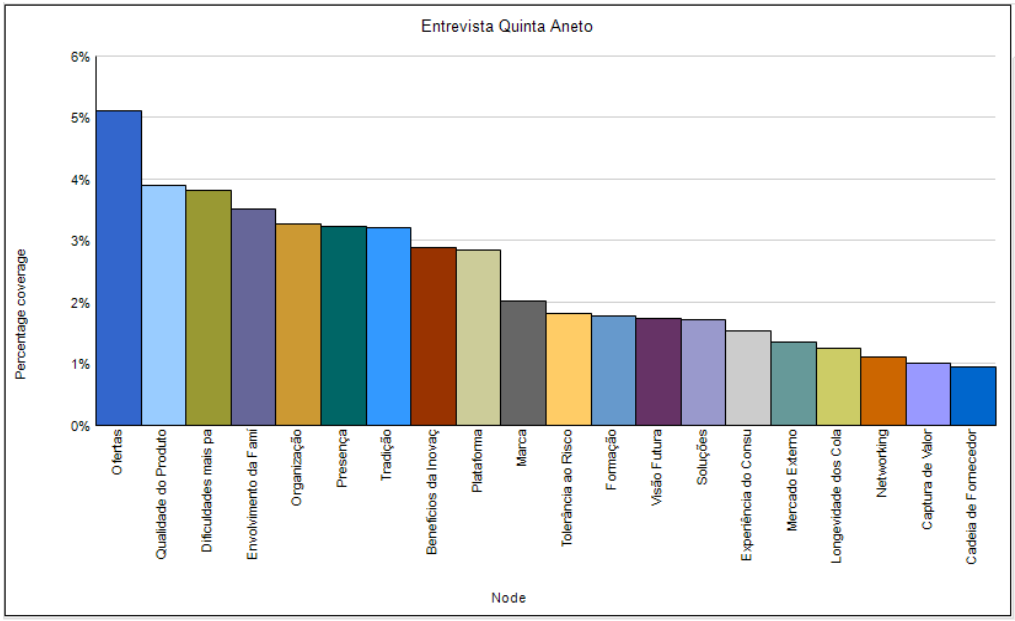
Em suma, estão criadas as condições para se afirmar que a inovação tem sido levada a cabo, tendo principalmente por base um esforço coletivo deste setor e nas áreas da inovação de cadeia de fornecedores, captura de valor, cliente, experiência do consumidor, marca, *networking*, processos e soluções.

Apêndice

Apêndice A - Análise quinta a quinta

Segundo a entrevista realizada ao proprietário da Quinta do Aneto, evidenciou-se uma maior menção do fator oferta, na ordem dos 6%, logo seguida pela qualidade do produto, perto dos 5%. Da mesma forma verificou-se, ao longo da entrevista uma menor referência, aos fatores relacionados com a cadeia de fornecedores, com cerca de 1%, idêntico à captura de valor, dentro dos 20 fatores observáveis no universo de 33. Tal como exposto na figura 28.

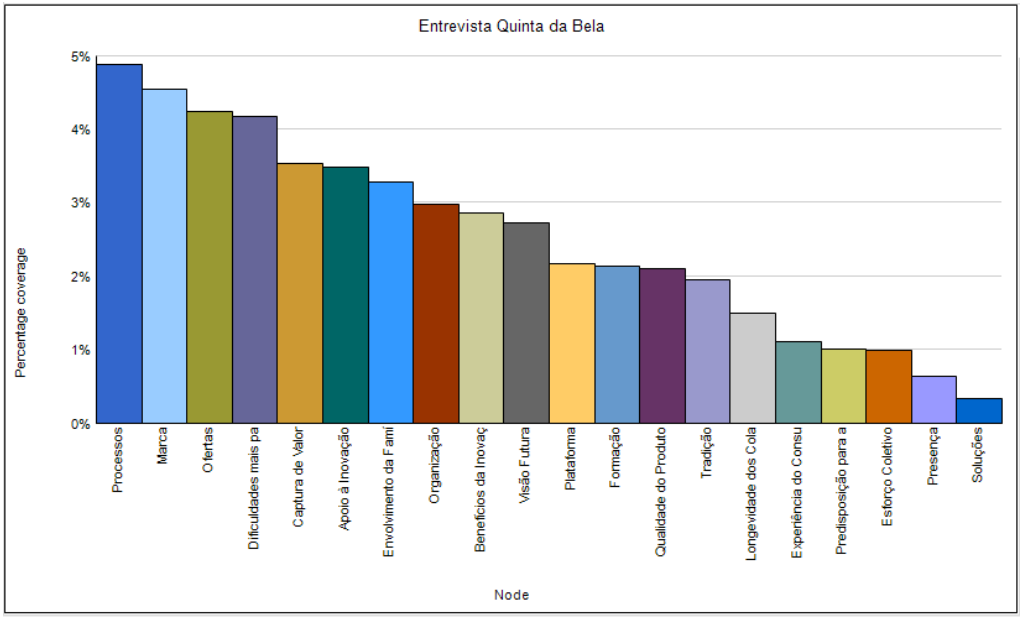
Figura 28 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta do Aneto



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pelos resultados proporcionados pelo software NVIVO, após a realização da entrevista à Quinta da Bela e consequente interpretação apurou-se que, durante a mesma existiu uma maior alusão ao fator processos, imediatamente seguido da marca. Por oposição as soluções, menos de 0,5% e o fator presença com cerca de 0,5 % são o 19º e o 20º fator menos mencionado respetivamente. Aos outros 13 fatores é lhes atribuída um pequeno ou nenhum destaque, sendo melhor observável essa questão no anexo x, pela exposição dos 33 gráficos relativos a cada fator, em particular.

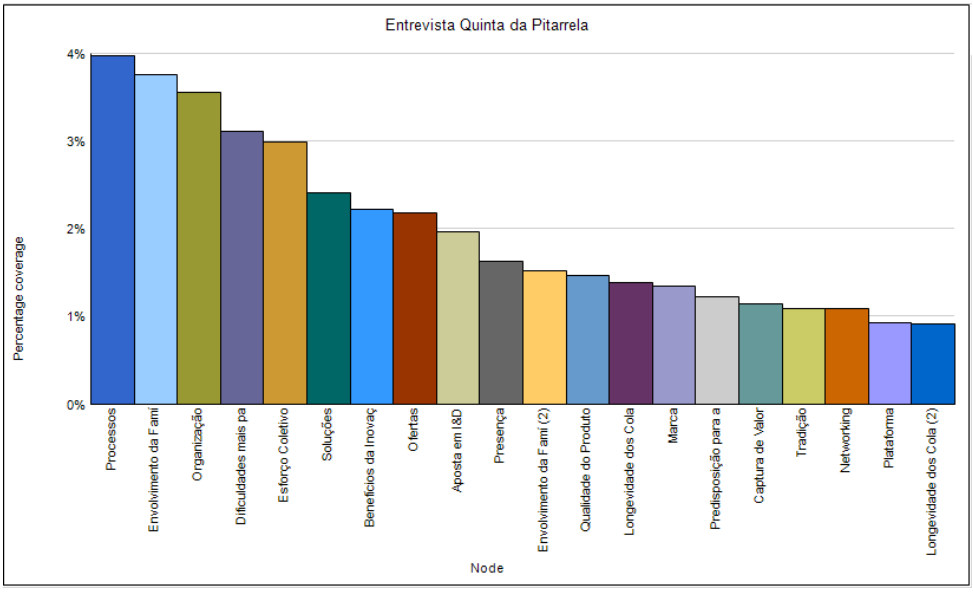
Figura 29 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta da Bela



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Com a codificação da entrevista realizada ao proprietário da Quinta da Pitarrela, o resultado indicou que o fator processo foi o mais referido, com cerca de 4%. A longevidade dos colaboradores apresenta-se supostamente menos relevante a par da dimensão da inovação plataforma, ambos com 1%, em relação à totalidade da entrevista, sendo estas ainda dignas de destaque, no universo dos 33 fatores.

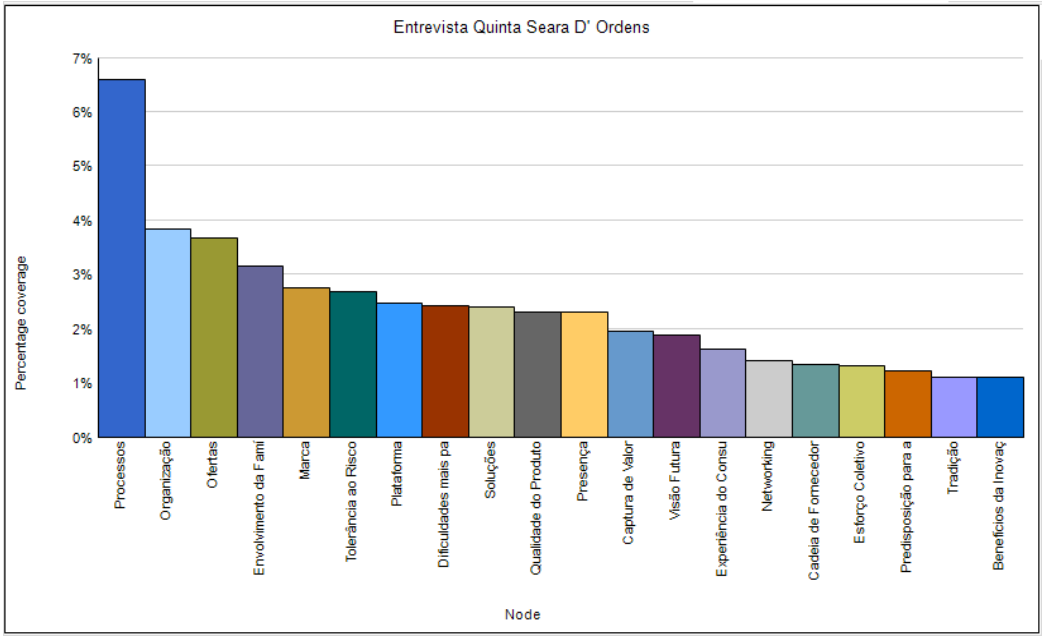
Figura 30 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta da Pitarrela



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Segundo o gráfico gerado pelo NVIVO, após a codificação da entrevista à Quinta Seara D' Ordens, os fatores que parecem ser mais importantes para esta empresa são os processos, com uma percentagem superior a 6% em relação a toda a entrevista, seguido da dimensão da inovação organização com menos de 4%. O beneficio da inovação foi o node que teve menor informação codificada a par da tradição, o que dá a impressão de serem os aspetos com menor importância de entre o universo dos 33 considerados.

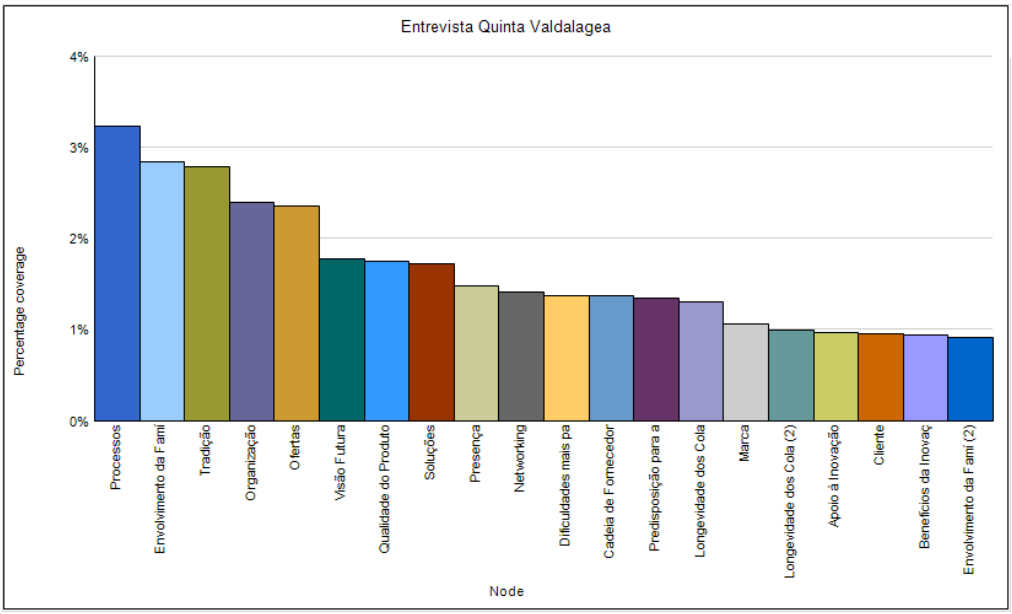
Figura 31 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta Seara D'Ordens



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise feita, recorrendo ao software NVIVO, à entrevista proporcionada pela Quinta da Valdalágea, os fatores mais referidos são os processos, com mais de 3%. o envolvimento familiar (catalisador) e a tradição. Já os fatores menos mencionados, dos 20 no universo dos 33 considerados, são o envolvimento familiar (inibidor), benefícios da inovação e cliente, todos com percentagens inferiores a 1%.

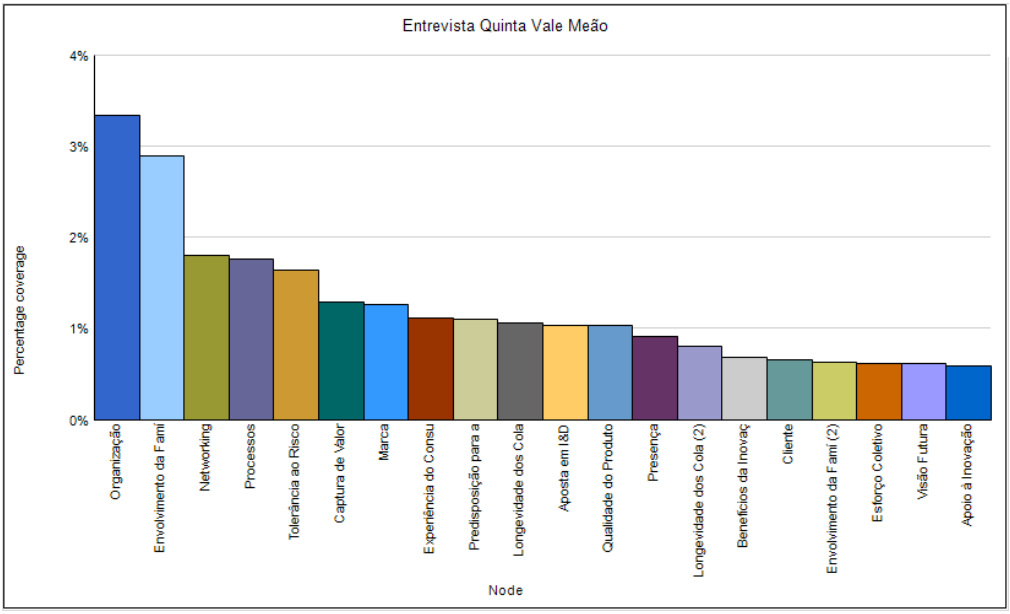
Figura 32 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta Valdalágea



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Analisando os resultados da codificação da entrevista à Quinta Vale Meão, apurou-se uma maior alusão a fatores relacionados com a organização, mais de 3% e o envolvimento familiar, como catalisador, com uma percentagem de quase 3%. Por outro lado, os nodes de apoio à inovação e visão futura são os menos referidos, nestes 20 observáveis, durante toda a entrevista, dando a impressão de serem os menos importantes para a inovação para esta empresa, ainda que merecendo destaque em relação aos 13 que tomam valores desprezíveis nesta entrevista, que nem são observáveis na figura 33.

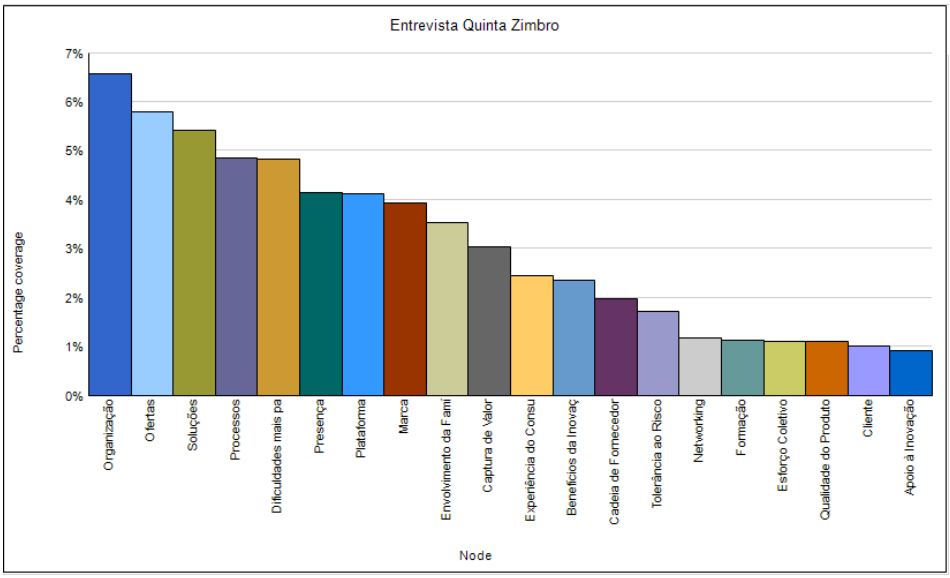
Figura 33 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta Vale Meão



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Tendo por base os resultados da codificação da entrevista à Quinta do Zimbro, determinou-se que a organização parece ser o fator mais determinante para esta empresa, em termos de inovação, logo seguido da dimensão da inovação oferta. Ainda que menos referidos, mas ainda alvo de aposta, o apoio à inovação e o cliente, ambos com cerca de 1% parecem ser os que tomam menor relevância de entre os 20 expostos na figura 34. Os 13 fatores não contemplados na figura 34, não são relevantes para a empresa em estudo.

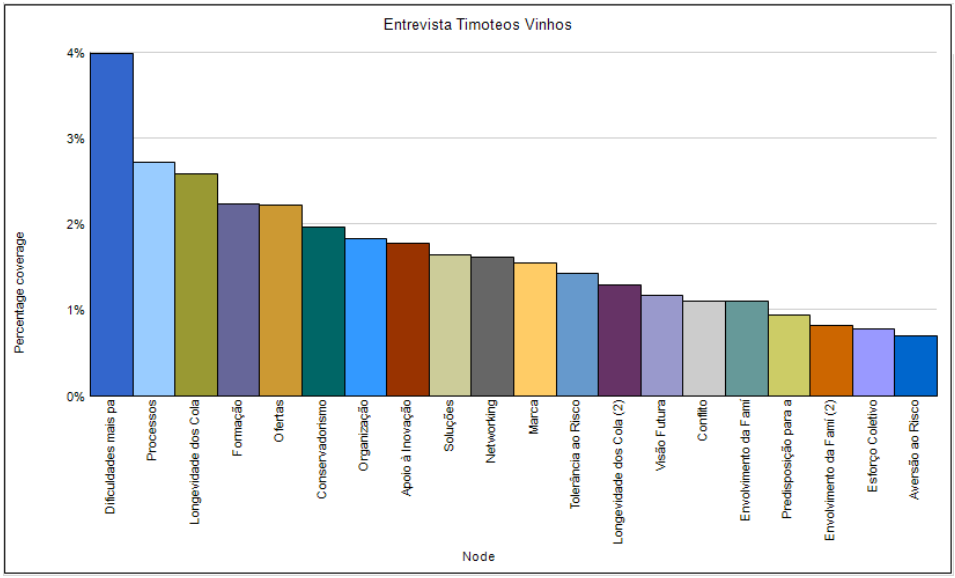
Figura 34 - Resultados da codificação da entrevista à Quinta do Zimbro



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Na entrevista à empresa Timoteo's Vinhos, as dificuldades mais patentes no setor dominaram a entrevista, no entanto logo de seguida existem uma maior referencia ao fator processo, dando a impressão de ser a maior aposta. Enquanto que o fator processo apresenta o valor de mais de 2,5%, há fatores como a aversão ao risco e o esforço coletivo que são referidos menos de 1% em relação à totalidade da entrevista, segundo o testemunho recolhido.

Figura 35 - Resultados da codificação da entrevista à Timoteo's Vinhos

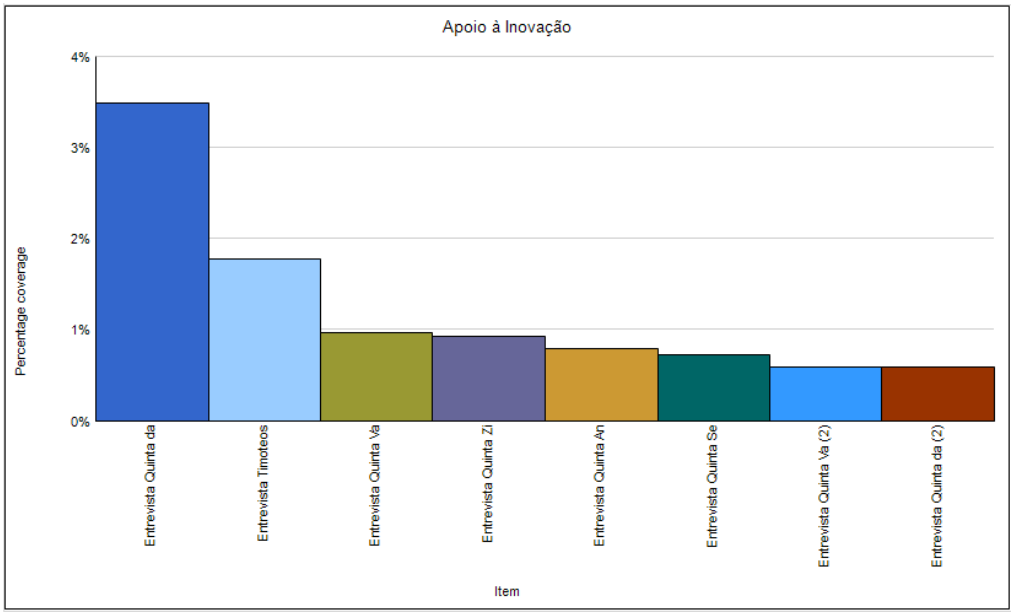


Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Apêndice B - Análise *Node* a *Node*

Nodes Catalisadores

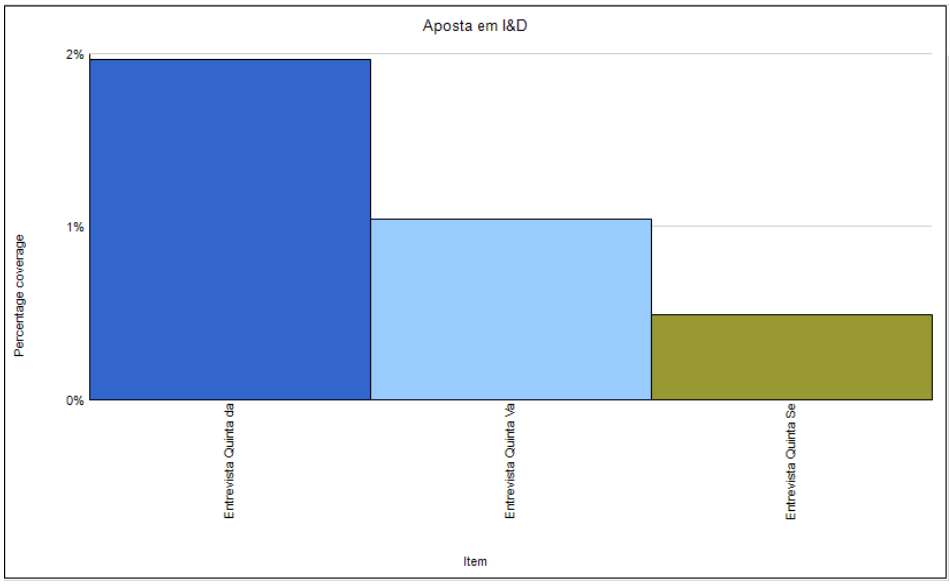
Figura 36 - Apoio à Inovação



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Bela, seguida pela Timoteo's Vinhos e posteriormente pela Quinta Valdalágea. Por oposição é menos referenciada pela Quinta da Pitarrela, pela Quinta Vale Meão e pela Quinta Seara D' Ordens.

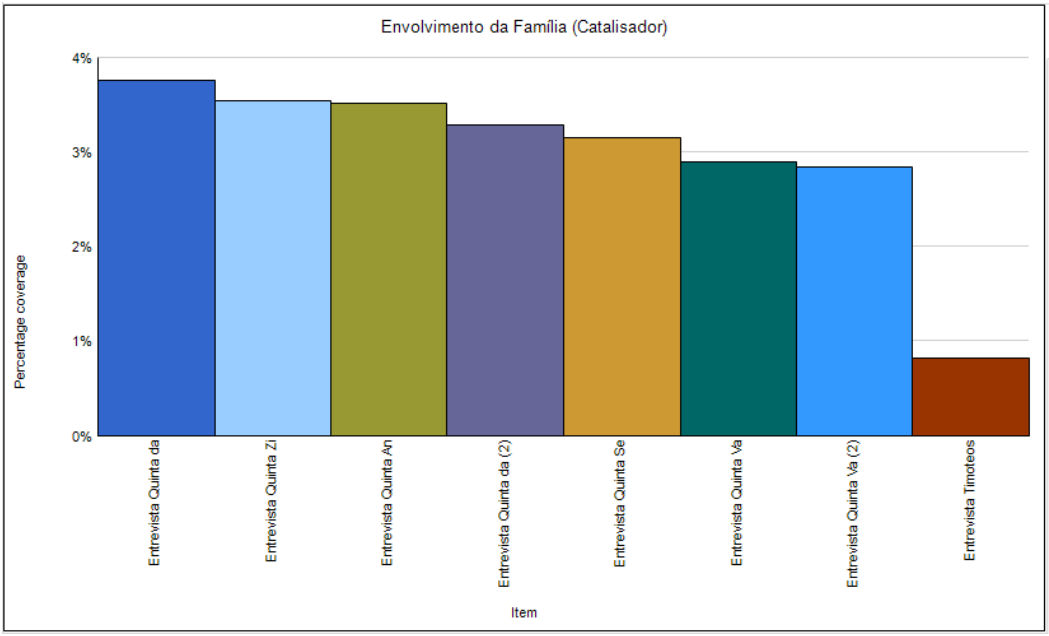
Figura 37 - Aposta em I&D



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Pitarrela, seguida pela Quinta Vale Meão. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Seara D' Ordens.

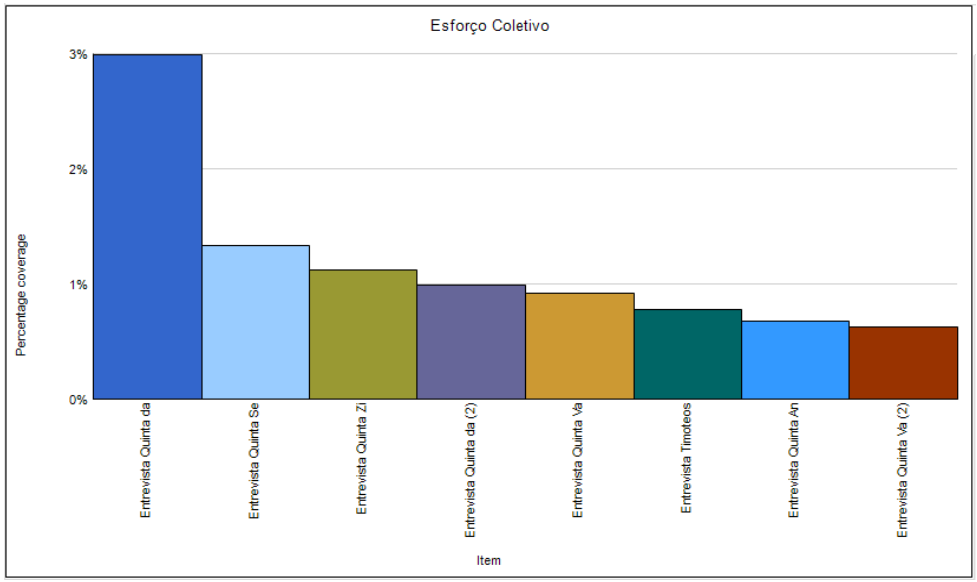
Figura 38 - Envolvimento da Família (Catalisador)



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Pitarrela, seguida pela Quinta do Zimbro e posteriormente pela Quinta Aneto. Por oposição é menos referenciada pela Timoteo's Vinhos, pela Quinta Vale Meão e pela Quinta Valdalágea.

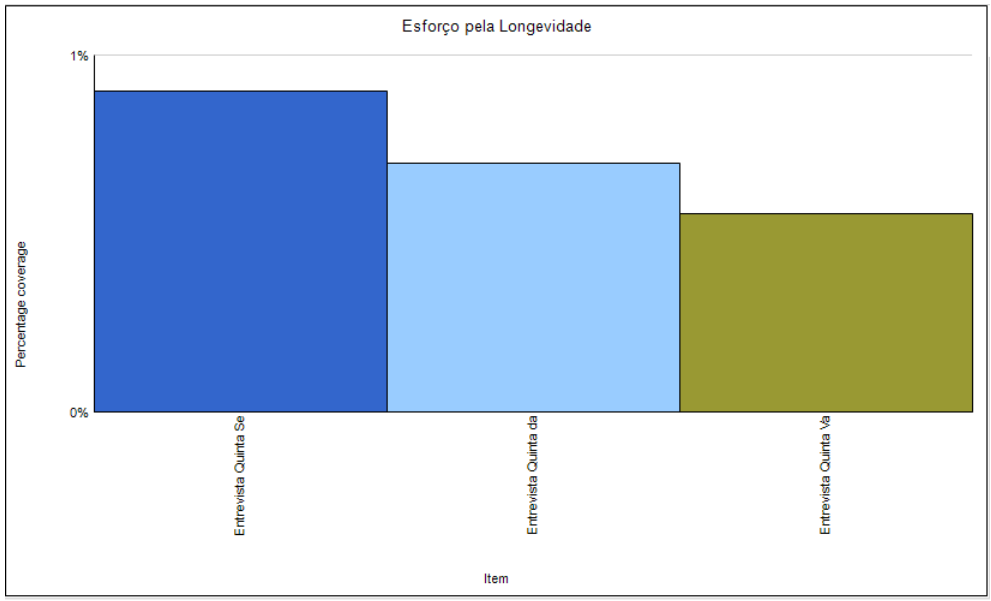
Figura 39 - Esforço Coletivo



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Pitarrela, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta do Zimbro. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta Aneto e pela Timoteos Vinhos.

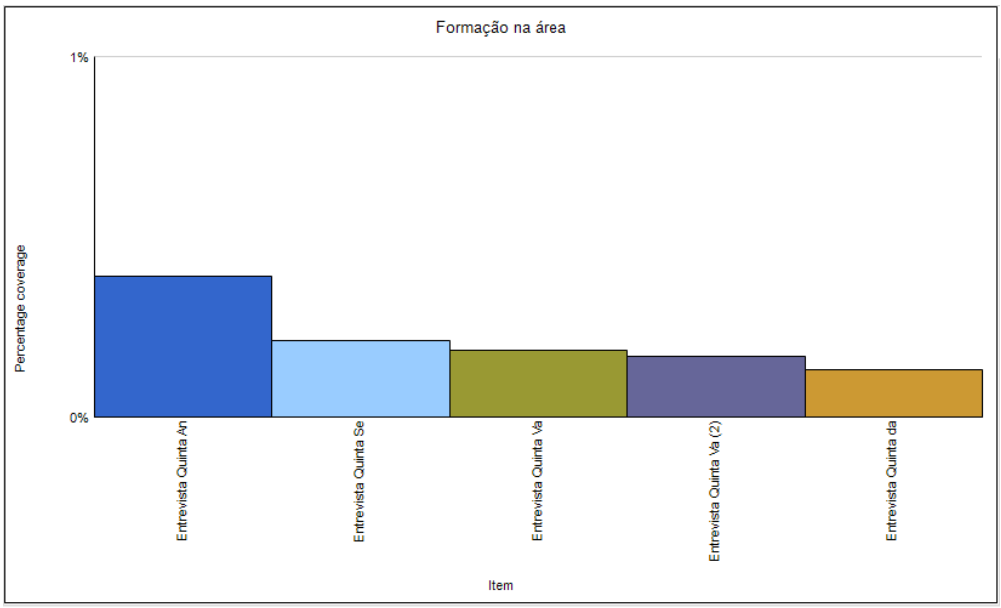
Figura 40 - Esforço pela Longevidade



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Seara D' Ordens, seguida pela Quinta da Pitarrela. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão.

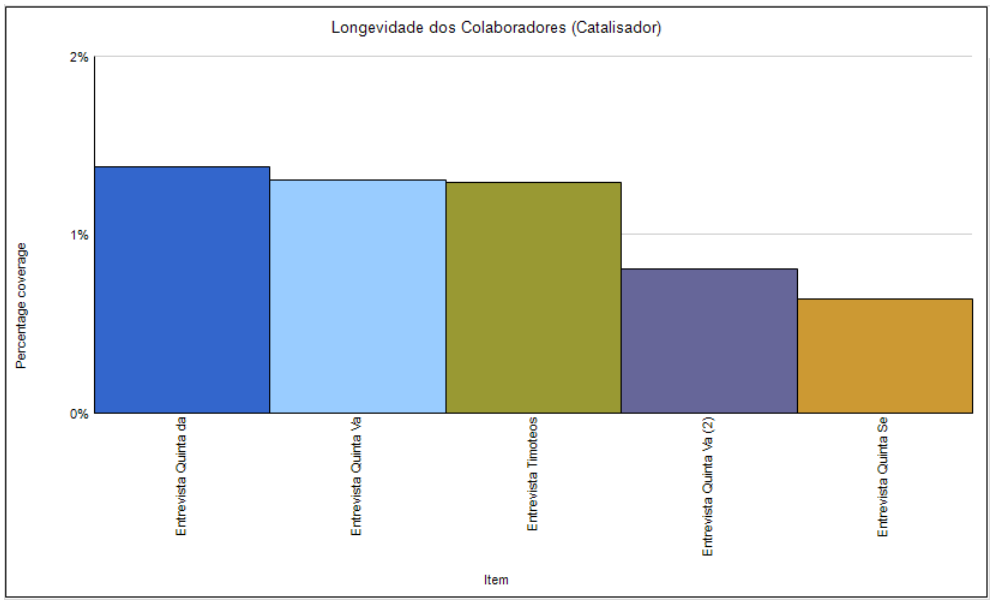
Figura 41 - Formação na área



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Aneto, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta da Valdalagea. Por oposição é menos referenciada pela Quinta da Pitarrela e pela Quinta Vale Meão.

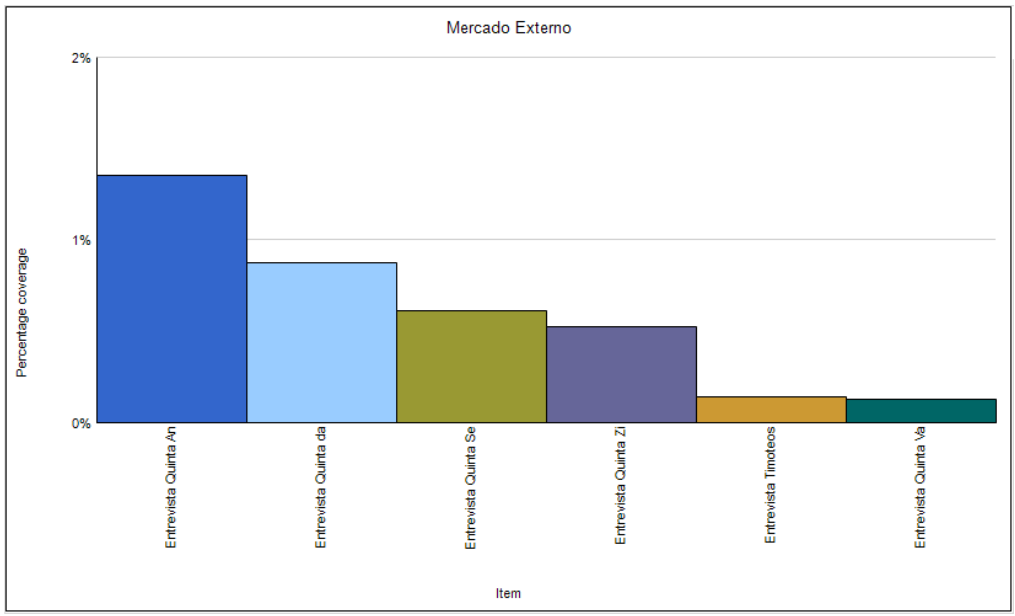
Figura 42 - Longevidade dos Colaboradores (Catalisador)



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Pitarrela, seguida pela Quinta Valdalagea e posteriormente pela Timoteos Vinhos. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta Seara D' Ordens.

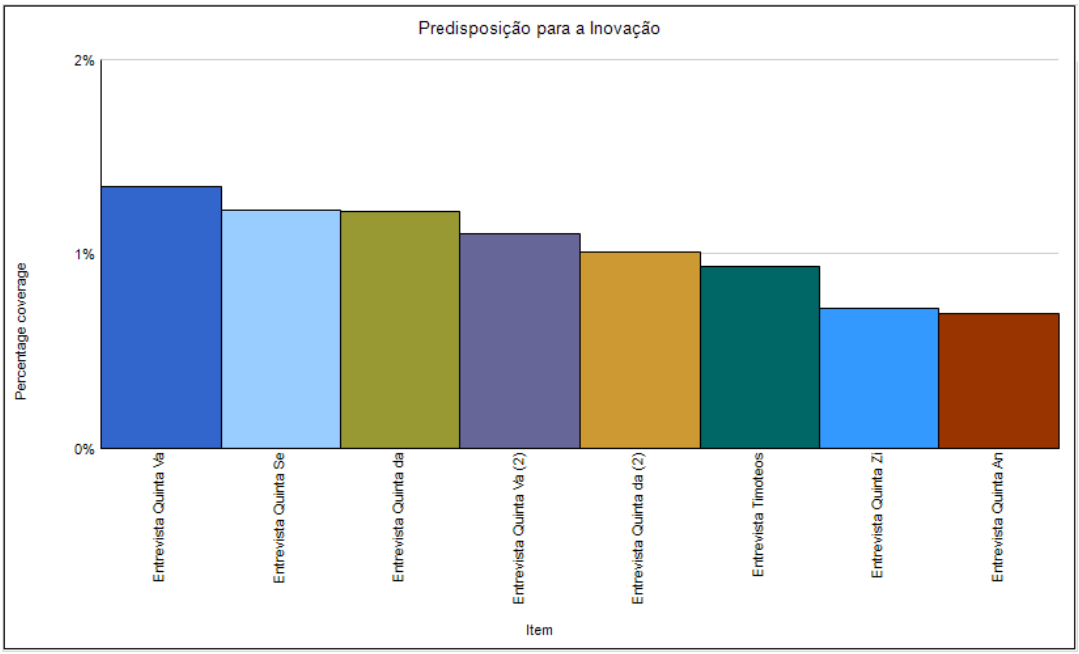
Figura 43 - Mercado Externo



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Aneto, seguida pela Quinta da Pitarrela e posteriormente pela Quinta Seara D' Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Timoteos Vinhos e pela Quinta do Zimbro.

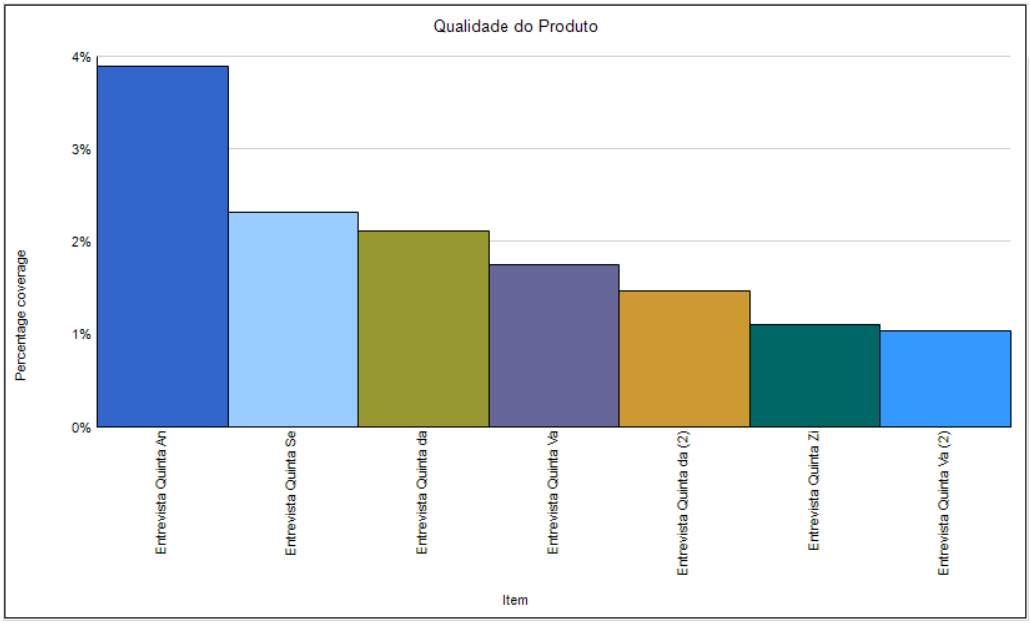
Figura 44 - Predisposição para a Inovação



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Valdalagea, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta da Pitarrela. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Aneto, pela Quinta do Zimbro e pela Timoteos Vinhos.

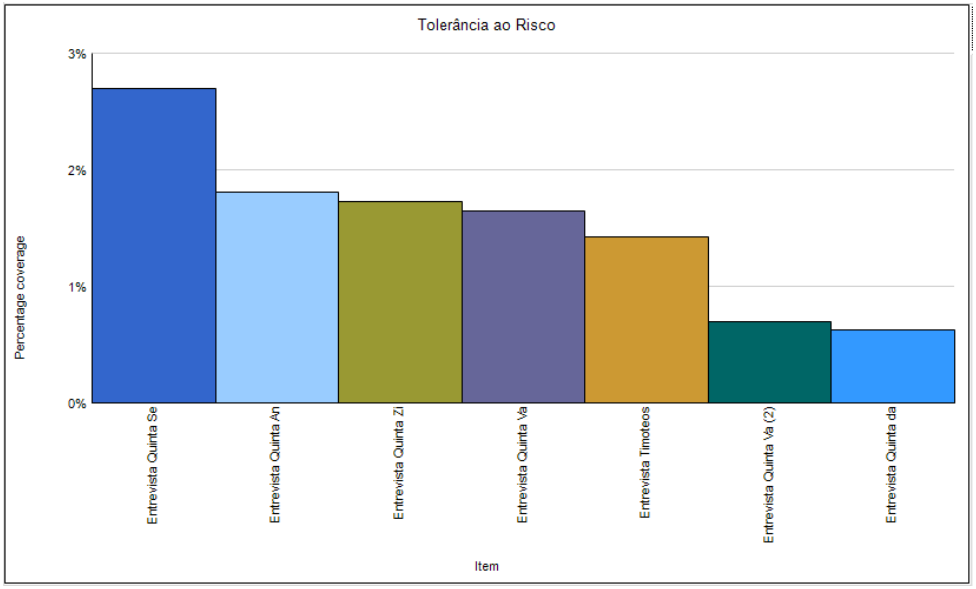
Figura 45 - Qualidade do Produto



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Aneto, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta da Bela. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta da Pitarrela e pela Quinta do Zimbro.

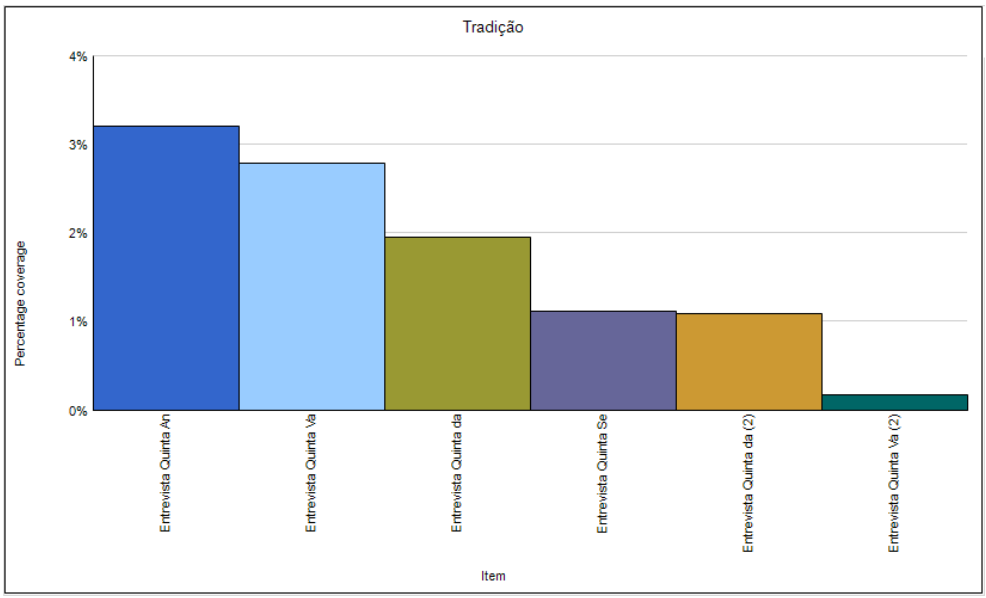
Figura 46 - Tolerância ao Risco



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Seara D' Ordens, seguida pela Quinta Aneto e posteriormente pela Quinta do Zimbro. Por oposição é menos referenciada pela Quinta da Pitarrela, pela Quinta Valdalagea e pela Timoteos Vinhos.

Figura 47 - Tradição

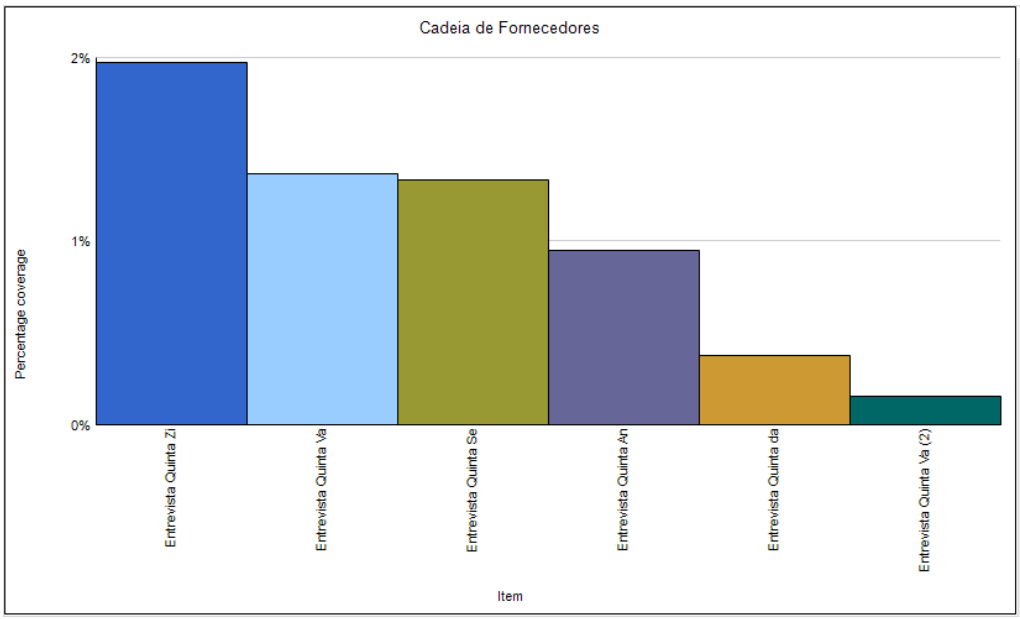


Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Aneto, seguida pela Quinta Valdalagea e posteriormente pela Quinta da Bela. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta da Pitarrela e pela Quinta Seara D' Ordens.

Dimensões da Inovação

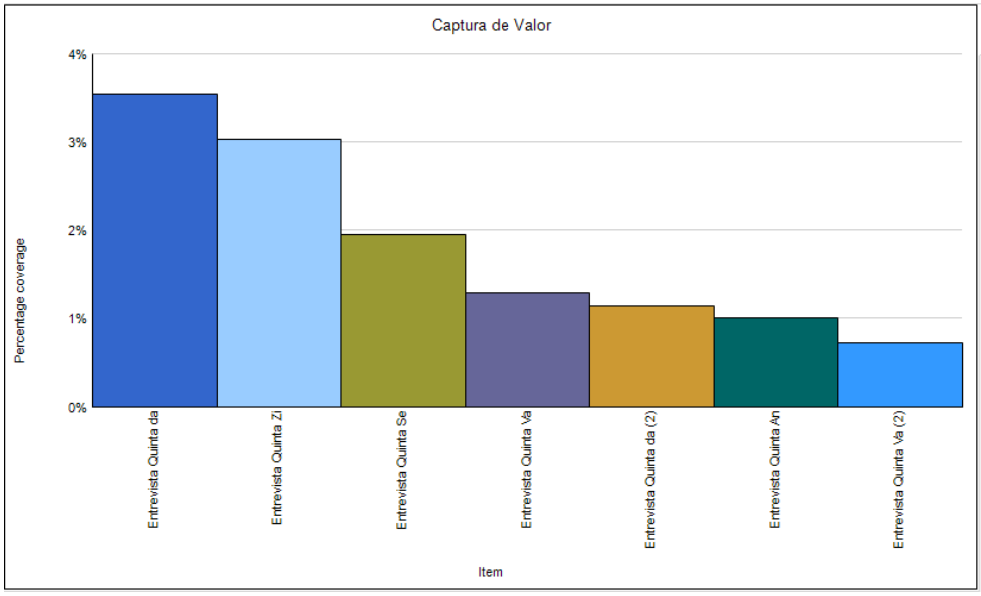
Figura 48 - Cadeia de Fornecedores



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Valdalagea e posteriormente pela Quinta Seara D' Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta da Pitarrela e pela Quinta Aneto.

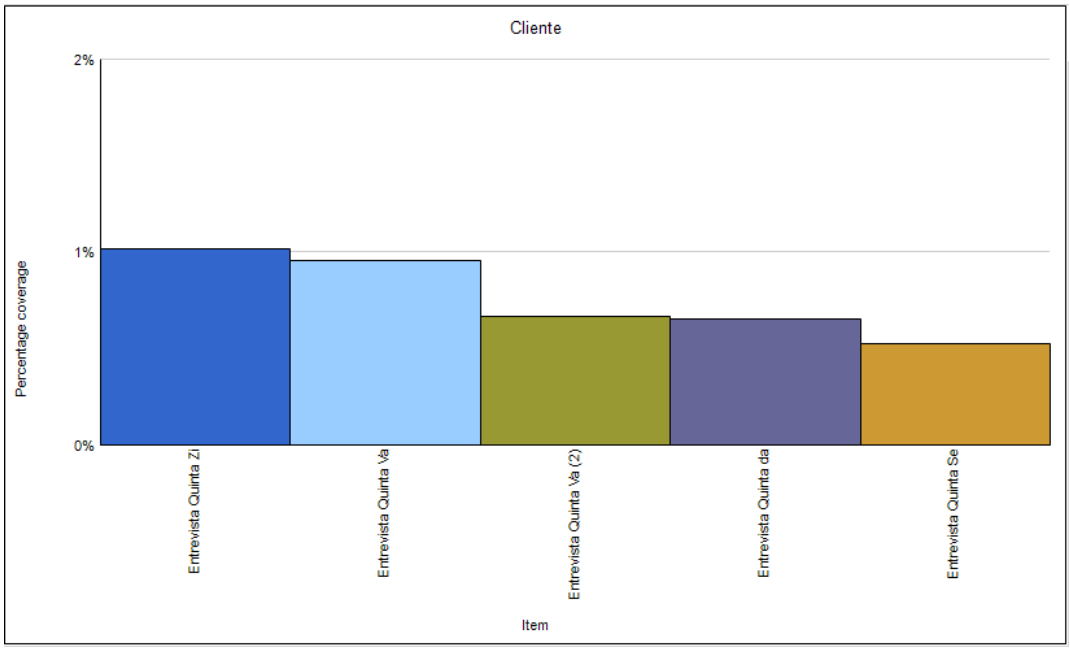
Figura 49 - Captura de Valor



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Bela, seguida pela Quinta do Zimbro e posteriormente pela Quinta Seara D' Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Valdalagea, pela Quinta Aneto e pela Quinta Da Pitarrela.

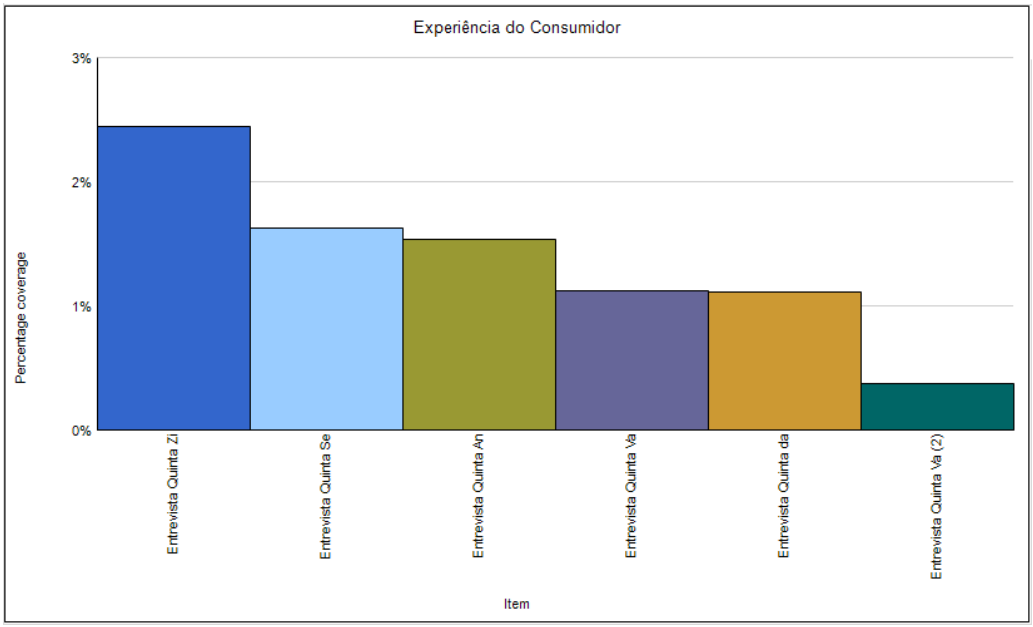
Figura 50 - Cliente



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Valdalagea e posteriormente pela Quinta Vale Meão. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Seara D' Ordens e pela Quinta Da Pitarrela.

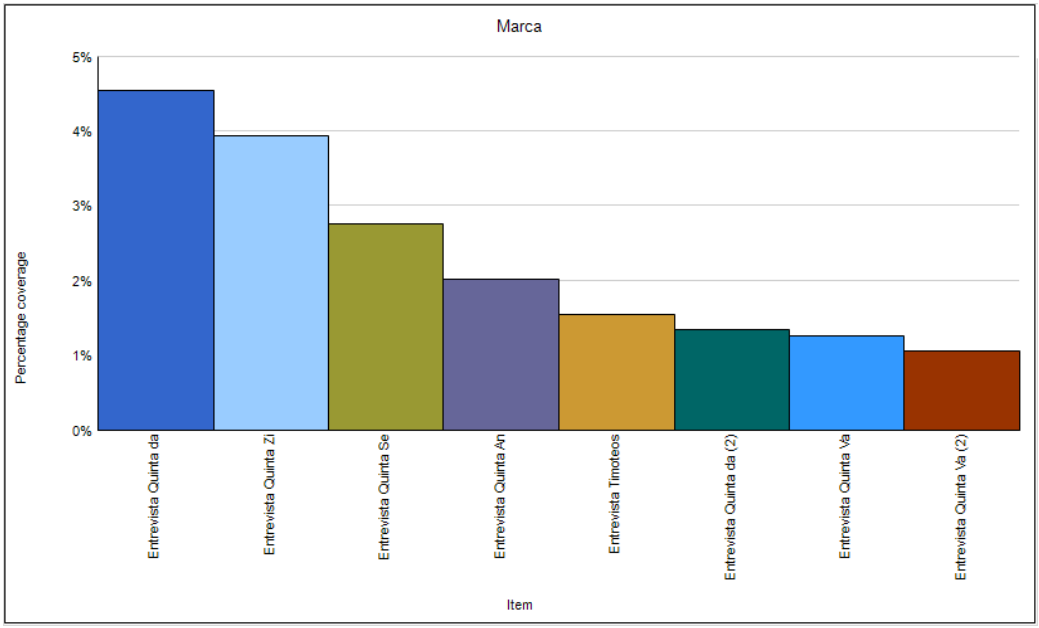
Figura 51 - Experiência do Consumidor



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta Aneto. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Valdalagea, pela Quinta da Bela e pela Quinta Vale Meão.

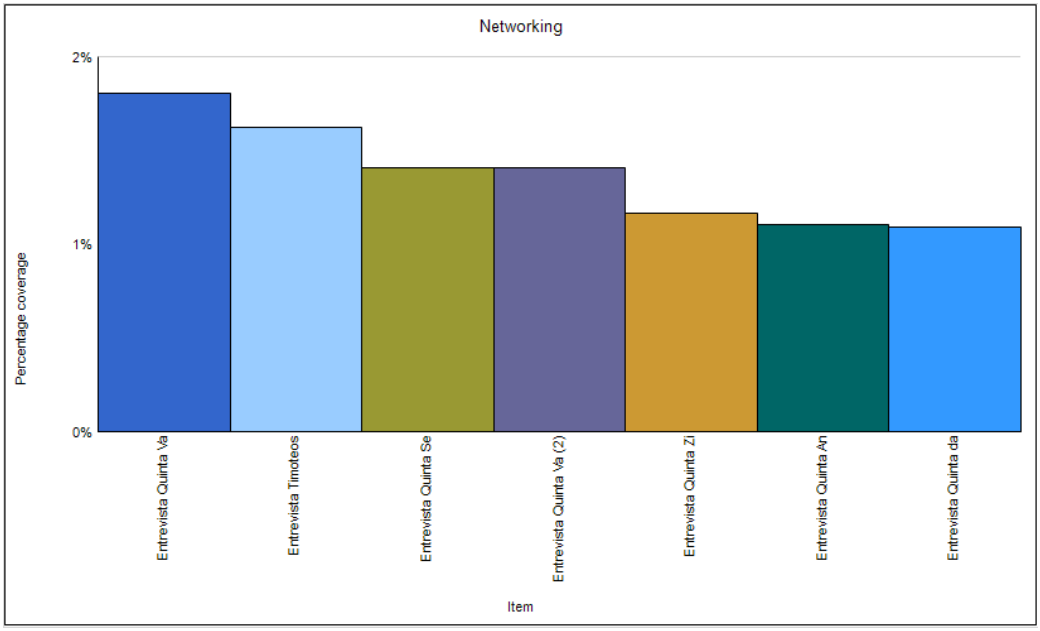
Figura 52 - Marca



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Bela, seguida pela Quinta do Zimbro e posteriormente pela Quinta Seara D'Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Valdalagea, pela Quinta Vale Meão e pela Quinta da Pitarrela.

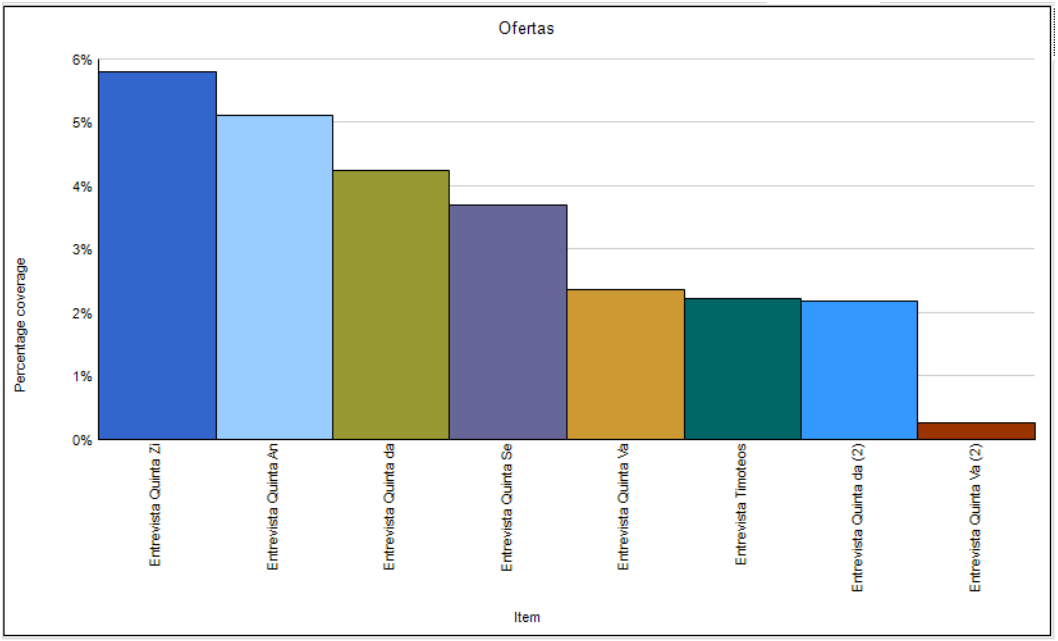
Figura 53 - *Networking*



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Vale Meão, seguida pela Timoteos Vinhos, e posteriormente pela Quinta Seara D'Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta da Pitarrela, pela Quinta Aneto e pela Quinta do Zimbro.

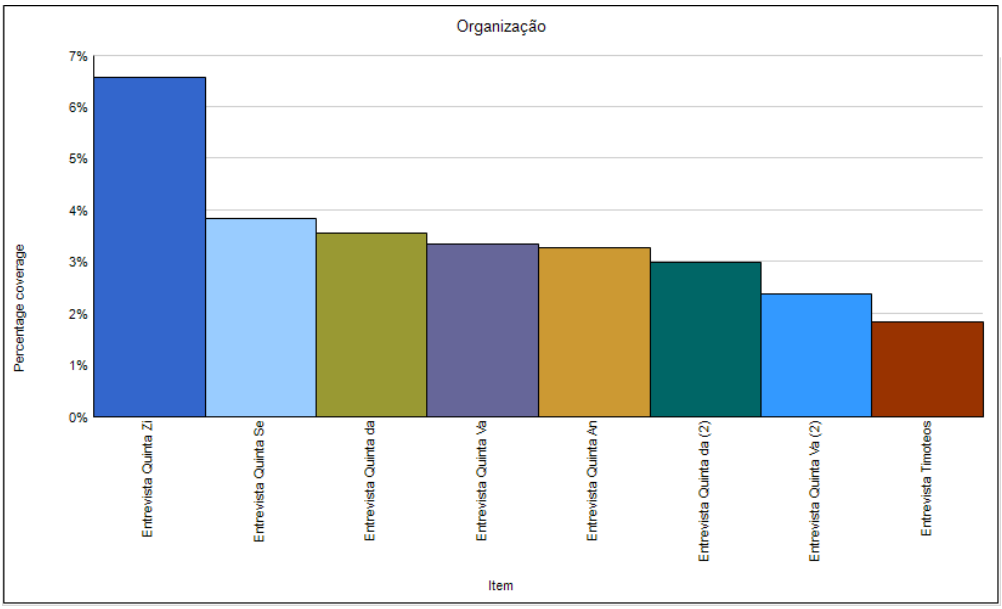
Figura 54 - Ofertas



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Aneto, e posteriormente pela Quinta da Bela. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta da Pitarrela e pela Timoteos Vinhos.

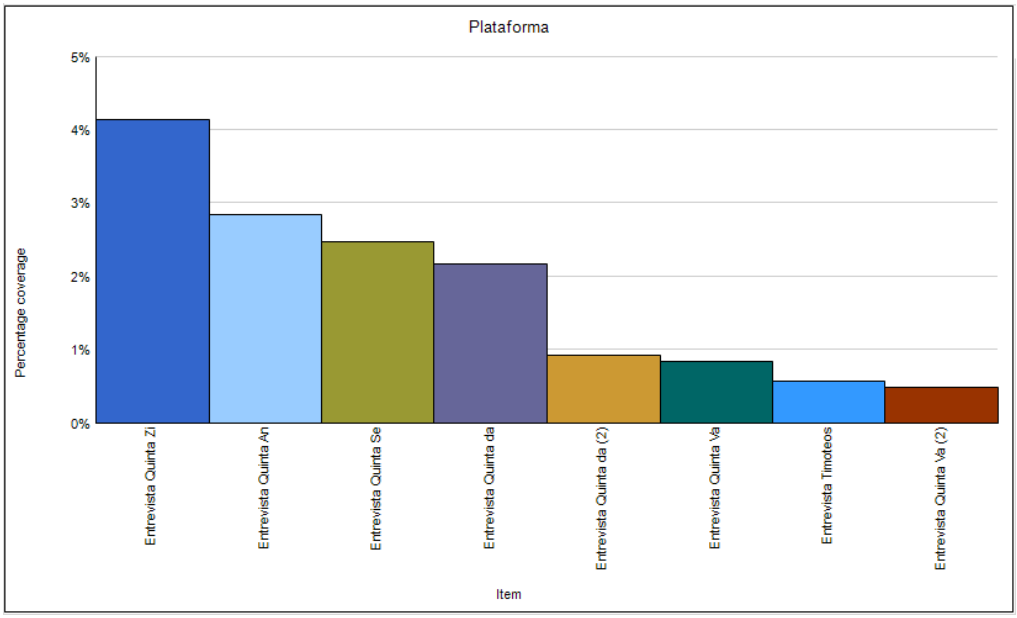
Figura 55 - Organização



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Seara D' Ordens, e posteriormente pela Quinta da Pitarrela. Por oposição é menos referenciada pela Timoteos Vinhos, pela Quinta Valdalagea e pela Quinta da Bela.

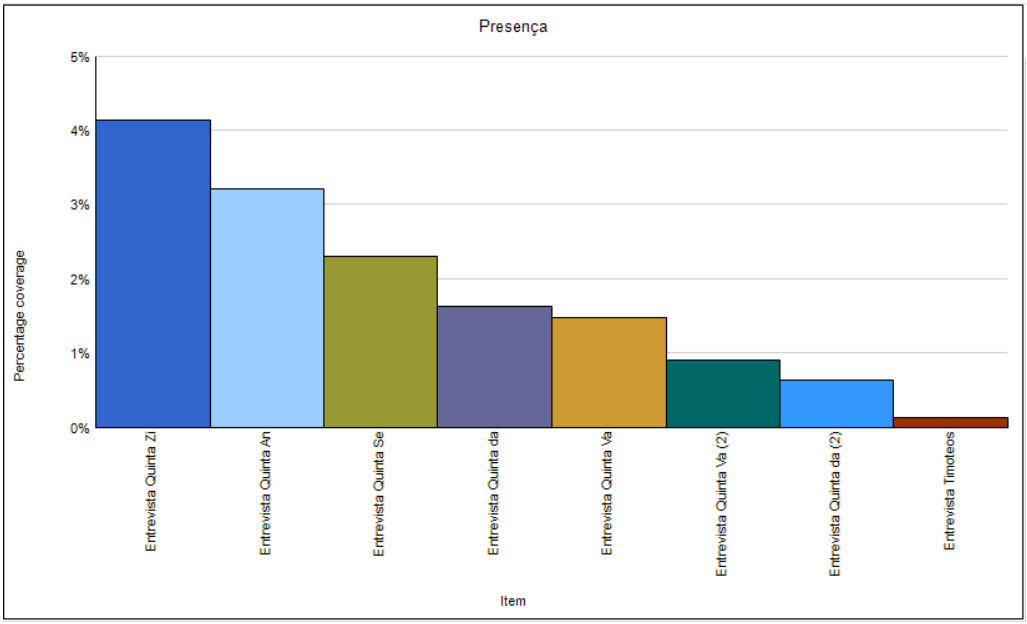
Figura 56 - Plataforma



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Aneto, e posteriormente pela Quinta Seara D' Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Timoteos Vinhos e pela Quinta Valdalágea.

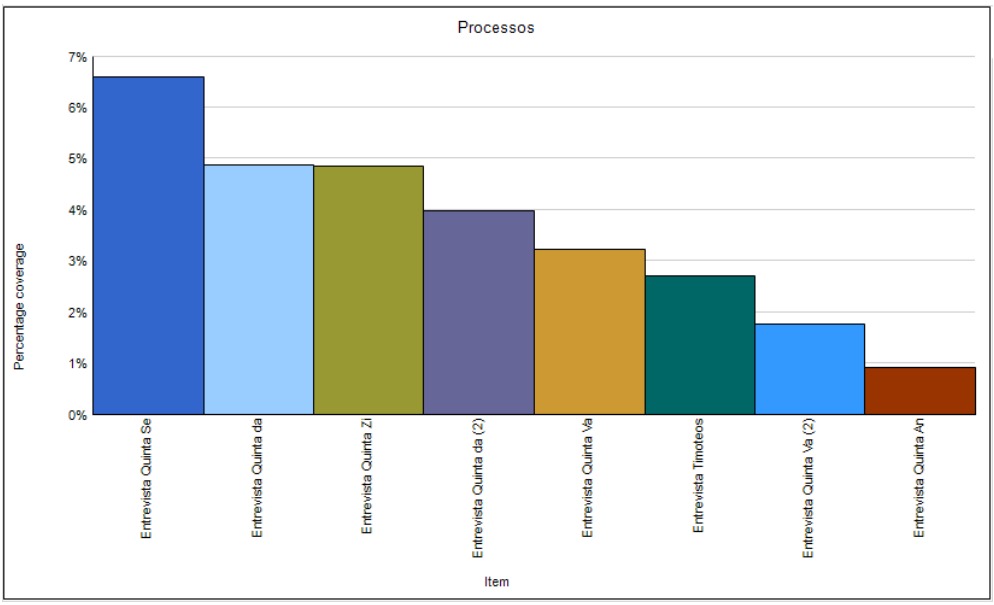
Figura 57 - Presença



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta Aneto, e posteriormente pela Quinta Seara D' Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Timoteos Vinhos, pela Quinta da Bela e pela Quinta Vale Meão.

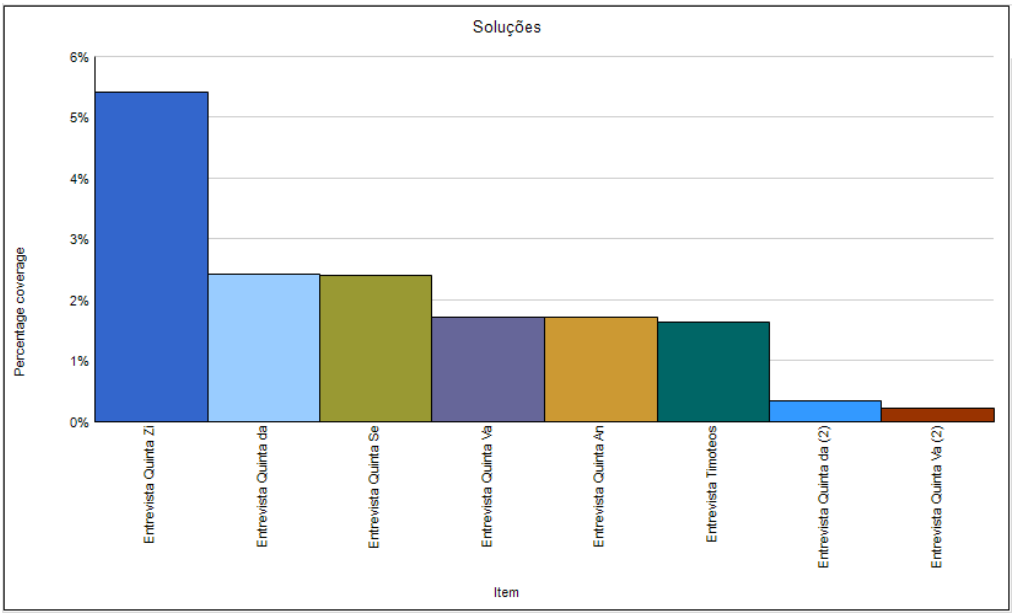
Figura 58 - Processos



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Seara D' Ordens, seguida pela Quinta da Bela e posteriormente pela Quinta do Zimbro. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Aneto, pela Quinta Vale Meão e pela Timoteos Vinhos.

Figura 59 - Soluções

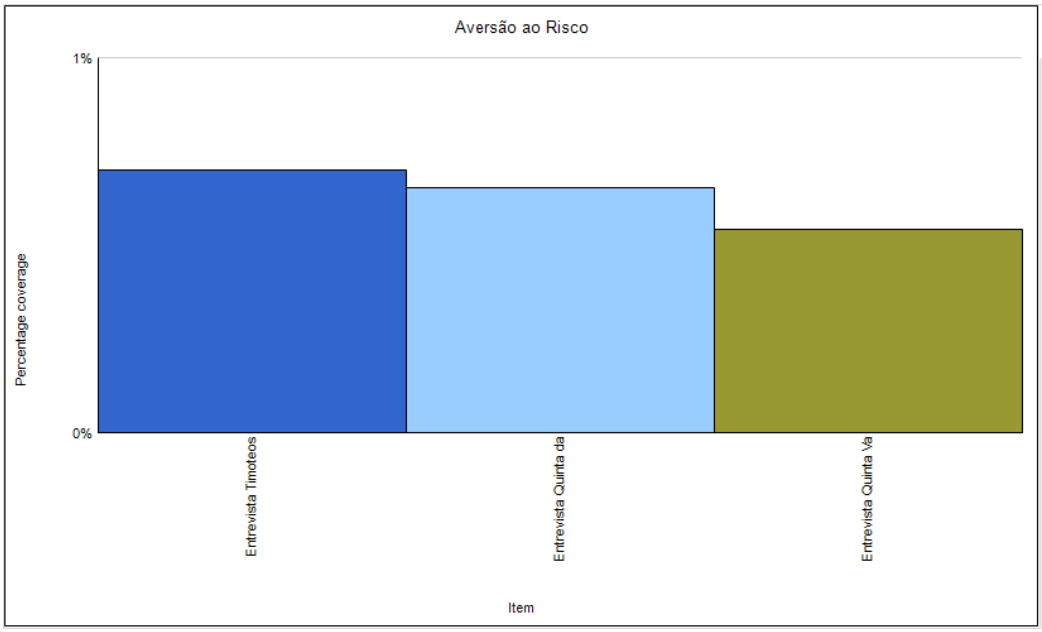


Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta da Pitarrela e posteriormente pela Quinta Seara D' Ordens. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta da Bela e pela Timoteos Vinhos.

Nodos Inibidores

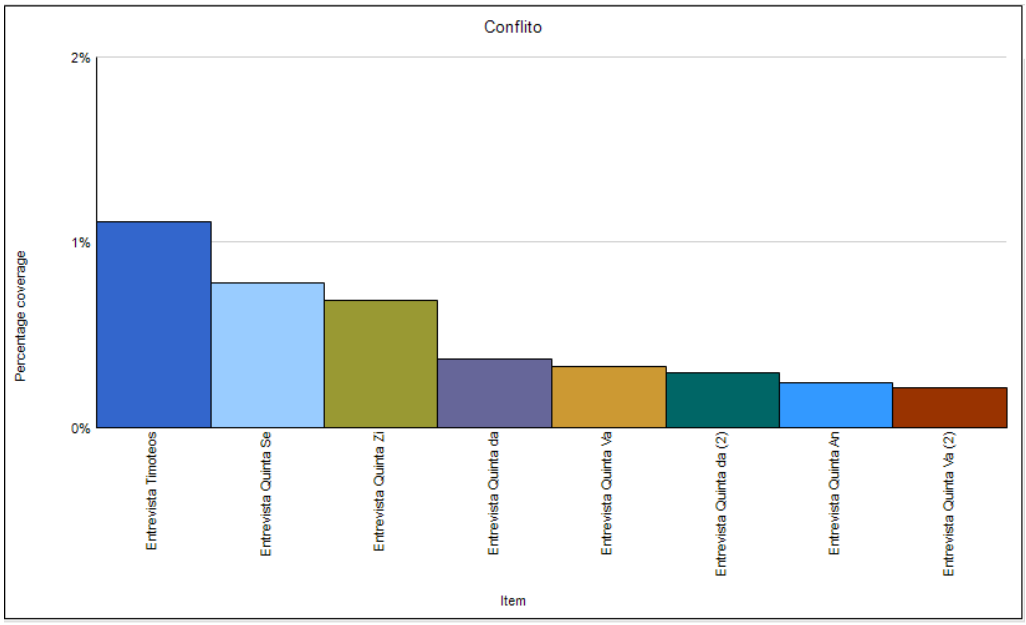
Figura 60 - Aversão ao Risco



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Timoteos Vinhos, seguida pela Quinta da Pitarrela. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Valdalagea.

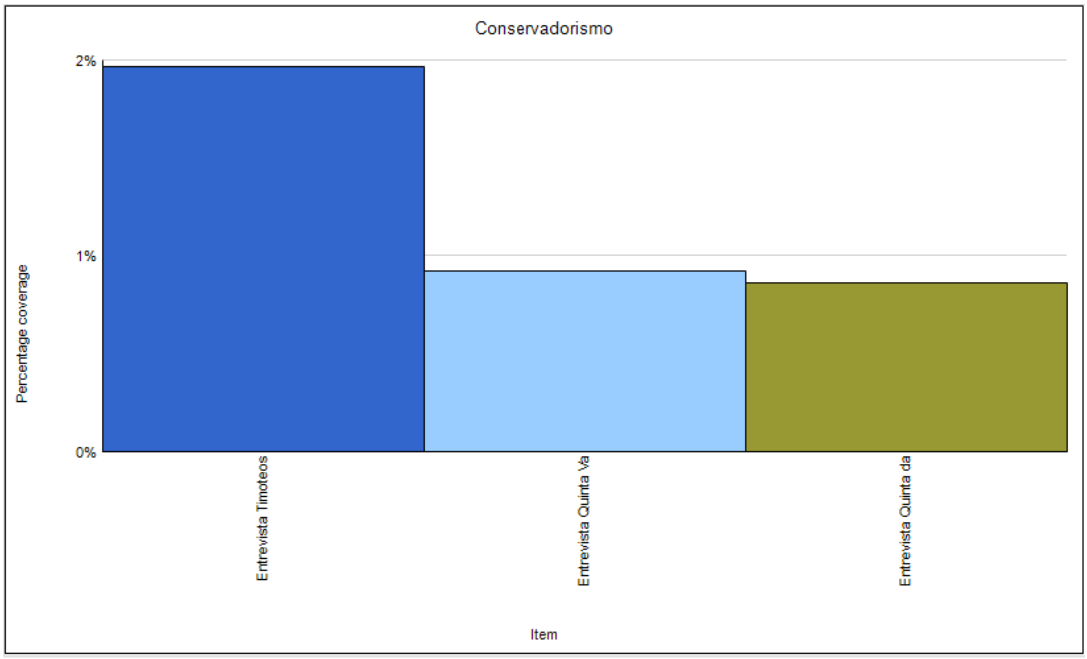
Figura 61 - Conflito



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Timoteos Vinhos, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta do Zimbro. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Valdalagea, pela Quinta Aneto e pela Quinta da Bela.

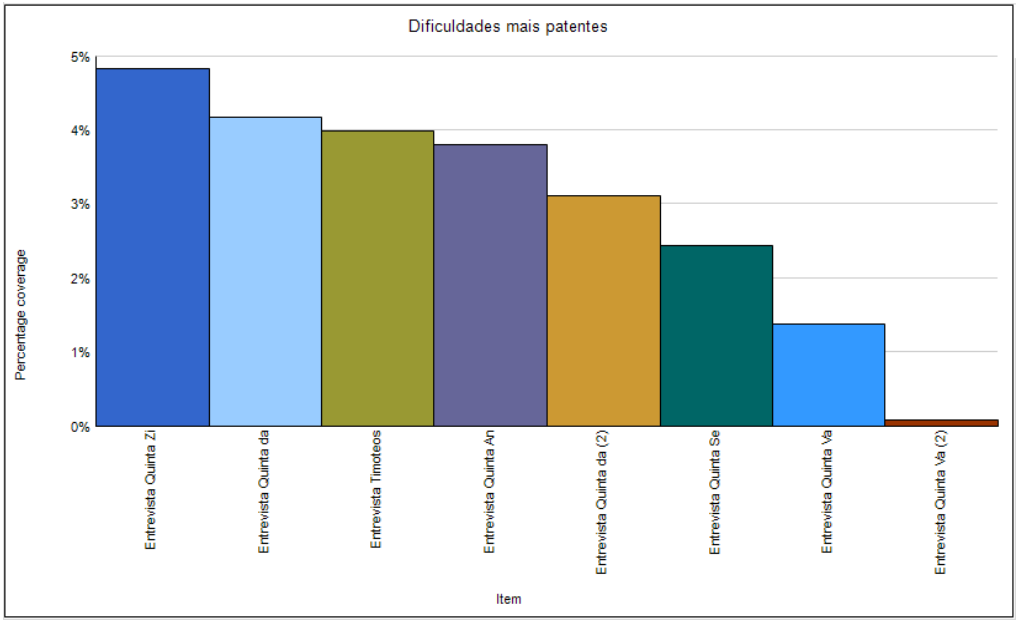
Figura 62 - Conservadorismo



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Timoteos Vinhos e posteriormente pela Quinta Valdalagea. Por oposição é menos referenciada pela Quinta da Pitarrela.

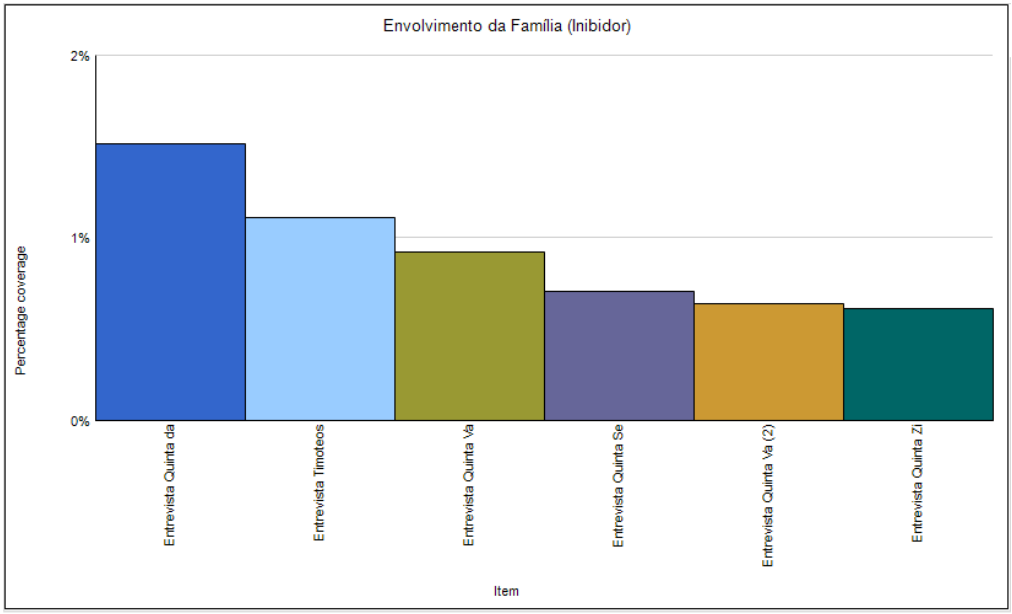
Figura 63 - Dificuldades mais patente



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta do Zimbro, seguida pela Quinta da Bela e posteriormente pela Timoteos Vinhos. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta Valdalagea e pela Quinta Seara D' Ordens.

Figura 64 - Envolvimento da Família (Inibidor)

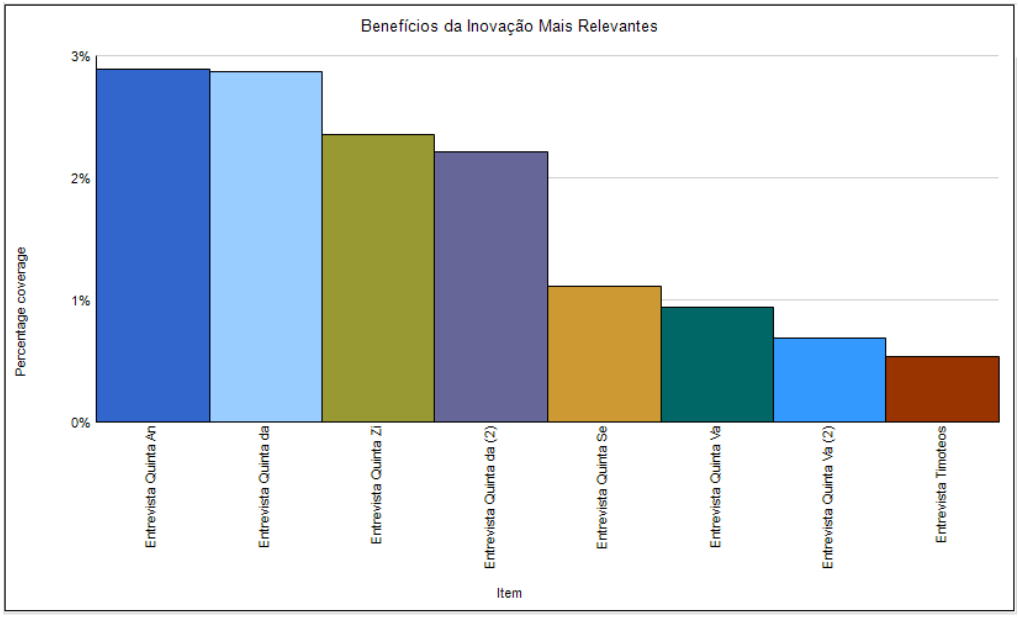


Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Pitarrela, seguida pela Timoteos Vinhos e posteriormente pela Quinta Valdalagea. Por oposição é menos referenciada pela Quintado Zimbro, pela Quinta Vale Meão e pela Quinta Seara D' Ordens.

Outros *nodes*

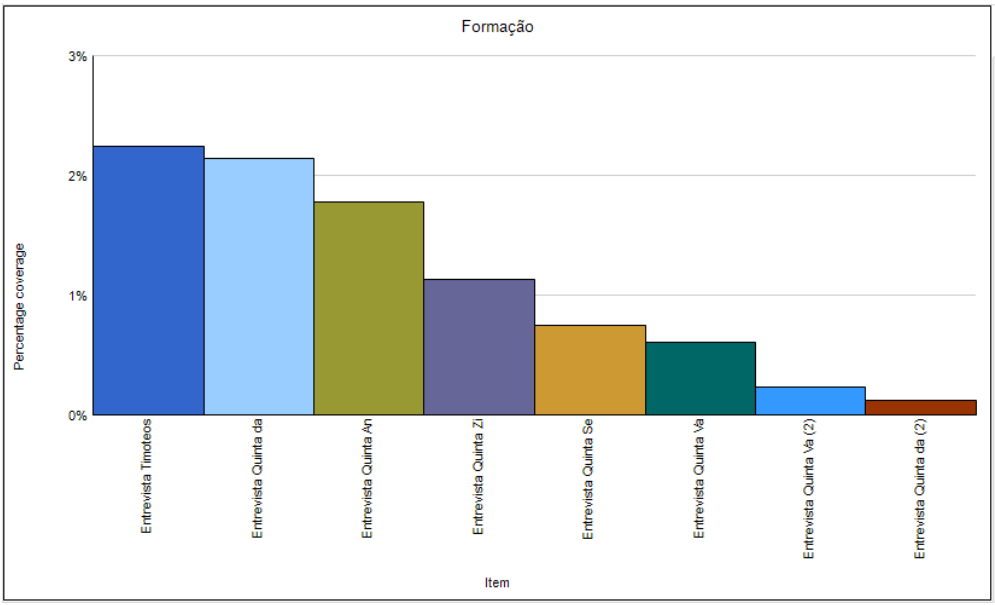
Figura 65 - Benefícios da Inovação Mais Relevantes



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta Aneto, seguida pela Quinta da Bela e posteriormente pela Quinta do Zimbro. Por oposição é menos referenciada pela Timoteos Vinhos, pela Quinta Vale Meão e pela Quinta Valdalagea.

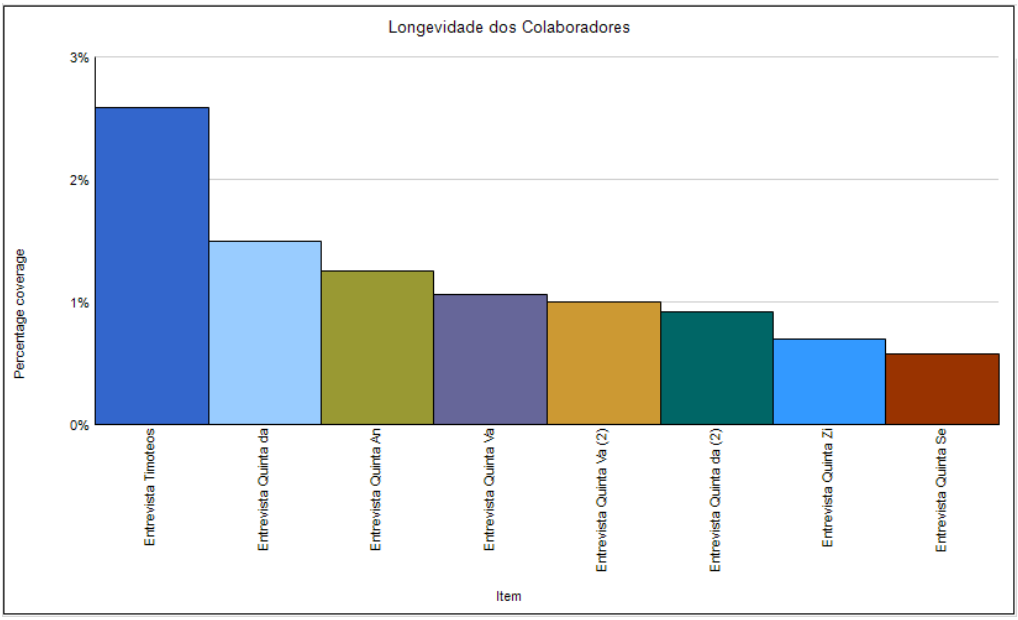
Figura 66 - Formação



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Timoteos Vinhos, seguida pela Quinta da Bela e posteriormente pela Quinta Aneto. Por oposição é menos referenciada pela Quintada Pitarrela, pela Quinta Vale Meão e pela Quinta Valdalagea.

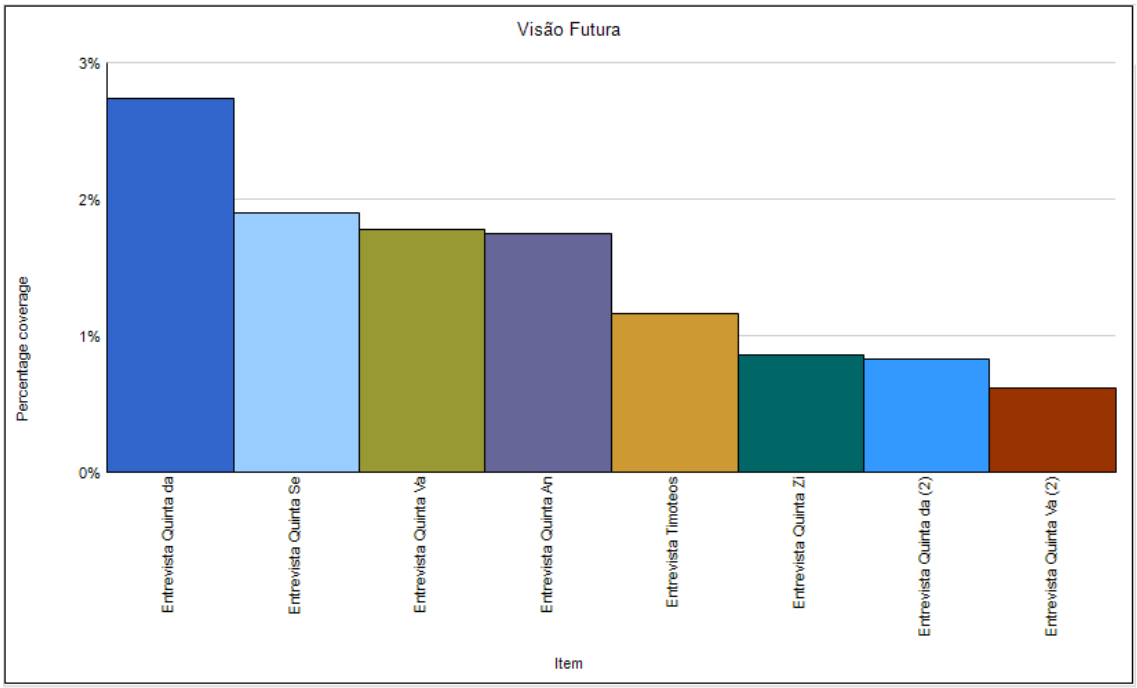
Figura 67 - Longevidade dos Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Timoteos Vinhos, seguida pela Quinta da Bela e posteriormente pela Quinta Aneto. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Seara D' Ordens, pela Quinta do Zimbro e pela Quinta da Pitarrela.

Figura 68 - Visão Futura



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao software NVIVO)

Pela análise, desta dimensão, verifica-se que a mesma é mais referenciada pela Quinta da Bela, seguida pela Quinta Seara D' Ordens e posteriormente pela Quinta Valdalagea. Por oposição é menos referenciada pela Quinta Vale Meão, pela Quinta da Pitarrela e pela Quinta do Zimbro.

Apêndice C- Breve contextualização dos Casos de Estudo

Quinta Aneto

Empresa familiar na 3ª geração	2000
Expansão da área produtiva	2000
Lançamento da marca própria	2001
1ª Comercialização	2004
Exportação corresponde a 50% da produção	2016

Quinta Bela

Empresa familiar há várias décadas sob o controlo da família Pina de Morais	
Redução da área produtiva ao longo do tempo	
Lançamento da marca própria	2012
Comercialização de cerca de 10 mil garrafas/ ano no mercado interno	2016
Restruturações na quinta	2016

Quinta Valdalágea

Negócio familiar	1860
Última geração toma conta dos destinos da empresa	1989
Investimento para a mecanização da vinha	1998
Lançamento da marca própria	2012
Inauguração de uma sala de provas de vinhos na quinta	2016

Quinta Pitarrela

Aquisição por parte da família da quinta da Pitarrela	1963
3ª geração	2001
Início da produção de vinho com a marca própria	2007
1ª Comercialização	2010

Timoteo's Vinhos

3ª geração	2001
Lançamento da marca própria	2004
Exportação	2007
Reestruturação da marca	2010

Quinta Seara D' Ordens

Negócio Familiar	1792
Inicio da mecanização da vinha	1970
Criação da Sociedade Agrícola Quinta Seara D' Ordens	1988
Lançamento da marca própria	1992
Comercialização de vinhos DOC Douro	1992
Comercialização de vinhos do Porto	1996
Exportação para 22 países (nichos de mercado)	2016

Quinta do Zimbro

Início da Empresa familiar	Anos 80
Investimento no melhoramento da adega	Anos 90
Lançamento da marca própria	Anos 90
3ª Geração	2013

Quinta Vale Meão

Compra do monte meão (300 hectares), posterior Quinta do Vale Meão	1877
Primeira vinha plantada	1888
Compra da totalidade das partes indivisas distribuídas por outros elementos da família	1994
Início da produção de vinho com marca própria	1994
Comercialização dos vinhos próprios	1999
6ª Geração	2015

Referências bibliográficas

AEP – Associação Empresarial de Portugal (2011). Livro Branco da Sucessão Empresarial. O desafio da sucessão empresarial em Portugal.

Alavifar, A., Karimimalayer, M., & Anuar, M. K. (2012). Structural equation modeling vs multiple regression. *Engineering Science and Technology: An International Journal, 2*(2), 326-329.

Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance, 36*(6), 1744-1758.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership, corporate diversification, and firm leverage. *The Journal of Law and Economics, 46*(2), 653-684.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses Contribution to the US economy: a closet look. *Family Business Review*.

Avrichir, I., Meneses, R., & dos Santos, A. A. (2016). Do family-managed and non-family-managed firms internationalize differently? *Journal of Family Business Management, 6*(3), 330-349.

Aylward, D. K. (2003). A documentary of innovation support among New World wine industries. *Journal of Wine Research, 14*(1), 31-43.

Baumann, J. F., Hoffman, J. V., Moon, J., & Duffy-Hester, A. M. (1998). Where are teachers' voices in the phonics/whole language debate? Results from a survey of US elementary classroom teachers. *The Reading Teacher, 51*(8), 636-650.

Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics, 12*(1), 5-12.

Brei, V. A., & Liberali Neto, G. (2006). O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea, 10*(4), 131-151.

Bresciani, S. (2009). Innovation and creativity within firms: an empirical demonstration in the Piedmont area. *International Journal of Business Innovation and Research, 3*(4), 427-443.

Bresciani, S., Giacosa, E., Broccardo, L., & Culasso, F. (2016). The family variable in the French and Italian wine sector. *EuroMed Journal of Business, 11*(1), 101-118.

Bresciani, S., Giacosa, E., Broccardo, L., & Truant, E. (2015). INNOVATION IN FAMILY FIRMS: AN ITALIAN SURVEY. *Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Value Chain in a Dynamic Environment*, 415-431.

Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2011). THE LINK BETWEEN FAMILY BUSINESS AND INNOVATION: EVIDENCE FROM AN ITALIAN SAMPLE. *4th Annual Euromed Conference of the Euromed Academy of Business: Business Research Challenges in a Turbulent Era*, 303-320.

Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013). Change through innovation in family businesses: evidence from an Italian sample. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development 4, 9*(2), 195-215.

Broccardo, Culasso, & Giacosa. (2010). The Use Of A Budgeting Process An Empirical Research On Italian Listed Family Firms. *The Future of Entrepreneurship*.

Broccardo, L. (2014). *FAMILY AND NOT FAMILY FIRMS AND THE IMPACT ON PERFORMANCE: A COMPARISON BETWEEN ITALY, FRANCE, SPAIN*. Paper presented at the 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business.

Campbell, G., Bernetti, I., Casini, L., & Marinelli, N. (2006). Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal, 108*(4), 306-315.

Christensen, J. L., Dahl, M., Eliasen, S., Nielsen, R., & Ostergaard, C. R. (2011). Patterns and Collaborators of Innovation in the Primary Sector: A Study of the Danish Agriculture, Forestry and Fishery Industry. *Industry and Innovation, 18*(2), 203-225. doi:10.1080/13662716.2011.541105

Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of small business management, 50*(2), 191-215.

Crescimanno, M., & Galati, A. (2014). Competitiveness of Italian wines in the international market. *Bulgarian Journal of Agricultural Science, 20*(1), 12-22.

Croitoru, A. (2012). Schumpeter, JA, 1934 (2008), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*(2), 137-148.

Culasso, F., Broccardo, L., Giacosa, E., & Manzi, L. (2013). Two Models of Family Firms: A Performance comparison with non-family firms. *International Journal of Organizational Analysis*.

Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy, 1*(1), 40-53.

Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*(1), 27-28.

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). INNOVATION THROUGH TRADITION: LESSONS FROM INNOVATIVE FAMILY BUSINESSES AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. *Academy of Management Perspectives, 30*(1), 93-116. doi:10.5465/amp.2015.0017

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research, 55*(7), 553-560.

Eurostat. (2012). The Community Innovation Survey.

Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics, 65*(3), 365-395.

Fagerberg, J. (2005). *The Oxford handbook of innovation*: Oxford university press.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.

Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2016). Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Galati, A., Borsellino, V., Crescimanno, M., Pisano, G., & Schimmenti, E. (2015). Implementation of green harvesting in the Sicilian wine industry: effects on the cooperative system. *Wine economics and Policy, 4*(1), 45-52.

Giacosa, E., Giachino, C., Bertoldi, B., & Stupino, M. (2014). Innovativeness of Ceretto Aziende Vitivinicole: a first investigation into a wine company. *International Food and Agribusiness Management Review, 17*(4), 223-235.

Goldsmith, R. E., & Hofacker, C. F. (1991). Measuring consumer innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science, 19*(3), 209-221.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals, 5*, 653-707. doi:10.1080/19416520.2011.593320

Grossman, G. M., & Helpman, E. (1993). *Endogenous innovation in the theory of growth*. Retrieved from

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review, 12*(1), 1-25.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*: Bookman Editora.

Hall, A., Mytelka, L., & Oyeyinka, B. (2005). Innovation systems: Implications for agricultural policy and practice.

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review, 7*(4), 331-348.

Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The past in play: Tradition in the structures of collaboration. *Organization Studies, 31*(5), 525-554.

Karagozoglu, N., & Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management, 5*(4), 269-281.

Kaufmann, A., & Tödtling, F. (2002). How effective is innovation support for SMEs? An analysis of the region of Upper Austria. *Technovation, 22*(3), 147-159.

Keller, M. R., & Block, F. (2012). Explaining the transformation in the US innovation system: the impact of a small government program. *Socio-Economic Review*, mws021.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(6), 809-830. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research, 60*(10), 1048-1057.

Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision support systems, 44*(2), 544-564.

Kirzner, I. M. (1978). Entrepreneurship, entitlement, and economic justice. *Eastern Economic Journal, 4*(1), 9-25.

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review, 38*(3), 418-441.

Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review, 9*(4), 423-437.

Li, Z., Daspit, J. J., & Memili, E. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: a typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management, 6*(2).

Litz, R. A., & Kleysen, R. F. (2001). Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: Toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family. *Family Business Review, 14*(4), 335-351.

Lundvall, B.-A. (1992). National systems of innovation: An analytical framework. *London: Pinter*.

Lundvall, B. Å. (2002). *Innovation, growth, and social cohesion: the Danish model*: Edward Elgar Publishing.
Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems—analytical concept and development tool. *Industry and Innovation, 14*(1), 95-119.
Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal, 51*(2), 221-240.
Mansilha, A. (2002). *Alto Douro Vinhanteiro-Patrinónio Mundial*: Notícias do Douro.
Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy, 37*(9), 1579-1590.
Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*: ReportNumber, Lda.
McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial economics, 7*(1), 1-19.
McDonald, R. P. (1996). Path analysis with composite variables. *Multivariate Behavioral Research, 31*(2), 239-270.
Mendes, E. (2006). *Uma metodologia para avaliação da satisfação do consumidor com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica. 2006. 148f.* Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica, Departamento de Engenharia Elétrica, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
Meneses, R., Coutinho, R., & Carlos Pinho, J. (2014). The impact of succession on family business internationalisation: The successors' perspective. *Journal of Family Business Management, 4*(1), 24-45.
Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science, 29*(7), 770-791.
Miller, D., & Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review, 19*(1), 73-87.
Miller, D., Breton-Miller, L., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic management journal, 31*(2), 201-223.
Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*: Harvard Business Press.
Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing, 18*(4), 513-531.
Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*: Greenwood Publishing Group.
Monteiro, R. M. R. (2013). Managing International Business Constraints Through Business Diplomacy.
Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review, 20*(1), 33-47.
Neubauer, F., & Lank, A. (1988). The Family Business: Its Governance for Sustainability.
OCDE, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition* (3rd Edition ed.). Paris: OCDE Publishing.

Parkin, M., Powell, M., & Matthews, K. (1997). EconomicsAddison-Wesley. *Reading, MA*.

Pedrosa, & Pereira. (2009). A história dos territórios durienses inscrita na paisagem:Um recurso produtivo, turístico e de *geomarketing*. *I Jornadas Internacionais sobre Enoturismo e Turismo em espaço Rural, GEHVID, ISMAI, Maia*, 37-75.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics, 24*(4), 309-323.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*.

Presenza, A., Abbate, T., & Alfonso, V. (2015). OPEN INNOVATION IN SMES. AN EXPLORATORY ANALYSIS IN THE WINE SECTOR. *Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Value Chain in a Dynamic Environment*, 1800-1813.

Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation, 24*(12), 927-938.

Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach.

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review, 47*(3), 75.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science, 12*(2), 99-116. doi:10.1287/orsc.12.2.99.10114

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

Sharif, N. (2006). Emergence and development of the National Innovation Systems concept. *Research Policy, 35*(5), 745-766.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review, 10*(1), 1-35.

Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research, 60*(10), 1012-1021.

Shugan, S. M. (2002). Marketing science, models, monopoly models, and why we need them: INFORMS.

Sigalas, C., Pekka Economou, V., & B. Georgopoulos, N. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *journal of strategy and management, 6*(4), 320-342.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(4), 339-358.

Sousa, C. A. F. d. (2013). *Impacto no turismo da Região Demarcada do Alto Douro Vinhateiro, após a classificação de Património Mundial da Humanidade pela UNESCO*.

Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of small business management, 37*(3), 43.

Stevens, J. P. (2012). Applied multivariate statistics for the social sciences. Routledge.

Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment, 80*(1), 99-103.
Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). Using multivariate statistics.
Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review, 5*(1), 43-62.
Tanewski, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms.
Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
Thomsen, S., & Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic management journal*, 689-705.
Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic management journal, 21*(10-11), 1147-1161.
Trott, P. (1998). Growing businesses by generating genuine business opportunities: a review of recent thinking. *Journal of Applied Management Studies, 7*(2), 211.
Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Sert, H. (2012). The impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness: An empirical study on SMEs. *International Journal of Innovation Management, 16*(02), 1250015.
Vago, M. (2004). Integrated Change Management©: Challenges for family business clients and consultants. *Family Business Review, 17*(1), 71-80.
Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review, 18*(4), 283-303.
Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal, 118*(8), 1863-1877. doi:10.1108/bfj-05-2016-0192
Vrontis, D., Thrassou, A., & Rossi, M. (2011). Italian wine firms: strategic branding and financial performance. *International Journal of Organizational Analysis, 19*(4), 288-304.
Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review, 1*(2), 105-117.
Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal, 5*(2), 171-180.
Xiao, J. J., Alhabeeb, M., HONG, G. S., & Haynes, G. W. (2001). Attitude toward Risk and Risk-Taking Behavior of Business-Owning Families. *Journal of Consumer Affairs, 35*(2), 307-325.
Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods . Beverly Hills: CA: Sage publishing.
Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 17*(4), 5-22.
Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review, 18*(1), 23-40. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x
Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations* (Vol. 1973): Wiley New York.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review, 25*(2), 136-155.

Anexos

Anexo A- Guião da Entrevista

Tema: "Inovação em Empresas Familiares no Setor Primário: "O caso do setor Vitivinícola"
Entrevistados: Membros da direção das Empresas
Objetivo Geral: Compreender como tem sido levada a cabo a inovação nas empresas familiares na Região Demarcada do Douro
Local: Região Demarcada do Douro

Determinação do Bloco	Objetivos específicos	Objetivo das Questões	Questões
1ªParte	*Motivar o entrevistado *Garantir a aprovação do entrevistado para a utilização dos dados necessários, para a realização do estudo	*Informar os entrevistados do trabalho que me encontro a desenvolver e quais os seus objetivos *Solicitar a sua contribuição para a elaboração do mesmo *Garantir a disponibilização dos dados para publicar no trabalho final *Solicitar a permissão para a gravação da entrevista garantindo essa permissão por escrito ou por gravação.	* Permite que eu grave a entrevista? * Tem alguma objeção que eu utilize os diversos dados que me vai fornecer no trabalho em questão? Ou seja, sente a necessidade de manter alguma coisa em anonimato?
2ª Parte	Comece por tentar compreender a empresa *Descrição do processo da conceção até ao produto final	*Solicitar aos entrevistados que contem a história da empresa *Recolher informação de como é feito o processo desde o tratamento das vinhas até ao produto acabado para poder comparar com o processo dos	*Pode descrever o processo desde o tratamento da vinha até à produção?

		outros casos de estudo em questão.	*__NOTA:__ Dar espaço para falar da empresa
3ªParte	*Conhecer melhor o entrevistado *Entender o seu grau de comprometimento com a empresa * Tentar perceber qual o seu *mindset* na gestão da mesma	*Solicitar aos entrevistados que falem: - Das suas características pessoais - O seu percurso profissional e escolar - Aspetos que realça do seu percurso profissional	*Há quanto tempo está nesta posição? *De que forma a sua formação é importante no papel que tem cá dentro? *De que forma a relação familiar é importante, para a empresa?
4ª Parte	*Conhecer a situação e a evolução da empresa ao longo do tempo, bem como as maiores dificuldades enfrentadas no que à inovação diz respeito * Reconhecer a importância que a inovação para a empresa	*Perceber se a inovação tem sido constante e fácil de implementar. Ou seja, se tem sido uma aposta efetiva da empresa. *Entender as maiores dificuldades que limitaram e limitam a empresa	*O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido? *Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa e anteriormente? (caso tenha essa informação) *Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa? *Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em

			alterações na empresa? *Quais as grandes barreiras? • Como reagiram a outras gerações? *As inovações trouxeram grandes benefícios para a empresa? Quais é que destaca?
5ªParte	*Entender as vantagens/desvantagens de se encontrar a trabalhar num meio familiar. Existem problemas nas tomadas de decisão, se já existiu sucessão, se foi um problema ou não, como lidaram com as situações, entre outros.	* Enquadrar o facto de ser uma empresa familiar com a dificuldade de a empresa ter essa particularidade	* Encontra muitos obstáculos por a empresa ser de caracter familiar? *Existe muito conflito na tomada de decisões de grande importância, com outros elementos da família? *Os colaboradores que tem consigo já se encontram há muito tempo neste projeto?
6ªParte	* Nível de inovação da empresa recorrendo às diversas dimensões da inovação	*Perceber quais as dimensões em que a empresa mais inova, tendo em conta as várias dimensões do radar da inovação	*Seguem as inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação, em diversas vertentes? *Existe grande investimento em

			I&D? Como é feita essa parte? Quais são os métodos que utilizam?
7ªParte	*Apoios à inovação	*Entender a satisfação do entrevistado com os apoios existentes para o desenvolvimento do setor	*Existem incentivos para a inovação neste setor? *Acredita que existe condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?
8ªParte	*Opinião do entrevistado acerca do sentido em que vai evoluir a inovação no setor em questão	*Entender se o entrevistado tem a mesma opinião que os outros.	*Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Anexo B- Questionário- Empresas Familiares no Setor Vitivinícola

Este questionário tem como objetivo estudar como tem sido levada a cabo a inovação, pelas empresas familiares do setor vitivinícola, na Região Demarcada do Douro. O questionário deve ser respondido com base na sua empresa e com base na situação atual do setor. Desde já agradeço a vossa colaboração, ficando ao vosso critério se o questionário permanece anónimo ou não.

Perguntas introdutórias

1- Nome da Empresa/Quinta (Questão Opcional: Resposta curta)
2- Há quanto tempo a Quinta/Empresa é detida pela família? (Resposta curta)
3- Qual a percentagem de colaboradores que são familiares? (Resposta curta)
4- Qual a percentagem da gestão que é familiar? (Pergunta de Sim/Não)
5- A empresa possui marca própria? (Pergunta de Sim/ Não)
6- A empresa produz essencialmente vinho de mesa ou vinho generoso? (Opções: Vinho de mesa/vinho generoso/vinho de mesa e vinho generoso)
7- Qual o volume de produção anual, em pipas?

1- Nos últimos três anos a empresa recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias) para atividades de inovação provenientes de:

(Assinale com uma cruz. Sim ou Não)

	Sim	Não
Administração Local ou Regional?		
Administração Central (inclui Agências ou Ministérios, através dos programas do Governo)		
União Europeia (UE)		

2- Durante os últimos três anos, a empresa desenvolveu alguma das seguintes atividades de inovação?
(Assinale com uma cruz. Sim ou Não)

	Sim	Não
Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) realizadas pela empresa para criar novo conhecimento ou para resolverem problemas científicos ou técnicos		
Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) de forma contínua (teve pessoal permanente em atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) dentro da empresa)		
Atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D), de forma ocasional (realizou atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) apenas quando necessário)		
A empresa contratou/adquiriu serviços de I&D a outras empresas (incluindo outras empresas do seu grupo) ou a organizações de investigação públicas ou privadas		

Classifique as seguintes afirmações de 1 a 7, considerando 1 como discordo totalmente e 7 como concordo totalmente

10-Na nossa empresa familiar, damos muita importância:

	1	2	3	4	5	6	7
A que só membros da família sejam proprietários da empresa							
A que a gestão da empresa seja exclusivamente feita por membros da família							
A que vários membros familiares estejam envolvidos na gestão da empresa							
À manutenção do controlo por parte da família e da independência							

Responda às seguintes questões de 1 a 7, considerando 1 como não houve colaboração e 7 como houve muita colaboração

11- Para os seguintes pontos classifique o nível de colaboração que teve com os seus parceiros, nos últimos três anos, no sentido de inovar

	1	2	3	4	5	6	7
Outras empresas do mesmo grupo de atividade							
Fornecedores de equipamentos, materiais, componentes ou software							
Clientes e/ou consumidores do setor público ou privado							
Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade							
Consultores e laboratórios comerciais							
Universidades ou outras instituições de ensino superior							
Estado, institutos de investigação públicos ou privados							

Classifique de 1 a 7 as seguintes questões, considerando 1 como discordo totalmente e 7 como concordo totalmente

12- Na nossa empresa familiar, damos grande importância:

	1	2	3	4	5	6	7
A que os membros familiares (que trabalham na empresa) tenham uma relação próxima com os colaboradores (que não pertencem à família)							
A que os membros da família (que trabalham na empresa) ajam como modelos a seguir na empresa							
A ter colaboradores permanentes de confiança							
A garantir a segurança no trabalho (dos nossos colaboradores) mesmo em tempo de crise							
A salvaguardar a promoção e o desenvolvimento dos nossos colaboradores							
A que os membros familiares (que trabalham na empresa) tenham uma relação positiva com os colaboradores (que não pertencem à família)							

13- A sua empresa tem seguido estratégias que permitem explorar oportunidades em mercados externos?

Sim	
Não	

14- Em quantos mercados externos está presente?

15- Desenvolveu atividades internamente ou contratadas externamente para introduzir no mercado bens ou serviços significativamente melhorados (incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento)?

Sim	
Não	

Se sim, qual?
(Opcional)_____

16- Nos últimos três anos, a empresa adquiriu conhecimento existente (know-how), trabalhos com direito de autor, invenções patenteadas e não patenteadas, entre outros, de outras empresas ou instituições para o desenvolvimento de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados

Sim	
Não	

17- Nos últimos três anos a empresa aplicou novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc.)?

Sim	
Não	

18- Durante os últimos três anos aplicou novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, subcontratação, entre outros)?

Sim	
Não	

Se sim, qual? (Opcional)_____

19- Nos últimos três anos foram desenvolvidas atividades internamente ou contratadas externamente para implementar produtos ou processos novos ou significativamente melhorados (por exemplo aposta no turismo ligado ao setor, uma nova linha de produtos, aposta em atividades complementares à vitivinicultura, entre outros)

Sim	
Não	

Se sim, qual? (Opcional)_____

20- Durante os últimos três anos, a empresa implementou:

	Sim	Não

Métodos de fabrico ou produção (de bens ou serviços) novos ou significativamente melhorados?		
Métodos de logística, entrega ou distribuição dos fatores produtivos (inputs) ou produtos finais (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados?		
Atividades de apoio aos processos da empresa novas ou significativamente melhoradas (por exemplo, novos sistemas de manutenção, de contabilidade ou informática)?		

Se sim, qual? (Opcional)_____

21- Nos últimos três anos a empresa introduziu novas técnicas ou meios de comunicação (Media) para a promoção de bens ou serviços (por exemplo nova imagem de marca, cartões de fidelidade, redes sociais, site, entre outros)

Sim	
Não	

Se sim, qual? (Opcional)_____

Classifique de 1 a 7 as seguintes questões, considerando 1 como discordo totalmente e 7 como concordo totalmente

22- Na nossa empresa familiar, damos grande importância:

	1	2	3	4	5	6	7
A que membros familiares (que trabalham na empresa) tenham pelo menos as mesmas qualificações, que os colaboradores, que não pertencem à família							
A que os membros familiares que trabalham na empresa mostrem, pelo menos o mesmo desempenho, que os colaboradores que não pertencem à família							
Em pensar nas próximas gerações							
Em evitar vender a empresa a membros não familiares							
A que a empresa possa continuar para a próxima geração							

23- Indique a percentagem aproximada de pessoas ao serviço da empresa com formação superior (considerando o ano de 2016)

	Indique com uma cruz
0%	
1% a 4%	
5% a 9%	

10% a 24%	
25% a 49%	
50% a 74%	
75% a 100%	

Classifique de 1 a 7 as seguintes questões, considerando 1 como discordo totalmente e 7 como concordo totalmente

24- Os membros da família (envolvidos na empresa) estão geralmente

	1	2	3	4	5	6	7
Preparados para tomar qualquer desafio que a nossa empresa familiar enfrente							
Abertos a tentar novas coisas pela nossa empresa							
Fascinados por novas ideias							
Encontram dificuldades em mudar							

Indique o grau de concordância de 1 a 7, em relação à seguinte questão (considerando 1 como discordo totalmente, ou seja, não tomo riscos e 7 como concordo totalmente, ou seja, tomo riscos substanciais, esperando receber retornos avultados)

25- A família está disposta a tomar riscos substâncias, esperando retornos avultados quando é feito um investimento

1	2	3	4	5	6	7

Indique o grau de concordância de 1 a 7, em relação à seguinte questão (considerando 1 como muito pior que as rivais, 4 como sensivelmente idêntico às rivais e 7 como muito melhor que as rivais)

26- Comparando com empresas rivais da região demarcada do Douro, como avalia a evolução do desempenho da sua organização em termos de:

	1	2	3	4	5	6	7
Marketing							
Evolução de vendas							
Lucratividade							
Quota de mercado							

Indique o grau de concordância de 1 a 7, em relação às seguintes questões (considerando 1 como discordo totalmente, 4 como neutro e 7 concordo totalmente)

27- Na nossa organização:

	1	2	3	4	5	6	7
Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes							
Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama							
Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente							

Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes							
Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços							
Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível							
Desenvolvemos produtos ou serviços que melhor vão ao encontro das necessidades dos consumidores, em comparação com outros produtos e/ou serviços disponíveis no mercado							
Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo							
Desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento							
Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico							
Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial							

28- Qual a próxima inovação que pretende implementar? (Questão opcional, de resposta longa)

Anexo C - Prints dos resultados do questionário

Figura 69 - *Print* do resultado da questão 8 do questionário

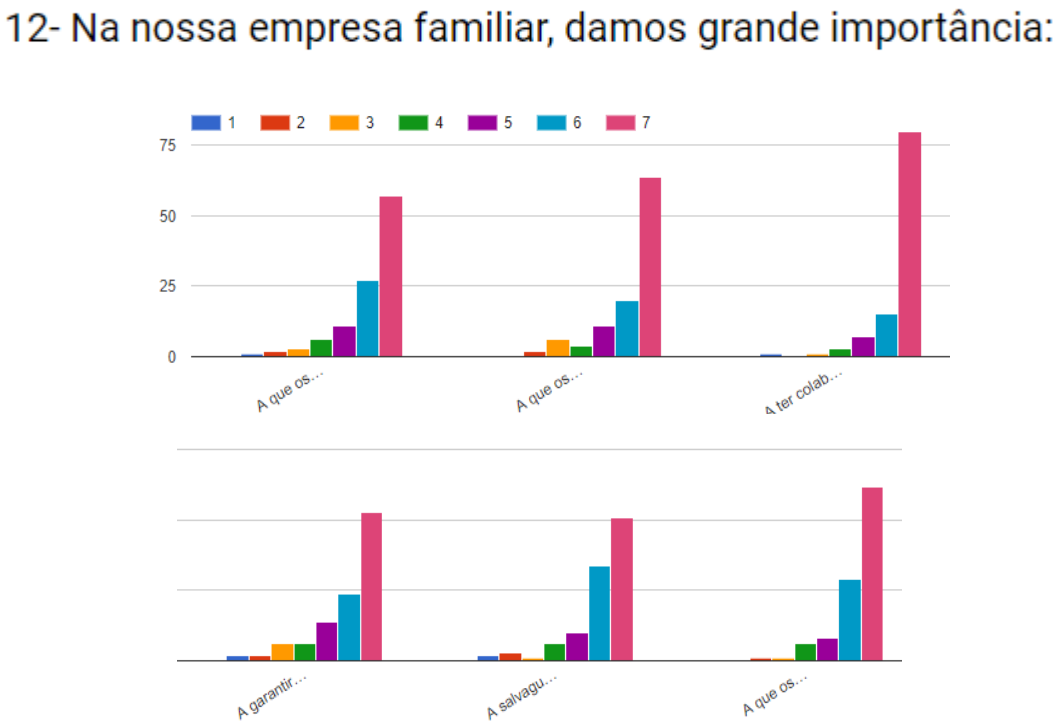
8- Nos últimos três anos a empresa recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos bonificados ou garantias bancárias) para actividades de inovação provenientes de:

Fonte: *GoogleDocs*

Figura 70 - *Print* do resultado da questão 9 do questionário

Fonte: *GoogleDocs*

Figura 71 - *Print* do resultado da questão 12 do questionário



Fonte: *GoogleDocs*

Legenda:
Na nossa família damos grande importância:

- A que os membros familiares que trabalham na empresa mantenham uma relação próxima com os colaboradores (fora da família)
- A que os membros da família que trabalham na empresa ajam como modelos a seguir na empresa
- A ter colaboradores permanentes de confiança
- A garantir a segurança no trabalho dos nossos colaboradores, mesmo em tempo de crise
- A salvaguardar a promoção e o desenvolvimento dos nossos colaboradores
- A que os membros familiares que trabalham na empresa tenham uma relação positiva com os colaboradores que não pertencem à família

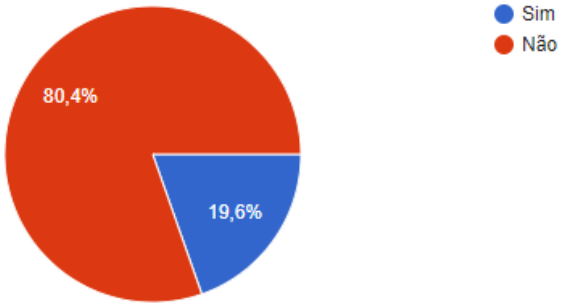
Figura 72 - *Print* do resultado da questão 14 do questionário

Fonte: *GoogleDocs*

Figura 73 - *Print* do resultado da questão 15 do questionário

15- Desenvolveu actividades internamente ou contratadas externamente para introduzir no mercado bens ou serviços significativamente melhorados (incluindo estudos de mercado e campanhas publicitárias de lançamento)?

107 respostas

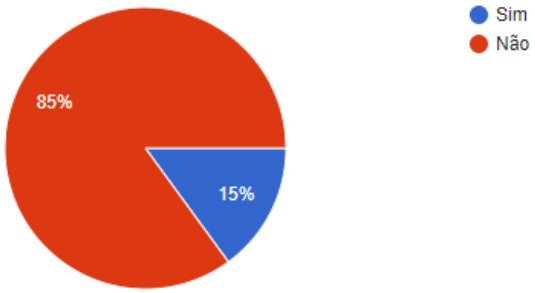


Fonte: *GoogleDocs*

Figura 74 - *Print* do resultado da questão 16 do questionário

16- Nos últimos três anos, a empresa adquiriu conhecimento existente (know-how), trabalhos com direito de autor, invenções patenteadas e não patenteadas, entre outros, de outras empresas ou instituições para o desenvolvimento de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados

107 respostas

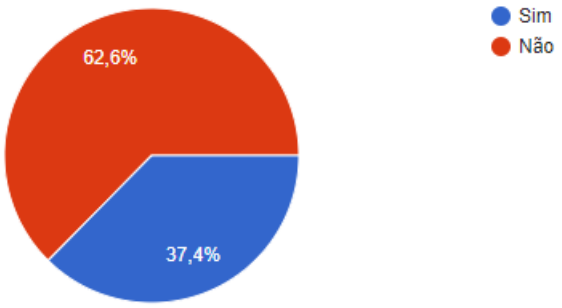


Fonte: *GoogleDocs*

Figura 75 - *Print* do resultado da questão 17 do questionário

17- Nos últimos três anos a empresa aplicou novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (por exemplo, primeira utilização de novos sistemas de responsabilização dos trabalhadores, de trabalho em equipa, descentralização, integração ou desintegração de serviços, sistemas de formação, etc.)?

107 respostas

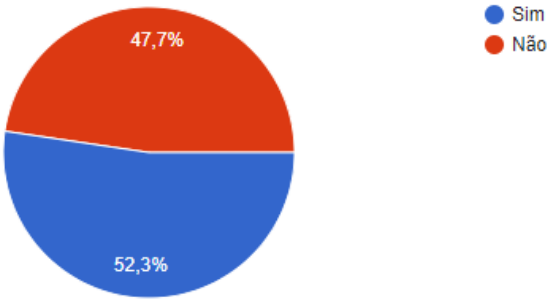


Fonte: *GoogleDocs*

Figura 76 - *Print* do resultado da questão 18 do questionário

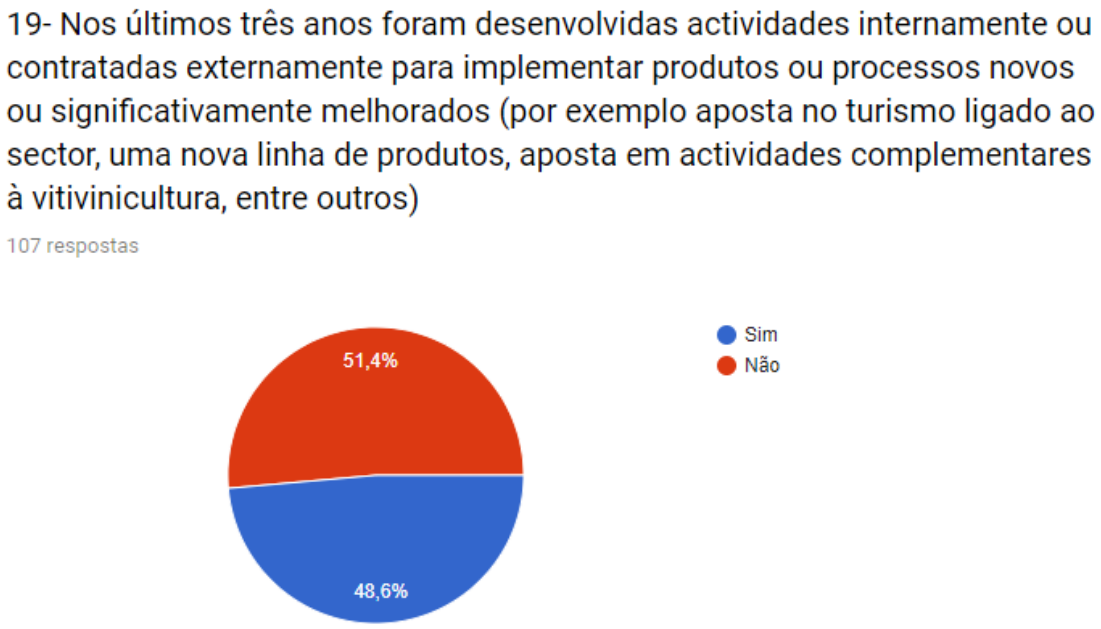
18- Durante os últimos três anos aplicou novos métodos de organização das relações externas com outras empresas ou instituições públicas (por exemplo, primeira utilização de alianças, parcerias, subcontratação, entre outros)?

107 respostas



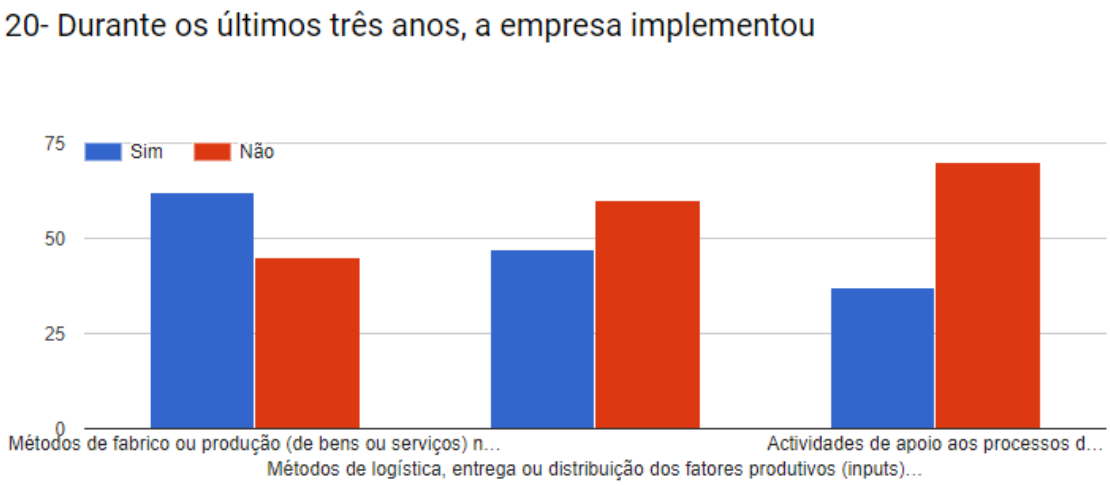
Fonte: *GoogleDocs*

Figura 77 - *Print* do resultado da questão 19 do questionário



Fonte: *GoogleDocs*

Figura 78 - *Print* do resultado da questão 20 do questionário

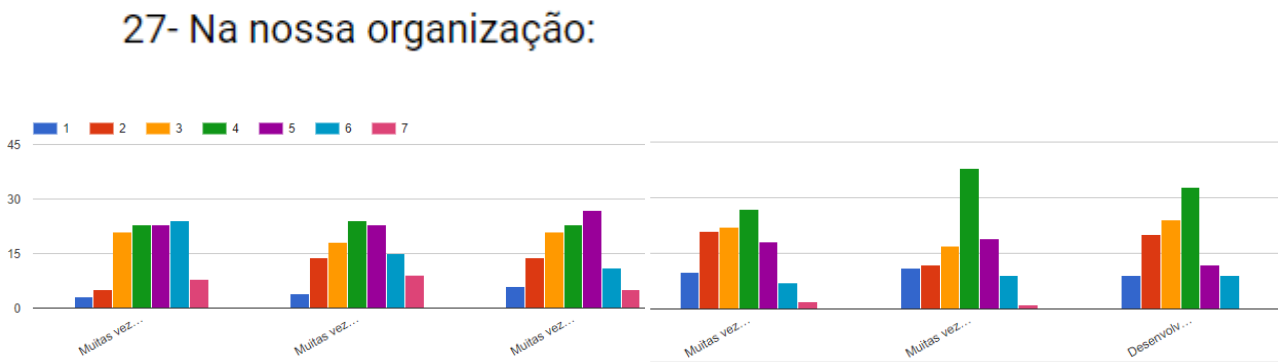


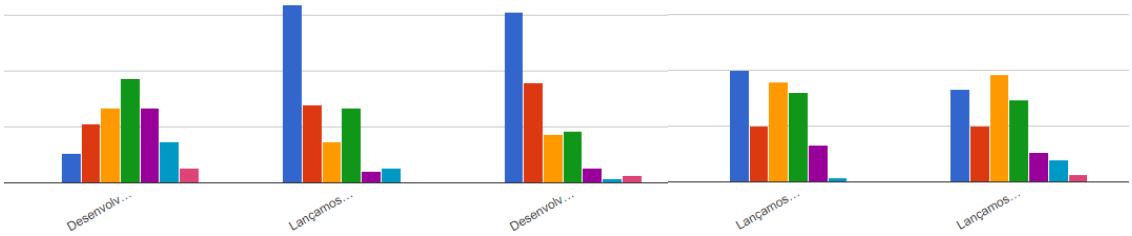
Fonte: *GoogleDocs*

Figura 79 - *Print* do resultado da questão 21 do questionário

Fonte: *GoogleDocs*

Figura 80 - *Print* do resultado da questão 27 do questionário





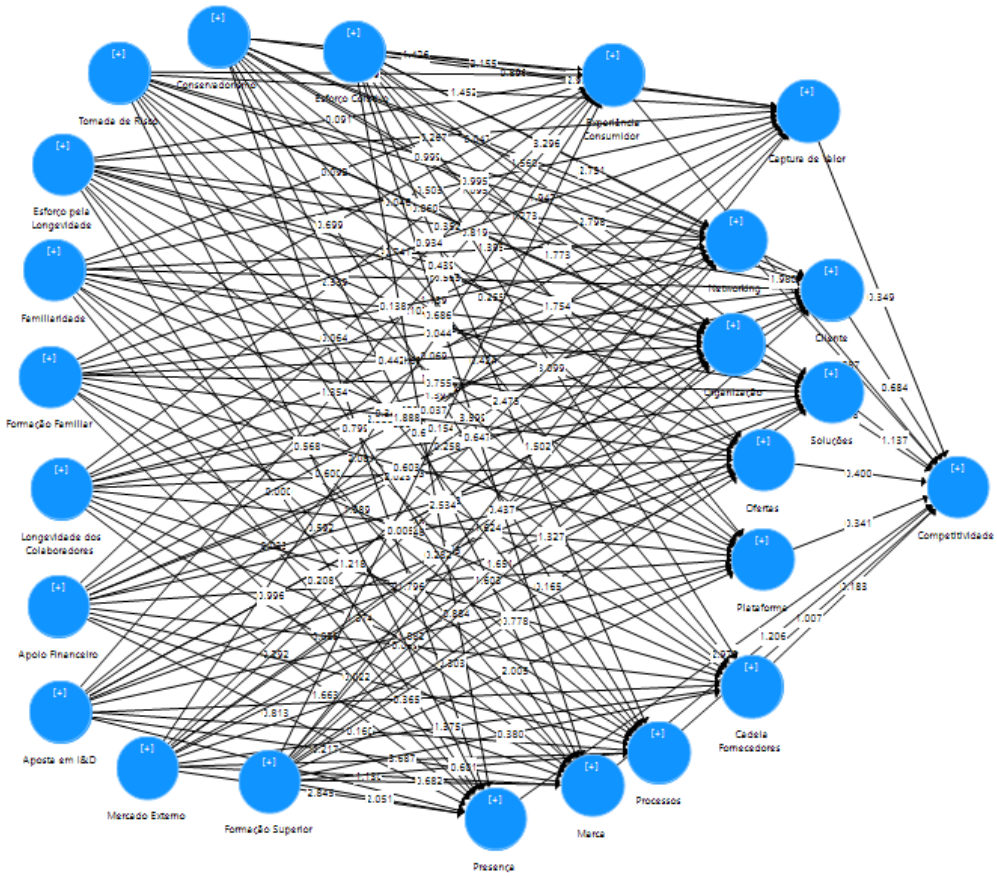
Fonte: *GoogleDocs*

Legenda:
Na nossa organização:

- Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes
- Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama
- Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente
- Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes
- Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços
- Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível
- Desenvolvemos produtos ou serviços que melhor vão ao encontro das necessidades dos consumidores em comparação com outros produtos e/ou serviços disponíveis no mercado
- Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo
- Desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento
- Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico
- Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial

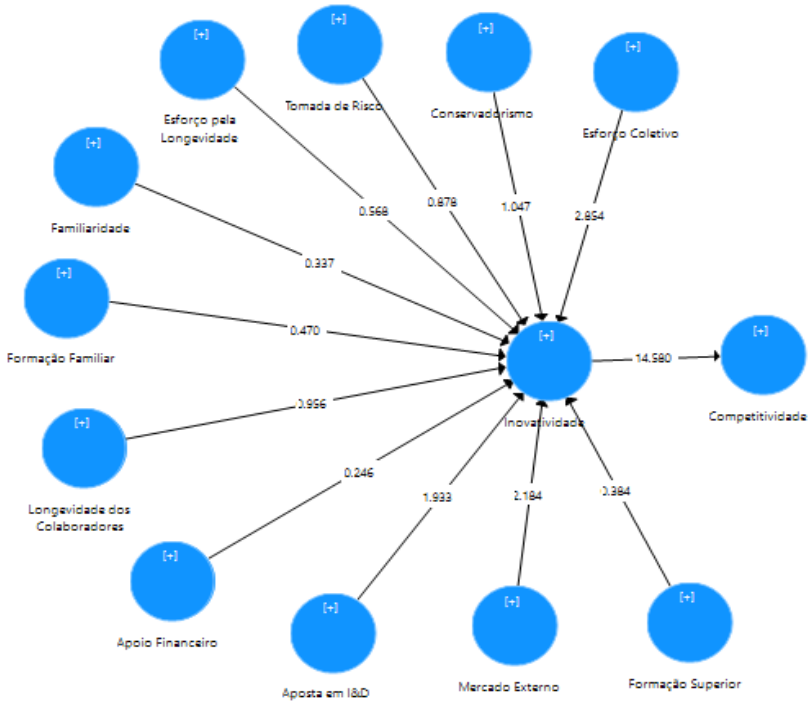
Anexo D - Print dos modelos do SmartPLS

Figura 81- *Print* do modelo resultante no PLS com as dimensões da inovação como variáveis dependentes



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

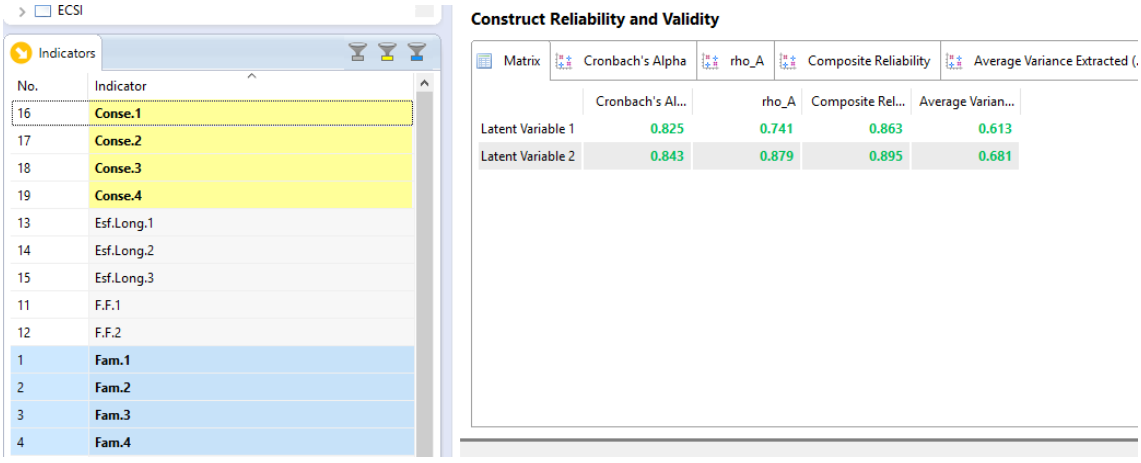
Figura 82 - *Print* do modelo resultante no PLS com as dimensões da inovação como variáveis dependentes



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

Anexo E - Print dos resultados da validação das variáveis reflexivas

Figura 83 - *Print* da validação da variável reflexiva conservadorismo



ECSI

Indicators

No.	Indicator
16	Conse.1
17	Conse.2
18	Conse.3
19	Conse.4
13	Esf.Long.1
14	Esf.Long.2
15	Esf.Long.3
11	F.F.1
12	F.F.2
1	Fam.1
2	Fam.2
3	Fam.3
4	Fam.4

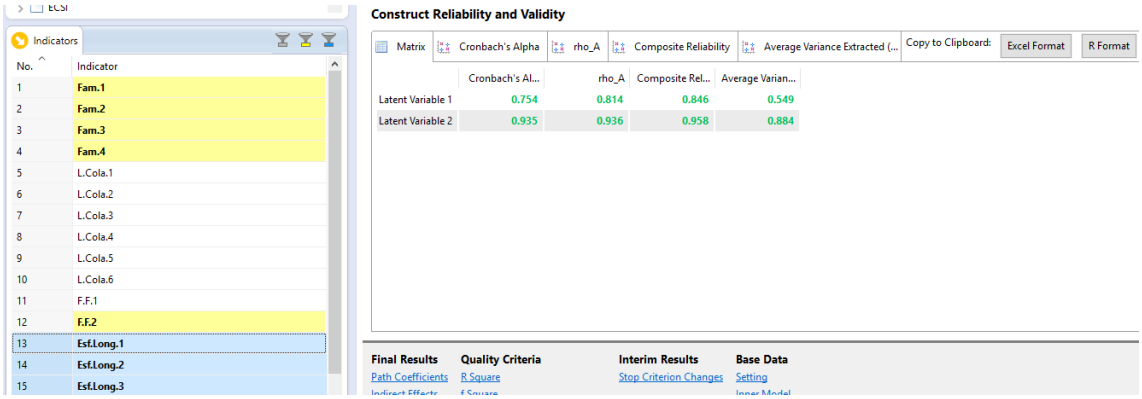
Construct Reliability and Validity

Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Latent Variable 1	0.825	0.741	0.863	0.613
Latent Variable 2	0.843	0.879	0.895	0.681

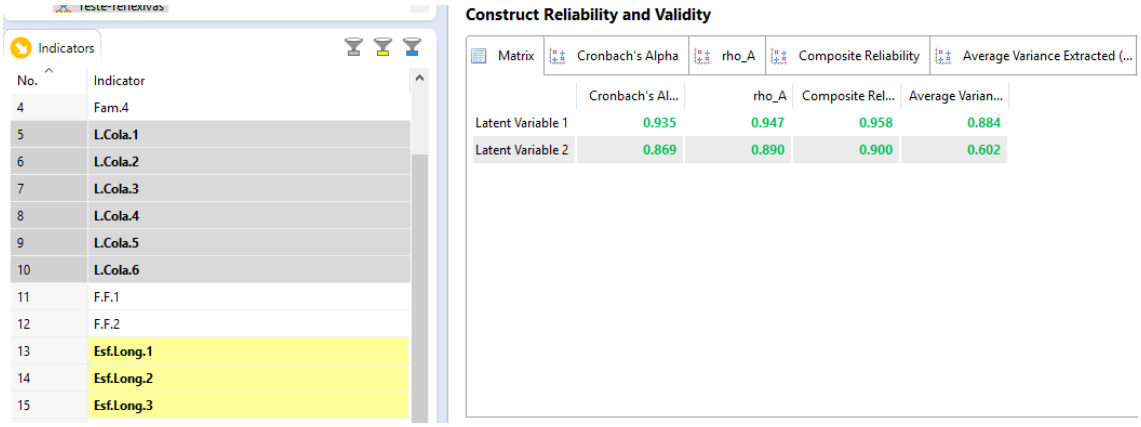
Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

Figura 84 - *Print* da validação da variável reflexiva familiaridade



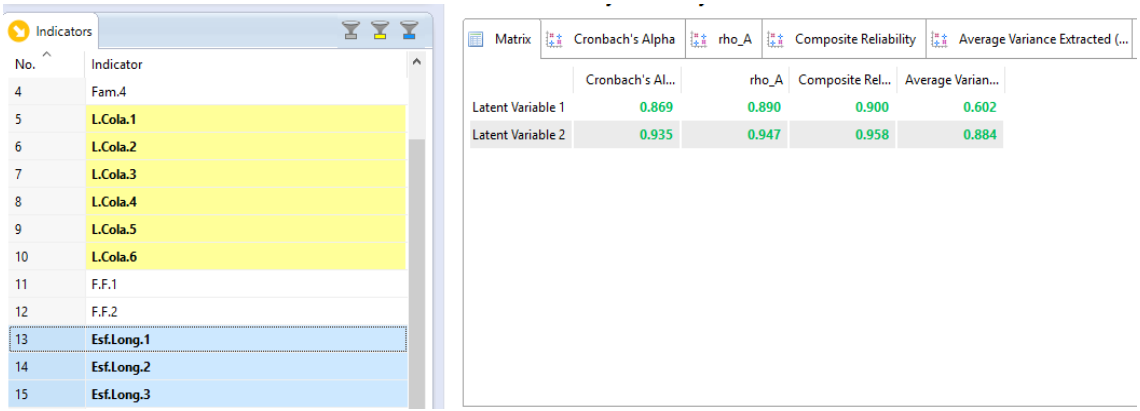
Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

Figura 85 - *Print* da validação da variável reflexiva esforço pela longevidade



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

Figura 86 - *Print* da validação da variável reflexiva longevidade dos colaboradores



Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

Anexo F- Listagem das empresas participantes no questionário, que permitiram a divulgação da sua participação

D'Origem Sociedade Agrícola e Com., Lda
Quinta de Tourais
Best Of Douro - Produção de Vinhos, Lda.
Costa Boal, Family Estates, Lda
Caves da Quinta do Pocinho unip. Lda
Quinta da Portela
Quinta d'Alfarella
Quinta dos Tapados
Quinta do Valado Soc. Agricola, Lda
Quinta do Estanho
Terras da Lua
Herdeiros Morgado
Casa Agricola Manuel Joaquim Caldeira, Lda
Luis Seabra Vinhos Lda
Sociedade Agrícola Vale Dom Vasco
Alta pontuação
Quinta Senhora da Graça
Brites Aguiar Lda
Vinoquel - Vinhos Oscar Quevedo, Lda.
Esmero
Douroansiaes, Unipessoal, Lda
Álvaro Martinho Lopes
Quinta De La Rosa
Maritavora Investimentos, Lda
Quinta dos Frades
Quinta do Bucheiro
Quinta da Fonte Nova
Quinta do Sagrado
Quinta da Galeira
Quinta da Costa
Sociedade Agrícola Quinta dos Baldios
Casa da Formiga
Manuel D. Poças Júnior- Vinhos, SA
Romarigo Vinhos
Quinta dos Vales
Sociedade Vinícola Terras de Valdigem, SA
Quinta da Pedraça
Quinta Nojal
Quinta de Paio Pires
Quinta da Granja

100 Hectares
Roupires
Malhadinhas
Quinta do Pinheiro
Quinta do Viso
Sociedade Agrícola Vale de Pombeiros
Alves de Sousa
Quinta da Matosa
Quinta das Brolhas
Vieira de Sousa
Timoteo's Vinhos
Sociedade Agrícola Quinta do Cilho
Quinta da Padrela Lda
Bago de Touriga Vinhos Lda
Folias de Baco
Quinta das Lagares
José Carlos Morais C. Cruz Lda
Sociedade Agrícola Quinta de Santa Eugénia, Lda.
Quinta da Estrela
Quinta de Paradela
Wine Drops Lda
Nogueiras Lda
Quinta das Poçadas
Quinta da Terrincha
Quinta do Crasto
Sociedade Agrícola Quinta da Rede

Anexo G – Transcrição das entrevistas

Entrevista 1 -Quinta Valdalagea

A primeira questão que lhe colocava era se me podia descrever o processo desde o tratamento da vinha até à produção, de um modo geral?

Começando então por novembro/dezembro esta é a altura da hibernação da vinha, onde se dá a migração das reservas da folha para planta, portanto a planta fica nua e dá-se o chamado pleno repouso vegetativo. é nessa altura que se procede às podas, que normalmente vão até à rebentação que vão até ao inicio de março, por aí dependendo um bocadinho de zona para zona e também tem a ver com a casta. Há castas que é interessante poda-las mais à frente no seu desenvolvimento, porque se elas perderem um pouco da seiva podem induzir mais rápido à fortificação. Depois existem as replantações que é colocar novas plantas, quando elas vão morrendo com a idade e outros problemas como seca, doenças, entre outros. Na mesma altura temos correções do solo e é tudo feito na altura do repouso vegetativo, porque um bloco de vinha raramente é todo igual. Principalmente quando tem curvas exteriores, essas zonas por norma são muito mais pobres, que as curvas interiores chamadas linhas de água. Depois quando existe algum problema de alguma doença que seja muito persistente podemos fazer algum tratamento na fase do inchar do gomo e é nessa altura que temos as enxertias e a reparação de embardamentos.

Chegamos à altura do renascer da planta durante o mês de março, o primeiro tratamento aqui na zona, claro que depende dos anos, mas de meio até ao final de abril, sempre tendo em atenção as condições atmosféricas, pois tudo influencia.

Fazemos também os tratamentos combinados anti míldio e anti oídio, depois a partir dai há que ter em atenção os intervalos de tolerância dos produtos, esse intervalo é quando a substancia do produto se encontra ativa, claro que as condições se as condições atmosféricas forem muito adversas o intervalo de aplicação tem de ser reduzido, tudo muito variável. Essa cadencia de tratamentos mais espaçada ou menos espaçada depende da opinião dos tratadores e vai ali até meio de junho, depois todos os anos temos um tratamento em agosto que é uma anti traça. Este tratamento não é feito em todas as castas é só em algumas castas, que sejam mais suscetíveis à praga. Há três gerações de traça,

normalmente como não temos grandes ataques de traça só acabamos por tratar à 3 geração que é aquela que nos dá mais prejuízos, como por exemplo provocar acidez. No fundo em tratamentos tirando um caso ou outro especifico é isto.

No inicio do abrolhamento temos a aplicação das mondas químicas, em maio mobilizamos o solo, não somos muito a favor do coberto vegetal. Se o ano for chuvoso poderemos mais tarde fazer outra mobilização para eliminar infestastes mais complicados. Depois do crescimento em si da vinha temos que proceder à orientação da vegetação, porque para além se necessitarmos de passar com as máquinas, mas também para haver um arejamento da planta em si. Porque as doenças estão intimamente ligadas com a falta de arejamento e concentração de humidade. A orientação da vegetação no nosso caso ainda é manual, já temos arames duplos, mas ainda é manual. Posteriormente no final de maio passamos a primeira desponta mecânica, essa desposta dependendo se o ano é muito húmido ou não, pode existir parcelas que tenham duas ou até três, com o objetivo de obter um bom arejamento da vinha.

Chegamos à altura das vindimas, dependendo para que fim se destina o vinho e dependendo do vinho que queremos fazer. A partir do meio de agosto começamos a fazer controlo de maturação, que são colheitas de bagos que vamos fazer e vamos ver como é que as uvas vão evoluir, sendo feito semanalmente, para determinarmos a altura da vindima.

Tem todos os processos da vinha mecanizados?

Apesar de sermos uma empresa que tem produção própria a partir de 2012, nós vendemos uvas para uma marca conceituada de vinho do Porto, vendemos uvas para vários produtores engarrafadores e também disponibilizamos essa informação da produção para os nossos clientes, bem como os nossos dados não só daquele ano, mas também dos anos anteriores de determinada parcela.

Quando determinada a data da vindima, primeiro faz-se os brancos, depois os tintos, posteriormente dependendo do tipo de vinho que queremos obter fazemos essa gestão.

Aqui no Douro a vindima é manual, ou semi-mecanizada, ou semi-manual, pois aqui no Douro não conseguimos de uma forma geral introduzir uma máquina vindimadora. Assim temos as pessoas a cortar uvas e mandar as uvas para caixas plásticas

e depois temos tratores que no nosso caso são tratores de arrastos, que tiram essas ditas caixas para as estradas principais. Nessas estradas principais, dependendo para onde forem as uvas, ou vão em caixas em carrinhas maiores, ou então em tinas de inox, depende do cliente, a colheita é sempre feita por nós.

Temos uma produção própria, que começou em 2012, o primeiro vinho foi um tinto e a partir dai fomos lançando outros vinhos. Eu sou uma pessoa que estou ligada á parte da viticultura e temos uma pessoa ligada à enologia, eu colaboro com ele e ele comigo, fazemos um trabalho em conjunto na vinha e por vezes na adega quando é necessário. Nós não temos adega, mas esse enólogo tem uma adega que nos presta serviço e os nossos vinhos, a nossa produção é armazenada lá, é lá vinificado e é feito todo o processo de fermentação, rotulagem e armazenamento de produto acabado, de lá vai diretamente para o mercado.

Para além de ter começado a marca própria em 2012, que mais pode contar acerca da história da empresa?

Esta empresa já faz parte desta família desde cerca de 1860, logo a seguir à filoxera, em que a família comprou isto e, entretanto, já passaram algumas gerações e a ultima geração desta família é uma geração mais inovadora e tem-se vindo a investir essencialmente na mecanização da vinha. Portanto no fundo rondamos aqui os 31 hectares de vinha, neste momento só meio hectare que temos é de vinha tradicional, uma vinha centenária que simplesmente deixamos para memória futura. No fundo até para as pessoas saberem como eram as vinhas do Douro antigamente, em socalcos com cepas muito antigas.

Temos vindo a apostar na mecanização, primeiro foi na orientação da vinha em si, depois nas máquinas, recentemente introduzimos as podas com tesouras elétricas, apesar de já termos há muito tempo a poda mecanizada e pré podas. Estamos a lançar algumas marcas, que não é nada fácil porque o mercado está um bocado saturado, o nosso país é muito pequeno e vemos pelo Douro existem muitas marcas e é muito difícil comercializar. Estamos a tentar entrar no Algarve, Lisboa, Ribatejo, estamos a pensar dar o salto lá para fora, para exportar.

Há quanto tempo está nesta posição de dirigir os destinos da quinta?

Eu costumo dizer que nasci debaixo de uma cepa. Eu desde que me conheço, eu conheço vinho. Os meus pais já tinham vinha, embora pequena. Depois fiz uma formação técnico agrícola, entretanto estagiei 2 anos, numa empresa prestigiada, que foi a Taylor's, passados 2 anos apos ganhar experiencia, no qual passei por todo o setor da produção, desde a vinha à adega, ao laboratório, acompanhei todo esse processo. Depois fui para outra empresa durante 7 anos passei por todo o processo de novo, desde a mecanização da vinha até à construção de uma adega, lançamento de uma marca de vinho até a colocar no mercado.

Depois vim para esta empresa onde já conto com 18 anos aqui nesta empresa.

De que forma a relação familiar é importante para a empresa?

Sim, sem dúvida, eu posso-lhe dizer que entre mim e a entidade patronal existe uma ótima relação, sempre existiu não digo que familiar, mas muito próxima e isso é muito importante. Dá-nos outra forma de estar no trabalho, dá-nos outro incentivo. Claro que toda a gente gosta de ver o seu trabalho reconhecido, nomeadamente este ano foi um ano muito complicado a nível de doenças criptogâmicas. Houve grandes ataques de míldio aqui na região do Douro, que levou a grandes quebras, em algumas quintas de 80 a 90%, outras menos felizmente. Mas o que lhe posso dizer é que aqui não tivemos quebra nenhuma. Tivemos uma ótima produção, penso que a qualidade vai estar ao nível de 2015 e claro que gostei de ouvir do meu patrão, esse reconhecimento e esse obrigado pela minha dedicação e pelo meu empenho e sem dúvida que isso é muito importante. Eu acabo por trabalhar nesta empresa e geri-la como se fosse meu. Já são um par de anos e, portanto, tenho alguma autonomia também e acabo por gerir como se fosse meu, até um bocado melhor. Porque se fosse meu até facilitava em alguns aspetos.

O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido?

Na inovação temos 2 objetivos, o primeiro é obter o melhor produto possível e instalarmo-nos pela qualidade e pela diferença. Depois a inovação a nível de mecanização

essencialmente poupar nos custos, porque os custos no Douro não se comparam aos custos no Alentejo, isto tem muito mão de obra. Assim como no Douro os custos não são todos iguais, os custos do baixo corgo por exemplo não são comparáveis com os custos do cima corgo, assim como as produções em certos casos não são iguais. Os custos hectare também são diferentes.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa e anteriormente? (caso tenha essa informação)

Os maiores desafios passam por comercializar o que produzimos e tentar encontrar os melhores preços. Não nos preocupamos em encontrar clientes porque os clientes procuram-nos a nós, isto significa que já temos algum nome no mercado, a nossa qualidade já é reconhecida a nível da uva, porque estamos num bom local, temos uma boa exposição, uma boa altitude, temos boas castas e conseguimos produzir boas uvas e boas uvas dão bom vinho, se tratado corretamente, e por esse motivo já somos reconhecidos e não nos preocupamos com a procura de clientes. Eles vêm nos bater à porta, o desafio passa mesmo por procurar os melhores preços, baixar os custos ao máximo e tentar aumentar os lucros. Depois existe um grande desafio de afastar a vinha das doenças.

Existiram conflitos entre gerações, ou acabou por ser harmoniosa a gestão da empresa?

Isto desde 89 foi esta geração que está à frente da empresa, que tomou conta e não há duvida que esta geração é inovadora. A geração transata era simplesmente conservadora, limitava-se a manter a quinta e não evoluía nesse sentido, houve algumas plantações novas, mas não se evoluía muito, mas esta geração, sim já aposta muito, desde 89 para cá preocupou-se com isso. Mas esta geração agora, já vai apostar no enoturismo estamos a elaborar um projeto, em que já foi submetido para aprovação. Vamos fazer aqui umas suites, em que já temos aqui a funcionar durante o verão, uma sala de provas, onde já se recebe pessoas de várias nacionalidades. Ainda não temos uma grande divulgação, ainda estamos numa fase experimental, enquanto não terminamos as obras. Temos tido turistas que vem aqui parar de paraquedas através do anúncio na entrada, já o site já está preparado, mas ainda não está publicado. Queremos primeiro avançar com

esta parte das obras e quando isto já estiver a funcionar, aí arrancar com todo o conjunto em força. Entretanto vamos adquirindo alguma experiencia e vamos vendo o que é melhor e pronto é neste caminho que queremos fazer daqui para a frente. Porque achamos que o Douro tem enormes potencialidades a nível turístico, mas tem que estar as duas coisas interligadas visto que temos o privilegio de estar aqui numa zona com paisagens magnificas. Também temos bons acessos estamos ao lado do nó da autoestrada, a 500 metros, estamos a 7/8 km de Lamego, estamos a 4 km da Régua e estamos a 25/30 km de Vila Real, temos o Rio Douro ao pé. Os nossos terrenos inclusive vão mesmo até ao Rio Douro, levando a um conjunto de situações que nos dizem que este projeto tem pernas para andar e vai ser um enorme sucesso.

Quanto as decisões têm existido conflito?

Normalmente eu e a administração estamos sempre em contacto, falamos várias vezes por semana, trocamos e-mails e quando há alguma duvida que surge, estamos sempre ao telefone seja a que hora for. Portanto estamos sempre em contacto, os mails circulam por todos, com conhecimento de toda a gente e não há qualquer problema nesse sentido.

Os colaboradores que tem consigo já se encontram há muito tempo neste projeto?

Sim, eu posso dizer que sou a segunda pessoa mais nova dos colaboradores. Somos 4 pessoas permanentes, em que eu sou o responsável e tenho 2 pessoas que já cá trabalham há muitos anos. O operador de máquinas trabalhava comigo já noutra empresa e eu trouxe-o para aqui, que só tem menos que um ano a trabalhar que eu, nesta empresa. Foi uma pessoa que trabalhava comigo noutra empresa na área da mecanização e é um excelente operador de maquinas, o que é muito importante, porque as máquinas acarretam muito custo e as manutenções tem de ser feitas a tempo e horas.

Seguem inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação em que vertentes?

Nós somos de mente aberta. Por vezes somos convidados para ir a alguns simpósios de empresas de agroquímica e visitamos explorações agrícolas de outras

pessoas. Sem duvida quando vemos uma ideia inovadora e que nós achamos que é viável implantamos e para além disso criamos inovação também.

Eu posso dizer que nós temos aqui uma inovação criada por nós, que é um sistema de transporte de caixas de uvas, na vindima em que nós adaptamos a máquina de arrastos. A máquina carrega caixas de uvas atrás na caixa de carga e carrega também em cima do motor, com uma armação metálica que nos permite levar numa só passagem 700 ou 800 kg, às vezes até mais. Nós como temos patamares na ordem dos 300 metros, que são poucos, mas existem, danos uma grande vantagem, evitando mais deslocações da máquina. Depois temos uma outra inovação, com coisas mais pequenas como por exemplo tratar na questão dos patamares num bardo, que também são sempre mais complicados. Normalmente só se trata de um lado, mas colocamos um sistema a tratar dos dois lados, sendo esta inovação que também ainda não vimos em mais lado nenhum.

No fundo tudo o que vimos que é inovação e que nos de vantagem para trabalhar, nos estamos adaptamos e estamos sempre abertos a criticas e a novas inovações.

Considera, portanto, que existe uma grande aposta em inovação?

Sim, diria que sim. Muitas vezes o que nos trava um bocadinho ainda mais a inovação é a parte financeira. Por vezes nós queríamos inovar mais, mas a parte financeira é um bocado condicionante nessa área.

Existem incentivos para a inovação neste setor?

Bons, bons não existem. Existem alguns programas para a mecanização, existem alguns apoios para a aquisição de alfaias, de tratores, há apoios na restruturação das vinhas, mas não são o desejável. O desejável é que os apoios fossem maiores.

Acredita que existem condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Sim, costuma-se dizer que a união faz a força. Nós aqui durienses, principalmente na zona do baixo corgo ainda temos muito minifúndio e as pessoas estão pouco abertas ao associativismo, cada um tem a sua parte. Cada pessoa com 1 hectare, quer ter o seu trator, quer ter as alfaias todas e isto não comporta. As pessoas deviam ser mais associadas de maneira a haver uma estrutura que fosse uma cooperativa prestadora de serviços. Devia

haver um emparcelamento, tendo as pessoas uma mente mais aberta, permitindo essa organização ter maquinas que trabalhem essas áreas das pessoas, todas em conjunto, quando falamos de pequenas áreas. Assim não seria cada um a tratar por si, porque não é rentável ter todas as alfaias para fazer 2 ou 3 hectares e muitas vezes há um investimento por parte do estado no financiamento de alfaias e máquinas em geral, para áreas no fundo que não se justifica. Por vezes há áreas maiores, que necessitavam de outras máquinas, de outros apoios e não conseguem.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Na minha opinião no setor aqui, acho que a única saída é o enoturismo. O que vai dar o grande empurrão na região é o enoturismo, não acredito noutra forma, sendo para mim a única forma de inovar e de obter a receita, para que nos possa abrir mais os horizontes, para que possamos inovar cada vez mais. Pois muitas vezes ao abrir a região para essas pessoas, estamos a colher informação. Eu já recebi aqui pessoas, que tem vinhas na Califórnia, que tem vinhas na Austrália e nós trocamos impressões. Recentemente tive aqui um grupo de 4 pessoas, em que uma das pessoas tem vinhas na Suíça, junto a Itália e estivemos a conversar sobre como se faz lá a vinha, como se faz lá o vinho, isto é tudo troca de experiencias que nos ajudam a inovar. Porque quem pensar que sabe tudo está totalmente enganado, nós temos que estar sempre a aprender uns com os outros. Seja uma grande aprendizagem ou uma pequena aprendizagem, mas no fundo isto tudo faz com que tenhamos uma visão mais alargada das coisas e só por si só faça-nos inovar. Claro que por vezes precisamos de formações, não só a nível de agroquímicos, mas a nível de linguagem, formação de inglês, de francês e de espanhol. Ou seja, precisamos de estar alinhados para que consigamos receber as pessoas e consigamos manter o dialogo transmitindo aquilo que pretendemos. Por norma aquelas pessoas que já tivemos aqui procuram o tradicional, senão acabavam por ir para o SPA, ou algo do género. Eles querem é ver o tradicional, como se fazia antigamente e nesse sentido, na questão virada para o turismo estamos a manter esse traço.

Assim vamos tentar mecanizar sim, as vinhas e outros processos, mas na questão do turismo vamos manter o traço antigo, do costume que achamos muito importante. Aliando a tradição com a inovação.

Entrevista 2 – Timoteos Vinhos

Há quanto tempo está ligado a este setor?

Já me encontro ligado diretamente a esta área desde os meus 18 anos, neste momento encontro-me com 32 anos, portanto estou ligado à volta de 14 a 15 anos. Tudo começou através da família e mais tarde posicionei-me sozinho há cerca de 5 anos. As dificuldades tem sido algumas principalmente por causa da economia, mas de qualquer maneira tem se lutado.

A sua formação é fundamental no papel que desempenha?

A nível escolar completei o 12º ano e o curso maior que tenho é a escola da vida.

A relação familiar é muito importante na gestão da empresa?

Sim, claro a relação é muito importante, mas acaba por haver partes porque há situação que a família não entende porque se toma certa, ou determinada decisão. Mas como se costuma dizer cada macaco no seu galho.

Como é feito todo o processo geral desde o tratamento da vinha até à produção?

Tal como já referi eu sou produtor vitivinícola e ando na vinha muitos dias por ano. Eu próprio aplico os produtos fitofármacos que a vinha necessita, também sou eu que ando com o trator a fazer os vários trabalhos que são necessários. Claro que não faço tudo, até porque tenho pessoal que me ajuda, mas o importante é ter sempre alguém que realmente perceba do assunto.

Nós normalmente entre dezembro e janeiro fazemos as podas, para fazer a renovação da cepa. Entre fevereiro e março, até porque depois começa a vir o calor, aplicamos os herbicidas, para matar as ervas daninhas.

Já utiliza materiais como tesouras elétricas na poda, por exemplo?

Não, não utilizo, no entanto já submeti uma candidatura para adquirir vários equipamentos, só que só posso acompanhar as inovações quando tenho disponibilidade financeira. Mas sim já tenho candidaturas para colocar uma poda elétrica e outros equipamentos, no entanto sempre pouco a pouco. Quando as candidaturas não são

possíveis vai-se introduzindo as inovações aos poucos do nosso bolso, e às vezes até é preferível por não estarmos sujeitos a determinadas restrições que nem sempre são necessárias.

Voltando um pouco atrás depois das aplicações dos herbicidas, espera-se pela rebentação, fazendo-se o processo normal de condução da videira. Quando a videira está um bocado adiantada começa-se a fazer a aplicação dos produtos fitofármacos.

Depois caso a caso, se chove mais tem de se aplicar mais vezes e menos num curto espaço de tempo. Mas por exemplo o intervalo de segurança costuma ser 12 dias, se chove muito passados 8 dias volta-se a aplicar, quer dizer tem de se arranjar um equilíbrio para que nem se gaste demasiado, só se gaste o que é necessário. Há quintas que aplicam 15 vezes o sulfato enquanto noutras só se aplicam 6 ou 7, deve existir um ponto de equilíbrio ajustado ao clima.

Ou seja, é preciso ir acompanhando o desenvolvimento da videira, da produção, algum tempo antes da vindima faz-se o controle da maturação, fazendo as análises que são necessárias e assim marca-se a vindima.

No que diz respeito a tipo de vinho que produz qual é que é a sua maior aposta?

Produzo essencialmente vinho de mesa, tinto, branco e rosé.

Tenho corrido bem o negócio até agora?

Não tem sido fácil, porque se atravessa um período difícil na exportação. O mercado de Angola está um bocado complicado e nós estávamos a começar em força nesse mercado e esta crise do petróleo foi bombástica e abalou um bocadinho a estrutura, que é pequena. Mas vai-se tentando equilibrar as coisas.

Angola é o seu principal mercado de exportação?

Angola e Brasil

O que é que a sua empresa tem feito em termos de inovação? Acredita que é inovadora? Em que sentido?

Ao longo dos anos as pessoas vão adotando as novas práticas, bem como as novas tecnologias, no fundo um pouco de tudo. Por exemplo antigamente aplicava-se o sulfato com um trator sem cabine, mas hoje em dia já se aplica com um trator com cabine. Ou seja, as pessoas já não andam expostas aos produtos, estão protegidas.

Portanto vai existindo uma adaptação das pessoas às inovações existentes.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

Certamente aumentou a produtividade e reduziu os custos.

Quais foram as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa? E anteriormente, caso tenha essa informação?

A maior dificuldade é o facto de não funcionar em condições o apoio do estado à agricultura, a nível de projetos, de candidaturas e apoios financeiros ao pequeno e médio agricultor. Realmente fala-se muito, mas quando chega a hora de assinar papéis nunca se concretiza, portanto não é como se pensa. A agricultura precisa de mais apoios, mas com critério analisando caso a caso. Por exemplo, em Espanha isto não acontece tenho conhecimentos lá e é totalmente diferente.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em alterações na empresa?

Teve o seu impacto, mas foi algo perfeitamente normal, como era de esperar.

Tem encontrado grandes barreiras com a introdução de inovações na empresa?

As pessoas ultimamente já se vão profissionalizando, ou seja, já vão acompanhando as coisas. Se é preciso tirar o curso de aplicadores eles tiram, se é preciso tirar o curso de produção biológica eles tiram.

No entanto nem sempre é fácil, ao estarem habituadas ao sistema antigo é um bocado complicado por vezes. Porque a maior parte das pessoas que trabalha na

agricultura não são jovens de 20 ou 30 anos, mas de 50 e muitos para cima e por isso é difícil muitas vezes faze-los perceber que é preciso utilizar outros métodos. Muitas vezes é complicado até quando aparece alguma fiscalização e as pessoas não utilizam os devidos equipamentos.

Houve algum problema quando se efetivou a sucessão na gestão da empresa?

Correu bem, naturalmente acontecem sempre atritos dentro da família, mas nada de mais.

Encontrou muitos obstáculos por a empresa ser de carater familiar?

De maneira nenhuma.

Existe muito conflito na tomada de decisões de grande importância com outros elementos da família?

Não tem existido grandes dificuldades.

Os colaboradores que tem consigo já se encontram há muito tempo neste projeto?

Alguns continuam, uns vão e outros vem, o pessoal não é sempre o mesmo todos os dias. Há 2 ou 3 pessoas mais ligadas diretamente. Um ano vem uma série de pessoas no ano a seguir já é diferente, no entanto são sempre pessoas minimamente formadas para o assunto em questão.

Dentro dos benefícios que as inovações possam tem proporcionado para a empresa, quais é que destaca?

A nível da vinha tem se avançado muito, antigamente gastava-se no tratamento 1000 litros de água, atualmente gasta-se 400 litros. Antes gastava-se 4 ou 5 kg de determinado produto e agora gasta-se metade, tudo devido às novas tecnologias, às novas aplicações que existem, ou seja, há toda uma logica por atras desta situação que trouxe um grande beneficio sem dúvida. Principalmente a nível de equipamentos, como tratores, as novas tecnologias, entre outros foi tudo a favor.

Por norma costuma seguir as inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação, em diversas vertentes?

Eu aposto em inovações quando tenho carteira para as seguir não vou atras do que os outros fazem. Só se pode gastar o que se tem, mas acaba por haver transmissão de conhecimento entre produtores, para uma melhor produção.

Tem feito um grande investimento em inovação e em investigação e desenvolvimento?

Quando é necessário faço. Vamos nos adaptando ano após ano, até porque os anos não são todos iguais, pois quem está dependente do clima é mesmo assim.

Existem incentivos para a inovação neste setor?

Existem alguns, não existem da maneira que deviam até porque são dinheiros dos fundos comunitários. Em vez de ser 20% a fundo perdido deviam ser a 40 ou 50%, ou até impor outros limites. Cada caso é diferente e devia-se ter mais atenção a isso. Por vezes as pessoas até querem adquirir determinado equipamento, mas por ser caro não o fazem.

Acredita que existe condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Acredito, mas a questão passa por realmente existir um esforço da parte de todos. Tem passado muito por cada um por si e não há uma junção para que isso aconteça. Fala-se muito das cooperativas e do sistema cooperativo, mas não funciona.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor? E para si quais são as perspetivas futuras do setor?

A inovação não é critica, por vezes as pessoas é que acham que a inovação é critica, ou não entendem porque é que aquilo existe, ou porque se inovou, ou porque é que se faz diferente, principalmente na agricultura. A agricultura quando tem meia dúzia de hectares, ou quando é um quintal são coisas pequenas não há muito que inovar. Agora nas propriedades maiores vão inovando.

Agora a perspetiva futura é muito relativa, eu posso dizer que hoje estamos bem e amanha estamos mal, tudo atravessa o seu ciclo. O ano passado tive uma boa produção,

este ano tive menos 60% é muito relativo é tudo dependente do fator clima. Ano após ano é que vemos em que sentido evolui, pois, a economia está conforme está, fala-se em muita coisa, fala-se em ajudar as empresas. Mas quando chega a hora da verdade não se vê nada, quem está bem fica cada vez melhor, quem está equilibrado ou passa para cima ou desce é muito complicado.

Acredita que o Douro pode crescer devido aos vinhos em mais alguma área?

O Douro cresce dia após dia, mas é como digo a maior parte das pessoas que trabalham o Douro são os pequenos agricultores, não são os grandes agricultores eles não estão interessados acrescentando ao facto de que as cooperativas não funcionam e deviam funcionar. Os meus pais eram associados da cooperativa quando ela funcionava bem, quando deixou de funcionar tiveram que se virar para produção própria, algo que não faziam antes. Eles não produziam vinho, sempre produziam as uvas para as vender e quando o setor cooperativo deixou de funcionar, tal como muitas pessoas tiveram se tomar outro caminho. Quem conseguiu hoje em dia produz, quem não conseguiu ainda continua nas cooperativas. Eu acredito que parte das cooperativas que existem no Douro não funcionam bem, eu só conheço uma ou duas que funcionam bem, o resto está arruinado.

Disse que os seus pais produziam para a cooperativa, há quanto tempo têm a marca própria, e quantos hectares de produção dispõe, neste momento?

Mais ou menos desde 2004, 2005, por aí. Neste momento lidamos com uma área de 20 hectares.

Entrevista 3- Quinta Seara d' Ordens

Pode-me falar um pouco do seu projeto e como tem vindo a evoluir a empresa ao longo do tempo?

Naturalmente, isto já vem de família, o nosso pai fez o desafio aos três filhos na década de 80, para dar seguimento ao projeto por ele iniciado e pelos nossos antepassados. Em 1988 fundamos a sociedade agrícola Quinta Seara D' Ordens, na qual somos três irmãos e fomos dando sequencia a alguma inovação que foi dada por ele a nível da reconversão e mecanização das vinhas. Isto sempre com o intuito de podermos rentabilizar as uvas, vinificando e lançando a marca própria no mercado, que veio a

acontecer em 1992. A nível do Douro não somos assim tão novatos, porque fomos uma das empresas que iniciou este processo de lançamento de vinhos Douro DOC, que até então o Douro era conhecido por vinhos do Porto.

Assim alem de valorizarmos a nossa empresa, conseguirmos dar um know-how aos vinhos do Douro, que até então eram pouco valorizados.

Pode descrever o processo desde o tratamento da vinha até à produção?

Se não tivermos boa matéria prima, não conseguimos ter bons produtos, neste caso o vinho. Então tudo começa na parte agrícola desde a plantação da vinha, à escolha da melhor casta de acordo com o terreno, jogando vários fatores desde a localização, inclinação do terreno, exposição solar, entre outros.

Posteriormente todo o processo é anual, após uma vindima todo o processo está de novo por fazer. Começa-se pela poda, seguindo-se por tratamentos quando necessário, para que a uva se desenvolva sem quaisquer problemas. Até porque há várias doenças, que atacam a vinha, como o oídio e o míldio e temos de as combater, principalmente em anos mais complicados.

Deste modo é necessário ter toda essa manutenção, até porque hoje aqui no Douro, no baixo corgo ainda é feito de um modo natural, não temos regas, mas com uma assistência continua, para que o cacho se desenvolva da melhor maneira e também necessário ter alguma cadencia, visto que ao contrário de muitas regiões é necessário adubar muito, para que o produzido seja de qualidade.

A partir dai tendo boa matéria-prima e ao conseguirmos um ano agrícola de grande qualidade, partimos para a vinificação. Na vinificação é necessário ter outros cuidados, cada vez mais é preciso bastantes conhecimentos a nível de enologia, mas também de tratamento e manutenção da uva, desde a colheita até à adega. Ter cuidado com a seleção, sem pobres, sem secos, portanto em bom estado os cachos. Essa seleção já é feita na vindima e depois complementada com a seleção no tapete rolante à entrada da adega.

Claro que depois temos todos os cuidados da vinificação, o vinho branco é de uma maneira, o vinho tinto é de outra, mas sempre com um circuito fechado e com o maior cuidado possível, até por causa das pré-oxidações, entre outros.

De acordo com os nossos objetivos e de acordo com o que queremos fazer, também variamos perante aquilo que queremos oferecer ao mercado, lançando vinhos variados, de uma só casta, de várias castas, vinhos de categoria média, vinhos topo de gama, requerendo tudo isto uma seleção bem criteriosa.

De forma geral tendo uma boa matéria-prima, sabendo posteriormente trata-la geralmente temos um bom produto final, de qualidade, sempre de acordo com as caraterísticas da zona, porque o Douro tem vários microclimas. Cada casta tem um comportamento diferente, mesmo na nossa quinta, que tem 60 hectares, cada casta tem comportamentos completamente diferentes e até podem estar próximas em termos de distancia, mas tem características diferentes.

Já falou um pouco da empresa e na década de 80 iniciou com os seus irmãos o projeto. É desde essa altura que se encontra nesta posição na empresa?

Como disse isto já veio de família, desde 1792 que pertence sempre à mesma família, embora dividido por vários familiares. Entretanto o nosso pai comprou a parte dos irmãos, de um tio, entre outros e conseguiu ficar com a quinta toda só para ele. Posteriormente, com o desafio que nos fez, pertence agora aos três filhos, que enveredaram por este projeto, portanto desde 88.

De que forma a sua formação é importante no papel que tem cá dentro?

A formação é sempre importante, embora estamos numa atividade que é prática, se calhar tem uma percentagem superior à teoria, digamos assim. Nós só temos cursos técnicos, quer eu, quer os meus irmãos, ou seja, não temos cursos superiores, na altura não pela falta de possibilidades, mas porque decidimos seguir o desafio que o nosso pai nos propôs. Como era o arranque, descuramos na formação que eventualmente poderíamos ter tido, mas com o nosso conhecimento em termos práticos, com os anos a passar a desenvolver atividade, com um enólogo consultor que temos na própria firma, conseguimos ter uma formação na empresa bastante sólida. Claro que se tirássemos um curso superior de enologia, ou viticultura há sempre situações que se poderia traduzir numa mais valia. Mas toda a prática e todo o conhecimento, que fomos adquirindo ao longo dos anos e a capacidade inovadora, que vamos tendo, de estarmos atualizados, de sempre procurar mais e melhor também nos ajuda a desenvolver e melhorar.

Alias quando o meu pai iniciou a mecanização da vinha, finais da década de 60, inicio da década de 70, praticamente não existiam vinhas mecanizadas no Douro e ele foi um dos pioneiros, que passou a ter vinhas com 2 metros de largura e um metro entre videiras e chamavam-no louco porque podia plantar o dobro.

Naturalmente ele era um visionário e estava já a apostar na qualidade na altura, sendo muito inovador nesse aspeto, transmitiu-nos esses conhecimentos a nos e foi o que nós fomos fazendo ao longo dos tempos. Por exemplo, o Douro tem carência a nível de quantidade, mas ainda bem que assim é, compensa com a qualidade, mesmo em anos mais produtivos é capaz de produzir um terço do Alentejo, ou uma quarta parte do Minho. Mas mesmo assim em anos de maior produção, na altura do pintor retira-se alguns cachos para que os cachos que ficam sejam de maior qualidade, portanto o Douro não é uma região de quantidade, mas sempre a primar pela qualidade.

De que forma a relação familiar é importante, para empresa?

Certamente que é importantíssima, quando começamos este projeto, varias pessoas nos disseram que ia ser muito difícil, que talvez não conseguíssemos levar avante, visto que as sociedades já são difíceis, no interior ainda mais e três irmãos tudo se complicava. Felizmente, o entendimento, a flexibilidade, o saber nos ouvir uns aos outros levou-nos a que sempre conseguíssemos desenvolver o nosso projeto, começamos em 1988 e agora em 2017 cá estamos a dar continuidade. Nunca vi como um entrave, com certeza nem tudo é perfeito, mas temos dado continuidade. E o interessante é que mostramos abertura, já aconteceu ir para reuniões a pensar que a minha ideia era a melhor e durante essas reuniões apercebo me que existem soluções melhores, pensando juntamente com os meus irmãos.

Encontra muitos obstáculos por a empresa ser de caráter familiar?

Nem por isso. Agora estamos numa fase que não chamaria de obstáculos, mas sim decisões que temos de tomar. Já estamos cá há alguns anos, já estamos na casa dos 50 anos e começamos a pensar no futuro da empresa, que continua a crescer bastante bem e com certeza que mais tarde, ou mais cedo temos de entregar o testemunho. Nós gostaríamos que esta empresa, que sempre foi familiar, continuasse esse perfil e para isso os nossos filhos poderão dar seguimento a isto. Naturalmente não podemos impingir, mas

vamos dando algumas dicas no sentido de manter a empresa na família, agora somos três irmãos, quando a sucessão ocorrer passa a ser uma serie de primos, são 8 primos. Aqui tal como nos foi dito, que três irmãos se entenderem seria muito difícil, então 8 primos não sabemos até que ponto se vão entender ou não, mas talvez cada um seguirá outras atividades.

O principal obstáculo será esta fase de decisão, em que eles estão a acabar a sua formação e se se decidem a integrar a empresa ou não, pois isto tem muito por onde evoluir e até poderia dar para que as 8 pessoas integrassem este projeto. Por exemplo a parte turística, que neste momento fazemos visitas e provas de vinhos, portanto o enoturismo e aqui na quinta com casas já reconstruídas que temos, podemos apostar no turismo de habitação. Também já temos a estrutura montada, apesar de ainda precisar de trabalho, de 10 suites aqui na quinta e só aí seriam precisas mais duas ou três pessoas para esse trabalho, que se transformaria numa enorme mais valia para a firma, acredito eu, pois com uma marca já firmada no mercado, poder-se-ia se tornar numa nova fonte de rendimento e divulgação dos próprios produtos da quinta.

Até porque como se sabe, o Douro em termos turísticos está a crescer a olhos vistos, está a nascer para o turismo e acredito num futuro brilhante a esse nível se for aproveitado.

Os colaboradores que tem consigo já se encontram há muito tempo neste projeto?

Sim, temos colaboradores que se encontram connosco desde o nosso inicio, alias temos dois trabalhadores desde o inicio, outros a trabalhar há 15, 16, 18 anos. Portanto conseguimos realmente, que as pessoas se fixem e gostem de trabalhar connosco. Não sei se as pessoas valorizam muito, ou não, mas desde o inicio lhe demos as regalias todas, como se sabe neste setor, as pessoas muitas vezes nem descontavam, nem tinham subsidio de férias, entre outros. Nós, desde o inicio decidimos que, a firma devia contemplar tudo isso para os trabalhadores e até hoje sempre se sentiram bem e também o esforço do trabalho penso que também contribui, visto que já temos a vinha totalmente mecanizada há muito tempo, desde o inicio da nossa sociedade e era uma grande diferença para outras quintas na altura. É certo que neste setor as pessoas têm pouca formação, mas

conseguimos filtrar os colaboradores, ficando com os melhores e atingimos uma estrutura sólida, desde há muitos anos.

Quantos colaboradores têm neste momento a trabalhar consigo?

Falando dos efetivos, somos à volta das 15 a 18 pessoas. Depois como esta agricultura é um pouco sazonal, recorremos aos chamados empreiteiros agrícolas, por exemplo, quando há uma poda, quando há uma vindima, entre outros, porque não seria sustentável ter mais do que 15 a 18 pessoas.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado, desde que assumiu o controle da empresa conjuntamente com os seus irmãos e anteriormente, caso tenha essa informação?

Logo para começar a mecanização não foi fácil, estamos a falar na altura do meu pai em que tudo o que fez foi sem incentivos, não existiam os programas que há agora da União Europeia.

Nós quando começamos tivemos logo uma dificuldade, porque na altura o governo incentivava o associativismo e ao mesmo tempo cortava, ou seja, nós formamos a sociedade agrícola Quinta Seara D'Ordens, apostamos num projeto e tivemos um plafom, no entanto se o fizéssemos individualmente teríamos três plafons, o que penalizou logo à partida.

Na altura dessa mecanização tivemos perda total de beneficio, neste caso a autorização para a produção do vinho do Porto durante três anos e claro a quebra total de produção, o que foi muito difícil. Neste momento quando fazemos renovações de vinhas é tudo muito mais facilitado, pois não há perda de beneficio e há uma ajuda no investimento.

Portanto tivemos bastante dificuldade aquando da mecanização, mas depois de estarmos com os investimentos realizados e a produzir para uma adega cooperativa que era o que fazíamos antes de lançarmos a nossa marca. E claro a produção para entregar a uma marca exportadora de vinho do Porto, que esse encaixe financeiro também nos ajudava bastante, num Douro que os custos de produção são elevadíssimos, se não fosse o vinho do Porto nada disto era possível.

A nossa decisão na altura, enquanto sociedade foi terminar a mecanização, mas ao mesmo tempo rentabilizar a nossa produção e com a adega cooperativa a pagar tarde e mal, em 1992 lançamos a nossa marca com o nome da própria quinta. Este foi outro desafio que não foi fácil, pois ninguém sabia quem era a Quinta Seara D' Ordens, o que era o vinho produzido por nós, mas felizmente conseguimos logo nos impor no mercado, principalmente através do nosso branco. Logo no inicio foi considerado dos melhores brancos do país, foi considerado o melhor do Douro e isso nesse tempo deu-nos alguma divulgação, mas estamos a falar de uma fase em que se bebia muito, no entanto sem qualidade. Assim nós e outros produtores, que se lançaram, andamos com a garrafa na mão, de restaurante, em restaurante a tentar divulgar e que incluíssem o nosso vinho na carta dos vinhos, ou de alguma forma o aconselhassem.

Por volta dessa altura é que surgiu o grande boom do Douro, em que o consumidor compreendeu que o vinho não era só o que se bebia até então, quase sempre a mesma coisa, sem grandes nuances. Falamos de brancos por vezes oxidados, com aromas frágeis, ou poucos aromas, ou mesmo isento de aromas e nós conseguimos lançar logo vinho frutados. Ou seja, isto não foi nada mais, nada menos, que potenciar o que a uva nos dava, através da seleção de uvas, seleção das castas, com uma vinificação muito cuidada e com refrigeração, na altura improvisada por nós. Criamos um depósito para o gelo na parte superior da cuba, onde existia um circuito de água, que passava pelo gelo e a água caia pela cuba de inox, mantendo uma fermentação, mais ou menos constante, que era o que pretendíamos para podermos potenciar o vinho.

Isto não foi nada fácil de lançar uma marca, mas em 4 ou 5 anos conseguimos que a marca se começasse a impor, em que não havia muitas no mercado, também não havia vinhos de qualidade, mas felizmente impusemo-nos no mercado nacional e depois lançamo-nos no mercado internacional.

Hoje em dia observamos totalmente o contrário, já existem muitos apoios para lançar marcas de vinhos, mas o mercado está completamente encharcado com marcas de vinhos, não só do Douro, mas de todo o país e mesmo de todo o mundo.

O que é que a empresa tem feito em termo de inovação? É inovadora? Em que sentido?

A inovação principal foi como disse a mecanização, e depois a inovação em termos tecnológicos e em termos de vinificação. Claro com alguma tecnologia à mistura, mas também algo que temos de saber orientar, não descarateriza a tipicidade do vinho do Douro, porque a inovação tecnológica e os produtos químicos estão ao nosso alcance e a descaraterização do vinho pode acontecer. Nós temos sempre muita atenção a isso, o de não descaracterizarmos o vinho, sempre com uma boa relação preço-qualidade. Por vezes os produtos podem não ir ao gosto do consumidor, até porque isto também vai por modas. Assim nos temos de ir de encontro ao que o consumidor nos pede sem descaracterizar o vinho do Douro, que é isso que nos sempre tentamos fazer.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

As inovações são sempre importantes. As inovações são sempre boas se trouxerem mais valias para a empresa, mas estamos a saber adequar ao setor, porque nem todas as inovações são bem-vindas se conseguirmos aproveitar o melhor de cada processo.

Tal como estava a referir antes, temos tecnologia, temos os produtos químicos, temos uma série de situações ao nosso alcance, mas por outro lado não devemos descaracterizar. Dando só um exemplo, para ficar a passo do que se passa, nós estagiamos vinho em casca de carvalho francês e também temos algum carvalho americano, pois são os que mais se adequam ao vinho do Douro. No entanto há quem meta aduelas e diga que estagiou em casca de carvalho francês e não estagiou, mas pior do que isso, há quem compre aparas de madeira, que nem se sabe a proveniência dessas aparas, colocam-nas dentro das cubas. No extremo de tudo isto são os aromas a madeira, há quem compre aromas a baunilha, entre outros, colocando dentro da cuba e refere que o vinho estagiou de determinada forma, mas na verdade não.

Desta forma temos a noção de como a inovação pode ser utilizada de diversas formas, tendo cada firma o poder de decisão no que diz respeito à forma como a utiliza.

As inovações trouxeram grandes benefícios para a empresa? Quais é que destaca?

Começando pela vinha diria que a mecanização foi fundamental, o trator, para remoção do terreno, a adubação que passou a ser feita mecanicamente. A possibilidade de se fazer a vindima mecanicamente, nós não a faríamos por ser muito agressiva, mas não deixa de ser uma possibilidade. Aqui a mecanização nunca se consegue a 100%, uma boa mecanização do Douro é no máximo 60%, mas esses 60% são uma grande mais valia. Estamos a falar de tecnologia, que nos reduz em muitos os custos.

Depois na vinificação, hoje já existem novas tecnologias, em que nos facilita esse processo, desde que se saiba aproveitar. A título de exemplo a estabilização dos vinhos, pode ser feita de uma forma natural, ou de uma maneira química. O nosso processo passa pela maquina de frio, entrando o vinho num circuito a uma temperatura normal, saindo a três graus negativos, sendo já um choque para o vinho, mas é a forma de o estabilizar, para não ter deposito, nem partículas. Este é um choque pelo frio, sem produtos químicos, mas existe a possibilidade de chegar lá usando produtos químicos, sendo mais rápido e com menos custos.

Depois claro todo o processo foi facilitado, lembro-me de estar a empilhar garrafa a garrafa manualmente, para o estágio de garrafa, que é aconselhável no Douro, hoje temos o empilhador e temos os contentores onde metemos as garrafas e conseguimos empilhar 600 garrafas de uma só vez. Dei este exemplo, mas existem muitos mais, que em larga escala contribuíram para a melhoria de todo o processo produtivo.

Seguem as inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação, em diversas vertentes?

Com certeza, que tudo que for uma mais valia para a firma. Em claro em conversa com outros produtores, através de diversos artigos e se for uma mais valia, com certeza que aproveitamos o que é feito nas outras quintas. Estamos de estar numa atualização permanente, hoje mais do que nunca em todos os setores, portanto devemos sempre estar atentos ao que se vai fazendo e adaptar à nossa firma.

Tem sido feito um grande investimento em inovação?

Sim, sempre. Por exemplo a nível agrícola, vamos nos sempre adaptando, a maquinaria vai proporcionar desenvolver um trabalho melhor, mais suave para o operador. Anteriormente era muito duro, as maquinas não tinham amortecedores, entre outras comodidades, ao contrário de hoje. Fomos sempre renovando as maquinas, de forma a conseguirmos melhores condições de trabalho.

Mais relacionado com a parte de vinificação, também fomos nos adaptando a novas tecnologias e acaba por ser um processo ininterrupto. O nosso projeto de turismo já deveria ter avançado, mas não avançou por o investimento constante, que vamos fazendo nas mais diversas áreas, porque vão surgindo coisas novas, tecnologias mais modernas e que nos ajudam cada vez mais a potenciar a uva.

Ainda há pouco falamos do mercado que tem a marca. Exportam? Para que mercados?

Sim. Neste momento estamos a exportar para cerca de 22 países, no entanto são nichos de mercado. Somos produtores engarrafadores e não temos grandes quantidades de vinho, tal como disse, rentabilizamos a marca Quinta Seara D'Ordens só com a nossa produção própria, 60 hectares. Temos outra marca Quinta do Carqueijal, são 15 hectares dos 60, e aqui sim, compramos algumas uvas perto, ou seja, a agricultores à nossa volta, porque está a crescer muito a marca Carqueijal, que é uma marca de entrada de gama.

Neste momento estamos com uma produção cerca de 350 mil garrafas, em vinhos Douro DOC, depois também temos vinhos do Porto. Em 1992 lançamos os vinhos Douro DOC e em 1996 lançamos os vinhos do Porto.

Qual é a maior aposta em termos de vinhos Douro DOC?

Nesta altura temos cerca de 80% tinto e 20% brancos, se bem que estamos a crescer muito nos brancos. Onde estamos com alguma dificuldade é mesmo na marca Carqueijal, no branco que está a crescer muito o consumo e do rosé, que não se falava há uns anos, acaba por ser cíclico.

Passamos por uma fase, em que se rentabilizava mais o branco, em detrimento do tinto, posteriormente houve uma fase onde toda a gente bebia tinto e houve quem arranca-se as videiras para alterar certas castas. Nós mantivemos o que tínhamos e temos cerca de

25% de vinha branca e o resto de tinta, mas estamos com dificuldades a nível de branco, por isso é que temos de comprar algumas uvas.

Com o volume de produção que temos, nunca podemos falar que estamos em 22 países, por se por exemplo virmos São Paulo, com um marketing bem feito, escoamos tudo para lá, portanto estamos na realidade em 22 nichos de mercado. São pequenos distribuidores que temos nesses países, que fazem uma determinada região, alguns tem exclusividade num país, mas fazem uma determinada região. Ou então são pequenos países onde só um fornecedor tem exclusividade, como é o caso do Luxemburgo. Agora nós também não estamos preocupados, se fazem o país todo ou não, queremos é que esse parceiro faça uma boa divulgação do nosso vinho. Termos a nossa marca dispersa num país como os EUA, ou o Brasil, não temos quantidade para que os clientes se fidelizem à marca, mas se o nicho for bem feito, aí sim temos clientes fieis à marca, porque constantemente o vinho está lá presente.

Existem bons incentivos para a inovação neste setor?

Bons não, para já tenho de destacar que é tudo muito burocrático. Acho que com toda a tecnologia de hoje não deveria ser tão exaustivo esse processo. Falando da parte administrativa, temos 3 funcionários permanentes, em cerca de 15 pessoas efetivas, com essa pasta, o que me parece abismal com toda a tecnologia que dispomos hoje me dia.

Acho que essa parte se deveria simplificar e a nível de projetos, também é muito burocrático, claro que necessário para ter acesso obedecer a diversos requisitos, mas falo de um acesso mais rápido e mais eficaz.

A nível de incentivos é sempre uma grande mais valia, para conseguirmos acompanhar outros países, que já se encontravam muito mais desenvolvidos nesta área. Considero que nessa parte estamos bem servidos, quem submeter um projeto e que o saiba rentabilizar bem, em termos agrícolas. Na parte de vinificação, tecnologia que queiramos adquirir ou até melhoramento de edifícios, entre outros, acho que poderiam ser ligeiramente melhores, porque nunca são aquilo que estamos a contar, falam de 40% a fundo perdido, no entanto nunca se atinge esse valor. O que é mau, visto que as pessoas fazem empréstimos e tudo o mais, sendo induzidas em erro, agregado ao facto de que essas ajudam muitas vezes chegam muito tarde. Por exemplo, no ano passado fizemos um investimento a nível agrícola e asseguraram-nos, que até ao final de outubro iriamos

usufruir desses incentivos. Devido a um erro informático recebemos no final de janeiro essa ajuda, sendo que é muito dinheiro que está em jogo, felizmente temos a capacidade financeira e não precisamos de recorrer a crédito, que foi sempre uma das nossas grandes mais valias.

Voltando ligeiramente atrás. Utiliza equipamentos como tesouras mecânicas, entre outras? E a pisa ainda é feita de forma tradicional?

A nível de tesouras já temos, que ajuda muito principalmente numa pré-poda, de inicio avariava com grande facilidade, mas ajuda muito. Faz-se o trabalho com mais rapidez e não é tão exaustivo para o funcionário.

A nível de pisa fazemos cada vez menos a pisa a pé, porque nos conseguimos hoje numa cuba atingir os objetivos que se atingem no lagar, mas com um controle muito mais eficaz na cuba, em relação ao lagar. Por exemplo no controle de temperatura, apesar de haver lagares refrigerados, que já adaptaram para ter esse controle de temperatura.

Em certos tipos de vinho do Porto, fazemos cada vez menos, mas fazemos a pisa a pé. A nível de vinhos Douro DOC hoje conseguimos atingir melhor os objetivos na cuba. Se falássemos no nosso inicio, que tínhamos as típicas garrafeiras de vinhos rústicos, que passavam por um estágio prolongado, em que as pessoas compravam e envelheciam em casa, depois é que era consumido passados 5 ou 6 anos, a pisa a pé era uma mais valia. Com vinhos mais frutados, mais suavizados, consegue-se melhores objetivos se todo o processo estiver em cuba.

Assim tudo depende do perfil do vinho, que queremos lançar para o mercado.

Acredita que existe condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Sim, se falarmos no acesso à inovação, de um agricultor, que por falta de conhecimento não chegou a essa informação e já não consegue avançar tão rapidamente, por falta de informação e através de um conjunto de agricultores esse acesso poderá ser facilitado, naturalmente que é sempre positivo.

Alias eu acredito que qualquer associativismo pode ser sempre muito benéfico, se as intenções forem boas e for bem construído. Aqui no Douro é muito difícil, pois tudo o que se passou a nível de associativismo foi muito complicado, porque não há essa

capacidade de associativismo. Ou seja, quando se forma uma associação, não pode existir desequilíbrio nos proveitos dos associados e assistiu-se muito a associações ficarem pelo caminho, devido a existir fins lucrativos próprios. O proveito era destinado a alguns, deste modo temos algumas reservas, em relação a isto, apesar de sermos defensores do associativismo.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Neste setor de produção de uva, acho que se aguarda um futuro bastante proveitoso pela frente, porque estamos num setor, em que cada vez mais o consumidor bebe menos, mas bebe de qualidade, aprecia e sabe apreciar a qualidade. Já não se trata de um mero beber, as pessoas hoje sabem apreciar um vinho, sabem entender os seus aromas, sabem fazer a ligação com a gastronomia, sabem adaptar o vinho à ocasião. Portanto está a crescer a apreciação de um vinho de qualidade, assim sendo estando numa região de eleição como o Douro, com um potencial imenso e que ainda há muito para se fazer de bom nesta região. Apesar de ser uma região com muita tradição, ainda é novata nos vinhos DOC, pois a grande inovação dos vinhos Douro DOC vem de há 25 anos para cá. Uma região que se lançou para os vinhos de mesa há 25 anos é uma região nova, existindo ainda muito a aprender.

No entanto com pouca tecnologia os pequenos agricultores, que lançaram os vinhos de mesa fizeram ver os grandes produtores, que apenas vinificavam para vinho do Porto.

Assim sendo, estando numa região de eleição como é o Douro, eu acredito que o Douro tem um potencial tremendo, pode-se adaptar, pode melhorar, existe muito por onde melhorar, mas não descaracterizando. Ou seja, melhorar sempre de acordo com o perfil que o Douro tem, o Douro tem vários microclimas, nós lançamos um vinho com determinadas caraterísticas, outros produtores lançam com outras características, mas a essência é a mesma. Adaptando alguma tecnologia, não descaracterizando e melhorando alguns métodos de vinificação, temos condições para impor os vinhos a nível mundial, algo que não era possível há alguns anos. Agora estão se a colocar os vinhos lá fora e existem muitos bons sinais, com os prémios que se tem alcançado lá fora, os vinhos do

Douro tem sido uma presença constante nas grandes revistas a nível mundial e isso tem proporcionado uma divulgação enorme da região.

Nunca esquecer que o turismo também pode potenciar a região, o vinho trouxe o turismo, mas agora o turismo pode ser preponderante na divulgação dos vinhos.

Entrevista 4- Quinta da Pitarrela

Pode-me falar um pouco do seu projeto e como tem vindo a evoluir a empresa ao longo do tempo?

Nós somos vitivinicultores há muito pouco tempo. Nós começamos em 2007, aquando da saída da cooperativa de Santa Marta, a cooperativa não estava a cumprir com os pagamentos e nós tivemos obrigatoriamente que sair. Só a partir dai é que nos lançamos no mercado de produção de vinho, até então eramos viticultores e toda a nossa produção era encaminhada para a cooperativa. Era um descanso porque o resto do serviço eram eles que faziam, da transformação à comercialização. Essa aposta só vai para o mercado em 2010, nós de 2007 a 2010 estivemos à procura das melhores castas, das melhores encostas, do melhor lote e ainda hoje procuramos, ainda não está tudo. A empresa tem quase 35 hectares e nós na família estamos com quase 80 hectares de vinha, portanto há aqui muita coisa que nós podemos explorar. A nossa primeira colheita foi 2010 e estamos a ter algum reconhecimento a nível internacional, com alguns concursos no qual temos participado, nada de grandes ouros, mas pelo menos as medalhas vão chegando. Isso para nós dá-nos alento a continuar e explorar cada vez mais o processo produtivo e vamos ver até onde isto nos leva.

Desde sempre tivemos uma relação com a viticultura, porque os meus avos estiveram bastantes anos em Angola e na altura do 25 de Abril é que voltaram para investir aqui na vinha. Vieram antes por motivos familiares, uma doença da minha tia, ouviram uns rumores da guerra e então vieram mais cedo, que as restantes pessoas e tivemos sorte, azar de um, sorte do outro.

Nessa altura vieram para cá, eram de São João de Lobrigo, nós aqui em Santa Marta de Penaguião sempre fomos muito conhecidos e na altura compraram esta quinta, que a temos desde 1963 se não estou em erro. Até então foi fazer algum vinho e a aposta

na cooperativa, onde foram muitos anos e que nos deixou depois um bocadinho para trás em relação à outra concorrência.

Referiu que já tem algum reconhecimento internacional. Já tem exportado?

Pouco, mas já. Só fizemos uma exportação diretamente para a Alemanha, mas também já enviamos vinho para o Brasil, já foi alguma coisa também para França, apesar de ser o papel da saudade que nos levou para lá. Estamos a dar os primeiros passos, mas o nosso maior mercado ainda continua a ser o interno.

Nós transformamos cerca de 10% do que conseguimos produzir para fora, portanto está a ser muito pequeno, para já ainda é quase uma brincadeira, ou seja não tem dimensão. Estamos a fazer 20 a 35 mil litros por ano, portanto com 35 hectares conseguimos bem mais. É claro, que também temos uma fração de vinho do Porto, que cortamos e vendemos essa uva aos exportadores, fazemos a nossa parte e as uvas que nos sobram, o remanescente, ainda comercializamos para outros parceiros. O nosso grosso do negócio é a venda de uva.

Pode descrever-me o processo desde o tratamento da vinha até à produção?

Nós costumamos dizer, que após a vindima está tudo por fazer. Temos os trabalhos de poda que é o que andamos a fazer neste momento. Removemos o máximo possível dessa lenha da vinha, nos patamares novos já não fazemos essa remoção, trituramos a lenha, as máquinas passam e fazem a trituração no local. Essa trituração vai ser incorporada no terreno, vai se decompor e ser transformada em matéria orgânica, posteriormente vamos ter a aplicação dos herbicidas para controlar os infestantes. Vamos assistir ao tratamento da vinha e a partir dai começa um ciclo de defesa propriamente dito à videira, com fungicidas, com inseticidas, dependendo da doença que nos estiver a atacar, vamos tentar combate-la preventivamente, se possível. Nem sempre é possível, pois estamos carentes de mão-de-obra, muita gente a receber subsídios, que não os deixam para vir trabalhar. Temos dificuldade, inclusive há algum tempo tínhamos romenos a trabalhar connosco, mas agora com o ingresso na União Europeia da Roménia, eles próprios voltaram à sua terra e deixaram de frequentar aqui a nossa quinta. Eles ganham o mesmo e com um custo de vida muito inferior ao de Portugal foram embora.

A partir desse momento chegamos a agosto, setembro e algumas castas já estão prontas para vindimar, e aí efetuamos a vindima, depois em outubro conclui-se o processo e volta a estar tudo por fazer, portanto mais um ciclo na vinha.

Nos vinhos é diferente, ou seja, na parte mais morta da viticultura entram os vinhos. Temos fermentações a decorrer e preparar os vinhos mais ou menos entre janeiro e março para iniciarem um novo ano de comercialização. Dentro da comercialização dos vinhos, o nosso mercado como é muito interno, o passa a palavra, temos alguma facilidade na comercialização dos nossos produtos, mas queremos dar um pulo no crescimento para nos aliarmos a uma distribuição. Queremos encontrar dois ou três parceiros de distribuição, que nos façam essa comercialização dos vinhos. Nós essencialmente vendemos na parte centro do país, mas estamos vocacionados para colocar o produto em qualquer ponto do país. Tem sido também pela internet que temos divulgado mais os nossos produtos, temos uma pagina na web onde vendemos e ainda não há muito solicitação por essa via, as pessoas preferem contactar diretamente, não estão muito vocacionadas para comprar online, preferem um contacto direto com a pessoa, como estão lá os contactos ligam.

Há quanto tempo está nesta posição de gestão da empresa?

Desde que sai na UTAD, a minha formação foi enologia e desde 2001 que ingressei aqui na empresa familiar e sou a 3ª geração no ativo e vamos ver se consigo deixar para a 4ª.

De que forma a relação familiar é importante, para a empresa?

É muito importante, eu quando cheguei à UTAD a parte de viticultura já não era novidade para mim. Os meus avos sempre me levaram para o campo, de maneira que eu apanhasse o bichinho pela viticultura e felizmente ao andar no campo com eles, sempre assisti ao abrolhamento da videira, que acho que é a fase mais bonita que temos, o novo ciclo que esta a começar.

Essas caminhadas e essa ingressão na viticultura foi por esse facto de carolice, de passeio de brincadeira criou um laço muito forte, neste momento tento eu incutir isso à minha filha e ao meu afilhado. Estamos já neste momento a aliciar a essa vinda ao terreno, claro que ir à UTAD e depois trabalhar com grandes colegas, na altura professores, deu-

me outras oportunidades, abriu-me novos horizontes e fez-me ver as coisas de outra maneira. Coisas essas que quando chegava aqui, me fazia dizer que não era assim que se fazia, que tinha de ser como mandam os livros, mas nem sempre é assim. Portanto eu tento conciliar o que aprendi lá em cima, com o que é possível aplicar no terreno e sinceramente acho que temos feito um trabalho aceitável, não digo fantástico, mas pelo menos aceitável. Temos tido boas produções, temos tido um compromisso entre quantidade e qualidade, tenho facilidade em vender a nossa produção, não comparando com este ultimo ano, que foi muito pouco produtivo para toda a gente. Assim foi fácil vender uva, mas também tivemos a nossa queda da produção, não fugimos à regra, mas são anos assim que nos desafiam. Estamos preparados em termos de equipamentos, temos dois tratores a trabalhar a tempo inteiro, temos um terceiro que também estou a gerir e fazemos aqui uma unificação de esforços e juntamos essa capacidade de forma a ter outra resposta.

Encontra muitos obstáculos por a empresa ser de carater familiar? Existe muito conflito na tomada de decisões de grande importância, com outros elementos da família?

Na tomada de decisão, eu tenho liberdade para fazer a escolha de produtos, na seleção dos lotes, ou seja, tenho essa liberdade que a família me transmite. Coisas mais complicadas como a aquisição de património, ou alienação de património, isso já são outras coisas. Portanto aí é a família que vai reunir e tomar partido. Isto funciona um bocadinho como a minha carteira e acho que estou a falhar na parte mais de gestão financeira. Se calhar a empresa teria outro desenvolvimento se tivéssemos um parceiro mais vocacionado para essa área, do que propriamente estando eu a gerir. Eu estou a gerir como qualquer um gere a sua casa, pago e faço o orçamento para o que aí vem, e sinceramente tento não dar um pulo maior que a perna. Nós em termos de tomada de decisão na empresa, dificuldades nas decisões não estou a ver, mas é sempre complicado trabalhar para uma empresa familiar. Há sempre as raízes e a forma como cada um vê a exploração é posta sempre em causa.

Por exemplo eu estou a gerir, mas tivemos a possibilidade de fazer um contrato de aluguer da exploração, mas como sempre estivemos ligados a isto e é sempre difícil, apesar de termos muito menos trabalho. Supostamente íamos ter um bom granjeio da

vinha, mas ia deixar de por assim dizer de ser nosso. Portanto esse tipo de tomada de decisão, vai sempre um bocadinho ao coração, até porque estamos a falar de uma empresa familiar, já não vai à parte do negócio. Como negócio, eventualmente poderia ser aproveitado, não o é, por ser uma empresa familiar e essa é que é a dificuldade de gerir a empresa familiar. Isto também porque eu tenho uma posição que me permite isso, ou seja, a forma de obrigar a sociedade, basta uma assinatura para obrigar a sociedade, há toda esta confiança por parte da família na minha pessoa para tomar a liderança da empresa e isso facilita-me a vida. É claro que eu também tenho de ter a consciência para tomar uma decisão acertada, assim nessa parte de ser empresa familiar estamos a saber gerir a empresa.

Os colaboradores já se encontram neste projeto há muito tempo?

Neste momento não. Metade da equipa já se encontra comigo há algum tempo, uma equipa jovem toda da minha idade, crescemos praticamente juntos, portanto alguns deles andaram comigo ao colo, mas com a saída da comunidade romena aqui do concelho tivemos que admitir dois novos colaboradores. Neste momento somos 8 e um deles já se encontra reformado e ainda dá ai uma ajuda uns dias, mas o senhor tem ajudado, que era o antigo caseiro e já tem mais de 40 anos de casa e se o tirar da vinha é tirar-lhe tudo, ele gosta disto e tem um terreno que é ele que trata e passamos por lá para o cumprimentar, do que apontar alguma coisa porque aquilo ainda é feito de uma maneira artesanal, só vinhas tradicionais e os melhores brancos que temos são daquela zona e é de lá que fazemos um bom negócio no mercado das uvas brancas, que está em moda novamente.

Fora isso o chefe de equipa é da minha idade, somos os dois de 1976, tem dois irmãos mais velhos a trabalhar com ele e temos mais dois rapazes, um casal que ingressou agora mesmo. A escolaridade desta malta não é muita, tenho uma equipa jovem, mas não tem muita escolaridade e isso às vezes peca, porque eu precisava de ter esse apoio por parte deles, ter essa abertura para inovar e explorar e não consigo por estarem limitados nesse sentido, mas aos poucos vamos lá.

O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido?

Eu acho que sim. Ainda não se falava em baldes das uvas para carregar uvas das vinhas, nós já tínhamos. Das pré-podadoras, das primeiras a aparecer, nós já temos um e já temos há algum tempo, na altura era uma inovação muito grande. Continuamos a ter o mesmo tipo de processo produtivo, temos a despontadora, temos alfaias agrícolas, temos a máquina de intercepas, em comparação com muita gente do concelho, temos equipamento suficiente para de alguma maneira inovar. Em termos de aplicação de herbicida, não temos as barras todas xpto, todas direitas, temos sim uma adaptação do trator para fazer uma aplicação que não é automática, mas também não é preciso duas pessoas atras do trator para fazer a aplicação do herbicida. Fazemos com isso uma aplicação lateral do herbicida e conseguimos suprimir dois funcionários atrás do trator, estamos adaptados a fazer a vindima em caixa, dorna, em caixas de 150kg, porque também distribuímos e vendemos para muitas adegas, não estamos limitados a uma como com a adega de Santa Marta. Esse tremer com a cooperativa, nos abriu os olhos de maneira a termos o cuidado de não nos focarmos só num grupo e escolhermos dois ou três parceiros, para caso um deles falhar estão os outros dois para emparar a situação. Mas isso também implica, que tenhamos a capacidade de nos adaptar ao sistema de colheita de cada um deles, como já fazemos isso há algum tempo estamos preparados para acudir em qualquer situação.

Então na geração anterior já existia essa preocupação de fazer um investimento neste sentido de melhorar as condições e inovar?

Sim, já a geração anterior se preocupava com isto. Nós já temos mecanização desde 99 e sempre tivemos alfaias, desde 99 para cá temos sempre inovado na viticultura. Felizmente ainda não temos rega gota-a-gota, mas com estas alterações climáticas se calhar vamos ter de enveredar por aí. Já não é uma questão de tradicionalismo, mas uma questão de qualidade. Nós tendo as videiras com stress hídrico, não vamos obter qualidade suficiente nos frutos, por outro lado a tentação é grande, se tivermos de vender as uvas para um individuo, que não se importe com a qualidade a tentação é muito grande de abrir a água para elas engordarem e dar outra produtividade, mas não estamos a

trabalhar nesse sentido, para já ainda não temos nenhuma vinha com rega gota-a-gota, mas acho que o futuro nos pode obrigar a isso.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa e anteriormente, caso tenha essa informação?

Há um parâmetro que é de salientar, eu sinceramente não sei quantos hectares é que tenho. E passo a explicar, eu vou às finanças tenho uma área, vou ao IVDP tenho uma área, vou ao instituto da vinha tenho outra área, vou ao IFAP tenho outra área. Nós somos controlados sistematicamente pelo volume de subsídios a que nos candidatamos e todos eles chegam cá com uma nova área e chego a um ponto onde já não sei quantos hectares é que tenho.

Por outro lado, acho que é burocracia a mais, eu percebo que haja burocracia, que haja proteção da marca Douro e eu acho que isso é tudo para bem de toda a gente, que haja estas limitações. Pois vai obrigar a que nem toda a gente consiga ter marca Douro nos seus vinhos, mas chegamos ao ponto de bater em pormenores que são demais. Se estas instituições estão juntas, se estão em sintonia umas com as outras, a informação que prestamos deveria servir para todas elas. Se eu tenho uma relação direta com o IVDP todo o trabalho que eu tenho de registo, devia estar contemplado no IVV, portanto trabalhava só com uma instituição.

Eu para o beneficio, que é a autorização de produção de vinho do Porto, vou confrontar o IVDP com certas situações, como aumentos de área, redução de área, entre outros, não tenho de ir ao centro de estudos fazer essa mesma declaração. Felizmente as coisas estão a mudar um bocadinho, tanto batemos o pé, que se calhar alguém nos ouviu. Isto porque quando fazemos uma surriva nova, geralmente o centro de estudos nomeia uma equipa para ir fazer uma fiscalização das operações em curso, verificar se os investimentos foram, ou não realizados, medir a área de intervenção e depois transmite essa informação ao IVDP e acho que assim é que estamos no bom sentido. Ou seja, poupa-nos trabalho com essa burocracia toda, nós também temos de olhar para a parte produtiva, não pode ser só para a parte burocrática. Acho que temos papeis a mais para preencher, mas que eu aceito em defesa da marca Douro.

Acredita então que o maior entrave é a burocracia?

Acredito que é a burocracia e impostos. Eu sou contra os subsídios, mas se eles existem eu seria negligente não levar a minha empresa á candidatura desses subsídios. A partir dai, já que eles existem eu candidato-me a eles. Por outro lado, sou contra os subsídios que são atribuídos a muitas pessoas que tem capacidade de trabalho, mas o voto delas influencia a decisão de atribuição desse subsidio, enquanto vivermos dessa maneira as pessoas não vão deixar de estar em casa, porque apesar de receberem menos, não tem despesas de deslocação e outros gastos, a agricultura não é fácil, até pelas variações do clima. Essa situação impede que haja mais pessoas no mercado de trabalho e isso é uma dificuldade que nós temos.

Há outro ponto que me causa alguma confusão, que é o regime em que as empresas estão a trabalhar. Eu deparo-me com dificuldades, quando deparo a minha contabilidade organizada, com restantes operadores. Muitos dos agricultores que estão no Douro, porque isto é uma agricultura de pequenas explorações, a maior parte deles encontra-se num regime simplificado e estou a ser prejudicado, porque me encontro num patamar muito pequeno, em relação ao regime simplificado. Das duas uma, ou metemos um regime simplificado com outras barreiras, pois em encontro-me à beira da fronteira. Isto porque começa a aumentar a economia paralela, não querem saber de segurança social, de seguros de acidentes de trabalho, entre outros e nós com contabilidade organizada temos de assistir a isso tudo e vendo com o que ficamos no final do ano é uma grande diferença e é uma dificuldade que estou a verificar neste momento. Estamos a ter dificuldade para arranjar mão-de-obra, muitos empreiteiros agrícolas desistiram, não conseguiram aguentar o barco. Agora vem muita mão-de-obra de fora, por exemplo de Resende, de Santa Marinha do Zêzere, já fora da região do Douro, que sempre vieram nas vindimas, mas cada vez mais vem para os trabalhos que são feitos durante o ano, pois muita da gente que aqui estava imigrou.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

Em grande medida, vindo no seguimento daquilo que estava a falar, esta falta de mão-de-obra, tem vindo a ser colmatada, com a inovação que temos vindo a ter com maquinaria agrícola. O que nos vai permitir a redução de mão-de-obra, pois trabalhar uma

vinha tradicional e uma vinha mecanizada, não tem comparação. Esse investimento, em termos de mecanização, permitiu-me trabalhar a mesma área de vinha com muito menos pessoas e felizmente, porque seria insustentável trabalhar com muitas pessoas diariamente.

Dos benefícios que as inovações trouxeram à empresa quais é que destaca?

Destaco a pré-podadora, em termos vitícolas, a aplicação das caldas de fitofármacos, hoje me dia os atomizadores com turbinas são equipamentos fundamentais no combate das doenças da vinha. Destaco o balde que já o tenho há bastante tempo para o acartar das uvas.

Nós queremos fazer outros investimentos, portanto ainda não posso destacar com experiência própria, no entanto há um setor que quero aproveitar, que é o resto da lenha de poda. Tenho acompanhado alguns projetos italianos, no sentido de aproveitarem a lenha de poda, as vides, para a transformarem em pellets e nesse sentido aproveitar o mercado de energia, com a sua venda. Se conseguir muita quantidade porque não desenvolver um projeto conjunto, com alguns viticultores aqui do concelho de maneira a conseguir angariar um volume satisfatório de combustível, para nos metermos numa marca própria. Já transmiti essa ideia ao presidente da câmara e ele até já disponibilizou um espaço para montarmos isso, no entanto ainda está tudo numa fase muito embrionária.

Seguem as inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação, em diversas vertentes?

Nós seguimos muito a inovação de outras quintas, não está a haver inovação criativa da nossa parte, mas muito mais a partir daquilo que os outros andam a fazer. Eu sou um curioso, ando sempre a ver como as outras pessoas fazem e ver até que ponto nós podemos trazer o que os outros fazem, nomeadamente eu sou fã dos italianos porque em termos de viticultura são muito práticos. Eu gosto, de através de vídeos, ver a facilidade de trabalho que eles têm e traze-los para a nossa empresa. A nossa inovação é no sentido de ver o que os outros fazem e ver o que conseguimos adaptar à nossa produção.

Acredita que tem investido muito em I&D?

Tenho feito algum, o investimento que temos feito, para além da aquisição das alfaias, tem sido a prospeção das novas técnicas de granjeio, que passa muito por ser curioso com o que se está a passar. Eu já fiz um investimento para um tipo de destroçadora florestal, já com o intuito de transformar o resto da poda em pellets, portanto estamos a adquirir equipamento, com o sentido de inovar por aí.

Existem incentivos para a inovação neste setor?

Acredito. Estão a existir umas palestras que o NERVIR está a promover e chama-se inovar mais. Há parceiros que nos podem ajudar e motivar, nesse tipo de novos projetos, novos incentivos, o PDR2020 vem ajudar e bastante no desenvolvimento desses projetos, o que é preciso é ter vontade.

Acredita que existe condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Acredito, nós recentemente temos um polo em Vila Real, no Régia Douro Parque e penso que estão ali reunidas condições, para que se instalem lá parceiros todos com o intuito de inovar e melhorar dando um contributo maior aos produtores durienses. A própria UTAD está envolvida nesse projeto, a ADVID, estando ali um polo de investigação, em que se nós tivermos um cuidado de ir para lá, eles estão lá para nos ajudar nessa inovação. Por exemplo estamos com algumas doenças na vinha, que são para nós atualmente desconhecidas e no qual a própria UTAD tem um papel muito importante. Têm nos feito algumas visitas de campo, para avaliar as doenças, em diversas quintas e essa componente de investigação aos poucos e poucos vai aparecendo. Lógico que também temos de estar recetivos a deixar entrar os investigadores, para nos ajudar.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Na minha opinião é possível que a forma como temos implementado as vinhas, eventualmente podemos- nos a vir arrepender. Nós estamos a perder alguma área, mas acho que a implementação da vinha devia ter correções, para fazermos uma apanha mecânica. Parece-me que vamos ter mais dificuldades nos recursos de mão-de-obra e

temos de começar a ponderar como devemos contornar isso. O aproveitamento da lenha de poda, também pode ser uma fileira a explorar, acredito que existe muita matéria, em alguns estudos que os italianos estão a realizar, mostram que temos ali um recurso a aproveitar e que nos pode proporcionar uma fonte de financiamento paralela ao granjeio da vinha.

O problema de expandir pode ser o de perdermos identidade, até porque não estamos a assistir a novas licenças de plantio, portanto a região está fechada e a expansão nesse sentido está limitada. Mas podemos melhorar e tal como vi em Bordéus a avaliação do stress hídrico de uma videira por infravermelhos, o que ajudava no controle da rega. Portanto no futuro quem sabe até através de um drone esse tipo de avaliação será feito. Mas vamos ver como tudo vai evoluir.

Entrevista 5- Quinta do Aneto

Há quanto tempo está ligado a este setor e há quanto tempo a quinta pertence a esta família?

A marca foi fundada em 2001 e começou a produzir em 2002. Já tínhamos experiencia vitivinícola através da família, sobretudo dos meus avós e tios.

Inicialmente compramos uma parcela de vinha, num sitio que eu achei bom, na foz do rio Tua e partindo daquele vinho começamos a engarrafar e a comercializar. Começamos a comercializar em 2004, cerca de 5000 a 6000 litros e a partir dai nunca mais paramos. Fomos fazendo cada vez mais, neste momento passados 15 anos, já fazemos 10 vezes mais e temos 10 ou 12 referencias de vinhos diferentes. Vamos fazendo o nosso caminho passo a passo e gradualmente.

Já se lançou para mercados externos, ou está a apostar apenas no mercado interno?

Sim, já nos lançamos para outros mercados. Para entender melhor o que eu vou dizer, a comercialização foi entregue, na altura em que iniciamos, a uma empresa portuguesa em exclusividade. Portanto entregamos todo o nosso vinho e eles vendiam cá me Portugal, mas em 2007 ou em 2008, essa empresa foi à falência, de maneira que tivemos de mudar a estratégia. Começamos a trabalhar com agentes regionais, em locais

maiores, como em Lisboa, Porto, Coimbra, Algarve, Madeira e também a partir desse momento comecei a ir lá para fora, a ir a feiras e arranjar agentes lá fora. Atualmente 50% da produção é para exportação.

Pode-me descrever o processo desde o tratamento da vinha até à produção, de um modo geral?

No total temos 17 hectares, metade perto do rio Tua e outra metade aqui nesta quinta, que não pertencendo diretamente a mim pertence à família, a tios, à minha mãe e outros familiares, que nos fornecem as uvas brancas. Acompanhamos o processo todo da vinha, agora o próximo processo é a poda, depois será outros trabalhos que se fazem na vinha até chegar á vindima. Este é o momento mais importante para conseguirmos obter os vinhos que nós temos na nossa mente e que vão de encontro aos vinhos que temos no mercado.

A partir da vindima elaboramos o vinho aqui na nossa adega, fermenta, estagia, fazemos lotes, tratamentos, colagens e engarrafamos aqui. Também preparamos a garrafa, o rotulo, a caixa, para resumir rotulamos e fazemos o processo todo, desde a videira que está nua, até à comercialização, quando recebemos o dinheiro das vendas é que tudo termina.

De que forma a sua formação é preponderante no papel que tem aqui dentro?

É fundamental, porque tirei o curso de Enologia em Vila Real e fiquei com as ferramentas teóricas, para poder trabalhar nesta área, mas também foi bastante benéfico começar a trabalhar para outras casas.

De que forma a sua relação familiar é importante para o seu negócio?

É importante, porque na verdade é uma empresa verdadeiramente familiar, onde estão envolvidos diretamente 4 pessoas de 6 sócios, portanto 6 sócios são a minha mãe, mais 5 filhos. A minha mão agora mais afastada, mas 3 de nós, eu e mais dois irmãos fazemos o trabalho diário, desde a vinha, não todo obviamente tenho também uma equipa na vinha, mas tudo o resto, na adega e vendas é feito por nós.

Falou agora de que tem uma equipa na vinha. Esses trabalhadores já se encontram há muito tempo neste projeto?

Encontram-se desde o inicio e já vem de trás, onde já trabalhavam para a família na altura para os meus avós e para os meus tios.

Encontra muitos obstáculos por se tratar de uma empresa familiar?

Os obstáculos que encontro sou de ordem de gestão, de ordem organizacional. Temos de trabalhar em várias áreas, algumas delas não temos preparação para isso. Por exemplo na parte de marketing, promoção, mas vamos aprendendo ao longo do tempo. Portanto algumas coisas correm melhor que outras, porque não temos uma equipa multifacetada e formada em todas as áreas.

E ao mesmo tempo existe grande conflito na tomada de decisões?

Não existe muito conflito, porque na verdade o grosso das decisões são tomadas pelo sócio maioritário, que sou eu, depois não é difícil ter um, ou dois sócios que me apoie na tomada de decisão.

O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido?

Muitas vezes perco tempo a pensar que tipo de inovação podemos aplicar. É difícil fazer inovação, nos próprios vinhos quase tudo já está inventado. Mas o que procuramos realmente diferenciarmo-nos é no conjunto dos nossos vinhos, não é propriamente ter um ou dois bons, mas sim um leque alargado de diversos vinhos, com uma média de qualidade alta, ou bastante alta. Por aí vejo a nossa diferenciação e a nossa inovação, isso por um lado. Por outro lado, acho que podemos ser inovadores na área do enoturismo e no turismo, nós estamos a trabalhar um bocado nessa área.

Tem feito uma grande aposta no enoturismo?

Sim, temos investido neste nosso espaço, para receber pessoas e visitas e integra-las nas atividades que temos. Mas também estamos numa fase de criação de um espaço

próprio na Régua, onde é mais fácil dar a conhecer o nosso produto, do que fazer com que as pessoas cheguem aqui.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa e anteriormente, caso tenha essa informação?

As maiores dificuldades desde que assumi o controle da empresa passa por arranjar mercado, sem dúvida nenhuma, ou seja, comercializar o produto. Não só chegar às pessoas certas, como depois estabelecer uma parceria continua e estável, isso para nós é a maior dificuldade. Sabemos também que a partir das boas vendas fazemos a empresa.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

É sempre benéfico a introdução de inovações, quando temos algumas novidades em termos de vinhos, pode nem sempre ter um grande reflexo na parte financeira. Acaba sempre por melhorar o que vamos fazendo. Tal como disse anteriormente fazemos um leque alargado de produtos de qualidade.

Seguem as inovações de outras empresas ou vocês próprios criam inovação, em que vertentes?

Seguimos mais o que fazem de bom, não só cá dentro como lá fora.

Mas faz um grande investimento em inovação? E quais são os métodos que utiliza?

Não há muito tempo para pensar onde inovar por vezes, porque o resto do trabalho absorve-nos o tempo e as energias. É como lhe digo, a nossa inovação maior é o leque de vários produtos de gama alta que conseguimos apresentar e temos quem nos auxilie nessa matéria também. Temos muito trabalho e nem sempre conseguimos fazer o que queríamos.

Quais foram as grandes barreiras que encontrou sempre que tentou implementar inovações e ao mesmo tempo como reagiram os parceiros de negócio, ou seja, a família, apesar de ter a maioria do controle da empresa?

Tem sido relativamente fácil implementar, pois felizmente quando aparecem novos produtos, o próprio mercado tem sabido apreciar e valorizar aquilo que se vamos apresentando. Por exemplo, vai ser lançado um espumante rosé, que já fez criar expectativa em determinados clientes, que é um rosé um pouco diferenciado dos outros que andam no mercado e espero que vá ter sucesso. Também estamos a preparar outro espumante noutra linha, mas este só daqui a dois anos é que saberemos o resultado.

No que diz respeito à vinha, esta já se encontra totalmente mecanizada?

Sim, praticamente já se encontra totalmente mecanizada.

Quer destacar algum ponto, que tenha sido determinante para o aumento da produtividade da vinha?

Essa preocupação de aumentar a produtividade da vinha é complicada, porque por vezes faz com que o aumento da produtividade faça diminuir a qualidade que vamos ter. De maneira que a produtividade que vamos tendo ao longo dos anos é adequada, para aquilo que queremos apresentar nestas garrafas.

Agora é uma preocupação reduzir custos, fazer o mesmo trabalho reduzindo os custos e não é fácil. Existe dificuldade de arranjar pessoas para trabalhar na vinha.

Mas já utiliza materiais que reduzem em muito a mão de obra?

Sim claro, mas mesmo assim.

No que diz respeito à pisa ainda é feita de forma tradicional, apesar claro de depender do tipo de vinho pretendido?

Isso é também um aspeto que damos bastante importância, os tintos são praticamente todos pisados a pé, de forma tradicional, porque é assim que acreditamos que se tira um grande proveito em termos de qualidade. Mas também para preservar a tradição, obviamente que a nossa qualidade vai à frente, no entanto a tradição também é importante, até fazemos questão de dizer isto aos nossos clientes.

Existem incentivos para a inovação neste setor?

É possível que haja, mas desconheço. Talvez haja em termos de marketing e multimédia, entre outros, mas desconheço.

Acredita que existem condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Sem dúvida, mas é preciso as pessoas certas para os trabalhos certos.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Eu acho que o futuro é risonho, mas é preciso estabilizar o nosso mercado e complementar com outras atividades, que nos façam melhorar, promovendo e aumentando as vendas dos nossos produtos.

Destaca algum aspeto na sua empresa e de todos os processos associados, que seja distintivo dos seus concorrentes?

Eu não destaco um produto, ou um método, mas o que eu destaco é o facto de termos começado o projeto, o núcleo familiar, sem absolutamente nada. Eu quando digo absolutamente nada é mesmo sem nada, porque ninguém nos deu proporcionou nada para arrancar. Tivemos que investir logo na vinha e sem dinheiro, porque tive de ir ao banco pedir dinheiro, embora tivéssemos família a trabalhar no setor não herdamos absolutamente nada, seja quintas, seja adegas para laborar. Portanto foi só através de uma grande vontade e do conhecimento que já tínhamos em fazer vinho, não fazíamos qualquer ideia onde iriamos parar passados 15 anos. quando arrancamos seria um hobby e fosse nesse sentido que fiz o primeiro vinho, mas as coisas foram evoluindo e olhando para trás realmente o caminho que se fez já nos faz ter bastante orgulho. Assim o que destaco é que é preciso ter muita vontade e com muito trabalho as coisas conseguem-se.

Entrevista 6- Quinta do Zimbro

Gostaria que me falasse da história da empresa. Quando é que tudo começou?

A empresa começou no final dos anos 80, bem talvez até no inicio, porque começou para vender vinho do Porto. Portanto produzia-se aqui só para vender a casas de vinho do Porto.

Posteriormente, no inicio dos anos 90, quando se fez um investimento na adega, para melhorar um bocadinho das condições, com uma serie de maquinaria. O meu avô estava muito mais ligado à viticultura e o meu pai e já com a geração posterior já mais ligado a isto inicia a produção de vinho engarrafado, vinificação com marca própria e rotulo próprio. Isto foi na altura em que no Douro só existiam as casas de vinho do Porto e pouco vinho de mesa havia vendido com rotulo, havia muito esta feitoria caseira. nessa altura houve um grupo de produtores independentes que começaram com uma marca própria, neste caso foi com os calços do tanha. Começaram aqui com a marca, a adega era aqui em baixo, onde já nesse tempo era uma empresa totalmente de cariz familiar e apesar de ter existido esta mudança de geração, após o falecimento do meu avo, o meu pai e o meu tio acabaram por se separar e seguiram rumos dispares. Mesmo assim com o meu pai continuou a ser de cariz familiar, a minha irmã já trabalha cá desde 98, salvo o erro, continuando esse cariz até aos dias de hoje, mesmo o meu pai tendo falecido há dois anos, nós damos seguimento. É uma sociedade por cotas familiar, em que somos 5 irmãs e a minha mãe, a trabalhar a tempo inteiro estamos duas, em que a minha irmã está mais na parte comercial e estamos aqui também a desenvolver atividades de animação turística, provas de vinhos nos lagares e estamos numa fase embrionária para alojamento. Temos um centro de vinificação e a parte vitícola, portanto acaba por ter começado na geração do meu avô até aos dias de hoje, com algumas mutações.

Qual é a área que dispõe de produção vitícola?

Cerca de 20 hectares

Pode descrever-me o processo desde o tratamento da vinha até à produção?

Aqui há cruzamento de várias partes, nós até estamos a tentar separar o ciclo comercial do de produção, por acabam por ser um bocadinho diferente e atingem picos

em alturas semelhantes, mas com âmbitos completamente diferentes. Mas do prisma do setor primário, que é o seu objeto de estudo, nós fechamos um ciclo em setembro quando fazemos as vindimas. Nós optamos por ter uma equipa permanente, em vez de trabalhar com empreiteiros, porque, entretanto, a Quinta do Zimbro precisava mais do que a manutenção normal, precisava de algum tratamento intensivo de replantações e de tratamento de videira a videira e então acabamos por ter uma equipa só para a viticultura.

Após setembro faz-se a manutenção, que acaba por ser limpezas, tratamento de lenhas, de uma serie de coisas até iniciarmos a poda. Depois da poda há uma fase antes das chuvas, em que se faz o plantio do americano, das falhas visto que as vinhas também já têm alguma idade.

Como disse temos uma equipa que está afeta à viticultura, que são duas pessoas. Para além da plantação do americano, aplicam o herbicida. Posteriormente começam os tratamentos das sulfatações, do enxofre e isso depende muito do clima, se há chuva, sol, etc. De seguida por exemplo existe a necessidade de em castas como a tinta amarela é preciso ter cuidados extra, para desfolhar, por causa do sol, das humidades, dos fungos, que são variedades mais sujeitas e vai-se fazendo esse processo gradual até culminar novamente em setembro. Em termos de adega, tentamos em agosto fazer o máximo de engarrafamentos, que temos em vista para tirar esse trabalho de linha e também para termos mais capacidade. Em setembro começamos com a receção das uvas, em que às vezes temos fermentações prolongadas que podem ir até ao final de outubro, por exemplo em 2015 foi muito tardio, em que houve fermentações até meados de novembro. Claro depois faz-se as passagens a limpo todas e em janeiro ou fevereiro começamos a segmentar os vinhos, para se definir o que vai para estágio em barrica, o que vai para estágio de inox, o que é que eventualmente pode ser logo para venda a granel, porque faz sentido também ter essa rotação de vinho que se calhar não nos interessa tanto ter para envelhecimento. O mesmo também fazemos com os brancos, vemos os lotes para dar continuidade às colheitas, aos rótulos e ás referencias que temos. No branco como temos excedente de uvas fazemos mais a venda a granel mediante a separação qualitativa que efetuamos.

Há quanto tempo está nesta posição de gestão?

Como isto é familiar nunca há um preto no branco, mas comecei em 2011 na área de projeto. Peguei no projeto da adega, um PRODER e só depois em 2013 é que assumi mais funções de gestão. Antes já estava muito ligada, mas 2011 e 2012 foi a altura de ir pegando em várias pastas e ir fazendo o reconhecimento da empresa e em 2013 já tinha a radiografia total e já comecei a ter esta responsabilidade.

De que forma a sua formação é importante no papel que tem cá dentro?

Acho importante porque a minha formação é economia, que me parece que é um curso interessante visto que é muito amplo em termos de valências e toca em áreas como a gestão, a sustentabilidade e dá-me um bom entendimento da unidade empresarial toda. Dá-me uma perspetiva ampla que ajuda a conjugar os vários departamentos da empresa e deu-me instrumentos para pensar e ser criativa.

De que forma a relação familiar é importante, para a empresa?

É fundamental porque o desafio da empresa familiar é esse, o cruzamento entre aquilo que é a relação familiar e a relação na empresa, por isso é difícil às vezes estabelecer limites. Por exemplo num jantar familiar traz-se assuntos de gestão para a mesa, numa altura em que temos recursos limitados há sempre muita coisa para fazer.

Há pouco falou que tem uma equipa permanente, esses colaboradores já se encontram neste projeto há muito tempo?

Os colaboradores são dois, é um casal e já trabalham há cerca de 9 anos, mas só a partir de 2013 é que ficaram com este carater permanente. Ou seja, passamos de tê-los como eventuais contratações temporárias, para os termos de forma permanente, que acaba por virem muito fazer parte desta teia familiar, pois apesar de não serem da família, tem uma relação mais próxima.

Encontra muitos obstáculos por a empresa ser de carater familiar? E existe muito conflito na tomada de decisões de grande importância, com os outros elementos da família?

A questão das empresas familiares e da forma como também temos, acaba por cada elemento ter o seu voto, acaba por ser uma democracia e ás vezes há algumas decisões que acabam por ter de ser tomadas numa perspetiva muito mais racional e acabam por ser levadas por via emocional, por causa dessa dinâmica. Apesar de ser uma empresa é familiar, o que faz com que haja demasiadas ligações a questões emocionais, ou do próprio desenvolvimento das posições dentro da empresa, de alguns conflitos de interesse, entre o pessoal e o que é o interesse da empresa em si. Nesse sentido podem haver alguns conflitos, acaba por haver sempre uma grande analise do que é a agenda pessoal de cada pessoa do âmbito familiar.

Os obstáculos têm a ver com isso, mas curiosamente há sem duvida um foco central, que é tentar formalizar e espelhar as informações mais neutras e mais idóneas possíveis e conseguimos reunir e chegar a essas decisões. Depois há as decisões do dia-a-dia, mas acabam por ser mais de gestão corrente, que não podem ser tanto um obstáculo.

Acaba por existir sempre esta questão, que não será só nas empresas familiares ligadas com a equidade e a justiça, os papeis de cada pessoa e quem é que faz mais, quem é que é recompensado. Mas como digo é uma questão mais do que só das empresas familiares, embora numa empresa normal seja mais fácil porque recente todas as pessoas assalariadas de uma forma independente, sendo mais fácil definir o sistema de incentivo.

O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido?

Eu sinto que a empresa tem um DNA que é bastante inovador. Por exemplo esta criatividade de conseguirmos nos adaptar à conjuntura de uma forma muito rápida. Em 2011 estivemos com problemas financeiros, na altura da crise, por causa da banca entre outros, que tivemos de ultrapassar aqui algumas dificuldades e conseguimos inovar no sentido que criamos um setor novo na empresa, que é a de prestação de serviços. A adega tinha capacidade superior aquela que estávamos a utilizar, então tivemos aqui uma oportunidade, assim nesse sentido temos sido inovadores e temos nos indo adaptando a este elemento muito competitivo que tem existido no setor dos vinhos, há cada vez mais

competição. Na altura quando o meu pai começou nos anos 90 havia 5 ou 6 produtores e o vinho era escoado a um bom preço, sem quaisquer dificuldades. Então houve aqui uma alteração bastante grande, pois agora o mercado está inundado de rótulos e agora as casas de vinho do porto também produzem vinhos de mesa e temos preços muito mais competitivos, com margens muito mais pequenas, temos as cooperativas algumas a produzir de uma forma mais interessante e com produtos de qualidade.

Portanto inovamos no setor da prestação de serviços e conseguimos rentabilizar a nossa linha de rotulagem e engarrafamento bastante desta forma, tínhamos em mente uma unidade desse género para na restauração e nos bares as pessoas terem um rotulo próprio. Ou seja, nós fornecermos, com alguma facilidade esse rotulo próprio, até para fazer publicidade ao negócio. Mas não temos recursos humanos suficientes para alavancar mais essa unidade de serviços e depois ao nível do turismo temos conseguido reagir com a plataforma Airbnb, que tem sido interessante abrir a casa a visitantes de várias faixas etárias e de várias nacionalidades, até para fazer uma análise de mercado em termos de turismo. Com a quinta estamos a tentar fazer uns packs de turismo, para picnics, para as pessoas estarem mais em contacto com a natureza. Agora o projeto mais inovador que tenho em carteira, que quero iniciar este ano é desenvolver um projeto da glamping, que é camping com glamour, que é o ultimo grito, onde as pessoas estão dispostas a pagar algum dinheiro para ter uma experiencia completamente diferente, com uma tenda com algum conforto e que é um bocadinho de turismo da experiencia.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa e anteriormente, caso tenha essa informação?

Anteriormente o meu pai falava muito da questão da escala, do salto que se tinha de dar, porque eramos grandes para o mercado nacional e pequenos para exportar, ficávamos a meio da ponte e acho que era uma das grandes dificuldades que ele tinha encontrado.

Eu encontrei a segunda fase, ele fez um investimento em 2007 e foi quando os mercados começaram a virar e eu encontrei dificuldades financeiras mesmo a nível do retorno do investimento. O projeto tinha sido bastante grande e tínhamos um passivo considerável, portanto a minha dificuldade foi mesmo a nível financeiro. E claro cometi alguns erros, em projetos que não alavanquei na melhor altura e não tinha a autonomia

financeira necessária para isso, nomeadamente na internacionalização com o QREN e com uma serie de coisas que as vezes achamos que é o momento certo para dar esses passos, mas são projetos muitas vezes complexos, feitos sem ser assim tão à medida de cada realidade da empresa. As projeções são sempre muito otimistas, mas na prática há um desfasamento entre o que é a empresa e os compromissos que estamos a assumir, que muitas vezes é feito de animo leve. Penso que deveria existir mais rigor em todos estes projetos, para se perceber se realmente a empresa consegue levar a cabo os projetos.

Acabou por conseguir ultrapassar essa barreira da internacionalização?

A empresa já tinha a parte da internacionalização bastante feita, ou seja, o DNA da empresa já no tempo do meu pai era virado para a exportação, nomeadamente Canadá, EUA, Alemanha, Bélgica, Suíça. Depois houve uma quebra com o investimento da adega e houve menos investimento na comercialização.

Agora na fase em que estamos demos um, ou dois passos atrás, para conseguirmos andar em frente, portanto desde 2015 estamos ainda numa fase de organizar a casa e de perceber quais são os nossos reais objetivos. Queremos desenvolver a prestação de serviços, para nos dar alguma sustentabilidade e para crescermos com a parte da marca e de conseguir a nossa cota de mercado, com mais força, mas para isso precisamos de criar uma boa base de trabalho.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

Em grande medida, tal como lhe estava a dizer senão tivéssemos inovado, pois não há assim tanta gente no Douro a fazer o que nós fazemos, ao tentar profissionalizar ao máximo a prestação de serviços, de uma forma muito profissional e muito bem planeada. Não conseguíamos nesta fase sermos tão competitivos, avançando em diversos projetos e estas pequenas inovações, que vamos pensando no fundo, acaba por ter como objetivo o de nos diferenciarmos de toda a massa comum que existe. Claro que nem toda a gente é massa comum, cada um tem as suas inovações, mas no fundo nos diferenciarmos um bocadinho e encontrarmos o nosso segmento que dá valor para conseguirmos sermos mais competitivos.

Assim considera que as inovações trouxeram grandes benefícios para a empresa? Quais é que destaca?

O que trouxemos para a empresa abriu muito mais portas, ou seja, trouxe muitos mais clientes, abriu uma necessidade de melhorar, de melhoria continua. Porque o facto de ter mais clientes com outro tipo de exigências, com um nível de exigências completamente diferente, também me faz evoluir e melhorar a oferta que eu tenho e ir acrescentando pequenas melhorias nos nossos processos. Possibilitou-me um contacto, com um espetro de clientes muito maiores e cobrindo áreas que me fazem querer melhorar sempre mais.

Seguem as inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação, em diversas vertentes?

Vou seguindo, por exemplo, para poupar mais em tempo e fazer outras coisas melhores, outras quintas fazem a poda com tesouras elétricas, isso entra logo no dossiê de investimentos que para a nossa empresa é importante. Pois liberta tempo para se fazer outras coisas que requerem muito mais cuidado e muito mais experiencia, do que fazer aquela poda mais básica.

Nesse aspeto, acabo também por ir percebendo o que é que as outras quintas fazem, principalmente ao nível da viticultura, como é inovar até nos próprios processos de enxertia e vou sempre tentando perceber e fazer visitas, não só no Douro, para tentar perceber o que se faz, tentando replicar.

Agora tentamos criar muitas vezes, uma inovação um bocadinho própria, por exemplo tentamos criar uma plataforma, onde os restaurantes nos conseguissem comprar diretamente a nós, para tentarmos colmatar alguns erros de distribuição, ou os distribuidores que já tem o contacto dos clientes. Ou seja, estes restaurantes, que tem uma linha mais inovadora, não quererem perder tanto tempo com a conversa do comercial do restaurante e enviarem-nos através da nossa plataforma, a ordem de encomenda e nós de imediato darmos resposta a essa encomenda, com a nossa transportadora. Isto foi uma forma que eu pensei, que em vez de ser uma plataforma para o consumidor final, podia ser numa plataforma B2B, de fornecedor para cliente intermédio e acredito que é uma inovação que estou a criar de raiz.

Tem feito grande investimento nessa área e em I&D?

Nós estamos mesmo numa fase de micro investimento, estamos mesmo a afinar processos e a tentar fazer algum tipo de inovações, que não são bem inovações. Ou seja, estamos a tentar investir naquilo que pode ser a nossa presença mais online, através de redes sociais, estamos a tentar melhorar a nossa presença, porque nesta altura estamos mesmo com uma cota de investimento mínima para inovação. Tenho feito talvez mais investimento a nível de tempo, e já consigo ir incorporar, naquilo que é o planeamento do desenvolvimento da empresa a prazo, do que investir muito no momento.

Existem incentivos para a inovação neste setor?

Existem uma serie de quadros, que estão construídos para a inovação e o próprio quadro para os investimentos agrícolas também, valoriza bastante os investimentos, em inovação e outros, que estão lá nos anúncios das candidaturas. A dificuldade que eu encontro é que são incentivos complexos, em que os montantes de investimento são talvez grandes e em âmbitos divergentes. Por exemplo, agora existe um programa valorizar que só mais aplicado ao turismo, depois há um outro programa para investimentos agrícolas, depois há um outro só para inovação. Portanto está aqui fora de questão enquadrar-me em três projetos ao mesmo tempo, sendo que os meus pequenos investimentos acabam por tocar três linhas de projeto diferente e claro é preciso alguma disponibilidade de tempo para os concretizar.

Eu vou falando com muita gente que está agora a crescer bastante com esses projetos e acho que são sustentáveis, no entanto é preciso tempo, disponibilidade, sendo preciso mais recursos humanos para os realizar e numa empresa com recursos escassos acaba por ser difícil monitorizar. Tal como disse estamos a organizar a casa para dar passos nesse sentido.

Acredita que existe condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Acho que sim, sem dúvida. Cheguei a participar na altura na UTAD, num projeto e cheguei a ir a duas reuniões na EMPREENDEDOURO, que era uma reunião de empreendedorismo, que eu acho que às vezes, principalmente nas empresas familiares, o tecido é sempre pequeno e há sempre pouco tempo e pouca disponibilidade. Uma pessoa

vai à primeira reunião, à segunda e existe um grupo de pessoas que até querem fazer alguma coisa, mas as coisas tendem a não acontecer. Isto provavelmente porque essas instituições também não têm investimento para alavancar coisas que façam as pessoas também sintam que é possível. Mas também estou a fazer duma fase, que foi um período difícil e atípico, tenho a certeza que outras pessoas não passaram a fase, que eu passei e até nomeadamente com a NERVIR ou com outras associações tem conseguido por mais coisas em prática.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Eu acho que no setor vinícola se sente que realmente é um setor em crescimento. Aquela conferencia anual sobre inovação e sustentabilidade mostrou que há imensa coisa a fazer e acho que é mesmo pela inovação que se vai crescer. A mentalidade de querer ser o mais forte, a atitude de produzir melhor e produzir mais de forma mais sustentável, acho que sem duvida é um setor no qual precisamos muito de inovar, nomeadamente nos próprios trabalhos agrícolas, porque muito pesados. Ainda por cima numa região que tem um clima terrível e ainda ontem estava a ler, que há um protótipo alemão sobre um pequeno drone para pulverizar colheitas, que também ajuda na própria saúde dos trabalhadores e acredito que há tantos campos em que há tanta coisa a fazer, que acho mesmo que a inovação vai ser fundamental para o crescimento. Mesmo no setor turístico ainda se pode inovar imenso e ter o consumidor muito mais próximo da região, ter as quintas muito mais de portas abertas a receber provas e numa outra área alguém que crie uma aplicação para que as pessoas venham até aqui, marcar logo provas e fazerem um roteiro aplicado às diferentes quintas, para haja aqui um fluxo de pessoas. Portanto acho que sim, há muito lugar à inovação e que só pode ser por aí mesmo.

Entrevista 7- Quinta da Bela

Pode desvendar um pouco da história da empresa?

A quinta da bela encontra-se desde sempre na posse da família Pina de Morais. Antigamente era uma quinta maior, com várias parcelas em vários concelhos de Lamego, no entanto com a sucessão entre a família foi reduzindo. Nós temos feito continuamente

um upgrade da quinta, através de um melhoramento das condições da própria quinta, através de várias restruturações, como castas selecionadas, para conseguirmos termos um produto final melhor.

A partir de 2012 houve um ponto de viragem e passamos a produzir vinhos DOC Douro.

Antes entregávamos sempre o Vinho do Porto a uma companhia exportadora. E agora a parte que fica após a entrega do Vinho do Porto fazemos DOC´s Douro.

Estamos a continuar, este é o nosso quinto ano é um mercado muito competitivo, mas estamos a conseguirmo-nos afirmar no mercado nacional de vinhos DOC.

Após a distribuição das várias parcelas que foram distribuídas pela família qual é a área de produção, que tem ao seu dispor?

Neste momento são cerca de 7 hectares, produzindo cerca de 10 mil garrafas, entre branco, tinto reserva. Acho que o interessante neste projeto é o não apostar na quantidade, mas sim na qualidade.

Não estamos com objetivos de crescer em volume, mas sim em qualidade para afirmar a marca.

Pode descrever o processo desde o tratamento da vinha até à produção?

O ciclo vegetativo começa através das podas. A partir de março a planta começa a desenvolver-se e vai haver necessidade de fazer uma desinfeção à vinha. Essa desinfeção é feita particularmente através de enxofre em pó e posteriormente com pesticidas. Depois faz-se também a parte da plantação, que consiste em repor no local onde as plantas morreram bacelos ou porta-enxertos dependendo do que as quintas definirem que é melhor.

Posteriormente é acompanhar a vinha e ir aplicando tratamentos, tendo em atenção o clima que é determinante, até chegarmos à vindima. Estamos a falar de 3 ou 4 meses que serão sempre muito importantes para a planta para o seu desenvolvimento até chegarmos à vindima. Chegando à vindima é selecionar umas amostras para vermos qual é a melhor altura para começarmos a vindima, através de um aparelho que temos conseguimos tirar uma amostra significativa para podermos arrancar com a vindima.

Depois é o processo da vindima que é um processo natural e penso que de uma forma sucinta descrevi o ciclo da vinha.

E quanto ao processo da vinificação?

Aqui utilizamos os nossos lagares, que são centenários, fazendo a pisa a pé através de um controle de fermentação, um controle de temperatura e quando achamos que temos de fazer a incuba é outro processo que tem de ser feito, após um controle rigoroso do vinho.

Há quanto tempo é que se encontra nesta posição?

Encontro-me há relativamente pouco tempo, embora estive sempre ligado ao Douro pela família, profissionalmente se assim posso dizer há pouco tempo, 6 ou 7 anos, quer dizer 10 anos. Este projeto iniciei com o objetivo também de prestar uma homenagem à minha avó e em que arrancou bem, está saudável e vamos continuar.

De que forma a sua formação é importante no papel que tem na empresa?

A minha área de formação não tem nada a ver com a agricultura, sou licenciado em turismo e de certa forma aqui na quinta temos condições para realizar determinado tipo de eventos e assim aliado à minha formação, e ao meu conhecimento, acredito que temos um potencial bastante interessante para desenvolver várias atividades aqui.

Apesar de ainda não estarmos a realizar uma aposta muito forte, acho que este ano vai ser um ano de viragem em que vamos começar a desenvolver algumas atividades que acho interessantes, aliciantes e é uma oportunidade para mostrar o outro lado do Douro.

De que forma a sua relação familiar é importante no projeto?

É sempre importante porque foi um legado que deixou a família, mais particularmente a minha avó e acho também que o meu amor por isto, o meu carinho, tudo aliado é um conjunto que pode ter sucesso. Desta forma temos aberto muitas portas que nos tem ajudado e o produto também é bom e isso também já é uma vantagem.

Encontrou muitos obstáculos por a empresa ser de caracter familiar?

Encontramos sempre, principalmente nos preços, porque ao ser empresa familiar os custos de produção são mais elevados, pois ao adquirirmos qualquer produto relacionado com a vinha as quantidades não são muitas e automaticamente os preços também são mais elevados, principalmente isso. Outro obstáculo é que existem muitas marcas de vinho e afirmar uma marca de vinho no mercado não é fácil e leva o seu tempo. De qualquer forma temos conseguido levar isto a bom porto.

Existe muito conflito na tomada de decisões de grande importância, com outros elementos da família?

Não, as tomadas de decisão são feitas por um conjunto de pessoas da família, juntamente com um engenheiro, um enólogo e sempre com vista a onde queremos chegar e deste modo não tem existido muito conflito.

Os colaboradores que tem consigo já se encontram há muito tempo neste projeto?

Temos 2 funcionários e um enólogo sempre connosco a preparar os lotes. Estes colaboradores já se encontram ligado a este projeto há 30 anos e o enólogo há 6 anos.

O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido?

Pela inovação temos melhorado o nosso processo produtivo e temos nos apetrechado dentro das nossas possibilidades com equipamentos que nos vão permitir melhorar a qualidade dos vinhos.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

Sim as alterações estão se a refletir em termos de quantidade e qualidade. Os aparelhos substituem um bocado a parte da mão de obra e isso também faz com que o produto final seja melhor qualidade, neste momento não nos interessa produzir muito, é produzir pouco e bom.

Encontrou grandes barreiras para a introdução de inovações na empresa?

Sim, os custos dos aparelhos. Principalmente as máquinas tem custos extremamente elevados, o que faz com que não sejam muito fáceis de adquirir, isso é o grande obstáculo. Depois o resto é um processo perfeitamente normal.

A família levantou qualquer tipo de objeção a esses investimentos?

Embora eu seja o representante da família e tomo as decisões a família confia e não levantou obstáculos, visto que é para melhorar, ou seja, para atingir patamares de qualidade mais elevados.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa e anteriormente, caso tenha essa informação?

Os principais obstáculos são a parte da concorrência, visto que é muito grande, a criação de uma marca nova. As marcas novas têm sempre dificuldades em se afirmar, de qualquer forma no nosso caso, estamos a atravessar os patamares pouco a pouco, não estamos a entrar em grandes euforias digamos assim e penso que estamos a conseguir. Os produtos têm sido muito bem aceites, claro que a parte dos impostos são muitos, a burocracia, há uma série de obstáculos, que acho que o país ainda não fez a abertura que devia ter feito.

Como referiu as inovações trouxeram grandes benefícios para a empresa. Quais é que destaca?

Destaco principalmente a qualidade, a qualidade dos vinhos subiu muito mais, o patamar está muito mais elevado e os custos de mão de obra que baixaram em muito, com a maquinaria que existe.

No que diz respeito a todo o processo produtivo, já se encontra totalmente mecanizado?

Já, através dos projetos vitis conseguimos mecanizar, também com castas selecionadas, este foi um bom projeto que o Estado abriu e que ainda se encontra aberto e que tem ajudado muitos agricultores a melhorar as suas explorações agrícolas.

Por norma, seguem as inovações de outras quintas ou vocês próprios criam inovação, em que vertentes?

Neste momento estamos numa fase de aprendizagem, como eu disse há pouco este projeto ainda é recente e estamos a tentar-nos adaptar com o que se faz noutras quintas. Até porque as outras quintas têm outras condições financeiras, outras condições que podem melhorar o processo produtivo. No nosso caso estamos praticamente autossuficientes em termos de produção, enchimento, rotulagem e estamos a adaptarmo-nos ao que há no mercado. Mas não estamos muito preocupados com o que o vizinho faz, estamos sim preocupados com o que nos fazemos e temos de fazer bem, para que as pessoas poderem no vinho que provam futuramente lembrarem-se do vinho, dizerem bem dele e voltarem a bebe-lo.

Apesar de referir que ainda se trata de um projeto recente, faz um grande investimento em I&D na quinta? Como é feita essa parte?

Não, em termos de investigação não. Obviamente que existe cuidado na seleção das castas, as melhores uvas vão para os melhores lotes temos esse cuidado, a avaliação antes da vindima é feita como já referi, de forma a termos os melhores vinhos através dos melhores lotes.

Existem incentivos para a inovação neste setor?

Penso que sim, não estou muito dentro disso, mas acho que sim. De qualquer forma acho que a burocracia é tão grande que as pessoas ficam sem vontade de investir e de procurar esses projetos.

Acredita que existe condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Acho que sim, este é um setor que está com uma grande dinâmica e que tem todas as condições para melhorar. Agora de que é que poderá partir isso, se calhar do Estado ou de empresas privadas que podem prestar esse tipo de serviços. Agora os custos podem ser muito elevados e que as pessoas não tenham condições para os suportar.

Há pouco falou tem novos projetos para dinamizar a quinta, quer nos desvendar um pouco de que projetos se trata?

Estamos a pensar fazer uma provas de vinhos, estamos a tentar fazer também uns passeios pela quinta, uns almoços temáticos dentro dos lagares, uns piqueniques dentro da quinta também e estamos a elaborar um programa para oferecer aos turistas que nos venham visitar e acredito que isto seja uma mais valia para nós e as condições que temos para essas atividades e acho que com esses três vetores vão amadurecer a ideia e vamos trabalhar nisso.

Na sua opinião, a inovação é critica neste setor e para si quais são as perspetivas futuras do setor?

Acho que o setor esta a evoluir muito bem temos tido muito bons feedbacks em relação aos vinhos no Douro, o turismo está em alta e isso é bom porque vem nos visitar muita gente, muitos turistas de longe que consomem os nossos produtos e que levam uma imagem positiva do Douro. A inovação acho que as empresas têm de criar condições para isso. Depois o futuro do Douro é uma incógnita, já teve tantas fases, nesta fase acho que é uma fase positiva com muito turismo e esperamos não estragar isto e que consigamos aumentar ainda mais as visitas ao Douro

Entrevista 8- Quinta Vale Meão

Antes de mais quero dizer, que todas as empresas têm alguma coisa de inovação, não inventamos a pólvora.

Há quanto tempo se encontra nesta posição de gestão?

Para o contextualizar, eu escrevi um livro sobre a Quinta do Vale Meão e vou-lhe oferecer o livro, que têm uma parte que é aquilo que eu fiz.

Mas resumidamente para perceber o que foi a minha vida, quando a minha trisavó, que era a Ferreirinha, Antónia Adelaide Ferreira morreu em 1896 deixou uma filha e um filho e uma fortuna imensa, pois era a maior proprietária do Douro, sendo o principal negócio dela o vinho. Tinha 20 quintas todas elas importantes.

Os herdeiros, a minha bisavó e um tio bisavô meu, tiveram um gesto de grande inteligência e tendo a noção, de que não eram capazes de gerir o negócio, no que diz respeito à parte comercial. Fundaram uma empresa, a Companhia Agrícola Comercial dos Vinhos do Porto, que era mais conhecida pela Casa Ferreirinha e essa empresa tinha como objeto comprar os vinhos das quintas dos sócios, que eram dois irmãos e na altura de alguns netos, envelhecendo-os, tratando-os e comercializa-los. Portanto a empresa Casa Ferreirinha tinha um contrato com os seus próprios acionistas, pelo qual se obrigava a comprar os vinhos e o património com que ficou basicamente era as instalações, em Vila Nova de Gaia, o stock de vinhos e as marcas.

Essa empresa funcionava autonomamente, em relação aos seus acionistas, e no principio, nenhum dos acionistas pertencia ao conselho de administração. Eles contrataram pessoas capazes de gerir a empresa e funcionou assim durante quase 100 anos, com bastante sucesso.

A minha avó, que era neta de Dona Antónia, casou com um senhor espanhol, de uma família do país basco, que por razões políticas, se estabeleceu em França no final do século XIX. O meu avô casou com a minha avó, Maria de Luísa Mendonça, em França e o meu pai nasceu lá, mas tarde vieram todos para Portugal.

Cá em Portugal possuíam parte da companhia Ferreirinha e uma parte da Quinta Vale Meão. A certa altura, o meu avô incorporou o conselho de administração da Ferreirinha e o meu pai que se formou numa universidade muito conhecida em Espanha, em economia, já estava para trabalhar em Madrid. No entanto veio cá umas férias, pois o meu avô já vivia aqui, sucedendo-se duas coisas, o meu avô que não tinha experiencia de negócio, apesar de ser formado em Direito pedia ao meu pai para o ajudar em determinadas matérias, que tinham a ver com a empresa. Embora o meu pai fosse digamos um “caloiro” tinha umas bases teóricas, que lhe permitia dar uma ajuda. Na altura, o meu pai já se encontrava a trabalhar na área dos cosméticos, em Madrid, e nas férias enquanto ia ajudando o meu avô conheceu a minha mãe, que vivia na Granja, apaixonou-se por ela, não voltou para Madrid e ficou na Ferreirinha, fazendo toda a sua vida profissional na Ferreirinha.

Quando eu terminei o meu curso, o meu pai, que também tinha uma empresa pequena de materiais, para a indústria gráfica, levou a que eu trabalhasse durante um curto espaço de tempo nisso. Em 1966, entrei para a Ferreirinha e lá fiquei até 1998, ou seja,

passei 32 anos na Ferreirinha, quando morreu o meu pai passei para presidente do conselho de administração.

Parte deveu-se ao meu trabalho, mas também tive sorte na vida, por nascer na família que nasci, que me facilitou uma carreira que foi bem-sucedida.

Entretanto o que aconteceu é que a Ferreirinha, nessa altura, já era de mais de uma centena de descendentes de Dona Antónia e era uma empresa que sofreu da estagnação das vendas do Vinho do Porto, nos anos 20/30, posteriormente veio a grande depressão e depois a guerra. Era uma empresa com uma politica quase retrograda, que vendia sobretudo vinhos a granel, lá para fora. Sendo muito conceituada no mercado nacional, no mercado externo era quase inexistente e o meu pai, a partir dos anos 50 criou uma rede de distribuição muito boa e começou a lançar a marca.

Nesse aspeto foi uma empresa pioneira, porque a Ferreirinha foi a primeira a vender a totalidade da sua produção e engarrafamento de origem, pois nessa altura a venda de vinho do porto era feita a granel, uma espécie de uma commodity. Exportava-se o vinho a granel e os importadores é que engarrafavam e colocavam os seus rótulos. Já havia algumas marcas, basicamente a grande marca, a primeira a ter uma política de marca foi a Sandeman, mas era um negócio muito centrado no mercado inglês, até à Segunda Guerra Mundial. E só depois a partir da Segunda Guerra Mundial, que os Franceses começaram a beber vinho do porto, como aperitivo, o que revolucionou muito o mercado, dando perspetivas novas, que até então era um vinho de sobremesa e ao mesmo tempo o mercado inglês caiu muito. E subiu o mercado francês, o holandês, o belga e muitos outros na europa continental, o meu pai aproveitou esse momento para potenciar a marca, sempre a posicionando como gama alta.

Eu entrei para a Ferreirinha, em 1966 precisamente quando se começava a colher os frutos, dessa estratégia. Mas para melhor ter ideia das dificuldades que atravessávamos, a razão pela qual se exportava a granel, em relação à Inglaterra era porque os ingleses tinham uma politica colonial. Os ingleses queriam acabar o produto lá, em termos marxistas as mais-valias tinham de ser feitas lá e não cá.

Em França e na maior parte dos países da europa havia direitos de importação, nessa altura a europa, tal como se conhece hoje não existia, e os direitos de importação eram mais penalizantes para engarrafado do que o granel, era uma politica protecionista. Pois o vinho do porto também concorria com alguns vinhos, que os franceses chamam

vendu naturelle, com um processo semelhante ao do vinho do porto. Ainda existem esse tipo de vinhos em França e eles ainda fazem um grande volume de vinhos doces e naturalmente eles queriam proteger isso. O meu pai em colaboração com o nosso agente em França, onde eu já participei nisso, conseguimos sermos os primeiros a fazer engarrafamento de origem, este engarrafamento dava direito a um selo de garantia do vinho do porto. Nessa altura o mercado francês estava afetado pela desconfiança do consumidor porque havia muita fraude, havia muitos que importavam o vinho a granel de Portugal, com certificado de origem e depois misturava com outros vinhos. Esta aposta teve grande sucesso e reforçou muito a posição da marca Ferreira. Mas só muito mais tarde é que se tornou obrigatório o engarrafamento de origem, sendo uma politica inovadora, que rendeu muitos frutos.

Também outro aspeto fundamental da casa Ferreira foi a perceção de no principio dos anos 60, que havia dois ramos de negócio que tinham um potencial muito grande. O primeiro era o mercado nacional, o vinho do porto era português, mas não se consumia em Portugal, só no natal, sendo um produto muito sazonal, 80% das vendas eram feitas no mês de dezembro. Mas houve também dois fatores que influenciaram o mercado nacional na altura dos anos 60, um foi o turismo e outro ainda mais importante foi que começaram os emigrantes a vir a Portugal durante as férias e compravam quantidades enormes de vinho do porto. E aí a marca Ferreira, que não era Ferreirinha por ser um nome muito complicado de ser pronunciado no estrangeiro, foi a primeira a atacar o mercado nacional com uma estratégia definida, que incluiu comunicação, publicidade na televisão, rádio, entre outros. Houve uma campanha de marketing estruturada e apoiada de forma a explorar um nome que já era conhecido.

A minha atuação na ferreirinha teve estas duas dimensões, o lançamento da marca no estrangeiro e explorar o potencial que se desenhava claramente no mercado nacional, que teve uma subida rapidíssima. Onde passamos de vender 100 mil garrafas no mercado nacional, para vender passados 4 ou 5 anos cerca de 500 mil e posteriormente atingimos a marca dos 2 milhões. No entanto grande parte também se deveu ao emigrante, agosto passou a ser o ponto alto das vendas e simultaneamente com isso, também a ferreirinha foi pioneira noutro aspeto, que hoje em dia tem um peso importante no negócio, que é o enoturismo. A Ferreirinha foi a primeira empresa a abrir as suas instalações a visitantes, isso ao principio, com os meios muito limitados comparados com a atualidade, mas ao

mesmo tempo muito autênticos, porque os turistas iam ver uma adega antiga, as coisas modificam-se, mas associava-se muito o vinho do porto à ideia de velhice.

Entretanto o que aconteceu foi que a Ferreirinha apesar de ser financeiramente muito sólida, mas a rentabilidade era baixa, porque o negócio estava dominado pelos ingleses. Tinha cerca de uma centena de acionistas e o meu pai, que era muito honesto, podia ter aumentado a sua posição muito mais do que o fez. Mas ele não queria comprar, porque achava que qualquer preço era inferior aquele que as ações iam valer, de maneira que dizia aos meus parentes para não vender, porque ia valer mais. Embora não fosse possui-se grande fortuna podia ter reforçado a sua posição na empresa, ele pessoalmente tinha 15% da empresa. No entanto nós tínhamos associação com outros blocos familiares. Em 1987, os acionistas começaram a ser contactados por multinacionais, que queriam ser aumentar a sua posição em Portugal. Basicamente pela Seagram's, que era a dona da Sandman, a marca mais mundial de vinho do porto na altura e a Allied Domecq, que era dona da Cockburn's. Eu comecei a verificar uma coisa muito simples, a nossa posição não era muito sólida. Embora os estatutos de certa forma estavam blindados e tornavam a venda muito difícil, para fora do âmbito familiar. Tinha a noção de que existia um risco muito grande, de a certa altura, aparecer um bloco de parentes meus com vontade de vender e naturalmente os outros passaria a ficar numa posição desconfortável.

Nessa altura, eu tinha tido a felicidade de convidar uns anos antes, o presidente da assembleia geral, o Artur Santos Silva, que é meu amigo. Falei muito com ele sobre essa questão, disse-lhe que havia um risco muito grande e que eu não tinha fortuna, para adquirir a maioria. O Artur ao principio, ele que tinha fundado o BPI ofereceu-me financiamento, a mim e a uns primos meus, com quem temos relações de amizade. Nesse momento tive receio, até porque os anos que estavam para vir seriam difíceis, falamos de 89/90, houve umas situações tristes. Basicamente a Casa do Douro inventou uma vindima, por um erro informático, houve uma inundação do mercado, os preços baixaram e a rentabilidade diminuiu muito. A Casa do Douro tinha acabado de implementar o seu sistema informático e aconteceu isto.

Após muita ponderação cheguei à conclusão que devia vender, era o que os acionistas queriam. O Artur não só me acompanhou nisso e discutimos vários cenários possíveis.

Assim eu organizei, em conjunto com o nosso advogado Vieira de Castro, que também era vice-presidente da assembleia geral, um processo, que se tratava de um leilão fechado e todas essas propostas eram entregues ao nosso advogado. Ele para além de advogado da Ferreirinha, o engraçado é que também era advogado das empresas interessadas (Sandeman, Cockburn's e a Sogrape). O que por um lado, também facilitou a operação, ele recolheu as propostas fechadas, ele que era um homem de uma integridade total, mas para ele foi um péssimo negócio, por ser advogado de todas as partes e assim não poder ser de nenhuma.

Por fim, o que aconteceu foi que a Sogrape fez de longe a melhor proposta, sendo uma diferença de muito dinheiro para a segunda melhor proposta. De maneira que a Ferreirinha, em 1987 passa a fazer parte do universo Sogrape.

Entretanto voltando atrás, falando mais de um aspeto pessoal meu, na distribuição das quintas do douro, pelos herdeiros de Dona Antónia, como lhe disse, a quinta de vale meão ficou para a minha avó e uma tia-avó minha. Por sua vez, cada uma delas tinha 8 filhos, sendo a quinta dos 16 avos e quem tratava a quinta à distância era um primo do meu pai. Era uma quinta boa de granjeio fácil, com boas castas, entre outros, no entanto ninguém queria fazer lá investimentos.

Mas eu desde miúdo, após a primeira vez que fui lá fiquei apaixonado. Eu sempre gostei muito de natureza, de caça, de pesca, de tudo quanto há e aquilo era um paraíso para mim.

A partir de certa altura, quando comecei a ter possibilidades financeiras fui começando a comprar partes indivisas e quando a Ferreirinha foi vendida à Sogrape, eu tinha certa de 30% da quinta e já tinha a confiança dos outros coproprietários e no fundo era eu que geria a quinta. Ai já tinha começado a ter uma politica diferente, a fazer alguns investimentos, como replantação de vinhas, entre outros. Estes investimentos eram feitos sempre com grande dificuldade, mas em 1975, devido à construção da barragem, o estado apropriou-se de um terreno que não dava grande produtividade e finalmente a quinta passou a ter disponibilidade financeira.

Aquando a venda a Ferreirinha, aí fiquei com cache a sério e nessa altura a quinta do vale meão já só se encontrava nas mãos de sete proprietários, eu e seis primos direitos meus. A venda tal como disse foi concluída em 1987, e em 1994, após uma reunião, numa altura particularmente difícil, pela descida dos preços, tal como já tinha referido,

anunciaram-me que pretendiam me vender as suas participações. Isto era o que eu queria ouvir, não queria ser eu a avançar, porque se fosse eu a avançar evidentemente iria encarecer a operação.

Comprei em nome dos meus filhos, até porque não queria sobrecarregar o futuro fiscal deles com a herança. Entretanto isto coincidiu, com o facto de o meu filho mais velho, o Francisco se ter licenciado em Enologia pela UTAD, algo que ele sempre quis desde miúdo. Em miúdo, ia comigo para a Ferreirinha, para os armazéns e desenhava pipas e garrafas. Ao se formar em Vila Real habitou-se a viver no interior, também ajudou ter conhecido uma menina que apesar de ser da Foz formou-se em Vila Real, em línguas. E em 1994, quando adquiri a totalidade do vale meão, ele prontamente me disse que tínhamos de aproveitar aquelas potencialidades.

Voltando um pouco atrás, a quinta do vale meão adquiriu muita notoriedade, porque entre as quintas que eram da família Ferreira foi escolhida como o local onde se produziu o Barca Velha, portanto o berço do Barca Velha, que era um ícone português no que aos vinhos diz respeito.

O meu filho disse-me que temos uma quinta com uvas de grande qualidade, temos uma quinta com boas instalações, com uma casa simpática e temos um enólogo que quer trabalhar no Douro e cuja mulher gosta de viver na província e pode arranjar colocação ali perto, ou seja, estavam juntos todos os ingredientes para se fixar ali.

Entretanto é importante referir que, a Sogrape, que não tinha obrigação nenhuma de me manter no meu posto, após a venda, convidou-me para me manter como presidente da Ferreira. Em 1990/91 morreu um dos administradores, fundador da empresa, o senhor Bernardino do Carmo e aí fui convidado para fazer parte do conselho de administração da Sogrape. Esta circunstância da compra da Ferreirinha, por parte da Sogrape, deu-lhe outras possibilidades, que até aí não tinha, por o simples caso de anteriormente ser propriedade de quase uma centena de parentes.

Além disso passei a acumular o cargo de ser membro do conselho de administração da Sogrape, com o de ser responsável por toda a área de Vinho do Porto, que, entretanto, tinha sido reforçado com a compra da Casa Offley Forrester, com uma dimensão semelhante à da Ferreirinha, apesar de ter uma imagem menos brilhante.

Portanto eu estava com uma carreira muito bem-sucedida, e entre 1994 e 1998 estive hesitante, se bem que também tinha alguns projetos em mãos e não os queria deixar

a meio. Mas em 1998, ia fazer 60 anos e achei que era altura de tomar uma decisão e decidi com algum espanto, por parte de alguns amigos meus, trocar o certo pelo incerto e demiti-me do meu posto da Sogrape, para a minha empresa Olazabal & Filhos, em 1998, que começou a explorar a quinta e a lançar os produtos novos, entre eles a quinta vale meão, o meandro e basicamente esta empresa vai fazer 20 anos para o ano, sendo pequena vai tendo bastante sucesso. Estamos numa situação bastante confortável, faturamos 2 milhões e 600 mil euros, temos uma dívida pequena e uma rentabilidade muito grande, portanto foi um risco que eu corri, mas que de certa maneira perfeitamente aceitável. É certo que muitas vezes, os negócios dependem de coisas que não controlamos, houve fatores favoráveis e fatores desfavoráveis, mas de forma geral, nós não tivemos grandes obstáculos. A empresa também beneficiou do facto de eu ter diversos contactos na área, mas sobretudo do facto de o meu filho ser muito bom enólogo, ele faz os vinhos muito bem feitos e vive lá. Essa foi uma condição sine qua non, que me levou à decisão foi o facto de ele ter ido viver para a quinta. Basicamente é esta a história.

Apesar de já ter respondido de alguma maneira a esta pergunta, de que forma a sua formação é importante no papel que tem na sua empresa?

Essa pergunta é muito incomoda, porque eu recebi da Faculdade de Economia uma distinção. Há uma comissão que designa todos os anos um aluno, para lhe atribuir um prémio de carreira e em 2016 fui eu, o que foi totalmente inesperado, visto que não era assim tão bom aluno. Os prémios atribuídos anteriormente eram muito ligados à politica, ao setor publico, com atribuições a nomes como Miguel Cadilhe, Rui Rio, Elisa Ferreira e acredito que a certa altura o júri determinou que seria importante distinguir simplesmente um empresário. O meu nome surgiu e fui distinguido com o prémio e isto para lhe explicar, que o curso de economia no meu tempo era uma coisa absolutamente abstrusa, aprendia-se matemática, como aqueles que se formam em matemática, cálculo infinitesimal, como os engenheiros e não sabíamos nada, por exemplo de gestão empresarial, onde não existia uma cadeira sobre isso. Havia contabilidade aplicada, mas a única coisa que se estudava era custos padrões, mas só havia uma empresa em Portugal que trabalhava com custos padrões. Aquilo era tudo destinado a exercitar e bem nesse aspeto, o raciocínio, mas em termos de preparação concreta sobretudo, para as pessoas que iam para as empresas era zero. Claro que havia uma ou outra cadeira importante,

como o caso de estatística, mas de resto era desajustado, mesmo as disciplinas de direito, também eram muito teóricas. Dando um exemplo, em direito comercial, o primeiro trimestre praticamente era só a discutir a interpretação do artigo 2 do código comercial, que diz que atos de comércio são os atos praticados pelos comerciantes, salvo se o contrário do próprio ato não resultar.

O que dava para três meses de discussão, eu suponho que hoje em dia não é assim, ou pelo menos não é tanto assim, pois tal como disse o curso de economia exercitava o cérebro, mas em termos de prática para a vida era perfeitamente irrelevante. Lamento muito dizer isto da faculdade que me premiou, mas suponho que hoje em dia, as coisas já não são assim.

Agora evidentemente, que apesar de tudo a formação teve um certo peso.

De que forma a sua relação familiar é importante para o negócio?

É importantíssima, eu sem falsas modéstias suponho, que aproveitei muito bem a sorte que eu tive e claro, se não tivesse tido essa sorte não sei onde estava. A sorte de nascer na família que nasci, não só pelas oportunidades materiais que me deu. Note-se que o meu pai não tinha fortuna nenhuma, o sustento vinha do seu trabalho e nós na minha infância vivíamos com algumas dificuldades e fui educado muito assim, nunca fui de grandes ostentações. Mas tive muitas oportunidades, que muitas pessoas não tiveram, isso foi fundamental.

Pode descrever o processo desde o tratamento da vinha até à produção?

O nosso propósito desde o principio foi situarmo-nos num segmento de mercado de topo e para isso é preciso criar vinho com qualidade e carácter, que sejam bons, agradáveis de beber, mas ao mesmo tempo, que tenham individualidade, que tenham originalidade. Que no fundo é um pouco o seguimento do que era o Barca Velha. É essencial quando se tem este objetivo perceber, que tudo começa na vinha e, portanto, toda a viticultura tem que ser orientada segundo esses critérios de qualidade e um dos fatores mais importantes, que veio alterar o paradigma da viticultura em Portugal. Para que tem um objetivo idêntico ao nosso é que é inconciliável a quantidade, com a qualidade.

Assim todo o nosso processo se orienta para a qualidade, que é o contrário do que existia antes. O que se queria antes era produzir muito e vender muitas uvas, até porque existia uma separação muito grande entre quem vendia as uvas e quem produzia o vinho. Por exemplo no caso do Vinho do Porto, em 1974, eu fiz parte da primeira associação de produtores de Vinho do Porto e um dos estudos que a associação fez, foi saber qual era a área do Douro controlada pelas empresas de Gaia, ou seja, pelas empresas exportadoras. E nessa altura juntando o património das empresas e dos sócios das empresas deu 4%, hoje em dia deve ser á volta de 25%. Antes havia quem vendesse uvas, ou o produto já acabado e depois alguém comercializava.

As empresas como a minha, que estão integradas tem a vantagem que a política vitícola está subordinada à estratégia comercial. Um aspeto essencial é o foco na qualidade, para que exista qualidade tem de haver um foco na investigação também. Investigação empírica, mas também uma investigação ligada às castas, ainda existe um grande trabalho a fazer, que ainda é um processo que ainda esta a acontecer e vai dar frutos. A ligação das diferentes castas com o solo é importante, o controlo dos infestantes, o controlo da água, uma vez que está provado que o Douro superior, a rega é um fator importantíssimo, não no sentido de produzir mais, mas melhor, porque é uma região seca e com um calor excessivo.

Portanto há uma série de fatores, que condicionam a qualidade dos vinhos, que implicam um estudo que tem a sua parte teórica, com um papel importante, mas também há uma prática, que permite que quem possui uma exploração vitivinícola tenha dados concretos da evolução dos mais diversos fatores. Cada vez mais se verifica esse tópico da qualidade sacrificando a quantidade, criou situações completamente novas. Por exemplo antes achava-se que um sintoma de uma vinha ser bem tratada, era que a única coisa verde que existia era só a vinha. Hoje em dia todas as vinhas têm erva, porque a erva compete com a planta, diminuindo a produção e melhora algumas componentes.

Um aspeto fundamental é procurarmos subordinar tudo à qualidade, sendo uma perspetiva nova, que tem sido cada vez mais adotada.

O que é que a empresa tem feito em termos de inovação? É inovadora? Em que sentido?

Diretamente nós temos colaborado com diversas iniciativas da UTAD e da ADVID. Logo no principio, com o Eng. Nuno Magalhães nós colaboramos no estudo com colones da touriga nacional, que é uma casta muito interessante, que tinha sido abandonada por produzir pouco, uma vitima do objetivo de aumento de quantidade que se verificava antes. O engenheiro instalou um campo de colones, pois dentro da mesma espécie existem castas e dentro das castas existem vários colones.

Este campo permitiu isolar e distinguir os colones mais produtivos e os menos produtivos. Temos estado também em colaboração com a UTAD de controlo de escaldão, escaldão tem a ver com o calor excessivo que se faz sentir no Douro Superior, em que os bagos secam pela radiação solar e isto vai desde redes de ensombramento até à utilização da micro vaporização da água, sendo um estudo que já tem vindo a ser feito desde há 7/8 anos. Temos uma estação meteorológica, que fornece dados e para além disso, o meu filho está integrado num grupo de jovens enólogos, no qual eu diria que a principal atividade deles passa pela troca de conhecimento.

Uma das circunstâncias que tem permitido a melhoria da qualidade dos vinhos portugueses é que nos meus antepassados, por exemplo o meu sogro, António Nicolau de Almeida que foi enólogo da Ferreirinha e ele não sabia nada da teoria, ele tinha aprendido empiricamente através da prática. Era um homem muito capaz, mas ao mesmo tempo muito limitado, com uma grande sensibilidade em termos de prova e essa geração comunicava pouco, porque ninguém tinha uma segurança muito grande no que estava a fazer. No entanto a partir do momento que começou a existir escolas superiores de enologia, que a atitude dos enólogos começou a ser muito mais aberta, visto que eles não têm nada a esconder, muito pelo contrário claramente podiam beneficiar do conhecimento e experiência dos outros, o que foi muito importante para o conhecimento e melhoria das condições da qualidade dos vinhos portugueses.

Portanto ao mesmo tempo que apostam na inovação, também apostam na investigação e desenvolvimento?

Com certeza.

Quais foram e são as maiores dificuldades que tem encontrado desde que assumiu o controle da empresa? Também lhe perguntaria anteriormente se bem que já abordou o tópico.

Aquilo que posso dizer é que temos uma carga burocrática muito grande, dando um exemplo, nós estamos dentro do património mundial e quando quisemos fazer uma obra muito importante de alargamento da adega foi mesmo muito complicado. Devido a existir uma quantidade enorme de organismos, que exigem uma carga burocrática imensa e investe-se tempo em situações com uma relativa inutilidade, sendo no fundo demasiados organismos a tratar da mesma coisa. Entra o IPAR, a FENOR, a Câmara Municipal, os Bombeiros, o Ministério do Ambiente, entre outros e nunca mais acaba, esses organismos acabam por encarnar esses espirito burocrático. No nosso caso já no final do limite de aprovação, sendo necessário que todos os organismos aprovem ao mesmo tempo, a comissão para os recursos hídricos se não estou em erro, na véspera da chamada aprovação tácita, esse organismo anunciou à comissão decisora a falta de um documento. Que era indicar-se na planta, que a obra se encontrava a mais de 100 metros de um curso de água, esperaram pelo último dia que estava lá, mas não estava assinalado na planta. Qualquer pessoa que lesse uma escala sabia que cumpria os requisitos, no entanto com isto foi tudo para trás, pois basta uma das condições não estar cumprida, para que todo o processo seja rejeitado.

Este excesso de burocracia também se reflete em muitas outras circunstâncias, nós recorremos a muitos apoios PRODERS, VITIS e muitos outros, mas estes incentivos absorvem um tempo imenso, que tem um nível de exigência de pormenor, que a certa altura faz-nos pensar se vale a pena concorrer ou não. Eu francamente para determinadas situações tenho duvidas se é uma boa opção, até porque a forma como executamos o projeto tem de seguir determinadas restrições, o quadro institucional e burocrático é muito pouco ágil e acaba por ser muito desmotivador. A mim parece-me ser esta é a minha principal dificuldade.

Em que medida a introdução de inovações se repercutiu em vantagens competitivas para a empresa?

Em larga escala, até porque a melhoria da qualidade dos vinhos resultou em certa maneira da inovação. Um exemplo concreto, há 50 anos não se sabia nada sobre castas e

quem começou a fazer um estudo privado foi um tio da minha esposa, que era o presidente da Câmara de Espinho começou a fazer microvinificações das castas do Douro, até aí havia um centro de estudos vitivinícola da Régua, que só emitia licenças e o instituto de vinho do porto, mas apresentava estudos muito teóricos. Mas em concreto saber das castas portuguesas e como elas se apresentam e que vinhos resultam delas não existia.

Assim tal como estava a referir foi José António Rosas, que por sua iniciativa, com meios muito limitados fez esse tipo de estudo. Ele próprio aconselhou-me que castas seriam melhor plantar na Quinta do Vale Meão, perante as condições existentes no Douro Superior e naturalmente perante o tipo de vinho, que eu almejava produzir. Seguindo o seu conselho plantei 22 hectares touriga nacional. Na altura ele referiu, algo que depois estudos mais tarde vieram a comprovar, que a touriga nacional é uma das castas que melhor resiste ao stress hídrico. Isto é, se a planta é submetida a um calor intenso e a uma seca muito grande, o local onde a planta respira digamos assim fecham e o metabolismo, a fotossíntese da planta deixa de se processar. Assim o processo de maturação não continua e os vinhos resultantes ficam desequilibrados.

Para lá destes estudos que foram fundamentais, também o contacto com produtores de outras partes do mundo, melhorando os processos de vinificação, a escolha do material de envelhecimento, madeiras, barricas, entre outros, tudo isso está relacionado com a investigação.

De todas as inovações que tem vindo a falar naturalmente trouxeram benefícios à empresa. Tem alguma que gostaria de destacar?

Basicamente a investigação sobre as castas essa é importantíssima e que tem de continuar. Pois repare que nós também estamos a plantar talhões de castas que estão esquecidas, claro que não sabemos se vai dar alguma coisa. É um pouco de especulação, mas partimos do principio, que tal como a touriga nacional foi abandonada, por ser uma casta que produzia pouco haverá outras castas que tem menor rentabilidade, mas que podem ter grande qualidade. Estamos a ressuscitar a baga da bairrada, que antes existia no Douro, mas entretanto foi abandonada, estamos a plantar alicante bouschet, entre outras. Ou seja, castas talvez abandonadas pelas más razões, porque produziam pouco.

Os colaboradores que tem consigo já se encontram consigo há muito tempo neste projeto?

Até há pouco tempo tive o engenheiro agrónomo que saiu e era um elemento importante para nós e esteve lá desde o princípio, esteve numa fase onde investimos bastante na viticultura. Na área administrativa tenho um colaborador, que está connosco desde o principio. Na área vitícola temos uma equipa, que já tem uma certa experiência. Na adega temos colaboradores que foram formados por nós.

Curiosamente quase todas as pessoas que trabalharam connosco, não tinham experiência profissional anterior na área, visto que o meu filho quis assim. Ele acredita sobretudo na área da viticultura, que ter experiência anterior pode não ser benéfico. Muitas vezes a rotina de fazer de determinada forma, por o pai fazer dessa maneira não está adaptada às exigências do mercado atual. É preciso ter uma atitude aberta, evidentemente que não aprendem sempre mal, mas é preciso ter uma mentalidade direcionada para a inovação, que não estejam presas à tradição. Aliás todos eles começaram praticamente a trabalhar connosco, que são 4 ou 5, dois responsáveis pela adega, uma enóloga assistente e o responsável pela viticultura.

São os colaboradores que tem de forma permanente?

Sim exato. A vindima já subcontratamos, sendo feita por empreiteiros, pois não podemos empregar tantas pessoas o ano inteiro.

Existe muito conflito na tomada de decisões de grande importância?

Não, as decisões são tomadas pelo meu filho e por mim, a minha filha trata da área comercial, ela que antes trabalhou para uma empresa multinacional também na área dos vinhos e só depois passou a trabalhar connosco. Temos também uma diretor de exportação, nós exportamos cerca de metade da nossa produção e interessa-nos muito aumentar a exportação. Até porque para a reputação de uma marca de vinhos é importante estar lá fora, não se faz só no mercado doméstico. Somos uma empresa familiar e de há dois anos para cá quem gere a empresa é o meu filho, eu acompanho, estou a par do que se passa, mas a gestão corrente é assegurada pelo meu filho.

Encontrou muitos obstáculos por a empresa ser de carácter familiar?

Não, naturalmente de vez em quando existem desacordos, se estivéssemos sempre de acordo estava tudo mal, mas resolvemos isso bem. Curiosamente eu trabalhei em empresas de caracter familiar, a Ferreirinha era também familiar, posteriormente a Sogrape também era familiar, já foi menos agora é praticamente da família Guedes. Deste modo eu tenho o habito de trabalhar com famílias e sempre tive relações muito boas. Aquando da venda da Ferreirinha, eu tratei do negócio e da centena de primos, não tive uma voz discordante, o que para mim foi um milagre. Depois fui comprando o Meão e nunca tive um conflito cheguei sempre a acordo, portanto acredito que acabo por ter um certo habilidade para a família, que é preciso ter porque as relações familiares têm uma carga emocional que as outras não têm. Quando se discute determinado assunto põe se em causa as relações e os outros negócios não tem esse caracter.

Acredita que existem incentivos para a inovação neste setor?

Sim, isso eu acredito que há. Na minha perspetiva, no problema da inovação há dois pontos muito interessantes. Primeiro é preciso evitar o cimento, isto é, como há ajudas comunitárias, há muita tendência para construir infraestruturas e têm de se começar pelo contrário. Tem de se começar pelas pessoas e existem capacidades em todo o lado, que não estão a ser aproveitadas. Por exemplo em termos de laboratórios existem laboratórios superequipados e mesmo em termos de capital humanos, há pessoas que têm conhecimento, o que é preciso é pô-las a trabalhar umas com as outras. É preciso evitar fazer investimentos de pedra e cal, que não servem para nada. É preciso conhecimento e saber chegar ao conhecimento e, portanto, é preciso coordenar os esforços para permitir utilizar o que existe, que em muitos casos é amplamente suficiente, isso é a primeira questão. Outra questão fundamental é que sobretudo no nosso ramo é que o vinho é um produto lento e nesse sentido não vale a pena ter programas para três anos. Temos de ter um modo de funcionamento, que permita ter programas de longo prazo e que não esteja sujeito às flutuações das ajudas comunitárias, do orçamento do estado. É preciso ter uma perspetiva de longo prazo, até porque o vinho é um produto que vai evoluindo a longo prazo, para saber o resultado daquilo que estamos a fazer hoje é preciso esperar uns anos largos e isso implica a necessidade de assegurar que os projetos de investigação tenham

suporte suficiente para durarem durante muito tempo, não estando sujeitos ás contingências da política.

Acredita que existem condições para melhorar a inovação, partindo de um esforço coletivo?

Com certeza que sim.

Na sua opinião, a inovação é crítica neste setor e para si quais as perspetivas futuras do setor?

Acho que a inovação é transversal a tudo, a todas as atividades. De facto, tudo muda tão rapidamente que a inovação é fundamental por essa simples razão. Depois na minha perspetiva Portugal passou de uma situação de o consumo per capita de há 40 anos de 120 litros por habitante, que era uma loucura, e eram os números oficiais, ou números reais deviam ser muito mais que isso, por muita gente fazia o vinho em casa e bebia-o em casa, nessa altura era assim. O que fazia que o consumo per capita fosse 150 litros à vontade, o que trazia problemas graves de alcoolismo, mas também tinha outra coisa é que o mercado absorvia a produção inteira nacional. Eu lembro-me de Portugal importar vinho a granel, como existia a obsessão da estabilidade dos preços, se havia uma colheita má, o vinho não chegava para satisfazer a procura dos portugueses, importava-se vinho da Argentina e da Bulgária a granel, para fazer baixar os preços. Isso fazia realmente com que o vinho fosse uma commodity, era uma coisa de todos os dias, ninguém sabia se era bom ou mau, mas era preciso beber vinho, por razões entre outras coisas de alcoolismo. E isto modificou-se radicalmente e, portanto, o paradigma, que era produzir muito e à medida em que o consumo de vinho caiu foi preciso exportar, e para exportar foi preciso competir, e para competir é preciso ter vinhos com caracter, com qualidade, entre outros.

Desta forma saímos de uma situação, na qual não tínhamos qualquer tipo reputação, como país de exportador de vinho, sendo o país da Europa com uma maior área vinícola, em relação à área agrícola total e tem vinha desde o Minho até ao Algarve.

Agora existem vinhos com caracter, com características diferentes, portanto esse passo está a ser dado, mas estamos muito no principio, Portugal ainda é muito desconhecido no panorama internacional do vinho, mas isto controlado tem condições extremamente interessantes para fazer bom vinho e vinhos diversificados, porque temos

regiões totalmente dispares. Estamos a começar e acredito que há grandes possibilidades para a industria vitivinícola portuguesa de crescer com os seus produtos de qualidade e originais. Evidentemente que os outros também estão a funcionar nesse sentido, o que aconteceu é que curiosamente o mercado mundial, que era dominado por vinhos europeus, que ainda domina, mas por exemplo agora o vinho mais vendido em Inglaterra é o australiano, no Brasil os vinhos mais vendidos são os chilenos e argentinos, países que não tinham praticamente vinho, com uma área vinícola muito pequena. Outro aspeto fundamental foi o facto de o vinho se tornar num objeto de cultura, saber de vinho passou a fazer parte da educação das pessoas, sendo uma prestigiante saberem um pouco só que se passa. Existem uma grande curiosidade pelo vinho e pela gastronomia em geral e isso tem de ser aproveitado e o facto de ser novo, não é impeditivo, antes pelo contrário, o consumidor consciente procura experiências novas e há muito maior abertura de mercado, portanto em não estou pessimista.

A região que está mais bem equipada para isto é o Douro, por uma razão, o vinho está associado a muitas outras coisas, à paisagem, à cultura e o Douro é património mundial tem uma paisagem lindíssima.

O que é contraditório quando vejo isto em folhetos turísticos a dizer que há 9 meses de inverno e 3 meses de inferno, que é um disparate, não podemos atrair turistas assim, o que não é verdade o inverno do douro comparado com o inverno de Copenhaga ou de Oslo é uma delícia e o verão é quente, mas é seco, não é o dos trópicos. Existe umas frases que soam bem, mas as pessoas não percebem o efeito que elas têm, é inconcebível.

Anexo H – Resultados do Bootstrapping

Quadro 11 - Resultados do Bootstrapping (inovatividade)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Apoio Financeiro -> Inovatividade	0,016	0,032	0,067	0,246	0,806
Aposta em I&D -> Inovatividade	0,211	0,199	0,109	1,933	0,054
Conservadorismo -> Inovatividade	0,137	0,164	0,131	1,047	0,295
Esforço Coletivo -> Inovatividade	0,369	0,354	0,129	2,854	0,004
Esforço pela Longevidade -> Inovatividade	0,063	0,034	0,112	0,568	0,570
Familiaridade -> Inovatividade	0,051	0,066	0,152	0,337	0,736
Formação Familiar -> Inovatividade	-0,050	-0,061	0,106	0,470	0,639
Formação Superior -> Inovatividade	-0,039	-0,025	0,101	0,384	0,701
Inovatividade -> Competitividade	0,689	0,729	0,047	14,580	0,000
Longevidade dos Colaboradores -> Inovatividade	0,107	0,089	0,112	0,956	0,339
Mercado Externo -> Inovatividade	0,190	0,188	0,087	2,184	0,029
Tomada de Risco_ -> Inovatividade	0,087	0,070	0,099	0,878	0,381

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)

Quadro 12 - Resultados do Bootstrapping (12 dimensões inovação)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Apoio Financeiro -> Cadeia Fornecedores	0,007	0,014	0,095	0,069	0,945
Apoio Financeiro -> Captura de Valor	-0,006	-0,008	0,080	0,069	0,945
Apoio Financeiro -> Cliente	-0,021	-0,022	0,082	0,258	0,797
Apoio Financeiro -> Experiência Consumidor	-0,005	-0,008	0,081	0,064	0,949
Apoio Financeiro -> Marca	0,112	0,108	0,067	1,663	0,097

Apoio Financeiro -> Networking	-0,023	-0,016	0,075	0,309	0,757
Apoio Financeiro -> Ofertas	0,028	0,022	0,081	0,348	0,728
Apoio Financeiro -> Organização	-0,030	-0,036	0,100	0,297	0,766
Apoio Financeiro -> Plataforma	0,100	0,093	0,102	0,988	0,324
Apoio Financeiro -> Presença	0,068	0,064	0,083	0,813	0,417
Apoio Financeiro -> Processos	-0,002	-0,001	0,083	0,022	0,982
Apoio Financeiro -> Soluções	0,006	0,009	0,075	0,086	0,932
Aposta em I&D -> Cadeia Fornecedores	-0,043	-0,033	0,117	0,365	0,715
Aposta em I&D -> Captura de Valor	-0,004	-0,003	0,106	0,037	0,971
Aposta em I&D -> Cliente	0,088	0,082	0,118	0,748	0,455
Aposta em I&D -> Experiência Consumidor	0,147	0,147	0,109	1,354	0,176
Aposta em I&D -> Marca	-0,024	-0,021	0,111	0,217	0,828
Aposta em I&D -> Networking	0,228	0,229	0,113	2,023	0,044
Aposta em I&D -> Ofertas	0,204	0,189	0,114	1,796	0,073
Aposta em I&D -> Organização	0,200	0,189	0,125	1,598	0,111
Aposta em I&D -> Plataforma	0,231	0,232	0,123	1,882	0,060
Aposta em I&D -> Presença	0,157	0,148	0,114	1,375	0,170
Aposta em I&D -> Processos	-0,014	-0,013	0,086	0,160	0,873
Aposta em I&D -> Soluções	0,084	0,089	0,114	0,735	0,463
Cadeia Fornecedores -> Competitividade	0,020	0,037	0,110	0,183	0,855
Captura de Valor -> Competitividade	-0,057	-0,080	0,164	0,349	0,727
Cliente -> Competitividade	0,109	0,109	0,160	0,684	0,494
Conservadorismo -> Cadeia Fornecedores	0,061	0,068	0,144	0,424	0,672
Conservadorismo -> Captura de Valor	0,110	0,121	0,122	0,896	0,371
Conservadorismo -> Cliente	0,196	0,204	0,125	1,560	0,119
Conservadorismo -> Experiência Consumidor	0,202	0,215	0,142	1,426	0,154
Conservadorismo -> Marca	-0,029	-0,027	0,127	0,228	0,820
Conservadorismo -> Networking	0,006	-0,007	0,124	0,047	0,962
Conservadorismo -> Ofertas	0,177	0,185	0,127	1,395	0,164
Conservadorismo -> Organização	-0,152	-0,171	0,138	1,095	0,274
Conservadorismo -> Plataforma	0,032	0,016	0,124	0,255	0,799
Conservadorismo -> Presença	0,191	0,183	0,108	1,777	0,076

Conservadorismo -> Processos	-0,142	-0,111	0,102	1,397	0,163
Conservadorismo -> Soluções	0,177	0,176	0,139	1,273	0,204
Esforço Coletivo -> Cadeia Fornecedores	0,372	0,357	0,120	3,099	0,002
Esforço Coletivo -> Captura de Valor	0,332	0,352	0,113	2,931	0,004
Esforço Coletivo -> Cliente	0,323	0,360	0,118	2,731	0,007
Esforço Coletivo -> Experiência Consumidor	0,246	0,252	0,114	2,155	0,032
Esforço Coletivo -> Marca	0,481	0,495	0,134	3,599	0,000
Esforço Coletivo -> Networking	0,464	0,465	0,141	3,296	0,001
Esforço Coletivo -> Ofertas	0,213	0,244	0,120	1,773	0,077
Esforço Coletivo -> Organização	0,244	0,243	0,125	1,947	0,052
Esforço Coletivo -> Plataforma	0,222	0,229	0,126	1,754	0,080
Esforço Coletivo -> Presença	0,080	0,090	0,124	0,644	0,520
Esforço Coletivo -> Processos	0,237	0,238	0,096	2,475	0,014
Esforço Coletivo -> Soluções	0,359	0,372	0,128	2,798	0,005
Esforço pela Longevidade -> Cadeia Fornecedores	0,072	0,042	0,128	0,563	0,574
Esforço pela Longevidade -> Captura de Valor	-0,029	-0,031	0,109	0,267	0,789
Esforço pela Longevidade -> Cliente	0,048	0,048	0,136	0,352	0,725
Esforço pela Longevidade -> Experiência Consumidor	-0,011	-0,032	0,125	0,091	0,928
Esforço pela Longevidade -> Marca	-0,083	-0,049	0,138	0,600	0,549
Esforço pela Longevidade -> Networking	-0,005	0,023	0,113	0,046	0,963
Esforço pela Longevidade -> Ofertas	0,014	0,006	0,133	0,102	0,919
Esforço pela Longevidade -> Organização	0,091	0,118	0,123	0,741	0,459
Esforço pela Longevidade -> Plataforma	-0,092	-0,097	0,136	0,681	0,496
Esforço pela Longevidade -> Presença	0,000	0,008	0,112	0,000	1,000
Esforço pela Longevidade -> Processos	-0,188	-0,207	0,091	2,081	0,038
Esforço pela Longevidade -> Soluções	0,074	0,085	0,132	0,563	0,574
Experiência Consumidor -> Competitividade	0,257	0,258	0,130	1,980	0,048
Familiaridade -> Cadeia Fornecedores	0,050	0,116	0,176	0,282	0,778
Familiaridade -> Captura de Valor	-0,071	-0,022	0,141	0,503	0,615
Familiaridade -> Cliente	-0,064	0,000	0,155	0,413	0,680

Familiaridade -> Experiência Consumidor	0,014	0,094	0,153	0,092	0,926
Familiaridade -> Marca	0,088	-0,009	0,148	0,592	0,554
Familiaridade -> Networking	-0,098	-0,120	0,158	0,619	0,536
Familiaridade -> Ofertas	0,062	0,074	0,144	0,432	0,666
Familiaridade -> Organização	0,229	0,004	0,234	0,977	0,329
Familiaridade -> Plataforma	0,127	0,068	0,160	0,794	0,428
Familiaridade -> Presença	0,004	-0,031	0,127	0,033	0,973
Familiaridade -> Processos	-0,251	-0,041	0,230	1,089	0,277
Familiaridade -> Soluções	0,071	0,007	0,147	0,485	0,628
Formação Familiar -> Cadeia Fornecedores	0,001	-0,019	0,113	0,005	0,996
Formação Familiar -> Captura de Valor	-0,092	-0,099	0,098	0,934	0,350
Formação Familiar -> Cliente	0,005	0,008	0,108	0,044	0,965
Formação Familiar -> Experiência Consumidor	-0,068	-0,085	0,098	0,699	0,485
Formação Familiar -> Marca	-0,021	-0,014	0,099	0,208	0,835
Formação Familiar -> Networking	0,013	0,024	0,091	0,138	0,890
Formação Familiar -> Ofertas	-0,201	-0,213	0,106	1,888	0,060
Formação Familiar -> Organização	-0,048	-0,058	0,108	0,442	0,658
Formação Familiar -> Plataforma	0,059	0,052	0,098	0,603	0,547
Formação Familiar -> Presença	-0,099	-0,090	0,099	0,996	0,320
Formação Familiar -> Processos	-0,105	-0,098	0,086	1,218	0,224
Formação Familiar -> Soluções	-0,080	-0,092	0,106	0,755	0,451
Formação Superior -> Cadeia Fornecedores	0,044	0,036	0,116	0,380	0,704
Formação Superior -> Captura de Valor	0,156	0,148	0,104	1,502	0,134
Formação Superior -> Cliente	-0,136	-0,142	0,102	1,327	0,185
Formação Superior -> Experiência Consumidor	-0,015	-0,017	0,099	0,154	0,878
Formação Superior -> Marca	0,067	0,053	0,099	0,682	0,496
Formação Superior -> Networking	0,040	0,044	0,092	0,437	0,662
Formação Superior -> Ofertas	0,079	0,071	0,102	0,778	0,437
Formação Superior -> Organização	0,188	0,172	0,114	1,651	0,099
Formação Superior -> Plataforma	0,232	0,224	0,116	2,005	0,046
Formação Superior -> Presença	0,167	0,162	0,081	2,051	0,041
Formação Superior -> Processos	0,052	0,079	0,087	0,601	0,548

Formação Superior -> Soluções	0,017	-0,003	0,105	0,165	0,869
Longevidade dos Colaboradores -> Cadeia Fornecedores	0,007	-0,040	0,128	0,054	0,957
Longevidade dos Colaboradores -> Captura de Valor	0,146	0,148	0,128	1,139	0,255
Longevidade dos Colaboradores -> Cliente	0,049	0,031	0,115	0,429	0,668
Longevidade dos Colaboradores -> Experiência Consumidor	0,252	0,204	0,108	2,339	0,020
Longevidade dos Colaboradores -> Marca	0,003	-0,025	0,118	0,025	0,980
Longevidade dos Colaboradores -> Networking	0,024	0,070	0,110	0,222	0,824
Longevidade dos Colaboradores -> Ofertas	0,247	0,205	0,127	1,955	0,051
Longevidade dos Colaboradores -> Organização	0,000	-0,009	0,168	0,002	0,999
Longevidade dos Colaboradores -> Plataforma	-0,087	-0,113	0,134	0,649	0,516
Longevidade dos Colaboradores -> Presença	0,041	0,058	0,139	0,292	0,771
Longevidade dos Colaboradores -> Processos	0,187	0,208	0,136	1,374	0,170
Longevidade dos Colaboradores -> Soluções	0,046	0,039	0,115	0,398	0,691
Marca -> Competitividade	0,107	0,100	0,089	1,206	0,228
Mercado Externo -> Cadeia Fornecedores	0,151	0,145	0,110	1,375	0,170
Mercado Externo -> Captura de Valor	0,067	0,060	0,104	0,647	0,518
Mercado Externo -> Cliente	0,182	0,159	0,112	1,624	0,105
Mercado Externo -> Experiência Consumidor	0,186	0,173	0,089	2,086	0,038
Mercado Externo -> Marca	0,117	0,103	0,103	1,130	0,259
Mercado Externo -> Networking	-0,267	-0,262	0,105	2,534	0,012
Mercado Externo -> Ofertas	0,094	0,079	0,106	0,884	0,377
Mercado Externo -> Organização	0,033	0,038	0,116	0,282	0,778
Mercado Externo -> Plataforma	0,037	0,041	0,123	0,303	0,762
Mercado Externo -> Presença	0,309	0,321	0,109	2,845	0,005
Mercado Externo -> Processos	0,359	0,354	0,097	3,687	0,000
Mercado Externo -> Soluções	0,166	0,153	0,104	1,603	0,109
Networking -> Competitividade	-0,170	-0,166	0,081	2,087	0,037
Ofertas -> Competitividade	0,063	0,075	0,159	0,400	0,689

Organização -> Competitividade	0,119	0,113	0,103	1,158	0,247
Plataforma -> Competitividade	-0,035	-0,013	0,101	0,341	0,733
Presença -> Competitividade	0,327	0,313	0,110	2,978	0,003
Processos -> Competitividade	0,087	0,095	0,086	1,007	0,314
Soluções -> Competitividade	0,166	0,152	0,146	1,137	0,256
Tomada de Risco_ -> Cadeia Fornecedores	0,131	0,131	0,110	1,189	0,235
Tomada de Risco_ -> Captura de Valor	0,146	0,140	0,101	1,452	0,147
Tomada de Risco_ -> Cliente	-0,090	-0,089	0,091	0,995	0,320
Tomada de Risco_ -> Experiência Consumidor	-0,083	-0,076	0,104	0,799	0,425
Tomada de Risco_ -> Marca	0,078	0,080	0,098	0,799	0,424
Tomada de Risco_ -> Networking	-0,101	-0,090	0,101	0,999	0,318
Tomada de Risco_ -> Ofertas	0,037	0,029	0,083	0,439	0,661
Tomada de Risco_ -> Organização	-0,083	-0,085	0,097	0,860	0,390
Tomada de Risco_ -> Plataforma	-0,063	-0,065	0,091	0,686	0,493
Tomada de Risco_ -> Presença	0,055	0,054	0,096	0,568	0,570
Tomada de Risco_ -> Processos	-0,028	-0,031	0,082	0,345	0,730
Tomada de Risco_ -> Soluções	0,088	0,080	0,108	0,819	0,413

Fonte: Elaboração Própria (recorrendo ao *software* SmartPLS)