

**Faculdade de Economia, Universidade do Porto**  
**Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação**

**Barreiras à inovação nos setores Tradicionais**  
**- o caso do setor agroalimentar de Baião (Sub-Região do**  
**Tâmega)**

**Valter Lino Valente Costa**

**Setembro, 2014**  
**Orientação: Professora Doutora Raquel Meneses**

## **Biografia**

Valter Lino Valente Costa, natural do Porto, nasceu a 21 de Junho de 1985.

Frequentou o 2.º ano da Licenciatura em Matemática e Ciências da Computação da Universidade do Minho, tendo-se licenciado em 2011 na mesma instituição no curso de Matemática. No mesmo ano, iniciou o Mestrado em Economia e Gestão da Inovação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Sob a orientação da Professora Doutora Raquel Meneses, iniciou a dissertação “Barreiras à inovação nos setores tradicionais – o caso do setor agroalimentar de Baião (Sub-Região do Tâmega)”.

## **Dedicatória**

Para quem sempre acreditou, Pais e Avós

## **Agradecimentos**

O processo de elaboração desta dissertação foi longo, desde os primeiros contactos até à fase final tenho a agradecer a importante ajuda de todas as pessoas com que contactei da Câmara Municipal de Baião, em especial, ao Presidente Dr. José Luís Carneiro.

Agradecer também aos produtores que amavelmente colaboraram nas diversas fases do projeto.

Para a realização do trabalho contei com o apoio incondicional da Prof. Doutora Raquel Meneses, a quem agradeço por todas as conversas, todas as ideias, toda a calma com que sempre fala com um aluno. A sua postura personifica a palavra professora.

Agradeço aos meus pais e avós a possibilidade de uma educação melhor, bem como a garra para a conseguir.

E por fim, obrigado especial à Piu, por toda a sua genialidade e capacidade de simplificar.

## **Resumo**

Os produtos agroalimentares tradicionais são, por definição, produtos que incorporam saber e tradições locais, capazes de reunir características com elevada potencialidade económica.

Em Baião, o setor agroalimentar tradicional é diversificado, sendo que na maioria é formado por produtores de fumeiro. Baião apresenta uma elevada taxa de desemprego, uma diminuição constante da população e um dos maiores índices de envelhecimento da região.

Acreditar na exploração comercial do saber local pode ser uma solução para alguns dos problemas da região.

É através da inovação que empresas procuram melhorias competitivas, sejam novos produtos, processos, métodos organizacionais ou de marketing.

Este estudo pretende inferir sobre as barreiras à inovação percebidas pelos produtores locais, com recurso a uma metodologia exploratória (entrevistas exploratórias e questionários).

A gestão conservadora foi a barreira com mais destaque, verificando-se ainda a necessidade de criação de uma marca regional. Bases teóricas de planeamento estratégico são também sugeridas para a criação de valor e correspondente vantagem competitiva dos produtores locais.

**Palavras-chave:** barreiras à inovação; setor agroalimentar tradicional

## **Abstract**

Traditional agro-food sector products are, by definition, products that inherit from local traditions and, as such, gather a significant number of high economical potential characteristics. In Baião, the traditional agro-food sector is diversified but with most producers focusing on smoked meat products. Baião presents a high unemployment rate, a constant drop in population numbers and one of the highest levels of aging indexes in the region.

Believing in the economical exploration of the local and traditional knowledge and inheritances might be the solution to solve some of the region's problems. It is through innovation that companies search for their competitive edge, whether it is through new products, business processes or new organizational or marketing skills.

This study intends to infer on the barriers on innovation, as seen by local producers, by conducting exploratory interviews and questionnaires. Nineteen producers participated in the study who was supported by the local City Hall. Conservative management was the highest obstacle identified, being also worth noticing that the producers strongly believe in the necessity of creating a united regional brand. Theoretical basis for strategic planning are also suggested as tools towards the creations of value and corresponding strategic advantage in local producers.

**Key words:** innovation obstacles, traditional agro-food sector

# Índice

Biografia	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
1 – Introdução	1
2 – A Inovação	4
2.1 – Evolução dos conceitos da Inovação	5
2.2 – Modelos de Inovação	8
2.3 – Barreiras à Inovação	10
2.4 – Barreiras à Inovação no setor Agroalimentar Tradicional	14
2.5 – Conclusão	17
3 – Estudo Empírico	18
3.1 – Porquê Baião	18
3.2 – Estudo Empírico – 1ª fase	19
3.3 – Estudo Empírico – 2ª fase	32
3.4 – Recolha de dados – inquérito	36
3.5 – Tratamento de dados	36
3.6 – Conclusão	36
4 – Resultados e Discussão	37
4.1 – Gestão Conservadora	39
4.2 – Recursos Humanos	46
4.3 – Burocracias Financeiras	48
4.4 – Know-How	50
4.5 – Sinergias	52
4.6 - Riscos/Incertezas	53
4.7 – Conclusão	56

5 – Proposta Estratégica – Baião com inovação	58
6 – Conclusão	62
7 – Referências Bibliográficas	64
8 – Anexos	66
Anexo 1 – Categorias e perguntas	
Anexo 2 – Questionário	
Anexo 3 – Gráficos de frequências	

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tipos de inovação por Abernathy e Clark's, 1985	5
Tabela 2 – Tipos de inovação por Henderson e Clark's, 1990	7
Tabela 3 – Barreiras Internacionais à Inovação	10
Tabela 4 – Barreiras à Inovação (Internacionais & Nacionais)	17
Tabela 5 – Resultados das entrevistas	21
Tabela 6 – Categorização das Barreiras à Inovação presentes no questionário	32
Tabela 7 – Distribuição dos produtores por setor de atividade	37
Tabela 8 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo A1	40
Tabela 9 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo A2	42
Tabela 10 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo A3	45
Tabela 11 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo B	47
Tabela 12 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo C	49
Tabela 13 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo D	51
Tabela 14 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo E	52
Tabela 15 – Análise de <i>alpha de Cronbach</i> Grupo F	54



# 1 - Introdução

A inovação enquanto exploração com sucesso de novas ideias, seja de processo, de produto ou de estruturas organizacionais, tem um papel determinante na equação da competitividade das empresas (Dosi, 1988).

Com a adopção da inovação as empresas procuram soluções através de melhorias de processo, aumento de margens de lucro, abertura a novos mercados, novos modelos de negócio, melhorias de métodos organizacionais, entre outros fatores que possam aumentar a sua competitividade (Porter, 2008) (Tidd, *et al.*, 2003).

O relatório *Innovation Union Scoreboard* analisa os 27 países da União Europeia, fornecendo os índices de inovação de cada país e suas regiões, o que permite um estudo mais claro sobre as áreas que carecem de maior apoio (Hollanders & Es-Sadki, 2007).

Portugal, em 2007, surge na cauda da Europa como pouco inovador, apresentando um índice de inovação de 0,25 quando a média Europeia era de 0,45 (Hollanders & Es-Sadki, 2007).

Mais recentemente, no *Innovation Union Scoreboard 2013*, Portugal apresenta um índice superior, pertencendo ao grupo dos *Moderate Innovator*. Para tal contribuíram os incentivos dados através do quadro comunitário 2007 – 2013, que permitiram a muitas empresas o acesso à inovação, contribuindo para o aumento de competitividade (Hollanders & Es-Sadki, 2013).

Com a estratégia Europa 2020 pretende-se que as coordenações regionais reavaliem esforços no sentido de focalizar investimentos e áreas de ação. As Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) são serviços desconcentrados da Administração central dotados de autonomia administrativa e financeira, com a missão de executar medidas tendo em vista o desenvolvimento regional.

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) tem como missão o desenvolvimento sustentável do Norte de Portugal. (oito sub-regiões, Alto Trás-os-Montes, Ave, Cávado, Douro, Entre Douro e Vouga, Grande Porto, Minho-Lima e Tâmega) (CCDR-N, 2013).

De forma a articular vários agentes regionais a CCDR-N conta no seu Conselho Regional com representantes de municípios, universidades, institutos, associações patronais e sindicais.

Os domínios de ação são vastos, incluindo o desenvolvimento regional e planeamento estratégico, bem como gestão de fundos comunitários.

De acordo com os dados mais recentes (divulgados a 20 de Dezembro de 2013) das Contas Regionais do Instituto Nacional de Estatística (INE) a sub-região do Tâmega apresenta o segundo maior índice de disparidade regional do PIB *per capita*, apenas a Serra da Estrela apresenta pior desempenho (INE).

A Associação de Municípios do Baixo Tâmega (AMBT) elaborou um estudo em parceria com a CCDR-N e a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (entre outras entidades), com o objetivo de identificar produtos tradicionais com tipicidade e potencialidade económica. O estudo teve como foco de análise os concelhos de Amarante, Baião, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Marco de Canaveses e Mondim de Basto (AMBT, 2008).

Os produtos tradicionais são, por definição (Bernat, 1996), os que persistem no tempo, que sempre se fizeram em determinado lugar e de determinada maneira e que conservam as suas características iniciais, tanto de aspecto, de textura como de sabor. Ribeiro e Martins (1996) acrescentam, ainda, que os produtos tradicionais são únicos pelas matérias-primas, pelos conhecimentos aplicados, bem como pelos usos e práticas de produção, consumo e distribuição (Ribeiro & Martins, 1996).

Esta ideia de perdurar no tempo está, muitas vezes, associada à ideia de continuidade e de imutabilidade levando a que estes setores sejam pouco dinâmicos e apresentem muito baixa capacidade de inovação e crescimento. Contudo, estes produtos podem ter um elevado potencial económico e o seu desenvolvimento e exploração comercial pode convergir no desenvolvimento da região.

O objetivo deste estudo é identificar as principais barreiras à inovação no setor Agroalimentar Tradicional na Sub-Região do Tâmega, através de um estudo exploratório envolvendo os gestores/produtores deste setor, pretende-se retratar as dificuldades sentidas na abordagem à inovação, resultando em mais dados para a

discussão da promoção da inovação no tecido empresarial da região. Só conhecendo quais as barreiras à inovação neste setor se poderá ultrapassá-las.

Desta forma, estabelece uma comparação entre a literatura e a perceção de gestores deste setor, entre quadros comunitários, na sub-região mais deprimida da região Norte, acreditando na exploração comercial de produtos típicos da região com elevada potencialidade económica.

## 2 - A Inovação

Falar de inovação é falar de criação de valor através de soluções melhoradas ou novas para a empresa, sejam novos produtos, métodos organizacionais, de marketing ou qualquer outro processo capaz de incrementar melhoria competitiva (Avermaete, Viaene, Morgan, & Crawford, 2003).

Para Schumpeter (1947, 1961) a inovação molda a economia através da destruição criadora, traduzindo-se numa forma disruptiva de sustentar o crescimento a longo prazo.

Schumpeter (Schumpeter, 1947) define inovação incremental como melhorias em produtos existentes e inovação radical como a criação de novos produtos numa ótica de antecipação ao mercado com a exploração de novas tecnologias.

Convém não confundir, contudo, inovar e inventar. A principal característica diferenciadora entre conceitos é a validação do mercado, Freeman (1982) frisa a diferença, definindo invenção como ato criativo na construção ou conceção de produto, modelo ou processo, e inovação apenas e só após exploração no mercado (Freeman & Soete, 1997).

A inovação está estritamente ligada à necessidade de criação de valor, e à exploração comercial da mesma, como é enfatizado por exemplo por Porter (Porter, 1993). É também vista como renovação de produtos e processos para assegurar a sobrevivência da empresa (Tidd, *et al.*, 2003).

De acordo com a OCDE, inovação é a introdução no mercado de um produto novo ou melhorado ou a introdução de novos processos laborais que sustentem a competitividade da empresa (OECD, 2005).

## 2.1 - Evolução dos conceitos da Inovação

As raízes da inovação remontam a Adam Smith que, já no século XVIII, estudou conceitos relacionados com mudança tecnológica, divisão do trabalho e competição. Mas foi através de Schumpeter (Schumpeter, 1947), que a temática da inovação ganhou novos contornos.

O autor sugere a distinção em cinco categorias, a “introdução de um novo produto”, a “introdução de um novo método de produção”, a “abertura a um novo mercado”, a “obtenção de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-fabricados” e “uma nova forma de organização industrial” (Schumpeter, 1947). Esta constante mudança que Schumpeter chama de “Destruição Criativa”, leva a evolução de todo o sistema económico (novas empresas, novas tecnologias e novos produtos) (Schumpeter, 1962).

Na década de oitenta o conceito inovação atualiza-se, Heany (1983) reserva o conceito inovação de produto a quatro áreas: alargamento da linha do produto, melhoria do produto, novos produtos para o mercado atual e novos produtos para novos mercados (Heany, 1983).

Abernathy e Clark's (1985) classificam inovação em quatro áreas de acordo com a capacidade técnica e o conhecimento do mercado (tabela 1) (Abernathy & Clark, 1985).

Tabela 1 – Tipos de inovação por Abernathy e Clark's, 1985

	<b>Preservar Conhecimento do Mercado</b>	<b>Não Preservar Conhecimento do Mercado</b>
<b>Preservar Capacidade Técnica</b>	Inovação Regular	Inovação de Nicho
<b>Não Preservar Capacidade Técnica</b>	Inovação Revolucionária	Inovação Arquitetural

Fonte: elaboração própria com base em Abernathy e Clark's, 1985

A inovação de nicho preserva a capacidade técnica mas não o conhecimento do mercado. Abernathy e Clark (1985) dão como exemplo o Sony Walkman, que usou tecnologia existente apenas alterando a noção do mercado, criando assim um novo nicho de mercado.

A inovação regular é a menos visível das inovações, pois apenas melhora pequenos aspectos técnicos e produtivos aplicados a mercados e clientes já conquistados.

A inovação revolucionária é disruptiva em relação à capacidade técnica existente, mas é aplicada nos mercados e clientes atuais. O exemplo apresentado pelos autores é o caso da Ford, que através da produção em série a empresa consegue aumentar volume de produção baixando custos, isto é, aproveitar o conhecimento técnico disponível alterando o conhecimento de mercado existente.

A inovação arquitetural é disruptiva em relação ao conhecimento atual assim como dos mercados atuais. A nova tecnologia afasta-se dos sistemas produtivos já existentes e cria ligações entre mercado e utilizadores. É responsável por novas indústrias assim como pela reforma de indústrias atuais (Abernathy & Clark, 1985).

Posteriormente, na década de noventa, Henderson e Clark's (1990) promovem uma nova abordagem estritamente ligada à diferenciação entre conhecimento dos componentes do produto e conhecimento sobre as ligações desses componentes criando assim quatro áreas, a inovação incremental, a inovação modular, a inovação arquitetural e a inovação radical (Henderson & Clark, 1990).

A tabela 2 apresenta a interseção entre melhoria/destruição do conhecimento sobre componentes e a melhoria/destruição do conhecimento das ligações entre componentes, e tipologia das inovações associadas. Isto é, os diferentes tipos de inovação baseiam-se na mudança (melhoria/destruição) do conhecimento dos componentes, assim como na ligação e arquitetura dos mesmos.

Tabela 2 – Tipos de inovação por Henderson e Clark's, 1990

		Principais conceitos	
		Reforçados	Substituídos
Ligações entre principais conceitos e componentes	Não mudam	<b>Inovação Incremental</b>	<b>Inovação Modular</b>
	Mudam	<b>Inovação Arquitetural</b>	<b>Inovação Radical</b>

Fonte: elaboração própria com base em Henderson e Clark's, 1990

Para Henderson e Clark (1990) as inovações têm ligação aos efeitos competitivos procurados, podendo ser classificadas de acordo com o impacto das componentes e o impacto nas ligações entre os componentes. O conceito do componente representa uma parte física do produto, por exemplo, o *design*. O conhecimento arquitetural é a ligação dos componentes. A classificação das diferentes inovações (inovação incremental, inovação modular, inovação arquitetural, inovação radical) surge com a combinação entre a preservação ou não dos seus componentes e das suas ligações, como é demonstrado na Tabela 2.

Damanpour (1991) refere também a distinção e separação dos processos que constituem a inovação radical e a incremental (Damanpour, 1991).

A inovação do produto é a mais reconhecida pelo mercado (Damanpour, 1991) devido ao seu impacto, mas para ocorrer necessita de adaptação de processos produtivos, que são assegurados por mudanças organizacionais (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005) - motivo pelo qual a inovação organizacional surge na literatura como porventura a mais benéfica para a organização, devendo-se à forte correlação com o valor

acrescentado que é percebido tanto pela empresa como pelo trabalhador (Damanpour, 1991).

O tema da inovação, surge reforçado com a publicação do Manual de Oslo (OECD, 2005), que categoriza a inovação em quatro áreas: a inovação do produto, a inovação do processo, a inovação organizacional e a inovação de marketing.

A inovação do produto pressupõe novo conhecimento, nova tecnologia, ou uma simples combinação de tecnologia e conhecimento existentes, da qual resulte um produto com novas funcionalidades.

Já a inovação do processo refere-se a melhorias de técnicas produtivas, seja por novo equipamento ou novos métodos que permitam a melhoria produtiva.

A inovação organizacional é a reestruturação de métodos de trabalho, metodologias que promovam a capacidade laboral interna assim como relações externas à empresa.

A inovação de marketing são novas formas de apresentar um produto, pode envolver melhorias de design do próprio bem ou da embalagem, tornando-se assim uma ferramenta crítica no posicionamento de uma marca ou empresa (OECD, 2005).

## **2.2 - Modelos de Inovação**

A implementação da inovação, como qualquer outro processo necessita de uma estratégia capaz de interligar as diversas fases e agentes envolvidos.

Na literatura (Godin, 2006), considera-se que um dos primeiros modelos de inovação a ser considerado foi o modelo linear, que é atribuído a Bush, e que segmenta a inovação em quatro processos: I&D, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental e difusão.

Godin (2006) acredita que este modelo se terá desenvolvido em resposta às prioridades políticas, que eram apoio público à investigação nas universidades (I&D e pesquisa aplicada), importância da tecnologia (Desenvolvimento experimental) e impacto económico (Difusão).

Esta relação entre o modelo e resposta a prioridades políticas assenta no facto de a base da inovação tecnológica e a pesquisa serem vistos como “bens públicos”. O modelo linear foi superado por considerar a pesquisa científica como a principal fonte de novas tecnologias, pela sequência que implicava (descoberta científica, invenção, industrialização e mercado), e por não considerar o *feedback* da tecnologia nem do desenho e conceção uma parte essencial no processo de inovação (Godin, 2006).

As atividades externas à I&D eram assim desprezadas, surgindo a necessidade de considerar outros fatores como atividades de gestão, coordenação de pessoas e processos e garantir o acompanhamento dos *feedbacks* das diferentes fases da inovação, na procura de melhoria de resultados.

Os estudos sobre modelos de inovação são variados, mas em 1986 surge um dos mais consensuais o Modelo Interativo da Inovação de Kline e Rosenberg (1986), assumindo uma maior importância da resposta do mercado. Este modelo combina interações no interior da empresa com fatores externos, como as interligações entre empresa e o sistema de Ciência e Tecnologia em que se enquadram (*chain-linked model*) (Kline & Rosenberg, 1986).

Assim, a relação entre empresas e entidades de Ciência e Tecnologia pode ocorrer em diversas fases do desenvolvimento de um novo processo, produto ou serviço, contrariando o modelo linear (pesquisa básica para desenvolvimento tecnológico).

No modelo interativo, a empresa é o centro da inovação e é através de abertura de novos caminhos que a inovação se processa, não estando limitada como no modelo linear, assim as oportunidades de mercado podem ser exploradas.

O modelo sugere a coordenação de agentes e processos durante o desenvolvimento, e demonstra a importância do *feedback* entre as partes envolvidas na superação das barreiras sentidas ao longo do desenvolvimento (Kline & Rosenberg, 1986).

## 2.3 - Barreiras à Inovação

A inovação é um processo e como qualquer processo tem inibidores e catalisadores. Neste estudo, pretendemos estudar os inibidores, ou seja, as barreiras sentidas perante a inovação, partindo da premissa da OCDE que refere a importância em diagnosticar os entraves sentidos aquando da procura da inovação de forma a construir medidas que permitam superar os mesmos

Numa perspectiva internacional, existem estudos sobre barreiras à inovação em países como Espanha, Reino Unido, Alemanha, Chipre, Brasil, Turquia, República Checa, Suíça, França, Itália, Malásia e Irão (Tabela 3).

Tabela 3 – Barreiras Internacionais à Inovação

<b>Falta de apoio da gestão</b>	Landau 1993; Kanter 1994; Ruppel 1998; Borins, Frank, Perel 2002; Oke, Mostafa 2004; Loewe <i>et al.</i> , Nagesh 2008; Pinheiro 2002
<b>Existência de cultura pouco empreendedora e avessa ao risco</b>	Perel 2002; Malikova <i>et al.</i> Schatz 2005; Andrews 2007; Nagesh 2008; Pinheiro 2002; Necadova e Scholleová 2011
<b>Tradição e cultura conservadora que mantém status quo</b>	Frank 1992; Maddock 1997; Schwabsky 2004; Pinheiro 2002; Necadova e Scholleová 2011; Galia e Legros 2004; Lim e Shyamala 2007
<b>Excessiva rigidez e regulamentação</b>	Dunleavy 1995; Frank, Borins 2002; Staronova 2005; Tiwari & Buse 2007 ; Buse, Tiwari e Herstatt 2010; Galia e Legros 2004; Iammarino, Sanna-Randaccio e Savona 2006; Lim e Shyamala 2007
<b>Resistência das pessoas à mudança</b>	Landau 1993; Malikova <i>et al</i> 2005; Necadova e Scholleová 2011; Galia e Legros 2004

<b>Falta de recursos humanos competentes</b>	Hull 2006; OCDE; Malikova <i>et al</i> 2005; Loewe 2006; Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo e Teruel-Carrizosa 2008 ; Tiwari & Buse 2007; Necadova e Scholleová 2011; Demirbas 2010; Hadjimanolis 1999; Galia e Legros 2004; Iammarino, Sanna-Randaccio e Savona 2006; Lim e Shyamala 2007; Kamalian, Rashki e Arbabi 2011
<b>Falta de recursos financeiros ou falta de fontes de financiamento</b>	Dresselhuys 1988; Andrews 2007; Segarra-Blasco, Garcia –Quevedo e Teruel-Carrizosa 2008; Hadjimanolis 1999; Necadova e Scholleová 2011; Galia e Legros 2004; Lim e Shyamala 2007
<b>Custo e risco financeiro da inovação</b>	Mohen 2000; Loewe <i>et al</i> 2006; Andrews 2007; Madrid-Huijarro <i>et al</i> 2009; Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo e Teruel Carrizosa 2008; Tovstiga & Birschall 2007; Galia e Legros 2004; Iammarino, Sanna-Randaccio e Savona 2006; Lim e Shyamala 2007; Kamalian, Rashki e Arbabi 2011
<b>Falta de informação / capacidade tecnológica</b>	Frenkel 2003; Demirbas 2010; Iammarino, Sanna-Randaccio e Savona 2006
<b>Falta de apoio governamental</b>	Piatier 1984; Demirbas 2010
<b>Fraco conhecimento do mercado</b>	Tovstiga & Birschall 2007; Buse, Tiwari e Herstatt 2010; Necadova e Scholleová 2011; Iammarino, Sanna-Randaccio e Savona 2006
<b>Fraca cooperação entre empresas</b>	Tiwari & Buse 2007; Comtesse, Hodgkinson e Krug 2002

Fonte: adaptado de Cordeiro, 2011 (Cordeiro, 2011)

De acordo com a tabela as barreiras abrangem todas as hierarquias das empresas, desde a falta de recursos humanos com competências necessárias para realizar novas funções, como a cultura e aversão ao risco de quem dirige. Órgãos de gestão revelam cultura pouco empreendedora e pouca cooperação entre empresas, fatores convergentes com outro ponto revelado, a tradição e cultura conservadora que procura manter o *status quo*. O receio da mudança, o custo e o risco financeiro da inovação são fatores promovem o *status quo*, sendo assim coerente com outro dos pontos salientados, o da falta de apoio da gestão.

Relativamente ao nível governamental, de salientar a excessiva rigidez e regulamentação que podem gerar um maior afastamento da inovação.

As diferenças entre países são várias, mas as dificuldades sentidas na procura da inovação parecem ser similares.

Através do CIS 2010 (Inquérito Comunitário à Inovação) (DGEEC, 2010), é possível estabelecer o *ranking* dos fatores que dificultam as atividades de inovação de alto grau de importância por parte de empresas com inovação, sendo:

- Custos com a inovação demasiado elevados,
- Insuficiência de capitais próprios ou do grupo a que pertence,
- Falta de financiamento de fontes externas,
- Incerteza na procura/mercado para os bens ou serviços novos,
- Mercado dominado por empresas estabelecidas,
- Dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projetos de inovação,
- Falta de pessoal qualificado,
- Falta de informação sobre mercados, e
- Falta de informação sobre tecnologia

De realçar a relação com os resultados obtidos no estudo realizado por Silva *et al.* (2007) (Silva, Leitão, & Raposo, 2008), que através dos resultados do CIS II (1999) conclui que as principais barreiras à inovação em Portugal são:

- Elevado risco económico,
- Elevado custo da inovação,
- Falta de financiamento,

- Rigidez organizacional,
- Falta de pessoal qualificado,
- Falta de informação sobre tecnologia,
- Falta de informação do mercado,
- Resistência do consumidor à inovação e
- Rigidez política.

Os autores referem que o fator económico é responsável pelas duas primeiras barreiras; a falta de financiamento, a rigidez organizacional, a falta de pessoal qualificado, a falta de informação de tecnologia e mercado estão intimamente relacionados com fatores internos à empresa, atribuindo a resistência do consumidor e a rigidez política a outros fatores.

## **2.4 – Barreiras à Inovação no setor Agroalimentar Tradicional**

No setor agroalimentar tradicional a origem dos produtos constitui só por si um fator diferenciador, com a Denominação de Origem Protegida (DOP), Indicação Geográfica Protegida (IGP) e Especialidade Tradicional Garantida (ETG), gestores e produtores estabelecem a ligação com o consumidor apelando às características únicas da região de produção.

Para Bernat (1996), os produtos agroalimentares tradicionais apresentam significados diferentes para consumidores de áreas rurais e para consumidores de áreas urbanas (distantes do local de produção). Nas áreas rurais são considerados dieta frequente e nas áreas urbanas são pratos de ocasiões especiais (Bernat, 1996).

Cristóvão, *et al.* (2008), num estudo realizado sobre a valorização dos produtos agroalimentares locais, referem que a distribuição retalhista não promove a compra direta aos produtores e que a gastronomia é uma forma privilegiada de valorização destes produtos (Cristóvão, Tibério & Abreu, 2008).

Para Barberis (1992) um produto típico ou tradicional, é a reunião de características tais como localização geográfica, qualidades de matérias-primas e técnicas de preparação, que caracterizam o produto, bem como o contacto direto promovido entre produtor e consumidor (Barberis, 1992).

No estudo da AMBT destacam-se cinco fileiras agroalimentares com bastante potencial económico, o vinho verde e derivados, o fumeiro, a panificação, mel, compotas, licores e ervas aromáticas e medicinais (Cristóvão, Tibério & Abreu, 2008).

A panificação, o mel, as compotas, os licores e os produtos de fumeiro (alheira, salpicão, chouriço, linguiça, morcela e presunto) bem como o artesanato e a doçaria têm normalmente como característica comum a venda em lojas da região, isto é, o local de fabrico não dista muito do local de venda.

Relativamente ao sector agroalimentar tradicional, o estudo da AMBT apoiando-se em trabalhos de pesquisa anteriores, evidencia ainda os obstáculos à valorização dos produtos locais (Cristóvão, Tibério, & Teixeira, 2002), nomeadamente:

- baixos volumes de produção, consequência do abandono progressivo da agricultura e do setor do artesanato;
- risco da perda do saber-fazer tradicional;
- dispersão da produção pelo território, debilidade organizativa e ausência de mecanismos de concentração de oferta;
- envelhecimento da população rural e crescente falta de mão-de-obra jovem nas atividades agrícolas e de artesanato;
- desaparecimento de sementes, variedades e práticas tradicionais de laboração, dificultando a implementação de processos de valorização;
- dificuldade do setor agroalimentar tradicional na modernização das estruturas de transformação e uma orientação de mercado;
- falta de locais de venda qualificados e de oportunidades de ligação entre produtores e consumidores;
- legislação que dificulta a venda de produtos de transformação artesanal

Assim, as limitações podem ser organizadas em três áreas:

- Limitações associadas ao território
- Limitações produtivas e organizativas
- Limitações comerciais

A Tabela 4 apresenta em resumo as barreiras e limitações à inovação nacional e internacional, permitindo posteriormente a comparação com as barreiras regionais.

Tabela 4 – Barreiras à Inovação (Internacionais & Nacionais)

	Internacional	Nacional
<b>Falta de apoio da gestão</b>	✓	
<b>Existência de cultura pouco empreendedora e Aversa ao risco</b>	✓	✓
<b>Tradição e cultura conservadora que mantém <i>status quo</i></b>	✓	✓
<b>Excessiva rigidez e regulamentação</b>	✓	✓
<b>Resistência das pessoas à mudança</b>	✓	
<b>Falta de recursos humanos competentes</b>	✓	✓
<b>Falta de recursos financeiros ou falta de fontes de financiamento</b>	✓	✓
<b>Custo e risco financeiro da inovação</b>	✓	✓
<b>Falta de informação / capacidade tecnológica</b>	✓	✓
<b>Falta de apoio governamental</b>	✓	✓
<b>Fraco conhecimento</b>		

<b>do mercado</b>	✓	✓
<b>Fraca cooperação entre empresas</b>	✓	
<b>Incerteza na procura/mercado para os bens ou serviços novos</b>		✓
<b>Mercado dominado por empresas estabelecidas</b>		✓
<b>Dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projetos de inovação</b>		✓
<b>Resistência do consumidor à inovação</b>		✓

Fonte: adaptado de Cordeiro, 2011 (Cordeiro, 2011) , Silva *et al.* 2007 (Silva, Leitão, & Raposo, 2008)

## 2.5 – Conclusão

As barreiras à inovação apresentam características comuns entre países, mas as especificidades de cada país e as características de cada região levam ao desenvolvimento de barreiras próprias.

Com esta estratificação de barreiras, o investigador pode acautelar quais as especificidades a incutir nas entrevistas exploratórias bem como no questionário.

A relação entre barreiras internacionais, nacionais e regionais, será homogeneizada de forma a extrapolar as barreiras sentidas pelos produtores locais.

### **3 – Estudo Empírico**

O estudo realizado foi dividido em duas fases, inicialmente através de entrevistas exploratórias procurou-se aferir sobre especificidades dos diversos negócios, a visão dos produtores sobre o seu negócio e as dificuldades sentidas no crescimento do mesmo. A segunda fase do estudo iniciou-se após a análise das entrevistas exploratórias, com a criação de um questionário capaz de avaliar inibidores e catalisadores da inovação. O estudo empírico concluiu-se após análise de resultados e a sua relação com a literatura.

#### **3.1 Porquê Baião**

De acordo com dados do INE (INE), a região do Norte apresentou segundo dados provisórios variação negativa do PIB na ordem dos -0,3% em 2011 e segundo dados preliminares, no ano de 2012 a evolução negativa de -2,6%. Relativamente ao PIB *per capita*, o maior índice de disparidade regional verifica-se na Serra da Estrela, seguido pela sub-região do Tâmega.

O Tâmega com uma população de 551 mil habitantes, apresenta um dos Índices de Poder de Compra *per-capita* mais baixos do País (53,6) e uma das mais elevadas percentagens de população ativa na agricultura (14,7%).

Nesta região o desemprego apresenta uma taxa de aproximadamente 12,6% (em 2013) e é substancialmente pouco qualificado, a principal causa dessa pouca qualificação está relacionada com o setor de origem: a agricultura (a principal fonte de trabalho), o setor do calçado e o setor do mobiliário (INE).

A sub-região do Tâmega foi sofrendo alterações. Em 2008, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto passaram a integrar a sub-região do Ave e Ribeira de Pena a sub-região do Alto Trás-os-Montes. Em 2013, o município de Paredes passou a integrar a Área Metropolitana do Porto.

A sub-região do Tâmega compreendendo atualmente onze concelhos – Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Celorico de Basto, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende.

De acordo com os relatórios da AMBT (Associação de Municípios do Baixo Tâmega) de 2008, Baião apresenta uma diminuição constante da população e um dos maiores índices de envelhecimento da região. Sendo o concelho mais interior do distrito do Porto, apresenta o maior número de pensionistas face à população empregada, bem como a maior proporção de beneficiários de RSI (Rendimento Social de Inserção). Baião apresenta o valor mais elevado de desemprego dos oito concelhos estudados pela AMBT.

O mesmo estudo sugere que a pobreza é predominante no sexo feminino e ressalva a falta de qualificação académica das pessoas como o principal entrave na procura de emprego.

A agricultura, a pecuária e os respetivos produtos agroalimentares são a principal fonte de rendimento da região. Procura-se assim saber como promover a inovação do setor agroalimentar, permitindo que a região melhore os índices económicos e de emprego em torno do seu saber tradicional.

### **3.2 – Estudo Empírico – 1ª fase**

Este trabalho foi desenvolvido em duas etapas, para compreender quais as barreiras à inovação sentidas pelos produtores de produtores tradicionais alimentares de Baião.

Numa primeira fase foram realizadas entrevistas exploratórias para se conseguir ter uma visão das especificidades deste setor, nesta região. Numa segunda fase estas entrevistas foram analisadas e convergiram em tópicos de análise aquando da construção do questionário.

Para a total participação dos produtores, a colaboração do Presidente da Câmara Municipal foi essencial, sendo que o investigador reuniu por duas vezes com o mesmo.

Numa reunião particular, a 16 de julho, foram expostos os objetivos de estudo e metodologias, angariando desde logo o total envolvimento do Presidente, pois convergiam em tudo com o seu plano de ação para os produtores regionais. Sendo que

já havia estabelecido uma parceria com o GRAQ (Grupo de Reações Analíticas Químicas) do ISEP - Universidade do Porto para investigar a qualidade dos produtos de fumeiro de forma a garantir certificação.

Posteriormente no dia 31 de Julho, a segunda reunião contou com a presença de todos os produtores de fumeiro, em que pela voz do Presidente tomaram conhecimento do propósito do estudo e do que pretendia inferir.

### **3.2.1 – Primeira fase**

De forma a estudar as especificidades dos produtores locais, as características do negócio e da região, utilizou-se como primeira ferramenta de análise as entrevistas exploratórias. As entrevistas com cada produtor e a sua posterior análise permitiram caracterizar e aglomerar conceitos intrínsecos à população em estudo. As entrevistas abordavam cinco temas, a análise do produtor, análise do negócio, análise do mercado, perspectivas de crescimento e análise da capacidade de crescimento. A posterior análise de cada tema permitiu a construção de um questionário adequado às características dos produtores da região.

### **3.2.2 - Processo de recolha de dados**

Após a revisão de literatura, foram realizadas entrevistas exploratórias, para melhor compreensão das limitações produtivas, organizativas e comerciais dos produtores da região de Baião. Para que houvesse um acesso facilitado e disponibilidade por parte dos produtores, foi pedida a colaboração da Câmara Municipal de Baião, desta forma conseguiu-se a participação da maioria dos produtores.

A realização de entrevistas a produtores locais, garante uma melhor coordenação na realização do questionário a adotar. As mesmas realizaram-se na Feira do Fumeiro e do Cozido à Portuguesa (29 de Março de 2014), certame patrocinado pela Câmara Municipal de Baião e que reúne os produtores locais de forma a promoverem os seus

produtos. Estavam presentes produtores de fumeiro, de doces típicos e o representante dos produtores de vinho da região.

As entrevistas foram gravadas com o total conhecimento dos entrevistados e posteriormente analisadas (codificação), os resultados são apresentados na Tabela 5.

### 3.2.3 – Resultados e Discussão

Tabela 5 – Resultados das entrevistas

Barreiras	Categoria	Referências	Fonte	Definição	Citação
<b>Falta de apoio da gestão</b>	Falta de estratégia	12	10 Produtores fumeiro e 2 doces regionais	Falta de planeamento e desconhecimento do mercado	“é tudo muito rudimentar. Falta planeamento”
	Procura de mercado	9	7 Produtores de fumeiro, 1 doces regionais e 1 de queijos	Diminuto espectro de mercado	“as principais vendas são feitas nesta feira”
	Visão diferente entre parceiros	4	3 Produtores fumeiro e 1 doces regionais	Gestão dos processos a desenvolver	“o meu parceiro não quer apostar em máquinas novas”

---

<b>Existência de cultura pouco empreendedora e avessa ao risco</b>	Procura de Clientes	10	8 Produtores fumeiro, 2 doces regionais	Como procura novos clientes	“é essencialmente nesta feira do fumeiro”
	Estabelece parcerias	1	Vinhos	Formas de divulgar o produto	“semanas vínicas ou na restauração com jantares temáticos
	Negócio como <i>hobby</i>	9	7 Produtores de fumeiro e 2 doces regionais	Vontade em fazer crescer o negócio	“é tudo muito simples”
	Aumento de produção	6	Produtores de fumeiro	Capacidade para aumentar produção	“não sinto necessidade de aumentar produção”
	Certificação do Produto	7	Produtores de fumeiro	Produto com características necessárias para a comercialização	“ainda não tenho o produto certificado”

---

	Meios de Venda	8	6 Produtores fumeiro e 2 doces regionais	Locais de venda do produto	“é nesta feira e na loja de Baião no Porto”
<b>Tradição e cultura conservadora que mantém status quo (Miopia da gestão)</b>	Não procura parcerias	13	Produtores de fumeiro	Não procura formas de divulgar produto	“nunca pensei nisso”
	Planeamento estratégico	13	Produtores fumeiro	Estratégia de mercado	“vamos escoando o que produzimos”
	Resistência à mudança	4	3 Produtores de fumeiro e 1 de doces regionais	Objeções a melhoria	“trazer as pessoas para ideias novas é muito complicado”
<b>Excessiva rigidez e regulamentação</b>	Tentativa de financiamento	1	Produtora de queijos	Melhoria no processo produtivo	“tentei o PRODER mas já ultrapassei os 40 anos, estou excluída”
<b>Resistência das pessoas à mudança</b>	Resistência à mudança	3	2 Produtores de fumeiro e 1 de doces regionais	Objeções a melhoria	“trazer pessoas para ideias novas é muito complicado”

	Realização de encomendas	8	6 Produtores de fumeiro e 2 de doces regionais	Métodos de distribuição	“só a amigos e para a loja de Baião no Porto”
	Marketing da marca	11	10 Produtores de fumeiro e 1 doces regionais	Formas de divulgar o produto	“é essencialmente aqui na feira e através do cartão de visita”
	Visão diferente entre parceiros	4	3 Produtores de fumeiro e 1 doces regionais	Gestão dos processos a desenvolver	“O meu parceiro não quer apostar em máquinas novas para já”
<b>Falta de recursos humanos competentes</b>	Promoção da marca	4	3 Produtores de fumeiro e 1 produtor de licores	Formas de mostrar o produto	“a pouca divulgação deve-se à falta de iniciativa da nossa parte”
	Falta de ambição	7	6 Produtores de fumeiro, 1 de doces regionais	Pouca iniciativa	“Enquanto o cliente nos procurar vamos vendendo”

<b>Falta de recursos financeiros ou falta de fontes de financiamento</b>	Falta de financiamento	13	11 Produtores de fumeiro e 2 de doces regionais	Financiamento para melhoria de processos	“desconheço formas de financiamento”
<b>Custo e risco financeiro da inovação</b>	Risco da inovação	1	Produtor de fumeiro	Risco financeiro de novos processos	“Já procurei mas não correu bem e não quero mais dessas coisas”
<b>Falta de informação/ capacidade tecnológica</b>	Falta de conhecimento	13	11 Produtores de fumeiro e 2 de doces regionais	Desconhecimento de formas de financiamento	“é uma área que tem pouca informação”
	Capacidade tecnológica	4	Produtores de fumeiro	Inovação de processos	“tenho pouca maquinaria, é tudo à mão”
<b>Falta de apoio governamental</b>	Apoio da Câmara Municipal	14	Todos os produtores	Necessidade de apoio por parte do município para divulgação dos produtos	“O Presidente da Câmara tem sido essencial na promoção dos produtos”
	Falta de apoios	14	Todos os produtores	Carência de apoios nacionais para promoção	“o nosso único apoio é esta feira e a loja do Porto”

	Segmentos de mercado	1	Vinhos	Conhecimento do mercado	“Procuramos a restauração média para a maioria dos vinhos”
	Suposições do mercado	11	9 Produtores de fumeiro, 2 de doces regionais	Visão limitada do mercado	“só há mercado para o que é barato”
<b>Fraco conhecimento do mercado</b>	Rede de clientes	12	10 produtores fumeiro e 2 doces regionais	Gestão da carteira de clientes	“conhecemos o cliente na feira e depois ele volta”
	Crítérios diferenciadores	14	Todos os produtores	O que distingue o produto dos demais	“tudo na composição é proveniente da região”
	Estabelece parcerias	2	Vinhos e produtora de queijos	Formas de divulgar o produto	“semanas vónicas” “no turismo da região”
<b>Fraca cooperação entre empresas</b>	Distinção entre produtores	2	Produtores de fumeiro	Crítérios de diferenciação	“eu faço de uma maneira, o vizinho faz de outra”

<b>Incerteza na procura/mercado para os bens ou serviços novos</b>	Investir na imagem do produto	8	6 Produtores de fumeiro, 2 doces regionais	Apresentação do produto	“não sei se faz diferença”
	Criação de marca e logótipo	4	2 Produtores de fumeiro e 2 de doces regionais	Promover reconhecimento	“A quem vendemos não faz diferença”
<b>Mercado dominado por empresas estabelecidas</b>	Criar espaço num mercado competitivo	1	Vinhos	Criação de nicho de mercado	“a nossa casta é única no mundo, faz a diferença para qualquer vinho verde”
<b>Dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projetos de inovação</b>	Parcerias	2	Produtores de queijo e produtor de doces regionais	Procura de divulgação do produto	“tentamos o turismo da região, mas são sempre encomendas pequenas”
<b>Resistência do consumidor à inovação</b>	Barreiras económicas	1	Produtor de doces regionais	Viabilidade de melhorar qualidade	“as pessoas têm a ideia de que um produto diferente e um bocadinho mais caro não vende”

Maioritariamente os produtores são os gestores do negócio, mas em alguns casos verificou-se que o negócio era gerido entre o produtor e familiares (casal ou filhos), assim sendo assume-se o conceito da gestão do negócio como entidade plural.

A análise das entrevistas inicia-se com o apoio da gestão ao negócio.

A falta de apoio da gestão verifica-se com os baixos índices em características essenciais ao bom funcionamento do negócio. A estratégia de crescimento é praticamente nula, os produtores assumem a falta de planeamento do negócio bem como enunciam escassos pontos de venda, garantindo na maioria dos casos, que as principais vendas são concretizadas nas feiras promovidas pela Câmara Municipal. A visão diferente entre gestores é também um entrave à mudança, as decisões que envolvem a empresa devem ser discutidas e implementadas com a total consonância da gestão.

A avaliação da cultura empreendedora é também um critério que demonstra debilidades da gestão. A procura de clientes é essencialmente feita nas feiras organizadas pela Câmara Municipal, sendo a procura externa quase inexistente. A procura de parcerias para venda dos produtos é desconsiderada, apenas o setor dos vinhos mostra iniciativa na realização de parcerias com setores internos e externos à região. O negócio é encarado como *hobby*, considerando “tudo bastante simples como sempre foi” a maioria dos gestores não sente necessidade de aumentar produção, nem assume a necessidade de certificar o produto como forma de chegar a novos mercados.

A miopia da gestão é avaliada com recurso às características conservadoras intrínsecas à cultura e tradição dos produtores. Os meios de venda principais são as feiras promovidas pela Câmara Municipal e a loja de Baião no Porto. A procura de parcerias é desconsiderada e a única preocupação estratégica relaciona-se com o escoamento do que é produzido. Alguns produtores invocam ainda a existência de diferentes opiniões dos gestores como fator primordial na desconsideração de melhorias.

Apenas um produtor salientou a tentativa de financiamento através do PRODER (Programa de Desenvolvimento Rural), tendo sido excluído do processo devido à idade. O produtor referiu ainda considerar injustas as condições de acesso a investimento,

considerando que excluem a maioria dos produtores existentes, mais ainda quando se trata de uma região muito envelhecida.

A resistência à mudança de hábitos ou práticas verificou-se nas inferências relativas à marca. O contacto com o mercado é promovido de forma direta, sendo essencialmente realizado nas feiras e com recurso ao cartão-de-visita. A realização de encomendas foca-se na loja do Porto e poucos apresentam outros métodos de distribuição. A visão diferenciada dos gestores foi apresentada como barreira à mudança de processo, sendo ainda referido pelos produtores que a resistência à mudança tinha correspondência direta com a possível ampliação do negócio.

A falta de recursos humanos competentes na promoção da marca é verificada na maioria dos produtores, alguns assumem a pouca divulgação e a maioria demonstra pouca iniciativa no crescimento, admitindo alguma passividade perante o estado do negócio.

A maioria dos produtores demonstra desconhecimento perante formas de financiamento alternativas, afastando assim a possibilidade de melhorias de processo.

O risco da inovação é referido apenas por um produtor, que concorreu a fundos comunitários com a ajuda de intermediários e não foi bem sucedido, a falta de informação foi a razão pela qual o produtor não fez a candidatura de forma autónoma.

O desconhecimento sobre formas de financiamento é generalizado entre produtores, consideram ser uma área com pouca informação. A capacidade tecnológica revela ser diminuta, alguns produtores consideram ter pouca maquinaria e outros têm o processo completamente manual não considerando o uso de máquinas no processo.

O apoio governamental é inexistente na opinião dos produtores, a maioria desconhece qualquer incentivo dado. Em oposição, o apoio da Câmara Municipal é considerado vital na promoção do negócio. O apoio camarário verifica-se na organização de feiras gastronómicas regionais, onde os produtores expõem e dão a conhecer os seus produtos bem como o espaço comercial da loja de Baião no Porto.

O conhecimento do mercado revela debilidades, apenas os produtores de vinho procuram ativamente novos clientes, com foco na restauração de gama média. Os restantes produtores apresentam uma visão limitada e restrita do mercado, baseando-se em suposições para diagnosticar meios de venda. A maioria dos produtores revela que a rede de clientes aumenta nas feiras, acreditando que o cliente se gostar do produto irá voltar a contactá-los.

Todos os produtores assumem com orgulho que os componentes do produto são da região, mas a maioria não tem essas características expostas no produto ou embalagem, não o aproveitando como critério diferenciador.

As parcerias com agentes locais não são consideradas pela maioria dos produtores, apenas os vinhos e os queijos tentam estabelecer sinergias para rentabilizar o negócio e aumentar mercado. A diferenciação no processo entre produtores foi também revelada nas entrevistas exploratórias, em que alguns produtores assumem diferenças significativas na forma de fazer, o que pode ser um entrave a sinergias entre produtores.

Os produtores na sua maioria acreditam que a apresentação do produto não faz diferença no ato de compra, e que a criação de marca e logótipo não se coaduna com o mercado em questão.

Apenas o setor dos vinhos acredita na possibilidade de criar espaço num mercado competitivo onde existem empresas estabelecidas com amplo poder de mercado.

A dificuldade nas sinergias com o turismo da região advém da reduzida dimensão das encomendas efetuadas, de acordo com a opinião de produtor de queijos e do produtor de doces regionais.

Na opinião de alguns produtores, a resistência do consumidor à inovação foca-se na barreira económica, assumindo que o cliente não está disposto a pagar mais por um produto com substitutos mais baratos, afastando assim o investimento na melhoria da apresentação do produto.

Em suma, estabelecendo relação com a revisão de literatura, podemos inferir que a quase totalidade das barreiras à inovação apresentadas na Tabela 4, constam nas entrevistas exploratórias realizadas. As entrevistas permitiram a identificação das barreiras à inovação referenciadas, com a exceção da barreira “dificuldade em encontrar parceiros para cooperação em projetos de inovação”, já que nenhum produtor referiu essa vontade.

É de realçar, que tão importante como o que foi dito pelos produtores, foi a forma como foi dito que reflete a capacidade de organizar e expressar ideias por parte dos produtores.

### 3.3 – Estudo Empírico - 2ª Fase

Com base nas entrevistas exploratórias, na revisão de literatura e numa entrevista com o Presidente da Câmara de Baião, construiu-se um questionário, de forma a avaliar a capacidade disruptiva dos produtores e a vontade de fazer crescer o negócio.

Começou pela elaboração de um quadro de perguntas (Anexo 1), que devidamente separadas e adaptadas formam o questionário distribuído a todos os produtores de produtores tradicionais alimentares da região (Anexo 2).

Para a realização do inquérito procedeu-se à organização das barreiras em categorias mais abrangentes (Tabela 6), permitindo assim um estudo mais estruturado.

**Tabela 6 – Categorização das barreiras à inovação presentes no questionário**

---

	Falta de apoio da gestão	Visão estratégica dos produtores	Itens 1, 6 8
		Avaliação estratégica	Itens 2, 3
		Procura de mercado	Itens 4,5,7,46
<b>Gestão Conservadora</b>	Existência de cultura pouco empreendedora	Necessidade de procura de mercado	Itens 9, 10, 12, 13
		Resistência à mudança	Itens 11, 15, 18, 68, 69, 70
		Vontade de mudança	Itens 14, 17, 20
	Tradição e cultura conservadora	Meios de Venda	Itens 21, 22, 23, 28, 29, 30
		Visão limitada do mercado	Itens 19, 24, 25

---

A gestão conservadora engloba assim três barreiras que estão relacionadas entre si, a gestão conservadora procura o *status quo*, conseqüentemente repele o risco. Procura a continuação com padrão regular, não procura o risco financeiro, assim como não dispõe capital humano para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos. Neste grupo, agrupam-se itens que procuram inferir sobre a visão do gestor (produtor) relativamente ao negócio, avaliando a visão estratégica, a procura de mercado e a cultura que reprime a mudança.

---

<b>Recursos Humanos</b>	Falta de ambição	Itens 26, 27, 67
	Resistência à mudança	Itens 64, 65, 66

---

Na categoria de recursos humanos destacam-se duas barreiras, a falta de ambição e a resistência à mudança. A ambição do gestor influencia a capacidade de mudança, pretende-se assim extrapolar relação entre o grau de satisfação do negócio e perspectivas de mudanças a implementar, seja em processo ou produto.

Outro aspeto relevante é a fraca capacidade de adaptação a novos desafios e a resistência que as pessoas exercem a novos processos ou modelos de negócio. Por um lado há que notar que estamos perante uma população envelhecida e, por outro, há ainda a ideia de que “sempre foi assim que se fez” e “o produto sempre foi assim”.

---

<b>Burocracias financeiras</b>	Apoio da Câmara Municipal	Itens 31, 48
	Falta de recursos financeiros e fontes de financiamento	Itens 32, 33, 34, 35, 51, 52, 53

---

Este grupo concentra a necessidade de apoio da Câmara Municipal e a falta de recursos financeiros próprios para melhorar processos. Surge assim a necessidade de recorrer a outras fontes de financiamento, contudo para estes micro-produtores com baixa escolaridade e pouco rendimento, também não é fácil. O risco inerente ao financiamento e o custo final da inovação, são por si só fatores inibidores. A falta de apoio governamental nos apoios a pequenos empresários implica por si só uma maior dificuldade em relação à mudança e ao investimento nesta área.

---

**Know-How**

Suposições de mercado

Itens 16, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43,  
54, 63

---

O conhecimento (denominado na literatura por *Know-How*) é parte integrante de uma boa gestão. O fraco conhecimento do mercado que explora é um grande entrave à mudança, pois sem informação é impossível construir e alicerçar uma estratégia que permita melhorias. A capacidade tecnológica é também uma barreira, pois a depreciação da maquinaria e a não substituição das mesmas leva à estagnação do negócio. O conhecimento dos concorrentes e dos mercados são fatores essenciais para o crescimento de qualquer empresa. Só conhecendo o mercado podem oferecer o produto correto, só conhecendo a concorrência podem cooperar e competir.

---

**Sinergias**

Barreiras

Itens 44, 45, 47, 49, 50

---

A divulgação do produto é essencial para a sua comercialização, este grupo pretende aferir sobre barreiras que afastam produtores de parcerias com operadores turísticos da região, assim como o que afasta os produtores de aproveitar sinergias a desenvolver com outros produtores.

---

	Criar espaço no mercado competitivo	Itens 55, 56
<b>Riscos / Incertezas</b>	Criação marca e barreiras económicas	Itens 57, 60, 61, 62
	Investir na imagem do produto	Itens 40, 58, 59

---

Em riscos e incertezas, coexistem variáveis políticas, estratégicas, bem como opiniões pessoais dos empresários. A excessiva rigidez burocrática é uma barreira apresentada por alguns dos produtores – a título de exemplo foi referido o problema de as candidaturas não serem aceites dada a idade dos produtores. O facto dos processos serem demasiado extensos, com excesso de parâmetros e regulamentos, afastam estes gestores. A incerteza de nicho de mercado, o receio da resposta do consumidor ao produto melhorado, assim como a existência de empresas dominantes do setor, são também fatores que dificultam e contraem a vontade de inovar.

### **3.4 - Recolha dos dados – inquérito**

Antes do questionário ter sido distribuído, houve uma reunião (16 de Julho) com o Presidente da Câmara de Baião, com o objetivo de aferir se todas as questões seriam perfeitamente perceptíveis para os produtores. Após terem sido introduzidas algumas alterações sugeridas, o questionário ficou com uma linguagem mais simples e mais fácil de interpretar.

O questionário foi distribuído aos produtores de fumeiro aquando da segunda reunião (31 de Julho) com o Presidente da Câmara Municipal tendo sido posteriormente recolhidos pela autarquia e enviados via CTT.

Todos os produtores em falta preencheram o questionário durante o Festival do Anho Assado e do Arroz do Forno de Baião (28 de Julho). Este Festival contou com a presença de produtores de vários setores, como doçaria tradicional, licores, queijos, vinhos, citrinos e panificação.

### **3.5 – Tratamento de dados**

Os dados obtidos foram analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics® versão 21. Foi realizada uma análise de frequência a todos os itens do questionário (ANEXO 3), servindo de suporte para a descrição dos resultados.

### **3.6 – Conclusão**

Através da análise das entrevistas exploratórias, construiu-se um questionário de forma a identificar as principais barreiras à inovação na região de Baião, sendo distribuído aos 19 produtores do setor agroalimentar de Baião e, posteriormente, analisado.

## 4 - Resultados e Discussão

Os dados obtidos foram analisados com recurso ao software SPSS. A amostra corresponde aos 19 produtores de produtos alimentares tradicionais de Baião, (Tabela 7). A grande maioria dos produtos (52,6% - 10 produtores) pertencem ao setor do fumeiro, 4 (21%) produtores ao da Doçaria tradicional, e há 1 (4,3%) produtor de cada um dos outros setores (Licores, Vinhos, Queijos, Citrinos e Panificação).

Setor de atividade	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Fumeiro	10	52,6	52,6	52,6
Doçaria tradicional	4	21,1	21,1	73,7
Licores	1	5,3	5,3	78,9
Vinhos	1	5,3	5,3	84,2
Queijos	1	5,3	5,3	89,5
Citrinos	1	5,3	5,3	94,7
Panificação	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Tabela 7 – Distribuição dos produtores por setor de atividade

É de notar que o único representante do setor de Vinhos corresponde a um aglomerado de todos os produtores de vinho produzidas no município de Baião, o que leva a que apresente um volume de negócios anual muito superior a todos os outros (na ordem dos 300.000€). O setor do Fumeiro (o mais representativo) apresenta em média um volume de negócio anual de 1500€. Como *outliers* verificou-se a existência de um produtor com um rendimento anual de 10.000€/ano e outro de 5000€/ano. No setor da Panificação o rendimento anual é de aproximadamente 800€/ano. Nos restantes setores, como a Doçaria Tradicional, Licores, Queijos e Citrinos não se obteve dados para o rendimento anual.

O questionário utilizado é constituído por 70 itens e avalia a opinião dos produtores através de uma escala de Likert de 7 pontos (1- discordo totalmente, 2- discordo, 3-

discordo parcialmente, 4- neutro, 5- concordo parcialmente, 6- concordo, 7- concordo totalmente). A escala de Likert é de resposta psicométrica e avalia o nível de concordância das afirmações.

Tendo em consideração a extensão do questionário a apresentação dos resultados será feita por tópicos (correspondendo a cada uma das barreiras previamente identificadas), seguida de imediato pela sua discussão.

No final do capítulo será apresentada uma discussão mais geral de todo o problema.

### **Análise intra-grupo**

Para verificar a consistência interna dos itens referentes a uma componente de variável realizou-se o teste *alpha de Cronbach*. Os grupos que apresentam um valor de *alpha* superior a 0,5 indicam que os itens têm consistência para avaliação de um determinado conteúdo (Marôco, 2011).

Com o objectivo de investigar a existência de uma relação linear entre duas variáveis, procedeu-se a uma análise de correlação de Spearman (teste não paramétrico), apresentando níveis de significância com intervalo de confiança de 95% ( $p < 0,05$ ) ou de 99% ( $p < 0,01$ ).

Em todos os grupos serão salientadas as correlações mais fortes, apesar de não permitirem estabelecer causalidade, permitem estabelecer a existência de uma ligação entre os fatores ou variáveis.

## **4.1 – Gestão Conservadora**

De acordo com as entrevistas exploratórias, o grupo A (Gestão Conservadora) seria o principal responsável pela fraca competitividade dos produtores regionais. Com essa ressalva reagrupou-se em três grupos de menor dimensão, procurando-se, assim, obter uma melhor compreensão e explorar a dimensão do problema: A1 - Falta de apoio da gestão, A2 – Existência de cultura pouco empreendedora e A3 - Tradição e cultura conservadora.

### **4.1.1 Falta de apoio à gestão**

No primeiro subgrupo (A1), agruparam-se as perguntas referentes à falta de apoio da gestão, sendo que o gestor é o próprio produtor, destaca-se, assim, a falta de planeamento e de visão estratégica.

A visão estratégica dos produtores inclui os seguintes itens:

- Item 1 – para rentabilizar o negócio é necessário ter uma estratégia definida
- Item 6 - devo concentrar todo o esforço no mercado atual
- Item 8 – nem todos os donos/gestores concordam quanto ao que deve ser feito

A avaliação estratégica engloba os itens:

- Item 2 – possuo a estratégia necessária para aumentar as vendas
- Item 3 – possuo a estratégia necessária para aumentar o número de clientes

A procura de mercado é constituída pelos itens:

- Item 4 – para rentabilizar o negócio é necessário procurar novos sítios para vender os produtos
- Item 5 – procuro novos sítios para vender o meu produto
- Item 7 – para o crescimento da empresa é necessário que todos os gestores concordem na estratégia
- Item 46 – a rede de contactos é criada e aumentada apenas em feiras gastronómicas

O item 8 foi submetido a uma inversão da escala, para melhor se poder conjugar com os restantes itens (no questionário é apresentado na negativa).

Realizou-se o teste *alpha de Cronbach* para cada grupo, que permite avaliar a consistência interna dos itens referentes a uma componente de variável.

Para o grupo A1 o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,324 que é considerado inválido, segundo *Marôco*, por ser inferior a 0,50 (*Marôco*, 2011). O mesmo teste aos itens agrupados pelo mesmo conteúdo apresentaram resultados válidos (Tabela 8).

Grupo A1 – Falta de apoio da gestão		<i>alpha de Cronbach</i>
Visão estratégica dos produtores	Itens 1,6,8	0,227
Avaliação estratégica	Itens 2,3	0,873
Procura de mercado	Itens 4,5,7,46	0,209

Tabela 8. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo A1

Conclui-se que a há apenas uma forte confiabilidade de itens no fator 2, isto é, os itens agrupados (2,3) possuem uma boa consistência interna, formando o fator “avaliação estratégica”. Os restantes fatores não apresentam consistência interna.

Contudo, como só este fator apresentava consistência interna, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

Para os itens do Grupo A1 realizou-se uma análise de correlação de Spearman com objectivo de investigar a existência de uma relação linear entre dois itens.

A correlação entre o item 1 e 6 foi estatisticamente significativa com um coeficiente de 0,548 ( $p < 0,05$ ). Revela assim uma associação positiva forte entre as duas variáveis (não implica causalidade). Esta correlação (ou associação) revela apenas a tendência de quem concordou com o item 1, também concordou com o 6. Com esta correlação pode sugerir-se que os produtores que têm uma maior noção de que é necessário crescer no mercado atual são também os que têm maior noção de necessidade de haver um plano estratégico.

Os itens 1 e 4 no índice de correlação de Spearman têm um coeficiente de 0,553 ( $p < 0,05$ ) significando uma correlação positiva moderada, com a quase totalidade das respostas a concordarem em ambos os itens, torna-se claro que os produtores que

acreditam que é necessário ter uma estratégia bem definida pensam que esta passa por procurar novos mercados para vender o produto.

Relativamente aos itens 2 e 3 verificou-se uma correlação forte positiva, com  $r=0,718$  ( $p<0,01$ ). Pode-se inferir que os produtores quanto mais acreditam ter um estratégia definida para aumentar as vendas, mais acreditam ter uma estratégia definida para aumentar o número de clientes.

Os itens 2 e 5 apresentam uma correlação positiva estatisticamente significativa com coeficiente de Spearman  $r=0,509$ ,  $p<0,05$ . Pode-se inferir que a estratégia de aumentar as vendas poderá relacionar-se com aumento dos sítios de venda do produto.

#### **4.1.2 Existência de cultura pouco empreendedora**

No subgrupo A2 procura-se inferir sobre a existência de cultura pouco empreendedora, facto intensivamente reportado pelos produtores aquando da entrevista exploratória.

Estes subgrupo também se divide em 3 fatores:

Necessidade de procura de mercado com os seguintes itens:

- Item 9 – procuro novos clientes com frequência
- Item 10 – fazer acordos com outras empresas (por exemplo: hotéis e restaurantes) é uma ótima forma de expor/ vender os produtos
- Item 12 – para rentabilizar o negócio o gestor (dono) não pode ter outro emprego, tem que se dedicar só a isto
- Item 13 – este negócio é a minha principal fonte de rendimento

A resistência à mudança que inclui os seguintes itens:

- Item 11 – acordos (com restaurantes, hotéis, outros produtores, universidades,...) não se aplicam neste ramo de negócio
- Item 15 - não tenho necessidade de aumentar a produção para aumentar vendas
- Item 18 – a certificação não é fundamental para o cliente comprar
- Item 68 - nos produtos tradicionais não se pode inovar
- Item 69 - o meu produto sempre foi assim

- Item 70 - o produto sempre foi feito assim

A vontade de mudança foi analisada com recurso aos seguintes itens:

- Item 14 – para que o negócio cresça é necessário aumentar a produção
- Item 17 – certifico os meus produtos para chegar a novos mercados
- Item 20 - mudava o local de produção para obter certificação dos produtos

Os itens 11, 15, 18 e 68 foram submetidos a uma inversão da escala para que a conjugação com outras variáveis fosse de interpretação mais intuitiva (inicialmente eram apresentados na negativa).

Para o grupo A2 o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,375 que é considerado inválido por ser inferior a 0,50. Por outro lado, o mesmo teste aos itens agrupados pelo mesmo conteúdo apresentaram resultados válidos (Tabela 9).

Grupo A2 – Existência de cultura pouco empreendedora		<i>alpha de Cronbach</i>
Necessidade de procura de mercado	Itens 9,10,12,13	0,790
Resistência à mudança	Itens 11,15,18,68,69,70	0,345
Vontade de mudança	Itens 14,17,20	negativo

Tabela 9. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo A2

Conclui-se que em relação ao fator 1, os itens agrupados (9,10,12,13) possuem uma boa consistência interna e traduzem a “necessidade de procura de mercado”. Os restantes fatores não apresentam consistência interna.

Contudo, como só este fator apresentava consistência interna, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

Entre o item 9 e 10, verificou-se uma correlação forte positiva com coeficiente de Spearman 0,656 ( $p < 0,01$ ), logo os produtores que procuram novos meios de venda também procuram parcerias com setor hoteleiro regional.

84,2% dos produtores concorda no item 10, permitindo assim antever o contacto e tentativa de sinergias para a venda dos produtos com outras empresas da região. Em oposição a esta ideia, surge o item 11 com 68,5% dos produtores a concordar. Sugerindo que estes acreditam que as sinergias com outras empresas não se aplicam a este ramo de negócio.

Fica assim por esclarecer (se por má interpretação do item pelo produtor ou por ser uma amostra pequena) qual o entendimento dos produtores sobre a importância de acordos com hotelaria regional. As redes de contactos são desvalorizadas na promoção dos produtos e desconsideradas como principal forma de expor o produto.

O item 18 é o item com a amostra mais dividida, por curiosidade oito produtores concordam, 8 discordam, sendo que 3 mantiveram-se neutros. Isto evidencia a total divisão de opiniões relativamente à importância da certificação do produto na altura de compra por parte do cliente. Mostrando que não há conhecimento dos seus potenciais clientes, nem de como é que podem acrescentar valor ao produto. Perdendo, assim, a hipótese de entrada em mercados que exijam certificação.

Mais ainda, se se tiver em consideração que entre o item 11 e 18, o coeficiente de correlação de Spearman é de 0,621 ( $p < 0,01$ ), ou seja que existe uma correlação positiva forte, então parece existir resistência à mudança por parte do produtor, como exemplo de não considerar a certificação do produto como critério na escolha do consumidor ou até mesmo a apatia na procura de mercado com agentes locais.

O coeficiente de correlação de Spearman entre o item 17 e 70 é de 0,653 ( $p < 0,01$ ) demonstrando a correlação positiva forte existente. Pode relacionar o facto de que quem pretende certificar o produto tem uma forte preocupação em respeitar a tradição no processo de fabrico.

O item 20 tem uma abordagem curiosa por parte dos produtores, sendo que sete concordam, cinco discordam e sete permanecem neutros. A mudança de local de produção de forma a obter certificação do produto é, pois, um assunto que não reúne consenso.

Os itens 14 e 69 apresentam uma correlação positiva forte com coeficiente de correlação de Spearman de 0,625 ( $p < 0,01$ ), podendo sugerir que para o produtor a tradição do produto apenas admite aumento de produção, mantendo assim as mesmas características.

O item 13 apresenta valores relevantes, apenas três dos produtores têm como principal fonte de rendimento o seu negócio. Entre os itens 13 e 70, a correlação é também positiva forte e revela um coeficiente de correlação de Spearman de 0,641 ( $p < 0,01$ ), o que parece indicar que aqueles que mais se dedicam a esta produção são aqueles que mais respeitam a tradição em termos de produto.

68,4% dos produtores concordaram com o item 68, que afirma que nos produtos tradicionais não se pode inovar, reprimindo assim mudanças na confeção do produto.

Como última correlação forte, apresentam-se os itens 69 e 70, que têm o coeficiente mais elevado deste grupo, apresentando  $r = 0,743$  ( $p < 0,01$ ) no coeficiente de correlação de Spearman. Sugere que em relação à ideia do que é o produto, há uma forte relação entre aqueles que afirmam que o produto sempre foi assim e os que afirmam que o processo sempre foi assim. Esta forte correlação era desde logo expectável, pois a noção de produto tradicional não está só ligada às próprias características do produto, mas também à maneira como é produzido.

#### **4.1.2 Tradição e cultura conservadora**

Como último subgrupo do grupo A, tem-se o A3 que procura inferir sobre a tradição e cultura conservadora adjacente ao negócio.

Os meios de venda e suposições do mercado são analisados com recurso aos itens:

- Item 21 – estou sempre à procura de novos meios de venda para o produto
- Item 22 – o produto deve ser vendido diretamente (do produtor) ao consumidor
- Item 23 - a exposição do produto deve ser feita pelo produtor e não por outra empresa ou negócio
- Item 28 – as encomendas são a melhor forma de vender maiores quantidades

- Item 29 – tenho forma de enviar encomendas para qualquer zona do país
- Item 30 – é essencial aumentar a zona de distribuição de encomendas de forma a aumentar o negócio

De forma a clarificar a visão limitada do mercado utilizaram-se os itens:

- Item 19 – o volume de vendas depende do número de locais em que o produto está exposto
- Item 24 – os negócios tradicionais devem adaptar-se a novos critérios de procura (como internet)
- Item 25 – os clientes preferem comprar os produtos diretamente ao produtor em vez de encomendar pela internet

Para o grupo A3 o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,005 que é considerado inválido por ser inferior a 0,50. O mesmo teste aos itens agrupados pelo mesmo conteúdo apresentaram resultados sem validade (Tabela 10).

Grupo A3 – Tradição e cultura conservadora		<i>alpha de Cronbach</i>
Meios de venda	Itens 21,22,23,28,29,30	negativo
Visão limitada do mercado	Itens 19,24,25	negativo

Tabela 10. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo A3

Conclui-se que não há consistência interna entre itens nos dois fatores, pois os resultados não são válidos. Assim sendo, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

A análise demonstra a correlação entre os itens 21 e 23 com  $r=-0,568$  ( $p<0,05$ ), como a correlação é negativa podemos inferir que os produtores que procuram ativamente novos meios de venda aceitam que o produto seja exposto por outra empresa ou negócio. Desvinculando assim a exposição do produto por parte do produtor como principal meio de venda.

A distribuição das respostas do item 22 não é de fácil interpretação, uma vez que nove concordam e dez discordam, evidencia, assim, total divisão quanto a uma suposição de mercado que tinha sido amplamente discutida nas entrevistas exploratórias que encara o ato de venda do produto como responsabilidade do produtor. Esta característica pode explicar a ausência de sinergias para exposição e venda do produto. A mesma resposta enquadra-se na concordância com o item 25, onde 67% acredita que o cliente prefere comprar diretamente ao produtor do que pela internet.

Entre os itens 22 e 23 verificou-se  $r=0,631$  ( $p<0,01$ ). Pode-se inferir que aqueles que acreditam que deve haver uma venda direta, também acreditam que a comunicação deve ser feita pelo produtor. Estes itens permitem ainda alicerçar a não procura de sinergias, inferindo-se que os produtores entendem que a distribuição e comercialização deve ser feita pelos mesmos.

Os itens 24 e 30, verificam entre si  $r=0,722$  ( $p<0,01$ ), antevendo que os produtores aliam a adaptação do negócio à internet com a necessidade de aumentar o raio de distribuição de encomendas para aumentar volume de negócios.

No mesmo sentido, a correlação negativa com  $r=-0,507$  ( $p<0,05$ ) entre os itens 30 e 23, infere que os produtores que acham que a exposição e venda dos produtos deve ser realizada por quem produz, não sentem necessidade em aumentar o raio de distribuição dos produtos.

## **4.2 – Recursos Humanos**

O grupo B, pretende relacionar conceitos sobre os recursos humanos disponíveis e o seu papel no negócio.

A falta de ambição dos recursos humanos conta com os itens:

- Item 26 – a ambição do gestor (dono) influencia a expansão do negócio
- Item 27 - o negócio está de acordo com as expectativas
- Item 67 - estou satisfeito com o meu negócio

A resistência à mudança é analisada com recurso aos itens:

- Item 64 – se alterar o produto, este deixa de ser tradicional
- Item 65 – se alterar o processo, o produto deixa de ser tradicional
- Item 66 – os clientes gostam de comprar diretamente ao produtor

Para o grupo B o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,339 que é considerado inválido por ser inferior a 0,50. Por outro lado, o mesmo teste aos itens agrupados pelo mesmo conteúdo apresentaram resultados válidos (Tabela 11).

Grupo B – Recursos Humanos		<i>alpha de Cronbach</i>
Falta de ambição	Itens 26,27,67	0,698
Resistência à mudança	Itens 64,65,66	0,435

Tabela 11. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo B

Conclui-se que apenas existe consistência interna aceitável entre itens no fator 1 (itens 26,27,67). Contudo, como só este fator apresentava consistência interna, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

O item 27 procurava avaliar o grau de satisfação com o negócio atual, sendo que 67% concorda que o negócio está de acordo com as expectativas. Mostrando, desta forma, uma ambição muito baixa por parte destes produtores.

A única correlação positiva forte foi verificada entre os itens 27 e 67 apresentando um  $r=0,748$  ( $p<0,01$ ) o coeficiente de correlação de Spearman. Sugere correspondência entre expectativas e satisfação no volume de negócios atual. A satisfação com o negócio relaciona-se desta forma com a falta de ambição demonstrada pela maioria dos produtores, que revelam inércia no melhoramento do negócio. A falta de ambição e as baixas expectativas do negócio são características destacadas por parte dos produtores, favorecendo e promovendo o *status quo*.

O item 65 avalia a noção de produto tradicional por parte do produtor, com dez produtores a concordam que alterando o processo, o produto deixaria de ser tradicional e apenas quatro a discordar.

### **4.3 – Burocracias Financeiras**

O grupo C procura inferir sobre burocracias financeiras analisando assim os apoios dados aos produtores por parte do poder camarário bem como as fontes de financiamento disponíveis para pequenos produtores. Relativamente ao apoio da câmara municipal, considerou-se os seguintes itens:

- Item 31 – o apoio da câmara municipal aos produtores é fundamental para o negócio
- Item 48 – o apoio da câmara municipal é essencial para o investimento comum entre produtores

Para inferir sobre falta de recursos financeiros e fontes de financiamento, usaram-se os seguintes itens:

- Item 32 – existem apoios governamentais (aqui não considere o apoio da câmara municipal) para os pequenos produtores da região
- Item 33 – disponho de capital próprio para investir na empresa
- Item 34 – sei como procurar os apoios dados por entidades governamentais a pequenos produtores
- Item 35 – conheço processos públicos de financiamento do setor agroalimentar
- Item 51 – é difícil conseguir os requisitos para candidatura a fundos de financiamento de forma autónoma
- Item 52 – já concorri a fundos de financiamento para a empresa
- Item 53 – não tenho dimensão para realizar candidatura a qualquer tipo de fundo de apoio

Inverteu-se a escala do item 53, de forma a que interpretação das possíveis relações com os outros fatores fosse mais simples e intuitiva.

Para o grupo C o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,386, que é considerado inválido. Numa tentativa de avaliar a confiabilidade entre itens com o mesmo conteúdo procedeu-se à sua análise *alpha de Cronbach* (Tabela 12).

Grupo C – Burocracias financeiras		<i>alpha de Cronbach</i>
Apoio da câmara municipal	Itens 31,48	0,324
Falta de recursos financeiros e fontes de financiamento	Itens 32,33,34,35,51,52,53	0,502

Tabela 12. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo C

Conclui-se que apenas existe consistência interna porém fraca entre itens do fator 2. Os itens 32,33,34,35,51,52,53 traduzem a “falta de recursos financeiros e fontes e de financiamento”. Contudo, como só este fator apresentava consistência interna, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

O item 31, revela que todos os produtores da região concordam que o apoio dado pela câmara é fundamental para o negócio, estando completamente de acordo com as entrevistas exploratórias.

Neste seguimento, a concordância de 78,9% dos produtores no item 48, permite inferir que o apoio da Câmara Municipal é visto como sendo fundamental para o investimento comum entre produtores.

Entre os itens 34 e 35 verifica-se uma correlação com  $r=0,535$  ( $p<0,05$ ), que sugere que quem tem conhecimento sobre processos públicos de financiamento para pequenos produtores sabe que existem apoios para o setor agroalimentar. Os itens 34 e 35, apresentam também correlações com o item 52, verificando-se  $r=0,642$  ( $p<0,01$ ) e  $r=0,595$  ( $p<0,01$ ) respetivamente, permitindo inferir que quem se candidatou a fundos públicos de financiamento sabia como procurar informação sobre os mesmos.

#### 4.4 – Know-How

O grupo D referente ao Know-How, pretende aferir sobre o conhecimento do mercado e capacidade tecnológica dos produtores. O conhecimento revelado nas entrevistas exploratórias centrou-se em suposições de mercado.

Para analisar essas suposições recorreu-se aos itens:

- Item 16 – o produto para chegar ao mercado necessita de ser certificado por determinadas autoridades
- Item 36 – é necessário conhecer os produtores de outras regiões para entender o negócio e o mercado do produto
- Item 37 – as ideias que já se têm sobre o mercado podem prejudicar as decisões do gestor (dono) no aumento do negócio
- Item 38 – conheço o mercado, não necessito de informação dada por outros
- Item 39 – o mercado é recetivo a produtos agroalimentares tradicionais pois compreende as características diferentes da região
- Item 41 – o uso de produtos locais e a confeção tradicional não são fatores que valorizem o produto
- Item 42 – possuo maquinaria suficiente para aumentar rapidamente o volume de produção
- Item 43 – o uso de máquinas retira a componente tradicional do produto
- Item 54 – os conhecimentos de economia e gestão não se aplicam a negócios do agroalimentar tradicional
- Item 63 – tenho um volume de produção muito pequeno para gastar dinheiro em maquinaria nova

Inverteu-se a escala do item 41 e 54, de forma a que interpretação das possíveis relações com os outros fatores fosse mais simples e intuitiva.

Grupo D – Know-How		<i>alpha de Cronbach</i>
Suposições do mercado	Itens 16,36,37,38,39,41,42,43,54,63	negativo

Tabela 13. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo D

Para o grupo D o *alpha de Cronbach* apresentou um valor negativo que é considerado inválido, por isso não há consistência interna entre itens (Tabela 13). Contudo, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

O item 43 pretendia avaliar se pela noção dos produtores, o uso de máquinas retiraria a componente tradicional do mesmo, a verdade é que a divisão de opiniões é total, oito discordam e nove concordam.

Entre os itens 63 e 43 verifica-se uma correlação com  $r=0,480$  ( $p<0,05$ ) no teste de Spearman. O que afasta a inferência de alguma relação entre um volume de produção baixo para investir em novas máquinas e que o uso das mesmas retiraria a componente tradicional ao produto.

Outro item que reúne também total consenso por parte dos produtores é o 38, onde todos discordam. Afirmando assim necessitar de informação sobre o mercado, pois não o conhecem na totalidade.

Entre os itens 42 e 38, com  $r=0,494$  ( $p<0,05$ ) no teste de Spearman, que sugere alguma relação entre o conhecimento que o produtor tem do mercado com o facto do seu processo produtivo estar preparado para aumento relativo de produção.

As correlações encontradas neste grupo são consideradas fracas, pois apresentam coeficiente de Spearman inferior a 0,500 (Marôco, 2011).

## 4.5 – Sinergias

O grupo E pretende inferir sobre a importância das sinergias e pretende assinalar o que afasta os produtores das parcerias estratégicas. Nas entrevistas exploratórias foi significativo o número de produtores que evidenciou diferenças entre produtores bem como os obstáculos nas parcerias.

Para melhor analisar os obstáculos nas parcerias utilizaremos os itens:

- Item 44 – a maior diferença entre os produtos está na forma de fazer e não na qualidade final
- Item 45 – existe uma clara distinção da qualidade dos produtos dos diversos produtores da região
- Item 47 – investia num local de produção em conjunto com outros produtores da região para obter certificação
- Item 49 – o turismo da região (restaurantes, hotéis, cafés) não é receptivo à utilização de produtos locais
- Item 50 – é difícil manter relações durante muito tempo com restaurantes e operadores turísticos da região

Inverteu-se a escala dos itens 49 e 50, de forma a que interpretação das possíveis relações com os outros fatores fosse mais simples e intuitiva.

Grupo E – Sinergias		<i>alpha de Cronbach</i>
Obstáculos nas parcerias	Itens 44,45,47,49,50	0,148

Tabela 14. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo E

Para o grupo E o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,148 que é considerado inválido, por isso não há consistência interna entre itens (Tabela 14). Contudo, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

O item 47 registou divisão acentuada de opiniões, pretendia averiguar se os produtores investiriam em comum num local de produção de forma a obter certificação do produto, sendo que nove concordam e seis discordam.

O item 49 mostra uma total divergência de opinião por parte dos produtores, nove concordam e oito discordam que o turismo da região (serviços de hotelaria) não é recetivo à utilização de produtos locais.

Este grupo, em particular, não apresenta qualquer correlação estatisticamente significativa entre itens.

#### **4.6 – Riscos/Incertezas**

Por último, o grupo F pretende estabelecer noções associadas a risco e incertezas. O investimento num negócio de pequena escala é sentido como o maior dos riscos, as incertezas do produtor inibem o melhoramento do produto principalmente ao nível da embalagem e do rótulo (entrevistas exploratórias).

Para inferir sobre os riscos de criar espaço no mercado competitivo usaram-se os seguintes itens:

- Item 55 – o mercado agroalimentar tradicional é dominado por grandes grupos empresariais
- Item 56 – nos produtos agroalimentares tradicionais, os consumidores escolhem pelo preço

Relativamente à criação de marca e as respetivas barreiras económicas, utilizaram-se os seguintes itens:

- Item 57 – para que o negócio cresça, é necessário ter uma marca e um logótipo associado ao produto
- Item 60 – desenvolver uma marca é para grandes empresas
- Item 61 – não tenho capacidade financeira para desenvolver uma marca
- Item 62 – tenho um volume de produção muito pequeno para ter marca

Relativamente ao investimento na imagem do produto, utilizaram-se os itens:

- Item 40 – exponho e dou muita importância às características tradicionais e regionais nos meus produtos
- Item 58 – o consumidor preocupa-se só com a qualidade do produto e não com o rótulo ou a embalagem
- Item 59 – o investimento na aparência do produto não assegura mais vendas

Inverteu-se a escala dos itens 59 e 61, de forma a que interpretação das possíveis relações com os outros fatores fosse mais simples e intuitiva.

Para o grupo F o *alpha de Cronbach* apresentou um valor de 0,281 que é considerado inválido por ser inferior a 0,50. Numa tentativa de avaliar a confiabilidade entre itens com o mesmo conteúdo procedeu-se à sua análise *alpha de Cronbach* (Tabela 15).

Grupo F – Riscos/incertezas		<i>alpha de Cronbach</i>
Criar espaço no mercado competitivo	Itens 55,56	0,768
Criação de marca e barreiras económicas	Itens 57,60,61,62	negativo
Investir na imagem do produto	Itens 40,58,59	negativo

Tabela 15. Análise de *alpha de Cronbach* Grupo F

Concluiu-se que em relação ao fator 1, os itens agrupados (55,56) possuem uma boa consistência interna e traduzem “criar espaço no mercado competitivo”. Contudo, como só este fator apresentava consistência interna, a análise efetuada não tomou em consideração a redução dos fatores, tendo sido realizada item (variável) a item (variável).

Entre os itens 55 e 56 verifica-se uma correlação positiva forte com coeficiente de correlação de Spearman de 0,618 ( $p < 0,01$ ), podendo sugerir relação entre a ideia (suposição de mercado) de que os clientes escolhem pelo preço e a ideia de que o mercado é dominado por grandes grupos empresariais que através do seu poder económico impedem os pequenos produtores de ter cota de mercado.

A exposição das características regionais nos produtos é um facto evidenciado pela total concordância de todos os produtores no item 40, é assim um critério considerado importante para os produtores.

A necessidade de marca e logótipo para o crescimento do negócio é verificada com a concordância de 78,9% dos produtores ao item 57.

Entre os itens 40 e 57 verifica-se  $r=0,614$  ( $p<0,01$ ), permitindo a inferência de quem sente necessidade da criação de marca para aumentar as vendas do produto expõe atualmente as características locais e regionais nos seus produtos (como critério diferenciador).

Entre os itens 60 e 59 verifica-se  $r=-0,509$  ( $p<0,05$ ), sendo a correlação negativa permite inferir que os produtores que acreditam que só as grandes empresas desenvolvem marcas, acreditam que o investimento na aparência do produto não assegura mais vendas. O item 60 apresenta ainda uma correlação com o item 62, verifica-se  $r=0,653$  ( $p<0,01$ ) antevendo que os produtores acreditam ter um volume de produção muito pequeno para ter marca, vinculando, assim, o tamanho da empresa à criação de marca..

### **Análise inter-grupos**

Através da análise da matriz de correlações verificou-se que apenas uma correlação entre variáveis de grupos diferentes merece destaque por parte do investigador. Verifica-se entre os itens 23 e 60 com  $r=0,770$  ( $p<0,01$ ) no teste de Spearman, podendo sugerir uma adequação de expectativas com o volume atual do negócio, inferindo-se que o produtor satisfeito com o retorno financeiro prefere ser também o vendedor do produto.

## 4.7 – Conclusão

A satisfação com o mercado atual conjugada com a vontade de obter outros segmentos de mercado associa-se a fatores essenciais ao crescimento, como a certificação dos produtos e criação de marca comercial.

Parece haver alguns fatores que afastam os produtores regionais da inovação, desde logo a conceção de que se “se alterar o processo o produto deixa de ser tradicional” e o facto de nenhuma mudança, quer de processo, quer de produto, terem sido implementadas, promovendo desta forma o *status quo* do negócio e limitando um possível crescimento.

Os produtores acreditam ser importante a venda direta ao cliente, a perspectiva de o produto ser exposto ou comercializado por outras empresas é motivo de divisão de opinião. A dificuldade nas parcerias com agentes do setor hoteleiro da região também não facilitam a comercialização e promoção dos produtos.

É também latente a unanimidade dos produtores na exposição das características locais nos seus produtos, permitindo assim antever uma fácil concordância da importância dessas características no posicionamento do produto no mercado.

Estabelecendo o elo com as barreiras mencionadas na revisão da literatura, os principais pontos indicados como barreiras à inovação são:

- gestão conservadora (“falta de apoio da gestão”, “existência de cultura pouco empreendedora e avessa ao risco”, “tradição e cultura conservadora que mantém *status quo*”)
- rigidez organizacional,
- resistência das pessoas à mudança,
- falta de financiamento de fontes externas,
- falta de pessoal qualificado,
- falta de informação sobre mercados e tecnologia.

Tendo em atenção este resultado não existe nenhum tipo de inovação que seja de implementação simples e fácil, pois existem barreiras quer à “introdução de um novo produto”, quer à “introdução de um novo método de produção”, ou à “abertura a um novo mercado” (Schumpeter, 1947).

## **5 - Proposta Estratégica – Baião com inovação**

O diagnóstico do setor agroalimentar tradicional revela quatro problemas em áreas distintas,: a estratégia da gestão, a escala de produção, a distribuição e a comunicação.

Os problemas relativos à estratégia da gestão passam quer pelo desconhecimento de ferramentas de gestão estratégica, quer pelo próprio desconhecimento da sua necessidade. Os produtores não possuem conhecimentos capazes de combater estas lacunas, sendo então uma área a necessitar de intervenção.

É interessante notar que, sendo um setor gerador de baixos rendimentos, muitos produtores mostram-se satisfeitos com o resultado obtido. Esta situação está intimamente ligada à falta de profissionalização do setor, pois, na verdade, esta atividade é, na maioria dos casos, apenas complementar à atividade principal do produtor. Esta situação aliada à idade avançada dos produtores (em média 48 anos) talvez seja a causa primária do baixo dinamismo do setor e, conseqüentemente a principal barreira à inovação.

A escala de produção é baixa e representa um entrave à expansão da marca, os próprios produtores assumem a necessidade de aumentar a produção para procurar clientes.

Contudo estes produtores não têm por si só capacidade de investimento. O acesso ao crédito é muito limitado, e estão fora das principais medidas de apoio (ligadas, por exemplo, ao QREN). Aqui pode-se salientar dois obstáculos, falta de literacia financeira e, mais uma vez, idade avançada dos produtores. Para dificultar ainda mais alguma inovação no processo, para muitos dos produtores o recurso a maquinaria ou qualquer modificação na forma de fazer desvirtuariam o produto e este deixaria de ser um produto tradicional.

A distribuição necessita de uma atuação mais alargada, permitindo assim uma expansão geográfica necessária para o aumento de vendas. A distribuição é afetada pela comunicação da marca, que é na sua maioria inexistente. Por outro lado há uma certa presunção de que o produto se vende por si próprio e que tem que ser feito e

apresentado sempre da mesma forma, dificultando a aceitação da necessidade de mudança. Há, até, alguns produtores que defendem a não necessidade de certificação. Este ponto é tanto mais importante quanto, como refere Cristovão et al. (2008), a população urbana valoriza mais estes produtos que a população rural, contudo é necessário que a distribuição chegue até ela.

A formação dos produtores limita o negócio e expõe a vulnerabilidade do setor, o desconhecimento de ferramentas a usar para capitalizar uma marca capaz de vingar no mercado é um ponto negativo na procura de desenvolvimento futuro.

As ferramentas de criação de estratégia envolvem distintas fases e processos, bem como conhecimento específico na abordagem do mercado, o seu desconhecimento impossibilita completamente a sua utilização.

Perante os resultados evidenciados nas entrevistas exploratórias e posterior análise do questionário concluiu-se que a criação de marca regional é essencial ao crescimento do negócio. Pois, a maioria dos produtores vê necessidade na criação de uma marca apesar de sentirem que não têm escala para a criação da mesma.

O apoio da Câmara Municipal apresenta-se como vital para a construção de uma marca regional que caracterize a região, sendo um símbolo comum a todos os produtores. Criando a possibilidade da gestão individual de cada negócio mas sob um desígnio comum. Aproveitando o potencial da marca, os produtores concentrariam o seu esforço na produção e a gestão da marca responsabilizava-se pelo crescimento do negócio, com estratégias adequadas de procura de mercado.

Após *brainstorming* criativo surgem duas marcas capazes de albergar os produtos tradicionais e as características da região, “Eça Marca” ou “Eça é de Baião”.

Esse critério de marca poderia ser explorado com recurso a marcos da região, como é o caso do escritor Eça de Queirós, permitindo assim uma associação rápida e critério diferenciador.

Com recurso a pequenas frases torna-se fácil a exploração da marca e do conceito, podendo inferir-se que a resposta a “De onde é?” com “Essa? Eça é de Baião” – *slogan* que facilmente captaria a atenção dos consumidores.

A loja de Baião no Porto seria de extrema importância para a marca regional, poderia cativar a venda de “Eça Cesta”, aproveitando assim a variedade de produtos locais, para aglomerar em cabaz produtos de fumeiro, doces, queijos, compotas, laranjas, vinhos e licores.

As parcerias entre produtores também devem ser estimuladas, exemplo disso é “Eça Entrada” onde os produtores poderiam aglomerar queijos, compotas, doces e vinho permitindo assim a venda de cabaz destinado ao início de refeição.

Cabazes como “Eça Sobremesa” poderiam contemplar parcerias entre os doces e os licores, permitindo assim ao cliente com uma compra única ter ao seu dispor produtos tradicionais da região e segmentar o foco da sua compra.

A localização privilegiada da loja de Baião no centro histórico do Porto, de grande fluxo de turistas poderia ser explorada com atividades de rua a sugerir o convite para visitar “Eça Loja” e conhecer “Eça Região”.

A sinergia com o setor da hotelaria e turismo da região poderia potenciar ainda mais a marca e tornar a loja de Baião (Porto) o ponto-chave na promoção de “Eça Pausa” - fins-de-semana em que turistas podiam aprender a arte do fumeiro, conhecer a região, degustar os produtos e vivenciar as características locais que apaixonaram um dos mais conhecidos escritores portugueses.

Os produtores regionais reúnem características ímpares. Com adequada convergência de esforços a marca regional poderia impor-se, sendo para isso essencial a união dos produtores por um objetivo comum.

A exposição na internet seria também um modelo a desenvolver, podendo expor-se os produtores, os produtos, as características da região e “Eça Cesta”, promovendo assim o envolvimento com a marca.

A aglomeração dos produtores regionais seria da maior importância no acesso a investimento, pois quanto maior for a escala de negócio mais atrativo é o investimento externo e mais possibilidades na procura de fundos comunitários.

Com o possível crescimento da marca regional, empregos seriam criados na região (combatendo a taxa de desemprego) assim como se garantia a continuidade de um setor tradicional atualmente desconsiderado por jovens.

Os laços culturais, a tradição e o saber geracional devem ser promovidos e continuados. Fazem parte da história da região e são critérios diferenciadores em qualquer negócio.

## 6 – Conclusão

O ponto inicial deste estudo foi o setor agroalimentar tradicional, pois envolve produtos de qualidade superior, com elevada potencialidade económica.

A inovação, como motor da competitividade de qualquer empresa ou negócio, é amplamente discutida e validada, funcionando como catalisador de ganhos na eficiência de processos, bem como no melhoramento de produtos.

O estudo pretende, assim, interligar a inovação ao setor agroalimentar tradicional, centrando-se em caracterizar as barreiras à inovação sentidas pelos produtores. A análise baseou-se no setor agroalimentar tradicional de Baião, partindo-se da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias a produtores locais, criou-se um questionário que permitisse compreender a visão do negócio de cada produtor.

Com a análise das entrevistas e dos questionários, concluiu-se que os fatores preponderantes na inércia de negócio são a gestão conservadora (“falta de apoio da gestão”, “existência de cultura pouco empreendedora e avessa ao risco”, “tradição e cultura conservadora que mantém *status quo*”), a rigidez organizacional, a resistência das pessoas à mudança, a falta de financiamento de fontes externas, falta de pessoal qualificado bem como falta de informação sobre mercados e tecnologia.

O estudo revela a necessidade por parte dos produtores, da existência de uma marca regional, apoiada pela Câmara Municipal, que englobe os produtores numa causa comum.

A necessidade de apoio da Câmara Municipal para o crescimento do negócio, prende-se com a idade dos produtores e a limitação que a mesma exerce perante a mudança. A inovação proposta permite uma gestão estratégica capaz de aumentar o volume de negócio dos produtores, assim como unir a região em prol do desenvolvimento.

A gestão cuidada da marca poderia ajudar os produtores nas candidaturas a programas de desenvolvimento rural financiados pelos fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) para o período de programação 2014/2020, já que a intervenção dos FEEI tem como prioridade a promoção da competitividade e internacionalização da economia, de educação e formação de capital humano, de promoção na inclusão social, emprego, coesão social e territorial da reforma do estado.

A expansão do mercado agroalimentar tradicional pode corresponder à entrada de mais jovens da região no negócio, promovendo a continuidade de um setor envolto em saber e tradição.

As limitações neste estudo prendem-se com o foco do mesmo e a escala em termos de número de participantes. Seria interessante aplicar o mesmo questionário a uma amostra maior de forma a validar o questionário.

A comparação das barreiras descritas pelo setor com produtores de outra zona geográfica seria também uma análise interessante de ser realizada. Permitindo assim concluir se a distância a grandes cidades pode influenciar os produtores em fatores como rede de contactos, conhecimento de mercado, conhecimento de fundos de financiamento e grau de literacia das pessoas.

## 7 - Referências Bibliográficas

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.
- AMBT. (2008). <http://www.cetrad.info/static/docs/documentos/115.pdf>
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., & Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 8-17.
- Barberis, C. (1992). *Les micromarchés alimentaires: produits typiques de qualité dans les régions méditerranéennes*: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Bernat, E. E. (1996). Los " nuevos consumidores" o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los " productos de la tierra". *Agricultura y sociedad*(80-81), 83-115.
- CCDR-N. (2013). Iniciativa Norte 2020 from [ccdr-n.pt/norte2020](http://ccdr-n.pt/norte2020)
- Cordeiro, A. (2011). Análise das barreiras à inovação em pequenas e médias empresas em Portugal, Tese de mestrado, Escola de Engenharia, Universidade do Minho.
- Cristóvão, A., Tibério, L., & Abreu, S. (2008). Restauração, Turismo e valorização de produtos agro-alimentares locais: o caso do espaço transfronteiriço do Douro. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(2), 281-290.
- Cristóvão, A., Tibério, M., & Teixeira, M. (2002). Propostas de Estratégias de Valorização dos Produtos Locais de Qualidade de Terras de Bouro. *Relatório Final do Projecto Terras de Bouro, Valorização e Desenvolvimento Local*, 47-57.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- DGEEC. (2010). Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, from <http://www.dgeec.mec.pt/np4/170.html>
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.
- Freeman, C., & Soete, L. L. (1997). *The economics of industrial innovation*: Psychology Press.
- Godin, B. Æ. (2006). The Linear model of innovation the historical construction of an analytical framework. *Science, Technology & Human Values*, 31(6), 639-667.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Publin Report D*, 9.
- Heany, D. F. (1983). Degrees of product innovation. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 3-14.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- Hollanders, H., & Es-Sadki, N. (2007). Social Research and Training Centre on Innovation and Technology (UNU-MERIT)(2008): European Innovation Scoreboard 2007 *Comparative Analysis of Innovation Performance. ProInno Europe*.

- Hollanders, H., & Es-Sadki, N. (2013). *Innovation Union Scoreboard 2013 Report prepared for the European Commission, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT), Maastricht.*
- INE. Instituto Nacional de Estatística, from [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, 14, 640.
- Marôco, J.(2011), *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª edição.
- OECD. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.* Luxembourg: OECD publishing.
- Porter, M. E. (1993). *The competitive advantage of nations*: Harvard Business School Management Programs.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*: SimonandSchuster. com.
- Ribeiro, M., & Martins, C. o. (1996). La certificación como estrategia de valoración de productos agroalimentarios tradicionales: la alheira, un embutido tradicional de Trás-os-Montes. *Agricultura y sociedad*(80-81), 313-333.
- Schumpeter, J. (1947). The creative response in economic history. *The journal of economic history*, 7(2), 149-159.
- Schumpeter, J. (1961). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55): Transaction Books.
- Schumpeter, J. (1962). *Capitalism, socialism and democracy*: Harper & Row New York.
- Silva, M. J., Leitão, J., & Raposo, M. (2008). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence? *International Journal of Business Excellence*, 1(1), 92-105.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., & Tavares, C. (2003). *Gestão da inovação: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais.*



# **Anexos**

## **Anexo 1 – Categorias e Perguntas**

		1.1
	Falta de estratégia	1.2
		1.3
Falta de apoio da gestão		1.4
	Procura de mercado	1.5
		1.6
	Visão diferente entre parceiros	1.7
		1.8
		1.9
		1.10
	Procura de clientes	1.11
		1.12
		1.13
Existência de cultura pouco empreendedora e Aversa ao risco	Estabelece parcerias	1.14
		1.15
		1.16
	Negócio como hobby	1.17
		1.18
		1.19
	Aumento de produção	1.20
		1.21
		1.22
	Certificação do produto	1.23
		1.24
		1.25
	Meios de venda	1.26
		1.27
Tradição e cultura conservadora que mantém status quo		1.28
	Não procura parcerias	1.29
		1.30
		1.31
	Planeamento estratégico	1.32
		1.33
		1.34
	Resistência à mudança	1.35
		1.36

- 1.1 para rentabilizar o negócio é necessário ter estratégia definida
- 1.2 possuo a estratégia necessária para aumentar as vendas
- 1.3 possuo a estratégia necessária para aumentar o número de clientes
- 1.4 para rentabilizar o negócio é necessário procurar novos mercados
- 1.5 procuro novos mercados para vender o meu produto
- 1.6 devo concentrar todo o esforço no mercado atual
- 1.7 para a empresa prosperar é necessário todos os gestores convergirem na estratégia
- 1.8 todos os gestores concordam com a estratégia atual
- 1.9 existem divergências acentuadas na opinião estratégica dos gestores
- 1.10 a empresa deve procurar clientes de forma contínua e regular
- 1.11 promovo ações de angariação de clientes regularmente
- 1.12 promovo a marca de forma regular e ativa
- 1.13 as parcerias são um óptimo modo de expor os produtos a possíveis clientes
- 1.14 procuro ativamente estabelecer parcerias
- 1.15 as parcerias não se aplicam neste ramo de negócio
- 1.16 para rentabilizar o negócio o gestor tem de dedicar-se de forma exclusiva
- 1.17 este negócio é o meu principal rendimento
- 1.18 dedico-me profissionalmente a este negócio
- 1.19 o aumento de produção é essencial para o crescimento da empresa
- 1.20 devo procurar aumentar a produção
- 1.21 não tenho necessidade de aumentar a produção para escalar negócio
- 1.22 o produto para chegar ao mercado necessita de ser certificado por autoridades competentes
- 1.23 certifico os produtos para chegar a novos mercados
- 1.24 a certificação não é fundamental para o cliente comprar
- 1.25 o sucesso da venda é afectado pelo número de locais em que o produto está exposto
- 1.26 procuro ativamente novos meios de venda para o produto
- 1.27 o produto deve ser vendido diretamente ao consumidor
- 1.28 as parcerias não se aplicam a empresas de produtos agroalimentares tradicionais
- 1.29 a exposição do produto deve ser feita pelo produtor e não por outra empresa ou negócio
- 1.30 o contacto com restaurantes de cidades próximas pode ser vantajoso para a empresa
- 1.31 o planeamento estratégico da empresa deve ser definido e assegurado pela gestão
- 1.32 tenho estratégias definidas para promover a comercialização do produto
- 1.33 a estratégia atual é suficiente para comercializar o produto

1.34 para gerir uma empresa é necessário adaptar-se rapidamente às vicissitudes do negócio

1.35 os negócios tradicionais devem adaptar-se a novos critérios de procura (como internet)

1.36 devo recorrer a novas ideias de exploração de negócio para revitalizar a empresa

---

		2.37
Falta de	Promoção da marca	2.38
recursos		2.39
humanos		2.40
competentes	Falta de ambição	2.41
		2.42
		2.43
	Malefícios da marca	2.44
	regional	2.45
<b>Recursos</b>		2.46
<b>Humanos</b>	Resistência à mudança	2.47
		2.48
Resistência das		2.49
pessoas à	Realização de encomendas	2.50
mudança		2.51
		2.52
	Marketing da marca	2.53
		2.54
	Visão diferente entre	2.55
	parceiros	2.56
		2.57

---

2.37 para haver reconhecimento do produto a marca deve ser exposta ao consumidor

2.38 disponho de recursos humanos suficientes para expor regularmente a marca

2.39 dedico o tempo adequado à promoção do produto

2.40 a ambição do gestor influencia positivamente a expansão do negócio

2.41 tenho expectativas positivas sobre o futuro do negócio

2.42 o negócio está de acordo com as expectativas

2.43 uma marca regional não acrescenta expectativas no aumento de venda do produto

2.44 uma marca regional limitava a diferenciação dos produtores

- 2.45 a marca regional apenas evidencia o local de produção e não acrescenta mais qualquer valor
- 2.46 para haver mudanças positivas é necessário que todos os recursos humanos cooperem com a gestão
- 2.47 os funcionários estão motivados para mudanças de gestão
- 2.48 a motivação dos funcionários para a mudança de processos não afecta o resultado final
- 2.49 as encomendas são a melhor forma de vender maiores quantidades
- 2.50 a realização de encomendas deve ser assegurada pelas novas plataformas de comunicação
- 2.51 é essencial aumentar o raio de distribuição de encomendas de forma a aumentar negócio
- 2.52 o marketing da marca é essencial para a criação de rede de contactos
- 2.53 realize investimentos no marketing e promoção dos produtos
- 2.54 parte das receitas deve ser convertida em marketing e exposição da marca
- 2.55 para as práticas de boa gestão funcionarem é fundamental a convergência de opiniões dos funcionários
- 2.56 a opinião dos funcionários deve ser relevante na tomada de posições da empresa
- 2.57 os funcionários devem ser envolvidos nas práticas de gestão a médio e longo prazo pensadas pela empresa

			3.58
		apoio da câmara municipal	3.59
	Falta de apoio		3.60
	governamental		3.61
		falta de apoios	3.62
			3.63
<b>Burocracias</b>	Falta de recursos		3.64
<b>financeiras</b>	financeiros ou		3.65
	falta de fontes de	falta de financiamento	3.66
	financiamento		
	Custo		3.67
	financeiro da	custo total da inovação	3.68
	inovação		3.69
	Risco	risco financeiro da	3.70
	financeiro da	inovação	3.71
	inovação		3.72

3.58 o apoio da câmara municipal aos produtores é fundamental para o negócio

3.59 o apoio camarário deve ser amplificado sob a criação de uma marca regional

3.60 o apoio da câmara municipal é essencial para a união de todos os produtores sob a marca regional

3.61 os apoios por parte de responsáveis políticos é essencial para a promoção dos produtores da região

3.62 existem apoios governamentais (exceção da câmara municipal) para os pequenos produtores da região

3.63 sei como procurar os apoios dados por entidades governamentais a pequenos produtores

3.64 para o crescimento do negócio é essencial ter fontes externas de financiamento

3.65 conheço processos públicos de financiamento do setor agroalimentar

3.66 conheço várias fontes de financiamento para projetos no setor agroalimentar

3.67 a inovação requer a canalização de recursos financeiros

3.68 disponho de capital próprio para investir na empresa

3.69 só com fundos externos à empresa poderei inovar

3.70 a inovação tem um risco financeiro não comportável à escala do negócio

3.71 o risco financeiro de inovar não compensa (possíveis) futuros ganhos

3.72 o risco financeiro da inovação só compensa grandes empresas

---

			4.73
		Segmentos de mercado	4.74
			4.75
			4.76
		Suposições do mercado	4.77
			4.78
	Fraco		4.79
	conhecimento		
	do mercado	Rede de clientes	4.80
			4.81
<b>Know-How</b>			4.82
			4.83
			4.84
			4.85
	Falta de		
	capacidade	Capacidade tecnológica	4.86
	tecnológica		4.87
			4.88
	Falta de		
	informação	Falta de conhecimento	4.89
			4.90

---

4.73 o conhecimento do mercado é essencial para a atividade da empresa

4.74 é necessário conhecer os concorrentes e os segmentos de mercado

4.75 procuro ativamente diagnosticar nichos de mercado

4.76 as suposições sobre os mercados podem induzir o gestor a erros estratégicos

4.77 procuro ativamente informação sobre meios de venda

4.78 conheço o mercado para prescindir de informação externa

4.79 o nível de vendas do produto está diretamente ligado à dimensão da rede de clientes

4.80 procuro ativamente alargar a rede de contactos de forma a aumentar as vendas

4.81 a rede de contactos é criada e aumentada apenas em feiras gastronómicas

4.82 o mercado é receptivo a produtos agroalimentares tradicionais pois compreende os critérios diferenciadores da região

- 4.83 exponho e relevo características tradicionais e regionais nos meus produtos
- 4.84 o uso de produtos locais e a confecção tradicional não são factores que valorizem o produto
- 4.85 a capacidade tecnológica restringe o volume de produção
- 4.86 possuo maquinaria suficiente para aumentar rapidamente o volume de produção
- 4.87 o uso de máquinas retira a componente tradicional do produto
- 4.88 a falta de conhecimentos do gestor pode influenciar negativamente o rumo do negócio
- 4.89 tenho conhecimento suficiente para autonomamente aumentar o volume de vendas
- 4.90 a práticas de economia e gestão não se aplicam a negócios do agroalimentar tradicional

---

			5.91
	Fraca	Estabelece parcerias	5.92
	cooperação		5.93
	entre		5.94
	empresas	Distinção entre produtores	5.95
<b>Sinergias</b>	Dificuldade		5.96
	em encontrar		5.97
	parceiros para	Obstáculos nas parcerias	5.98
	cooperação		5.99
	em projetos de		
	inovação		

---

- 5.91 as parcerias com empresas de outros sectores de atividade são excelentes formas de expor o produto
- 5.92 procuro ativamente estabelecer parcerias para expor e comercializar o meu produto
- 5.93 as parcerias não são eficazes para a divulgação do produto
- 5.94 existe uma clara distinção da qualidade dos produtos dos diversos produtores da região
- 5.95 a maior diferença entre os produtores está na forma de fazer e não na qualidade final
- 5.96 a qualidade dos meus produtos é superior aos restantes produtores da região
- 5.97 as parcerias devem abranger vários parceiros de forma a potenciar o seu efeito

5.98 o turismo da região não é receptivo à utilização de produtos locais

5.99 é difícil prolongar vínculos com restaurantes e operadores turísticos da região

<b>Riscos / Incertezas</b>	Excessiva		6.100
	rigidez	Tentativa de financiamento	6.101
	burocrática		6.102
	Excessiva		6.103
	regulamentação	Tentativa de financiamento	6.104
			6.105
	Mercado		6.106
	dominado por	criar espaço num mercado	6.107
	empresas	competitivo	6.108
	estabelecidas		6.109
	Incerteza na		6.110
	procura/mercado	Investir na imagem do	6.111
	para os bens ou	produto	6.112
	serviços novos		6.113
		Criação de marca e logótipo	6.114
Resistência do		6.115	
consumidor à	Barreiras económicas	6.116	
inovação		6.117	

6.100 o excesso de burocracia afasta os gestores de projetos de financiamento

6.101 é difícil conseguir os requisitos para candidatura a fundos de financiamento de forma autónoma

6.102 já concorri a fundos de financiamento para a empresa

6.103 os regulamentos dos fundos de financiamento são dissuasivos para os produtores de pequena escala

6.104 conheço todos os processos e parâmetros para realizar uma candidatura a um fundo de apoio

6.105 não tenho escala para realizar candidatura a qualquer tipo de fundo de apoio

- 6.106 o mercado agroalimentar tradicional é amplamente dominado por grandes grupos empresariais
- 6.107 acredito em segmentos de mercado para a venda dos produtos da região
- 6.108 não há mercado a explorar pois o setor é dominado por empresas estabelecidas
- 6.109 a imagem do produto é um fator decisivo no êxito comercial
- 6.110 investir no rótulo do produto, bem como na embalagem é um critério decisivo para garantir sucesso no mercado
- 6.111 o consumidor preocupa-se só com a qualidade do produto e não com o rótulo ou a embalagem
- 6.112 a marca confere o critério mais diferenciador de qualquer produto
- 6.113 de forma a expandir mercado, é necessário ter uma marca e um logótipo associado ao produto
- 6.114 o logótipo e o conceito de marca não se aplicam a produtos agroalimentares tradicionais
- 6.115 o preço é o primeiro critério do consumidor na compra de produtos agroalimentares tradicionais
- 6.116 o investimento na apresentação do produto não assegura mais vendas
- 6.117 o consumidor não é sensível à forma de apresentação do produto

## **Anexo 2 – Inquérito**



**FEP** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DO PORTO

## **Inquérito no âmbito de Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação**

**Todos os dados presentes neste inquérito são confidenciais, servindo apenas para estudo académico.**

### **Dados de Identificação**

Nome Produtor
Setor de atividade
n.º trabalhadores
Volume negócio anual

## Questionário

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Neuro	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1. Para rentabilizar o negócio é necessário ter uma estratégia definida							
2. Posso a estratégia necessária para aumentar as vendas							
3. Posso a estratégia necessária para aumentar o número de clientes							
4. Para rentabilizar o negócio é necessário procurar novos sítios para vender os produtos							
5. Procuo novos sítios para vender o meu produto							
6. Devo concentrar todo o esforço no mercado atual							
7. Para o crescimento da empresa é necessário que todos os gestores (donos) concordem na estratégia							
8. Nem todos os donos/gestores concordam quanto ao que deve ser feito							
9. Procuo novos clientes com frequência							
10. Fazer acordos com outras empresas (por exemplo: hotéis e restaurantes) é uma ótima forma de expor/vender os produtos							
11. Acordos (com restaurantes, hotéis, outros produtores, universidades, ...) não se aplicam neste ramo de negócio							
12. Para rentabilizar o negócio o gestor (dono) não pode ter outro emprego, tem que se dedicar só a isto							
13. Este negócio é a minha principal fonte de rendimento							
14. Para que o negócio cresça é necessário aumentar a produção							
15. Não tenho necessidade de aumentar a produção para aumentar vendas							
16. O produto para chegar ao mercado necessita de ser certificado por determinadas autoridades							
17. Certifico os meus produtos para chegar a novos mercados							

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
18. A certificação não é fundamental para o cliente comprar							
19. O volume de vendas depende do número de locais em que o produto está exposto							
20. Mudava o local de produção para obter certificação dos produtos							
21. Estou sempre à procura de novos meios de venda para o produto							
22. O produto deve ser vendido diretamente (do produtor) ao consumidor							
23. A exposição do produto deve ser feita pelo produtor e não por outra empresa ou negócio							
24. Os negócios tradicionais devem adaptar-se a novos critérios de procura (como internet)							
25. Os clientes preferem comprar os produtos diretamente ao produtor em vez de encomendar pela internet							
26. A ambição do gestor (dono) influencia a expansão do negócio							
27. O negócio está de acordo com as expectativas							
28. As encomendas são a melhor forma de vender maiores quantidades							
29. Tenho forma de enviar encomendas para qualquer zona do país							
30. É essencial aumentar a zona de distribuição de encomendas de forma a aumentar negócio							
31. O apoio da câmara municipal aos produtores é fundamental para o negócio							
32. Existem apoios governamentais (aqui não considere o apoio da câmara municipal) para os pequenos produtores da região							
33. Disponho de capital próprio para investir na empresa							
34. Sei como procurar os apoios dados por entidades governamentais a pequenos produtores							
35. Conheço processos públicos de financiamento do setor agroalimentar							
36. É necessário conhecer produtores de outras regiões para entender o negócio e o mercado para o produto							

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
37. As ideias que já se têm sobre o mercado podem prejudicar as decisões do gestor (dono) no aumento do negócio							
38. Conheço o mercado, não necessito de informação dada por outros							
39. O mercado é receptivo a produtos agroalimentares tradicionais pois compreende as características diferentes da região							
40. Exponho e dou muita importância às características tradicionais e regionais nos meus produtos							
41. O uso de produtos locais e a confeção tradicional não são fatores que valorizem o produto							
42. Possuo maquinaria suficiente para aumentar rapidamente o volume de produção							
43. O uso de máquinas retira a componente tradicional do produto							
44. A maior diferença entre os produtos está na forma de fazer e não na qualidade final							
45. Existe uma clara distinção da qualidade dos produtos dos diversos produtores da região							
46. A rede de contactos é criada e aumentada apenas em feiras gastronómicas							
47. Investia num local de produção em conjunto com outros produtores da região para obter certificação							
48. O apoio da câmara municipal é essencial para o investimento comum entre produtores							
49. O turismo da região (restaurantes, hotéis, cafés) não é receptivo à utilização de produtos locais							
50. É difícil manter relações durante muito tempo com restaurantes e operadores turísticos da região							
51. É difícil conseguir os requisitos para candidatura a fundos de financiamento de forma autónoma							
52. Já concorri a fundos de financiamento para a empresa							
53. Não tenho dimensão para realizar candidatura a qualquer tipo de fundo de apoio							

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Neuro	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
54. Os conhecimentos de economia e gestão não se aplicam a negócios do agroalimentar tradicional							
55. O mercado agroalimentar tradicional é dominado por grandes grupos empresariais							
56. Nos produtos agroalimentares tradicionais, os consumidores escolhem pelo preço							
57. Para que o negócio cresça, é necessário ter uma marca e um logótipo associado ao produto							
58. O consumidor preocupa-se só com a qualidade do produto e não com o rótulo ou a embalagem							
59. O investimento na aparência do produto não assegura mais vendas							
60. Desenvolver uma marca é para grandes empresas							
61. Não tenho capacidade financeira para desenvolver uma marca							
62. Tenho um volume de produção muito pequeno para ter marca							
63. Tenho um volume de produção muito pequeno para gastar dinheiro em maquinaria nova							
64. Se alterar o produto, este deixa de ser tradicional							
65. Se alterar o processo, o produto deixa de ser tradicional							
66. Os clientes gostam de comprar diretamente ao produtor							
67. Estou satisfeito com o meu negócio							
68. Nos produtos tradicionais não se pode inovar							
69. O meu produto sempre foi assim							
70. O produto sempre foi feito assim							

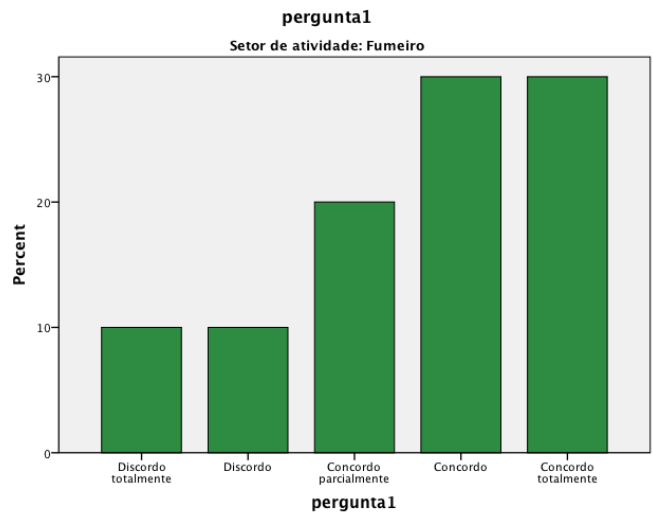
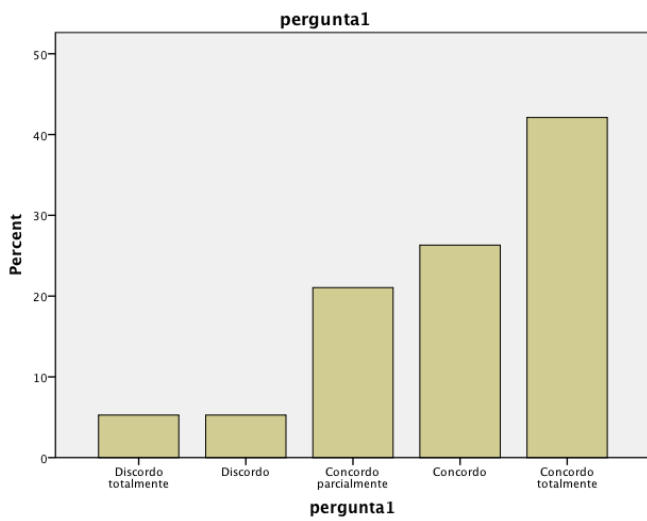
Muito obrigado pela participação neste estudo,

Atentamente,

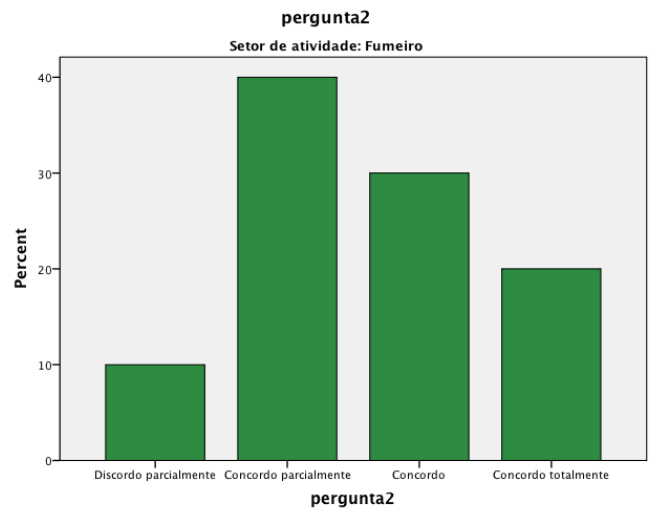
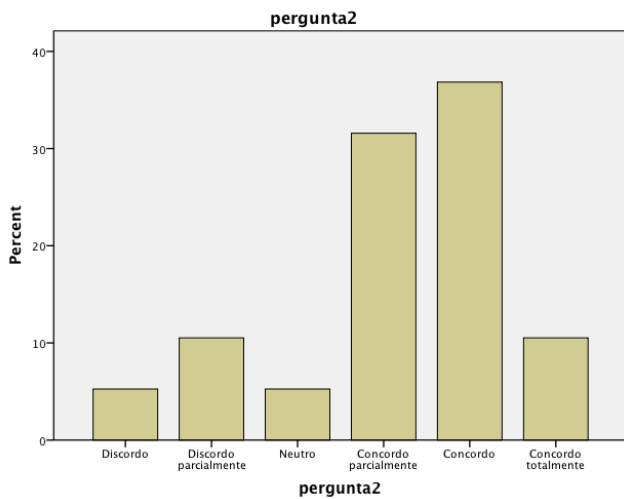
Valter

## **Anexo 3 – Gráficos de Frequências**

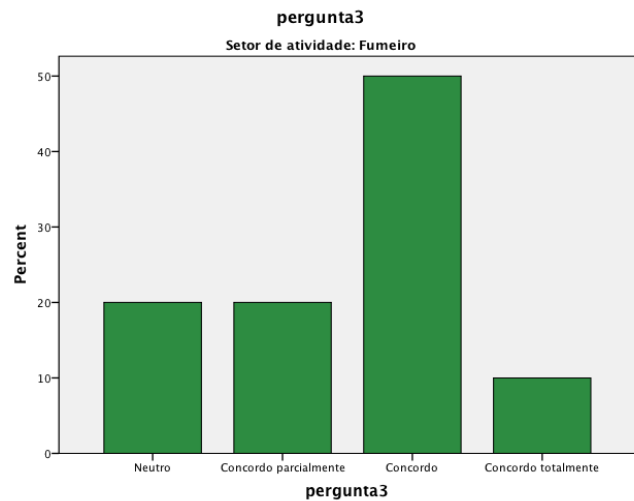
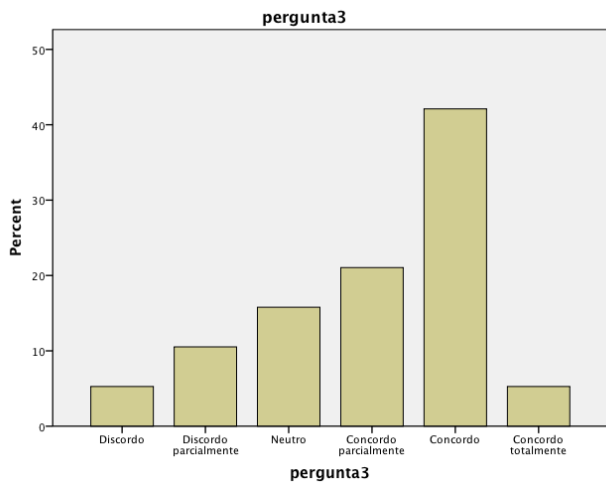
### Item 1 - Para rentabilizar o negócio é necessário ter uma estratégia definida



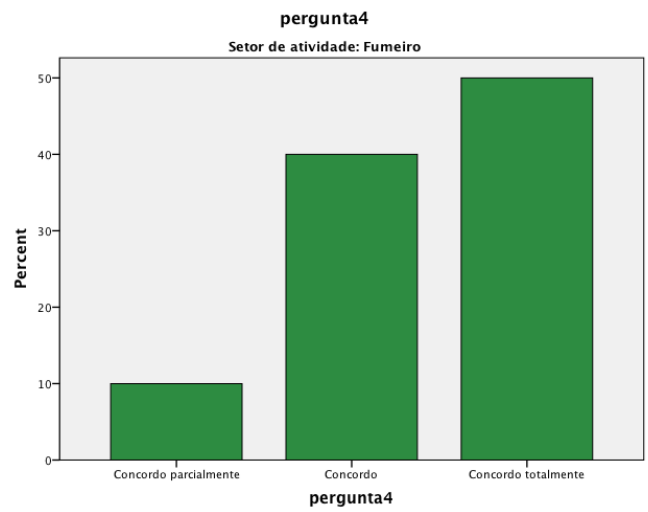
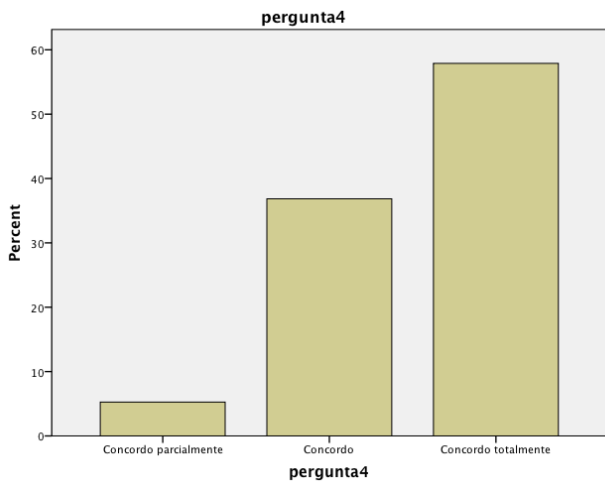
### Item 2 - Posso a estratégia necessária para aumentar as vendas



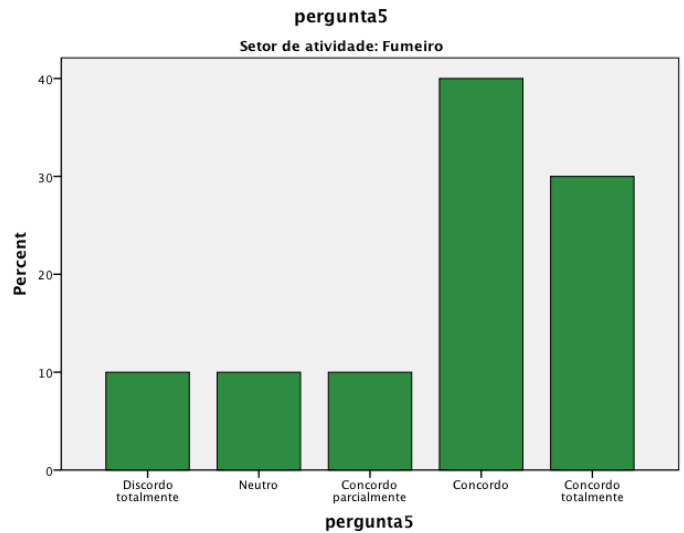
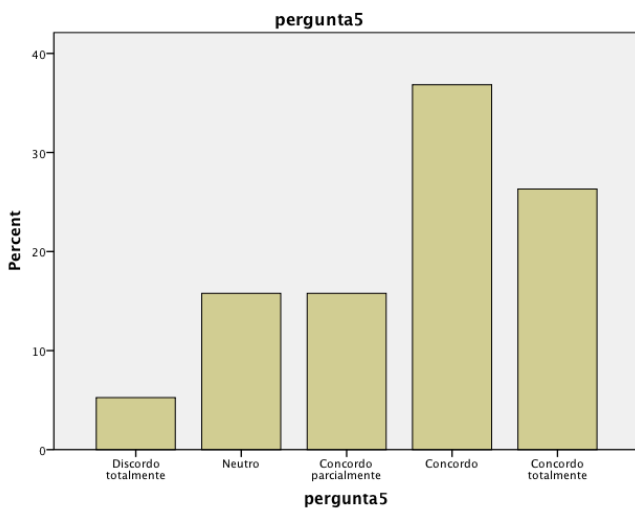
### Item 3 - Posso a estratégia necessária para aumentar o número de clientes



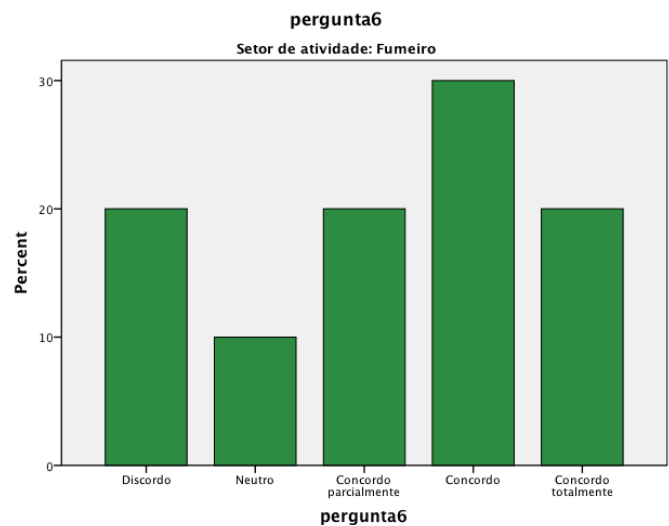
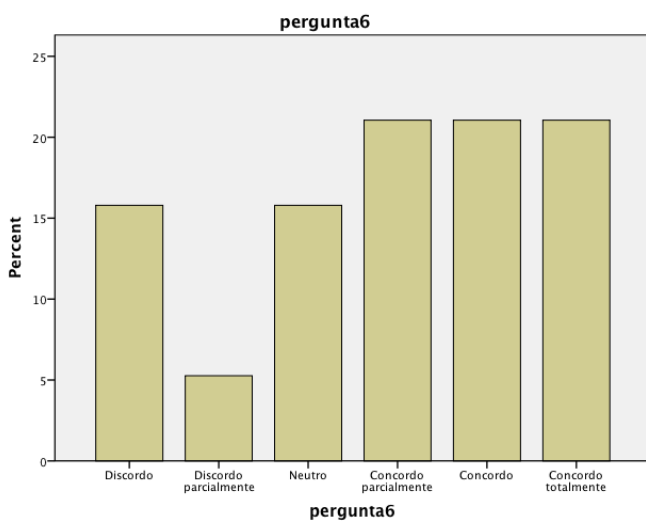
Item 4 - Para rentabilizar o negócio é necessário procurar novos sítios para vender os produtos



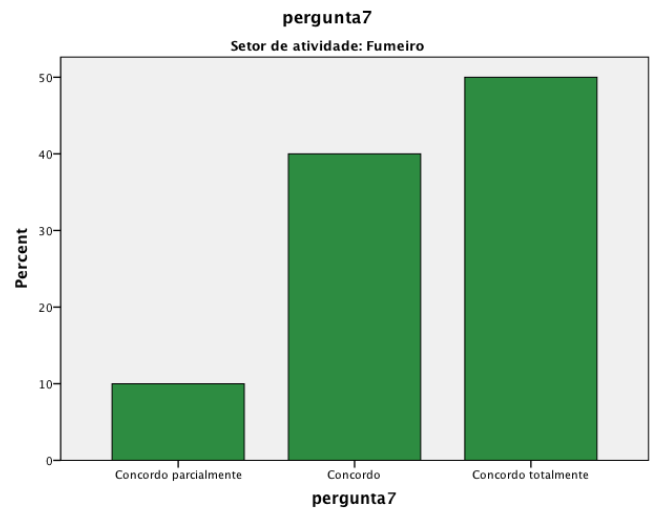
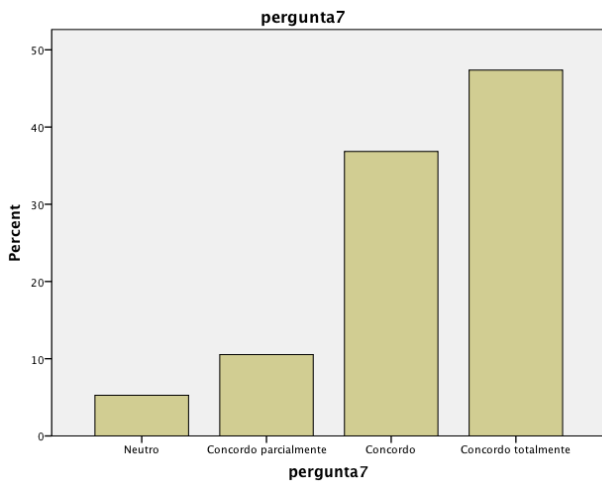
Item 5 - Procuo novos sítios para vender o meu produto



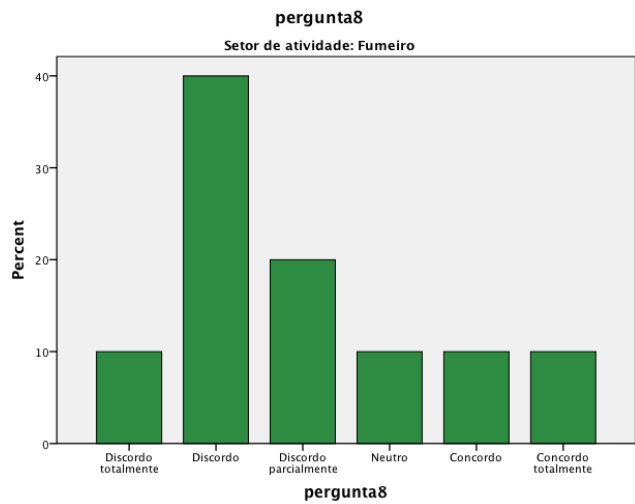
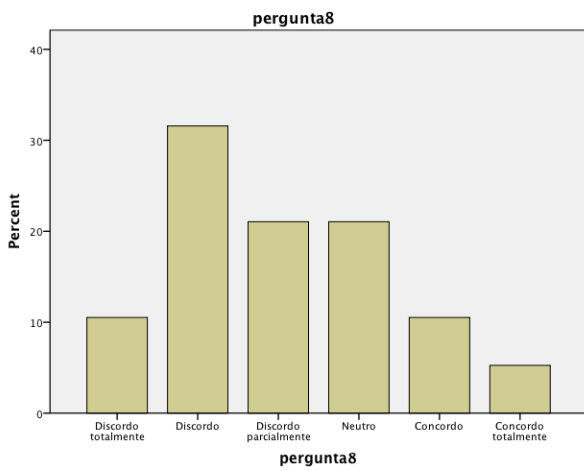
Item 6 - Devo concentrar todo o esforço no mercado atual



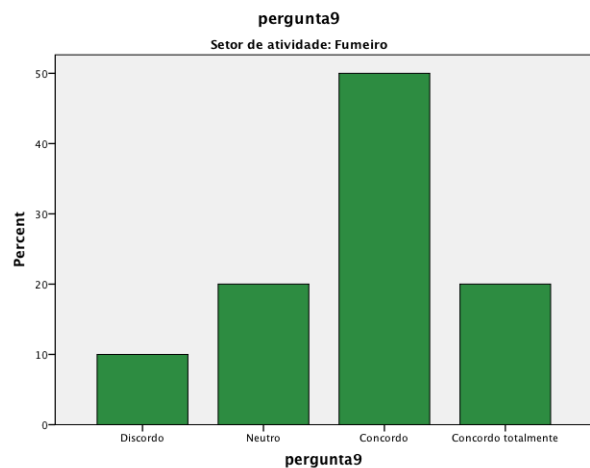
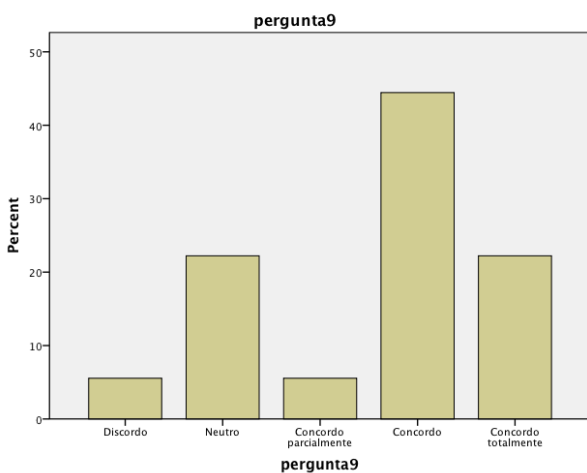
Item 7 - Para o crescimento da empresa é necessário que todos os gestores (donos) concordem na estratégia



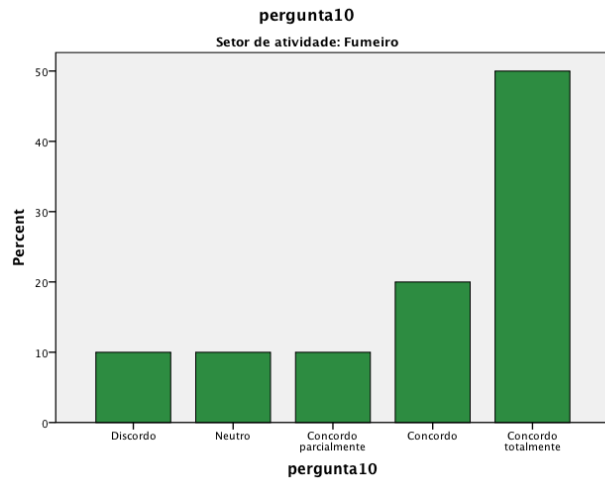
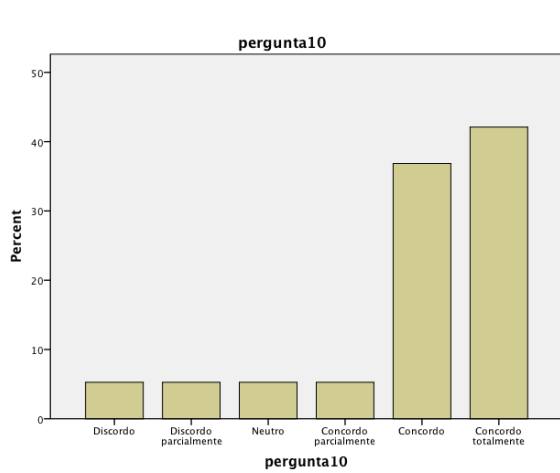
Item 8 - Nem todos os donos/gestores concordam quanto ao que deve ser feito



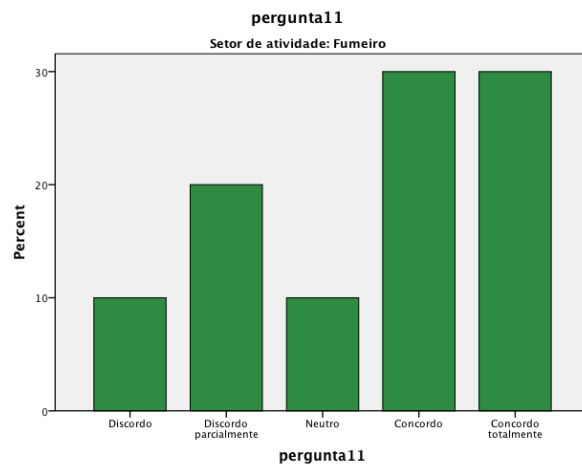
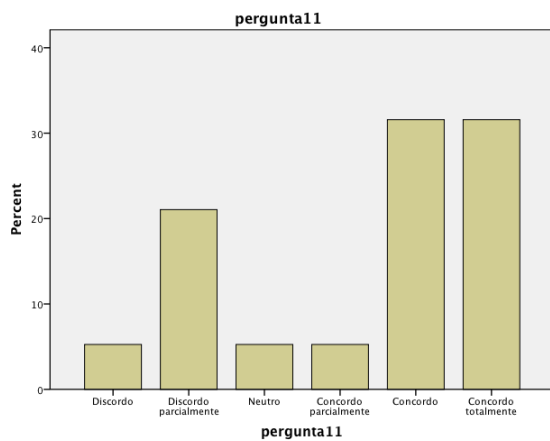
Item 9 - Procuro novos clientes com frequência



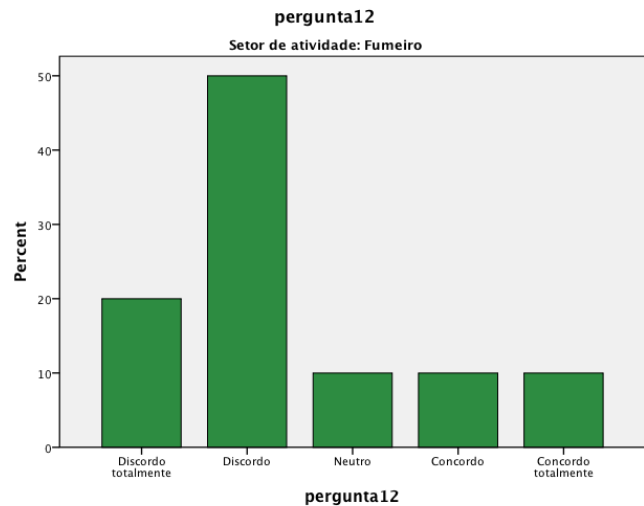
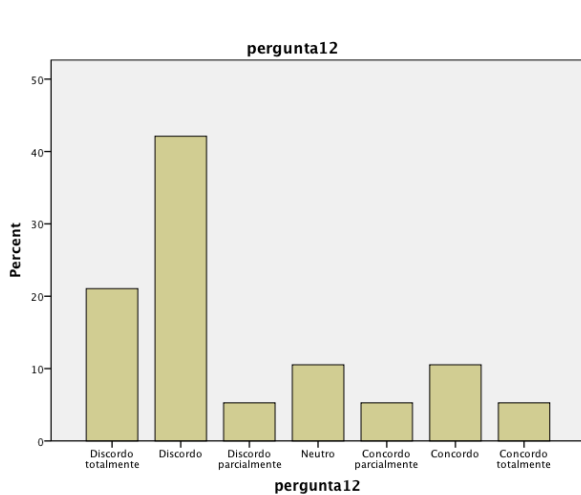
Item 10 - Fazer acordos com outras empresas (por exemplo: hotéis e restaurantes) é uma ótima forma de expor/vender os produtos



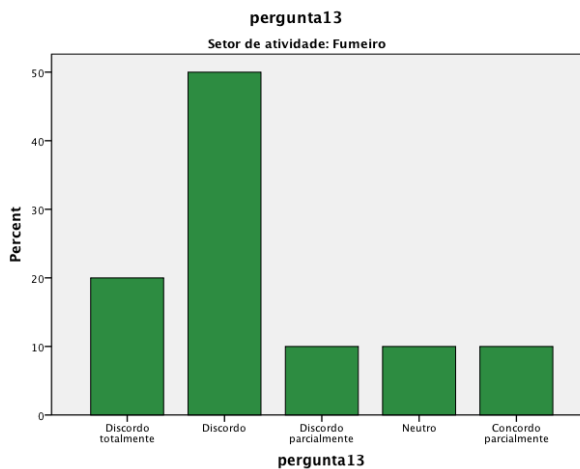
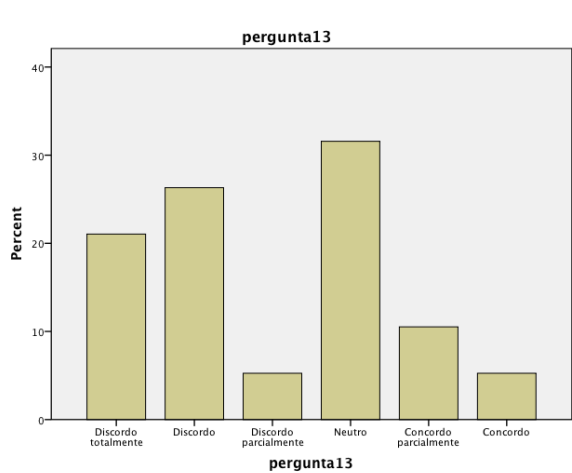
Item 11 - Acordos (com restaurantes, hotéis, outros produtores, universidades, ...) não se aplicam neste ramo de negócio



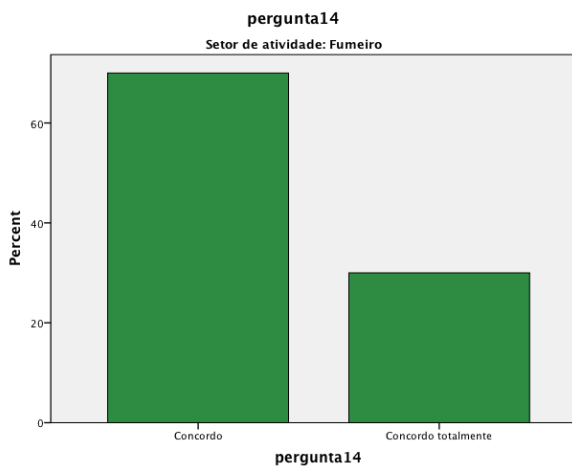
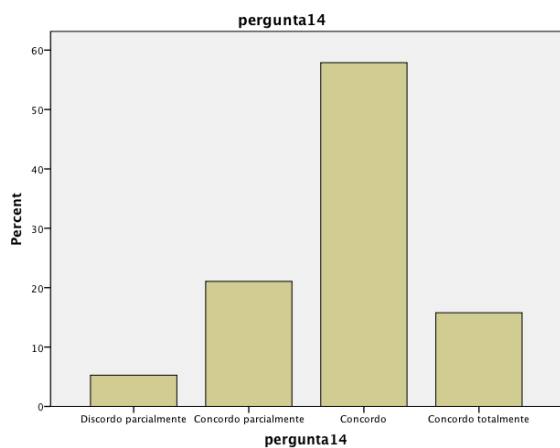
Item 12 - Para rentabilizar o negócio o gestor (dono) não pode ter outro emprego, tem que se dedicar só a isto



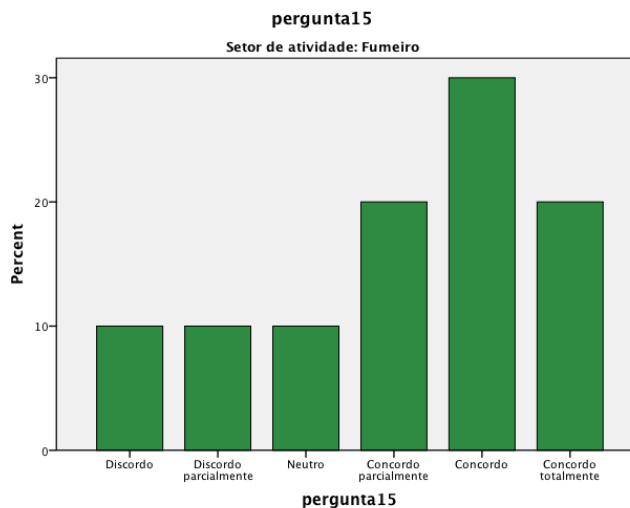
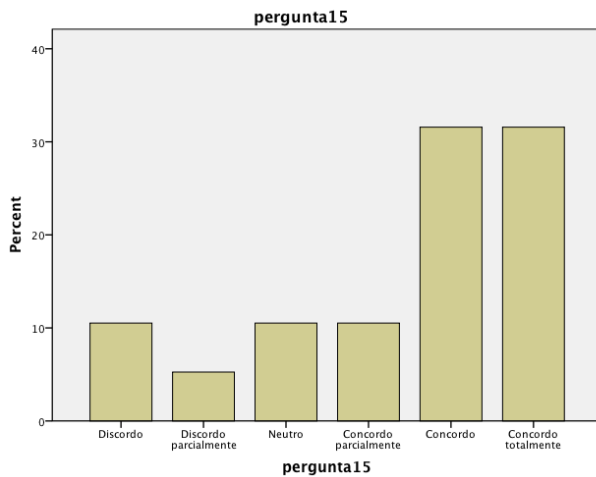
### Item 13 - Este negócio é a minha principal fonte de rendimento



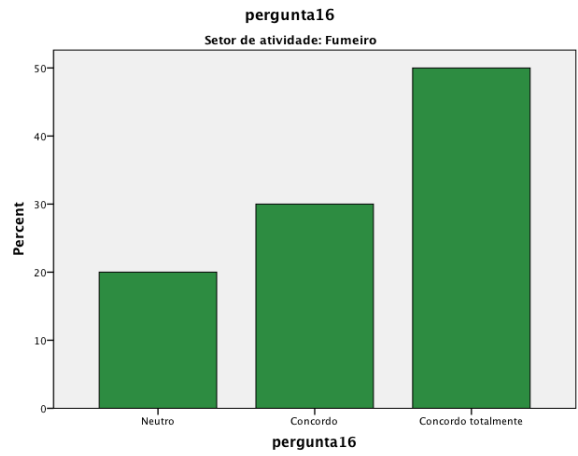
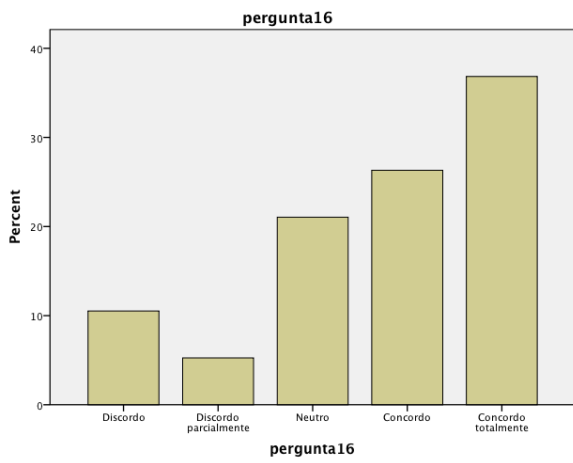
### Item 14 - Para que o negócio cresça é necessário aumentar a produção



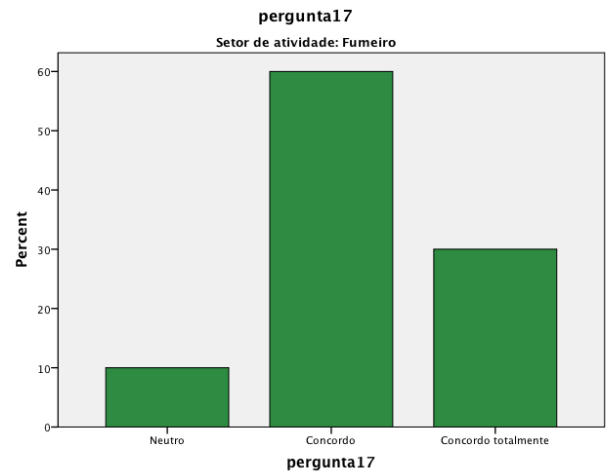
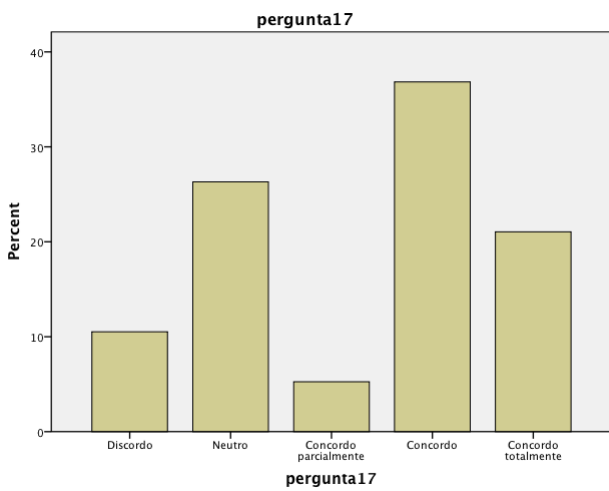
### Item 15 - Não tenho necessidade de aumentar a produção para aumentar vendas



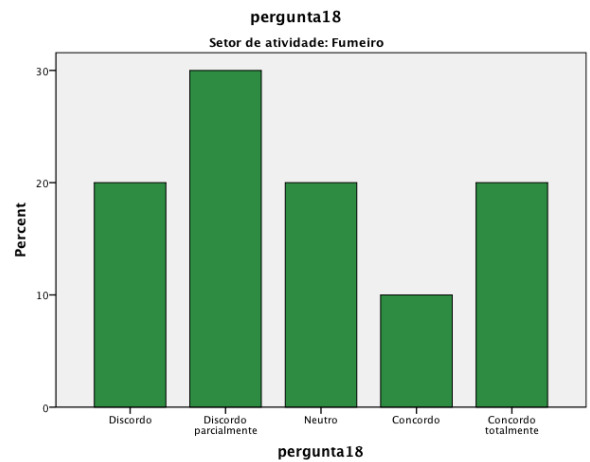
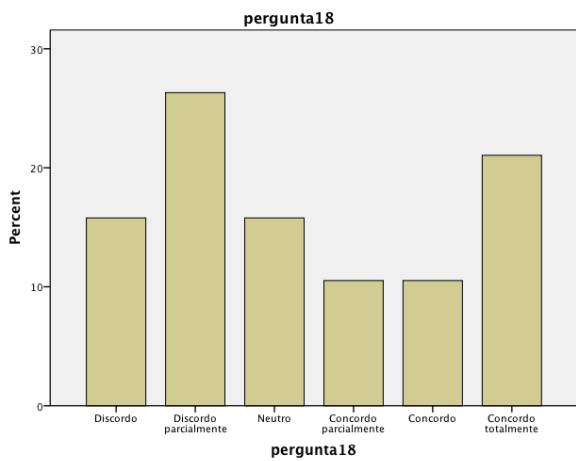
Item 16 - O produto para chegar ao mercado necessita de ser certificado por determinadas autoridades



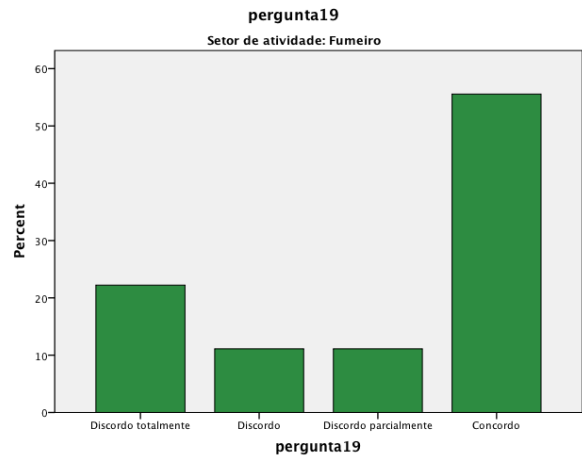
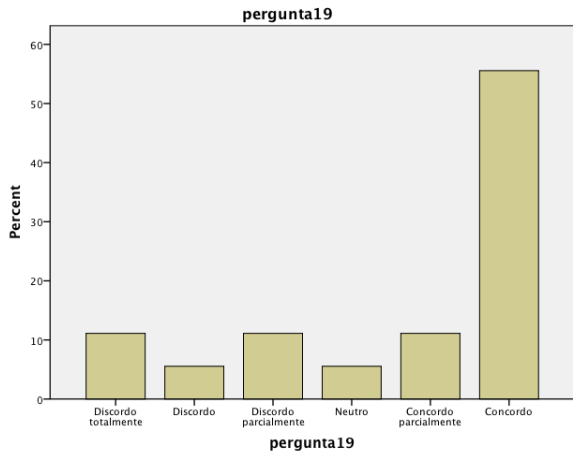
Item 17 - Certifico os meus produtos para chegar a novos mercados



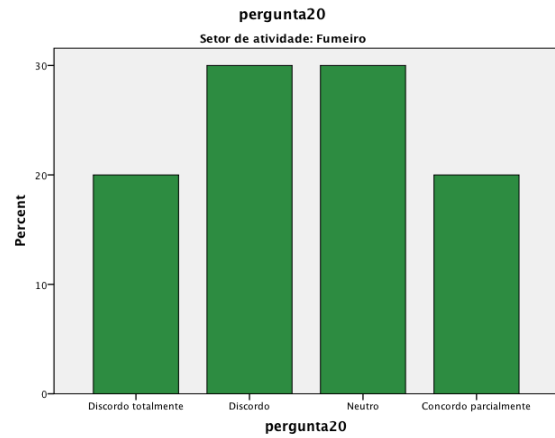
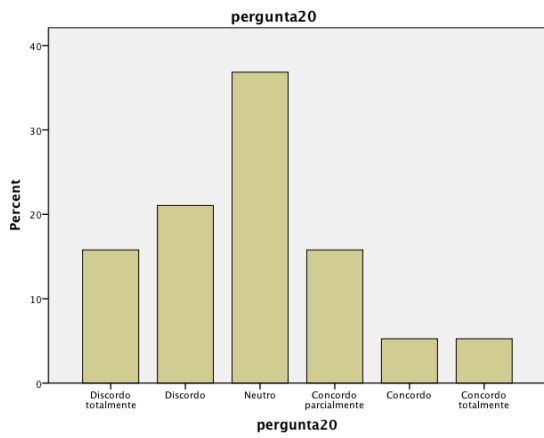
Item 18 - A certificação não é fundamental para o cliente comprar



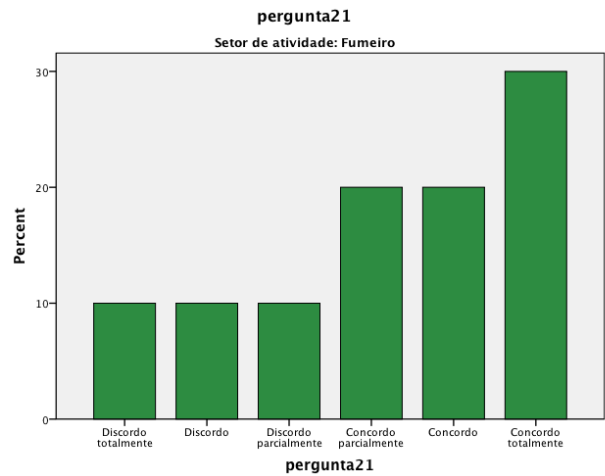
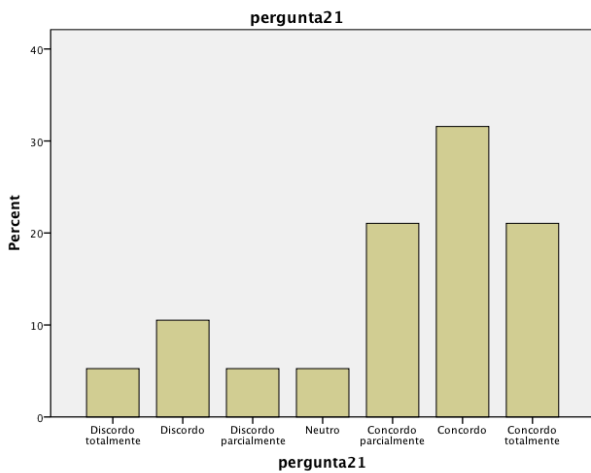
Item 19 - O volume de vendas depende do número de locais em que o produto está exposto



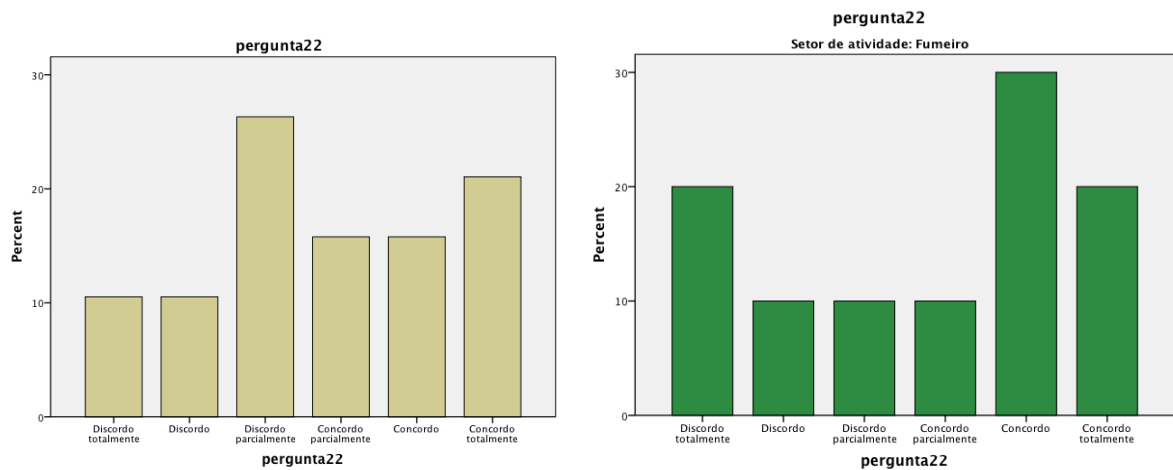
Item 20 - Mudava o local de produção para obter certificação dos produtos



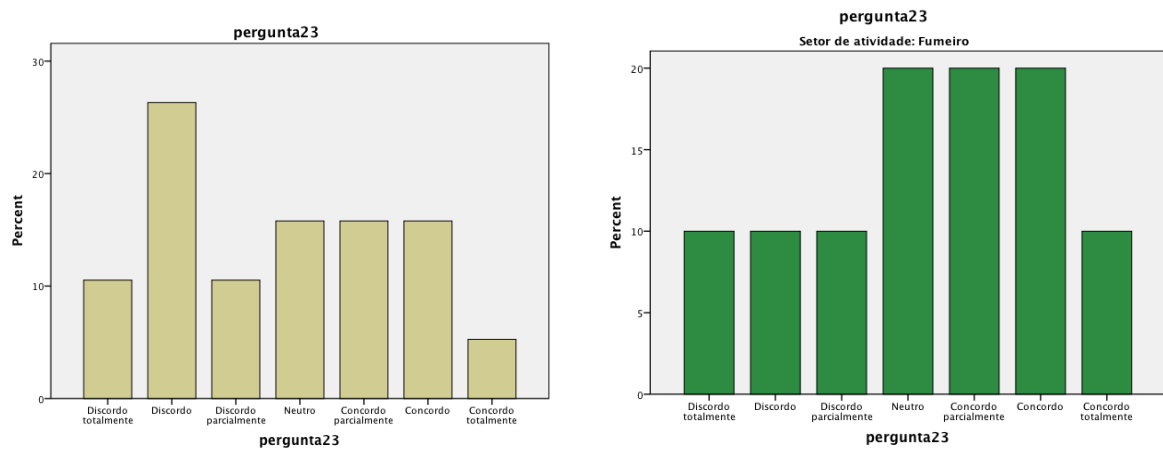
Item 21 - Estou sempre à procura de novos meios de venda para o produto



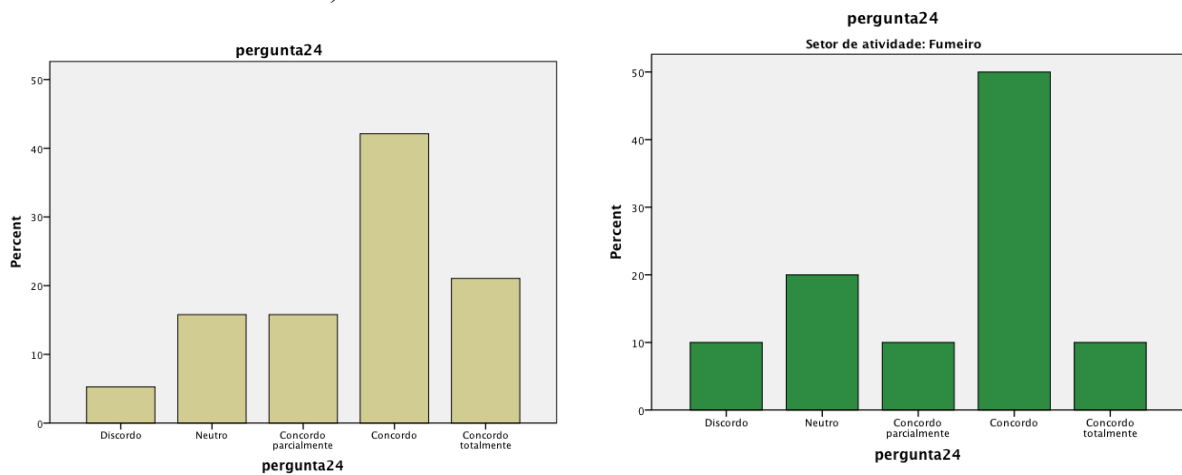
Item 22 - O produto deve ser vendido diretamente (do produtor) ao consumidor



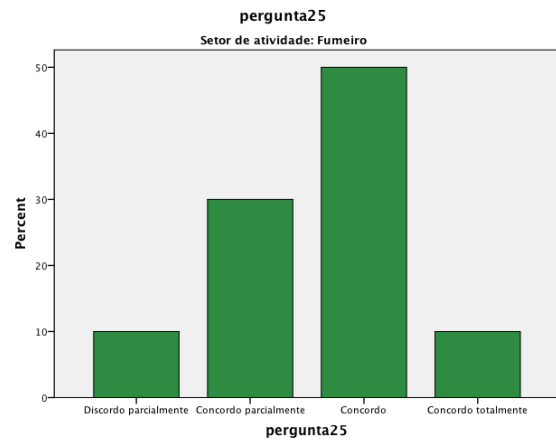
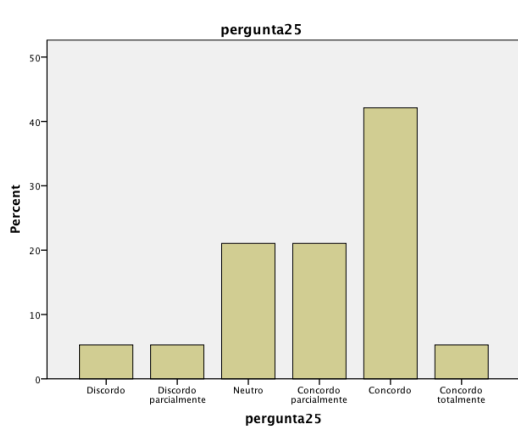
Item 23 - A exposição do produto deve ser feita pelo produtor e não por outra empresa ou negócio



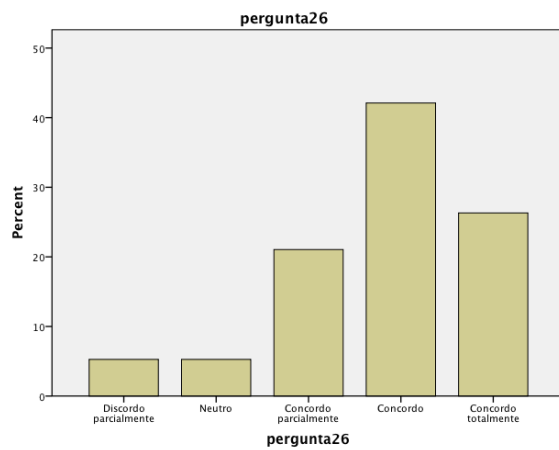
Item 24 - Os negócios tradicionais devem adaptar-se a novos critérios de procura (como internet)



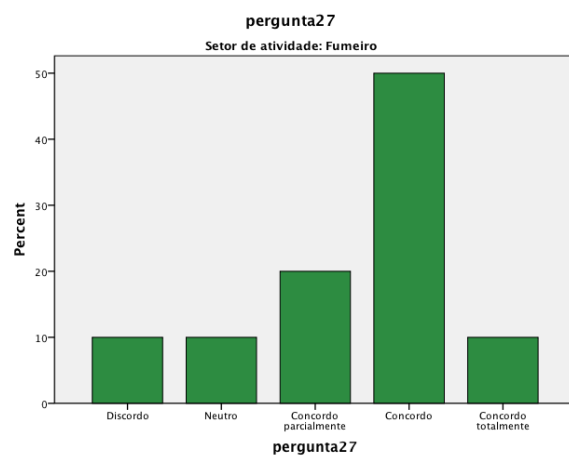
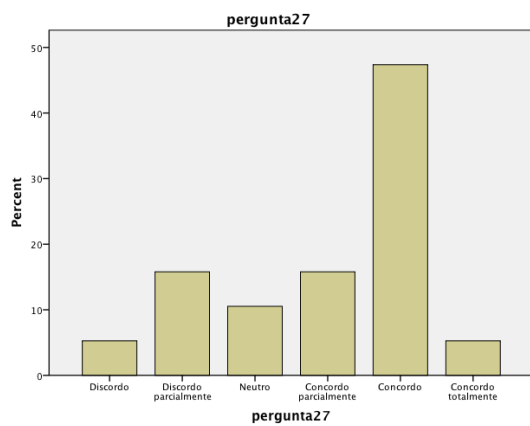
Item 25 - Os clientes preferem comprar os produtos diretamente ao produtor em vez de encomendar pela internet



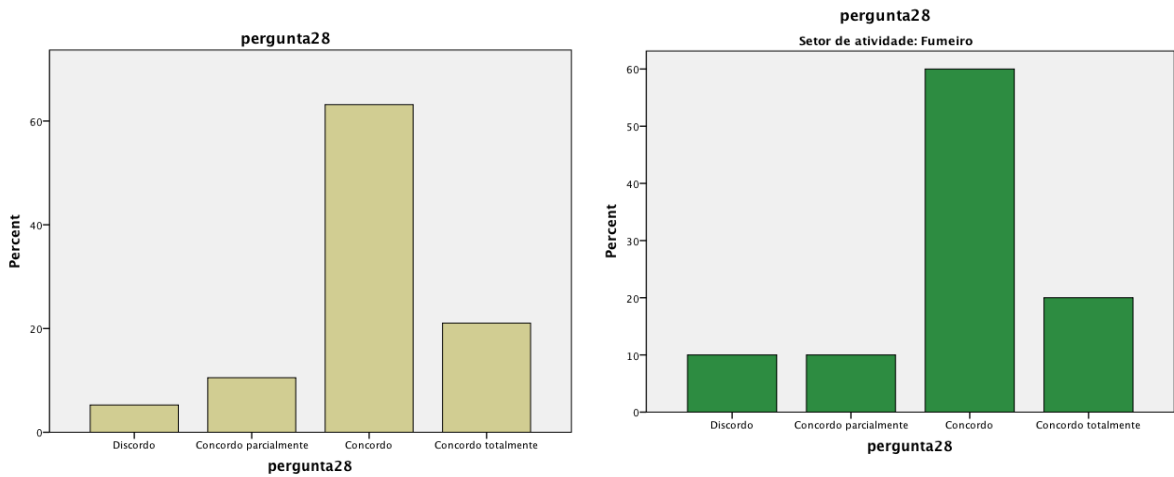
Item 26 - A ambição do gestor (dono) influencia a expansão do negócio



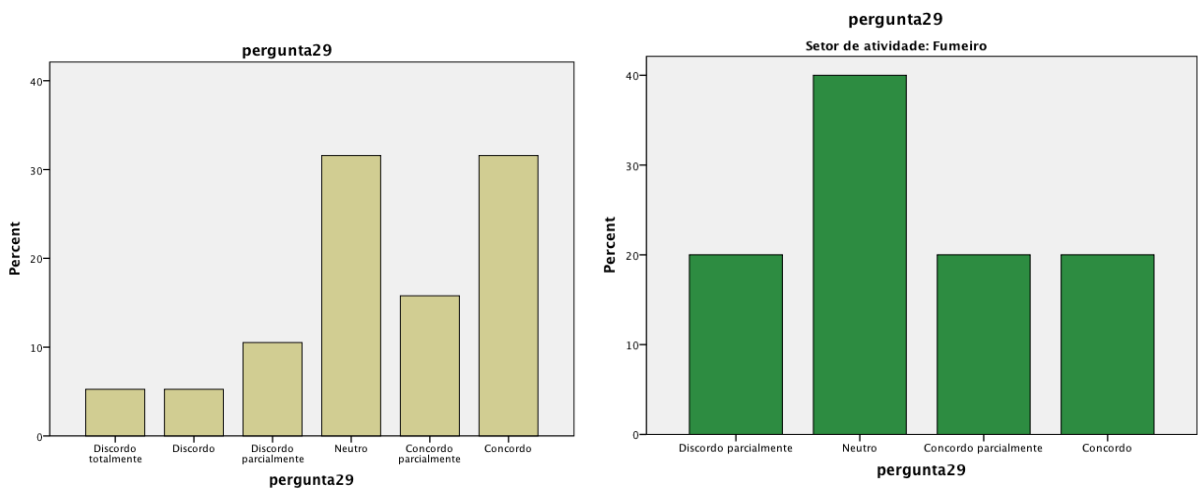
Item 27 - O negócio está de acordo com as expectativas



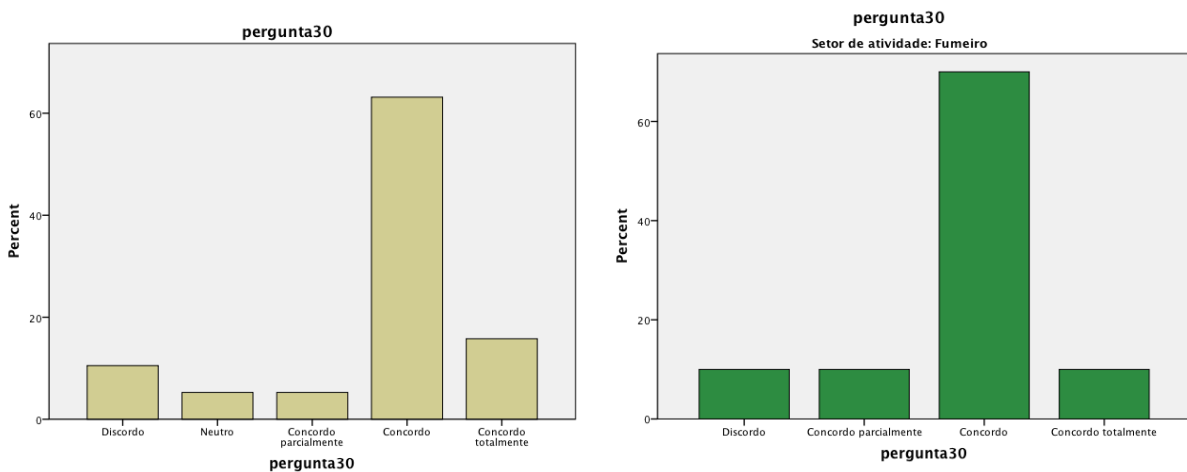
Item 28 - As encomendas são a melhor forma de vender maiores quantidades



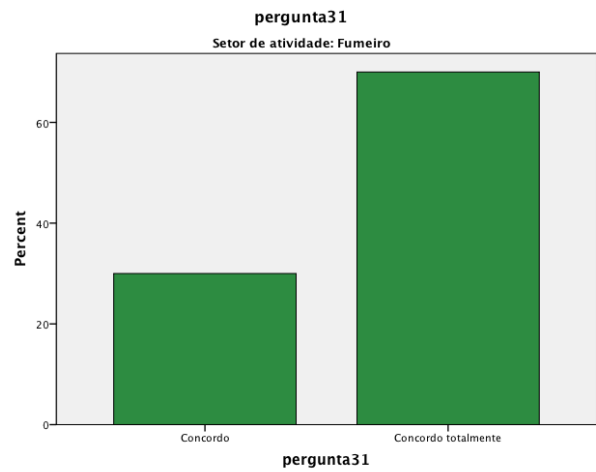
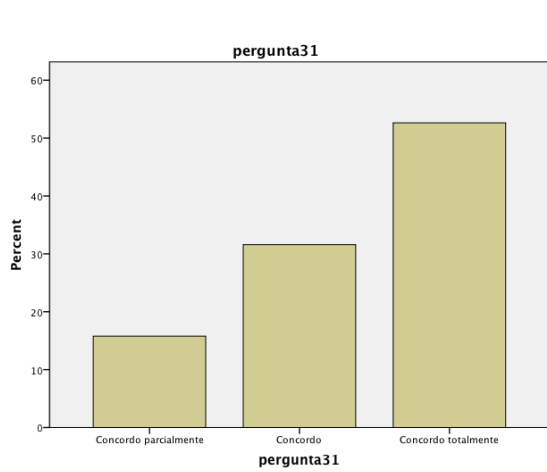
Item 29 - Tenho forma de enviar encomendas para qualquer zona do país



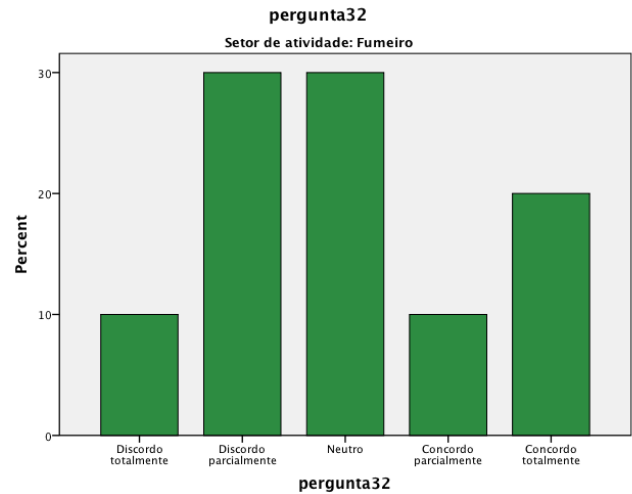
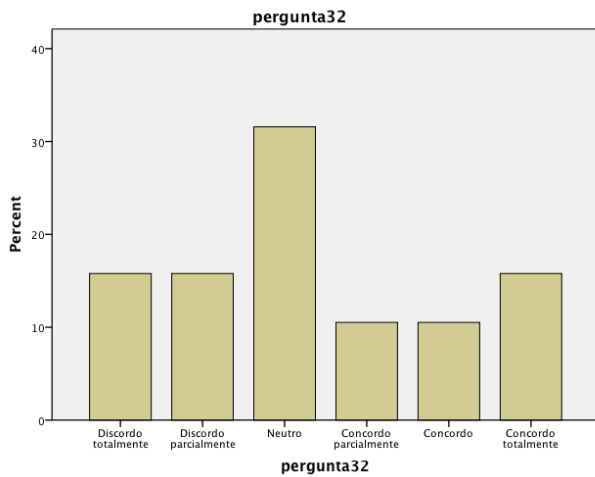
Item 30 - É essencial aumentar a zona de distribuição de encomendas de forma a aumentar negócio



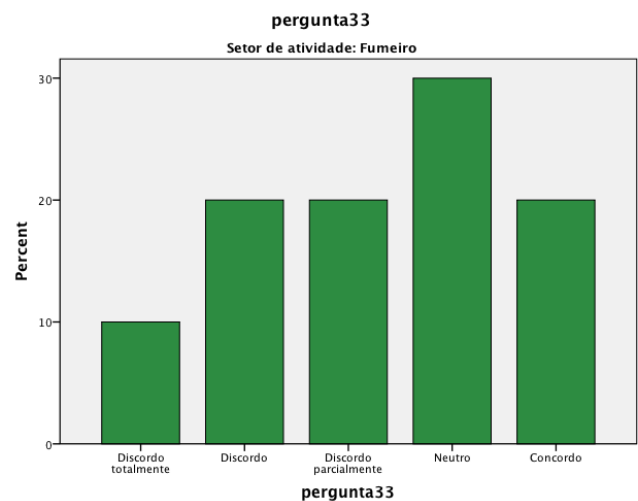
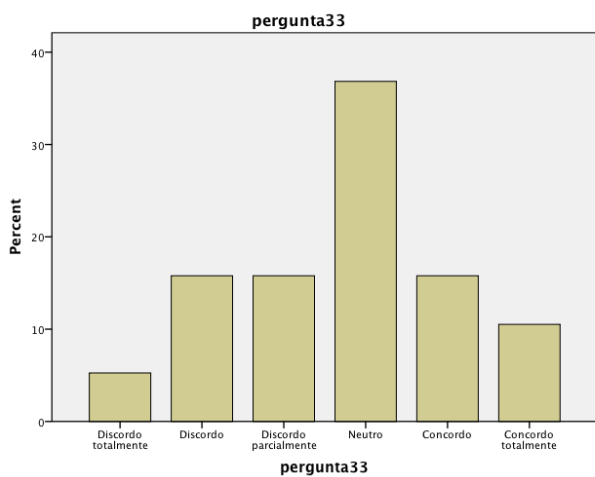
Item 31 - O apoio da câmara municipal aos produtores é fundamental para o negócio



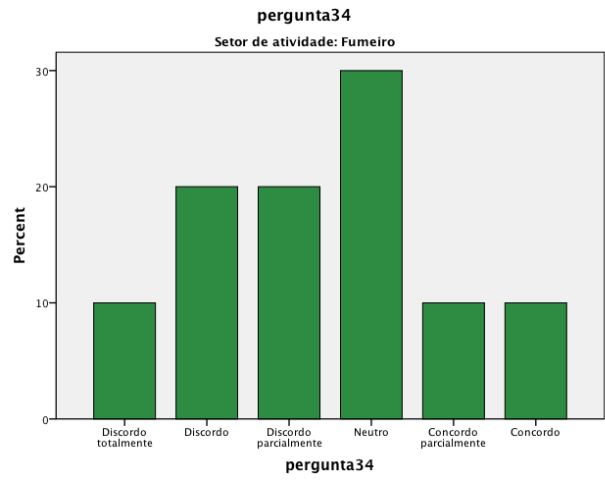
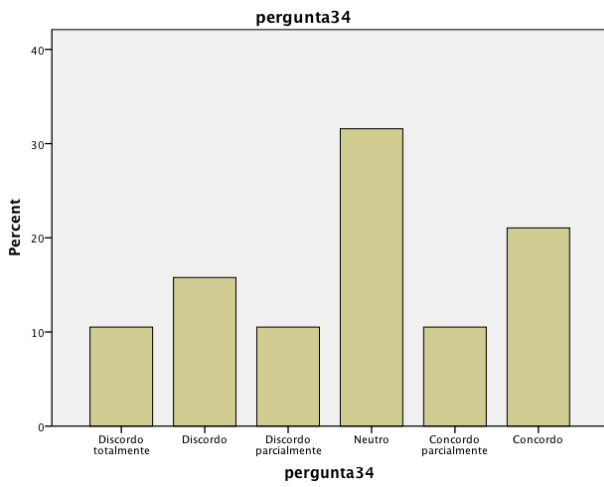
Item 32 - Existem apoios governamentais (aqui não considere o apoio da câmara municipal) para os pequenos produtores da região



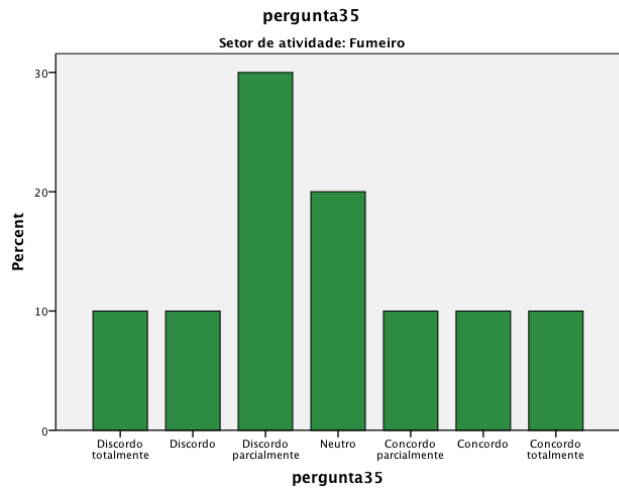
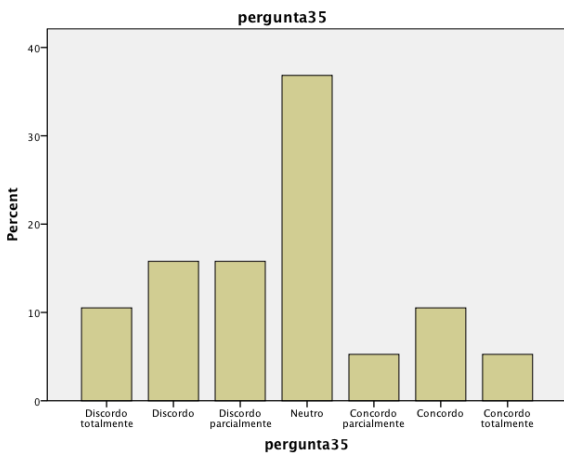
Item 33 - Disponho de capital próprio para investir na empresa



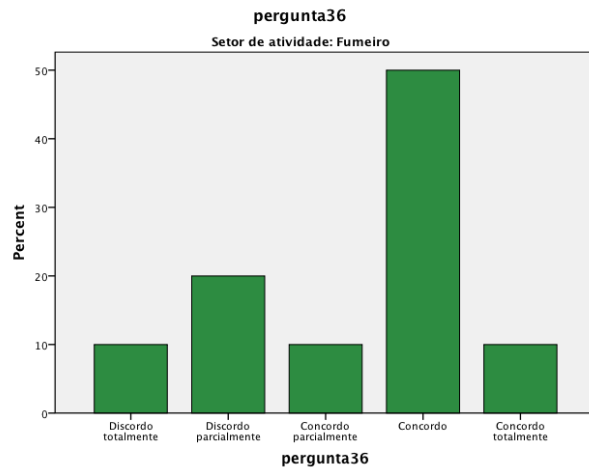
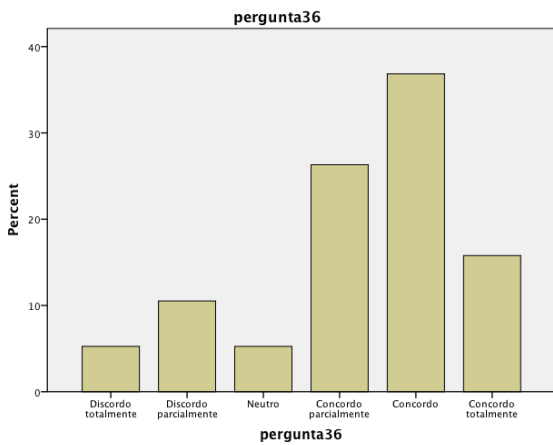
Item 34 - Sei como procurar os apoios dados por entidades governamentais a pequenos produtores



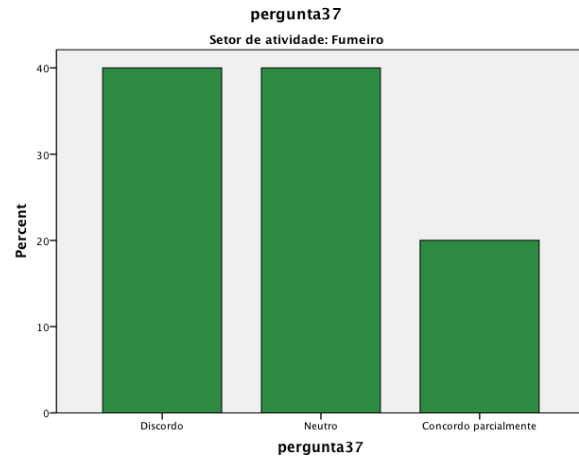
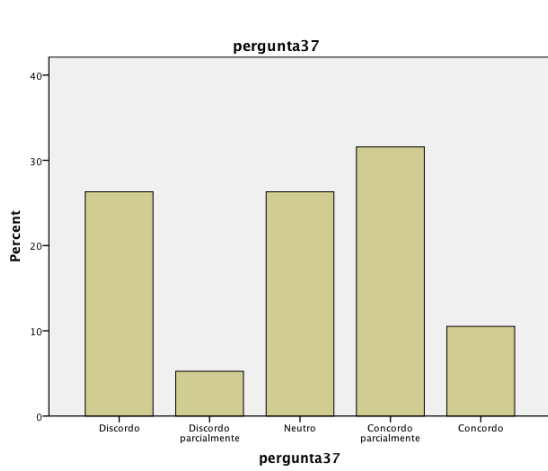
Item 35 - Conheço processos públicos de financiamento do setor agroalimentar



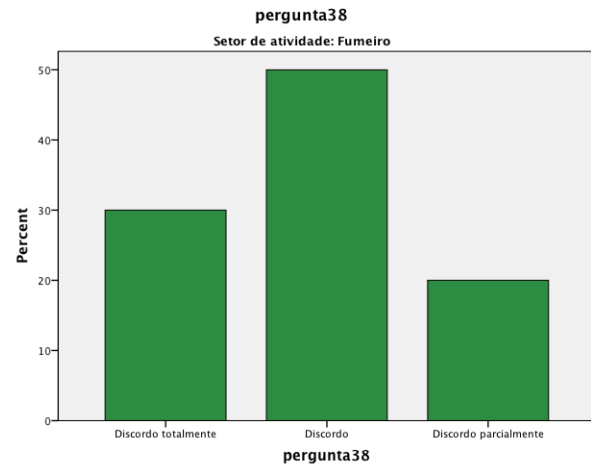
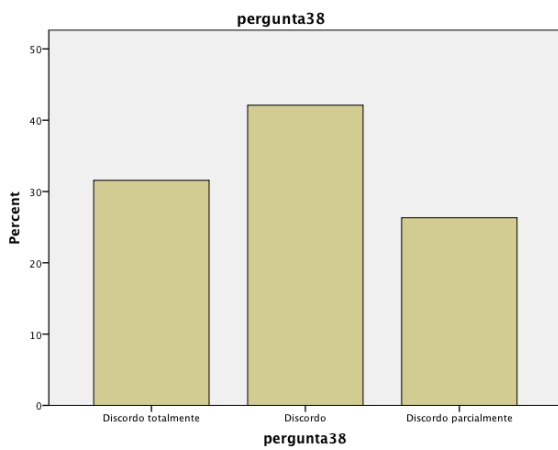
Item 36 - É necessário conhecer produtores de outras regiões para entender o negócio e o mercado para o produto



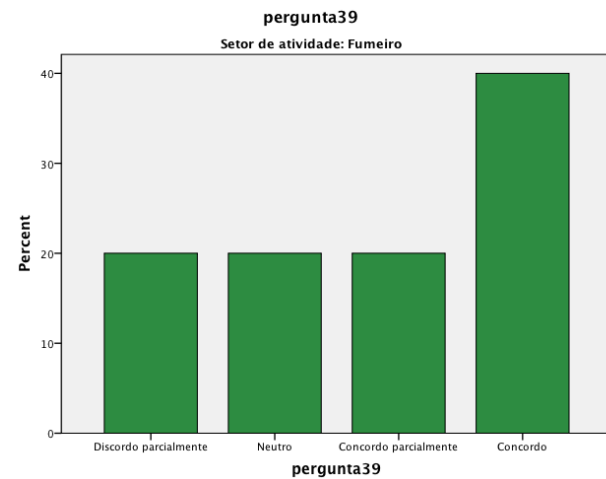
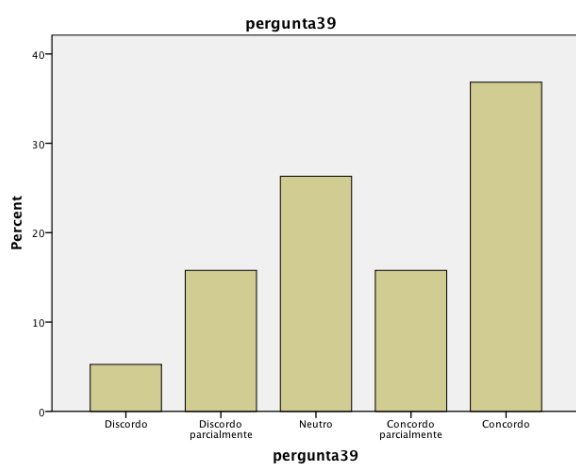
Item 37 - As ideias que já se têm sobre o mercado podem prejudicar as decisões do gestor (dono) no aumento do negócio



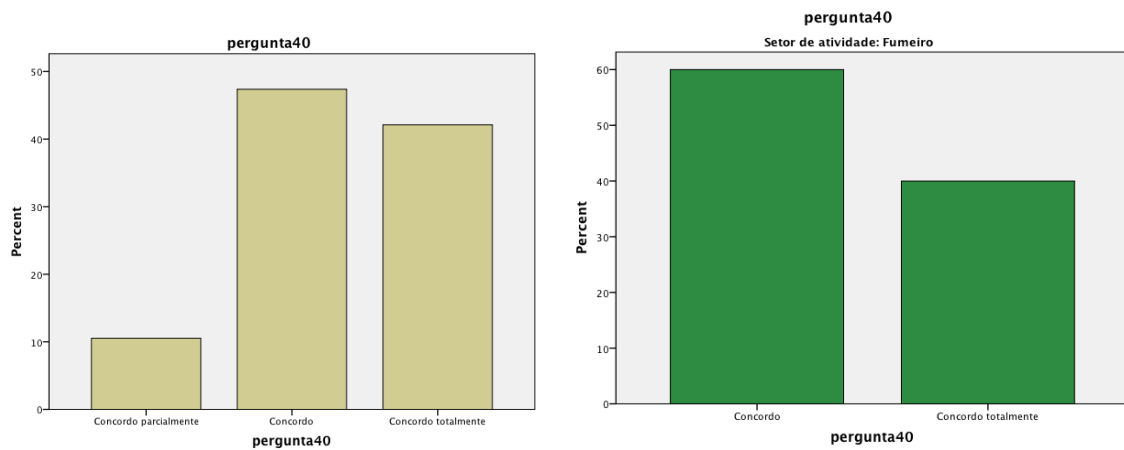
Item 38 - Conheço o mercado, não necessito de informação dada por outros



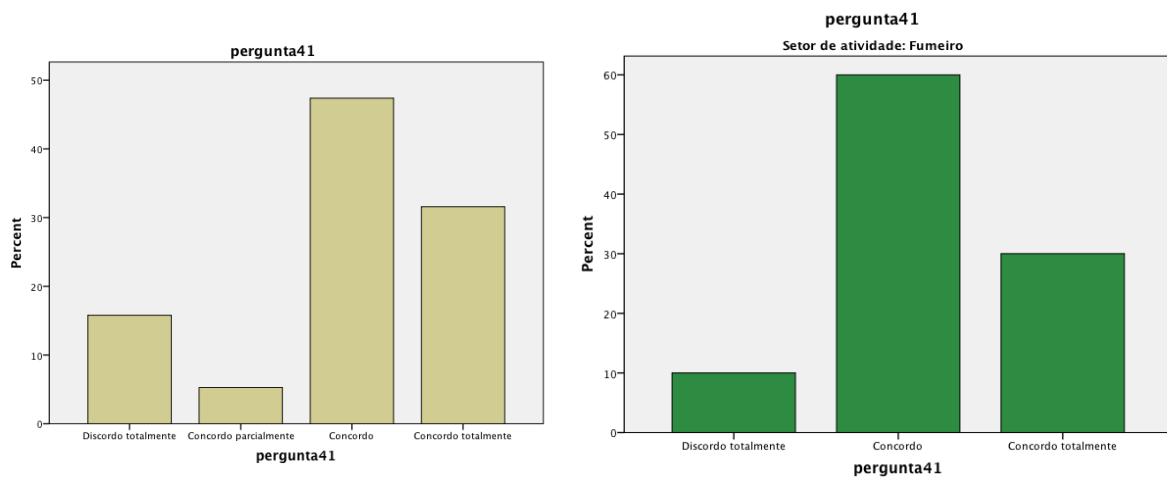
Item 39 - O mercado é recetivo a produtos agroalimentares tradicionais pois compreende as características diferentes da região



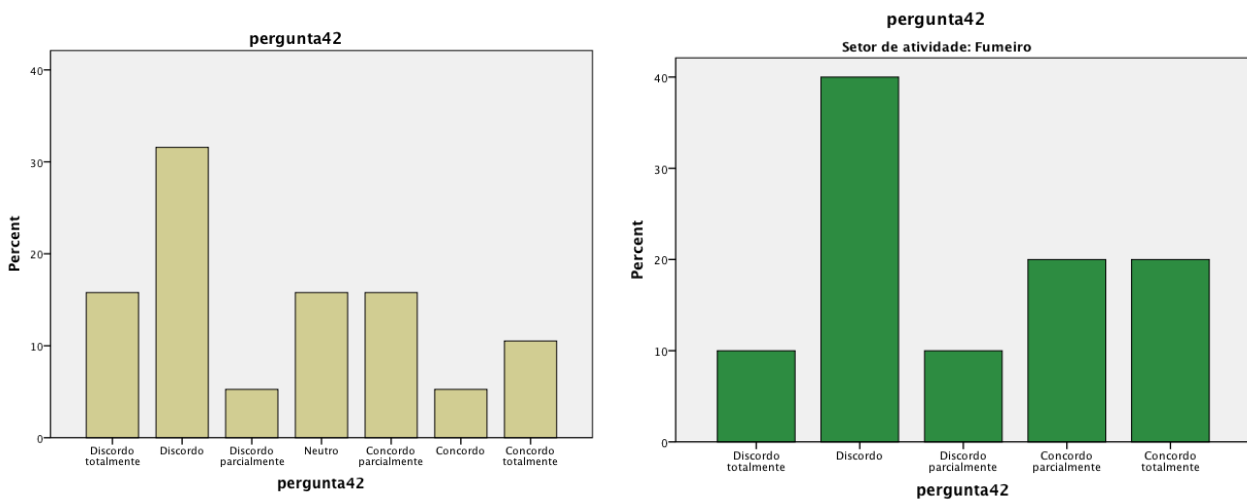
Item 40 - Exponho e dou muita importância às características tradicionais e regionais nos meus produtos



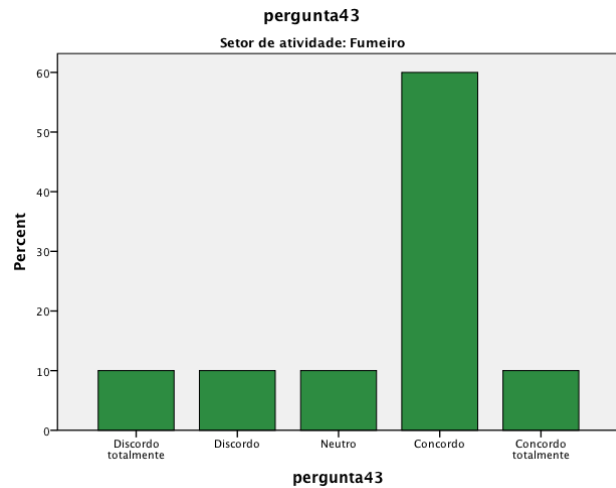
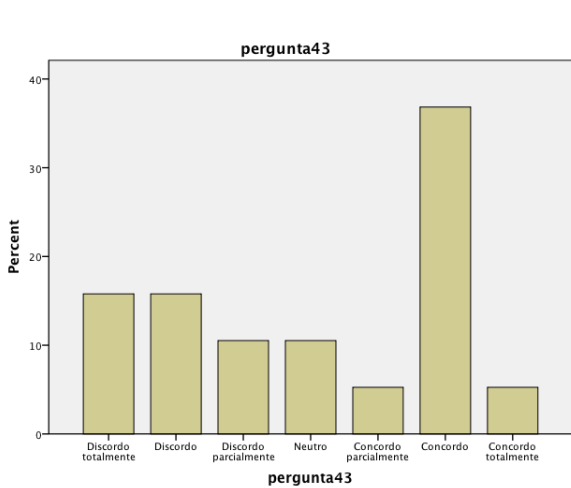
Item 41 - O uso de produtos locais e a confeção tradicional não são fatores que valorizem o produto



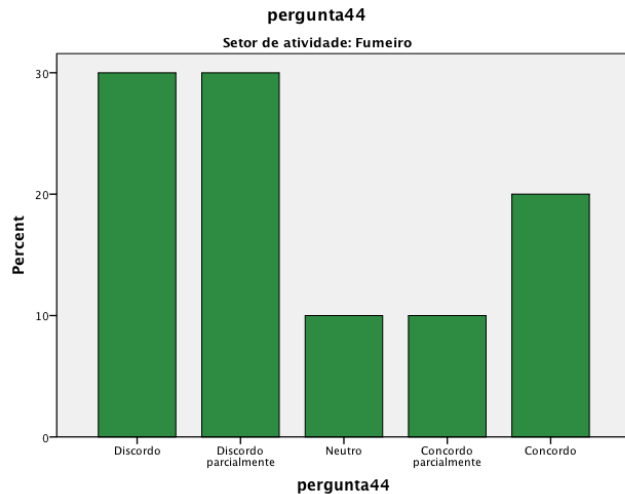
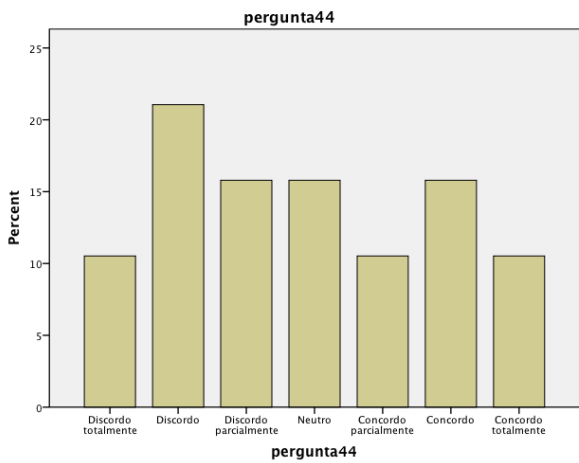
Item 42 - Posso maquinaria suficiente para aumentar rapidamente o volume de produção



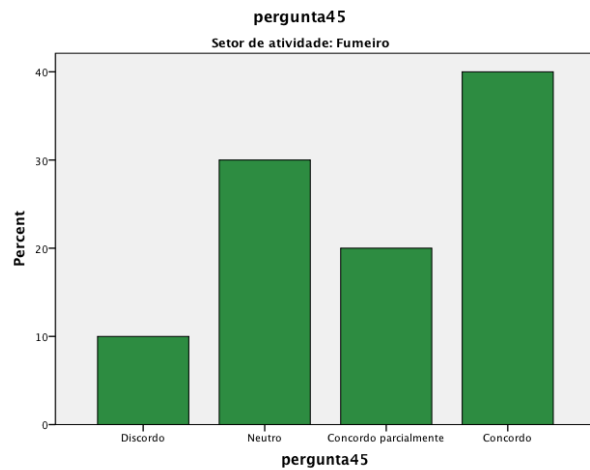
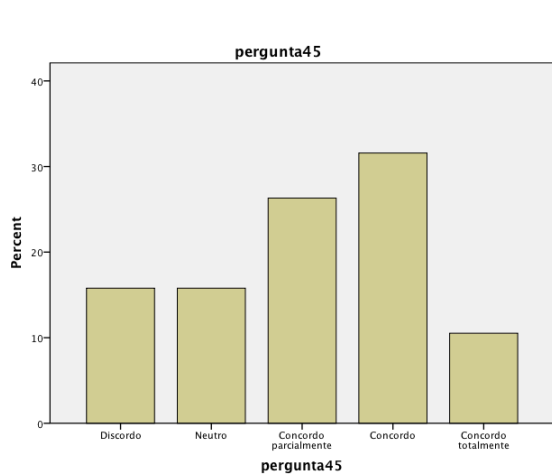
Item 43 - O uso de máquinas retira a componente tradicional do produto



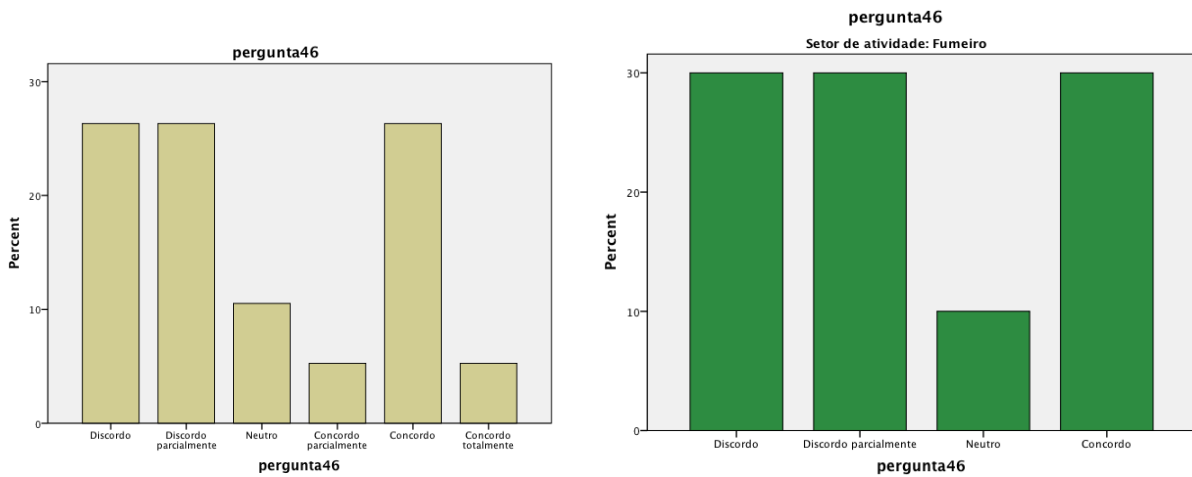
Item 44 - A maior diferença entre os produtos está na forma de fazer e não na qualidade final



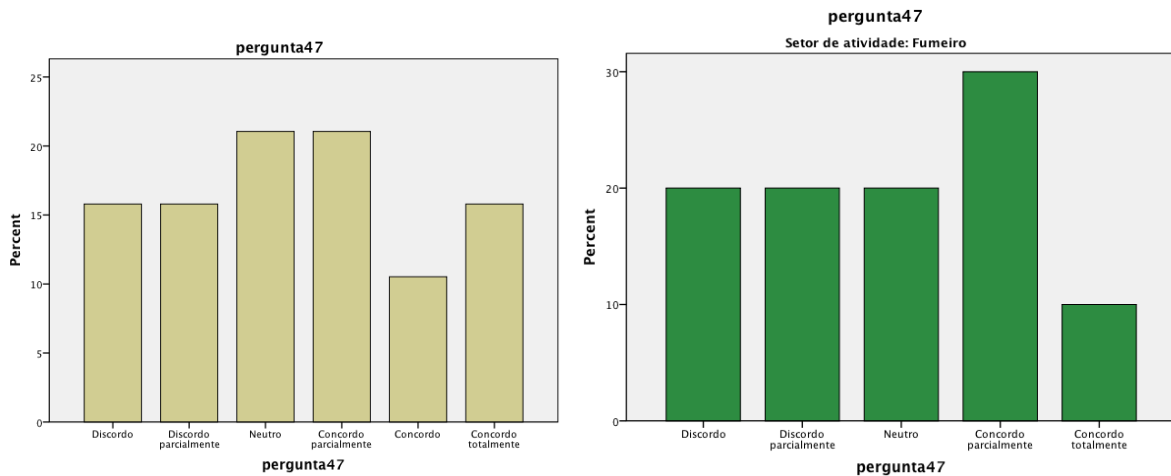
Item 45 - Existe uma clara distinção da qualidade dos produtos dos diversos produtores da região



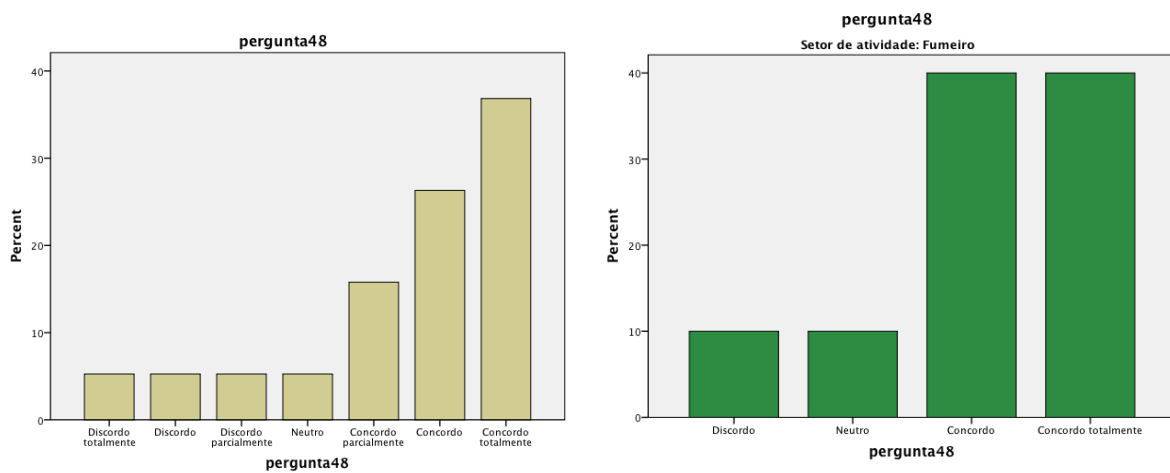
Item 46 - A rede de contactos é criada e aumentada apenas em feiras gastronómicas



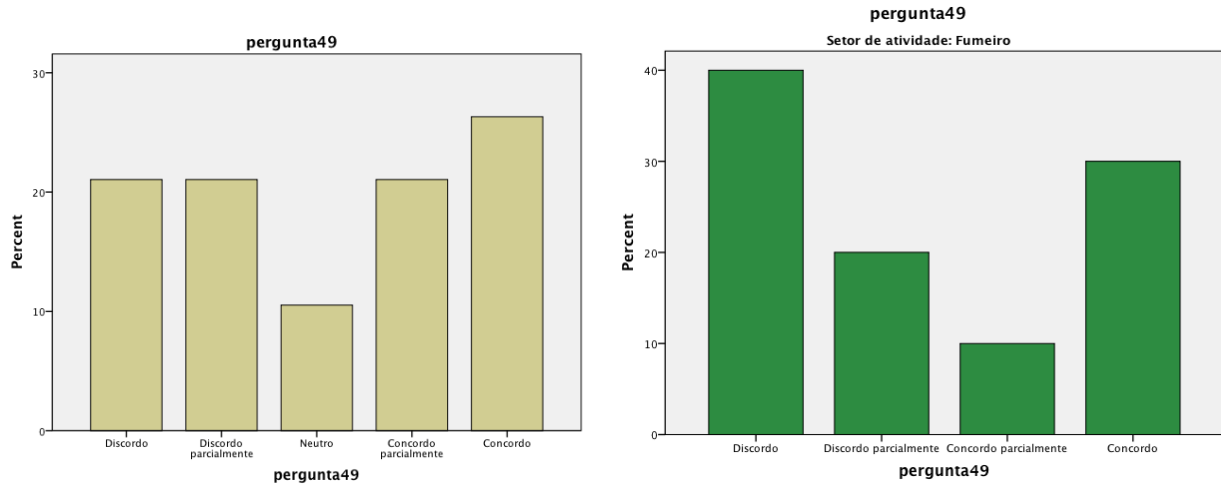
Item 47 - Investia num local de produção em conjunto com outros produtores da região para obter certificação



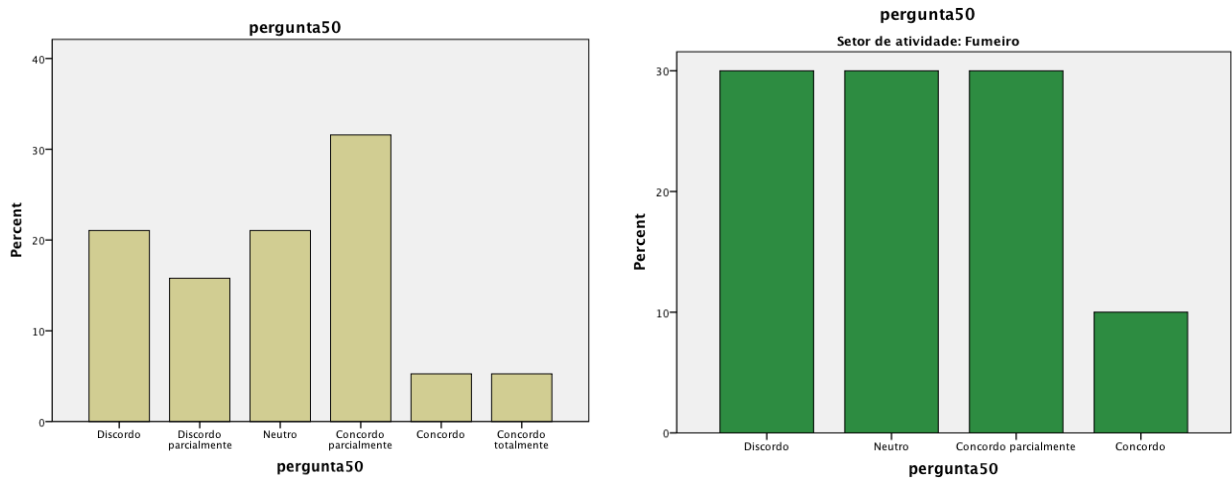
Item 48 - O apoio da câmara municipal é essencial para o investimento comum entre produtores



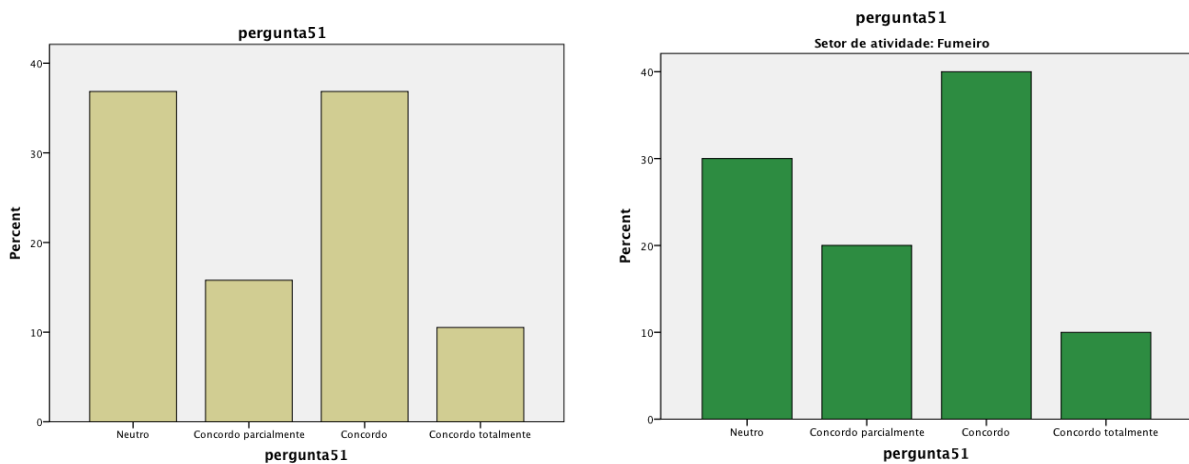
Item 49 - O turismo da região (restaurantes, hotéis, cafés) não é receptivo à utilização de produtos locais



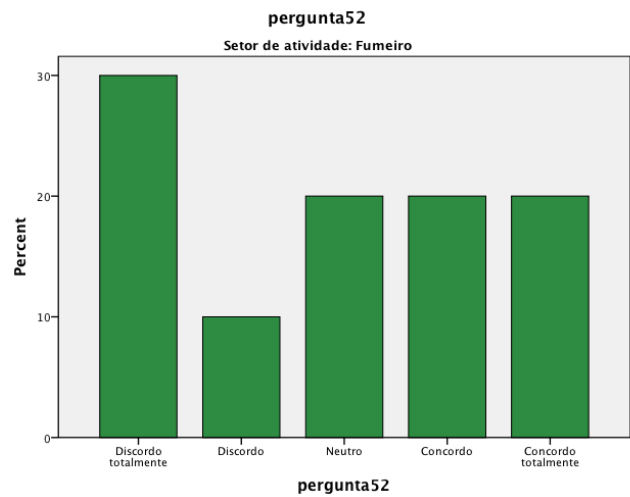
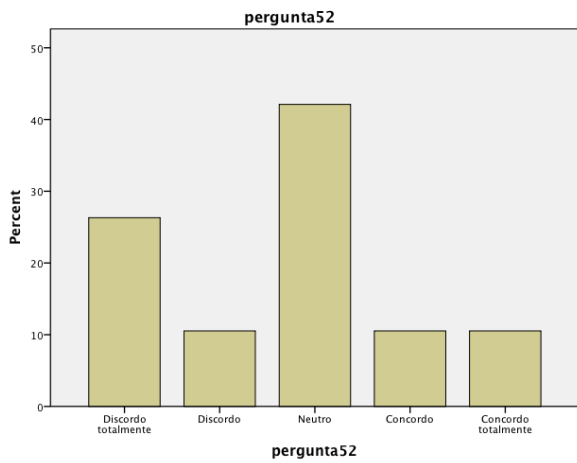
Item 50 - É difícil manter relações durante muito tempo com restaurantes e operadores turísticos da região



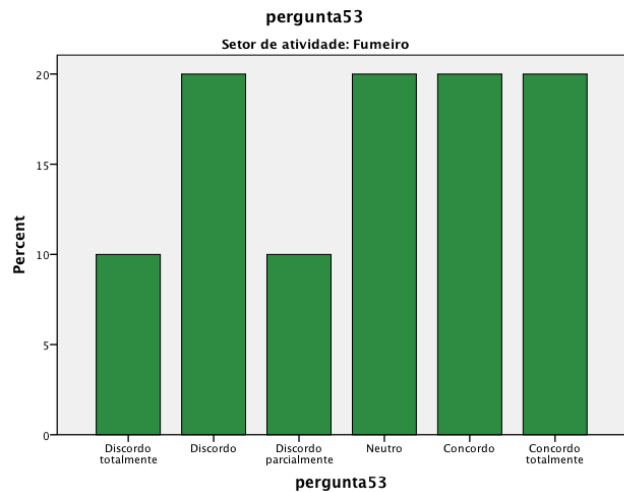
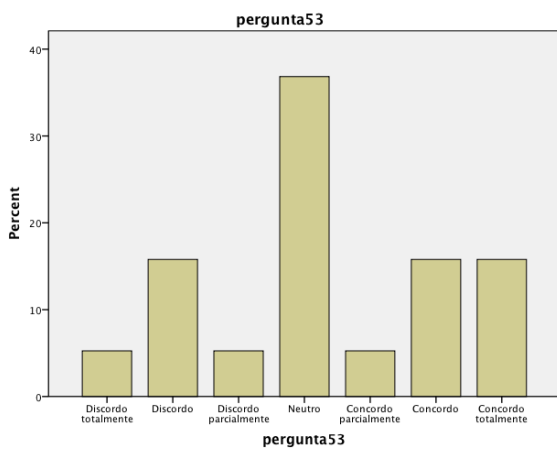
Item 51 - É difícil conseguir os requisitos para candidatura a fundos de financiamento de forma autónoma



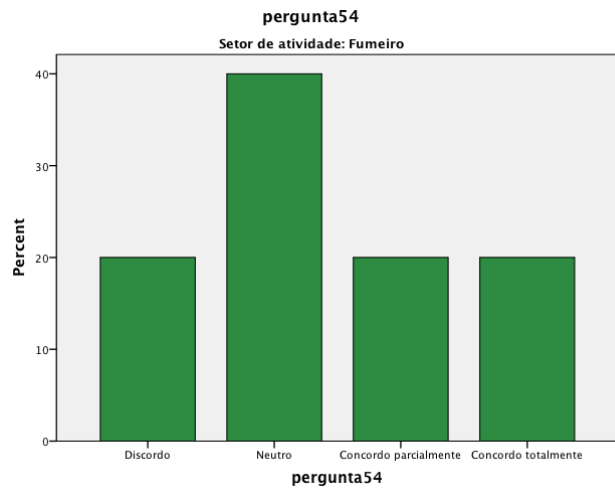
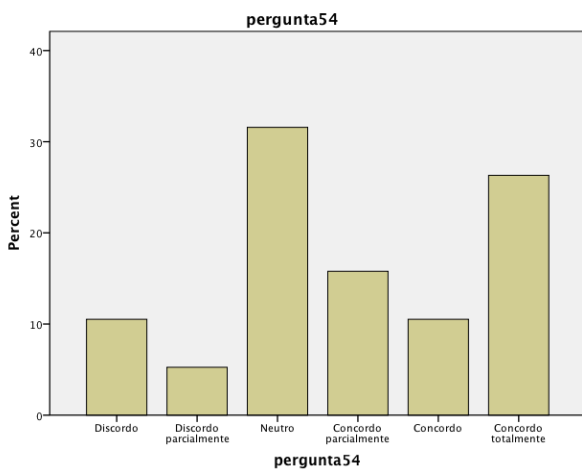
Item 52 - Já concorri a fundos de financiamento para a empresa



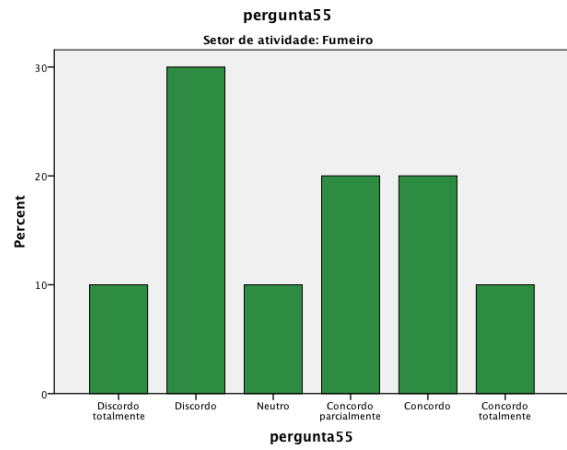
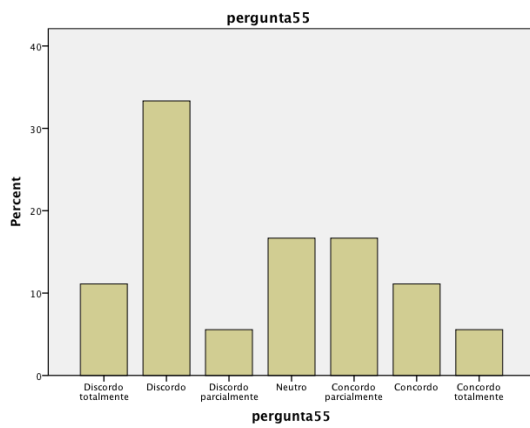
Item 53 - Não tenho dimensão para realizar candidatura a qualquer tipo de fundo de apoio



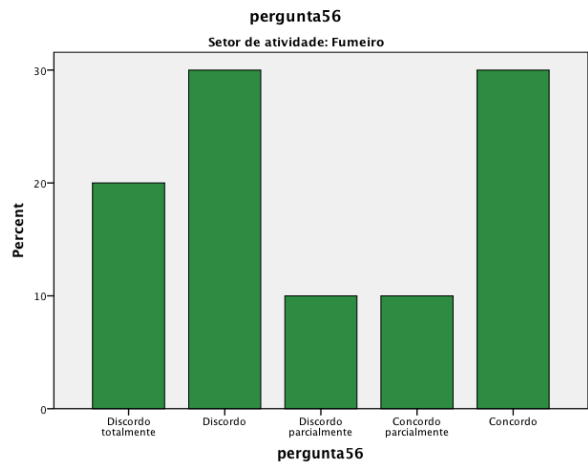
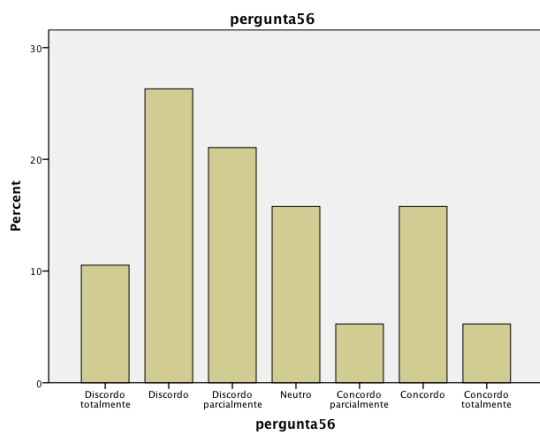
Item 54 - Os conhecimentos de economia e gestão não se aplicam a negócios do agroalimentar tradicional



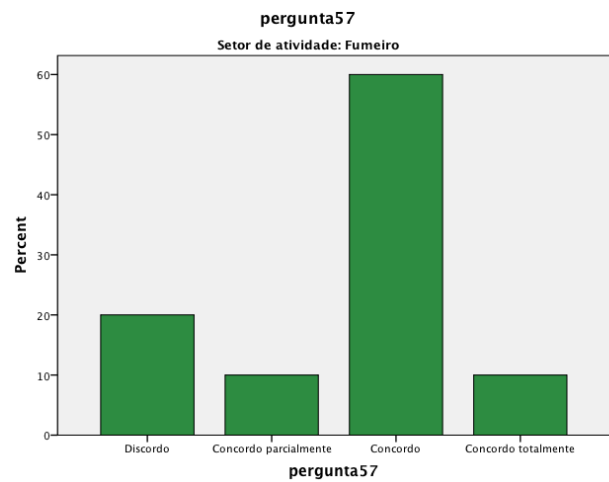
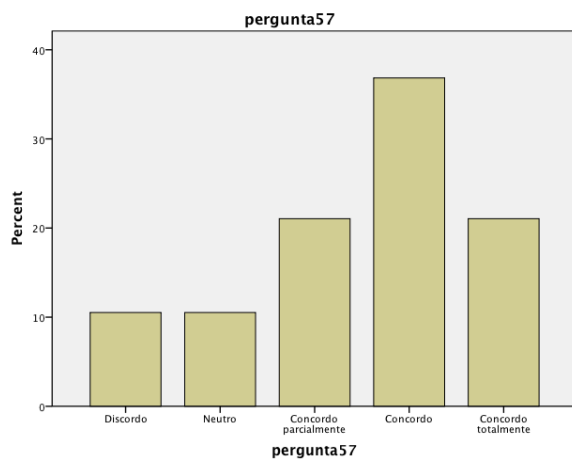
Item 55 - O mercado agroalimentar tradicional é dominado por grandes grupos empresariais



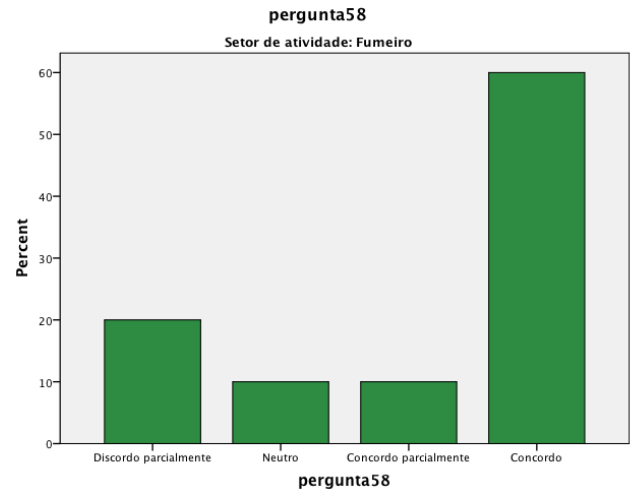
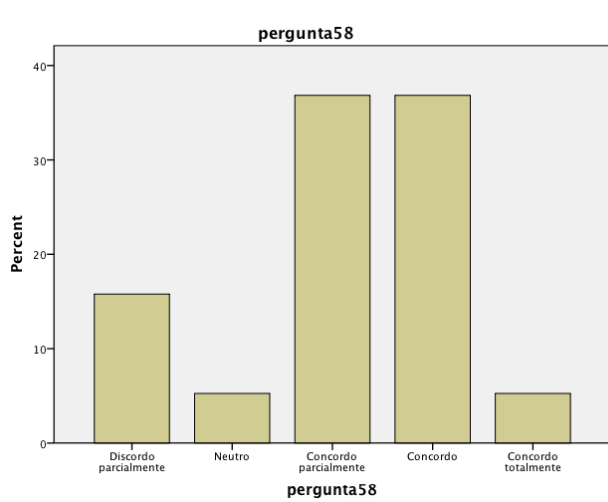
Item 56 - Nos produtos agroalimentares tradicionais, os consumidores escolhem pelo preço



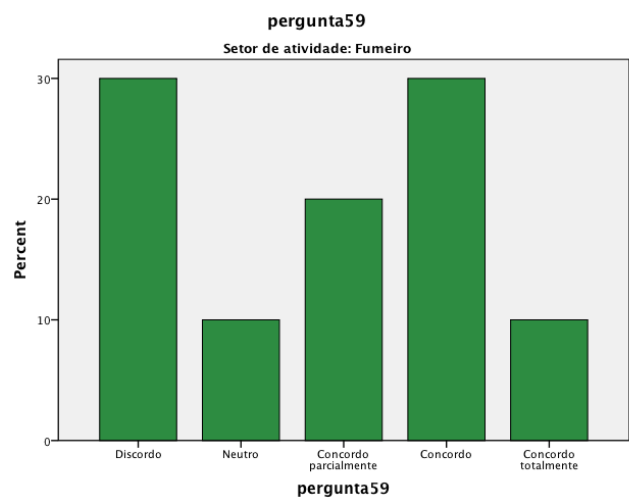
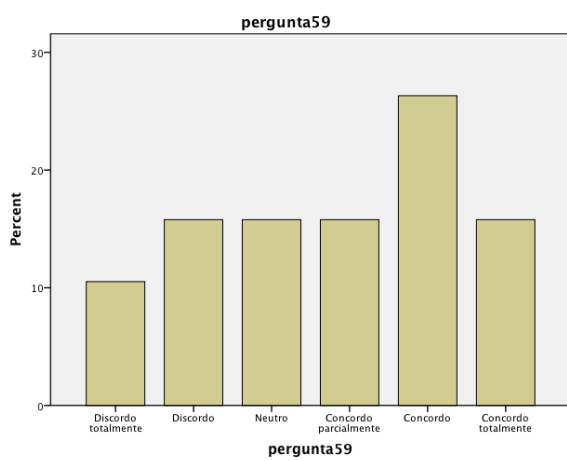
Item 57 - Para que o negócio cresça, é necessário ter uma marca e um logótipo associado ao produto



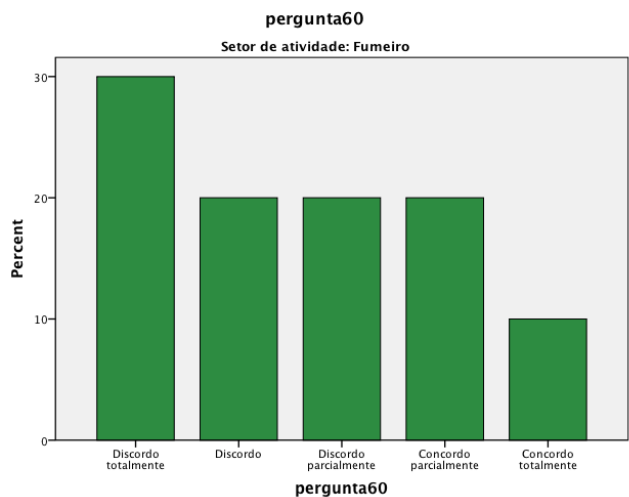
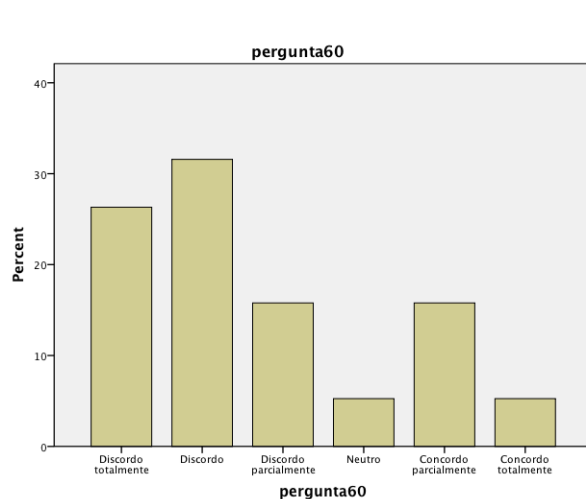
Item 58 - O consumidor preocupa-se só com a qualidade do produto e não com o rótulo ou a embalagem



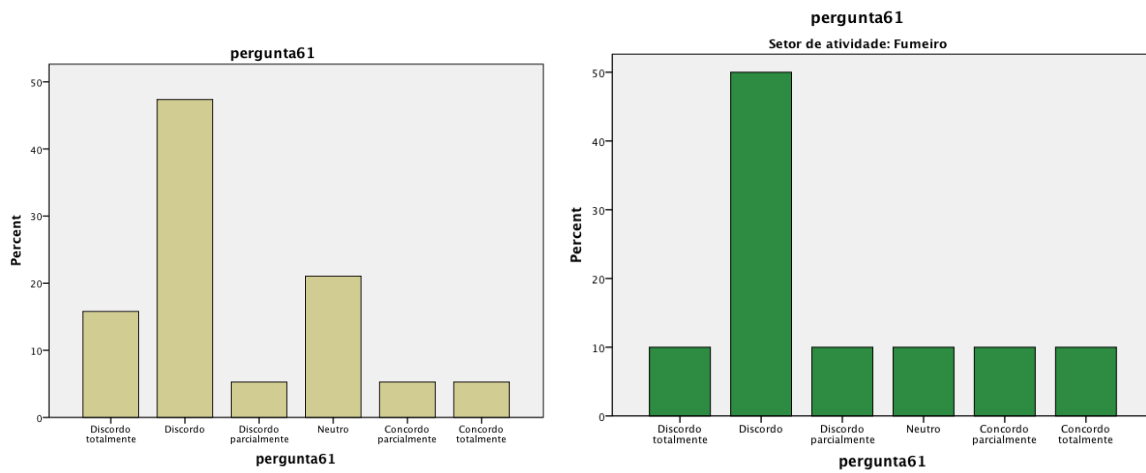
Item 59 - O investimento na aparência do produto não assegura mais vendas



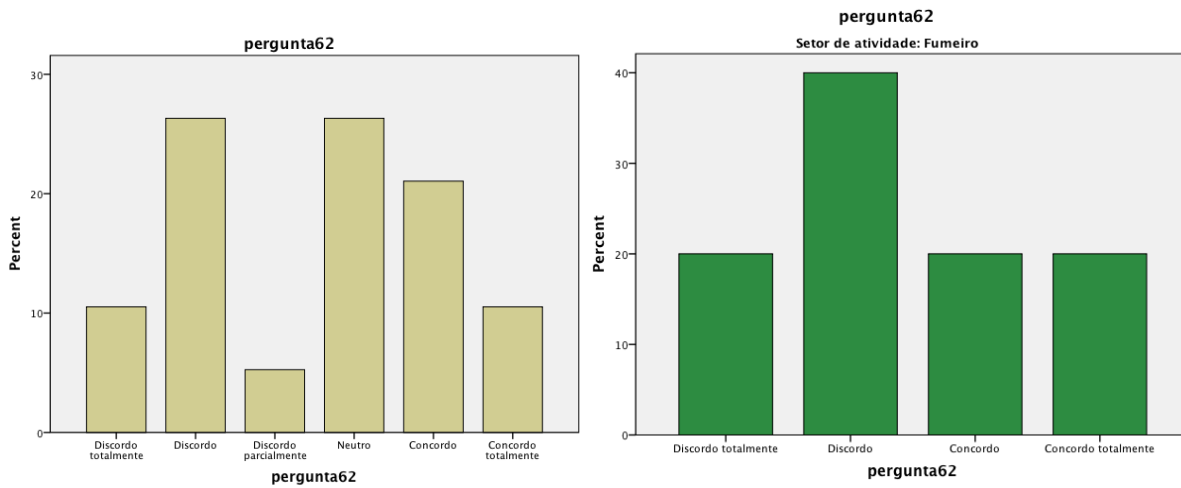
Item 60 - Desenvolver uma marca é para grandes empresas



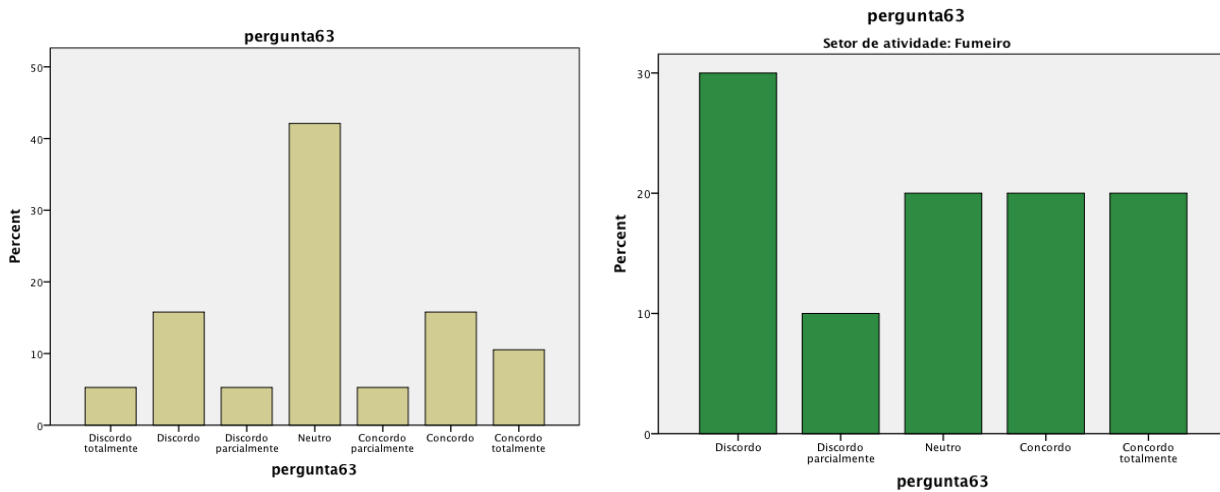
Item 61 - Não tenho capacidade financeira para desenvolver uma marca



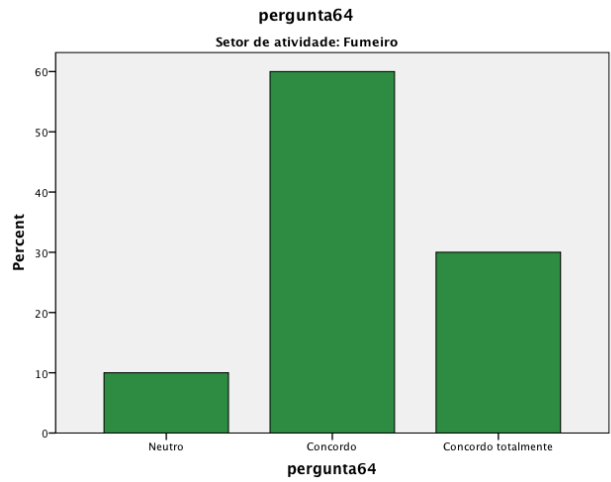
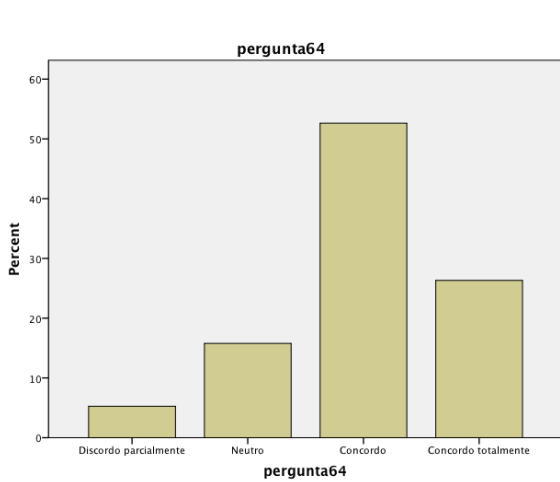
Item 62 - Tenho um volume de produção muito pequeno para ter marca



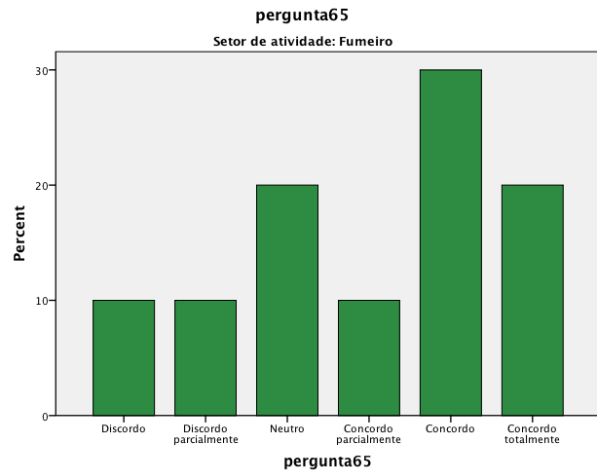
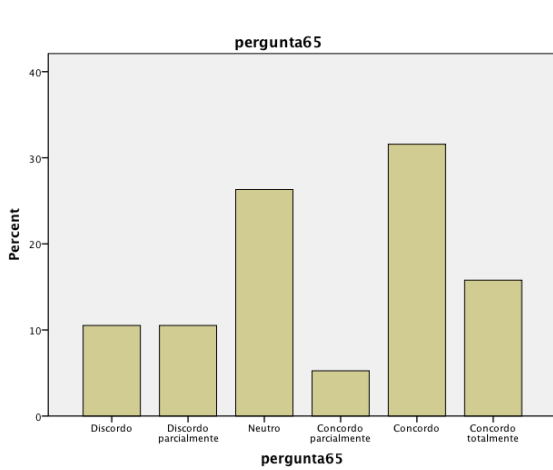
Item 63 - Tenho um volume de produção muito pequeno para gastar dinheiro em maquinaria nova



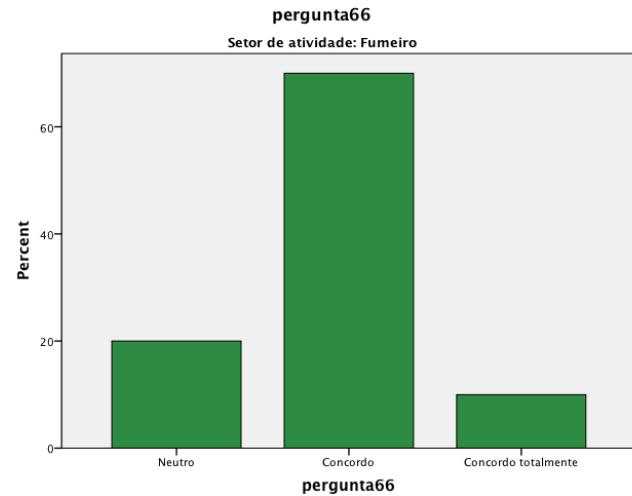
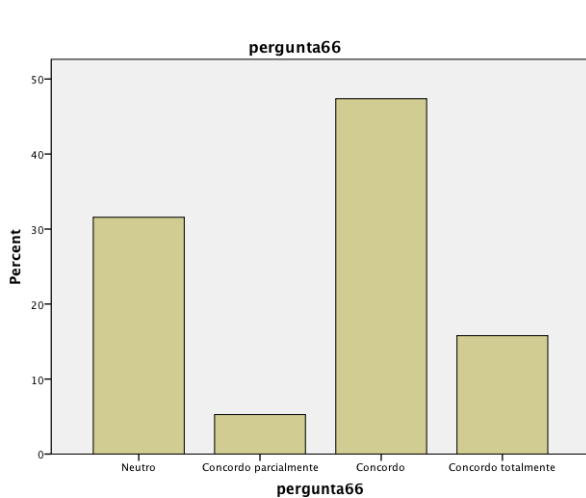
Item 64 - Se alterar o produto, este deixa de ser tradicional



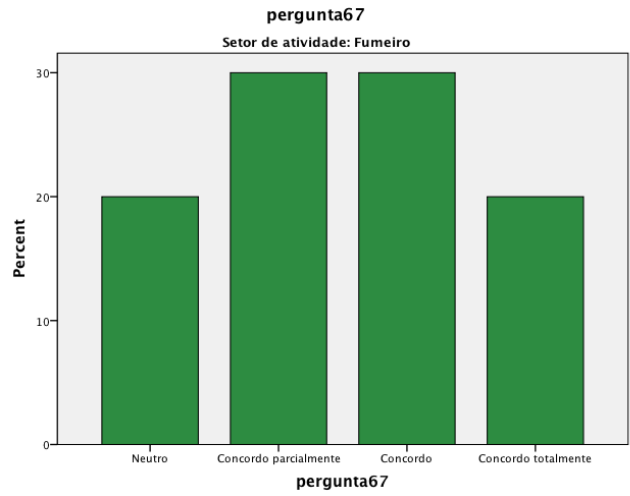
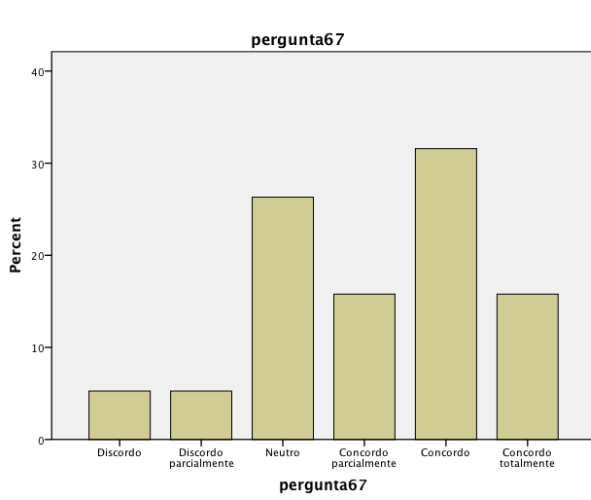
Item 65 - Se alterar o processo, o produto deixa de ser tradicional



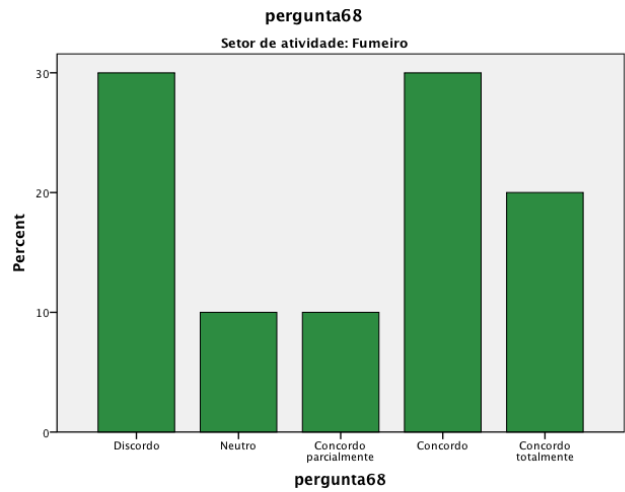
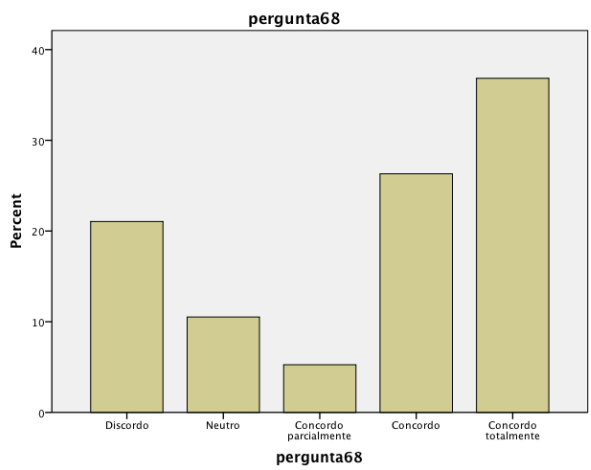
Item 66 - Os clientes gostam de comprar diretamente ao produtor



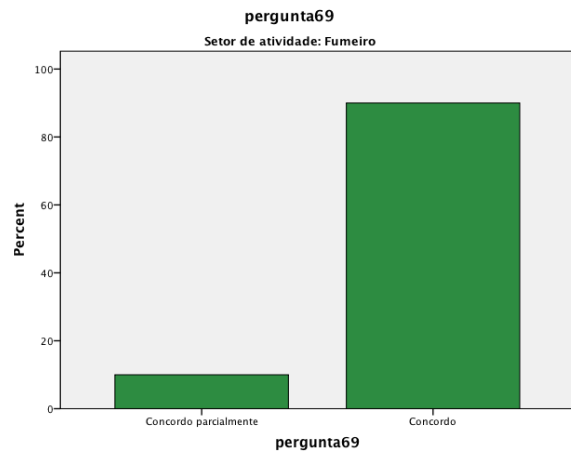
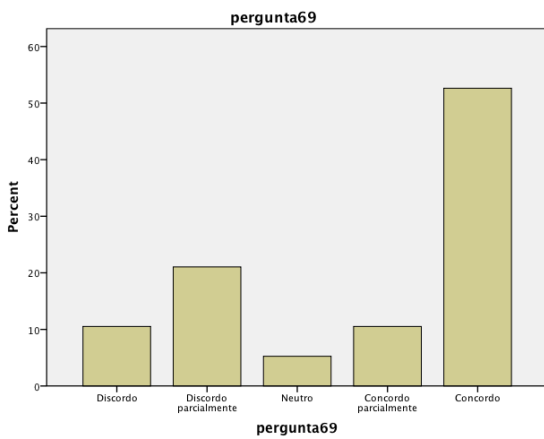
### Item 67 - Estou satisfeito com o meu negócio



### Item 68 - Nos produtos tradicionais não se pode inovar



### Item 69 - O meu produto sempre foi assim



### Item 70 - O produto sempre foi feito assim

