

Capítulo 1

1) Empreendedorismo

Conceito – Palavra Empreendedorismo tem origem francesa, séculos XVI e XVII, no verbo “entreprenre” (entre+prendre), que significa empreender, fazer, tentar e experimentar.

Reflete a tendência de uma empresa se envolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin e Dess 1996).

Processo de inputs e outputs. Os inputs relacionam-se com uma oportunidade, um ou mais indivíduos pró-ativos, um contexto organizacional, risco, inovação e recursos. Os outputs remetem para um novo negócio, empreendimento, valor, novos produtos ou processos, lucro ou benefícios pessoais e crescimento. (Morris 1994).

Stevenson e Jarillo (1990) dividem este em três categorias:

- O que acontece quando os empreendedores agem (“what”)?

A preocupação reside em conhecer os resultados económicos das ações dos empreendedores e não no empreendedor ou nas suas ações *per si*. Nesta perspetiva o que importa é o efeito das ações do empreendedor sobre o sistema económico em geral.

- Porque os empreendedores agem (“why”)?

Razões pelas quais os empreendedores agem, se essas ações estão associadas com o impacto cultural no ato individual (o culto do indivíduo) e se algumas delas partem de um tipo de comportamento (médio). Esta corrente assenta na abordagem psicológica e social fundada nos anos 60 (McClelland, 1961; Collins e Moore, 1964);

- Como os empreendedores agem (“how”)?

Analisa as características do empreendedor com a responsabilidade de gestão, ou seja, como o empreendedor é capaz de alcançar os seus objetivos independentemente das razões pessoais para prosseguir os mesmos.

Terminologia (Autores)	Definição
Entrepreneurship (Miller, 1983)	Predisposição da empresa para apostar em inovação em produtos e/ou mercados, atuar com algum risco e de forma proactiva perante sua concorrência.
Strategic posture (Covin & Slevin, 1989)	Orientação competitiva da empresa.
Entrepreneurship (Morris et al., 1994)	Processo com inputs e outputs. Os inputs relacionam-se com uma oportunidade, um ou mais indivíduos pró-ativos, um contexto organizacional, risco, inovação e recursos. Enquanto os outputs remetem para um novo negócio ou empreendimento, valor, novos produtos ou processos, lucro ou benefícios pessoais e crescimento,

	os inputs são provavelmente pré-requisitos para o sucesso empresarial, ou seja, sem uma oportunidade, ou ausentes os principais recursos, o processo empresarial é suscetível de falhar e afetar o processo de outputs (resultado).
Intrapreneurship (Carrier, 1996)	Processo e criação de novos negócios dentro das empresas existentes para melhorar a sua rentabilidade e a sua posição competitiva.
Entrepreneurial proclivity (Matsuno et al., 2002)	Predisposição da empresa para aceitar os processos, práticas e tomada de decisão, caracterizada pela preferência pela inovação, assunção do risco e proatividade.
Entrepreneurial orientation (Voss, Voss & Moorman, 2005)	Predisposição de uma empresa para agir no sentido de alterar a organização ou mercado.
Entrepreneurial orientation (Frank, Kessler & Fink (2010)	Orientação estratégica de uma empresa que engloba os aspetos empreendedores específicos do estilo, métodos e práticas de tomada de decisão.

Evolução História

- Diferenciação entre empreendedor (aquele que assume riscos) e capitalista (aquele que fornece o capital) (**Richard Cantillon, 1755**);
- Empreendedor como um tipo específico de empresário distinguindo por estes três diferentes tipos (**Adam Smith 1776**):
 1. O aventureiro ou especulador que investe o seu capital em empreendimentos de elevado risco;
 2. o projetor que arquiteta e realiza planos, produz invenções de forma arriscada;
 3. o empreendedor que realiza projetos medindo riscos e agindo de forma mais ponderada.
- **Jean Baptiste Say, 1816**
Empreendedor como agente que transfere recursos económicos de um sector de produtividade mais baixa para um sector de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Empreendedorismo como uma ferramenta de criação de valor;
- Empreendedor como pilar da iniciativa privada (**John Stuart Miller, 1848**);
- Associação do empreendedorismo à criação de oportunidades que conduzem ao crescimento industrial (**Carl Menger, 1871**);

➤ Século XX

Perspectivas de empreendedorismo	Autores
Empreendedorismo e inovação	Schumpeter (1934)
Empreendedorismo como processo de criação de novas empresas	Gartner (1989, 1990); Katz e Gartner (1988); Low e MacMillan (1988)
Expressão Organizacional do Projecto Empreendedor (empresas maduras)	Stevensen e Jarillo (1990); Stevensen et al. (1985)
Identificação e exploração de oportunidades	Kizner (1973); Venkataraman (1997), Shane e Venkataraman (2000), Shane (2003)
Empreendedor características e comportamento	McClelland (1961, 1972)

2) Intraempreendedorismo

Empreendedorismo dentro de uma organização existente, praticado pelos colaboradores existentes” (Ferreira et al., 2010, p. 362) e pode ocorrer em todas as empresas embora em algumas este nível seja mais baixo que noutras devido à cultura organizacional;

Pryor e Shays (1993) e Zahra (1996) sustentam que o intraempreendedorismo é a criação de um ambiente no qual a inovação pode florescer de forma a transformar pessoas comuns em empreendedores de sucesso, compreendendo a inovação, a criação de negócios e a renovação de estratégias, representando a criação de negócios um compromisso da empresa na manutenção da inovação, criando novos mercados ou expandindo os já existentes.

É prática de desenvolvimento de um novo empreendimento arriscado dentro de uma organização existente para explorar uma nova oportunidade e criar valor económico. O empreendedorismo envolve o desenvolvimento de um novo empreendimento arriscado fora de uma organização existente” **(Parker, 2011)**.

Em suma: não tem como resultado a criação de uma nova empresa. É o fator chave de geração de inovação dentro da empresa para o crescimento e sustentabilidade do negócio e permite a especialização dos colaboradores.

3) Processo do Empreendedorismo

O empreendedorismo é um processo e não um acontecimento único, desenvolvendo-se ao longo do tempo em fases distintas **(Carvalho e Costa, 2015)**:

- a) Identificação e avaliação da oportunidade;
- b) Desenvolvimento do plano de negócios;
- c) Determinação dos recursos necessários;
- d) Gestão da empresa criada.

O empreendedorismo resulta de um processo pelo qual os indivíduos seja por si próprios ou dentro das organizações, perseguem determinadas oportunidades de negócio tanto a nível nacional como internacional. No entanto a falta de integração entre empreendedorismo e internacionalização tem sido o maior obstáculo para o esclarecimento do processo de empreendedorismo numa ótica internacional **(Yeung, 2002)**.

4) O perfil do empreendedor

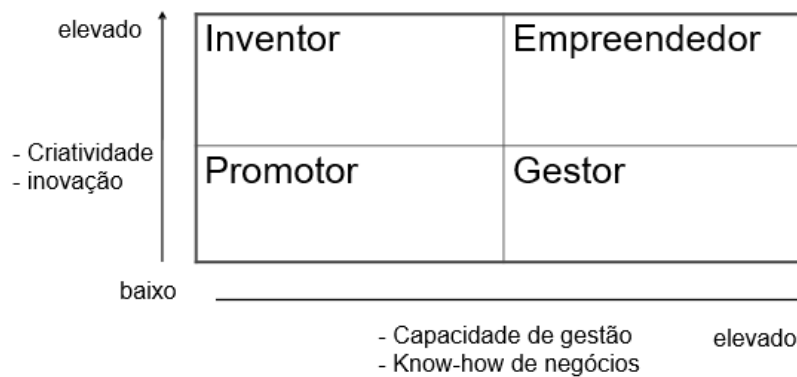
- Um especialista em correr riscos;
- Um intermediário no processo de mercado;
- Um inovador;
- Um especialista em tomar decisões;
- *“Um inventor produz ideias, o empreendedor fá-las” (Schumpeter);*
- Iniciativa;
- Capacidade de comunicação;
- Necessidade de realização;
- Desejo de independência;
- Não se preocupam com as adversidades;
- Autoconfiança;
- Ambiente familiar favorável: pais empreendedores ou a trabalhar por conta própria que apoiam e estimulam à independência, à conquista e à responsabilidade;
- Educação formal, necessidades educacionais em finanças, planeamento estratégico, marketing e gestão;
- Idade entre os 22 e 45 anos;
- Experiências anteriores podem ser importantes em muitos casos nomeadamente relacionados com aspetos técnicos;
- Motivação: dinheiro, realização, oportunidade e satisfação com o trabalho;
- O empreendedor deverá ter a capacidade de reconhecer oportunidades e de reunir os meios necessários à sua concretização;
- É importante que esteja informado e saiba analisar, sintetizar e filtrar a informação relevante;
- Deve conhecer a realidade do seu país ou mercado, numa perspetiva global, de modo a conseguir identificar melhor essas oportunidades e fazer as apostas certas;

Fatores individuais, grupais e sociais influenciam todas as ações e decisões tomada pelos empreendedores durante as fases do processo do empreendedorismo.

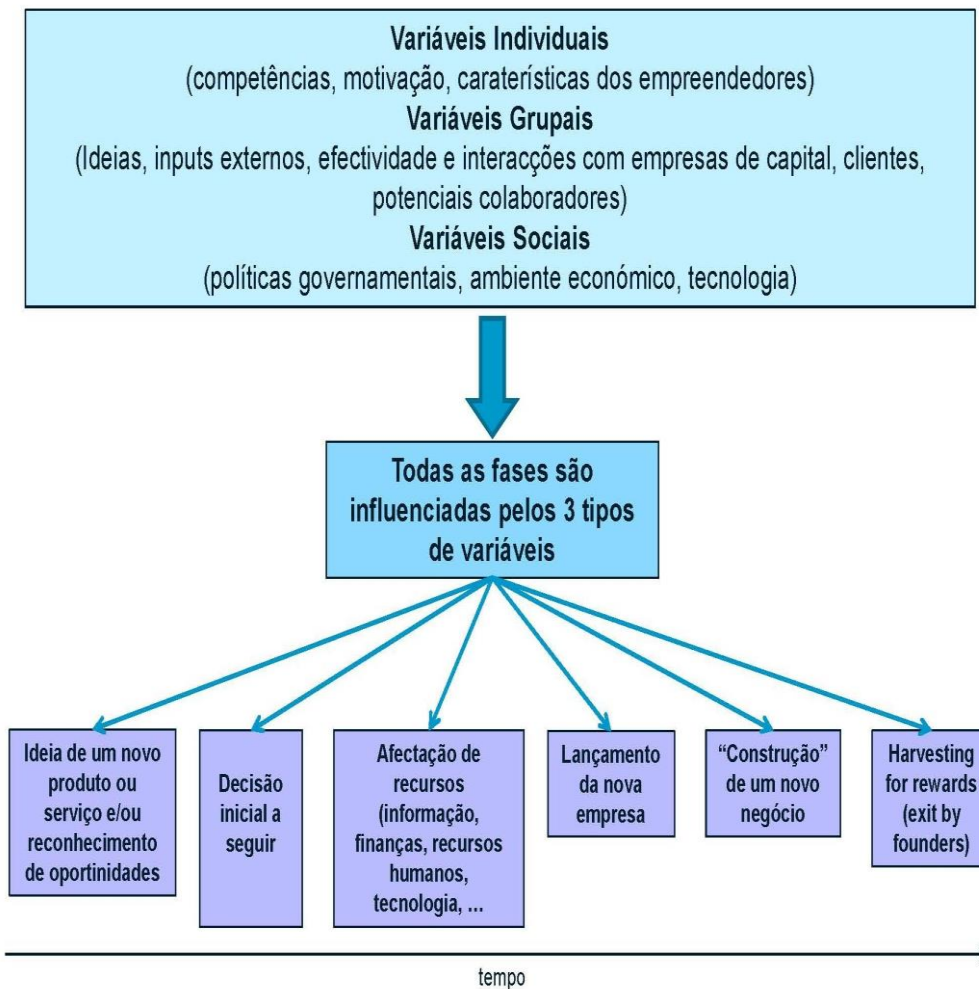


Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007).

Matriz do Empreendedor (Jeff Timmons)



- Para ser empreendedor de sucesso tem que ter a criatividade e a inovação de um inventor e as qualidades de gestão de um gestor. Estas capacidades podem ser aprendidas;
- Aquele que favorece países que nutrem e promovem a criatividade e tenham infraestruturas que permitam a aprendizagem das capacidades de gestão.



Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007).

5) Cultura Empreendedora e Educação vs Empreendedorismo

Presença de atitudes empreendedoras entre a população:

- Imagem positiva e de sucesso dos negócios independentes;
- Disponibilidade de conhecimentos para gerir negócios independentes;
- Redes de contatos de negócios para facilitar entrada no mercado;
- Familiarização com tarefas associadas a negócios;
- Ambiente de apoio ao fracasso.

As **capacidades de gestão**, o know-how dos negócios e criatividade/inação podem ser aprendidos e desenvolvidos;

As **caraterísticas empreendedoras** podem ser cultivadas através de programas educacionais;

O processo de educação pode criar uma atmosfera de pensamento empreendedor que altera as atitudes dos estudantes e produz mais empreendedores de sucesso.

6) Relevância do Empreendedorismo

- Força motora/motriz do crescimento e progresso económico;
- Para **Morris (2001)**, o desenvolvimento económico sustentável não ocorrerá sem empreendedorismo, dado que os maiores níveis de empreendedorismo estão associados com o aumento do produto interno bruto, riqueza social e qualidade de vida. Para Morris o desenvolvimento económico é a chave para a resolução da pobreza, criminalidade, doenças, lutas políticas e sociais, entre outros conflitos e problemas.
- Não é a resposta para todos os problemas dos países mas é um caminho de solução para vários deles; envolve não apenas o crescimento do PIB mas a mudança estrutural dos negócios e das sociedades;
- Corte nos empregos das grandes empresas e duplicação do número de novas empresas criadas anualmente.

7) Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Tem como objetivo analisar a relação do nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico em vários países, e simultaneamente, determinar as condições que fomentam e travam as dinâmicas empreendedoras em cada país.

Iniciou-se em 1999 numa iniciativa entre duas escolas (EUA e Reino Unido) com a participação de dez países (incluindo Portugal).

Condições estruturais do empreendedorismo

Apoio financeiro, políticas governamentais, educação e formação, transferência de resultados de investigação e desenvolvimento, infra-estrutura comercial e profissional, abertura do mercado interno, normas sociais e culturais, proteção de direitos da propriedade intelectual.

Este estudo tem em consideração as fases do desenvolvimento económico dos países, classificando-os da seguinte forma:

a) **Empreendedorismo em economias orientadas por factores de produção**

O desenvolvimento económico consiste em mudanças na quantidade e no carácter do valor acrescentado económico.

Estas mudanças resultam em maior produtividade e num aumento do rendimento *per capita*, coincidindo frequentemente com a

migração de trabalho entre os diferentes setores económicos da sociedade (e.g. do setor primário para a indústria e serviços).

b) Empreendedorismo em economias orientadas para a eficiência (Brasil)

À medida que o sector industrial se vai desenvolvendo, começam a emergir instituições para o apoio ao desenvolvimento da industrialização, começando a haver uma procura de maior produtividade através da criação de economias de escala. Tipicamente, as políticas económicas nacionais em economias de escala moldam as instituições económicas e financeiras emergentes de modo a favorecer as grandes empresas nacionais.

c) Empreendedorismo em economias orientadas para a inovação (Portugal)

É expectável que a ênfase dada à atividade industrial mude gradualmente para o setor dos serviços, à medida que ocorre um amadurecimento e aumento da riqueza.

Este setor deverá ser capaz de responder às necessidades de uma população em crescimento, indo ao encontro das exigências criadas numa sociedade com elevado rendimento.

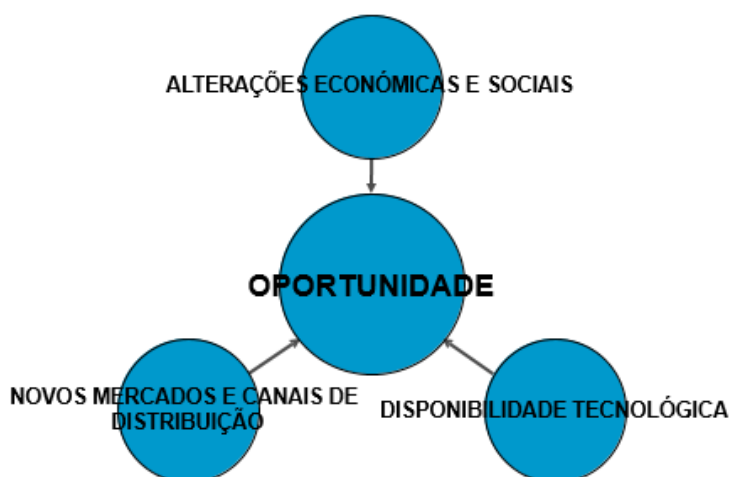
O setor industrial, por seu turno, atravessa um conjunto de mudanças e melhorias ao nível da variedade e da sofisticação. Estas melhorias estão normalmente associadas à intensificação de atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

8) Taxa de Atividade Empreendedora (TEA)

A Taxa TEA ilustra a proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) que está envolvida num processo de *start-up* (negócio nascente) ou na gestão de negócios novos e em crescimento, em cada país participante. Negócios esses que proporcionem remunerações por um período de tempo até 3 meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os 3 e os 42 meses (negócios novos).

Estes indivíduos são denominados empreendedores early-stage.

9) Oportunidades no Empreendedorismo



- Situação na qual uma pessoa pode explorar uma nova ideia de negócio suscetível de criar lucro/valor;
- Criar algo de novo: novos produtos e serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes, etc;
- As oportunidades são geradas por fatores económicos, tecnológicos e sociais fatores estes em constante mudança.

Factores geradores de Oportunidades:

- Mudanças tecnológicas;
- Mudanças políticas e regulamentares;
- Mudanças sociais e demográficas.

Formas:

- Novos produtos ou serviços;
- Novos mercados;
- Novos métodos produção;
- Novas matérias primas;
- Novas formas de organização, etc.

A probabilidade de sucesso de novas empresas varia conforme os sectores:

- Dimensões na diferença entre sectores:
 - 1) **Condições de acesso ao conhecimento**
 A intensidade/nível da I&D: mais investigação logo mais oportunidades;
 O foco da inovação (público ou privado);
 Natureza das inovações (efetuadas por PME favorecem sucesso das novas empresas mais ágeis e flexíveis).
 - 2) **Condições da Procura:**
 Grandes mercados favorecem novas empresas;
 Mercados em crescimento: favorecem por via da possibilidade de satisfazer procura que as empresas existentes não atendem;
 Mercados segmentados: favorece porque a existência de nichos permite a sua exploração em pequena escala e sem conquistar clientes das empresas já existentes.
 - 3) **Ciclo de Vida dos Sectores:**
 Idade do sector: sectores jovens incentivam mais as novas empresas porque as existentes não satisfazem tudo e ainda não apresentam a experiência dos sectores maduros;
 Existência de um modelo padrão de fabrico limita a entrada de novas empresas e a eficiência favorece as empresas já existentes.
 - 4) **Estrutura dos Sectores:**
 Intensidade do capital: sectores capital intensivo são mais adversos às novas empresas;
 Sectores com dependência da publicidade: são mais adversos pois a publicidade tem efeitos que se acumulam ao longo do tempo;

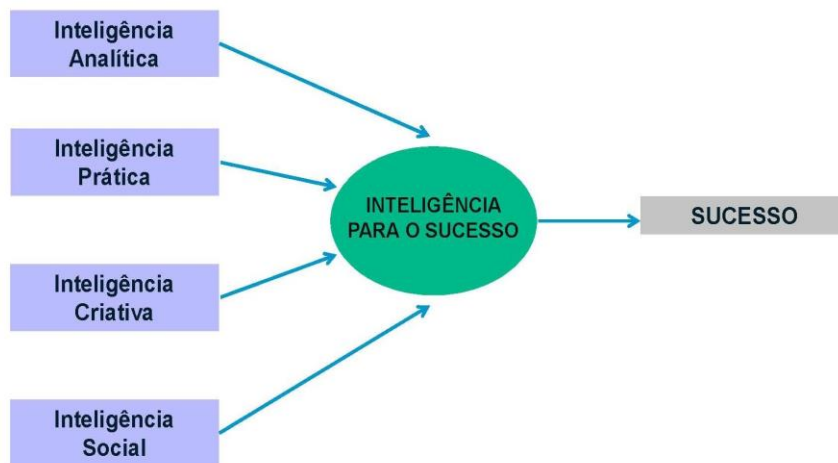
Sectores concentrados: mais adversos;

Dimensão das empresas: sectores com empresas de maior dimensão são mais adversos.

10) Criatividade no Empreendedorismo

A criatividade surge da combinação de diversos fatores: capacidades intelectuais, conhecimentos, pensamento flexível, traços de carácter como aceitar risco e ambiguidade, ambiente que incentive a criatividade.

Empreendedores precisam de inteligência para o sucesso: analítica (capacidade de pensar de forma crítica e analítica), prática (capacidade de resolver os problemas quotidianos da vida), criativa (capacidade de formular novas ideias e novas maneiras de resolver problemas), social (capacidade de conviver bem com os outros).



Fonte: Adaptado de Baron e Shane (2007).

70

Técnicas práticas para reconhecer oportunidades:

- Construir uma ampla base de informação;
- Organizar as informações e o conhecimento;
- Melhorar o acesso à informação;
- Construir uma inteligência prática (esta pode ser desenvolvida);
- Obter o equilíbrio entre o excesso de otimismo e o receio de “alarme falso”/lado negativo.

Capítulo 2 – Inovação

1) Inovação

Procura de novas soluções tecnológicas, visando quer o aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e processos, quer a exploração de novos mercados, permitindo assim a criação de novas formas de contato com clientes e o fornecimento de novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades destes. **(Vianna, Adler, Luena & Russo, 2013).**

Também pode ser entendida como a introdução de um processo novo ou produto claramente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos bem como o alargamento das possibilidades de aplicação de um produto ou serviço (Bucha, 2011).

Em suma: implementação de um produto ou serviço, processo de produção ou método de marketing novo ou melhorado, um novo método de organização nas práticas do negócio, do local de trabalho, a aquisição de novo mercado para venda do produto ou serviço ou a aquisição de uma nova fonte de obtenção de matéria-prima a preço mais acessível e de boa qualidade ou ainda a melhoria nas relações com os clientes, fornecedores e outros colaboradores.

2) Evolução do conceito

Século XIX:

O foco estava na “invenção” e no génio do próprio inventor, como o motor das grandes ideias com impacto na economia.

Século XX:

A “investigação” adquire maior relevo, enquanto atividade planeada e metódica.

Na década de 40 surge a noção de que o impulso fundamental de uma economia capitalista resulta do aparecimento de novos consumidores, mercados, produtos e formas de organização dos mesmos.

A partir de meados do século XX fala-se, então, de inovação sistemática como a “procura organizada e intencional de mudanças, e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social” (Drucker, 1986, p. 46).

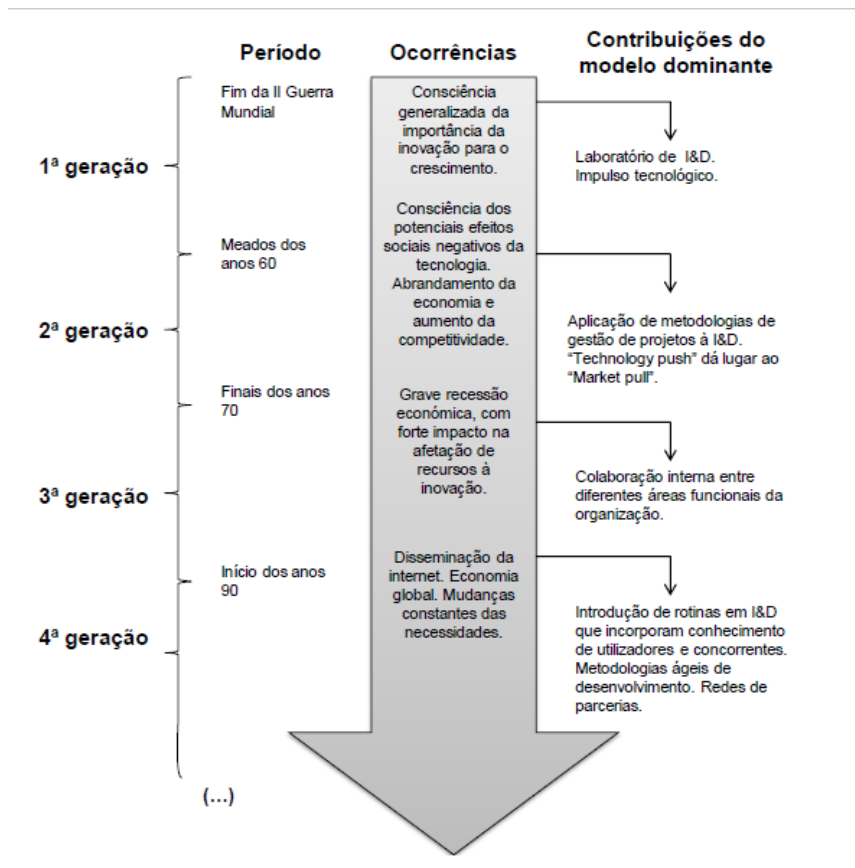
Com estas abordagens o progresso tecnológico deixa, gradualmente, de ser considerado um **processo exógeno**, no qual os processos produtivos simplesmente absorvem e se adaptam às novas tecnologias.

Passa assim a ser entendido como um **processo endógeno** ao sistema económico, no qual os agentes económicos representam um papel fundamental.

Deles dependem as atividades de investigação, análise, pesquisa, criação e troca de conhecimento, que, como veremos, estão na base da inovação.

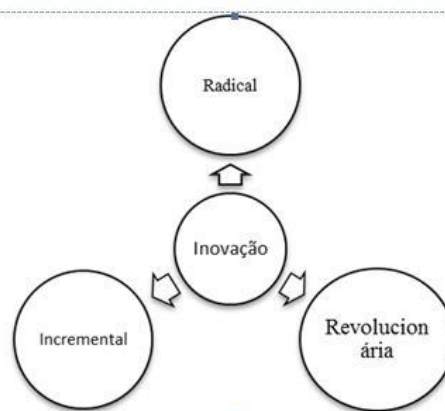
3) Gestão na Inovação

Este conceito é um conceito evolutivo. As boas práticas na gestão de inovação foram e continuam a ser alteradas, tendo em conta o contexto social, económico e tecnológico em que nos encontramos. Fala-se, então, em diferentes gerações de modelos de gestão de inovação.



4) Tipologias e caracterização da Inovação

1. **Inovação incremental** - inclui a modificação, o aperfeiçoamento, simplificação, consolidação e melhoria de produtos, processos, serviços e atividades de produção e distribuição existentes;
2. **Inovação radical** - implica introdução de novos produtos ou serviços que se desenvolvem em novos negócios e que tendem a criar novos valores no mercado;
3. **Inovação revolucionária** - é a inovação que surpreende as pessoas por ser rara, fruto de uma investigação científica, designando-se por revolucionária porque a maioria das pessoas não acreditava ser possível e porque cria algo novo ou satisfaz uma necessidade anteriormente desconhecida.

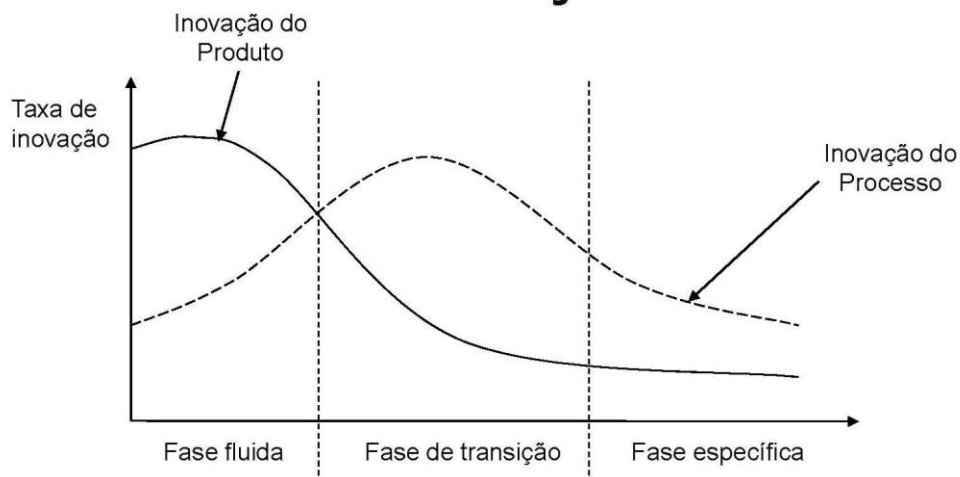


5) Tipos de Inovação por Objeto



Nota: é importante reconhecer que a maioria das inovações atualmente colocadas no mercado são do **tipo incremental** por incorporarem melhorias contínuas aumentando o ciclo de vida dos produtos e serviços sendo inevitável neste processo “as competências que diferenciam uma organização perante seus concorrentes em todas as áreas”.

6) Ciclo de Vida da Inovação

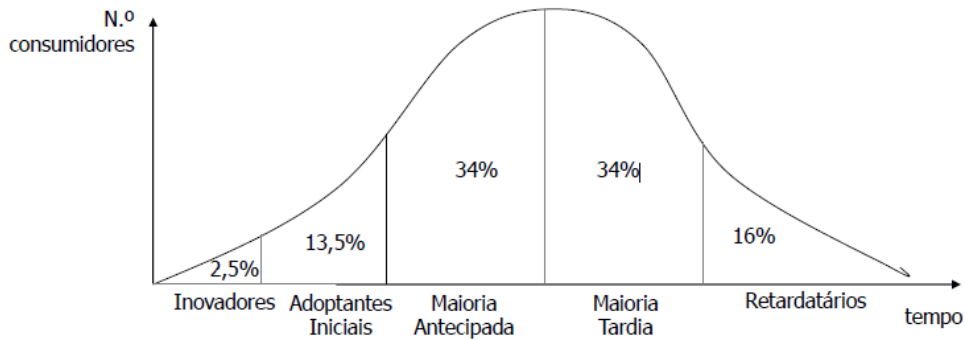


1. **Fase fluída** – a inovação centra-se no produto, sendo essencialmente exploratória. A concorrência assenta em funcionalidades e estratégias de diferenciação. surgem mais facilmente inovações revolucionárias ou de ruptura, enquanto, subsequentemente, na maturidade dos mercados surgem inovações incrementais ou de melhoramento. É nesta fase que surgem as inovações distintivas, que servem para uma marca se distinguir da concorrência.
2. **Fase de transição e específica** – centra-se nos processos associados aos produtos (serviços). Reduzidas oportunidades de diferenciação. Estratégias de liderança em custo. À medida que os mercados amadurecem, as inovações introduzidas no mercado passam a ser sobretudo novos processos para produzir os mesmos produtos ou serviços (fases de transição e específica do ciclo de inovação).

7) Difusão da Inovação

Difusão inovação - Classificação dos consumidores em função do tempo necessário à adoção das inovações.

Inovadores (2,5%), que se caracterizam por serem aventureiros e propensos ao risco.
 Adotantes Iniciais (13,5%), que são populares e líderes sociais.
 Maioria Antecipada (34%), que são consumidores com muitos contactos sociais informais.
 Maioria Tardia (34%), que são céticos e tradicionais.
 Retardatários (16%), que têm medo do desconhecido.



Indicadores de inovação - permitem às empresas diagnosticar a origem do seu crescimento, perceber se este é fruto de um processo de inovação na empresa ou se é fruto da mortalidade de outras empresas, o que poderá deixar a empresa provisoriamente isolada e líder no mercado.

Estes indicadores também servem para:

1. A empresa comparar-se com outras do mesmo setor e classificá-las como outros concorrentes;
2. Comparar duas ou mais unidades de negócio da própria empresa;
3. Avaliar a cultura intraempreendedora da empresa;
4. Medir o crescimento da capacidade de inovação da empresa ou unidade de negócio durante um determinado período;
5. Perceber se o dinheiro, a preparação dos recursos humanos e o tempo investidos na inovação estão a produzir os resultados desejados num determinado período ou corrigir as estratégias de inovação ao longo do tempo;
6. Medir a capacidade futura da empresa inovar e, no caso de possível insucesso, para entender como reverter a tendência antes que seja demasiado tarde.

8) Níveis de Inovação

Nível	Definição	Exemplo
1	Inovação de modelo organizacional	Um banco tradicional que lança um novo banco <i>on-line</i> .
	Mudança profunda, reestruturação da organização, criação de uma nova unidade de negócio ou divisão.	
2	Inovação de processo	Se a Apple em vez de ter uma única operadora por país como distribuidora exclusiva do Iphone permitisse que qualquer operadora vendesse seus telefones.
	Mudança na logística, nas vendas ou nas operações de produção atuais da empresa.	
3	Inovação de marketing	Quando um banco decide permitir que seus clientes realizem pagamentos pelo telemóvel.
	Visa um novo público consumidor, atendendo novas necessidades ou estando presente em novas situações de compra e consumo.	
4	Inovação de produto	A versão atualizada do <i>Iphone</i> representa uma inovação de produto. Consumidores, necessidades e situações permanecem inalterados em relação à versão anterior.
	Mudança tecnológica, novos modelos ou linhas expandidas direcionados para os mesmos consumidores, necessidade e situações.	

9) Fatores inibidores vs potenciadores na inovação

Fatores inibidores	Fatores potenciadores
Falta de foco no cliente	Foco no cliente
Medo	Vontade e coragem de assumir riscos
Restrição à informação e ao conhecimento	Livre acesso a informação e conhecimento
Chefe que só avalia e não apoia	Existência de um líder na empresa
Orçamento calendarizado para inovação	Orçamento direcionado à inovação
Falta de sólidas redes de relacionamento	Estabelecimento de redes sólidas de relacionamento
Dúvida e resistência	Coragem e flexibilidade
Insatisfação do líder	

10) Importância da Inovação nas PMEs

As sociedades confrontam-se atualmente com novos e substanciais desafios à sua capacidade de assegurar um crescimento sustentável e garantir o bem-estar das suas populações.

Estes desafios decorrem das mudanças associadas ao processo da globalização, ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, às mudanças contínuas no comportamento dos consumidores, à necessidade de procurar e entrar em novos mercados e à emergência de novas atividades.

As PME precisam inovar para poderem permanecer no mercado e competir com bens ou serviços diferenciados tendo em conta que *“a única forma de as empresas serem líderes da mudança é através da inovação”* (InnoSkills, 2005, p. 2).

11) Benefícios da Inovação



Drucker (1986) aponta a importância do conhecimento e identificação das fontes de oportunidades inovadoras, como forma de pôr em prática uma metodologia de trabalho que permitirá tirar o máximo partido das mesmas, identificando sete fontes de oportunidades inovadoras:

1. Ocorrência de factos inesperados sejam eles êxitos, fracassos ou acontecimentos externos neste âmbito é fundamental reconhecer um sucesso inesperado e sobretudo percebê-lo, aceitá-lo com humildade e tirar partido dele.
Isto implica estar atento aos que novos clientes procuram de modo a conhecer novos mercados e cateterizá-los.
De modo inverso, mesmo após um planeamento cuidadoso, o fracasso inesperado pode ser revelador de novas oportunidades, pelas mudanças ocorridas ao nível dos consumidores.
Mais uma vez, trata-se de uma oportunidade para conhecer melhor o móbil do consumo, o mercado e as suas evoluções.

2. Incongruências no seio de uma indústria
Estas são subjetivas e passíveis de ser identificadas apenas por aqueles que sejam profundamente conhecedores do contexto dessa mesma indústria.
A resolução destas falhas é uma oportunidade para a inovação.
3. Necessidades operativas
No contexto de um determinado processo, encontra-se um elo fraco que anula a mudança, dando origem à “investigação de programa”.
4. Mudança na estrutura da indústria ou do mercado
Mesmo as indústrias mais fortes e estáveis mudam, evoluem. Assim, é necessário estar atento a essa evolução e tomar posições, definir estratégias de adaptação.
Isto pode implicar o aproveitamento de nichos de mercado pela aposta em segmentos específicos com uma oferta diversificada.
5. Mudanças demográficas
Possuem a particularidade de, até certo ponto, gerarem consequências relativamente previsíveis.
O conhecimento da composição demográfica de uma população e das suas alterações é precioso para qualquer organização que queira adaptar a sua oferta às necessidades do mercado.
6. Mudanças de percepção, atitude e significado
Também estas são bastante subjetivas e requerem cuidada análise, no sentido de saber se vamos a dar resposta a uma verdadeira mudança no mercado, ou apenas a uma moda passageira.
7. Novos conhecimentos
A inovação baseada em novos conhecimentos exige uma análise que ajude a identificar os fatores sociais, económicos ou percetuais, necessários ao seu sucesso e aferindo se todos eles se verificam, se podem ser criados e se a inovação deve ser abandonada caso a sua criação seja impraticável.

12) Gestão da Tecnologia e da Inovação

A importância dada ao papel da gestão na identificação e exploração de oportunidades inovadoras ditará o (in)sucesso da organização.

Esta visão é comprovada pela Agência de Inovação que vê a GTI como uma área de conhecimentos que alia disciplinas das áreas de engenharia industrial e da gestão.

Assim no que diz respeito à criação das condições necessárias à sustentabilidade da inovação, as figuras de relevo encontram-se ao nível da sua gestão e dos processos a esta associados.

A sua continuidade exige, pois, um perfil individual rico ou, em alternativa, a delegação de responsabilidades àqueles que reúnam as competências necessárias.

Esta ideia é, aliás, partilhada por **Shapiro (2012)** que dá como exemplo uma organização que criou uma estrutura de inovação em pirâmide, incluindo indivíduos desde a gestão de topo, até ao seio das mais variadas linhas de negócio.

As atividades de inovação devem envolver quer os responsáveis pela tomada de decisão, quer aqueles que estão em contacto com as necessidades específicas de cada mercado.

