

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INOVAR A TRADIÇÃO: ESTUDO DE CASOS

JÉSSICA ARAÚJO RIBEIRO

OUTUBRO 2019

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

INOVAR A TRADIÇÃO: ESTUDO DE CASOS

JÉSSICA ARAÚJO RIBEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR VÍTOR CORADO SIMÕES

OUTUBRO 2019

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, queria deixar o meu agradecimento ao Professor Doutor Vítor Corado Simões, que foi uma motivação constante durante estes longos meses, transmitindo os seus conhecimentos e orientação até ao final. Obrigada por todos os conselhos, apoio e tempo investido.

Ao ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, por ter sido uma segunda casa durante cinco anos, inculcando conhecimento e novas experiências.

Às duas empresas que foram a base da minha pesquisa, *A Vida Portuguesa* e *O Valor do Tempo*. Agradeço a disponibilidade e simpatia de Ana Almeida e Pedro Dias, que permitiram a construção de hipóteses.

Agradeço aos meus pais Ana Maria e Manuel, a quem devo muito. Apoiaram-me em todas as decisões e inculcaram-me os valores para ser a melhor versão de mim e testar os meus limites.

Aos meus amigos, que lidaram comigo nestes últimos meses e assistiram a todas as etapas e obstáculos. Agradeço o apoio e a partilha de experiências.

E ao meu namorado Pedro, pela sinceridade, pela motivação, pela ajuda e pelo apoio incondicional, especialmente nas fases mais complicadas.

Obrigada por tudo.

RESUMO

Esta dissertação visa entender um paradoxo muito recente na nossa economia, nomeadamente a tensão existente entre tradição e inovação. Com base num vasto conjunto de referências bibliográficas serão estudadas temáticas como: modelos de negócio, produtos tradicionais, inovação e a sua tipologia e ainda a inovação da inovação da tradição como gestão do paradoxo.

Ao longo do estudo serão aprofundados diversos conceitos relacionados com produtos tradicionais, com os vários tipos de inovação e com as suas subcategorias, assim como a forma como estes produtos podem e têm sido inovados ao longo da sua vida. Estes representam produtos com história, passados de geração em geração, que muitas vezes necessitam da inovação para sobreviverem no mercado e provocam reações nos consumidores.

Inovar a tradição é considerado um paradoxo, uma contradição entre dois conceitos presentes na nossa economia e com possíveis formas de resposta. De forma a explorar mais aprofundadamente a relação entre tradição e inovação, serão abordados dois casos de estudo contrastantes, com modelos de negócio distintos, nomeadamente *A Vida Portuguesa* e *O Valor do Tempo*, a fim de perceber como cada um deles responde ao paradoxo descrito.

Estas empresas geram vantagens competitivas e criam valor através da inovação da tradição, tendo desenvolvido estratégias idiossincráticas para abordar o paradoxo.

Palavras chave: Inovação; Tradição; Paradoxo; Modelo de Negócio; A Vida Portuguesa; O Valor do Tempo

ABSTRACT

This dissertation provides a complete understanding regarding a very recent paradox in the Portuguese economy, namely the tension between tradition and innovation. Based on a wide range of bibliographic references, thematic areas such as business models, traditional products, innovation and their typology will be studied, as well as the innovation of tradition as paradox management.

Throughout the study, it will be deepened several concepts related to traditional products, the various types of innovation and their subcategories, as well as how these products can and have been innovated throughout their life. These are products with a history passed down from generation to generation, that often need innovation to survive in the market and provoke reactions in consumers.

Innovating tradition is considered a paradox, a contradiction between two concepts present in the Portuguese economy and with various forms of response. With the intent to further develop this paradox, two contrasting case studies from different business models were analyzed: *A Vida Portuguesa* and *O Valor do Tempo*. They will be addressed in order to understand how each one of them responds to the paradox described.

These companies have generated competitive advantage and value creation through tradition innovation and have developed idiosyncratic strategies for addressing the paradox.

Keywords: Innovation; Tradition; Paradox; Business Model; A Vida Portuguesa; O Valor do Tempo

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Tipos de inovação e subcategorias | 9 |
| Tabela 2 - Análise entre <i>A Vida Portuguesa</i> e <i>O Valor do Tempo</i> | 28 |
| Tabela 3- Comparação entre a 3ª edição e 4ª edição do Manual de Oslo..... | 42 |

LISTA DE ABREVIATURAS

AVP – A Vida Portuguesa

CE – Comissão Europeia

CPPB – Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau

DGADR - Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural

DOP – Denominação de Origem Protegida

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IGP – Indicação Geográfica Protegida

IP – Propriedade Intelectual

MFSP – Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OVT – O Valor do Tempo

PIB – Produto Interno Bruto

TIC – Tecnologias da informação e comunicação

TSG – Especialidade Tradicional Garantida

UE – União Europeia

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| AGRADECIMENTOS | i |
| RESUMO | ii |
| ABSTRACT | iii |
| LISTA DE TABELAS | iv |
| LISTA DE ABREVIATURAS | v |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 3 |
| 2.1. <i>Produtos tradicionais</i> | 3 |
| 2.2. <i>Inovação</i> | 4 |
| 2.2.1. <i>Tipos de inovação</i> | 7 |
| 2.2.2. <i>Re-design de produtos</i> | 10 |
| 2.3. <i>Inovação em produtos tradicionais</i> | 11 |
| 2.4. <i>Modelos de Negócio</i> | 15 |
| 2.5. <i>Inovar a tradição como gestão do paradoxo</i> | 16 |
| 3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO | 19 |
| 4. METODOLOGIA | 20 |
| 4.1. <i>Metodologia usada – Estudos de Caso</i> | 20 |
| 4.2. <i>Seleção dos casos</i> | 20 |
| 4.3. <i>Métodos de recolha de informação</i> | 21 |
| 4.4. <i>Validação da Informação</i> | 22 |
| 5. CASOS DE ESTUDO | 23 |
| 5.1. <i>A Vida Portuguesa</i> | 23 |
| 4.2. <i>O Valor do Tempo</i> | 24 |
| 6. ANÁLISE INTER CASOS | 25 |
| 7. DISCUSSÃO | 30 |
| 8. CONCLUSÃO | 33 |
| BIBLIOGRAFIA | 35 |

| | |
|---|----|
| ANEXOS | 42 |
| <i>A1. Guião da Entrevista: A Vida Portuguesa</i> | 43 |
| <i>A2. Guião da Entrevista: O Valor do Tempo</i> | 44 |

1. INTRODUÇÃO

Perante uma economia competitiva onde, diariamente, surgem novos produtos e serviços, sempre mais desafiantes e modernos, é importante ter um modelo de negócio distinto e inovador que, acima de tudo, consiga suprimir uma falha no mercado existente.

Adicionalmente, as empresas tendem a explorar novas áreas e perspetivas de negócio, como é o caso dos produtos tradicionais, associados a uma identidade e a cultura portuguesa, que ao longo dos anos foram ultrapassados e esquecidos com o aparecimento de novos produtos.

Este estudo visa estudar a recuperação e valorização destes produtos através de estratégias de inovação de produtos ou dos processos no negócio. Pretende, também, perceber como se pode responder ao paradoxo entre tradição e inovação, dando atenção às atuais necessidades e expectativas do público alvo, criando, ao mesmo tempo, vantagens competitivas e estimulando a economia portuguesa.

De forma a contrastar os dois lados do paradoxo e estudar distintas formas de responder à tensão existente, a metodologia utilizada remete para a análise de dois casos de estudo, a fim de perceber se é possível manter a originalidade do produto e/ou se é viável inovar a sua estratégia, por via da modificação dos produtos ou via marketing.

Foram eleitas duas empresas que comercializam produtos tradicionais, *A Vida Portuguesa*, que revende, essencialmente, produtos originais e *O Valor do Tempo*, reconhecida por apresentar produtos tradicionais inovadores. Ambas garantem que os produtos são de produção portuguesa e tentam valorizá-los de forma idiossincrática, aplicando estratégias diferentes para responder ao paradoxo, o que acaba por causar diferentes reações do ponto de vista dos consumidores.

Por forma a dar resposta aos objetivos desta dissertação, esta será dividida em oito capítulos. O primeiro capítulo engloba esta introdução que pretende apresentar a dissertação e principais tópicos a ser desenvolvidos. O seguinte é dedicado à revisão de literatura dos conceitos relevantes ao estudo, com ênfase em modelos de negócio, produtos tradicionais, inovação, inovação em produtos tradicionais e gestão do paradoxo. O terceiro capítulo apresenta a questão de investigação, seguido da metodologia, com a descrição do método utilizado, a seleção dos casos e os métodos de recolha de informação empregues. O quinto capítulo trata dos dois casos de estudo eleitos. O sexto capítulo apresenta uma análise inter-casos e o sétimo capítulo permite realizar uma discussão face

à revisão de literatura. Por último, a conclusão encontra-se no oitavo capítulo que sintetiza o estudo realizado, identifica as principais limitações e sugere tópicos para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A relevância deste trabalho surge do aparecimento de diversas lojas portuguesas que apostam em produtos tradicionais e, muitas delas, na inovação desses produtos, o que se traduz na crescente importância de produtos tradicionais inovadores no mercado. Aliada à falta de estudos sobre este tema, a presente dissertação pretende elucidar um vasto conjunto de conceitos inerentes à inovação de produtos tradicionais e à gestão do paradoxo observado entre inovação e tradição. Neste sentido, o presente trabalho dá mais ênfase a estudos de produtos alimentares, dada a insuficiência de estudos de outras áreas.

Por forma a enquadrar o tema, a revisão da literatura, está estruturada da seguinte forma: (i) produtos tradicionais; (ii) inovação; (iii) inovação em produtos tradicionais; (iv) modelos de negócio e por fim, (v) inovar a tradição como gestão do paradoxo.

2.1. *Produtos tradicionais*

Segundo a Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, no Regulamento (UE) n.º 1151/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho, um produto tradicional deverá ter uma *“utilização no mercado nacional comprovada por um período que permite a transmissão entre gerações. Este período deve ser de, pelo menos, 30 anos”*. De acordo com Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, no Regulamento (CE) n.º 2074/2005 da comissão, entende-se por produtos com características tradicionais, aqueles que são *“reconhecidos historicamente como produtos tradicionais, ou fabricados de acordo com referências técnicas codificadas ou registadas ao processo tradicional, ou de acordo com métodos de produção tradicionais, ou protegidos como produtos tradicionais por legislação comunitária, nacional, regional ou local.”*

A estes produtos associam-se os valores e a memória de antepassados, de origens e raízes de um tempo mais antigo, onde por vezes a simplicidade singrava. Estes laços afetivos conseguem sobrepor-se ao desenvolvimento de novos produtos/serviços de raiz, já que são segredos passados de geração em geração, de acordo com Guerrero, Guardia, Xicola, Verbeke, Vanhonacker e Zakowska- Biemans (2009) e Xicola, Verbeke, Vanhonacker, Guerrero, Gua, Zakowska-biemans e Hersleth (2009). Na verdade, estes produtos são considerados como sendo produtos com história, já que fazem parte da

identidade e da cultura regional, reunindo anos de produção, recriação e, por vezes, aperfeiçoamento entre gerações (Jordana, 2000). Tudo com base no conhecimento e na experiência destas gerações, dando-lhes continuidade.

Estes produtos são associados a um espaço geográfico e a uma cultura repleta de rotinas e de costumes, o que leva a que a sua história seja relacionada à antiguidade e à continuidade (Albert & Muñoz, 1996). Além disso, o facto de serem fundamentalmente identificados a uma área geográfica implica uma cooperação de indivíduos ao longo do tempo, ou seja, deve existir uma ligação a tradições dessa mesma área, o que assegura a sua sucessão (Bertozzi, 1998 em Jordana, 2000).

Estes produtos tradicionais são singulares pelas matérias-primas, pelo *know-how* e por serem produtos artesanais e regionais, por Ribeiro e Martins (1995), passando por estratégias de recuperação e valorização. Em Portugal, temos o caso dos lenços dos namorados conhecidos na região do Minho, que antigamente eram utilizados como presente entre namorados como prova do seu amor, mas atualmente, são reconhecidos como produtos que relembram as tradições portuguesas. São panos bordados que incluem quadras românticas e habitualmente com erros ortográficos dada a pouca literacia (A Vida Portuguesa, 2018).

Na verdade, ao longo dos anos a comercialização destes produtos foi decrescendo e muitos desapareceram, porém, atualmente, o seu papel no mercado tem aumentado por via de estratégias de inovação (Avermaete, Viaene, Morgan, Pitts, Crawford & Mahon, 2004). Ou seja, os empreendedores têm apostado cada vez mais em produtos tradicionais, que já foram utilizados diariamente há pelo menos 30 anos, e que agora reaparecem com estratégias de inovação, que irão ser abordadas de seguida.

2.2. Inovação

A inovação “*é uma ferramenta para os empreendedores, um meio para explorarem a mudança como uma oportunidade num negócio ou serviço*”, que realça o desenvolvimento de novas capacidades ou o aumento das existentes (Drucker, 1985:19).

Na verdade, é importante separar dois conceitos distintos, invenção e inovação. Enquanto “*invenção é o início do processo de transformação de uma ideia em algo útil para o futuro...*” (Ottenbacher, 2008: 342), “*uma inovação é um novo ou melhorado*

produto ou processo (ou combinação) que difere dos produtos ou processos anteriores e que passaram a estar disponíveis aos potenciais consumidores ou foram integrados nos processos” (OCDE/Eurostat, 2018: 20). A invenção é a origem da ideia e a inovação surge quando a invenção passa de uma fase de ideação para o mercado, ou seja, quando existe aplicação na empresa e confronto com o mercado, só possuindo relevância económica através da sua difusão no mercado (O’Malley, 2008; Godinho, 2013).

Quando uma empresa opta por aplicar uma estratégia de inovação passa por um por um processo de procura de sinais de insatisfação, pela seleção da melhor estratégia e, por fim, pela implementação no produto ou no processo (Tidd, Bessant & Pavitt, 2005). Surge em ordem à satisfação das necessidades não respondidas, à apresentação de novos produtos ou serviços, à criação de um novo mercado ou à melhoria, rutura ou transformação de um mercado existente (Osterwalder & Pigneur, 2011), indo também ao encontro das necessidades e expectativas do público alvo, ao aumento da eficiência e da produtividade e da melhoria da qualidade (Tidd et. al, 2005).

A inovação permite o crescimento da empresa, pois possibilita o aumento de produtividade, de eficiência e da procura de novos produtos (Motohashi, 1998). O melhor caminho para a inovação é um processo interativo de experimentação e compreensão de conhecimento, que envolve vários intervenientes de várias áreas e fontes de informação e conhecimento (Hayashi, 2009). As capacidades de uma empresa passam pelo conhecimento, pelas competências e pelos recursos acumulados ao longo do tempo, logo é crítico recolher informações sobre as capacidades para o funcionamento da empresa e futuras atividades da mesma (OCDE/Eurostat, 2018).

A literatura reforça que a formação de recursos humanos desempenha um forte papel para a inovação de empresas, através do conhecimento acumulado e de *learning by doing*. Para Avermaete et. al (2004) a educação é fundamental e são os elementos mais jovens que têm mais propensão para inovar, devido à motivação de boas perspetivas de futuro profissional. A educação académica contribui para incrementar as capacidades técnicas, comunicativas, sociais e acima de tudo melhorar a habilidade de aprender, o que facilita a aplicação de estratégias de inovação (Cohen & Levinthal, 1989).

Para Godinho (2013), existem ganhos de vantagem competitiva quando estamos na presença de uma inovação bem-sucedida, resultando no aumento da procura, sucessivamente na maior margem de lucro e no aumento da oferta de produtos

disponíveis. Todavia, não permite apenas criar lucro, mas também salários, novos empregos, a entrada em novos mercados e ainda, através dos lucros e salários, aumentar o produto interno bruto (PIB), levando assim ao crescimento económico do país. É também a evolução das empresas, o desenvolvimento e a difusão da tecnologia, as alterações organizacionais e as práticas e estratégias de gestão, que criam capacidades e competências para criar vantagens competitivas (García, 1998).

Contudo inovar envolve riscos e incertezas provenientes da procura, de mercados, do ciclo de vida do produto e do investimento para concretizar um novo produto ou serviço inovador (O'Malley, 2008). Pode acarretar custos em marketing, em I&D ou em recursos humanos. Treinar e especializar recursos humanos, desenvolver novas práticas, rotinas e conhecimentos, requer tempo e recursos que não são totalmente controláveis pelo ser humano.

Pode surgir uma certa resistência das empresas a inovar, sobretudo devido à incerteza do mercado e ao facto de o processo de mudança poder ser pouco familiar e arriscado. Todavia uma organização deve fortalecer e explorar as suas capacidades e recursos, sendo desta diversidade que resulta a necessidade de competir e inovar (Burgelman, Christensen & Wheelwright, 2009). Isto leva a que, no longo prazo, possa existir uma melhoria na capacidade de inovar, tudo derivado dos recursos humanos especializados.

A concorrência tem desempenhado um grande papel, tornando-se essencial a curto prazo ser-se rápido, flexível, focado no cliente e preponderante na resposta a situações de mudança (Tidd et. al, 2005). Uma empresa, para se estabelecer, competir e vingar no mercado, deve ser proativa e saber responder a variações no mesmo.

O impacto das inovações no mercado, por vezes depende da adoção ou imitação de inovações por parte dos concorrentes, pelo que se deve privilegiar o sigilo e confidencialidade como forma de proteger a empresa (OCDE/Eurostat, 2018). Desta forma, muitas empresas recorrem a formas de apropriação, como as patentes, o avanço tecnológico, o avanço na curva de aprendizagem (conhecimento e tempo despendido) e o segredo (Levin, Klevorick, Nelson & Winter, 1987), para protegerem os ganhos de capacidades dinâmicas, ou seja a capacidade de uma empresa “*integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas de modo combater as mudanças rápidas de ambientes*” (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 516).

Para a OCDE/Eurostat (2018), uma empresa pode inovar através: da inclusão de novos tipos de produtos e expansão para novos mercados; do foco em novos produtos/mercados; da mudança do modelo de negócio dos produtos existentes.

A inovação através da inclusão de ideias externas ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços para Woschke e Hasse (2016) pode surgir via alianças, cooperações ou relações estreitas com clientes. Segundo Chesbrough (2006) e Chesbrough e Schwartz (2007), pode surgir um contexto de inovação aberta quando existe cocriação, ou seja, esforços conjuntos de uma empresa e de outra entidade externa, desde a geração de ideias até ao desenvolvimento, o que pode criar sinergias, partilha de ativos intelectuais (direitos de propriedade intelectual), recursos e competências entre os intervenientes.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), existem dois tipos de inovação o incremental e o radical. O primeiro remete a alterações relativamente menores nos produtos e serviços já existentes, potenciando a sua posição no mercado. Já o segundo diz respeito a produtos e serviços completamente novos, podendo gerar novos mercados e novas atividades. Todavia a OCDE/Eurostat (2018) providencia uma tipologia de inovação mais recente que será abordada seguidamente.

2.2.1. Tipos de inovação

Segundo a OCDE/Eurostat (2018), a inovação aparece como um processo e como um resultado. Em oposição à 3ª edição do Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), que mencionava a inovação de produtos, de processos, de marketing ou organizacional, agora surgem apenas dois termos: inovação de produtos e inovação nos processos de negócio¹.

Ademais é aconselhado recolher informação para diferenciar as várias inovações ou combinação de vários tipos de inovação, já que pode ser difícil distinguir todas as conotações dos tipos de inovação (Sarkar, 2010).

O primeiro tipo de inovação remete para produtos/ serviços novos ou melhorados que se diferenciam dos que já foram apresentados em mercado. Perante uma inovação de

¹ Ver tabela 3 em Anexo – Comparação dos tipos de inovação entre a 3ª edição e a 4ª edição do Manual de Oslo OCDE/Eurostat (2018)

produto, surgem as melhorias de uma ou mais características, o que pode incluir a adição de novas funções ou melhorias como na qualidade, na durabilidade, na eficiência, entre outras (ex. alterações nas características de *design*) (OCDE/Eurostat, 2018).

O segundo tipo de inovação é a inovação nos processos de negócio que apela a processos novos/melhorados em uma ou múltiplas funções da empresa que difere das que já foram utilizados no negócio. Agrega seis funções, que passam pela produção de produtos ou serviços, pela distribuição e logística, pelo marketing e vendas, pelos sistemas de informação e comunicação, pelas funções administrativas e gestão e, por fim, pelo processo de desenvolvimento de produtos. Mais especificamente inclui alterações em termos de eficácia, eficiência, conveniência e/ou acessibilidade, visando por exemplo a redução de custos e/ou o aumento da qualidade (ex. Abordagens de cocriação ou de *design thinking*) (OCDE/Eurostat, 2018).

Segundo OCDE/Eurostat (2018), as atividades que fortalecem a estrutura da empresa ou as capacidades individuais dirigidas à inovação integram um quadro de avaliação da inovação da empresa. São atividades como: Investigação e desenvolvimento; Engenharia, design e outras áreas criativas; Marketing e “*brand equity*”; Relacionadas com propriedade intelectual (IP); Formação de funcionários; Desenvolvimento de software e bases de dados; Relacionadas com a aquisição ou locação de ativos tangíveis e Gestão da inovação de atividades.

Não se consideram inovação: mudanças de rotina ou atualizações, pequenas mudanças estéticas em produtos, produção customizada, promoção de um produto inexistente, aumento da linha de produtos sem mudanças nos processos, fusões ou aquisições de empresas, abandono de um processo ou retirar um produto/serviços de mercado, mudança de preços devido a fatores externos, entre outros. Estes aspetos não se incluem nos dois tipos de inovação já apresentados, sendo considerados como atualizações ou modificações singelas (OCDE/Eurostat, 2018).

A OCDE/Eurostat (2018) apresenta os dois tipos de inovação com diversas subcategorias. Abaixo encontra-se uma tabela com os diferentes tipos de inovação:

TABELA 1- TIPOS DE INOVAÇÃO E SUBCATEGORIAS

| TIPO DE INOVAÇÃO | SUBCATEGORIAS DE INOVAÇÃO |
|---|--|
| PRODUTOS E SERVIÇOS (NOVOS OU MELHORADOS) | Qualidade, Especificações técnicas, Confiabilidade, Durabilidade, Eficiência, Conveniência, Facilidade |
| PRODUÇÃO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS | Engenharia, Testes técnicos, Análise e Certificação de atividades para suporte de produção |
| DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA | Transporte e serviço de entrega, Armazém, Processo de pedido |
| MARKETING E VENDAS | Publicidade (promoção e colocação de produtos, embalagem), Exposições e feiras, Estudos de mercado, Estratégias de preço, Suporte ao cliente |
| SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO | Hardware e Software, Base de dados e processamento, Manutenção e Reparação, Hospedagem online |
| ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO | Gestão estratégica, Ações corporativas, Contabilidade, Auditoria, Seguros, Gestão de Recursos humanos, <i>Procurement</i> , Gestão de relações (fornecedores, parceiros) |
| PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS | Identificação, Desenvolvimento e adaptação de processos de negócio |

Fonte: Elaborado pela autora com base no OCDE/Eurostat (2018)

Em Portugal podemos encontrar exemplos reais que se adequam a esta tipologia apresentada. No caso da inovação de produtos podemos considerar os produtos apresentados por empresas tecnológicas, onde constantemente surgem produtos que ultrapassam os anteriores, visando o aumento da qualidade para os consumidores.

Já no caso de inovações nos processos de negócio, e dado os problemas de sustentabilidade ambiental, no presente ano muitas empresas adotaram processos para a redução ou eliminação de plástico. Neste sentido, o Grupo Nabeiro Delta Cafés adotou

uma solução orgânica para as suas cápsulas, feitas de cana de açúcar, mandioca e milho e, até 2050, pretende fazer com que todas sejam biodegradáveis ou recicláveis (Calado & Barbosa, 2019). Também em ordem à proteção do ambiente, o hipermercado Continente pretende descartar as caixas das pastas de dentífricas (Sonae, 2019).

Um dos tipos de inovação mais utilizados é a inovação de produtos e através do *re-design* dos mesmos, assim o seguinte capítulo aborda essa temática.

2.2.2. *Re-design de produtos*

A maioria de produtos inovadores surge quando existem desfasamentos entre as necessidades dos clientes e os produtos já existentes. Novas ideias, novas tecnologias e novos produtos captam o interesse dos clientes e podem colocar empresas na vanguarda. A inovação depende da geração de novas ideias e esta, por sua vez, depende da superação de discórdias de design.

Depois de estarem no mercado há algum tempo, certos produtos necessitam de sofrer um *re-design*. É visto como um caminho para o sucesso do negócio, mais concretamente uma solução para ultrapassar falhas no produto ou alterações das necessidades dos consumidores, ou seja, torna-se uma parte crucial do processo de desenvolvimento de produtos (Smith, Smith & Shen, 2012).

Um novo design ou até mesmo um *re-design* afeta a aparência de um produto, o que conseqüentemente pode levar a uma resposta positiva à nova imagem do produto e ainda melhorar a utilidade do consumidor (OCDE/Eurostat, 2018). Todavia, as modificações pequenas não impactam tanto, podendo mesmo não ter os resultados desejados.

Atualmente, o *re-design* surge para melhorar a qualidade, aumentar a eficiência do processo de design, reduzir custos, aumentar a vida do produto, reduzir os recursos de design utilizados e/ou reduzir o seu impacto ambiental (Smith et. al, 2012).

Podem existir reduções de resíduos na indústria alimentar o que, posteriormente aumenta os lucros da empresa ao reduzir os custos da eliminação de resíduos. (Ubirajara, Medeiros, James, Viviane & Borchardt, 2018). Neste sentido, um *re-design* aumenta a satisfação do consumidor e ainda reduz o impacto ambiental através da redução de custos internos, das reutilizações e sobretudo do aumento da consciência ambiental.

O *re-design* pode surgir para competir no mercado ou mesmo substituir a variedade existente da empresa, já que com o passar do tempo os designs vão sendo ultrapassados. Surgem causas como a incorporação de novas funcionalidades tecnológicas, que aumentam a qualidade sem alterar a imagem da marca ou através da mudança da aparência e que visam clientes que valorizam alterações estéticas, pois os consumidores respondem de forma positiva mesmo que a função e a qualidade se mantenham intactas (Blonigen & Knittel, 2017).

Passados dois capítulos elucidativos de produtos tradicionais e de inovação, surge o seguinte, com o propósito de unir estes dois conceitos e ir de encontro ao tema central do presente trabalho, a inovação em produtos tradicionais.

2.3. *Inovação em produtos tradicionais*

A inovação em produtos tradicionais traduz-se na união de diferentes ideias: manter o tradicional, mas inovando o produto ou os processos de negócio. A fim de abordar esta temática, a revisão da literatura recai maioritariamente sobre estudos de produtos alimentares e projetos arquitetónicos, uma vez que existe escassez de literatura na temática de inovação de produtos tradicionais.

Como semelhança e exemplo de inovação em produtos tradicionais, temos os casos de projetos arquitetónicos onde a exploração e inovação são a chave para o futuro. Para Brookes e Poole (2012), quando se está na presença de um projeto de design inovador, os arquitetos devem fazer modelos experimentais para provar as suas ideias, o que pode provocar muitas vezes a desacreditação entre processos tradicionais e métodos inovadores.

Como exemplo mais recente, temos o caso da catedral de Notre Dame, que após o desastroso incêndio que decorreu no presente ano, está perante a restauração deste património histórico, construído entre 1163 e 1345 (Prodger, 2019).

Recentemente, foi aberto um concurso para novos designs que se enquadrem. Porém, uma vez que é um edifício tão histórico é difícil replicá-lo com exatidão, logo existe insegurança e o risco de não ir de encontro ao estilo arquitetónico, segundo Philippe (2019:6) “*o respeito pela tradição sempre prevaleceu em França, mas tem andado de mãos dadas com a inovação*”

De acordo com Pennoyer (2019), a ideia de Macron é ser construído algo mais bonito e diferente, incitando a escolha de designs inovadores, porém após a restauração da Catedral de Chartres, Macron foi alvo de críticas por ter ignorado a história do edifício. Atualmente, os designs mencionam palavras como “*sustentável, humano, inclusivo, reciclado, bio diversificado e transparente*” para o futuro da catedral de Notre Dame.

Passando para a área sobre a qual os estudos recaem maioritariamente, ou seja, as inovações no setor de alimentos tradicionais. Jordana (2000) afirma que é um mercado com um potencial crescimento, todavia com um grande desafio que é a inovação.

Para Guerrero et. al (2009: 348), “*um produto alimentar tradicional é um produto frequentemente consumido ou associado a celebrações e/ou estações específicas, normalmente transmitidas de uma geração para outra (...)*”, associado a uma determinada região e com pouca ou nenhuma manipulação, simplesmente reconhecido pelas suas propriedades originais, provindas da herança desse local (Guerrero, Claret, Verbeke & Hersleth, 2016).

As inovações no setor de alimentos tradicionais surgem sobretudo devido a problemas emergentes como imitações, mudanças de preferências e padrões alimentares como o considerado *fast food*, ou seja, comida manufaturada e de conveniência (Kühne, Vanhonacker, Gellynck & Verbeke, 2010).

Estas inovações passam pela mudança de embalagem, que não modifica as características centrais/base do produto e que, segundo a OCDE (2005), pode proporcionar benefícios como a curiosidade perante a novidade. As mais frequentes são as renovações na embalagem ou a mudanças na composição do produto (tamanho, formato, sabor, utilidade, etc.). Já as inovações relacionadas com os processos são menos frequentes, uma vez que poderiam ter efeito sobre a autenticidade do produto e/ou processo de produção (Kühne et. al, 2010).

Kühne et. al (2010), concluem que, para os consumidores, as inovações mais aceites estão relacionadas com a qualidade do produto (como a aceitação de inovação da embalagem). Além disso, existe uma recetividade para inovações orientadas a produtos mais saudáveis e seguros e inovações de mercado e marketing.

Para melhorar a comercialização de produtos alimentícios tradicionais, tem-se apostado em produtos com rótulos com garantia de origem e mais variedade de produtos (Vanhonacker, Kühne, Gellynck, Guerrero, Hersleth & Verbeke, 2013). Na verdade, a

certificação de qualidade é um dos fatores que os consumidores valorizam em produtos tradicionais, juntamente com a experiência, os valores, o rendimento, o nível de educação, o preço, a incerteza, o risco, os benefícios, os canais de distribuição e o ambiente inserido (económico, político, social e ambiental), sendo alguns dos determinantes que podem influenciar a compra de um consumidor (Vanhonacker et. al, 2013; Balogh, Békési, Gorton, Popp & Lengyel, 2016). Tal como Guerrero et. al (2009: 348) afirmaram, estes produtos estão “*ancorados ao passado*” de localidades e regiões, que recordam esta familiaridade e conhecimento passados de geração em geração.

Quando subsistem múltiplas variações do mesmo produto ou serviço no mercado, o consumidor acaba por fazer uma escolha ponderada ao eleger um produto. Assim, no caso de produtos tradicionais inovadores, é dada especial atenção a aspetos como a certificação da qualidade. Para tal, alguns produtos tradicionais portugueses na UE estão dentro categorias protegidas, como a Denominação de Origem Protegida (DOP)² (ex. Queijo Serra da Estrela PDO), Indicação Geográfica Protegida (IGP)³ (ex. Ovos moles de Aveiro) e Especialidade Tradicional Garantida (TSG)⁴ (ex. Bacalhau de cura tradicional portuguesa), de acordo com a Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2012).

Para Jordana (2000), o interesse e a procura por produtos regionais, locais ou tradicionais pelos consumidores, pode derivar da oposição dos consumidores à globalização. Saturadas da industrialização, as pessoas procuram adquirir produtos mais tradicionais e, segundo Fernández-Ferrín, Calvo-Turrientes, Bande, Artaraz-Miñón e Galán-Ladero (2018), estão dispostas a pagar um “*preço premium*” por estes produtos não convencionais. Em contraste preferem pagar menos por produtos presentes em grandes superfícies comerciais (Balogh et. al, 2016).

² DOP – “(...) produto originário desse local ou região, cuja qualidade ou características se devem essencial ou exclusivamente ao meio geográfico específico, incluindo fatores naturais e humanos, cujas fases de produção têm lugar na área geográfica delimitada.” (DGADR, 2012)

³ IGP – “(...) produto originário desse local ou região, que possui uma determinada qualidade, reputação ou outras características que podem ser essencialmente atribuídas à sua origem geográfica e que, em relação ao qual pelo menos uma das fases de produção tem lugar na área geográfica delimitada.” (DGADR, 2012)

⁴ TSG – “(...) produto ou género alimentício produzido a partir de matérias-primas ou ingredientes utilizados tradicionalmente ou resultado de um modo de produção, transformação ou composição que corresponde a uma prática tradicional.” (DGADR, 2012)

Na verdade, não se deve apenas estudar a dinâmica das inovações, mas também entender o porquê de alguns produtos antigos e tradicionais estarem a ser descontinuados e alguns recuperados. Segundo Palacios, Fenech e Longford (2014), esta descontinuidade pode estar associada a motivos como a riqueza, produtos substitutos, entre outros. Sobretudo devido ao reaparecimento de produtos substitutos que se sobrepõem os tradicionais, tanto pelo preço como pela oferta de mais produtos.

Contudo, quando um produto tradicional, sofre uma alteração, mesmo sendo pequena como a alteração da embalagem ou de algum ingrediente, pode despertar curiosidade da comunidade (Vanhonacker et. al, 2013). Em relação à receção dos consumidores a estes produtos, esta tem duas vias: a de rejeição por ser uma distorção do produto original; ou a de aceitação por curiosidade à alteração da versão original oriunda dos nossos antepassados.

Assim, para uma boa adesão e receção, é de extrema importância a compreensão das percepções, expectativas e necessidades do consumidor perante os produtos inovadores, em detrimento dos tradicionais (Vanhonacker et. al, 2013). Uma pesquisa aprofundada aos consumidores à priori do desenvolvimento e introdução da inovação é crucial para entender os riscos associados a esta inovação da tradição.

Esta dualidade é cada vez mais evidente nos mercados. No caso de Portugal podemos evidenciar o impacto de uma empresa portuguesa, a Undandy que está *“empenhada em apoiar e partilhar as aptidões artesanais portuguesas com o mundo”* (Undandy, 2017). Esta empresa produz sapatos de homem customizados à mão e orgulha-se de ter artesões de qualidade e matérias-primas de excelência (como o couro). Inovou uma arte tradicional portuguesa e é reconhecida internacionalmente por apresentar um serviço inovador de qualidade.

Com a possibilidade de difusão da inovação ou da rejeição da mesma nos produtos tradicionais, o grande desafio é unir estes dois conceitos, a inovação e a tradição de modo a que seja aceite e, por isso, é fundamental analisar melhor esta gestão do paradoxo no capítulo seguinte.

2.4. Modelos de Negócio

Qualquer empresa que esteja no mercado tem um modelo de negócio que permite percorrer o percurso de criação, entrega e captura de valor.

Em geral, a literatura não chega a um acordo nas classificações, definições e componentes que integram um modelo de negócio, por ser um conceito ainda muito recente e pela amplitude do tema, resultando na falta de consenso, dispersão das definições e fragmentação de diversas áreas de estudo (Zott, Amit & Massa, 2011; Zott & Amit, 2013).

O termo não só se generalizou após o surgimento da internet, como só agora foi popularizado, permitindo o aparecimento de várias incoerências devido à falta de homogeneidade de conceitos, o que leva à dificuldade de determinar certos termos e por consequente à possibilidade de prejudicar o desenvolvimento da literatura (Zott et. al, 2011).

Zott e Amit (2010: 219) definem modelo de negócio como “*o conteúdo, estrutura e gestão de transações concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio*”, que articula informações e conceitos que sustentam a proposta de valor e uma estrutura de lucros e gastos (Teece, 2010).

Um modelo de negócio define a estrutura da cadeia de valor e cria valor “*definindo várias atividades de matérias-primas até ao consumidor final (...) com valor acrescentado através de várias atividades*” (Chesbrough, 2006 em Zott & Amit, 2010: 219). O objetivo é explorar uma oportunidade de negócio através da criação de valor, ou seja, “*satisfazer as necessidades dos consumidores e criar mais clientes enquanto se gera lucro*”, e assim diferentes modelos de negócio possuem diferentes atividades, recursos e capacidades e diferentes implicações nos gastos, ou seja, é o design do modelo de negócio que ajuda um empreendedor a fazer decisões sobre a criação de uma nova empresa. Sugerem parâmetros a ter em consideração: os elementos de design e os temas de design (Zott & Amit, 2010).

Os elementos de design, segundo Zott e Amit (2010), dividem-se em: Conteúdo (seleção de atividades a ser realizadas), Estrutura (como as atividades são ligadas) e Governança (quem executa as atividades e onde). Os temas de design são as configurações dos elementos de design, categorizam-se por: Novidade (adotar conteúdo, estrutura ou governança inovadora), Lock-in (construir elementos para manter os

stakeholders), Complementaridades (agrupar atividades para gerar mais valor) e Eficiência (reorganizar atividades para reduzir custos de transação).

Surgem áreas de interesse, provenientes do interesse dos investigadores em estudarem áreas diferentes, como: e-business e o uso das TIC nas organizações; questões estratégicas, como a criação de valor, vantagens competitivas e desempenho da organização; por fim gestão da inovação e da tecnologia (Zott et. al, 2011).

Para Zott et. al (2011), o objetivo dos modelos de negócio é explicar as novas redes e atividades de criação de valor e fontes de vantagem competitiva, através de mecanismos como: vantagem competitiva, estruturas de custo vantajosas, inovação shumpeteriana, apresentadas por Teece (2007) e ainda a criação de valor e distribuição do poder de negociação através de temas de design, que resultam em criação de valor (Amit & Zott, 2001), vantagens competitivas e desempenho da empresa (Zott & Amit, 2007, 2008)

Um modelo de negócio suporta a proposta de valor dos clientes e obtém proveito ao suprimir as necessidades dos mesmos fazendo uma análise do que eles necessitam (Teece, 2010). Da mesma forma, Osterwalder e Pigneur (2011) reforçam o facto de o modelo de negócio permitir à organização criar, entregar e capturar valor. Têm um papel fulcral na explicação do sucesso de uma empresa, na medida que cria vantagens competitivas e desdobra as potencialidades das inovações tecnológicas criando benefícios para a empresa (Zott et. al, 2011).

De seguida, apresenta-se o capítulo final da revisão de literatura que aborda a inovação da tradição como gestão do paradoxo, apresentando possíveis respostas.

2.5. *Inovar a tradição como gestão do paradoxo*

Será possível inovar algo que é tradicional e manter a fidelidade à tradição? É possível inovar a tradição? Este capítulo tem por objetivo refletir sobre a inovação da tradição numa perspetiva de paradoxo.

Segundo Poole e Van de Ven (1989: 563), o paradoxo é “*um puzzle em busca de uma solução*”, ou seja, passa por algo que tentamos solucionar, mas essa solução nunca é totalmente satisfatória já que envolve contradições, oposições e tensões. A evolução da

inovação não tem um caminho previsível, mas é repleto de paradoxos diários, sendo um deles a inovação de produtos tradicionais.

A gestão do paradoxo é vista como uma alavanca para novas oportunidades depois de ultrapassado o problema da gestão das contradições. Neste sentido e segundo Schumpeter (1942: 83), “*a inovação corresponde a uma destruição criativa*”, já que se destrói o velho, mas cria-se o novo, para responder a uma necessidade.

Segundo Clegg, Cunha e Cunha (2002: 483) todas as empresas são fundadas em paradoxos, “*por um lado contêm recursos humanos livres, criativos e independentes, mas por outro lado a relação entre eles deve ser de organização, ordem e controlo*”. É comum as organizações debaterem-se com paradoxos diários, dualidades como planear ou agir, foco ou flexibilidade, inercia ou mudança, eficiência ou adaptação. Na verdade, são os paradoxos que muitas vezes permitem ter uma nova visão de desafios e oportunidades de inovação, através de dualidades como *exploring* e *exploiting* (Simões, 2013a).

Um paradoxo pode ser visto como um ativo e um passivo: ativo porque estimula a criatividade e um passivo por ser necessário enfrentá-los e encontrar soluções viáveis. Todavia nem todos os paradoxos conseguem ser resolvidos, pois as respostas são o resultado da ação e as respostas são temporárias (Simões, 2013a). Assim, o debate com paradoxos é diário e constante e é necessária reflexão.

Ademais, muitos gestores não conseguem reconhecer as oportunidades e ameaças tecnológicas quando se fala de inovação (García, 1998). Uma empresa pode debater-se com problemas de dualidades como a escolha entre estrutura/ flexibilidade, cooperação/ competição, convergência/ divergência, sustentar capacidades existentes/ desenvolver novas capacidades, etc.

Nesta dissertação, o cerne é a tensão entre inovação e tradição, um paradoxo onde o maior obstáculo passa inicialmente pelo risco e incerteza e, seguidamente, pela aceitação dos consumidores na difusão de inovação. Assim para uma gestão deste paradoxo, a inovação em produtos tradicionais deve despertar a curiosidade do potencial comprador, deve influenciar a compra do produto alterado e cativar a fidelidade do cliente à marca. Mas será esta a melhor forma de responder a este paradoxo?

Realizar alterações a um produto considerado tradicional pode pôr em causa a história dos produtos e afastar as pessoas, ou seja, passa a existir uma contradição e deixa de existir fidelidade às tradições. No fim, será que o produto continua a ser tradicional?

O ideal é perceber como os produtos tradicionais conseguem responder ao paradoxo tradição e inovação, se é possível situar os clientes nos anos 50/60, apresentar um tempo transformado e mudar o paradoxo.

Poole e Van de Ven (1989), sugerem quatro formas de responder a paradoxos:

- Oposição, que corresponde à aceitação do paradoxo e uso construtivo do mesmo. Ou seja, observar as dualidades com o fim de apreciar as suas diferenças e usá-las construtivamente, aceitando o facto de poder existir custos elevados aliados a esta escolha.

- Separação espacial, que implica clarificar os níveis de análise e as conexões entre eles, através da identificação de diferentes níveis ou localizações, como tensões a atuar em ambientes diferentes (micro e macro), Clegg et. al (2002), dá o exemplo de uma dinâmica ser adequada para um individuo, porém, ter um resultado oposto quando aplicado ao nível organizacional.

- Separação temporal tendo em conta o posicionamento em períodos diferentes e a sua influência. Simões (2013b) acrescenta que, de acordo com o ciclo de vida do produto ou curva S da tecnologia e dependendo da existência do design dominante, o foco pode ser exploração de novos designs ou exploração de novos processos.

- Síntese, ao introduzir novos termos para resolver o paradoxo. Pode-se eliminar a oposição entre as tensões através da descoberta de novas perspetivas e novos conceitos. Porém, quando existem mudanças radicais, podem existir perdas ou até mesmo ignorarem-se outros aspetos importantes.

Simões (2013b) apresenta a quinta forma, a integração, que utiliza métodos operacionais para alcançar uma quase resolução do paradoxo. Como exemplo, a decomposição de uma organização em várias subsidiárias com várias áreas de negócio, mas a reportar às mesmas pessoas.

Através das cinco possíveis respostas ao paradoxo, será possível responder ao paradoxo implícito em inovar a tradição.

Em suma, a gestão do paradoxo primordial entre a tradição e inovação levanta várias questões, existindo uma tensão relativamente à qual se pretende solucionar e, assim, surgem questões de investigação que foram levantadas ao longo desta dissertação.

3. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

A presente dissertação tem como propósito, entender o fenómeno de inovação nos produtos tradicionais portugueses. Sendo uma inovação menos usual e, uma vez que a literatura quase não aborda esta temática, é necessário entender os motivos e o propósito de apostar nestes produtos.

Ao longo dos anos, a presença dos produtos tradicionais no mercado foi diminuindo, sobretudo devido ao aparecimento de produtos substitutos que oferecem mais produtos a um preço inferior (Palacios et. al, 2014).

Todavia, alguns empreendedores recuperaram estes produtos através de estratégias de inovação (Avermaete et. al, 2004), visando a satisfação de necessidades, a apresentação de novos produtos ou a melhoria de um mercado existente (Tidd et. al, 2005; Osterwalder & Pigneur, 2011).

O intuito é perceber como é que a inovação se pode aplicar a produtos tradicionais, considerados relíquias e recordações dos nossos antepassados. Se o ideal é tratá-los na sua forma original ou se há mercado para a inovação destes produtos, visto que muitas alterações realizadas a estes produtos são vistas como parte crucial de desenvolvimento de produtos (Smith et. al, 2012), podendo levar a um aumento de vendas, já que despertam a curiosidade dos consumidores (Vanhonacker et. al, 2013).

É necessário entender a inovação da tradição na perspetiva de paradoxo, ou seja, como esta dicotomia pode tornar-se uma alavanca de novas oportunidades ou se pode ser um ataque à cultura portuguesa. E assim, através das várias formas de resposta a um paradoxo segundo Poole e Van de Ven (1989) e Simões (2013b), responder à seguinte a questão de investigação é a seguinte:

- Como é possível responder ao paradoxo entre tradição e inovação, em termos de modelo de negócio?

4. METODOLOGIA

Este capítulo, a fim de entender a metodologia deste estudo, está estruturado da seguinte forma: i) metodologia de estudo na escolha dos casos; ii) seleção e explicação dos casos de estudo; iii) métodos de recolha de informação utilizados; e por fim, iv) processos de validação de informação obtida.

4.1. *Metodologia usada – Estudos de Caso*

Tendo em conta a questão de investigação, a metodologia utilizada será de estudos de caso. Segundo Eisenhardt (1989), é necessário definir as questões de investigação, escolher os casos de estudo e seleccionar os métodos de recolha de informação, visando a elaboração de uma hipótese a partir das conclusões dos estudos.

O uso de mais do que um caso de estudo permite extrair resultados de várias fontes e compará-los com mais detalhe. Permite responder a questões de “como” e “porquê”, mesmo quando o controlo sobre os acontecimentos é limitado e quando o estudo incide num fenómeno atual (Yin, 2009). O uso de casos de estudo tem mais impacto em fases iniciais de pesquisar, permitindo facultar novas perspetivas sobre o tema (Eisenhardt, 1989)

Desta forma, optou-se pela eleição de duas empresas, ou seja, dois casos de estudo para fundamentar as questões de investigação já elaboradas.

4.2. *Seleção dos casos*

Dada a natureza deste estudo, a seleção dos casos assenta na necessidade, de existir um contraste entre duas abordagens, relativamente à comercialização de produtos tradicionais portugueses: *A Vida Portuguesa (AVP)*, que revende produtos tipicamente portugueses, e *O Valor do Tempo (OVT)*, que aplica estratégias de inovação em produtos tradicionais portugueses. A fim de explorar o paradoxo entre inovação e tradição, estas duas empresas destacam-se por terem sido as primeiras a destacarem-se no mercado, *AVP* por ter sido a primeira empresa a revender produtos tradicionais portugueses e *OVT* que foi a primeira a destacar-se pela inovação desses produtos.

Por um lado, realizou-se o estudo da empresa *A Vida Portuguesa* que revende produtos tradicionais portugueses originais com as embalagens originais, visando o enaltecimento da cultura portuguesa. A empresa tem cinco lojas em Lisboa e no Porto e contam com parcerias de marcas típicas portuguesa: sabonetes Ach. Brito e Confiança, andorinhas Bordalo Pinheiro, lápis Viarco, cadernos Emílio Braga e Serrote (Portas, 2019).

Em contraste, o grupo empresarial *O Valor do Tempo* apresenta e vende “experiências” inovadoras de produtos tradicionais portugueses através das suas oito marcas exclusivas: *Museu do Pão*, *Museu da Cerveja*, *Comur*, *Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau (CPPB)*, *Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa (MFSP)*, *Silva & Feijó*, *Casa Pereira da Conceição* e *Confeitaria Peixinho* (O Valor do Tempo, 2019). Este estudo aborda apenas a *CPPB* e o *MFSP* porque são as duas marcas que inovam produtos tradicionais portugueses de forma mais radical, ao contrário das restantes marcas. Conta com 30 lojas espalhadas por Portugal continental e ilhas e apesar do grupo ser constituído por várias lojas com modelos de negócio distintos, esta dissertação foca-se apenas em duas marcas que inovam de formas distintas os produtos típicos portugueses, ou seja, a *CPPB* e o *MFSP*.

Assim, através destes dois casos é possível analisar duas abordagens diferentes, que estão presentes na economia portuguesa, que são casos de sucesso nacional e que abordam os dois lados do paradoxo. O que permite responder à questão de investigação e perceber como é possível responder ao paradoxo.

4.3. Métodos de recolha de informação

De acordo com Eisenhardt (1989), o método de recolha de informação passa por arquivos, entrevistas, questionários e observações, podendo ser observadas evidências qualitativas e/ou quantitativas.

Neste caso a recolha foi de evidências qualitativas. Foram realizadas entrevistas a colaboradores e utilizadas notícias e outra documentação, facultada via online e pelos entrevistados, traduzindo-se essencialmente em entrevistas aos fundadores.

As entrevistas tiveram por base um conjunto de questões definidas à priori, detalhadas em anexo. Os entrevistados em causa estão nestas empresas desde o seu

começo e facultaram informações primárias sobre a história das organizações e os motivos que os levaram a escolher aqueles modelos de negócio, tendo em conta o teor das questões.

A primeira entrevista a Ana Lopes, responsável pelo departamento de comunicada da empresa *A Vida Portuguesa*⁵. A entrevista decorreu no escritório da empresa, no Intendente e teve uma duração de 60 minutos. Ademais contou com a participação, durante cinco minutos, da fundadora da empresa, Catarina Portas, que deu a sua opinião sobre inovar a tradição.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista a Pedro Dias, diretor geral do grupo empresarial *O Valor do Tempo*⁶. Teve uma duração de 55 minutos e foi realizada no escritório do Rossio.

Ambas as entrevistas decorreram no mês de setembro e tiveram autorização para serem gravadas e posteriormente transcritas, a fim de cruzar com as informações já recolhidas de documentos e notícias online.

4.4. Validação da Informação

Tendo por base a questão de investigação, foi realizada uma triangulação da informação recolhida e uma comparação entre os casos, que, segundo Eisenhardt (1989), permite reforçar e alavancar a fiabilidade e validade das suposições elaboradas.

O termo triangulação advém de práticas militares que, através da recolha de vários pontos, ampliaram o campo de visão (Jick, 1979). O mesmo acontece com os empreendedores e pesquisadores que recolhem vários tipos de informação, visando a convergência da informação e aumento da autenticidade dos resultados.

Segundo Jick (1979), a recolha de informação de múltiplas fontes permite cruzar informação e compará-la, de modo a verificar a consistência e viabilidade. Em métodos qualitativos a observação de relatórios, de entrevistas, de observações dos trabalhadores e de outras fontes de informação, permite verificar a convergência da informação e assim, assegurar a confiança nos resultados. Existindo divergência dos resultados, a situação fica enriquecida.

5 Ver em anexo: A1. Entrevista: A Vida Portuguesa

6 Ver em anexo: A2. Entrevista: O valor do Tempo

Após a exploração de várias fontes de informação, como as entrevistas realizadas a Pedro Dias, a Ana Lopes e a Catarina Portas, a informação nos websites das empresas (A Vida Portuguesa, 2018; O Valor do Tempo, 2019) e a informação e manifestos recolhidos online (Carvalho, 2018; Portas, 2019), foi realizada uma triangulação de informação, permitindo retirar conclusões acerca das evidências qualitativas dos casos de estudo.

5. CASOS DE ESTUDO

5.1. A Vida Portuguesa

A história d'A *Vida Portuguesa* (AVP), segundo Ana Almeida, começa na infância de Catarina Portas. Desde nova foi incentivada pela mãe a colecionar produtos portugueses, já com a ideia de que um dia estes iriam desaparecer. Eram produtos artesanais e morosos, que não conseguiam sobreviver numa economia de competição.

Mais tarde, numa pesquisa a antigas marcas portuguesas, a jornalista Catarina Portas apercebeu-se que os produtos tradicionais portugueses estavam a desaparecer e daí surgiu a ideia de uma empresa com produtos “(...) capazes de contar extraordinárias e reveladoras histórias. Sobre um povo e os seus gostos peculiares, sobre uma sociedade e o seu contexto, sobre uma história que é afinal uma identidade comum “(Portas, 2019). O que inicialmente era um projeto de investigação, transformou-se num negócio, cujo conceito passa por catalogar os produtos que sobreviveram no mercado, revalorizá-los e apresentá-los com qualidade.

Em 2007, foi aberta, no Chiado, a primeira loja com o ambiente preservado, o imobiliário e alguns produtos. Em 2013 surge a loja no Intendente, que permitiu ampliar o número de fornecedores e assim os produtos expostos. Seguidamente, abre um espaço no Time Out Lisboa e na cidade do Porto. Atualmente, a empresa tem cinco lojas, uma loja online e revende para o estrangeiro.

Atualmente, têm relações com cerca de 600 fornecedores, com relevâncias distintas. No total são vendidos cerca de 6.000 produtos distintos, desde mercearia, perfumaria, papelaria, livraria, drogaria, entre outros. Maioritariamente são produtos de revenda e alguns produtos exclusivos, ou seja, produtos criados em parceria com os fornecedores, como os sabonetes *Ach. Brito e Confiança*, as andorinhas *Bordalo Pinheiro*

e os lápis *Viarco*, onde foram escolhidas várias características. Para a fundadora este projeto foi interessante e ambicioso por envolver “*pesquisa, criação, desenvolvimento, lançamento e divulgação de boas marcas, produtos deliciosos e o elogio da produção portuguesa*” (Portas, 2019: 3).

A própria fundadora tenta encontrar vários produtos tradicionais, no entanto o habitual é a AVP receber propostas via e-mail. Os produtos passam por uma triagem e, no fim, são apresentados a Catarina Portas, que tem a decisão final sobre estas propostas. O produto pode ser aceite, pode ser experimentado/provado, pode ser rejeitado por ser excessivo ou já existir ou, por último, pode ser necessário modificá-lo.

4.2. O Valor do Tempo

Em 2002, o grupo empresarial *O Valor do Tempo (OVT)* abre o *Museu do Pão*, na Seia, para homenagear um produto com o qual, o fundador (António Quaresma), trabalhou durante muitos anos e, em 2012, abriu o *Museu da Cerveja*, no Terreiro do Paço.

Com o intuito de ter algum produto tradicional para acompanhar a cerveja, surgiu a ideia do Pastel de Bacalhau, mas com um tamanho superior e diferenciado dos outros. Por serem “*apaixonados pela história (...) a base do sucesso*”, descobriram a origem e encontraram a receita de Carlos Bento da Maia de 1904, utilizada até hoje.

O grupo preza-se por recuperar a história e as origens dos produtos tradicionais, dando-lhes valor acrescentado. Porém, mesmo com o aumento de vendas do Pastel de Bacalhau, surgiu a ideia de acrescentar Queijo da Serra DOP, para suprimir a necessidade de reverter a decadência do produto.

Para a marca estes produtos devem ser protegidos e “*a única forma de defender é acrescentar valor*”. Foi em 2014 que nasceu o primeiro Pastel de Bacalhau com Queijo da Serra da Estrela, no *Museu da Cerveja*. E, em 2015, devido ao sucesso do produto e aumento de produção, surgiu a primeira *Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau*, conhecida pela junção do Pastel de Bacalhau com o Queijo da Serra da Estrela DOP, dois produtos tradicionais portugueses reunidos num só. Atualmente, estão presentes nos Clérigos e no Castelo de São Jorge, têm 22 conserveiras *Comur* e contam com 30 espaços no total, onde empregam 600 funcionários.

Posteriormente, através da aquisição da conserveira *Comur* em 2015, surge o *Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa*, com a revolução das latas com datas desde 1916, associado a cada ano uma curiosidade e o aniversário de uma personalidade.

O grupo possui também marcas como a *Silva & Feijó*, que vende produtos tradicionais portugueses, a *Casa Pereira da Conceição*, uma casa de chá e de café, e a mais recente, a *Confeitaria Peixinho*, com os famosos ovos moles de Aveiro, todas representando a história tradicional portuguesa.

6. ANÁLISE INTER CASOS

Este capítulo visa a exploração e análise das duas empresas face à questão de investigação: Como é possível responder ao paradoxo entre tradição e inovação, em termos de modelo de negócio?

No caso d'A *Vida Portuguesa*, durante a entrevista surgiu oportunidade de saber a opinião de Catarina Portas relativamente ao tema inovar produtos tradicionais. A jornalista considera ser um tema interessante:

“O importante é requalificar e revalorizar o trabalho tradicional e as formas tradicionais de como eles são feitos. Como são coisas que são feitas em Portugal são muito circulares na história e na economia”. E “O que já não ligávamos nenhuma, (...) pode ser inovação para os dias de hoje. Muitas vezes é possível ir buscar inovação ao passado, eu acredito mesmo nisso”.

Catarina Portas, 2019

Em contrapartida, para o diretor-geral d'O *Valor do Tempo*, *“a inovação tem de existir, principalmente quando queremos trabalhar numa ideia, quanto mais inovadora for essa a ideia, garantidamente mais margem de sucesso ela terá”*. Apostam em Portugal em produtos portugueses e visam através da história apostar na criatividade e na inovação.

Curiosamente, nem todos os produtos da *AVP* apresentam as características originais. No caso da marca *Claus Port*, as embalagens são baseadas e inspiradas nas originais, sendo que existiu alteração de cores e aromas de acordo com os gostos mais modernos; a pasta *Couto* alterou o design, os rótulos e a fórmula devido a imposições legislativas no decorrer da proibição de certos produtos; a *Bordallo Pinheiro* também

alterou algumas tintas devido a legislação; a *Farinha 33* recentemente alterou a sua embalagem para a original dos anos 50, já que estavam a utilizar a segunda edição dessa embalagem.

Para a AVP *“inovar, modificar e usar coisas novas também tem a ver com a tradição”* e, muitas vezes, pode ser necessário recriar e reeditar alguns produtos, para se relançarem no mercado, já que muitas vezes são esquecidos pelos consumidores. Desde que respeitem *“aquilo que se faz de melhor, de qualidade, daquilo que é o único, essencial português e tem uma característica de cuidado”*.

Para OVT a alavanca para a inovação é a necessidade. A *Casa Portuguesa do Pastel de Bacalhau (CPPB)* surgiu pela necessidade de *“persistir no tempo e acima de tudo de reativar uma atividade económica que estava praticamente perdida”*, o Queijo da Serra da Estrela DOP. Fazem sempre ligação com a história e, tal como Fernando Pessoa poetizou em A Mensagem, *“a voz da terra ansiando pelo mar”*, assumiram a terra como o queijo e como o mar o bacalhau. Além disso, o intuito da loja é providenciar experiências ao cliente, tanto pela junção do tradicional Vinho do Porto, como pela presença de peças de arte de vários artistas, do fado e da montra que recria o método tradicional de fazer os pastéis. É uma casa que permite sentir *“toda a portugalidade do nosso país”*.

Na loja do *Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa (MFSP)* adotou-se uma estratégia de inovação de Marketing, a fim de tornar um produto tradicional português mais chamativo e apetecível. Inovaram a apresentação da embalagem e, atualmente, a *Comur* possui 26 variedades de peixe em conserva que mais nenhuma empresa fabrica. São receitas próprias, artesanais e com métodos usados desde há 76 anos.

AVP vende os produtos na forma em que foram sobrevivendo no mercado. Para a equipa, se um produto *“fica 100 anos no mercado, com aquela imagem, com aquela marca, com aquela fórmula, então alguma coisa estão a fazer bem.”*. Acreditam que a evolução dos produtos é natural e não são contra modificações, desde que as marcas apresentem produção portuguesa, com qualidade, com cuidado e preocupação.

Em geral, dos 6000 produtos são os alimentares os mais vendidos, representando mais destaque e espaço em loja. Um exemplo é a sombrinha do chocolate Regina, assim como produtos com padrões de azulejos, azeite, conservas, doces, vinho, miniaturas de vinho do Porto, pequenas lembranças, entre muitos outros.

Por outro lado, *OVT* apoia-se em fatores como as embalagens, o ambiente, “*o som, a cor, o movimento, o cheiro, a farda dos colegas e a iluminação são vários fatores, que criam no produto a diferenciação*” para se distinguirem das outras empresas. Respeitam o método natural e tentam cativar através de estratégias de marketing, de forma a realçar a qualidade dos produtos, sabendo o que é de valor e o que não se deve inovar. Adicionalmente, apostam em estratégias que se adequam a estes produtos tradicionais. Não consideram que alteram os produtos já que respeitam sempre o tradicional e os métodos de produção, visando a valorização, a tradição, se existir, e o valor acrescentado. Desde que “*sejam de produção nacional e que contribuam para o desenvolvimento da nossa economia*”. Cada loja, localiza-se numa área geográfica bem estudada e “*são autênticos outdoors de publicidade*”.

Face à aceitação dos consumidores, as críticas d’*AVP* foram constantemente boas, todavia, no começo e por equívoco das pessoas, era associada a uma loja de antiguidades devido ao pensamento de que eram produtos produzidos há 20/30 anos e não estavam aptos para uso/consumo. Já as críticas que os associavam a saudosistas e que os acusavam de remontar ao fascismo e nacionalismo eram minoritárias. Atualmente, as pessoas têm carinho a estes objetos tão nacionais e adquirem-nos, essencialmente com o intuito de oferecer a uma pessoa próxima. Por outro lado, para os turistas, as lojas estão localizadas em zonas estratégicas e estes visam adquirir produtos tipicamente portugueses, tendo uma recordação legítima. Não consideram ter concorrentes, pois o conceito é acentuado e claro, aliado a uma relação muito cordial, com os fornecedores, o que faz com que se distinga das outras lojas. Porém nos últimos anos, os próprios fornecedores têm criado lojas próprias, o que pode traduzir-se em concorrência, uma vez que os produtos deixam de estar apenas na *AVP*.

OVT considera igualmente não ter concorrência e revê-se na frase de *Walt Disney* “*adoro o impossível, porque lá a concorrência é menor*”, pois arriscam em projetos que muitos não tem coragem para avançar. Já tiveram várias imitações, mas nenhuma consegue competir diretamente, já que não apostam em produtos de qualidade e conceitos próprios. Os consumidores são maioritariamente turistas internacionais e não exportam para o estrangeiro. Sendo Portugal dotado de condições atmosféricas e cultura, atrai muitos visitantes que acabam por ter curiosidade por estas lojas que, por sua vez, criam no português a curiosidade de entrar e experimentar.

Desta forma, a tabela abaixo permite fazer uma análise comparativa entre os dois casos a fim de distinguir as semelhanças e discrepâncias dos dois modelos de negócio:

TABELA 2 - ANÁLISE ENTRE A *VIDA PORTUGUESA* E *O VALOR DO TEMPO*

| | <i>A VIDA PORTUGUESA</i> | <i>O VALOR DO TEMPO</i> |
|----------------------------------|--|---|
| TIPO DE PRODUTO | Produtos tradicionais portugueses (alimentares e não alimentares) | Produtos tradicionais portugueses (alimentares: <i>CPPB</i> e <i>Comur - MFSP</i>) |
| CLIENTES | + Turistas Internacionais - Portugueses | + Turistas Internacionais - Portugueses |
| CONCORRENTES | Imitações Fornecedores que criaram lojas próprias | Imitações |
| COMO CRIAM VALOR | Produção Portuguesa Produtos de conveniência utilizados outrora Lojas restauradas com motivos dos anos 50/60 | Produção Portuguesa Produtos de origem certificada Marketing direcionado às lojas e aos produtos Apostam fortemente na inovação |
| GRAU DE MODIFICAÇÃO DOS PRODUTOS | Embalagens/Rótulos Adaptam algumas características/produtos | Novos produtos com base tradicional Embalagens/Rótulos Modificação significativa de produtos |
| MODELO DE NEGÓCIO | Apresenta produtos tradicionais semelhantes aos originais, em lojas localizadas estrategicamente em áreas com elevado fluxo de turistas. | Modifica os produtos tradicionais através de estratégias de inovação, em lojas localizadas estrategicamente em áreas com elevado fluxo de turistas. |

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo por base a tabela, ambos os modelos de negócio comercializam produtos tradicionais portugueses, com produção portuguesa e com ênfase nos alimentares. Todavia, vendem com o intuito de serem recordações de Portugal e não tanto como produtos de conveniência. Nenhum tem concorrência direta, mas existem várias lojas que imitam os conceitos e os produtos e, no caso d'AVP, os fornecedores criaram lojas próprias que podem gerar algum atrito.

Os dois modelos de negócio apelam à sensibilidade da nacionalidade e tradicionalidade dos produtos como forma de atraírem clientes e escolheram locais estratégicos para as suas lojas, ou seja, áreas de grande fluxo de pessoas, essencialmente turistas internacionais, já que os Portugueses não procuram assiduamente este tipo de lojas.

No caso d'AVP, as lojas foram reaproveitadas e restauradas conforme o que já existiu e revendem produtos que existiam no mercado há 50 anos, ou seja, os Portugueses tendem a recorrer às lojas com o intuito de comprar algo tradicional português como lembrança. Existem modificações, algumas por via de legislação outras para adequar as características aos gostos modernos, mas são minuciosas ao ponto de parecer despercebidas e enquadrarem-se no conceito geral da marca. Mesmo existindo produtos exclusivos da marca, eles não são produtos industrializados e mantêm a filosofia da marca de ser português e tradicional, logo não destoam e são inclusive exportados para o estrangeiro a retratar Portugal.

Para OVT, as lojas foram construídas de modo a contatem histórias e a recriarem experiências, com um ambiente que é sempre propício a tirar fotografias. Utilizam estratégias de marketing para atrair e cativar o olhar de todos, o que acaba por suscitar a curiosidade dos portugueses, mas não provoca a necessidade de continuar a visitar e a consumir, na maioria das vezes. A inovação nos produtos é muito mais evidente do que na AVP, uma vez que as embalagens sofreram grandes alterações, chegando a diferenciar-se completamente dos formatos anteriores, e devido ao surgimento de produtos inovadores: as 26 variedades de peixe em conserva que nenhuma loja produz e o Pastel de Bacalhau com Queijo da Serra da Estrela, uma iguaria que reúne dois produtos tradicionais num só.

Neste âmbito, existem duas formas de responder ao paradoxo entre tradição e inovação, em termos de modelo de negócio. Os dois diferem na forma como apresentam

os produtos. Como foi referido, *AVP* tenta ao máximo preservar toda a tradicionalidade que já existiu, exibindo produtos que, efetivamente, circularam no mercado e apresentando muitas características originais, apenas com algumas alterações para adequar os produtos à atualidade. *OVT* aposta fortemente em estratégias de inovação, de forma a elevar os produtos tradicionais a novos padrões de consumo, visando satisfazer necessidades de mercado. São novos produtos que têm por base os tradicionais, mas com outras reinterpretações e que são potenciados por todo o ambiente sensorial que os rodeia, desde as cores, as músicas e as luzes. A marca arriscou em vários processos e desafiou o que outros consideram impensável.

São duas marcas que conseguem inovar a tradição de formas diferentes e que por isso têm duas visões de responder ao paradoxo:

AVP aceita a inovação dos produtos tradicionais, porém moldando-as ao antigamente sem modificações muito radicais. Baseiam-se na tradicionalidade dos produtos, mas têm em mente que “*innovar, modificar e também tem a ver com a usar coisas novas tradição*” e que os métodos e produtos utilizados podem ser considerados, hoje, inovação. Em contrapartida, *OVT* aposta na inovação dos produtos tradicionais para criar valor acrescentado, “*a inovação tem de existir (...) quanto mais inovadora for essa a ideia, garantidamente mais margem de sucesso ela terá*”, ou seja, acreditam que é através da inovação que se alavanca os produtos para atualidade. É a junção dos dois que permite criar vantagens competitivas.

7. DISCUSSÃO

Este capítulo foca-se na comparação das conclusões retiradas dos casos de estudo, face à revisão da literatura realizada.

Perante a análise dos dois casos de estudo (*AVP e OVT*), sabe-se que comercializam produtos tradicionais, com transmissão entre gerações, de produção portuguesa e com lojas de ambientes tipicamente portugueses. Tal como foi observado, todos os produtos tradicionais têm história, identidade cultural e regional, anos de produção, recriação e aperfeiçoamento (Jordana, 2000). Estas empresas apostam nesses valores e na proteção das características dos produtos que sobreviveram durante estes

anos e que, agora, através da recuperação, valorização e por estratégias de inovação vivem no mercado português e fazem grande sucesso entre portugueses e turistas internacionais.

Os dois negócios aproveitaram uma oportunidade de negócio proveniente da insatisfação, das novas necessidades dos clientes e ainda de uma falha existente no mercado (Smith et. al, 2012). Isto permitiu que apresentassem, novamente produtos tradicionais no mercado, porém com duas visões diferentes sobre a inovação da tradição.

AVP foi primeira empresa a abrir uma loja dedicada a produtos tradicionais, já *OVT* foi a primeira a arriscar a inovar os produtos tradicionais e/ou o ambiente que os rodeia. São estes fatores que os distingue entre eles e que faz com que não tenham concorrência direta. São modelos de negócio distintos, com áreas de interesse idiossincráticas, apesar de satisfazerem as necessidades dos consumidores e terem lucro (Zott & Amit, 2010). Criam benefícios e sucesso através das vantagens competitivas provenientes dos seus modelos de negócio (Zott et. al, 2011).

Estes modelos de negócio destacam-se pela criação de vantagens competitivas, por apresentarem produtos tradicionais que suscitam curiosidade e assim, o aumento de procura. Por último, aumenta a margem de lucro e a oferta (dos seus produtos), o que acaba por criar mais empregos e proporcionar mais crescimento económico para o país, através do PIB (Godinho, 2013).

Apesar da resistência de mercado inicial, ambas são proativas nos seus negócios e, apesar de trabalharem com produtos tradicionais, aplicam diferentes tipos de inovação. No caso d'*AVP*, através da criação de novos produtos, como os exclusivos e através do *re-design* de alguns produtos, visando características mais modernas e que vão de encontro à legislação atual.

No caso d'*OVT* a estratégia é essencialmente a inovação no produto, com a junção de vários produtos tradicionais em “experiências” únicas e no *re-design* das embalagens das conservas, o que por sua vez é uma medida de inovação nos processos de negócio por via de estratégias de marketing das suas lojas.

Estas medidas de *re-design* são consideradas um caminho para o sucesso e parte crucial do processo de desenvolvimento de produtos (Smith et. al, 2012) e, juntamente com as estratégias de marketing, criaram uma imagem positiva face às novas aparências das embalagens e produtos, mantendo a sua função e qualidade (Blonigen & Knittel, 2017). Isto para além de proporcionar experiências portuguesas, leva a uma valorização

e aumento do ciclo de vida destes produtos tradicionais, enquanto cria curiosidade e recetividade, por serem produtos de qualidade portugueses e, muitos deles, com garantias de origem (Vanhonacker et. al, 2013).

Atualmente, os sucessos destas marcas advêm da saturação dos produtos industrializados e da necessidade de existirem produtos tradicionais que recordem Portugal, sendo por isso que os consumidores estão dispostos a pagar mais por estes produtos (Fernández-Ferrín et. al, 2018; Balogh et. al, 2016).

Através da revisão da literatura, percebe-se que estamos perante dois modelos de negócio paradoxais, a tradição e a inovação, ou seja, *AVP* e a *OVT*. Duas empresas que respondem ao paradoxo entre tradição e inovação, em termos de modelo de negócio, de forma diferente. Ambas escolheram estrategicamente a localização das suas lojas, de forma a aproveitarem o elevado fluxo de turistas, uma vez que estes são os principais clientes e o seu público-alvo, por forma a alavancar a portugalidade dos produtos.

Para a fundadora d'*AVP* “*estes produtos são únicos no mundo, e revelam, de forma surpreendente e arrebatadora, muitos dos traços do povo que fomos, somos e (muito provavelmente) continuaremos a ser* “ (Portas, 2019: 4). Desta forma, a empresa revende, essencialmente, produtos tradicionalmente portugueses, conhecidos e usados pelos nossos conterrâneos, porém comercializando também produtos exclusivos, ou seja, a reinterpretção de inovar a tradição, através da modernização de várias características.

Na ótica do fundador d'*OVT* “*Portugal tem de ser vendido com alma e originalidade, não há isto em lado nenhum do mundo, nem em Paris nem em Nova Iorque. Pôr fantasia em tudo o que faço? Sim! Fantasia como em admiração e ilusão? Sim! Não temos de ser miserabilistas para ser autênticos*” (Carvalho, 2018). Para o grupo, os produtos devem ser alavancados pela inovação, de modo a transmitir novas experiências. A inovação da tradição advém da modificação significativa dos produtos ou mesmo através de novos produtos com base tradicional, de forma a criar valor.

São duas formas idiossincráticas de responder ao paradoxo e, segundo Poole e Van de Ven (1989), ambas propõe dois tipos de abordagens. *AVP* aposta na Oposição, onde aceita a inovação da tradição e consegue usá-la construtivamente no seu modelo de negócio, não rejeitando a inovação da tradição e acreditando que pode ser um caminho para o futuro. *OVT* responde através da Síntese, aposta na inovação propositadamente,

sempre com o intuito de captar atenção e cativar mais clientes, vão à descoberta de novas perspetivas e conceitos e acrescentam valor aos seus produtos tradicionais.

8. CONCLUSÃO

A presente dissertação retira resultados importantes sobre a inovação de produtos tradicionais, sendo esta uma área que tem ganho relevância e destaque nos últimos anos.

Face a uma economia competitiva, que apresenta diariamente novos produtos, o esquecimento dos produtos tradicionais, considerados de conveniência há 50 anos, foi algo que aconteceu gradualmente perante a industrialização, por não conseguirem acompanhar o ritmo do mercado, o que acabou por originar uma falha de mercado. Através de estratégias de recuperação e valorização, por parte de algumas empresas, estes produtos voltaram ao mercado e, alguns, com uma imagem inovadora.

Dois modelos de negócio reintegraram estes produtos na economia, através de diferentes estratégias e apresentando duas formas de responderem ao paradoxo entre tradição e inovação: *A Vida Portuguesa* que molda todos os produtos tradicionais à atualidade, mas sempre com várias características tradicionais. Esta aceita a inovação da tradição e consegue usá-la construtivamente no seu modelo de negócio, não rejeitando a evolução dos produtos e acreditando que pode ser um caminho para o futuro; *O Valor do Tempo*, que acredita que é na inovação que está o sucesso dos produtos tradicionais e que é assim que eles se destacam no mercado. Este tenta sempre, através das suas lojas e estratégias de inovação, captar atenção e cativar mais clientes e acrescentar valor aos seus produtos tradicionais. Inova também os produtos de uma forma mais arriscada, por aplicar várias estratégias de marketing e apresentar novos produtos provenientes de produtos tradicionais.

Em suma, conclui-se que é possível inovar a tradição e que atualmente é quase impensável “aprisionar” os produtos no seu formato original. A evolução é natural e exige adaptação aos gostos e às necessidades dos portugueses.

Os produtos têm uma vida, uma história e o foco é manter a sua essência como produtos portugueses com qualidade e com cuidado na sua produção, ou seja, existir respeito pelas suas origens mesmo que apresentados num molde diferente, pois foi possível observar que há mercado para reinterpretações dos produtos.

Neste caso, as duas marcas conseguiram acrescentar valor à literatura existente, já que são empresas muito conhecidas em Portugal e que nunca foram estudadas e analisadas conjuntamente, o que mostra que podem existir diferentes formas de inovar sobre produtos tradicionais.

Relativamente às limitações, estas recaem na escassez de literatura sobre o tema relativo à inovação de produtos tradicionais, levando a que a fundamentação fosse prejudicada por isso. Além disso, as entrevistas, por razão dos entrevistados, foram de curta duração, pelo que teriam sido necessárias entrevistas com maior duração e realizadas a mais pessoas dentro das organizações.

Adicionalmente a presente dissertação mostra que existem tópicos por explorar. Para tal, em investigações futuras, seria interessante abordar a inovação de produtos tradicionais não alimentares, por forma a completar este estudo. Outra sugestão passa pela realização de um estudo a quantificar o valor acrescentado da inovação nos produtos tradicionais, ou seja, perceber como a inovação afetou os resultados de empresas que apostaram nesta área.

BIBLIOGRAFIA

- A Vida Portuguesa (2018). *A Vida Portuguesa*. Disponível em: https://www.avidaportuguesa.com/sobre/a-vida-portuguesa_2 [Acesso em: 21/09/2019]
- A Vida Portuguesa (2018). *Lenço de Namorados*. Disponível em: https://www.avidaportuguesa.com/loja/catalogo/roupa-de-casa/lenco-de-namorados-pequeno_2069 [Acesso em: 16/09/2019]
- Albert, P. & Muñoz, A. (1996). Produtos típicos, território e competitividade. *Revista Agricultura y Sociedad* 80-81, 57-81.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22, 493-520
- Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (2017). *Regulamento (CE) nº2074/2005 da comissão*. Jornal Oficial da União Europeia. Artigo 7º. Alínea 1.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing. *Trends in Food Science & Technology* 15(10), 474–483.
- Balogh, P., Békési, D., Gorton, M., Popp, J., & Lengyel, P. (2016). Consumer willingness to pay for traditional food products. *Food Policy* 61, 176–184.
- Blonigen, B. A., & Knittel, C. R. (2017). Keeping it fresh: Strategic product redesigns and welfare. *International Journal of Industrial Organization* 53, 170–214.
- Brookes, A. J. & Poole, D. (2012). *Innovation in Architecture: A Path to the Future*. 1ªEd. London and New York: Spon Press Taylor & Francis Group.
- Burgelman, R. A., Clayton M. C. & Steven C. Wheelwright (2009). *Strategic Management of Technology and Innovation*, 5ª Ed. Nova Iorque: McGrawHill.

- Calado, S. & Barbosa, M. (2019). *Agora é tudo 0%. Do plástico às cervejas, até ao Nestum*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2019/09/01/agora-e-tudo-0-do-plastico-as-cervejas-ate-ao-nestum/>. [Acesso em: 1/09/2019]
- Carvalho, C. (2018). *O homem que mudou a Baixa*. Disponível em: <https://www.dn.pt/cidades/interior/o-homem-que-mudou-a-baixa-e-seus-parceiros-9546669.html> [Acesso em: 20/09/2019]
- Chesbrough, H. & Schwartz, K., (2007). Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Industrial Research Institute* 50(1), 55-59.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V. & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *SAGE Publications* 55(5), 483-503.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: two faces of R & D
Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal* 99(397), 569–596.
- Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2012). *Regulamento (UE) N.º 1151/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo aos regimes de qualidade dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios*. Jornal Oficial da União Europeia. Título II. Artigo 3º. Alínea 3.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. 1ª Ed. United Kingdom: Heinemann.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14, 532-550.
- Fernández-Ferrín, P., Calvo-Turrientes, A., Bande, B., Artaraz-miñón, M. & Galán-Ladero, M. M. (2018). The valuation and purchase of food products that combine local, regional and traditional features: The influence of consumer ethnocentrism. *Food Quality and Preference* 64(2018), 138–147.

- García, C. E. (1998). Managing innovation from an evolutionary perspective. *Journal of High Technology Management Research* 9(2), 1-11.
- Godinho, M. (2013). *Inovação em Portugal*. 1ª Ed. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e Manuel Mira Godinho.
- Guerrero, L., Claret, A., Verbeke, W., & Hersleth, M. (2016). Innovation in traditional food products: does it make sense?. *Innovation Strategies in the Food Industry*. Elsevier Inc, 77-89.
- Guerrero, L., Guardia, M. D., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F. & Zakowska-Biemans, S. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite* 52(2), 345–354.
- Hayashi, A.M. (2009). Do you have a plan B?. *MIT Sloan Management Review* 51, 10-11.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly* 24 (4), 602-611.
- Jordana, J. (2000). Traditional foods: Challenges facing the European food industry. *Food Research International* 33(3–4), 147–152.
- Kühne, B., Vanhonacker, F., Gellynck, X., & Verbeke, W. (2010). Innovation in traditional food products in Europe: Do sector innovation activities match consumers' acceptance?. *Food Quality and Preference* 21, 629–638.
- Levin, R.C., Klevorick, A.K., Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1987). Appropriating the Returns from Industrial R&D. *Brookings Papers on Economic Activity* 18(3), 783-820.
- Motohashi, K. (1998). Innovation strategy and business performance of Japanese manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology* 7(1), 27-52.

- O Valor do Tempo (2019). *As nossas marcas*. Disponível em: <https://www.ovalordotempo.pt/as-nossas-marcas/> [Acesso em: 20/09/2019]
- O Valor do Tempo (2019). *Quem somos*. Disponível em: <https://www.ovalordotempo.pt/quem-somos/> [Acesso em: 20/09/2019]
- O'Malley, Denis A. (2008). Transactions Sector, Innovation and Competitiveness. *Australasian Journal of Regional Studies* 14 (3), 335-356.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3ª Ed. Paris: Eurostat.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4ª Ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Criar Modelos de Negócio*. 2ª Ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Ottenbacher, M. (2008). *Innovation Management*. 5ª Ed. Londres: Elsevier.
- Palacios Fenech, J., & Longford, N. T. (2014). The International Rate of Discontinuance of Some Old Products. *Journal of Global Marketing* 27(2014), 59–73.
- Pennoyer, P. (2019). The past & future of Notre-Dame. *The New Criterion* 37(10), 55.
- Philippe, E. (2019). *The big issue: the notre-dame fire*, (April), 6–8.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review* 14(4), 562-578.
- Portas, C. (2019). Manifesto A Vida Portuguesa. *A Vida Portuguesa*, 1-6.

- Prodger, M. (2019). An act of faith five years ignores the realities of restoration. *New Statesman* 148(5469).
- Ribeiro, M. & Martins, C. (1995). A Tradição já não é o que era dantes. A Valorização dos Produtos Tradicionais face à Mudança Social. *Economia e Sociologia* 60(1), 29-45.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper&Row.
- Simões, V. C. (2013a). *Gerir o Paradoxo: Uma aplicação à Gestão da Inovação*, Keynote speech, XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Simões, V. C. (2013b). *Paradox: New lenses to understand innovation in modern MNE's*. European International Business Academy.
- Smith, S., Smith, G., & Shen, Y. T. (2012). Redesign for product innovation. *Design Studies* 33(2012), 160–184.
- Sonae (2019). *Pastas dentífricas Continente sem embalagem*. Disponível: <http://plasticoresponsavel.continente.pt/pastas-dentifricas-continente-sem-embalagem/>. [Acesso em: 1/09/2019].
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43(2010), 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509–533.
- Tidd, J., J. Bessant & K. Pavitt (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. 3ª Ed. Chichester: John Wiley & Sons.

- Ubirajara, J., Jr, G., Medeiros, G., James, A., Viviane, C., & Borchardt, M. (2018). Drivers, opportunities and barriers for a retailer in the pursuit of more sustainable packaging redesign. *Journal of Cleaner Production* 187(2018), 18–28.
- Undandy (2017). *Undandy – Our purpose*. Disponível em: <https://www.undandy.com/us/undandy-world/our-purpose> [Acesso em: 30/04/2019]
- Vanhonacker, F., Kühne, B., Gellynck, X., Guerrero, L., Hersleth, M., & Verbeke, W. (2013). Innovations in traditional foods: Impact on perceived traditional character and consumer acceptance. *Food Research International Journal* 54(2), 1828–1835.
- Woschke, T. & Haase, H. (2016). Enhancing new product development capabilities of small- and medium-sized enterprises through managerial innovations. *Journal of High Technology Management Research* 27(2016), 53-64.
- Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Guerrero, L., Gua, M. D., Zakowska-biemans, S. & Hersleth, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite* 52(2), 345–354.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods. Applied social research methods series (5).
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science* 18 (2), 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning* 43(2010), 216-226.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization* 11(4), 403-411.
- Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29, 1-26.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37(4), 1019-1042.

ANEXOS

TABELA 3- COMPARAÇÃO ENTRE A 3ª EDIÇÃO E 4ª EDIÇÃO DO MANUAL DE OSLO

Table 3.2. Comparing types of innovation in the current and previous *Oslo Manual* editions

Fourth edition, 2018 (*OM4*) compared to third edition, 2005 (*OM3*)

| <i>OM3</i> | <i>OM3</i> subcomponents | <i>OM4</i> ¹ | Differences |
|----------------|---|---|---|
| Product | Goods Services | Goods Services Goods and services include knowledge-capturing products, and combinations thereof. Includes the design characteristics of goods and services. | Inclusion of product design characteristics, which were included under marketing innovation in <i>OM3</i> . |
| Process | Production Delivery and logistics Ancillary services, including purchasing, accounting and ICT services | Production Distribution and logistics Information and communication systems | Ancillary services in <i>OM3</i> moved to administration and management. |
| Organisational | Business practices Workplace organisation (distribution of responsibilities) External relations | Administration and management | Organisational innovations in <i>OM3</i> are under administration and management subcategories a, b and f in this edition of the manual. Ancillary services in administration and management (subcategories c, d, and e) were included under process innovation in <i>OM3</i> . |
| Marketing | Design of products Product placement and packaging Product promotion Pricing | Marketing, sales and after-sales support | Marketing innovations in <i>OM3</i> are included under subcategories a and b in this manual. Innovations in sales, after-sales services, and other customer support functions were not included in <i>OM3</i> . Innovations related to product design are included under product innovation in this manual. |
| N/A | N/A | Product and business process development | Not explicitly considered in <i>OM3</i> , most likely reported as Process innovation. |

1. Additional granularity is possible by disaggregating the detailed descriptions in Table 3.1.

Fonte: OECD/Eurostat (2018)

A1. Guião da Entrevista: A Vida Portuguesa

1. Como surgiu a ideia do modelo de negócio de recuperar produtos tradicionais?
2. Já foi realizado algum tipo de modificação a um produto?
3. Parte de vocês a escolha de alterar os produtos?
4. O que acham da ideia de inovar os produtos tradicionais?
5. Poderia existir uma outra loja onde fizessem parcerias com o propósito de inovar nos produtos tradicionais?
6. Qual é o processo de escolha de produtos tradicionais em lojas?
7. Quais são os produtos tradicionais mais vendidos?
8. Houve resistência na entrada no mercado?
9. Os consumidores portugueses aceitam bem os produtos tradicionais?
 - 9.1. E os turistas?
10. Consideram uma loja no estrangeiro?
11. Consideram ter muitos concorrentes?
12. Quantas parcerias têm no momento?
13. Que fazem para publicitar os lojas/produtos?
14. Quais são os planos para o futuro da A Vida Portuguesa?

Questão a Catarina Portas: Qual a sua opinião sobre a inovação da Tradição?

A2. Guião da Entrevista: O Valor do Tempo

1. Como surgiu a ideia de inovar produtos tradicionais?
2. Quais os fatores que foram mais relevantes para inovar produtos tradicionais?
3. Não sentem que pode ser muito arriscado alterar produtos tradicionais?
4. Porque não vender só os produtos tradicionais originais na sua íntegra, como a *Silva & Feijó*?
5. Acham que ao mudar os produtos tradicionais eles mantêm a sua essência?
6. Como conseguem perceber qual o melhor tipo de inovação que podem fazer nos produtos?
7. Houve resistência na entrada no mercado? Como conseguiram ultrapassar?
8. Já tiveram alguma ideia que fosse um fracasso?
9. Qual a diferença de vendas entre as vossas lojas inovadoras e as vossas lojas tradicionais?
10. Como fazem a promoção aos vossos produtos?
11. Consideram ter muitos concorrentes?
12. Quem consideram o vosso público alvo? O consumidor português, o turista ou ambos?
13. No total quantas lojas têm?
14. Quais são os planos para o futuro?