

Mendes Gonçalves

A tradição de inovar

Resumo

O vinagre de figo foi a primeira pedra na construção daquela que é hoje uma das empresas mais competitivas no setor molhos e temperos em Portugal. Na altura, Carlos Gonçalves, na inquietude dos seus 16 anos, juntou-se ao pai e, com a matéria-prima local, conhecimento e curiosidade, criou o primeiro produto daquela que vinha a ser a Mendes Gonçalves S.A.

Uma empresa familiar que desde a sua génese vive em contraciclo, conseguindo suportar épocas adversas crescendo, investindo, inovando e, sobretudo, acreditando no que Portugal tem para oferecer. A aposta incessante no desenvolvimento de novos produtos, na vanguarda tecnológica, na extensão além-fronteiras, conferiu à Mendes Gonçalves os recursos necessários para a construção de uma visão diferenciadora e que se reflete nos seus resultados.

Assim evoluiu uma organização que aposta no desenvolvimento regional promovendo uma expansão global.

Palavras-Chave: Mendes Gonçalves; Inovação de produto; Internacionalização, Indústria Agroalimentar; Competitividade; I&D; Processo de inovação; Marca Portuguesa; Estratégia de inovação; Portugal.

1- A Mendes Gonçalves

Na mesa no centro da sala está Carlos Gonçalves que fala da Mendes Gonçalves (MG) com o orgulho de quem vê um filho ser bem-sucedido, diz: “Nascer com a vocação da inovação é viver com a inquietação de fazer acontecer”, e fez. É o presidente e fundador da empresa responsável por 88% da produção nacional de molhos e temperos que iniciou a sua atividade em 1982. Num período crítico em Portugal, Carlos Gonçalves e o seu pai com curiosidade e imaginação criaram o seu primeiro produto: vinagre de figo. Numa época em que apenas se fazia vinagre de vinho e que este tipo de produtos oferecia pouca variedade, esta proposta arrojada trouxe uma visão inovadora e empreendedora a um setor pouco explorado no país. Adivinhava-se já a capacidade e visão do timoneiro da MG, que sempre procurou nortear a empresa baseando-se na utilização das matérias primas locais, na ambição das gentes da região e a aposta no verdadeiro sabor português.

Após o impulso inicial com a criação disruptiva do vinagre de figo, João Pilão, um dos responsáveis da empresa, refere os passos seguintes que marcaram a história da empresa. Os primeiros anos da organização foram característicos de uma empresa familiar, produção

em pequena escala, apoiada em fornecedores locais, na altura a MG produzia apenas vinagres. A visão inovadora e disruptiva mantiveram-se como mote de desenvolvimento próspero da empresa.

O início do novo século trouxe à Mendes Gonçalves o passaporte para alargar a sua gama de produtos e para se inserir em novos mercados, começando assim a produzir molhos a partir do seu já bem conhecido vinagre. Este facto, confrontou a empresa com grandes marcas mundiais num mercado competitivo e em constante mudança. Entre 2012 e 2013, dá-se uma das revoluções mais importantes para a construção da MG como referência no mercado em que opera, através do relançamento da marca Paladin.

A história da MG é um exemplo prático dos valores que regem a empresa: Integridade, Inovação, Paixão, Flexibilidade, Exigência e Inquietude. O lema “Se é impossível, é para nós” é o mote que permite operacionalizar a cultura vivida na organização, o qual se verifica no lançamento frequente de produtos novos, no investimento em I&D, no posicionamento das suas marcas e na forma como a empresa comunica com os seus clientes.

2- As atividades que geram valor

A MG encontra-se no coração da vila ribatejana, Golegã, onde possui três infraestruturas: a primeira destinada à produção dos molhos, condimentos e vinagres, e a albergar os departamentos de compras, comercial, comunicação, qualidade, I&D e recursos humanos. A segunda, é onde são produzidas as soluções de *packaging* para todos os produtos da MG e onde se situa também o departamento de marketing e design. O terceiro edifício é dedicado à *supply chain*, onde se encontra o centro logístico e a central do departamento financeiro. Esta estrutura espelha a capacidade de autossuficiência da MG, sendo que poucos são os serviços subcontratados, apenas a distribuição, comunicação e publicidade, e apoio técnico especializado dos equipamentos é que são efetuados por terceiros. A estrutura total da MG emprega cerca de 300 pessoas, mais de 50 destes colaboradores têm formação superior e conhecimentos específicos para operação das tecnologias de produção.

A MG garante a rastreabilidade de todas as suas entradas através de um sistema informático desenvolvido para o efeito, possibilitando assim o controlo dos inventários em tempo real. No que concerne à entrada de matérias primas, o departamento da qualidade é responsável pelo controlo da receção, qualidade e *shelf-life* acompanhando todo o processo com o auxílio de ferramentas informáticas.

A análise do dia a dia da MG revela um conjunto de atividades críticas que vão desde a entrada da matéria-prima até à sua transformação nos vários produtos da empresa (Ver Figura 1).

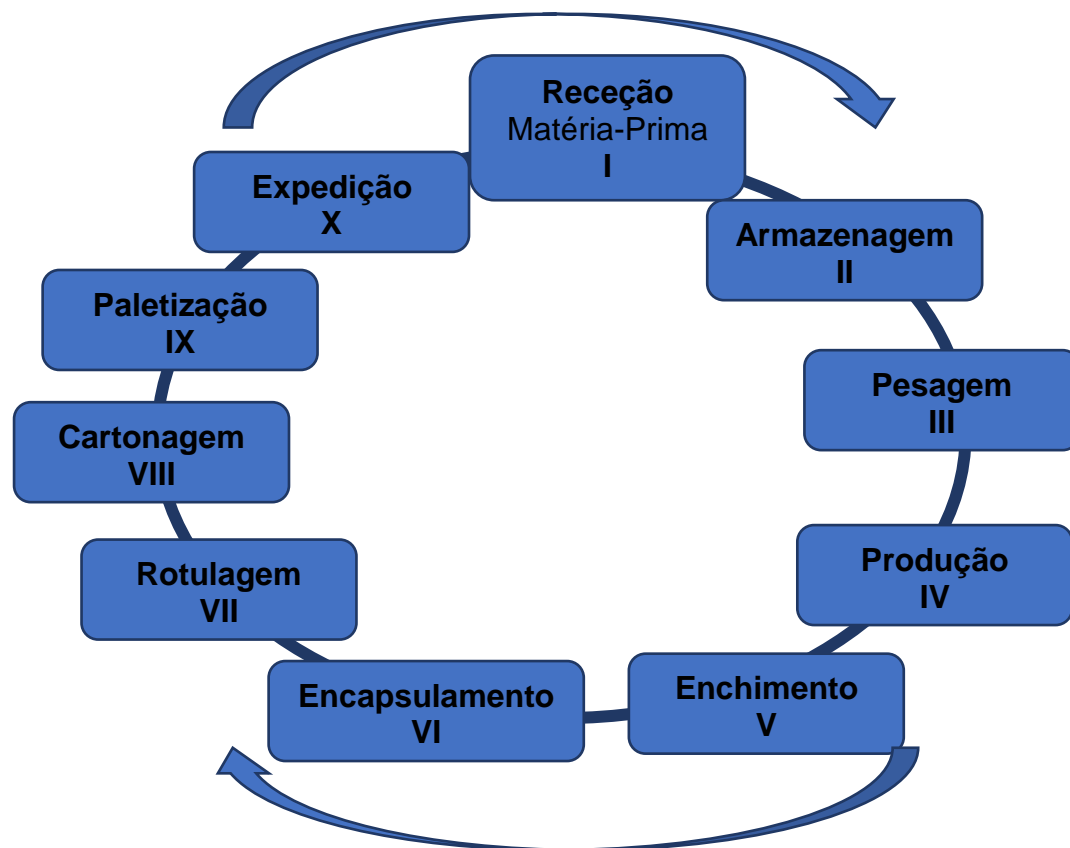


Figura 1 – Atividades críticas da MG

A elevada produção da MG obriga à aquisição de matéria-prima constantemente e em grandes quantidades, desta forma e através de contratos de fornecimento, a empresa abastece-se de óleo alimentar, açúcar, sal e amido. É premente, para tal atividade, a contratualização com fornecedores de confiança e que tenham elevada consideração pela qualidade dos produtos, pois estes vão influenciar diretamente as características dos produtos da MG. A sua cadeia de fornecedores para este tipo de recursos, que representam os produtos mais utilizados na produção dos seus molhos, vinagres e condimentos, são empresas que apoiam a “portugalidade” dos seus produtos, como refere João Pilão. 80% das matérias-primas utilizadas pela MG são de proveniência portuguesa, sendo que a Paladin foi a primeira marca certificada com o selo “Portugal Sou Eu”, pela importância que demonstrou pelos produtos portugueses e desenvolvimento local.

A Armazenagem e Pesagem é realizada por uma equipa preparada com *softwares* de gestão operacional, que permite perceber que produtos há em stock, quantidades e validades. Assim consegue-se preparar o processo de Produção, adequando-o às necessidades do momento. Assim sendo, as linhas de produção com tecnologia recente que permitem, entre outras

valências, a produção de molhos frio que otimizam o processo e aumentam a qualidade final do produto.

O Enchimento, Encapsulamento, Rotulagem, Cartonagem e Paletização, dá-se numa linha específica da fábrica, tendo sido produzida para que a MG tenha autossuficiência no que concerne a estes processos, reduzindo assim a necessidade de subcontratação de serviços. Isto permite também à MG prestar serviços de valor acrescentada às empresas suas clientes, visto que todo o processo é realizado no mesmo local, sendo otimizado e tornando competitivo para com os concorrentes.

A Expedição é a única parte do processo em que a MG subcontrata serviços. Os produtos saem da fábrica e ficam a cargo de uma empresa de distribuição que leva os produtos aos vários cantos do mundo.

3-Competitividade: Processos, produtos e marcas

A Mendes Gonçalves possui atualmente três marcas que a definem, a Peninsular (temperos), a Creative (vinagres) e a Paladin (molhos), esta última foi adquirida em 2004, mas relançada em 2013 com imagem e produtos totalmente renovados, uma comunicação e posicionamento direcionados para os sabores portugueses. A sua aposta forte em atividades de I&D, faz com que a MG possua 220 receitas em produção e novos produtos a serem testados diariamente para satisfazer a suas necessidades e as dos seus clientes. São produzidos cerca de 40 milhões de litros de vinagre e 15 mil toneladas de molhos por ano. Apesar da expressão das suas marcas próprias, parte da I&D e da produção da MG é realizada a pedido de clientes com necessidades de produtos específicos. Assim, a MG é uma empresa B2B (*business to business*), sendo por exemplo fornecedora de empresas como McDonalds, Continente, Pingo Doce, Auchan, Dia, Aldi e Lidl. A empresa faz B2B com soluções para hotelaria e restauração com uma grande variedade de produtos e apostando em várias embalagens (saquetas, balde, garrafão e jerricans) e volumes. O processo de desenvolvimento para este mercado pode derivar de pedidos específicos por parte dos clientes ou por aprovação de sugestões apresentadas pela empresa. Os clientes procuram soluções e melhorias, para isso é fundamental a empresa saber surpreendê-los. A Paladin e as outras marcas próprias permitem uma abordagem ao mercado de relação próxima com o cliente, B2C (*business to customer*), passando a tónica a estar no consumidor final, no que pensa, como vê os produtos, qual a forma de influenciar as suas compras. A estratégia da marca Paladin está na inovação, surpreendendo o mercado com novos sabores, combinações e soluções para o dia-à-dia. Para isto é indispensável que a empresa conheça o mercado em que opera e que consiga articular os seus recursos e capacidades para manter vantagem competitiva. Assim sendo os

produtos disponíveis em mercado B2C surgem de pedidos do departamento de marketing ou por sugestões por parte do departamento de Inovação.

O rumo ascendente da MG revela-se na evolução da faturação de cerca de 11 milhões de euros em 2011, para 30 milhões em 2016. Verifica-se um aumento substancial no momento de relançamento da Paladin em 2013, tendo aumentado o seu volume de negócios em 6 milhões de euros quando comparado com o ano transato. A marca está presente em 30 países, desde da Índia, Etiópia, Israel e Kuwait, vincando a sua capacidade de adaptar os produtos aos mercados locais.

A MG tem uma vasta gama de produtos que diferencia da concorrência pelos sabores tipicamente portugueses e, por vezes, pouco convencionais. Sendo eles:

Crems balsâmicos: obtidos pela redução de vinagre balsâmico, de sabor mais adocicado cor intensa e brilho. A marca aposta em sabores diferenciadores como a maçã e o manjeriço.

Vinagres: A marca está presente no mercado com dezoito referências de vinagre, que vão desde o vinagre de vinho a vinagre de frutas ou mel. A aposta passa também por vinagres de valor acrescentado, estes são envelhecidos em barricas de madeiras, e diferenciados dos demais por serem aromatizados com estragão e ou cebola. Os vinagres frutados são comercializados com sabores bem portugueses e produzidos em Portugal como o caso do tomate do ribatejo e pêra Rocha.

Molhos: A marca está presente no mercado com uma vasta variedade destes produtos que vão desde *dressing's*, temperos e marinadas, fondue e molhos para sushi. Nos *dressing's* foram lançadas três novas referências este ano, 2017, maionese de coentrada, maionese de alho à Portuguesa e molho de cocktail à Portuguesa. Com o foco no compromisso da Portugalidade nos temperos e marinadas podemos encontrar sabores como massa de alho à antiga e vinha de alhos à antiga.

Piri-Piris: Destacam-se as citações de promoção: “A provocar assim, só pode ser Paladin”. Revelando a “ousadia” da marca, referida anteriormente, como fator de diferenciação. Aposta em combinações de piri-piri com ananás, limão e por último alho e louro.

Produtos como o Ketchup “À Portuguesa”, o vinagre de figo ou de arroz, são a bandeira que a MG ostenta orgulhosamente que demonstram a forma como é adquirida a sua vantagem competitiva baseada no desenvolvimento regional e nacional com promoção internacional em cerca de 23 países, que representam 30% da faturação atualmente.

Nos mercados atuais, exigentes e com desafios constantes, é necessário que as empresas estejam constantemente atentas e disponíveis para anteciparem mudanças, precavendo-se e ultrapassando as dificuldades. A MG compete com empresas portuguesas com a CONTEMP

e a Guadiana, mas são as multinacionais como a Hellmann's, Calvé e Heinz que mais ameaçam a sua liderança nos molhos, temperos e vinagres. Carlos Gonçalves e a equipa da MG, identificaram a evolução tecnológica como uma área crucial para a aquisição de vantagem competitiva para com os gigantes estrangeiros. Assim, em 2010 com um investimento de 1.7 milhões de euros, numa parceria no âmbito do programa COMPETE, a MG teve acesso a tecnologia que lhe permitiu alterar o seu modo de produção. Doravante seria possível produzir os seus molhos a frio, reduzindo a energia necessária e acelerando o processo de fabrico, tendo aumentado a capacidade de produção e melhorado a qualidade final do produto. A otimização do processo de produção tornou-se assim um marco relevante para que a MG se posicionasse de forma competitiva junto dos seus concorrentes, conseguindo assim uma quota de mercado considerável. Em 2013 surgiu outro investimento relevante no que concerne ao acondicionamento das mercadorias, nomeadamente na aquisição de um armazém vertical Hänel Lean-Lift.

A diferenciação da MG advém da sua atitude perante o mercado e o negócio, a disponibilidade e flexibilidade para inovar constantemente, reforçando o lançamento de novos produtos, que surpreendem as próprias multinacionais que estão mais focadas em produção industrial e que tomam Portugal como um mercado pequeno demais que uma inovação tão direcionada. A marca Paladin é o cartão de visita que permite estabelecer uma relação próxima com o consumidor final, definir uma relação de confiança e pela comunicação e posicionamento adaptados à população, aos seus gostos e desejos.

A combinação apontada pela MG para se sobrepôr à concorrência assenta em três características: O produto ser produzido em Portugal, promover os sabores característicos portugueses e serem utilizados ingredientes portugueses, muitas vezes de pequenos produtores, locais (ver Figura 2).

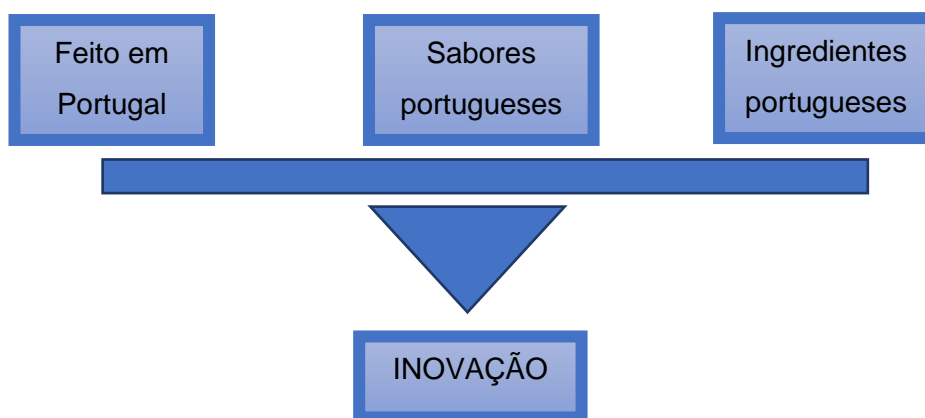


Figura 2 – Três características para a inovação

4- O processo de inovação

A postura de Carlos Gonçalves face à inovação prende-se a uma máxima, intrínseca à missão e aos valores da empresa, em que assume que “se é impossível, é para nós”. Este lema mostra como a inovação representa uma aventura atrativa para a Mendes Gonçalves e uma tábua de salvação para a marca Paladin.

Percebendo a importância da inovação como meio para adquirir vantagem competitiva, a Mendes Gonçalves integra um departamento de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) na qual pratica uma pesquisa ativa de novas receitas e novos produtos. A inovação é sem dúvida o foco, com aposta na inovação de produto, processo, organizacional e de mercado. Aposta numa estrutura de inovação partilhada, criando um comité de inovação onde está representado um elemento de cada um dos sectores responsáveis pelas operações diárias vitais à empresa, como a produção, departamento administrativo e financeiro, recursos humanos, informática, marketing e design, *supply chain*, I&D e qualidade. A empresa reconhece que a inovação e vontade de fazer mais e melhor pode estar em qualquer um dos seus colaboradores, por isso, todos têm acesso a uma plataforma online onde podem deixar as suas ideias, que após um processo de avaliação, as que revelam potencial, são testadas tendo inclusive algumas chegado ao mercado; a uma revista mensal que é distribuída gratuitamente e redigida pelos colaboradores, fomentando a criatividade e estimulando a opinião crítica. A Mendes Gonçalves reconhece o valor do capital humano, neste sentido, a admissão de novos colaboradores compreende sempre um processo de acolhimento e o respetivo manual, no qual encontram, não apenas, informações relativas à empresa, como a sua missão e os seus valores.

Os novos produtos surgem por pedidos específicos de clientes, pela plataforma de ideias, e pelo departamento interno de marketing. Existe uma forte aposta na formação e criatividade dos seus colaboradores de IDI para propor produtos inovadores. Privilegiando os ingredientes

naturais os colaboradores deste departamento têm como principal objetivo a investigação de novos ingredientes de forma a otimizar as suas receitas. Como por exemplo a substituição do açúcar e sal por especiarias, extratos e ainda adoçantes naturais.

Carlos Gonçalves salienta que: “Aquilo que fazemos é produzir *commodities*, apenas. Os nossos produtos estão associados a preços baixos. Todas as manhãs, quando entramos por este portão, só podemos pensar em fazer a diferença e acrescentar valor”. Neste sentido a Mendes Gonçalves aplica anualmente cerca de 1,5% do valor de faturação (28 Milhões de euros em 2015) a atividades de I&D, com cerca de 240 projetos anuais. A estratégia de diferenciação que está presente na marca, que adquiriu em 2004, Paladin, dispõe de uma diversa gama de produtos, reforçando a imagem e identidade de produtos nacionais. Como por exemplo os vinagres à base de fruta portuguesa (Pera Rocha; Maçã Bravo de Esmolfe; e Tomate Ribatejano).

Este esforço inovador é conseguido pela utilização de modernas tecnologias produtivas de molhos, vinagres e temperos, como também pelo o uso de processos artesanais e a fermentação da fruta em talhas.

O departamento de inovação é o motor impulsionador, não só pelo desenvolvimento de novos produtos, como para a realização de várias atividades como a investigação, canais de comunicação entre a empresa e as Universidades, ligação direta com clientes externos (garantir que se conhece o cliente, as suas necessidades e expectativas, para poder responder eficazmente aos seus pedidos), e procura e teste de novas matérias-primas. A inovação da empresa está cada vez mais focada em colaborações de sucesso contando já com parcerias com empresas como Vale da Rosa, McDonald’s, e Frulac, para além da COTEC e de entidades do sistema C&T.

Desta forma, a inovação é a ferramenta capaz de surpreender, é a que alimenta a marca, que por sua vez, nutre a empresa com a vinda de novos clientes, curiosos com esta capacidade inovadora e dinâmica. A proatividade e a procura constante de novas soluções para o mercado fazem da Mendes Gonçalves uma empresa inovadora. Para além da inovação de produto, a aposta na inovação incide também na comunicação, no Marketing e nas embalagens, como por exemplo, a característica destemida da marca Paladin, que tem vindo a ser reconhecida e apreciada pelo mercado. A empresa comunica as suas inovações, oferece soluções para o mercado business-to-business e, com a exploração das marcas próprias, destaca-se com produtos e embalagens inovadoras.

A ampliação da oferta de produtos surgiu quando o fundador da Mendes Gonçalves percebeu que a grande maior parte dos molhos eram importados e que Portugal detinha todos os ingredientes naturais necessários para a produção de Ketchup, maionese e mostarda. Um

dos êxitos deu-se com o surgimento do Ketchup à Portuguesa, em 2015, com formulação e imagem a apelar ao gosto e cultura portugueses, a embalagem preta lembrando o fado e os ingredientes tradicionais (Figura 4).



Figura 4 - Campanha nas redes sociais do Ketchup à Portuguesa

Sendo Portugal um dos maiores produtores de tomate transformado, permitiu um rápido acesso a tomate e com a implementação de uma receita 100% portuguesa, teve uma célere aceitação no mercado devido à “ousadia” da marca quer pelas citações, quer pela cor da embalagem (Preto) que se afasta das embalagens de ketchup tradicionais (Vermelho). Como destaque as características distintivas e inovadoras do Ketchup à Portuguesa são:

- A qualidade do tomate português;
- A receita à portuguesa;
- A mudança do paradigma de embalagens associadas ao Ketchup.

A inovação está presente também nas embalagens, sendo a Mendes Gonçalves a primeira produtora de vinagres a utilizar e certificar embalagens em PET (polímero reciclável), até então, era utilizado embalagens de vidro.

Não obstante, a Mendes Gonçalves inovou também nas garrafas diferenciadoras de vinagre Paladin com diferentes formas de aplicação, através de tampas multi-gotas e garrafas em spray, que facilita o emprego do vinagre em saladas.

A inovação requer grandes competências humanas, pelo que a Mendes Gonçalves percebe a importância das pessoas como fator crucial em todo o processo de inovação, onde um engenheiro químico, lidera uma equipa de 11 pessoas de IDI da empresa, que tem como principal função estudar as reações das matérias-primas e produtos aos diferentes tipos de materiais das embalagens.

O caráter inovador e o investimento constante em I&D, levou a MG a conquistar prêmios nacionais e internacionais como o Taste 15, Innoval, Trends & Innovations, Sial D'or em 2013 e, mais recentemente, em 2016, o Gulfood Dubai. Estas conquistas apelaram à atenção de empresas como a MacDonaldis, para a qual a MG passou a produzir também para lojas a nível internacional.

5- Internacionalização

O processo de internacionalização passa por associar os produtos da Mendes Gonçalves aos Descobrimientos Portugueses, sendo desta vez, uma odisséia por mercados de temperos, molhos e vinagres, levando a identidade de Portugal muito presente nas embalagens. A estratégia de internacionalização tem basicamente cinco características:

- 1- Conhecimento de mercados externos através de feiras e exposições;
- 2- Presença digital;
- 3- Promoção internacional da marca Paladin;
- 4- Marketing internacional (Publicidade em motores busca, estudos de mercado e materiais de divulgação); e
- 5- Certificações específicas para mercados específicos.

Fazendo chegar o “Gosto Português” aos cinco continentes, a MG contribui para que Portugal seja o terceiro maior produtor de molhos, temperos e vinagres do mundo, como se pode observar na figura 5 (número de empresas produtoras).

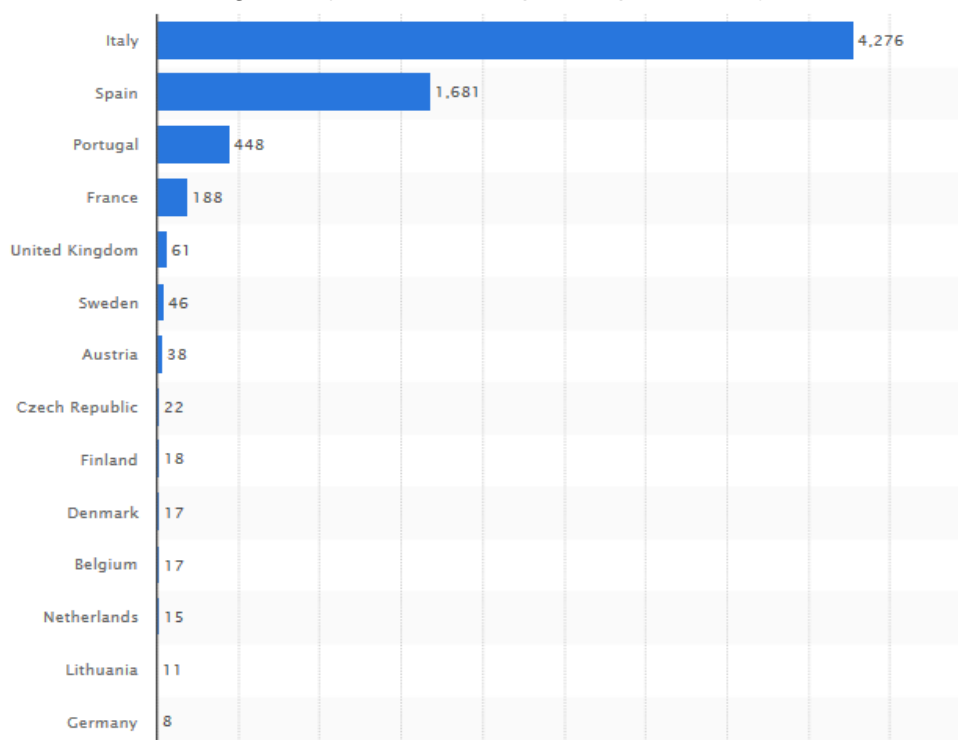


Figura 5 - Número de Produtores de Molhos, temperos e outros condimentos - Fonte: Statista

A Mendes Gonçalves visa aceder a um mercado mais alargado de modo a impulsionar as suas vendas, beneficiando de economias de escala, de modo a baixar a sua estrutura de custos e assim, adquirir uma vantagem de custos face à concorrência.

Reflexo disso é a obtenção do Prémio Mundial de Inovação no Dubai (Best New Fast Food Product and Innovation Award na Gudfood Dubai) com o Ketchup à Portuguesa. Segundo Carlos Gonçalves “a participação da Paladin nestes prémios prende-se com a forte aposta que estamos a fazer nos mercados magrebino, do Dubai e do Médio Oriente e com a intenção de reforçarmos o posicionamento da marca nestes mercados. São países que apreciam sabores exóticos, diversificados e picantes e na Paladin dispomos de uma gama vasta com estas características”.

A ambição e audácia da MG fez com que em 2015 se abrissem as portas de uma unidade fabril em Angola. A procura por mercados emergentes como o Norte de África e países do oriente, permitiu a internacionalização dos seus produtos reforçando a importância da adaptação dos produtos à cultura local, à população, sendo para isso necessário repensar formulações, posicionamento e comunicação das marcas, embora o valor permaneça na partilha do “bom sabor português”. Esta é a estratégia adotada por uma empresa que permite ao mundo saborear produtos de valor acrescentado com o toque local, a “Portugalidade” no seu auge.

Que desafios se adivinharão num mercado em constante mudança? O alinhamento de recursos e competências para a criatividade, inovação e internacionalização, é um caminho sustentado na MG. Sabe-se apenas que... vai dar molho!

Questões para reflexão:

- 1- Que modos ou formas utilizou a Mendes Gonçalves para inovar?
- 2- Que tipo de empresa face à inovação lhe parece ser a Mendes Gonçalves. Qual o seu perfil inovador?
- 3- Qual a estratégia de inovação da MG?
- 4- Para além da presença em Angola, que outros mercados poderão ser explorados no futuro?

Nota de Ensino:

Objetivos de ensino:

- 1- Exemplificar o conceito de inovação de produto e o processo de inovação;
- 2- Compreender a importância da inovação como determinante da competitividade;
- 3- Ilustrar a relevância da posse de recursos e competências tecnológicas.

Objetivos pedagógicos:

- 1- Compreensão da relevância do perfil da empresa como base do potencial de inovação;
- 2- Alinhar o mecanismo ou modo de inovar com a estratégia de inovação e o perfil da empresa.

Questões de discussão e tópicos de resposta:

- 1- Que modos ou formas utilizou a Mendes Gonçalves para inovar?

A MG recorre ao desenvolvimento de I&D interno, estimulando a criatividade dos seus colaboradores, bem como através de parcerias com clientes numa relação de subcontratação, e ainda com diversas entidades do C&T.

Esta resposta fundamenta-se a partir dos estudos de Tidd et al (2009), o qual sugere diversos mecanismos ou modos de aceder à tecnologia e por isso inovar, os quais se podem agregar em cinco tipos: “fazer I&D sozinha ou em parceria”, “contrato de I&D”, “transferência de tecnologia”, “licenciamento”, e “Aquisição de tecnologia” (como inovar).

- 2-Que tipo de empresa face à inovação lhe parece ser a Mendes Gonçalves. Qual o seu perfil inovador?

A MG é uma empresa tecnologicamente competente, devido a possuir um departamento de I&D, colaboradores com qualificação e um orçamento específico para o desenvolvimento de novos produtos.

As escolhas à disposição das empresas, em termos de direção futura na inovação, são dependentes das suas próprias capacidades, ou seja, do nível de tecnologia, competências desenvolvidas, propriedade intelectual, processos administrativos e das suas rotinas, as quais foram sintetizadas na literatura pela noção de “capacidades dinâmicas”. Neste âmbito, a capacidade de aquisição e absorção de tecnologia é

fundamental na escolha do mecanismo para inovar, e de acordo com Arnold e Thuriaux (1997) este perfil tecnológico da empresa varia de acordo com a sua base tecnológica, propondo estes autores quatro tipos de empresas: “PME de baixa intensidade tecnológica”, “PME com competência mínima”, “PME tecnologicamente competente”, e “agente de investigação” (quem inova).

3- Qual a estratégia de inovação da empresa?

A MG segue uma estratégia ofensiva, marcada pela posição de liderança no sector agroalimentar.

Esta análise fundamenta-se na tipologia das quatro estratégias de inovação proposta por Freeman (1982): “estratégia ofensiva” por parte dos líderes, “defensiva” por parte de seguidores, “imitativa” com minimização de custos, e “tradicional” por parte de especialista em segmentação de mercado, representando a dimensão da motivação para inovar (porquê inovar).

4- Para além da presença em Angola, que outros mercados poderão ser explorados no futuro?

Todos os países de língua oficial portuguesa parecem ser especialmente adequados, na medida da identidade cultural e ainda no alinhamento com o posicionamento de produto e promoção da marca como sabor português.

Referências Bibliográficas:

- Arnold, E. and B. Thuriaux (1998) “Developing firms technological capabilities”. Technopolis Group Report, Brighton.
- Freeman, C. (1982) *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed., Frances Pinter, London.
- Tidd, J., J. Bessant, & Pavitt K. (2009) *Managing innovation: integration technological, market and organizational change*, Manchester: John Wiley and Sons, 4Ed.