



ESGT – Escola Superior de Gestão de Tomar

André Filipe Marmelo da Silva

A Inovação Tecnológica no Sector Tabágico: Estudo de Caso

Dissertação de Mestrado

Orientado por:
Professor Doutor Jorge Simões
Professor Doutor Rúben Loureiro

RESUMO

A inovação tecnológica tem desempenhado um papel fundamental para a transformação no sector do tabaco, fomentando a adoção de novos produtos e na promoção de mudanças estruturais. O objetivo geral do estudo será analisar o impacto dessas inovações na indústria, com foco na empresa Tabaqueira, subsidiária da Philip Morris International.

A literatura existente carece de uma análise aprofundada sobre como as empresas do mercado de tabaco têm lidado com os desafios regulatórios, as mudanças no comportamento do consumidor e na utilização de novas tecnologias. Assim este estudo pretende preencher essa lacuna, na investigação do impacto da inovação no sector tabágico em Portugal. Através de uma revisão de literatura e da caracterização do mercado, o trabalho destaca as estratégias empresariais, os desafios regulatórios e as tendências de mercado. A pesquisa, suportada em análise documental e entrevistas semiestruturadas, fornece conteúdo alusivo nas temáticas sobre a capacidade de adaptação no segmento da indústria tabagista na nova procura do consumidor e imposições emergentes face a esta categoria de consumíveis. O estudo revela que a inovação não apenas fortalece a posição estratégica das empresas, mas também desafia as políticas de consumo e comercialização, como também proporciona a competitividade, mas também desafia as políticas de consumo, comercialização e questiona os factos sobre a saúde pública e sustentabilidade. Dessa forma, esta pesquisa contribui para uma compreensão mais ampla da intersecção entre inovação tecnológica e todos envolventes presentes no mercado do sector tabagista.

Os resultados obtidos demonstram que a modernização e reestruturação do sector ocorre por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, bem como a digitalização dos processos. A exploração dos novos modelos de negócio, como a inovação aberta e a transformação digital tem sido fundamental para a adaptação das empresas no mercado em constante evolução.

Palavras-Chave: Inovação; Tecnologia; Disrupção; Sector Tabágico.

ABSTRAT

Technological innovation has played a fundamental role in transforming the tobacco industry, fostering the adoption of new products and structural changes.

The general objective of the study is to analyze the impact of these innovations on the industry, focusing on the company Tabaqueira, a subsidiary of Philip Morris International. The existing literature still lack's an in-depth analysis of how companies in the tobacco market have been dealing with regulatory challenges, changes in the consumer behavior, and the adoption of new technologies. This study aims to fill the gap by investigating the impact of innovation in the tobacco sector in Portugal. Through a literature review and market characterization, the study highlight's business strategies, regulatory challenges, and market trends. The research, based on semi-structured interviews and documentary analysis provides content related to themes such as the industry's ability to adapt to the new consumer demand and emerging impositions regarding this category of consumables. The study reveals that innovation not only enhances competitiveness but also challenges consumption and commercialization policies while questioning facts related to public health and sustainability.

The obtained results demonstrate that the modernization and restructuring of the sector occur through research and development investments, as well as the digitalization of processes. The exploration of new business models such as open innovation and digital transformation, has been fundamental for companies to adapt to a constantly evolving market.

Keywords: Innovation; Technology; Disruption; Tobacco Sector.

AGRADECIMENTOS

Ao longo destes anos foram várias as pessoas que contribuíram para que conseguisse terminar esta etapa com sucesso. Quero agradecer desde já, a essas mesmas pessoas, por toda a estrutura e força que me serviram de suporte no desenvolvimento de este percurso principalmente nos momentos mais complexos.

Em primeiro lugar quero agradecer especialmente aos meus pais e ao meu irmão pela participação em todas as vitórias e derrotas, todos os conselhos e apoio nas alturas mais delicadas, todos os valores transmitidos e princípios enraizados, obrigado por toda a razão de ser e exemplo da minha coragem, esperança e determinação.

Em segundo lugar quero agradecer aos meus orientadores, Doutor Jorge Simões e o Doutor Ruben Loureiro, pela total disponibilidade no decorrer do todo o trabalho, orientações providenciadas e todo o apoio e incentivo.

Em terceiro lugar quero agradecer a todos os colaboradores da Tabaqueira, enquanto colegas pela disponibilidade, cooperação e participação deste estudo.

Por último, agradeço a todos os docentes do Instituto Politécnico de Tomar que contribuíram para a minha qualificação académica.

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 – INTRODUÇÃO.....	9
2.1.1 – INOVAÇÃO DISRUPTIVA	9
2.1.2 – ADOÇÃO NA TECNOLOGIA	10
2.2 - IMPACTOS DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	12
2.3 - CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.3.1 - INTRAEMPREENDEDORISMO	13
2.3.2 – PRÁTICAS INOVADORAS	14
2.4 - FATORES POTENCIADORES DE PRODUTO	16
2.5 - DINAMICA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	17
2.6 – SÍNTESE	18
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR	20
3.1 - INTRODUÇÃO.....	20
3.2 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SECTOR EM PORTUGAL.....	21
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DO TABACO EM PORTUGAL	24
3.3.1 - TRANSFORMAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO.....	26
3.4 - A TABAQUEIRA.....	27
3.4.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	27
3.4.2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	29
3.4.3 - CARACTERIZAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES	30
3.4.4 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	31
3.5 - PRODUTOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	32
3.5.1 - HISTÓRIA DOS EQUIPAMENTOS IQOS.....	33
3.6 – MERCADO PORTUGUÊS.....	36
3.7 – SÍNTESE	37
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA	39
4.1 – INTRODUÇÃO.....	39
4.2 - TIPO DE ENTREVISTA.....	39
4.2.1 - FORMATO DAS ENTREVISTAS	39
4.3 – MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	40

4.3.1 – PROCESSO DE SELECÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	40
4.3.2 - ELABORAÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA	40
4.3.3 - CONDUÇÃO DA ENTREVISTA	41
4.4 - ANÁLISE DOCUMENTAL	41
4.5 -ENTREVISTA.....	41
4.5.1 - ETAPAS DA ENTREVISTA.....	42
4.5.2 – ETAPAS DE ANÁLISE.....	42
4.5.3- VANTAGENS E LIMITAÇÕES	43
4.6 - SÍNTESE	44
5– ANÁLISE DE RESULTADOS	45
5.1 – INTRODUÇÃO.....	45
5.1.1 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	46
5.1.2 – ANÁLISE TEMÁTICA DOS RESULTADOS.....	46
5.2 – INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL’	47
5.3 – IMPACTOS DAS REGULAMENTAÇÕES NAS OPERAÇÕES	48
5.4-DESAFIOS ENFRENTADOS NAS IMPLEMENTAÇÕES DE NOVAS TECNOLOGIAS.....	50
5.5.1 PERCEÇÃO SOBRE O FUTURO DO SECTOR.....	51
5.5.2 ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO	55
5.6 - SÍNTESE	58
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	68
GUIÃO DE ENTREVISTA	68

1 – INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da inovação tecnológica no sector do tabaco, com um foco particular na empresa Tabaqueira enquanto subsidiária da Philip Morris International em Portugal. A pesquisa procura compreender como a empresa e a indústria em geral tem implementado a adoção de novas tecnologias na transformação dos processos produtivos, o desenvolvimento de novos produtos e na resposta aos desafios impostos pelas regulamentações e nas tendências de preferência do consumidor (Tidd & Bessant, 2013). Além disso, o trabalho explora a evolução do sector em Portugal desde a sua consolidação do monopólio estatal até à sua privatização na entrada das gigantes multinacionais. O surgimento da disponibilidade enquanto produto tecnológico, na comercialização de dispositivos de tabaco aquecido, bem como *e-cig's*, no reflexo de esforço na existência da oferta nas alternativas percebidas como menos prejudiciais, na transfiguração de um sector historicamente associado a produtos de combustão (Verhoef et al. 2021).

Para o sector tabágico a inovação tecnológica tem sido um fator determinante para o desenvolvimento na competitividade das empresas, inserido num ambiente altamente regulado e sujeito a mudanças nas preferências dos consumidores, este sector tem sido desafiado a adotar novos modelos de operação bem como novas estratégias no recurso à tecnologia para se manter relevante. A introdução de produtos inovadores, como o tabaco aquecido e cigarros eletrónicos, representa uma tentativa de adaptação das empresas perante as restrições regulatórias emergentes e das preocupações no consumo de saúde pública (Porter & Van Der Linde, 1995; Hart & Milstein, 2003).

Ao longos dos anos verifica-se cada vez mais o surgimento de novos modos de interação nos processos digitais, comunicações e equipamentos eletrónicos para a acessibilidade na facilitação para as operações do quotidiano. Como tal a presença no desenvolvimento das inovações tecnológicas tem desempenhado um papel crucial para a reestruturação dos vários tipos de indústrias, na fomentação, adoção de novos produtos e mudanças organizacionais corporativas (Schumpeter, 1934; Christensen, 1997).

Segundo Rogers (1962) a adoção de novas tecnologias segue um ciclo de difusão que envolve diferentes perfis de consumidores, que impacta diretamente na aceitação desses mesmos produtos.

O estudo pretende examinar as mudanças estruturais, económicas e sociais impulsionadas pelos processos na implementação da inovação, como também, as estratégias empresariais definidas para plano de ação no mercado. Com base nesse objetivo, procura entender as dinâmicas internas consoante as perspetivas dos colaboradores da Tabaqueira e na forma como a inovação tecnológica tem influenciado o mecanismo laboral, a abordagem estratégica da inovação é amplamente discutida na literatura. Porter (1985) destaca a tecnologia como factor determinante para a diferenciação e redução de custos, enquanto Chesbrough (2003) introduz o conceito de inovação aberta, do qual enfatiza a colaboração com *stakeholder's* externos e institutos de pesquisa para a acelerar o desenvolvimento de novos produtos.

A metodologia adotada é baseada num estudo de caso, conforme descrito por Yin (2014), recorrendo a entrevistas para a averiguação das práticas de inovação por parte da empresa. Esta abordagem qualitativa permite compreender as estratégias empresariais no contexto de um sector onde a inovação se torna um diferencial competitivo para a sustentabilidade e competitividade do negócio. Ao longo do trabalho serão discutidos temas tais como, a inovação disruptiva, a adoção de produtos inovadores e do qual pretende-se também contribuir sobre a relação da inovação as alterações no sector tabágico com o destaque dos desafios e oportunidades que perspetivam o seu futuro.

Além disso, serão discutidas as implicações dos recursos empregues no desenvolvimento de produtos tecnológicos inovadores para a estrutura organizacional e a cultura corporativa, considerando a teoria do intraempreendedorismo (Pinchot, 1985; Kuratko et al. 2014) de forma a ressaltar a importância da autonomia e a experimentação no núcleo da empresa. Segundo Hamel (2003), culturas organizacionais que incentivam a criatividade e aceitam o risco são mais propensas para a geração de ideias inovadoras, sustentáveis e irreverentes. Bass & Avolio (1994) acrescenta que a liderança transformacional é um fator crítico para a estimulação da criação e inovação de processos das empresas, de forma a abranger a acessibilidade de novas tendências e procuras no mercado. Por fim, o estudo pretende contribuir para o debate acerca do papel da inovação no sector tabágico, no âmbito da providência de informação sobre a tecnologia e no modo como poderá impactar o futuro da indústria. Ao explorar esses aspetos, a pesquisa procura fornecer uma visão ampla sobre a intersecção entre inovação, regulação e competitividade, no auxílio para a compreensão das transformações do mercado.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – INTRODUÇÃO

A importância tecnológica é amplamente reconhecida como um fator crucial para a sobrevivência, bem como o crescimento das empresas face a um ambiente competitivo e dinâmico. Ao longo das últimas décadas, os autores como Joseph Schumpeter, Clayton Christensen, Everett Rogers e Henry Chesbrough destacaram a inovação não apenas como uma estratégia de crescimento, mas como um elemento indispensável para a renovação e na adaptação organizacional, a sua importância transcendeu o papel tradicional, do qual tornou um dos principais impulsionadores para a transformação das estruturas dos processos e modelos de negócio.

A relevância da inovação tecnológica nas empresas está amplamente fundamentada em teorias e estudos que demonstram como a inovação é essencial para a competitividade e o crescimento económico das empresas enquanto organizações. O destaque para o desenvolvimento económico é impulsionado por inovações na substituição de tecnologias, antigas por novas, de forma a gerar um impacto significativo na rutura dos mercados (Schumpeter, 1934).

A capacidade de inovar é considerada uma competência estratégica nas organizações modernas. A inovação tecnológica abrange a introdução de novos produtos, protocolos ou métodos que possam trazer melhorias significativas para uma empresa. Esse processo permite, que as organizações aumentem a eficiência operacional, reduzam custos e desenvolvam novos mercados, de forma a assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

A inovação nos mercados tradicionais é frequentemente desafiada devido aos elevados requisitos de regulação e na maturidade de sector. De acordo com Schumpeter (1934) a inovação pode ser vista como um processo de “destruição criativa” onde novos produtos e tecnologias substituem modelos antigos.

2.1.1 – INOVAÇÃO DISRUPTIVA

No sector de tabaco, as inovações como os cigarros eletrónicos e dispositivos de tabaco aquecido são exemplos de produtos disruptivos que visam substituir os cigarros convencionais. Christensen, em 1997 também destaca a inovação disruptiva como sendo essencial para a sobrevivência de empresas em mercados competitivos, permitindo assim que as mesmas respondam a novas necessidades na procura por parte dos consumidores.

A exploração da gestão estratégica da inovação, enfatiza a necessidade no desenvolvimento de uma cultura propícia para a inovação, desde a liderança até às operações diárias.

Glantz argumenta que esta, não pode ser isolada num departamento específico, ao invés, deve ser integrada nas estratégias e processos centrais de uma empresa, essa perspectiva auxilia uma instituição na contribuição de um ambiente favorável ao desenvolvimento e na implementação de novas tecnologias, essenciais para que as inovações sejam adotadas com eficácia.

John Bareham (2018) por outro lado, destaca a relevância do entendimento dos ciclos de vida das tecnologias, como um aspeto fundamental para a sustentabilidade das inovações. Segundo Bareham, o ciclo de vida de uma tecnologia desde a introdução e crescimento até à maturidade e declínio é um elemento crítico que as empresas precisam de monitorizar. A premissa estipula que, para se manterem competitivas as empresas devem constantemente avaliar a disposição do poder tecnológico e investir no desenvolvimento de novas soluções antes que as mesmas possam vir a tornar obsoletas.

Michael Porter trata da teoria sobre vantagem competitiva, reforça essa perspectiva, argumenta que a tecnologia é um fator-chave para a diferenciação e a redução de custos.

2.1.2 – ADOÇÃO NA TECNOLOGIA

Ao inovar tecnologicamente, permite às empresas oferecer produtos e serviços únicos, aumentar a eficiência operacional e responder mais rapidamente às exigências do mercado, de modo a consolidar a sua posição integrada em cada sector (Schneider, Carneiro, Serra, & Ferreira, 2009). O sociólogo Rogers (1962) oferece um modelo fundamental para entender como a inovação tecnológica é concebida dentro da empresa e posteriormente disseminada.

Propõe, Rogers (1962) que o processo de adoção da inovação segue uma curva de difusão da inovação (Lei da Difusão de Inovação) que classifica a adoção em massa em cinco perfis: 1-inovadores; 2-primeiros adeptos ou pioneiros; 3-maioria inicial; 4-maioria tardia; 5-retardatários.

Cada um destes grupos possui características específicas quanto ao processo de aceitação e adoção na introdução de uma nova tecnologia, o que impacta diretamente o sucesso e a velocidade da difusão de essa inovação.

Para as empresas este modelo é crucial, pois pressupõe que o sucesso através da inovação tecnológica depende de uma abordagem estratégica delineada para cada perfil (ver tabela 1).

Perfil de Adoção em Massa da Inovação no Mercado	Definição
Inovador	Indivíduo entusiasta, com o desejo de estrear as novidades antecipadamente, com uma tolerância de risco alta
Pioneiro	Forte influenciador para o público posterior
Maioria Inicial	Pragmático em relação à adoção, pretende soluções que ofereça vantagens claras sem obstáculos
Maioria Tardia	Apenas adota quando a difusão da tecnologia estiver bem sedimentada
Retardatário	Naturalmente cético, uso casual, representa o amadurecimento do ciclo e conseqüentemente a sua estagnação

Tabela 1 – Perfil e Definição na Adoção no Mercado

Fonte: Adaptado de Rogers (1962)

Perante as contribuições de Glantz e Bareham, a inovação tecnológica revela uma força multifacetada, estratégica para as empresas que almejam manter a competitividade no mercado em conjunto com o reforço da gestão da cultura organizacional na antecipação de mudanças nos ciclos de vida das tecnologias e foco na satisfação do cliente.

Revelam a que a inovação tecnológica não é apenas uma vantagem competitiva temporária, mas sim uma componente essencial de uma estratégia a longo prazo de qualquer organização. Ao plantar uma cultura de inovação, a supervisão de ciclos de vida das tecnologias e o *engagement* de clientes, as empresas podem transformar a inovação tecnológica num motor contínuo de crescimento e sustentabilidade, de modo a assegurar a relevância e capacidade de adaptação às rápidas alterações de mercado.

Desta forma, a inovação tecnológica traduz não apenas uma prática recomendada, mas um requisito indispensável para o sucesso organizacional. Chiaroni, Chiesa & Frattini (2011) introduzem o conceito de Inovação Aberta como um modelo dinâmico que descreve as etapas pelas quais as empresas implementam práticas inovadoras na interação com ecossistemas externos.

O modelo destaca a Adaptação Organizacional, na mudança cultural e estrutural da organização sendo essencial para a colaboração eficaz com os parceiros externos, tais como *start-ups*, universidades e fornecedores. Etapas da Inovação Aberta; 1-Start: Empresas começam a explorar fontes externas de conhecimento; 2-*Scale-Up*: Integração de conhecimentos externos com capacidades internas. 3-Maturidade: A inovação aberta faz parte da integração das operações estratégicas da empresa. Verhoef et al. (2021) apresentam um modelo multidisciplinar de transformação digital com foco em quatro etapas principais; 1-Digitalização; 2-Digitalização de Processos; 3-Transformação Digital; 4-Gestão Contínua da Inovação.

O modelo destaca a importância de integrar tecnologias como inteligência artificial e análise de dados, com estratégias organizacionais para a criação de novos fluxos de valor. A transformação digital vai além da adoção de tecnologia, é um reposicionamento estratégico que inclui pessoas, processos e tecnologias.

Estes modelos fornecem diretrizes valiosas para as empresas adaptarem os seus processos de inovação, na adoção de modelos de negócio como resposta às rápidas mudanças tecnológicas e de mercado. O uso combinado de inovação aberta e transformação digital pode permitir às empresas criar vantagens competitivas sustentáveis.

2.2 - IMPACTOS DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Segundo Porter e Van Der Linde (1995) a inovação tecnológica promove eficiência na cadeia de valor, permite acesso a novos mercados e aumenta a produtividade organizacional. Empresas que venham a adotar o investimento em tecnologias avançadas tendem a superar concorrentes menos inovadores tanto no desempenho, como no crescimento.

A inovação no sector tecnológico desempenha um papel vital na sustentabilidade empresarial, com práticas que incluem eco inovação e redução de impactos ambientais (Hart & Milstein, 2003).

Essa abordagem não só visa minimizar riscos ambientais, mas também atende às expectativas de consumidores mais conscientes, de forma a consolidar a imagem da marca na sustentabilidade e responsabilidade social. A inovação tecnológica é mais do que um diferencial, é uma necessidade estratégica integrada num ambiente de negócios globalizado.

O impacto da inovação tecnológica produz um efeito transformador em diversos aspetos organizacionais, incluindo a criação de novos modelos de negócio, desenvolvimento e

revitalização de produtos assim como estímulo para o intraempreendedorismo. Estes elementos são considerados fundamentais para que as organizações se mantenham competitivas, adaptáveis e sustentáveis no ambiente dinâmico empresarial.

A IT não apenas modifica processos e produtos existentes, como também fomenta a geração de novos modelos de negócios disruptivos. A introdução do conceito *Business Model Canvas* por parte de Osterwalder e Pigneur em 2010 enfatiza o modo como o recurso a tecnologias pode ser utilizado para redesenhar formas de criação, entrega e captura de valor. Chiaroni et al. (2011) destacam que o modelo de Inovação Aberta, pode também influenciar diretamente na forma como os negócios podem ser estruturados, promover parcerias estratégicas e a partilha de recursos externos no âmbito de acelerar a inovação.

2.3 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional exerce um papel preponderante na elaboração de um ambiente propício ao intraempreendedorismo, na capacidade de os colaboradores agirem como empreendedores inseridos numa organização. É frequentemente definida como o conjunto de valores, crenças e normas que orientam os comportamentos dentro uma empresa (Schein, 2010).

Uma cultura de inovação, segundo Edgar Schein é aquela que incentiva o aprendizado contínuo, na criatividade e na experimentação. Para Christensen (1997), as organizações que pretendem inovar produtos, necessitam de adotar estruturas culturais que favoreçam a adaptabilidade, de forma a explorar novas ideias.

Neste sentido as práticas de incentivo à comunicação aberta recompensa para o comportamento inovador e tolerância ao erro, são fundamentais.

2.3.1 - INTRAEMPREENDEADORISMO

O intraempreendedorismo, conceito popularizado por Pinchot (1985), refere na capacidade dos funcionários atuarem como empreendedores internos, utilizando os recursos organizacionais para o desenvolvimento de novas ideias. De acordo com Kuratko et al. (2014) o intraempreendedorismo é alimentado pela cultura organizacional que: 1-Encorage a autonomia; 2-Promova a liderança inclusiva; 3-Ofereça recursos financeiros e técnicos para a experimentação.

Exemplo: A empresa 3M, foi notória pela permissão na dedicação de 15% do tempo para projetos pessoais aos seus funcionários, do qual gerou o produto icónico como o *Post-It*.

Este tipo de conceito é definido como um comportamento empreendedor dentro de organizações estabelecidas, é fortemente impulsionado pela inovação tecnológica. Kuratko, Montagno, & Hornsby (1990) sugerem que o estímulo ao intraempreendedorismo requer um ambiente corporativo que favoreça a experimentação, a aceitação de riscos e a autonomia dos funcionários. Tecnologias como plataformas de colaboração digital e ferramentas de análise de dados podem catalisar esse processo, permitindo que equipas internas possam inovar rapidamente.

A IT é considerada como um catalisador para a criação disruptiva, revitalização e manutenção de produtos ou serviços de uma empresa, este tipo de constituintes não apenas ampliam a capacidade de adaptação na procura do mercado, como também proporcionam uma base sólida para um crescimento sustentável e longevidade organizacional.

2.3.2 – PRÁTICAS INOVADORAS

A implementação de práticas tecnológicas inovadoras deve ser acompanhada por parte da cultura organizacional que valorize devidamente a experimentação e colaboração, no propósito de procurar garantir a consistência e a estratégia de uma inovação. Na relação entre intraempreendedorismo e inovação de produtos, a inovação de produtos depende diretamente de um fluxo contínuo de ideias disruptivas.

Segundo Tidd & Bessant (2013), empresas que tendem a ser inovadoras frequentemente adotam por um modelo de gestão participativa entre a envolvimento dos colaboradores e nas etapas do ciclo de inovação. Argumentam que o intraempreendedorismo não apenas contribui para ideias inéditas, mas também para acelerar a implementação e alavancar o conhecimento tácito e a motivação intrínseca dos colaboradores.

Um caso ilustrativo é o desenvolvimento da Alexa, da Amazon. O projeto nasceu por parte de uma equipa intraempreendedora que detinha a liberdade para a exploração de tecnologias emergentes em inteligência artificial, mesmo antes de existir uma procura de mercado.

Apesar dos benefícios, o intraempreendedorismo enfrenta desafios nas culturas organizacionais burocráticas ou iminentes de risco. Hofstede em 1984 realça que empresas com culturas hierárquicas tendem a inibir a criatividade.

Estratégias como a criação de células de inovação, Hamel (2003) e programas de aceleração interna têm sido utilizadas para contornar essas barreiras. Bass & Avolio (1994), referem que os líderes transformacionais são mais eficazes em inspirar inovações, pois tendem promover uma visão clara e motivação para os trabalhadores ultrapassarem obstáculos (ver figura 1).

Organizações que investem nas práticas culturais de forma a estimular a autonomia, a criatividade e a experimentação contribuem para a edificação da solidez na prospeção no mercado e por sua vez, no reforço para o alinhamento estratégico entre a cultura e a inovação como um diferencial crítico.

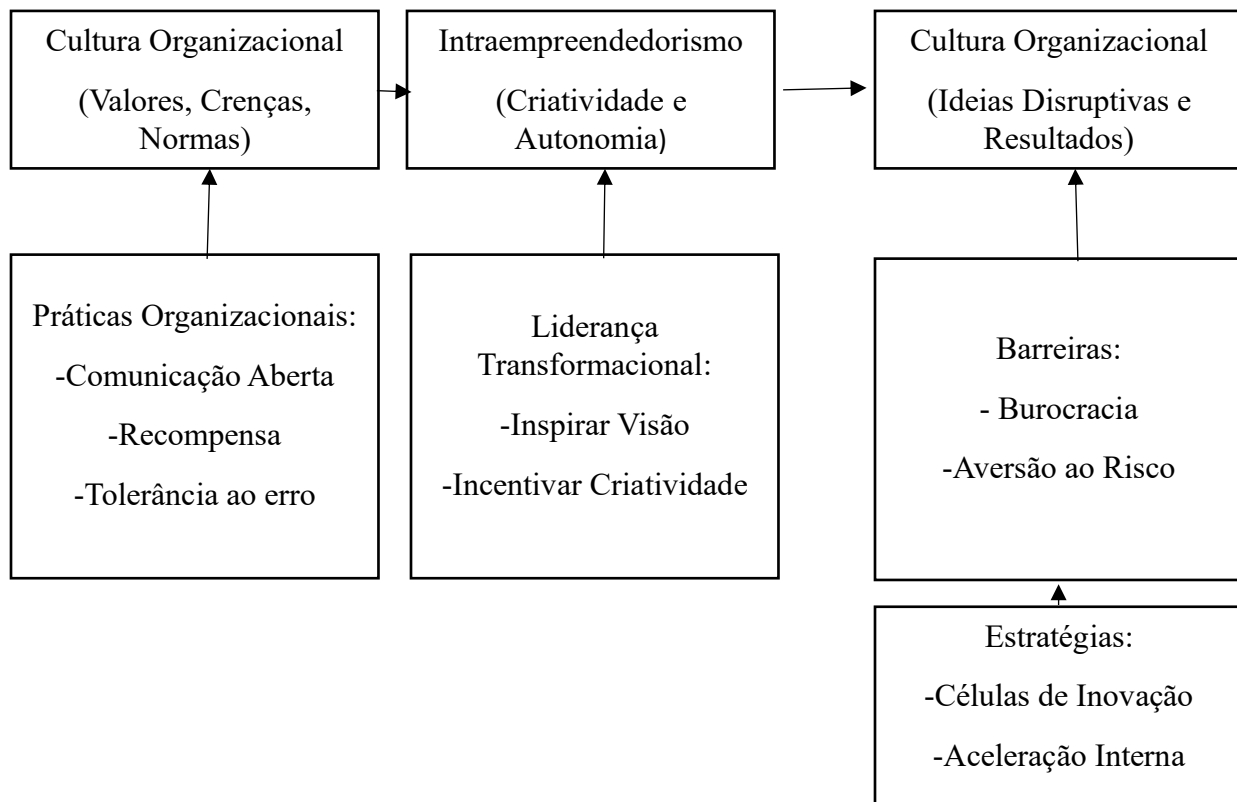


Figura 1: Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Bass & Avolio (1994)

2.4 - FATORES POTENCIADORES DE PRODUTO

Os fatores potenciadores de produto consistem em elementos que permitem o desenvolvimento, a diferenciação e adaptação de produtos para atender às necessidades tal como a procura do mercado no âmbito da geração de valor competitivo.

No contexto da IT esses fatores podem ser classificados em categorias base, como na adoção de novas tecnologias, a integração de processos inovadores e a abordagem centrada no cliente. A criação de produtos diferenciados e para além de inovadores, sustentáveis, impulsiona cada vez mais para a relevância dos consumidores e investidores. As práticas de sustentabilidade, quando integradas na estratégia de inovação, auxiliam na redução de custos, aperfeiçoamento da eficiência e atração de novos mercados.

Exemplos que incluem o uso de matérias recicláveis, *design's* modulares de modo a facilitar a reparação e atualização e tecnologias que minimizam o consumo de energia durante o ciclo de vida de um produto. Christensen (1997) distingue dois tipos principais de inovação:

- Inovação Incremental: Aprimoramento contínuo em produtos existentes para aumentar a eficiência e responder a novas procuras no mercado;
- Inovação Disruptiva: Tecnologias emergentes completamente novas, que transformam mercados e criam novas categorias de produtos.

O modelo de *Open Innovation* realçado por Chiaroni et al. (2011), sustenta o fator potenciador importante para o desenvolvimento de produtos. Este modelo enfatiza a colaboração com agentes e parceiros externos, tais como universidades, *start-ups* e consumidores, para acelerar o ciclo de inovação e redução de riscos associados ao desenvolvimento de um novo produto.

A co-criação, por sua vez, permite que os consumidores participem do processo de *design*, aumentar a aceitação e o valor percebido do produto. A IT possibilita que as empresas reduzam o tempo de desenvolvimento de produtos (*time-to-market*) e possam escalar nas operações rapidamente. Segundo Christensen (1997) tecnologias disruptivas permitem que os produtos inicialmente voltados para nichos específicos sejam projetados para mercados maiores. Para além disso, a automatização como também a digitalização de processos produtivos aumentam a velocidade e a eficiência de modo a contribuir para o lançamento de produtos com maior frequência de qualidade.

Os fatores potenciadores de produto impulsionados pela inovação tecnológica desempenham um papel crucial na criação de diferenciais competitivos. Tecnologias emergentes, práticas sustentáveis, inovação aberta e maior velocidade de produção são elementos que permitem sustentar uma capacidade de resposta na qualidade de suprir as expectativas dos consumidores, do qual também garantem a sua relevância nos mercados em constante transformação.

2.5 - DINÂMICA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A dinâmica da IT pode ser compreendida como um processo contínuo, integrado na transformação de ideias em soluções concretas, de forma a garantir o progresso organizacional da competitividade no mercado. Este processo é caracterizado por fatores interligados como a evolução de tecnologias emergentes, a adaptação organizacional no impacto económico e social. Joseph Schumpeter (1934) introduziu o conceito de “destruição criadora”, no qual a IT desencadeia ciclos económicos disruptivos no âmbito da substituição de tecnologias obsoletas por novas vertentes e soluções.

Esta dinâmica representa uma força essencial para o progresso, mas também exige por parte das empresas a capacidade de necessidade de adaptação para evitar a estagnação ou declínio. Freeman & Louçã (2001) ampliam esse entendimento no argumento que a IT é parte de uma longa vaga de um desenvolvimento económico, nas quais as tecnologias são a chave para o impulsionamento desse mesmo crescimento por várias décadas. Exemplificam a revolução industrial, electrificação e mais recentemente, a revolução digital.

A dinâmica da inovação tecnológica é sustentada por três pilares: 1-Pesquisa e Desenvolvimento; 2-Tecnologias Emergentes e Transformação Digital; 3-Ecossistemas de Inovação. O investimento em Pesquisa e Desenvolvimento é fundamental para gerar inovações disruptivas e incrementais para a empresa. De acordo com Chesbrough (2003) organizações que investem consistentemente na P&D permitem desenvolver produtos e serviços inovadores, como também criar novos mercados e gerar vantagens competitivas sustentáveis.

O impacto das tecnologias emergentes, desde a inteligência artificial, *blockchain* e internet das coisas (IoT), está a transformar inteiramente os sectores. Verhoef, et al. (2021) salientam que a transformação digital é um processo que vai além da adoção de novas tecnologias, exigindo mudanças culturais, organizacionais e de meios para maximizar os recursos dos benefícios de essas inovações.

A inovação tecnológica não ocorre de forma isolada, a colaboração entre parceiros externos permite agilizar a criação de ecossistemas que fomentam a disseminação de novas tecnologias, tal como mencionado no modelo descrito por Chiaroni et al. (2011).

2.6 – SÍNTESE

A revisão de literatura destaca o investimento tecnológico como um imperativo estratégico para empresas em mercados desafiadores e altamente regulados. Integrar uma inovação, adotar modelos abertos e digitais na antecipação de mudanças tecnológicas são ações fundamentais para a garantia de resposta na competitividade e sustentabilidade. A tecnologia é descrita como um pilar essencial para a sobrevivência organizacional, fundamentada por teorias de Schumpeter, Christensen e Rogers. A inovação disruptiva e a destruição criativa são destacadas como mecanismos que moldam os mercados de tecnologias, para sustentar a rivalidade as empresas devem supervisionar os ciclos de vida tecnológicos e adotar uma abordagem tática de inovação integrando-a na sua cultura organizacional.

A emergência como um motor essencial para disputa no ambiente corporativo volátil e transformista esse processo transcende a criação de produtos no impacto direto da estrutura de mercados e de cadeias de valor, de modo a reforçar a necessidade de adaptação contínua. Chiaroni, Chiesa e Frattini (2011) introduzem o conceito de Inovação Aberta no qual as empresas colaboram com ecossistemas externos, para acelerar o desenvolvimento e redução de riscos. Paralelamente, Verhoef et al. (2021) destacam a transformação digital como um processo multidisciplinar que vai além da integração de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial e análise de dados, para criar novos fluxos de valor.

A inovação tecnológica como fator estratégico para a competitividade, a adoção de inovações de acordo com padrões de difusão descritos por Rogers, enfatiza o papel dos consumidores com uma classificação determinante para o investimento na continuidade da mesma. A capacidade de integrar a inovação como uma parte intrínseca das empresas na cultura organizacional, define a sustentabilidade e adaptação de corporações face a transformações tecnológicas.

A transformação organizacional também é evidente na criação de novos modelos de negócio, como o “*Business Model Canvas*” de Osterwalder e Pigneur (2010). Este *framework* permite que empresas reimaginem a maneira como criam, entregam e capturam valor, de maneira a tornar mais ágil.

O sector do tabaco é um exemplo emblemático de como a inovação pode transformar mercados maduros. Produtos consumíveis provenientes de origem com nicotina representam a definição de inovações disruptivas que desafiam o *Status Quo* no intuito de oferecer alternativas percebidas como menos prejudiciais. No entanto, esse avanço tecnológico enfrenta desafios e obstáculos regulatórios e céticos em relação aos seus benefícios para a qualidade de vida e saúde pública, conforme destacado por Valadas (2019) e Pinto (2023).

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

3.1 - INTRODUÇÃO

O sector do tabaco tem sido alvo de profundas transformações ao longo das últimas décadas, provenientes de fatores como mudanças na perceção do seu consumo a longo prazo, nas regulamentações políticas e nos avanços tecnológicos. Tradicionalmente dominado por produtos de tabaco de combustão (cigarros convencionais) este mercado tem testemunhado o surgimento de novas alternativas que alegam a sua redução de danos, entre essas inovações destaca-se o desenvolvimento e investigação dos produtos de tabaco aquecido (PTA) do qual representam uma mudança significativa no formato na entrega da nicotina para o consumidor.

Em Portugal, a introdução de PTA tem suscitado um interesse gradual tanto na perspetiva de mercado quanto o de consciência e saúde pública. Este tipo de produto que aquece o tabaco em vez de queimar, teoricamente oferece uma experiência similar ao do cigarro tradicional, mas com uma menor exposição a substâncias tóxicas.

No entanto esta transição tecnológica levanta tópicos importantes sobre a sua eficácia e o mecanismo de esta categoria, bem como, impactos do seu quotidiano na relevância do propósito enquanto inovação. Este estudo ao focar na caracterização da resposta e na adequação das políticas face à comercialização do crescimento desta categoria, pretende fornecer uma análise abrangente e informada que possa contribuir para o desenvolvimento de estratégias para uma melhor compreensão das tendências futuras do sector. Assim propõe não apenas mapear a situação atual, mas também oferecer perspectivas sobre os desafios e oportunidades que essa transição tecnológica apresenta.

Diante do cenário da transição na implementação tecnológica na indústria do tabaco em Portugal, surge a evidência da necessidade de um estudo que não documente apenas as mudanças em curso, mas que também analise as suas implicações. As evoluções dos produtos tabágicos apresentam uma oportunidade para averiguar e compreender a influência da evolução tecnológica nos comportamentos de consumo e na criação de novas dinâmicas no núcleo de um sector tradicionalmente resistente a mudanças.

A intenção da empresa não consiste em somente apenas tornar-se livre de fumo, no propósito de descontinuar o comércio e consumo do cigarro convencional, mas para isso exige alterações e mudanças ao nível do sistema no paradigma em que os cigarros sejam obsoletos e deixem de existir (Sousa, 2023).

3.2 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SECTOR EM PORTUGAL

A perceção no verdadeiro valor da planta de tabaca remonta para o período de colonização e das descobertas, o reconhecimento do seu potencial enquanto bem económico ocorreu no Século XVI, este foi alvo de atenção ao ser explorado para fins de consumo tais como, mascar, fumar no cachimbo e fins recreativos. A procura para o comércio e consumo rapidamente difundiu pela Europa, fenómeno que foi motivo de incentivo para a produção em larga escala nas colónias.

O solo e o clima dessas regiões (Virgínia – Colónia Inglesa) eram propícios para o cultivo tornando-o numa mercadoria altamente lucrativa, este transformou-se num bem económico vital tão valioso que pode ser utilizado como moeda de troca. Ao longo dos séculos XVII e XVIII, o tabaco revelou a sua verdadeira importância enquanto mercadoria, controlada inicialmente por comerciantes privados e posteriormente pelo Estado, onde este estabeleceu um sistema de monopólio estatal para o controlo da produção, distribuição e venda.

O sistema foi formalizado através de instrumentos com base em regulamentações e leis que determinaram quem poderia cultivar, manufaturar e vender tabaco. Em 1844 o governo português estabeleceu um monopólio estatal sobre o tabaco, tendo sido criada a Companhia Nacional dos Tabacos de modo a gerir a sua produção e comercialização, do qual permaneceu em vigor até ao final do século XX responsável pela gestão do monopólio.

O mercado do tabaco permitiu gerar emprego e impulsionar o desenvolvimento de infraestruturas nas regiões produtoras. No século XIX, a Revolução Industrial impulsionou a mudanças para a produção e o processamento do tabaco, a mecanização das fábricas conseguiu assegurar a eficiência e a produção em massa. No ano de 1927 o monopólio foi alvo de reorganização, com base no consentimento do sistema político, foram levadas a cabo alterações na indústria do que outrora seria a Companhia de Tabacos de Portugal, cujo sector fora dividido entre duas empresas: Companhia Portuguesa de Tabacos e a Tabaqueira.

Em 1962 é inaugurada a fábrica de Albarraque no concelho de Sintra, desenvolvida e construída pela Tabaqueira concebida com um grande centro de produção (Tomás & Valério, 2020 e Machado, 2015).

O mercado está em constante renovação, na introdução de novos produtos que providenciam formatos distintos e alternativos no modo em que é possível usufruir no consumo de nicotina. Esta necessidade de adaptação às alterações regulatórias revela a preocupação de adoção de investimento no desenvolvimento em produtos menos nocivos para as práticas empresariais sustentáveis. A consciencialização por parte do consumidor relativamente aos riscos associados ao tabaco tem sido crucial na incidência no desenvolvimento de alternativas menos prejudiciais no intuito de poder auxiliar no alinhamento da indústria perante as expectativas na saúde pública. De acordo com a Direção-Geral da Saúde. (2019) as estratégias de redução de danos na integridade física devem permitir esse mesmo efeito em prol do benefício dos consumidores, mas também da população como um todo.

A adoção de produtos de tabaco aquecido está também alvo de análise por novas regulamentações. Até ao final de 2024 a venda de tabaco aquecido com aromas foi proibida, do qual representou uma medida do qual constituiu na transposição de uma diretiva europeia para a legislação nacional portuguesa. Esta, equipara o tabaco aquecido aos cigarros convencionais, impondo restrições adicionais na sua comercialização e consumo. Estas mudanças legislativas são acompanhadas por um crescimento na tributação desses produtos. A proposta do Orçamento do Estado para 2024 incluiu a de cigarros eletrónicos (*vapes*) e produtos de tabaco aquecido, na expectativa de um aumento significativo na receita fiscal proveniente da indústria. Este tipo de iniciativas realça o aumento na taxa de penetração bem como o crescimento da categoria do tabaco aquecido em Portugal, impulsionado tanto pelo interesse e preferência dos consumidores quanto pela regulação governamental. O mercado português revela uma evolução rápida e contínua com as empresas de tabaco e políticas públicas, dos quais desempenha papéis cruciais nesse crescimento (Pinto, 2023).

Segundo o Relatório do Primeiro Trimestre de 2024 da Philip Morris International, houve um crescimento gradual nas vendas de produtos de tabaco aquecido, esta evidência teve um aumento considerável no consumo no sector em Portugal, transpondo a tendência de migração do consumidor de fumador adulto para as alternativas emergentes.

Segundo Marcelo Nico (Executive Digest, 2024) pretende assegurar a estabilidade tão necessária para a atração de investimentos como sendo fundamental para a garantia na vitalidade e

sustentabilidade do tecido económico, na manutenção e estrutura de emprego tal como na dinâmica das exportações nacionais, na ótica de criação do valor. Os dispositivos da marca IQOS alcançaram 24,9 milhões de consumidores no mundo, 400 mil em Portugal através da subsidiária da PMI, a Tabaqueira, em 2024. De acordo com o relatório integrado da empresa, referente ao ano de 2022, 32,1% das receitas líquidas foram derivadas de produtos sem fumo, com o objetivo de ampliar gradualmente a taxa de conversão nos próximos anos (Sousa, 2023).

Em conformidade com o *Tobacco Monitor 2024*, houve um aumento na procura por produtos de tabaco aquecido, refletindo uma mudança no comportamento dos consumidores que procuram alternativas aos cigarros tradicionais devido à perceção de redução de danos associados aos PTA. Destaca também que existem expectativas de crescimento contínuo, com dados de vendas que revelam um aumento constante na adoção de dispositivos de tabaco aquecido ao longo dos últimos anos.

Esses mesmos dados indicam que o mercado português está cada vez mais recetivo, com um crescimento significativo do qual reflete tanto nos números de vendas quanto na adaptação dos utilizadores nas novas tecnologias e regulamentações que agilizam a viabilidade da comercialização da categoria. Este crescimento é impulsionado pela aquisição de novos utilizadores que estão com uma reação positiva na fase da primeira experimentação para com a categoria de modo a transitar do cigarro tradicional para o tabaco aquecido.

O mercado português de produtos de tabaco aquecido está em expansão, aglomerado por uma combinação no conjunto de mudanças e fatores do qual resulta nas preferências dos consumidores, inovações tecnológicas e um ambiente regulatório favorável. As empresas continuarão a investir nas novas tecnologias e ações para capitalizar esta vertente, enquanto os reguladores equilibram os potenciais benefícios associados com as preocupações de saúde pública.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DO TABACO EM PORTUGAL

O sector de tabaco, historicamente robusto e lucrativo, enfrenta desafios e transformações significativas no cenário atual. Tradicionalmente, o mercado de tabaco é dominado por grandes empresas multinacionais que produzem produtos tais como: cigarros, charutos e outros relacionados provenientes com origem de nicotina.

A presença global por parte das empresas como a Philip Morris International, British American Tobacco e Japan Tobacco, têm uma presença global e geram receitas substanciais. No âmbito de território nacional, atualmente existem quatro fábricas que laboram em nome de três grupos empresariais - a Tabaqueira, subsidiária portuguesa da Philip Morris International (PMI), a Empresa Madeirense de Tabacos (EMT); o Grupo Bensaude, dono da Fábrica de Tabaco Micaelense (FTM) e a Fábrica de Tabaco Estrela (Fernandes, 2023).

Em Portugal a indústria do tabaco pode ser classificada como um dos empreendimentos dedicados na transformação, que abrange a produção e o processamento de produtos de tabaco, tais como cigarros, charutos e tabaco de enrolar. O mercado de este segmento é dominado por grandes multinacionais como a Tabaqueira, sendo uma subsidiária da Philip Morris International do qual corresponde a uma das maiores fabricantes de tabaco no país (British American Tobacco, e Japan Tobacco International são as representantes das principais marcas concorrentes).

Estas empresas constituem uma presença significativa na atividade do mercado, são responsáveis por grande parte da produção e na comercialização de produtos de tabaco, nestes incluídos, a recente gama de produtos de tabaco aquecido como também, produtos de origem com nicotina (cigarros eletrónicos e vaporizadores). Para além das grandes multinacionais, existem também pequenas e médias empresas que operam em nichos próprios no mercado dedicados na produção de tabaco de enrolar artesanal ou charuto.

Perceber a resiliência do peso de este tipo de sector que não só dinamiza, como atrai o investimento para o mercado nacional através da forte componente exportadora, assume a relevância para as vendas no mercado europeu cerca de 15% no total, 10 vezes mais que a economia portuguesa representa na União Europeia (Diana do Mar, 2023).

Relativamente a perspetivas futuras, o mercado do tabaco português está alinhado com muitas das tendências globais, mas também apresenta características específicas que influenciam a diversificação na indústria. Como os restantes países da União Europeia, a implementação de regulamentações rigorosas de tabaco tem sido cada vez mais restritiva.

A Lei do Tabaco em Portugal proíbe a publicidade e a promoção de produtos de tabaco, exige embalagens padronizadas com advertências de saúde explícitas e restringe o fumo (consumo) em determinados locais públicos. Além disso, o governo português tem aumentado gradualmente os impostos sobre os produtos de tabaco no intuito de desencorajar o consumo.

Apesar das medidas, o tabagismo continua a ser uma preocupação significativas de saúde pública. Portugal apresenta uma prevalência de fumadores relativamente alta em comparação a outros países europeus, especialmente entre a população jovem e de meia-idade.

Em Portugal são aproximadamente 400 mil utilizadores de IQOS. A nível global a empresa estima que, atualmente existam 19 milhões de utilizadores de Produtos de Tabaco Aquecido no recurso dos dispositivos da marca, dos quais sensivelmente 13,2 milhões de fumadores adultos mudaram totalmente para o consumo deste tipo de categoria e na transição abandonaram o cigarro de combustão (E-Newvation, 2022).

3.3.1 - TRANSFORMAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO

O futuro da indústria de tabaco provavelmente será caracterizado por uma maior diversificação de produtos e inovações tecnológicas. A transição para produtos de menor risco pode representar um caminho viável para as empresas se adaptarem nas mudanças das preferências dos utilizadores e regulamentações mais rígidas. A evolução tecnológica tem sido um motor chave na transformação dos produtos de tabaco em Portugal. A inovação de dispositivos mais avançados, com funcionalidades diferentes métodos de aquecimento e temperatura, têm sido cada vez mais introduzidos para a atração de consumidores tecnicamente inclinados.

Produtos de Tabaco Aquecido: Empresas como a Philip Morris International têm introduzido produtos de tabaco aquecido, como o IQOS no mercado português. Esses dispositivos aquecem o tabaco em vez de queimá-lo, reduzindo a exposição a substâncias tóxicas presentes no fumo derivado da combustão. A aceitação de este tipo de produtos tem crescido, particularmente entre os que procuram alternativas percebidas como menos prejudiciais.

Principais Características e Tendências: O consumo ainda é significativo em muitos dos países em desenvolvimento, as empresas de tabaco têm procurado em melhorar a sua imagem pública através de iniciativas de responsabilidade social corporativa, incluindo apoio a programas de cessação tabágica e no investimento das comunidades.

Regulamentação Rigorosa: Muitos dos países implementaram regulamentações rigorosas no propósito de controlar o consumo de tabaco, incluindo proibições de publicidade, exigências de embalagens com advertências de saúde e restrições sobre onde o tabaco pode ser consumido. Estas medidas visam reduzir o consumo devido aos comprovados riscos de saúde associados ao consumo do tabaco de médio a longo prazo.

Produtos Alternativos: A indústria tem investido em alternativas aos cigarros tradicionais, como cigarros eletrónicos(*vapes*); produtos de tabaco aquecido (tabaco sem combustão). Estas alternativas são promovidas como alegadamente menos prejudiciais e requer a continuidade no estudo do seu consumo. Na medida que os dispositivos *e-cigarettes* e vaporizadores começaram a ser considerados como um potencial risco para a saúde pública o tabaco aquecido apresenta ser a próxima alternativa, mas para tal terá que enfrentar a averiguação e aprovação das organizações de saúde (Sapotek, 2019).

3.4 - A TABAQUEIRA

3.4.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A Tabaqueira foi fundada numa fase inicial como uma entidade pública no intuito de consolidar a produção e a distribuição de tabaco em Portugal de forma centralizada no controlo nacional. Rapidamente a empresa revelou um crescimento expressivo da qual beneficiava na operação sob o monopólio estatal, alinhado com a prática de regular rigorosamente o sector para maximizar a rentabilidade de lucros, tornando-se a principal produtora de cigarros e outros produtos de tabaco no país.

Ao longo das décadas a empresa expandiu as operações através do investimento nas instalações, métodos de produção, tal como no recurso à tecnologia para a inovação das operações para melhorar a eficiência na qualidade dos produtos. A partir da segunda metade do século XX, acompanhou a tendência global de industrialização na adoção de práticas na produção em massa e automatização dos processos na intensidade da eficácia e capacidade de resposta da procura. Como membro da União Europeia desde 1986, Portugal necessitava de cumprir com as diretivas da UE que regulavam a competição e a redução de monopólios estatais, face a essas mudanças políticas económicas, surgiu a estipulação de exigência no alinhamento na redução da intervenção do estado (que se iniciou em 1996 com o processo de privatização).

Em 1997 a Philip Morris International (PMI) adquiriu 67% das ações da Tabaqueira uma das maiores empresas de tabaco no mercado mundial, este foi um passo estratégico na expansão da sua presença no mercado europeu. Através da privatização a Tabaqueira adquiriu investimentos significativos para a melhoria das instalações, processos de fabricação, introdução de novos métodos e tecnologias, de acordo com as mudanças de gestão e no *modus operandi* da empresa no cumprimento das *guidelines* sob as orientações da PMI.

Após a aquisição, a Tabaqueira desenvolveu um processo de modernização na integração de execução das diretrizes globais da multinacional do qual permitiu agilizar a atualização das instalações de produção e proceder com o investimento nas tecnologias avançadas de fabricação.

O foco no aumento da eficiência, a capacidade produtiva e diversificação na expansão do portfólio de produtos, resultou na ampliação da disponibilidade de referências culminando na introdução de marcas internacionais prestigiadas, tais como;

1. Marlboro- Uma das marcas mais icónicas e vendidas em todo o mundo. Conhecida pela forte presença no mercado e variedade de intensidade.
2. Chesterfield- Outra marca bastante notória, de aroma equilibrado e uma gama de tabaco ligeiramente mais leve.
3. L&M- Opção acessível, marca amplamente procurada a nível nacional e bastante consistente

Além dessas, a Tabaqueira continuou a produzir e a distribuir;

4. SG Ventil- Marca tradicional em Portugal, bastante popular entre os fumadores.
5. Português Suave- Marca típica no mercado português e também fortemente comercializada.

Esta combinação auxiliou a consolidação da PMI no mercado português, reforçando a estrutura da disponibilidade de marcas no portfólio de marcas internacionais com as preferências locais (Pereira, 2019).

Devido à crescente regulamentação na indústria de tabaco na Europa, a Tabaqueira teve que se adaptar rapidamente às novas leis, estas, estipulavam as restrições da publicidade alusivas ao consumo de cigarros ou outros produtos de tabaco e aumento dos impostos do sector. A capacidade de adaptação na implementação perante a exigência das várias medidas minuciosas para a sua integração no mercado, revelou uma diligência na execução de táticas e estratégias eficientes com o propósito de responder na legislação imposta no intuito de preencher os requisitos solicitados através de uma postura e conduta positiva.

O foco na qualidade do produto permitiu manter um alto padrão de qualidade, o apoio financeiro foi vital para o crescimento da Tabaqueira. A PMI forneceu recursos essenciais para o desenvolvimento na infraestrutura, inovação e estratégia com base no conhecimento das práticas globais para a integração na operação portuguesa.

A adoção de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade contribui para uma imagem positiva de relevância, incluindo iniciativas de práticas ambientais para a redução do impacto na

produção de tabaco e programas sociais para a prevenção do consumo tabágico na faixa etária juvenil.

Este tipo de esforço não apenas melhorou a reputação da empresa, mas como também foi possível obter uma posição de destaque perante as comunidades e consumidores conscientes.

A Indústria do tabaco em Portugal representa aproximadamente 15% da distribuição de cigarros na União Europeia (UE), com o impacto direto ou indireto em sensivelmente 44 mil pessoas no decurso da cadeia de valor e na geração de receitas fiscais superiores a 1,2 mil milhões de euros anualmente (Diana do Mar, 2023).

3.4.2 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA



Figura 2 – Organização da Força Comercial no Terreno

Fonte: Elaboração Própria

3.4.3 - CARACTERIZAÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES

A segmentação da carteira de clientes presente no mercado assenta na correspondência de uma base para delimitação de uma estratégia crucial para entender o comportamento do consumidor, filtrando a distinção na segmentação de perfil com base nas características, necessidades e preferências (Luciana Alves, 2006). Os principais critérios deste tipo de caracterização podem ser aplicados de modo a qualificar essa descrição em agilizar na adoção de uma tática eficaz e eficiente na obtenção para a produção de resultados (Credits, 2025);

- Idade: Diferentes faixas etárias podem ter comportamentos variados em relação ao consumo. Jovens adultos por exemplo podem ter um grau de atração maior relativamente a produtos novos e inovadores, enquanto consumidores de uma faixa etária mais elevada podem ter hábitos estabelecidos.
- Género: Homens e Mulheres podem ter preferências diferentes em termos de tipo de tabaco consoante o tipo de produto a nível de intensidade; sabor; aroma; corpo (composição na separação entre cigarros; charutos; cigarrilhas; tabaco *slim*).
- Poder de Compra: O fator da capacidade financeira pode ter influência na escolha entre marcas Premium; Low-Cost; Super Low-Cost na eventual aquisição consoante a relação qualidade-preço.
- Estilo de Vida (Psicográfica): Consumidores com estilos de vida ativos geralmente no contato com um produto e gosto em comum podem ter um grau de influência no intuito de geração de um método de “contágio” relativamente ao que representa a uma preferência de uma marca.
- Personalidade: Indivíduos que se identificam como não-conformistas podem ser mais propensos a certas e determinadas marcas como forma de expressão (*Status*), do qual poderão ter diferentes padrões de comportamento e necessidades de consumo.
- Profissional: Certas profissões podem ter uma prevalência maior de consumo de tabaco devido ao stress ou cultura laboral.
- Educação: Níveis de educação podem ser determinantes para o conhecimento sobre os riscos do tabaco, nas preferências e comportamentos de consumo.
- Perfil do Consumidor: Jovem Adulto (18-30 Anos): Preferem produtos inovadores como cigarros eletrónicos, *vape* ou tabaco aquecido. Adulto de Meia-Idade (31-50 Anos): Típico consumidor de cigarros convencionais e tabaco de enrolar. Idoso (50+ Anos): Inclinação na opção das marcas tradicionais e charutos (Jim Johnson; Stephen E. Marcus, 2008).

O grupo demográfico do qual apresenta uma maior inclinação na tendência de consumo corresponde a universitários, muitas das vezes devido à percepção de que são mais recetivos na experimentação no intuito da aceitação social (Clarice Pinho, 2024). Além disso um estudo realizado pela Universidade de Lisboa destaca a prevalência do tabaco aquecido entre os estudantes sendo mais alta com maior aceitação por parte do género feminino, principalmente devido às razões de higiene. Um outro estudo da mesma universidade revela que os produtos de tabaco aquecido são usados com frequência como uma forma de contornar as políticas de controlo de tabaco, perpetuando a dependência da nicotina (José Santos, 2021).

3.4.4 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A estratégia de distribuição é fundamental para o sucesso comercial, sobretudo inserido num ambiente altamente competitivo, o esboço dos canais de distribuição procura garantir a disponibilidade de produtos nos múltiplos pontos de venda, atendendo às restrições legais e quanto às expectativas dos consumidores.

Uma parte relevante da distribuição sucede por meio das vendas diretas a retalhistas, como tabacarias tradicionais ou lojas de conveniência e quiosques: A existência do canal de grandes superfícies e plataformas comerciais como super e hipermercados garante por sua vez amplitude de alcance e volume de vendas, impactando diretamente o *market share* da empresa no mercado nacional. Em várias regiões do país, existe a disponibilidade de distribuidores autorizados que operam como parceiros terceirizados no transporte e fornecimento de produtos a pequenos pontos de venda. Geralmente possuem uma estrutura logística própria, que facilita o atendimento a áreas que apresentam alguma complexidade de acesso e com menor densidade populacional.

A estratégia de canais de distribuição reflete a necessidade de equilibrar amplamente a disponibilidade de produtos com restrições rigorosas que regem a exposição e comercialização dos produtos tabágicos. A combinação de venda direta, as parcerias com grandes superfícies e distribuidores autorizados garante a presença nos múltiplos pontos de venda, tendo em consideração as tendências de consumo e as exigências legais.

Cada canal desempenha um papel específico no alcance consoante o público-alvo no mercado, desde a conveniência, proximidade das tabacarias até à amplitude das grandes superfícies. Enquanto as soluções digitais surgem como uma ferramenta complementar para o suporte na educação do consumidor adulto e na assistência técnica dos dispositivos.

Assim, a Tabaqueira procura manter um posicionamento competitivo na inovação do sector que, embora tradicional, procede por bruscas transformações tecnológicas e regulatórias.

3.5 - PRODUTOS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O IQOS (tecnologia avançada de aquecimento do tabaco) utiliza uma tecnologia patenteada de aquecimento controlado, que providencia calor a uma temperatura significativamente mais baixa que a combustão, evita a queima por sua vez e a produção de alcatrão presente no fumo do cigarro tradicional. Resulta numa redução considerável na libertação de substâncias tóxicas, do qual “Inicialmente, os primeiros dispositivos foram fabricados de forma a assemelhem-se aos cigarros tradicionais. Posteriormente, foram desenvolvidos dispositivos de segunda e terceira geração, com baterias e vaporizadores mais potentes, com capacidade de libertar doses maiores de nicotina.” Valadas (2019, p.8)

É promovido como uma alternativa menos prejudicial aos cigarros tradicionais. A perceção na redução de danos alusivos aos estudos existentes, indicam que o uso do tabaco aquecido pode reduzir na exposição a substâncias nocivas presentes no fumo do cigarro convencional, este despoleta o interesse na ideia dos consumidores que estejam preocupados com a integridade física (Susana Simões, 2022).

“O IQOS, comercializado pela PMI, foi o primeiro produto a ser lançado com sucesso, estando atualmente no mercado de mais de 40 países, incluindo Portugal. Consiste num sistema de aquecimento de tabaco que possui três componentes principais – uma unidade de tabaco aquecida (chamada HEETS ou HeatSticks), um suporte e um carregador.” Valadas (2019, p.11).

Cigarros Eletrónicos (*vapes*): “Os Sistemas Eletrónicos de Dispensa de Nicotina (ENDS), vulgarmente conhecidos por cigarros eletrónicos ou *e-cig*, são dispositivos eletrónicos que aquecem uma solução (*e-liquid*), produzindo um aerossol que os consumidores inalam. Este e-líquido, para além de nicotina, contém, normalmente, sabores ou aromas diversos, propileno glicol e/ou glicerina, entre outras substâncias” Valadas (2019, p.8).

Os cigarros eletrónicos também têm adquirido popularidade em Portugal, os dispositivos permitem que os consumidores inalem vapor com nicotina, desprovido da combustão do tabaco. A diversidade de sabores e a perceção de menor risco têm atraído um segmento significativo de consumidores. O investimento na inovação dos dispositivos da marca IQOS tem demonstrado um

foco incisivo e minucioso no modo em que a utilização do recurso à tecnologia proporciona uma experiência de qualidade permitindo ao consumidor maximizar o grau de satisfação. ’

A inovação na categoria Iluma (tecnologia de aquecimento no tabaco por método de indução) demonstra a estratégia da PMI em modernizar a experiência do modo em que o tabaco é aquecido.

Com o desenvolvimento na tecnologia Smartcore Induction System utilizada nos equipamentos ILUMA permite o aquecimento do tabaco sem lâmina, o que por sua vez, não possui resíduos, simplifica a manutenção e manuseamento do dispositivo. Este tipo de mecanismo de aquecimento visa consolidar a presença da marca no mercado, como também, reter os seus consumidores no apoio da sua visão de um futuro “livre de fumo” (Líder Magazine, 2022).

3.5.1 - HISTÓRIA DOS EQUIPAMENTOS IQOS

Em 2000 a PMI sentiu a necessidade de investir em alternativas viáveis para o consumo do cigarro tradicional devido às consequências graves associadas ao seu consumo a longo prazo. No ano de 2008 estabeleceu um centro de pesquisa em Neuchatel, na Suíça, dedicado ao desenvolvimento e investigação de produtos de risco reduzido (PRR).

Surgiu o IQOS como uma das principais inovações desse mesmo centro, recorrendo a uma tecnologia com o objetivo de aquecer o tabaco ao invés de o queimar. Inicialmente a ideia consistia num mecanismo que pudesse atingir uma temperatura suficientemente alta para poder libertar nicotina, como também o sabor proveniente da folha de tabaco, mas que fosse devidamente controlada para evitar a combustão e consequentemente a produção de alcatrão ou outros agentes tóxicos (Sociedade Portuguesa de Pneumologia, 2019).

Foi lançado inicialmente em 2014 em mercados seleccionados, como Nagoya, Japão e Milão (Itália). Estes mercados foram delineados com a observação sob teste da recetividade do produto perante os consumidores.

A resposta foi positiva, especialmente no Japão, onde a marca adquiriu notória popularidade rapidamente. O destaque da dimensão da marca levou a PMI expandir a sua distribuição global, no qual o investimento nos recursos de marketing e aprimoramentos tecnológicos com o intuito de atender na procura, necessidades dos consumidores e exigências regulatórias.

Nos Estados Unidos da América, recebeu uma autorização do FDA (Food and Drug Administration) em 2019 para ser comercializado, mas com restrições rigorosas. Em 2020 o FDA também permitiu que fosse comercializado com a denominação de “produto de risco modificado” embora tenha o enfãse de que isso não significa que o produto seja totalmente seguro (PMI, 2020).

Após o lançamento inicial, o desenvolvimento contínuo no aperfeiçoamento em novos modelos recorrendo aos recursos tecnológicos para responder às exigências dos consumidores é um foco assente nos princípios para a evolução da eficiência e na satisfação dos consumidores para a transição da gama, no conceito assente da premissa do qual rege e visa cumprir para a prospeção de êxito e na implementação da missão de um “Mundo Sem Fumo”.

- IQOS 2.4: Primeiro modelo lançado comercialmente em 2014. Introduziu o conceito de aquecimento de tabaco por meio de uma lâmina de aquecimento, permitindo assim que o tabaco fosse aquecido em vez de ser queimado. O dispositivo consiste num Holder (Caneta) onde o Stick de tabaco é inserido, e um Charger (carregador portátil) que recarregava o Holder após cada uso.
- IQOS 2.4 Plus: Lançado em 2016, trouxe melhorias em relação ao modelo original, com um tempo de carregamento mais rápido, melhor feedback por meio de vibrações, e uma conexão Bluetooth para uma interação nas aplicações de Smartphones de modo a fornecer os dados sobre o uso. Esta versão manteve o design básico do IQOS 2.4, mas foi otimizada para proporcionar uma experiência mais conveniente.
- IQOS 3: Lançado em 2018, representou uma evolução significativa no design e na funcionalidade do equipamento. Este dispositivo apresenta um design mais compacto e elegante, com uma porta lateral magnética para facilitar a inserção do Holder. Obteve também uma resistência melhorada e um tempo de recarga mais rápido, a nível de conveniência foi um grande avanço no tópico de manuseamento e estética do device.
- IQOS 3 Multi: Modelo projetado para consumidores com preferência num design de um equipamento só, sem a necessidade de ser recarregado após cada uso, este, possui a possibilidade de utilização até 10 HeatStick’s consecutivos.

- IQOS 3 DUO: Introduzido em 2019, ofereceu uma melhoria na capacidade de utilização de dois Stick's consecutivos sem a necessidade de recarregar o Holder. Esta característica foi concebida com o intuito de possibilidade de utilização e na ótica de melhorar a relação no tempo de espera, como também um consumo, com algumas melhorias adicionais da velocidade de carga e durabilidade.
- IQOS ILUMA: Em 2021, intensificou o investimento no desenvolvimento e lançamento dos dispositivos de tecnologia SmartCore Induction System presente nos dispositivos do IQOS ILUMA. A nova linha utiliza o sistema de aquecimento por indução do tabaco sem a presença de lâmina, eliminando a necessidade da manutenção de limpeza de resíduos com frequência (derivado da utilização proveniente do aquecimento da lâmina). Este tipo de inovação procura providenciar uma experiência mais sofisticada e prática para os utilizadores, além de cumprir a visão da empresa na construção de um futuro livre de fumo. Este tipo de investimento na categoria ILUMA reflete uma estratégia assente na modernização de utilização por parte do consumidor na gama.
- IQOS VEEV: Além dos dispositivos de aquecimento de tabaco, a PMI também expandiu a sua linha de produtos para o sistema de vaporização (*vape*) lançado em 2020 tendo sido só lançado em Portugal em 2024. O VEEV utiliza cápsulas pré-carregadas com *e-liquid* que oferece uma experiência de vaporização ajustável com controlo de intensidade e de sabor através de um dispositivo móvel, na disponibilidade entre descartável ou recarregável (Almeida, 2022 e IQOS.PT, 2024).

Com as crescentes restrições sobre a publicidade corrente, as empresas de tabaco têm explorado o *e-commerce* e o marketing digital para alcançar consumidores com limites para efeitos comunicativos.

As plataformas online apenas permitem que as empresas comercializem diretamente os seus produtos a fumadores adultos, embora enfrentem regulamentações próprias consoante cada país.

Na atual era da tecnologia e *gadget's* visualmente atraentes e *design* apelativo, a indústria investe em dispositivos eletrônicos e produtos de tabaco aquecido. Vistosos, espaciais e tecnológicos, estes dispõem de ligação USB, características com LED, dos quais recorda os *smartphones* de última geração, despoleta o interesse e a tentação para o fumador adulto que procura alternativas no bem-estar ou somente aderir na tendência *hype*, uma espécie de hedonismo *high-tech* que rejeita e repudia os cigarros industriais como arcaicos (Boléo-Tomé, 2018).

A tecnologia tem possibilitado o desenvolvimento de dispositivos de aquecimento do tabaco tecnológicos e inteligentes (na sua composição eletrônica) mais avançados, incluindo aqueles que possibilitam a conexão a aplicações móveis para monitorizar o seu consumo e melhorar a experiência através de software.

- Sustentabilidade e Impacto Ambiental: Produção Sustentável
- Panorama Económico: Contribuição Fiscal; Emprego e Economias Locais
- Aspetos Socioeconómicos: Questões de Saúde; Educação e Consciencialização

3.6 – MERCADO PORTUGUÊS

O mercado do tabaco em Portugal tem apresentado um forte investimento gradual nos últimos anos, impulsionado por mudanças nas tendências de consumo e comportamento dos consumidores, regulamentações mais rígidas direcionadas para os cigarros convencionais e estratégias agressivas por parte da indústria tabaqueira para a diversificação do portfólio.

Em Dezembro de 2022 a Tabaqueira estimou que cerca de 400 mil fumadores adultos em Portugal tenham mudado para o tabaco aquecido e efetuado a conversão total para os PTA. O IQOS é um dos dispositivos mais populares, tendo ultrapassado a marca de 24,9 milhões de utilizadores no mundo, com Portugal sendo um dos mercados com o crescimento mais rápido (Relatório de Sustentabilidade, 2022).

Entre os consumidores portugueses que utilizam produtos de tabaco aquecido, 70% também são ex-fumadores de cigarros convencionais, indicando um padrão de transição dentro do mercado. A indústria do tabaco representa uma importante fonte de receita fiscal, do qual gera cerca de 1,2 mil milhões de euros anualmente em impostos sobre os produtos derivados do tabaco.

O mercado do tabaco aquecido e *vapes* tem contribuído para o aumento de receitas fiscais, uma vez que os produtos estão sujeitos a impostos especiais sobre o consumo (IEC) ainda que diferenciados dos cigarros tradicionais. O Governo Português tem aumentado gradualmente os impostos sobre os produtos alternativos ao tabaco, aproximando-os da tributação dos cigarros industriais. Em 2024 foi proposta uma equiparação da carga fiscal sobre os cigarros convencionais e tabaco aquecido (República Portuguesa, 2023).

A Philip Morris International tem investido em Portugal, na criação de centros de excelência e mais de 300 postos de trabalho nos últimos três anos (Sales, 2023). O crescimento da categoria tem sido acompanhado de regulamentações cada vez mais restritas, que impactam diretamente o consumo e a distribuição. A proibição de aromas em produtos de tabaco aquecido foi decretada para o final de 2024, a cessação da comercialização de produtos de tabaco aquecido com sabores foi proibida na União Europeia, com a medida que constituiu parte da diretiva europeia para controlo do tabaco (Comissão Europeia, 2024). O aumento da fiscalização sobre a venda para menores de idade, alertou considerando os estudos que indicam cerca de 20% dos jovens portugueses já experimentaram cigarros electrónicos, levando a novas propostas de exposição à venda desses dispositivos (Agência Lusa, 2024).

A projeção para os próximos anos indica que o mercado de tabaco aquecido pode chegar até 15% do mercado tabágico total até 2030, refletindo o declínio do consumo de cigarros convencionais (Research and Markets, 2024). As alternativas aos cigarros convencionais apresentam 38% da faturação da PMI com a gama da categoria do IQOS do que com a marca mais emblemática da Marlboro. A expansão do tabaco aquecido e dos cigarros electrónicos pode representar uma transformação significativa na indústria do sector em Portugal, de forma a trazer novas oportunidades, mas também desafios mais complexos para os *players* do mercado (Diana do Mar, 2024).

3.7 – SÍNTESE

O trabalho aborda a relevância da inovação tecnológica no mercado tradicional, como o tabaco e na sua capacidade de promover a transformação organizacional, económica e social. A análise de dinâmicas do sector evidencia a complexidade do equilíbrio entre o crescimento de regulamentações na afronta a este tipo de inovação e no seu propósito enquanto instrumento *gadget* destinado para o uso de consumíveis para um fumador adulto.

O mercado do tabaco em Portugal reflete uma trajetória de evolução marcada pela transição de um modelo monopolista estatal para um ambiente competitivo e inovador.

Desde a sua consolidação no século XIX com o monopólio até a privatização e subsequente entrada da multinacional Philip Morris International, o mercado tem sido caracterizado por adaptações estruturais e tecnológicas. A modernização industrial, a globalização e o alinhamento nas regulamentações europeias transformaram o sector numa indústria altamente organizada, com investimentos substanciais em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica.

A introdução de produtos como dispositivos de tabaco aquecido, vaporizadores e cigarros electrónicos destaca uma transição significativa na indústria. Este tipo de inovação representa a tentativa por parte das empresas de mitigar o impacto das regulamentações rigorosas no investimento de atender na procura por alternativas menos nocivas. O IQOS por exemplo, tornou-se um caso emblemático do como a inovação pode redefinir o consumo de tabaco no propósito de promover a percepção de redução de danos. Contudo, tais produtos também levantam questões éticas e desafios regulatórios, dada a ausência do consenso sobre o real efeito e benefício da saúde pública.

Em Portugal as diretrizes europeias sobre restrições à publicidade, embalagens padronizadas e proibição de sabores em PTA demonstram o efeito direto da política pública neste mercado. Apesar dessas restrições, o comércio tem revelado resiliência ao ajustar na capacidade de adaptação nas estratégias de comercialização, como o uso de plataformas digitais e no investimento nas práticas sustentáveis para responder nas expectativas dos consumidores e reguladores. O mercado do tabaco continua como um pilar económico relevante, sendo o responsável pela geração de receitas significativas por meio de impostos, representa uma importante fonte de emprego e contribuição para o comércio internacional com a exportação de produtos para outros mercados europeus.

O futuro do mercado tabagista em Portugal está alinhado com tendências globais, mas apresenta particularidades locais, como a alta prevalência de fumadores e a recetividade crescente de produtos inovadores. A capacidade das empresas em equilibrar a inovação, regulamentações e a sustentabilidade determinará a sua relevância a longo prazo. Com o investimento contínuo em tecnologias, as iniciativas direccionadas para a sustentabilidade, o sector procura consolidar a sua posição num mercado em transformação.

CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

4.1 – INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender o impacto da inovação tecnológica no sector tabágico, com foco na Tabaqueira sendo a subsidiária da Philip Morris International (PMI) em Portugal. O estudo visa explorar a constante necessidade de adaptação na indústria, desafios regulatórios enfrentados e quais as estratégias a adotar para manter a competitividade no mercado

Dada a complexidade, optou-se por uma abordagem qualitativa, que permite uma análise aprofundada das perceções e experiências dos profissionais envolvidos no processo de inovação. Conforme Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é adequada para os estudos que procuram entender os fenómenos no seu contexto real de forma a examinar os significados e dinâmicas que não podem ser facilmente quantificados, justificado pela necessidade de análise no modo aprofundado nas mudanças estruturais, económicas e culturais relacionadas com o tema.

Além disso, a metodologia emprega um estudo de caso (Yin, 2014), pois possibilita a investigação detalhada de um fenómeno contemporâneo inserido num ambiente real, especialmente quando os limites entre os factos e o contexto não estão claramente definidos. Este capítulo descreve a abordagem de pesquisa, a estrutura, instrumentos utilizados, a amostra e os métodos de análise.

4.2 - TIPO DE ENTREVISTA

A escolha da metodologia de entrevista foi crucial para garantir a recolha de dados importantes para o alinhamento de objetivos da pesquisa.

No presente estudo, utilizamos entrevistas semiestruturadas, pois facultam um equilíbrio entre a estruturação necessária para manter o foco na pesquisa e a flexibilidade para averiguar as perceções e perspetivas adicionais dos entrevistados.

4.2.1 - FORMATO DAS ENTREVISTAS

A entrevista semiestruturada foi o principal método utilizado, possibilitou um diálogo aberto entre o entrevistador e o entrevistado com o intuito de aprofundar as respostas e a captação dos pareceres que poderiam ser escassos num questionário fechado.

Este tipo de formato é amplamente recomendado em estudos qualitativos que visam compreender os fenómenos sociais e organizacionais.

Considerando as necessidades logísticas e a disponibilidade de tempo dos entrevistados, as entrevistas foram conduzidas nos seguintes formatos:

- Presenciais: Quando possível, as entrevistas foram realizadas presencialmente permitindo assim uma interação dinâmica e minuciosa.
- Videoconferência: Algumas entrevistas ocorreram remotamente por meio de plataformas digitais com a garantia de flexibilidade e alcance.
- Questionário: Em casos onde a entrevista presencial ou videoconferência não foi possível, o entrevistado recebeu um questionário estruturado para a participação no estudo.

4.3 – MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, com o objetivo de identificar a integração das operações internas da Tabaqueira enquanto subsidiária da Philip Morris International. O instrumento correspondeu a um guião de oito questões com foco nos processos internos, desafios e alinhamento estratégico.

4.3.1 – PROCESSO DE SELECÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Como procedimento foram realizadas entrevistas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, incluindo gestores, líderes de projeto e técnicos contratuais.

O critério de seleção da amostra foi por conveniência, com base na disponibilidade e relevância dos participantes para o estudo, tendo sido considerado os seguintes tópicos:

- Experiência de função em projetos de inovação tecnológica;
- Participação em processos de decisão estratégica;
- Tempo de serviço na empresa.

4.3.2 - ELABORAÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA

Assente nos objetivos do estudo, as questões foram estruturadas para explorar quatro dimensões principais:

1. Inovação tecnológica e estratégia empresarial.
2. Impactos das regulamentações nas operações.
3. Desafios enfrentados nas implementações de novas tecnologias.
4. Perceção sobre o futuro do sector e estratégias de adaptação.

4.3.3 - CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

Duração: Com a previsão estimada consoante o tempo de resposta, foi determinado segundo o planeamento para a duração entre os trinta a cinquenta minutos.

Formato: Entrevistas realizadas presencialmente, por videoconferência ou resposta através de questionário, dependendo da disponibilidade dos participantes.

Gravação e Transcrição: As entrevistas foram gravadas e transcritas com o consentimento dos participantes, garantido a confidencialidade e fidelidade dos dados.

4.4 - ANÁLISE DOCUMENTAL

A pesquisa documental consistiu em relatórios financeiros divulgados publicamente, documentos regulatórios e publicações por parte da Tabaqueira enquanto representante da PMI, complementados por dados sectoriais de organismos como a Direção Geral da Saúde (2019). Estes documentos oferecem uma base sólida e *insight's* associados ao impacto das inovações tecnológicas na estrutura organizacional e no mercado. Publicações académicas sobre a inovação tecnológica no mercado, como também foram consultadas as diretrizes regulatórias sobre os produtos de tabaco aquecido e artigos científicos práticos relativos ao consumo de produtos de origem com nicotina.

4.5 - ENTREVISTA

A estratégia metodológica segue o modelo de estudo caso, definido por Yin (2014) como um método adequado para investigar questões contemporâneas inseridas num contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente delimitadas.

Este método de análise dos dados é pertinente para a exploração das implicações na adoção de tecnologias disruptivas, como os consumíveis provenientes de origem com nicotina, tais como produtos de tabaco aquecido e cigarros eletrónicos. Analisar como a Tabaqueira responde às pressões regulatórias e nas mudanças das preferências dos consumidores.

A pesquisa incorpora múltiplas fontes de dados, de modo a permitir uma triangulação robusta de informação. Estes tipos de fontes incluem análise documental, dados procedentes de relatórios do mercado, entrevistas semiestruturadas e dados secundários na origem de artigos científicos.

4.5.1 - ETAPAS DA ENTREVISTA

O processo de entrevista foi dividido em etapas sistemáticas para garantir a consistência e qualidade nos dados recolhidos, este decorreu em três instâncias: O antes, o durante e o depois da realização da mesma (Bardin, 1977).

Antes da realização da entrevista deve-se considerar os seguintes tópicos:

- Definição do objetivo da entrevista;
- Planeamento do *script* no propósito de responder a esses objetivos;
- Agendamento da entrevista;
- Seleção dos entrevistados, enfatizando a sua importância na expressão para a contribuição no enriquecimento de informação com base na sua experiência, habilitações ou função.

Por conseguinte à conclusão na primeira instância, procede para a realização da entrevista:

- Apresentação do investigador e a natureza do propósito na realização da investigação;
- Estabelecimento de uma relação na ordem da confiança para com o entrevistado;
- Consciência no controlo da condução na entrevista;
- Esclarecer e explicar qualquer tipo de tópico que possa ser levantado referente a uma questão minuciosa ou incómoda.

Após a obtenção de informação inicia-se a concretização dos pontos:

- Identificação das principais informações fornecidas pelo entrevistado;
- Feedback contextual da conclusão da mesma, isto é, diálogo conclusivo correspondente ao objetivo da entrevista.

4.5.2 – ETAPAS DE ANÁLISE

Os dados foram analisados com base na técnica de análise no conteúdo através das seguintes etapas (Creswell, 2014):

1. Extração: Conversão das respostas em texto para a recolha de dados para análise;
2. Codificação: Identificação dos temas e padrões nas respostas;
3. Categorização: Organização dos dados em categorias e segmentação de termos técnicos;
4. Triangulação: Comparação entre os dados das entrevistas e os documentos analisados;
5. Feedback: Validação preliminar por parte dos participantes das interpretações.

4.5.3- VANTAGENS E LIMITAÇÕES

4.5.3.1 - VANTAGENS

A abordagem qualitativa permitiu explorar as perceções com base na experiência dos colaboradores da empresa Tabaqueira, de modo a providenciar apreciações detalhadas e contextualizadas no conhecimento, *know-how* e *expertise* sobre os processos internos de inovação, relevante para o entendimento das dinâmicas internas.

O estudo de caso trouxe uma compreensão enquadrada, específica e útil para identificar as práticas e maneiras de operar. O formato semiestruturado proporcionou liberdade aos entrevistados para detalharem as suas respostas, de forma a permitir que os tópicos relevantes emergissem espontaneamente. A escolha de participantes incidiu nos colaboradores diretamente envolvidos em projetos alinhados com as práticas bem como os objetivos estratégicos de acordo com a visão da empresa com respostas informadas e enquadradas.

A combinação de entrevistas com a análise documental reforçou a validade dos resultados, de modo a oferecer múltiplas fontes de informação para comparação, estruturação e enriquecimento dos dados adquiridos. Os resultados podem ser utilizados para recomendações práticas, com o objetivo de melhorar os processos de interação interna, fomentar o intraempreendedorismo ou alinhar a inovação nas metas de sustentabilidade empresarial. Este método facilitou uma exploração mais rica do tema, permitindo que os entrevistados adaptem as questões conforme o necessário para aprofundar a análise (Qu & Dumay, 2011).

4.5.3.2 - LIMITAÇÕES

Visto que se trata de um estudo caso focado numa só empresa, os resultados não podem ser generalizados para o sector tabágico como um todo, sendo específico na realidade da empresa em análise.

O ambiente interno da empresa como cultura organizacional, pode influenciar as respostas no limite da aplicação das perceções com contextos distintos.

O sucesso da recolha dos dados qualitativos dependeu da disposição e sinceridade dos participantes, os fatores de carácter pessoal ou relutância na discussão dos desafios internos podem ter tido contribuído para a elaboração de algumas respostas.

A realização das entrevistas exigiu tempo e recursos, tanto para o agendamento como para a transcrição e interpretação de dados, o que pode limitar a abrangência do estudo. Em suma foram levantados os seguintes tópicos como alvo de limitações do estudo:

- Foco em um único caso: O estudo somente se restringiu na empresa Tabaqueira, o que pode limitar os resultados para todo o sector;
- Disponibilidade de dados internos: Alguma informação estratégica da empresa no contexto de análise documental pode ser limitada pela disponibilidade de materiais internos, como relatórios ou informações estratégicas do qual a empresa optou por não partilhar;
- Restrições regulatórias: O ambiente regulatório pode ter influenciado as respostas dos entrevistados, de modo a tornar algumas perceções mais conservadoras.

4.6 - SÍNTESE

A metodologia adotada possibilitou uma compreensão detalhada dos desafios, bem como nas oportunidades da aplicação, execução e no recurso à tecnologia no comércio e consumo do tabaco enquanto inovação.

A combinação de entrevistas com pesquisa documental garantiu uma base sólida para análise dos resultados, de forma a contribuir para uma visão mais abrangente sobre a atuação e o impacto da inovação por parte da Tabaqueira, subsidiária da Philip Morris International, no mercado português.

Apesar das limitações, a metodologia utilizada constituiu na apresentação de uma estrutura consistente para a compreensão da perspectiva dos processos internos.

As recolhas dos resultados obtidos são valiosos para a geração e postulação de tópicos essenciais para a obtenção da noção de práticas no sector do tabaco, este, pode servir como referência para futuras pesquisas que visem explorar realidades semelhantes. Ainda assim, o método de estudo cumpriu o seu propósito no fornecimento de informação alinhada com os objetivos da pesquisa.

5– ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio de entrevistas realizadas com seis colaboradores da Tabaqueira que desempenham funções estratégicas e operacionais na implementação da inovação tecnológica dentro da empresa, com toda a apreciação documental suportada pela revisão de literatura. O objetivo central desta interpretação é compreender, identificar padrões, desafios como também, os impactos do surgimento dos produtos inovadores e os derivados processos emergentes. Com principal destaque na percepção dos entrevistados e a relação dos conceitos abordados na referenciação teórica perante o cenário de transformação dos últimos anos (AICEP, 2023).

O sector tem sido impulsionado por diversos fatores tecnológicos, incluindo as mudanças no comportamento do consumidor, a evolução de políticas governamentais que regulam este tipo de mercado e a necessidade crescente de alternativas de menor risco na exposição ao consumo, comparativamente ao tabaco tradicional. Como resposta a esse contexto dinâmico, a empresa tem sentido a necessidade de investir encarecidamente no desenvolvimento de produtos inovadores, além da digitalização dos processos produtivos e na adoção de estratégias sustentáveis.

Inicialmente pretendia-se obter oito entrevistas de colaboradores envolvidos nos processos de logística e organização de *back-office*, no entanto, perante situações circunstanciais que impediram as entrevistas somente foi possível recolher seis das mesmas. Para a proteção dos entrevistados, não será divulgada a sua identidade, nem qualquer tipo de informação que possa associar ou comprometer a integridade pessoal.

A análise foi estruturada em categorias temáticas previamente definidas, com base no guião de entrevista e nas informações adquiridas das respostas. O método de análise do conteúdo foi utilizado para interpretar os dados, garantido uma abordagem sistemática e objetiva. A abordagem qualitativa permitiu revelar tanto os avanços conquistados quanto os desafios enfrentados pela empresa. Os dados recolhidos serão apresentados e discutidos nas secções seguintes, sempre com o referencial teórico nas tendências globais do sector tabágico, esta permitirá uma visão ampla sobre o papel da tecnologia no futuro do mercado, destacando as iniciativas que poderão garantir a sua sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

5.1.1 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados profissionais da empresa Tabaqueira que desempenham funções estratégicas relacionadas com a execução, implementação e gestão operacional enquadradas com as vertentes comerciais dos produtos nas tendências da inovação tecnológica.

As entrevistas tiveram uma duração média entre trinta a quarenta minutos e foram conduzidas de maneira semiestruturada, possibilitando a exploração de temas relevantes para a pesquisa. Para os quais não foi possível a realização da entrevista, foi disponibilizado um inquérito apto para resposta na disposição das questões de forma a reunir e compilar as informações necessárias para viabilizar a preparação e análise do capítulo cinco.

A seleção dos participantes consistiu nos critérios de elegibilidade com base na experiência de processos internos, tempo de função e relevância para o negócio.

A amostra foi composta por seis colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

Cargo/ Função	Nº de Entrevistados
Regional Unit Manager	1
Area Lead	3
Indirect Retail Developer	2

Tabela 2: Caracterização dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

5.1.2 – ANÁLISE TEMÁTICA DOS RESULTADOS

A análise foi estruturada em quatro eixos principais, definidos a partir das respostas obtidas:

1. Inovação Tecnológica e Estratégia Empresarial;
2. Impactos das Regulamentações nas Operações;
3. Desafios Enfrentados nas Implementações de Novas Tecnologias;
4. Perceção Sobre o Futuro do Sector e Estratégias de Adaptação.

5.2 – INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A integração na adoção da inovação, digitalização e sustentabilidade tem sido imprescindível na evolução da transformação do sector, permitindo assim o desenvolvimento de novos produtos, modernização dos processos e eficiência na conexão para com os consumidores, tal como mencionado na apresentação nos modelos de inovação por Verhoef, et al.(2021). No caso da Tabaqueira, a inovação não é apenas um diferencial competitivo, mas sim o foco central da estratégia empresarial na conceção e implementação das novas vertentes tecnológicas, no âmbito de diversificação do portfólio de produtos, experiência do consumidor e execução de práticas sustentáveis.

Neste contexto o investimento nos processos de estudos científicos enquanto inovadores no centro de pesquisa, tem sido incorporado na estratégia como o pilar essencial para a manutenção e no crescimento sustentável. Com a evolução gradual das alternativas menos nocivas, a exigência na redefinição do plano de ação é decisiva para a continuidade da expansão dos modelos de negócio para a competitividade, participação e posição no mercado de acordo de Hart & Milstein (2003).

Os entrevistados destacaram que a inovação da tecnologia é vista como um fator estratégico essencial para a empresa na indústria tabaqueira, a cultura organizacional estimula o intraempreendedorismo, de forma a permitir a sugestão de novos ideais para a implementação de processos no acesso e comercialização de produtos (Silva, 2020). Contudo, o plano de ação para a implementação dessas mesmas estratégias não está totalmente isenta de obstáculos, tais como as barreiras regulatórias, resistência organizacional e ponderação de custos.

Inovação Estratégica	Transformação Digital	Sustentabilidade e Inovação Responsável
Expansão do Portfólio	Integração de dispositivos inteligentes	Produtos com menor impacto ambiental
Eficiência Operacional	Análise de dados e personalização	Redução na pegada de carbono
Inovação aberta e parcerias estratégicas	Expansão do comércio e atendimento ao cliente	Economia circular e reciclagem

Tabela 3: Estratégia de Inovação

Fonte: Elaboração Própria

5.3 – IMPACTOS DAS REGULAMENTAÇÕES NAS OPERAÇÕES

A indústria do tabaco é uma das mais altamente regulamentadas a nível global, sendo constantemente alvo de novas restrições governamentais com o objetivo de redução no consumo, controlo de exposição e comunicações, bem como o aumento da tributação.

Estes tipos de medidas impactam diretamente as operações da Tabaqueira, do qual exige a adaptação constante para o sucesso da sua posição no mercado. Os entrevistados destacaram que a regulamentação representa um dos maiores desafios para a inovação no sector, uma vez que as mudanças legais são frequentemente impostas como barreiras ao desenvolvimento e comercialização das novas vertentes de produtos, reforça a necessidade na adaptação nas alterações de mercado segundo Kuratko, Covin, & Hornsby, (2014).

A análise dos impactos das regulamentações nas operações demonstra um desafio significativo para proceder com a implementação e atuação perante as normas vigentes. Este tópico aborda os principais impactos das regulamentações nas atividades da Tabaqueira, como sendo uns dos principais desafios mencionados pelos entrevistados:

- Resistência na conversão (Transição para a categoria HNB);
- Necessidade de formação contínua dos colaboradores;
- Dificuldade na educação do fumador adulto;
- Aumento dos impostos nos produtos inovadores, equiparando-os aos cigarros convencionais;
- Exigências rigorosas de aprovação;
- Proibição de sabores em produtos de tabaco aquecido (2024);
- Necessidade de comprovação científica.

A indústria está sujeita a restrições severas que afetam desde a comercialização até à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, a importância da discussão de estratégias para as necessidades do consumidor são essenciais de acordo com Tidd & Bessant (2013). Apesar dos obstáculos impostos, a empresa tem adotado estratégias eficazes para mitigar os impactos regulatórios, com a inclusão de um investimento adicional em conformidade da pesquisa científica e comunicação com os órgãos reguladores em conformidade com os autores Osterwalder & Pigneur (2010).

No entanto, a evolução do sector depende da capacidade da empresa na adaptação das legislações e na metodologia de operação para a continuidade da competitividade no mercado. O custo da pesquisa no desenvolvimento para a modernização de produtos na gama alternativa ao cigarro tradicional é muito alto, mas é um investimento essencial para a sustentabilidade da empresa na inovação tecnológica.

A implementação de novas tecnologias enfrenta desafios internos, tais como:

- **Complexidade e Atualização Regulatória:** A inovação no sector tabágico precisa de estar alinhada com regulamentações rígidas, o que pode limitar a agilidade na introdução de novos produtos;
- **Custos Elevados:** O investimento em pesquisa e desenvolvimento bem como na infraestrutura tecnológica exige recursos substanciais, pode constituir uma dificuldade na adoção de algumas inovações;
- **Integração Tecnológica:** A necessidade de modernizar processos produtivos sem comprometer a eficiência operacional foi mencionada como obstáculo.

Há um longo processo de validação para cada lançamento de um novo produto, o que pode atrasar significativamente o procedimento de implementação no mercado, no âmbito de acumulação de tarefas e na correspondência de gestão de operações segundo Chiaroni, Chiesa, & Frattini (2011).

Impactos das Regulamentações nas Operações

■ Comercialização e Distribuição ■ Comunicações ■ Tributação e Custos ■ Relação com os Órgãos Reguladores

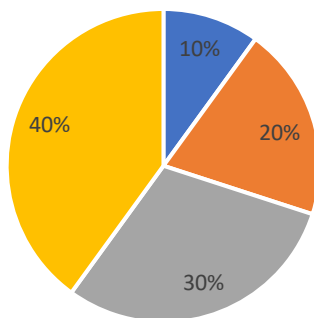


Gráfico 1 – Impactos das Regulamentações nas Operações

Fonte: Elaboração Própria

5.4-DESAFIOS ENFRENTADOS NAS IMPLEMENTAÇÕES DE NOVAS TECNOLOGIAS

A implementação de novas tecnologias no mercado do tabaco, representa um processo complexo que envolve diversos fatores internos e externos. Apesar dos avanços significativos na inovação de produtos e processos, a empresa enfrenta confrontos estruturais, culturais, regulatórios e financeiros que impactam diretamente na adoção e consolidação de este tipo de tecnologia.

A introdução de novas tecnologias dentro de uma organização consolidada como a Tabaqueira exige uma mudança cultural significativa. No entanto, a resistência por parte de colaboradores e gestores pode dificultar o processo de transformação digital e de inovação. Funcionários acostumados a processos tradicionais podem resistir à mudança, de forma a dificultar a implementação de novas soluções tecnológicas. A falta de capacitação para lidar com as novas tecnologias enquanto ferramentas de trabalho exige treino contínuo, o que nem sempre é bem recebido. O desenvolvimento na infraestrutura representa um desafio significativo, além disso, o retorno sobre esses investimentos nem sempre é imediato, por sua vez a sustentabilidade financeira é um fator relevante e crítico na ponderação das novas tecnologias em consonância dos autores Jim Johnson; Stephen E. Marcus (2018).

A Tabaqueira tem direcionado os esforços para a modernização dos produtos com o propósito de focar na transição dos cigarros tradicionais para a vertente de consumíveis sem combustão, tais como o tabaco aquecido e outros dispositivos com origem de nicotina como uma revolução tecnológica e económica segundo os autores Freeman & Louçã (2001)

Os entrevistados revelaram que a aceitação do público tem sido positiva, especialmente entre consumidores que procuram alternativas viáveis e percebidas como menos prejudiciais: adesão ao tabaco aquecido devido à percepção de redução de danos. Expansão de linha de produtos tecnológicos; melhor experiência do consumidor, investimentos em design e tecnologia aplicada ao produto. Principais desafios:

- Resistência cultural e organizacional;
- Custos elevados e retorno do investimento;
- Infraestrutura e integração tecnológica;
- Adoção e aceitação pelo consumidor.

5.5 – PERCEÇÃO SOBRE O FUTURO DO SECTOR E ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO

5.5.1 PERCEÇÃO SOBRE O FUTURO DO SECTOR

O mercado do tabaco está a passar por uma transformação significativa proporcionada por avanços tecnológicos, mudanças nas preferências dos consumidores e um ambiente regulatório cada vez mais restritivo, a necessidade de adoção de estratégias como resposta para a competitividade e a garantia de sustentabilidade a longo prazo.

Os processos de modernização continuarão a ser a essência da estrutura como impulsor disruptivo na transformação do sector tabágico. A inovação não se limitará apenas aos produtos consumíveis na íntegra, mas em todos os agentes envolventes na delineação de novos modelos de negócio, como também, na digitalização da experiência do consumidor e automatização dos processos de produção.

O desenvolvimento dos produtos da marca IQOS enquanto dispositivos de tabaco aquecido no formato da categoria de *heat-not-burn* e no investimento da expansão de *e-cig's* corresponde ao foco da evolução em aprimorar os componentes, design e funcionalidades dos equipamentos para a eficiência da satisfação na experiência do utilizador.

O perfil do consumidor tradicional está a reduzir significativamente, enquanto o número de preferência pela categoria de alternativas menos prejudiciais ou novos formatos de consumo que correspondam ao alinhamento do estilo de vida moderno está a crescer gradualmente.

O crescimento da interligação dos sistemas através das aplicações móveis, poderão permitir um maior controlo do consumo, personalização no manuseamento por parte do consumidor e outras funcionalidades avançadas consoante os autores O'Connor, Schneller, Felicione, Goniewicz, & Ashley (2021).

Principais mudanças no comportamento dos consumidores:

Tendência	Descrição
Migração para produtos de risco reduzido	Os consumidores procuram alternativas percebidas como menos nocivas
Maior preocupação com sustentabilidade	A sustentabilidade tornou-se um fator decisivo na escolha de produtos
Preferência por experiências digitais e interconectadas	Existe valorização de produtos integrados no ambiente digital
Exigência no portfólio	Os consumidores esperam inovações de variedade na oferta
Consumidor mais consciente	A consciencialização sobre saúde e bem-estar influencia na decisão de compra

Tabela 4 – Tendência no comportamento do consumidor

Fonte: Elaboração Própria

Crescimento da Participação de Mercado do Tabaco Aquecido em Portugal

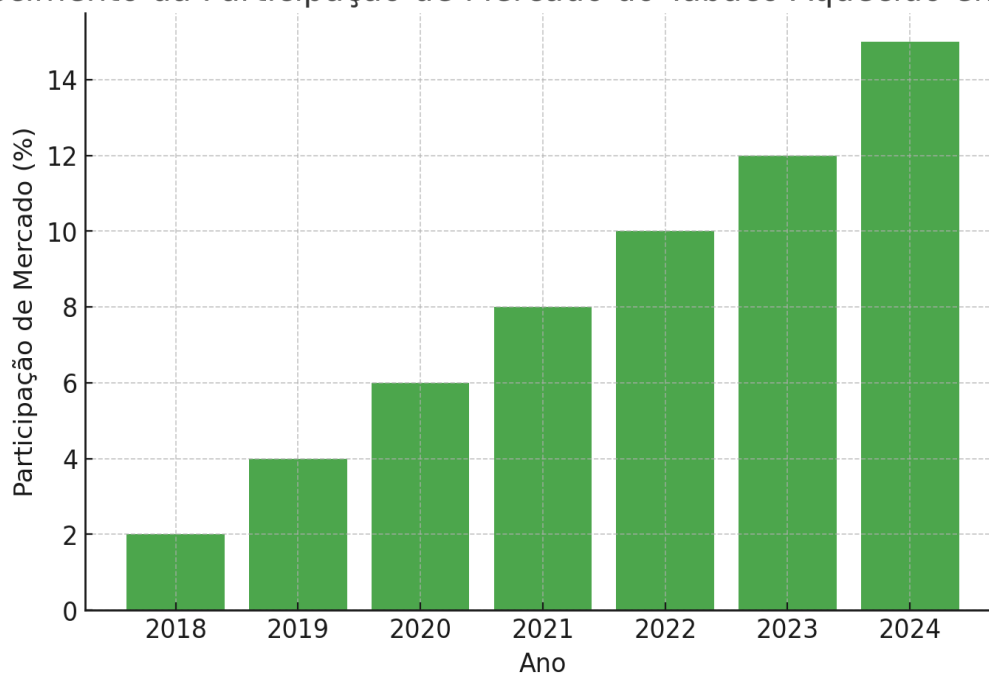


Gráfico 2 – Crescimento da Participação de Mercado do Tabaco Aquecido em Portugal

Fonte: Elaboração Própria

A Tabaqueira está bem posicionada para enfrentar este tipo de desafios, pois já investe fortemente em produtos inovadores, na digitalização e na sustentabilidade. No entanto, a empresa precisará de continuar a evoluir para acompanhar e antecipar as tendências para assegurar a sua relevância no mercado. As tendências tecnológicas identificadas pelos entrevistados:

- Expansão dos dispositivos de tabaco aquecido e cigarros eletrónicos;
- Prioridade nos produtos consumíveis *heat-not-burn*;
- *Upgrade* contínuo na jornada da experiência do utilizador;
- Algoritmos de *Learning Machines* servirão de auxílio na gestão da cadeia de abastecimento, otimização de produção e redução de desperdício;
- Adoção de Inteligência Artificial para personalizar a interação dos consumidores e padrões de consumo;

A análise das perceções futuras do sector tabágico revela que a indústria passará por uma grande transformação nos próximos anos, as empresas necessitarão de lidar com regulamentações cada vez mais rigorosas e um tipo de consumidor mais exigente e consciente. Os entrevistados apontam que com base nas suas perceções o cenário mais provável é a transformação tecnológica total, mas ressaltam que o sucesso das empresas dependerá da sua capacidade e utilização da tecnologia enquanto inovação, adaptação regulatória e na conexão perante transformação do perfil dos consumidores para a estratégia e segmentação de mercado como frisa Alves (2006).

A análise das entrevistas evidência que a cultura organizacional exerce um papel determinante nesse processo, uma liderança transformacional que reconhece e valoriza a participação dos colaboradores, incentiva a motivação intrínseca e colaboração entre equipas. Além disso, as práticas como a tolerância ao erro, a promoção de uma comunicação aberta e a providência de recursos específicos para o desenvolvimento de protótipos ou novos processos contribuem para um ecossistema criativo.

A participação ativa dos colaboradores para a superação de desafios críticos apresenta ser um vetor essencial para a competitividade, através do mesmo, a aproximação das equipas internamente com objetivos estratégicos com o propósito de gerar soluções que visem garantir o crescimento de mercado e a adaptação contínua do negócio segundo o modelo teórico de Bass & Avolio (1994).

Possíveis cenários hipotéticos para o sector nos próximos anos:

Cenário	Descrição	Probabilidade
1.Transformação Tecnológica Total	A reinvenção por completo do sector, eliminação dos cigarros tradicionais e a migração de soluções digitais, conectadas e de risco reduzido.	Alta
2.Regulação Extrema e Queda de Mercado	Aumento de restrições e a pressão social levam a um declínio com diversas empresas e cessação de operações.	Média
3. Manutenção do Status Quo	A inovação avança lentamente, onde os cigarros convencionais ainda mantêm uma quota expressiva no mercado.	Baixa

Tabela 5 - Possíveis cenários para o sector nos próximos anos

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas revelaram que os profissionais reconhecem que o futuro do sector será cada vez mais orientado para o desenvolvimento e a substituição gradual dos produtos convencionais por alternativas tecnológicas, com base nos modelos de evolução dos autores Tidd & Bessant (2013):

Percepções Futuras do Setor Tabágico

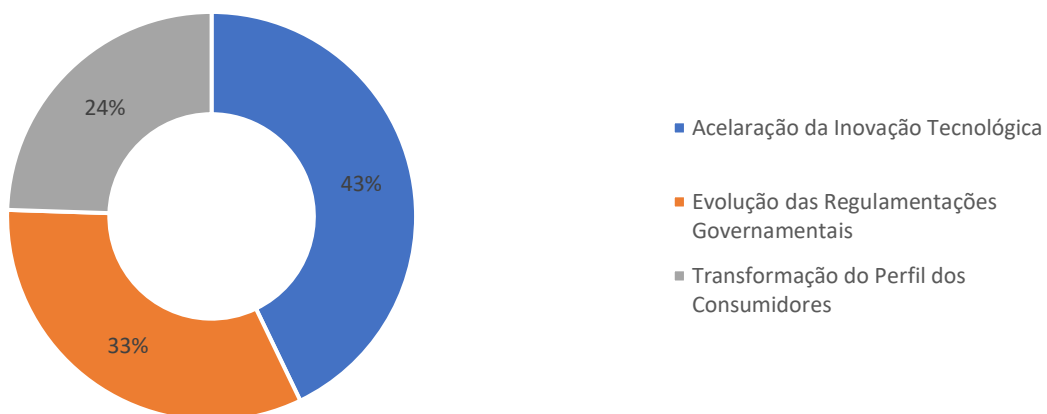


Gráfico 3 – Percepções Futuras do Sector Tabágico

Fonte: Elaboração Própria

5.5.2 ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO

Uma das principais estratégias mencionadas é a diversificação de produtos, a necessidade de investir cada vez mais em alternativas do cigarro convencional.

Principais ações previstas:

- Expansão da linha de produtos de tabaco aquecido;
- Desenvolvimento de novos modelos dos dispositivos IQOS;
- Investimento contínuo em cigarros eletrónicos e sistemas de vaporização.

De acordo com a resposta do Entrevistado 6: “Continuar a ser líder em inovação e disrupção tecnológica, garantindo o cumprimento dos parâmetros de sustentabilidade e qualidade.”. Este contextualiza com a perspetiva de modelo estratégico de Christensen (1997) e a importância da inovação no panorama e enquadramento empresarial de Keeley (2013).

A preocupação ambiental e a pressão por práticas sustentáveis levaram a Tabaqueira a intensificar as suas iniciativas direcionadas para a sustentabilidade:

- Redução da pegada de carbono e na cadeia de produção;
- Iniciativas com recurso na inovação tecnológica em prol da sustentabilidade;
- Parcerias com instituições de pesquisa para o desenvolvimento de tabaco com menor impacto ambiental.

Com a afirmação do Entrevistado 3: “Penso que na Tabaqueira existe uma preocupação cada vez maior para continuar a fazer crescer o seu negócio, ao mesmo tempo que procura diminuir o impacto ambiental das operações e ajudar a desenvolver a economia local e nacional.”, revela os tópicos de sustentabilidade e de competitividade corporativa para importância da solidez na posição da empresa no mercado, de acordo com Chesbrough (2003)

Os investimentos em inovação tecnológica têm impactado diretamente os resultados financeiros da empresa. Tem conseguido manter a competitividade e aumentar a sua rentabilidade ao explorar novos mercados e modelos de negócio:

- Aumento de participação de mercado;
- Redução de custos operacionais;
- Maior margem de lucro nos produtos inovadores.

“A inovação tecnológica tem permitido à Tabaqueira aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos seus produtos. Isso resultou numa maior competitividade no mercado e satisfação dos clientes. Seja na construção de painéis fotovoltaicos que serão responsáveis por 40% da energia necessária, à utilização de *Learning Machines* e *Data Crunching*.” Entrevistado 4 revela a importância da prática corporativa para a estratégia de crescimento e expansão consoante o autor Ansoff (1965) bem como a necessidade do desenvolvimento nos recursos tecnológicos de acordo com os autores Verhoef, et al. (2021) .

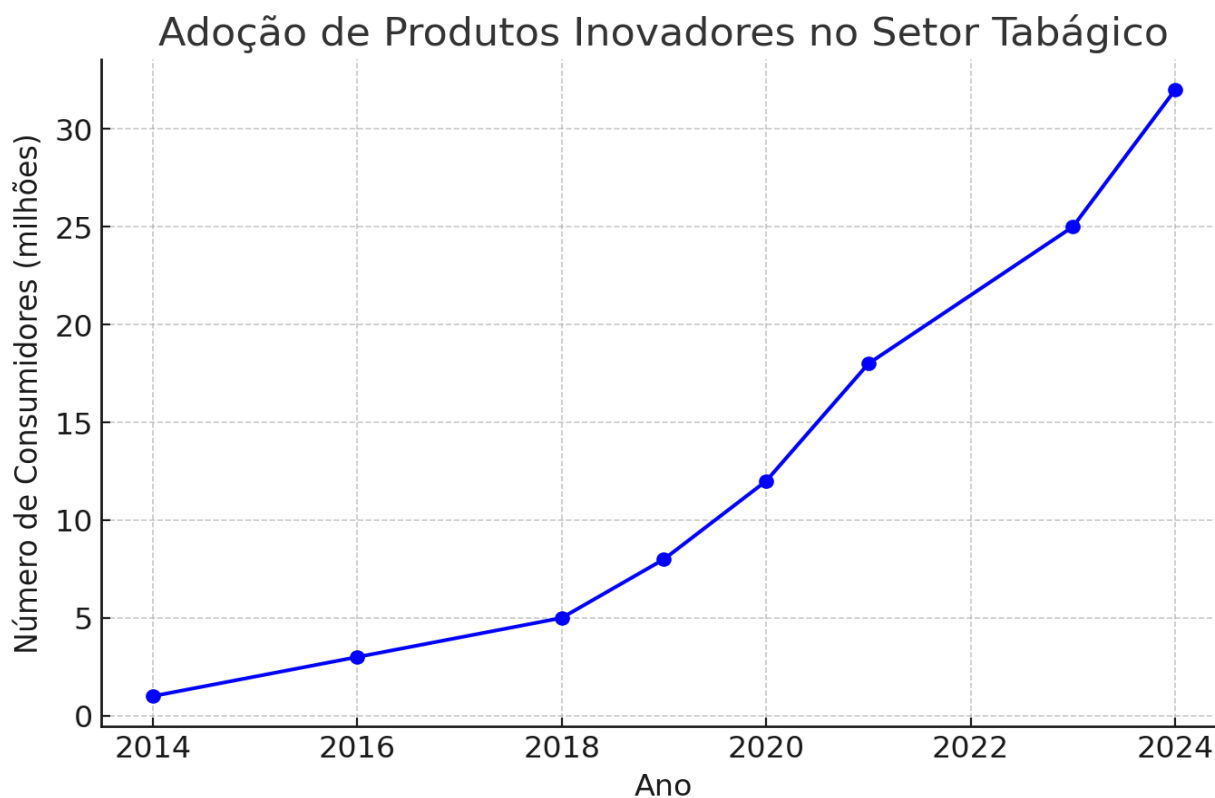


Gráfico 4 : Adoção de Produtos Inovadores no Setor Tabágico

Fonte: Elaboração Própria

Principais Impactos da Inovação Tecnológica nos Resultados da Empresa

- Eficiência Operacional
- Diferenciação Competitiva
- Experiência do Consumidor
- Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa

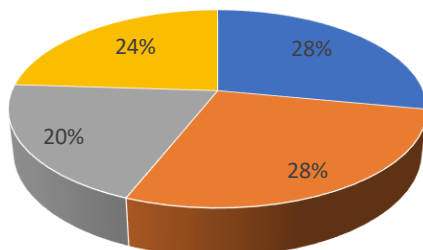


Gráfico 5 - Principais Impactos da Inovação Tecnológica nos Resultados da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar cinco grandes áreas de impacto, a aplicação do investimento na inovação mostrou ser um fator determinante para o sucesso do negócio. Na análise dos dados obtidos os principais impactos podem ser resumidos nos seguintes pontos:

Área de Impacto	Principais Benefícios
Eficiência Operacional	Automatização da produção; Redução de desperdícios e aumento da produtividade.
Diferenciação Competitiva	Expansão do Portfólio; Maior aceitação no mercado e solidez da marca.
Transformação Digital	Personalização da experiência do consumidor, uso de IA e crescimento do e-commerce.
Sustentabilidade	Redução da pegada de carbono; Inovação em materiais recicláveis e produtos menos nocivos.
Rentabilidade	Aumento da participação de mercado, redução de custos e maior margem de lucro.

Tabela 6 – Impactos da Inovação Tecnológica

Fonte: Elaboração Própria

5.6 - SÍNTESE

Os resultados analisados ao longo deste capítulo revelam que a importância da inovação tecnológica desempenha um papel fundamental na consistência da elaboração de estratégias no sector tabágico, de modo a permitir a criação de produtos diferenciados e na adoção de processos mais eficientes. A percepção dos entrevistados indica que a Tabaqueira está bem posicionada para enfrentar os desafios do futuro.

As evidências detetadas, tanto nas entrevistas como nos documentos institucionais, apontam para uma transformação profunda no mercado, conseqüente pela convergência entre a tecnologia, regulação e resposta às expectativas dos consumidores.

Em primeiro lugar, a aposta da Tabaqueira na modernização por meio dos dispositivos de tabaco aquecido, plataformas digitais de interação com o cliente e a procura por práticas sustentáveis tem mostrado a essência para a capacidade de resposta face ao progresso da competitividade. Simultaneamente as regulamentações constituem um desafio constante para o desenvolvimento e a comercialização dos produtos, na exigência dos processos de adaptação contínua. Outro ponto de realçar de destaque diz respeito ao desenvolvimento sustentável e na responsabilidade social, elementos que permeiam as inovações da empresa.

O investimento nas tecnologias que reduzam resíduos e tornam a produção menos agressiva para o meio ambiente contribui para a associação de uma imagem corporativa mais responsável e por sua vez suporta a empresa a manter-se expressiva no meio pressões legais e sociais.

Em suma, o levantamento de dados e a análise qualitativa reforçam a importância da envolvimento interna (colaboradores e liderança) e do intraempreendedorismo como mecanismos de estímulo à criação de novas ideias e soluções. A consolidação de uma cultura de inovação, agregada a parcerias externas e à observação das tendências de mercado, tende a fortalecer a capacidade competitiva e a rentabilidade a longo prazo. As estratégias delineadas pela empresa refletem as tendências globais e demonstram um esforço contínuo para garantir que a inovação seja não apenas um diferencial competitivo, mas também um pilar para a sustentabilidade do sector.

O capítulo evidenciou que com o recurso no investimento tecnológico não apenas aprimora os produtos do mercado tabágico, mas também redefine os processos produtivos, as estratégias de marketing e modelos de negócio.

As empresas que investem de forma sistemática em pesquisa e desenvolvimento aliadas a uma postura flexível frente às reestruturações legislativas, têm maiores chances de se destacar. Assim a evolução tecnológica consolida um dos alicerces para um futuro sustentável e competitivo no sector tabágico em Portugal.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados reforça que a inovação tecnológica aliada na transformação digital e ao compromisso com a sustentabilidade continuará a ser o motor do desenvolvimento estratégico da indústria tabágica. A capacidade das empresas na antecipação de tendências, investir em novos modelos de negócio e atender às expectativas dos consumidores será determinante para garantir a competitividade e o sucesso a longo prazo. O sector passa por uma mudança significativa, a introdução, investimento e evolução dos produtos de alternativas ao cigarro convencional demonstra o esforço da Tabaqueira na adaptação às exigências no comportamento do consumidor bem como, no seu potencial do posicionamento estratégico como líder para a transição no rumo a um futuro livre de fumo, sustentável e inovador.

A pesquisa evidenciou que a integração da tecnologia não apenas melhora a eficiência operacional e na experiência do consumidor, mas também reforça a diferenciação competitiva da empresa. A adoção de tecnologias de topo, a aplicação de algoritmos para a utilização e otimização nas cadeias de abastecimento e a digitalização dos canais de venda, são algumas das tendências que indicam uma transformação profunda na estrutura do sector. A modernização dos processos, o investimento em dispositivos de tabaco aquecido e a solidez das plataformas digitais são estratégias que têm permitido à Tabaqueira manter a sua competitividade e relevância no pioneirismo de este tipo de categoria no mercado. O estudo revelou que para além de produtos inovadores, a adaptação nas regulamentações, procura e sustentabilidade são fatores críticos para o sucesso da empresa no cenário atual.

A inovação tecnológica continuará a ser um dos principais vetores para a transformação do sector tabágico, a expansão da tecnologia do tabaco aquecido representa a aposta no desenvolvimento contínuo e na melhoria tecnológica do aquecimento nos dispositivos do tabaco livre de combustão, como sendo prioritários. A tendência de substituição do tabaco convencional por alternativas menos prejudiciais pode ser intensificada com novas concepções de dispositivos. O sector pode beneficiar do desenvolvimento de novos sistemas de vaporização e produtos de nicotina sintética, reduzindo as substâncias nocivas.

Apesar das contribuições deste estudo para a compreensão da inovação tecnológica no sector tabágico, a pesquisa focou-se principalmente na Tabaqueira como também na sua atuação no mercado português, o que por sua vez, pode limitar a aplicabilidade dos resultados a outros segmentos com políticas de comercialização e de consumo distintas. Considerando a constante

transformação da indústria as inovações analisadas ainda estão em fase de maturação, os impactos reais a longo prazo dos produtos de tabaco aquecido e das novas regulamentações ainda não podem ser totalmente mensurados. As restrições impostas pela legislação, os desafios para a aprovação da comunidade científica sobre a eficácia dos produtos limitam uma avaliação mais conclusiva sobre os benefícios dessas mesmas tecnologias na matéria da saúde pública. As preferências do consumidor podem mudar rapidamente, impactando a adoção de novas tecnologias. A análise foi feita com base num momento específico do mercado, do qual pode não refletir as tendências futuras. Além disso, a percepção dos entrevistados indicou para a crescente relevância da sustentabilidade na estratégia corporativa. O desenvolvimento de produtos menos nocivos, na redução da pegada carbónica e a inovação de materiais recicláveis são ações que não apenas transmitem a preocupação da prática e imagem empresarial, como procurar responder nas necessidades das exigências e consciência do consumidor.

O sector está num momento de transição, a capacidade das empresas em equilibrar a inovação na conformidade legislativa constitui uma responsabilidade social como um fator determinante para prospeção futura na tendência global da substituição do tabaco convencional por alternativas menos prejudiciais, do qual representa tanto uma oportunidade quanto um desafio para a indústria, considerando a exigência de investimentos contínuos para pesquisa, desenvolvimento e estratégias.

O estudo também destacou desafios inerentes a essa transformação como as barreiras regulatórias, a necessidade de adaptação contínua e nas mudanças do comportamento do consumidor. A Tabaqueira, enquanto subsidiária da Philip Morris International, investe em inovação e demonstra estar preparada para encarar tais desafios e consolidar-se como uma marca de destaque no sector. Contudo, para a continuidade desse crescimento dependerá na capacidade em equilibrar a sustentabilidade, adaptação nas alterações regulamentares e no modo do emprego da inovação.

Por fim, a inovação não deve ser apenas um diferencial competitivo, mas um compromisso estratégico a longo prazo de forma a garantir a viabilidade do sector no futuro. A Tabaqueira e a PMI, ao apostarem na transformação digital, na sustentabilidade e na inovação aberta, têm o potencial de liderar para essa mudança, consolidando um novo paradigma no mercado do tabaco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Research and Markets. (21 de 11 de 2024). *Tobacco Global Strategic Business Report 2024-2030*. Obtido de Research and Markets: <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/21/2985343/28124/en/Tobacco-Global-Strategic-Business-Report-2024-2030-Market-to-Reach-1-100-Billion-Rising-Demand-for-Reduced-Risk-Products-RRPs-and-Focus-on-Nicotine-Replacement-Generates-Opportunit.htm>
- Agência Lusa. (26 de 04 de 2024). *OMS Alerta para Consumo de Álcool e Cigarros Eletrónicos entre os Jovens*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/2024/04/26/oms-alerta-para-consumo-de-alcool-e-cigarros-eletronicos-entre-os-jovens/>
- AICEP. (20 de Setembro de 2023). *Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal*. Obtido de NOVO PLANO ESTRATÉGICO AICEP: <https://www.portugalglobal.pt/media/zeank1i5/plano-estrat%C3%A9gico-aicep-2023-2025.pdf>
- Almeida, D. (4 de 10 de 2022). *Novo IQOS à venda em Portugal já hoje*. Obtido de Marketeer: <https://marketeer.sapo.pt/nao-e- apenas-mais-uma-maquina-novo-iqos-a-venda-em-portugal-ja- hoje/?photo=1>
- Alves, L. A. (2006). *Segmentação de Mercado Como Estratégia de Marketing: Caso GVT*. Brasília: Centro Universitário de Brasília.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bareham, S. G. (11 de Janeiro de 2018). *Annual Reviews*. Obtido de Annual Reviews: <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/publhealth/39/1/annurev-publhealth-040617-013757.pdf?expires=1731613535&id=id&accname=guest&checksum=B6510554A09C6A3C0FE49458AFEFA5B8>
- Başaran, R., Güven, N. M., & Eke, B. C. (10 de 07 de 2019). *An Overview of iQOS® as a New Heat-Not-Burn Tobacco Product and Its Potential Effects on Human Health and the Environment*. Obtido de PubMed: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32454738/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Benjamim Talin. (203 de 03 de 2024). *Inovação explicada – Definição, tipos e significado de inovação*. Obtido de More Than Digital: <https://morethandigital.info/pt-pt/inovacao-definicao-4-tipos-de-inovacao-e-significado/>
- Boléo-Tomé, J. P. (26 de 12 de 2018). *Português Suave: a operação de charme da indústria tabaqueira*. Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2018/12/26/sociedade/opiniaio/portugues-suave-operacao-charme-industria-tabaqueira-1853102>

- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (11 de Janeiro de 2011). *The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm*. Obtido de Journal of Business Research: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497209001400>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Credits. (10 de 02 de 2025). *Compreenda o Impacto da Segmentação de Clientes nas Vendas*. Obtido de Credits: https://creditsbrasil.com.br/blog/compreenda-o-impacto-da-segmentacao-de-clientes-nas-vendas/?utm_source=chatgpt.com
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Direção-Geral da Saúde. (- de - de 2019). *Programa Nacional para a Prevenção e Controlo do Tabagismo*. Lisboa, -, Portugal: Direção-Geral da Saúde.
- Duan, Z., Bar-Zeev, Y., Abrams, L. C., Khayat, A., Tosakoon, S., Romm, K. F., & Berg, Y. W. (10 de 02 de 2023). *IQOS Use and Interest by Sociodemographic and Tobacco Behavior Characteristics among Adults in the US and Israel*. Obtido de MDPI: <https://www.mdpi.com/1660-4601/20/4/3141>
- Edith Sánchez. (11 de 07 de 2023). *A teoria da inovação disruptiva de Clayton Christensen*. Obtido de A Mente é Maravilhosa: <https://amenteemaravilhosa.com.br/a-teoria-da-inovacao-disruptiva-de-clayton-christensen/>
- Economista. (13 de 12 de 2023). *Tabaco aquecido: afinal, quais os riscos para a saúde?* Obtido de Economista: <https://www.e-konomista.pt/tabaco-aquecido/>
- E-Newvation. (23 de 09 de 2022). *Novas máquinas da IQOS chegam em Outubro e não precisam de limpeza!* Obtido de E-Newvation: <https://e-newvation.pt/2022/e-tech/novas-maquinas-da-iqos-chegam-em-outubro-e-nao-precisam-de-limpeza/>
- Escola da Educação. (29 de 10 de 2018). *Evolução da Tecnologia e suas mudanças na sociedade*. Obtido de Escola Educação: <https://escolaeducacao.com.br/evolucao-da-tecnologia/>
- Europeia, J. O. (31 de 07 de 2024). *Decisão De Execução (UE) 2024/2078 Da Comissão Europeia*. Obtido de Jornal Oficial da União Europeia: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202402078
- Executive Digest. (19 de 02 de 2024). *O que esperar de 2024?: Marcelo Nico, Diretor-Geral da Tabaqueira*. Obtido de Sapó: <https://executivedigest.sapo.pt/tema-de-capa/o-que-esperar-de-2024-marcelo-nico-diretor-geral-da-tabaqueira/>
- Fernandes, F. d. (30 de 03 de 2023). *Tabaco nacional representa 15% de toda a produção na Europa*. Obtido de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/dinheiro/tabaco-nacional-representa-15-de-toda-a-producao-na-europa-16099178.html/>

- Freeman, C., & Louçã, F. (2001). *As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxônia: Oxford University Press.
- Hamel, G. (2003). *Leading The Revolution*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Hart, S., & Milstein, M. (- de Maio de 2003). *Creating Sustainable Value*. Nova Iorque: Academy of Management . Obtido de ReasearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/229045047_Creating_Sustainable_Value
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Califórnia: SAGE Publications, Inc.
- Infopedia. (01 de 05 de 2024). *Infopedia - Monopólio do Tabaco*. Obtido de Infopedia:
[https://www.infopedia.pt/artigos/\\$monopolio-do-tabaco](https://www.infopedia.pt/artigos/$monopolio-do-tabaco)
- Innovation. (27 de 10 de 2021). *Innovation*. Obtido de Tobacco Reporter:
<https://tobaccoreporter.com/2021/10/27/innovation/>
- IQOS.PT. (10 de 1 de 2025). *A História dos Produtos*. Obtido de IQOS Portugal:
<https://pt.iqos.com/pt/novidades/historia-tabaco-aquecido>
- Jim Johnson; Stephen E. Marcus. (18 de 2018 de Junho). *Série de Monografias NCI Sobre Controle do Tabagismo*. Obtido de O papel da Mídia na Promoção e Redução do uso de Tabaco:
https://cancercontrol.cancer.gov/sites/default/files/2020-08/m19_executive_summary_portugese.pdf
- Katherine A. East, C. N. (13 de 04 de 2021). *'I perceive it to be less harmful, I have no idea if it is or not:’ a qualitative exploration of the harm perceptions of IQOS among adult users*. Obtido de Harm Reduction Journal: <https://harmreductionjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12954-021-00490-8>
- Keeley, L. (2013). *10 Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 647-655.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). *Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment*. Nova Jérσία: John Wiley & Sons, Inc.
- Laura Quiñoy. (06 de 02 de 2024). *Tipos de inovação empresarial para impulsionar a competitividade e o crescimento*. Obtido de APD: <https://www.apd.pt/tipos-de-inovacao-empresarial-para-impulsionar-a-competitividade-e-o-crescimento/>
- Líder Magazine. (23 de 09 de 2022). *Novo Sistema de Tabaco Aquecido chega a Portugal*. Obtido de Líder Corner: <https://lidermagazine.sapo.pt/novo-sistema-de-tabaco-aquecido-chega-a-portugal/>
- Machado, M. V. (- de - de 2015).
https://run.unl.pt/bitstream/10362/27072/1/CHAM_Margarida_Vaz_do_Rego_Machado_A_Lut_a_pela_Introdu_o_da_Cultura_e_Industrializa_o_do_Tabaco_nos_A_ores_de_Oitocentos.pdf
Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. Obtido de -:

- https://run.unl.pt/bitstream/10362/27072/1/CHAM_Margarida_Vaz_do_Rego_Machado_A_Luta_pela_Introducao_da_Cultura_e_Industrializacao_do_Tabaco_nos_Anos_de_Oitocentos.pdf
- Mar, D. d. (30 de 03 de 2023). *Indústria tabaqueira em Portugal produz 15% dos cigarros vendidos na UE*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/industria-tabaqueira-em-portugal-produz-15-dos-cigarros-vendidos-na-ue>
- Mar, D. d. (11 de 10 de 2024). *Philip Morris: "IQOS superou Marlboro com vendas de mais de 10.000 milhões"*. Obtido de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/philip-morris-iqos-superou-marlboro-com-vendas-de-mais-de-10000-milhoes>
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm*.
- O'Connor, R., Schneller, L. M., Felicione, N. J., Goniewicz, M. L., & Ashley, D. L. (2021). Evolution of Tobacco Products: Recent History and Future Directions. *Tobacco Control*, 175-182.
- ONU. (16 de 01 de 2024). *El consumo de tabaco sigue disminuyendo en el mundo*. Obtido de Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2024/01/1527102>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: BarhaWiley & Sons, Inc.
- Pereira, I. (07 de 01 de 2019). *Conheça as marcas de cigarros com menos alcatrão e nicotina*. Obtido de Economista: <https://www.e-konomista.pt/marcas-de-cigarros-com-menos-alcatrao-e-nicotina/>
- Phillips-Waller, A., Przulj, D., Pesola, F., & Katie Myers Smith, P. H. (13 de 05 de 2021). *Nicotine Delivery and User Ratings of IQOS Heated Tobacco System Compared With Cigarettes, Juul, and Refillable E-Cigarettes*. Obtido de Oxford Academic: <https://academic.oup.com/ntr/article/23/11/1889/6275288>
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Pinho, C. (02 de 07 de 2024). *Segmentação de Clientes: o segredo para turbinar sua Gestão de CX*. Obtido de Track.Co: <https://track.co/blog/segmentacao-clientes/>
- Pinto, S. (19 de 10 de 2023). *Tabaco aquecido com aromas só será banido em 2024*. Obtido de Sapo: <https://eco.sapo.pt/2023/10/19/tabaco-aquecido-com-aromas-so-sera-banido-em-2024/>
- PMI. (13 de 7 de 2020). *FDA Autoriza Comercialização do IQOS com um Produto de Tabaco de Risco Modificado*. Obtido de PMI Brasil: <https://www.pmi.com/markets/brazil/pt/not%C3%ADcias/details?articleId=fda-autoriza-comercializa%C3%A7%C3%A3o-do-iqos-como-um-produto-de-tabaco-de-risco-modificado>
- PMI. (12 de 12 de 2024). *Quem Somos*. Obtido de Philip Morris International Portugal/ A Tabaqueira: <https://www.pmi.com/markets/portugal/pt/about-us/quem-somos>
- Porter, M. E., & Linde, C. v. (- de September-October de 1995). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Obtido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>

- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). *Qualitative Research in Accounting & Management*. England: Emerald Group Publishing Limited.
- República Portuguesa. (05 de 10 de 2023). *Geração Sem Tabaco até 2040*. Obtido de Portugal.Gov.Pt: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=geracao-sem-tabaco-ate-2040>
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Rosa, R. R. (19 de 10 de 2021). *Philip Morris aumenta os lucros, vendendo menos cigarros, mas mais aparelhos de tabaco aquecido*. Obtido de Expresso: <https://expresso.pt/economia/2021-10-19-Philip-Morris-aumenta-os-lucros-vendendo-menos-cigarros-mas-mais-aparelhos-de-tabaco-aquecido-9e2e5501>
- Rosalina Tanganho. (19 de 10 de 2020). *O compromisso com a sustentabilidade é transversal a toda a atividade*. Obtido de Sapo: <https://greensavers.sapo.pt/rosalina-tanganho-tabaqueira-o-compromisso-com-a-sustentabilidade-e-transversal-a-toda-a-atividade/>
- Sales, M. (14 de 11 de 2023). *Tabaco Aquecido: Perigos em Análise*. Obtido de Reporter Sombra: <https://reportersombra.com/tabaco-aquecido-perigos-em-analise/>
- Santos, J. G. (2021). *Impacto dos Cigarros Eletrónicos no Sistema Cardiovascular*. Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Farmácia.
- Sapotek. (11 de 10 de 2019). *Tabaco aquecido: tecnologia promete um “futuro sem fumo”, mas não é inócua*. Obtido de Sapo: <https://tek.sapo.pt/noticias/ciencia/artigos/tabaco-aquecido-tecnologia-promete-um-futuro-sem-fumo-mas-nao-e-inocua>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Nova Jérícia: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, A., Carneiro, M., Serra, F., & Ferreira, M. (2009). *Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois*. Em A. Schneider, M. Carneiro, F. Serra, & M. Ferreira, *Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois* (pp. 298-326). Santa Maria, -, -: Revista de Administração da UFSM. Obtido de https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/6198/1/2009_rev%20UFSM_Porter%2030%20anos.pdf
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Londres: Routledge.
- Silva, T. F. (2020). *Liderança Transformacional, Intraempreendedorismo e Desempenho Individual: Estudo exploratório do setor tecnológico português*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto .
- Simões, S. (2022). *Cessação Tabágica*. Lisboa: Fundação do Centro Clínico Champalimaud . Obtido de https://www.arslv.t.min-saude.pt/wp-content/uploads/sites/5/2022/06/CD_TAB_Tabaco-aquecido_utentes.pdf
- Sociedade Portuguesa de Pneumologia. (19 de 03 de 2019). *Posição das Sociedades Científicas Portuguesas em Relação a Produtos de Tabaco Aquecido*. Obtido de Sociedade Portuguesa de Pneumologia: <https://www.sppneumologia.pt/noticias/posicao-das-sociedades-cientificas-portuguesas-em-relacao-a-produtos-de-tabaco-aquecido>

ANEXOS

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. Como a Tabaqueira identifica e prioriza iniciativas de inovação tecnológica?
2. Quais são os principais incentivos para fomentar a criatividade e a inovação entre os colaboradores?
3. Quais as práticas que estimulem o intraempreendedorismo?
4. Quais são os desafios internos mais frequentes enfrentados na implementação de novas tecnologias?
5. De que forma as iniciativas de inovação tecnológica estão alinhadas com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa?
6. Quais têm sido os principais impactos da inovação tecnológica nos resultados da empresa?
7. Quais são as expectativas e tendências futuras da empresa no contexto de inovação?