

### 3 Opinião

- A Netflix redefine o The Pivot

### 5 Editorial

### 6 Opinião

- O desafio de um Novo Valor Digital

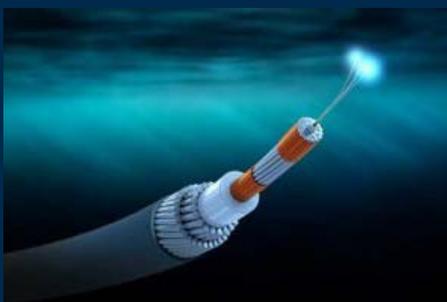
### 9 Opinião

- Modelo de Kano

Parte IV: Vantagens de Aplicação do Modelo de Kano. Modelo de Kano e o QFD

### 11 Estatísticas

- Transformar o trabalho de equipa em lucro
- Conectar com o mundo debaixo do Oceano



- Aquecimento Global
- Remessas de PC
- Dia da Terra



### 17 Notícias

- Alinhando as medidas de recuperação de curto prazo com os objetivos ambientais e climáticos de longo prazo
- Rumo a uma economia circular e mais eficiente em termos de recursos O papel do G20

### 18 Inovação

Subscreva mais newsletters 

## Inovação em tempos de pandemia



GUPTA, PRAVEEN

The Innovation Solution: Making Innovation More Pervasive, Predictable and Profitable, 2012, CreateSpace Publishing, USA

**A investigação para o progresso feito no campo da inovação durante a pandemia levou-me a acreditar que não avançamos nos métodos de inovação**

**A**pós 18 meses de interrupção, estou novamente a ensinar Gestão da Inovação numa sala de aula. Tenho mais de 20 alunos, a vacinação é necessária, assim como a máscara. Tenho mais de 20 alunos mascarados na minha turma, não vejo os seus rostos, e não consigo ligar o seu nome a um rosto, o que dificulta a relação com os alunos e as suas necessidades individuais. Também acho que ensinar com uma máscara é um desafio. É como se alguém estivesse a segurar a nossa boca. Afeta a clareza da voz, a respiração, e apenas há desconforto enquanto se fala. Fazemos uma pausa um pouco mais longa para respirar ar fresco.

Bem, estes são todos os desafios que todos concordámos em aceitar para assistir às aulas de forma presencial. A investigação para o progresso feito no campo da inovação durante a pandemia levou-me a acreditar que não avançamos nos métodos de inovação, no entanto, o trabalho à distância pode ter um impacto implícito ou despercebido na nossa forma de nos relacionarmos com as pessoas. Em alguns casos, facilita a coordenação e colaboração com as pessoas, caso contrário, a disponibilidade pessoal era um desafio. No entanto, notou-se que a pandemia orientou a direção da inovação. Por outras palavras, a maior parte das inovações são atualmente influenciadas por uma pandemia. Isto

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo



poderia incluir inovações relacionadas com trabalho, saúde, educação, entrega, transporte ou socialização.<sup>1</sup> Alguns dos tópicos de interesse para a investigação na compreensão do impacto da Covid 19 na inovação incluem a criatividade na convivência com a Covid-19 ou o humor na resposta às restrições da Covid induzidas pelo stress.<sup>2</sup> Também seria interessante estudar como as pessoas versus organizações procuram inovar ao lidar com a Covid-19. Os governos irão estudar a forma de prevenir o impacto de pandemias no futuro. Curiosamente, o ensino de métodos ou abordagens inovadoras para inovar em ambiente pandémico ou não pandémico: começa por ser uma pessoa com ideias e a olhar à volta de oportunidades; depois, requer trabalho árduo e ser uma pessoa cheia de recursos em termos de amigos com diversas competências e algumas pessoas dispostas a financiar. Novas ideias não são pensadas nem

criadas, em vez disso são criadas ideias. Portanto, é preciso aprender a criar novas ideias. Qualquer ideia ou inovação é uma combinação única. Aprender a continuar a criar novas combinações. A outra metade da equação é a de procurar oportunidades de inovação. Isto inclui ser um bom observador, um excelente ouvinte, ou um empatizante. Procurar dor, sofrimento, inconsistências, lutas, indecisão, desperdício de recursos, e assim por diante. Poder-se-ia pensar o maior que se pudesse, e dever-se-ia. No entanto, para o fazer funcionar, requer amigos com diversas competências. Quando a oportunidade parecer a certa, e a sua ideia lhe parece entusiasmante, útil para os seus amigos, pode considerar persegui-la. Neste momento, demasiada análise pode matar a sua ideia e fazer com que perca o entusiasmo. Eis um desafio da minha parte aos meus leitores: a máscara actual tem

sido a mesma durante muitos anos, e ninguém gosta dela, mas todos precisam dela. Se conseguirmos criar uma nova máscara que as pessoas adorem usar, isso poderia ser uma oportunidade incrível para a inovação. ■

#### PRAVEEN GUPTA

Praveen Gupta é autor de muitos livros sobre inovação, desempenho empresarial, e Six Sigma. Ensinava Gestão da Inovação na Universidade do Estado de San Jose, Silicon Valley, na Califórnia. Antes de se mudar para Silicon Valley, Praveen era proprietário de uma empresa de consultoria de gestão. Os livros de Praveen foram traduzidos em muitas línguas, incluindo português, espanhol, polaco, coreano, e chinês. É membro do comité ISO que desenvolve normas de gestão da inovação.

Atualmente, Praveen trabalha na Stephen Gould Corporation. É Conselheiro Sénior do BrainPan, uma empresa de cuidados de saúde na Índia fundada pelos seus antigos alunos, e MyraMusic, uma empresa de tecnologia musical em Silicon Valley. Pode ser contactado através de [guptapraveen@hotmail.com](mailto:guptapraveen@hotmail.com).

1. <https://eiperspectives.economist.com/technology-innovation/new-world-covid-19-pandemics-impact-innovation>

2. <https://www.frontiersin.org/research-topics/13833/creativity-and-innovation-in-times-of-crisis-covid-19>

## A Netflix redefine o The Pivot

**A** Netflix anunciou que iria entrar no gaming. Curiosamente, a reação dos analistas foi, na melhor das hipóteses, mista. A maioria não achou que fosse uma grande ideia. A minha preferida é esta citação na AdAge, vinda de um par de analistas da Bernstein.

“Os analistas da Bernstein Todd Juenger e Gini Zhang afirmaram numa observação que estavam ‘pouco confiantes’ com a entrada da Netflix no gaming, em parte porque isso significaria um menor enfoque no negócio principal. Eles estão preocupados com a criação de uma distração”.

Estes analistas com pouco talentos continuaram a dizer:

“É difícil não imaginar que se a Netflix lançasse os seus próprios videojogos, a maior parte da energia da empresa estaria concentrada no sucesso daquela coisa nova, diferente e excitante (mesmo entre os colaboradores que não estão envolvidos)”, de acordo com a observação. “Também não é claro como é que a empresa poderia capitalizar sobre o conteúdo do videojogo sem aumentar os preços – e potencialmente afastar alguns utilizadores que não estão dispostos a pagar mais”, afirmaram.

### Um historial para satisfazer as necessidades do cliente

Uau, já ouvi isso antes. Recorda-se de como a Netflix começou? Quando fomos todos ao Blockbuster ou a outra loja de vídeo para alugar uma cassete ou DVD durante a noite, a Netflix ofereceu-se para os enviar para a nossa casa. E deixou-nos ficar com



elas o tempo que quiséssemos. Esta conveniência foi tão poderosa que a Netflix levou à falência a Blockbuster, a Family Video e todas as outras lojas tradicionais de aluguer de vídeo. Depois desta grande vitória, os analistas pensaram que a Netflix deveria assumir o comércio electrónico de mercadorias da Amazon em geral.

Afinal, a Netflix era na altura o maior cliente da UPS, USPS e Fedex. A maioria dos analistas pensava que o Netflix tinha a infraestrutura para enviar coisas, por isso queriam construir sobre essa infraestrutura. Mas a Netflix não o fez de todo. Mantendo os olhos na sua Proposta de Valor de “Delivering Entertainment”, a Netflix foi de cabeça para o streaming de vídeo.

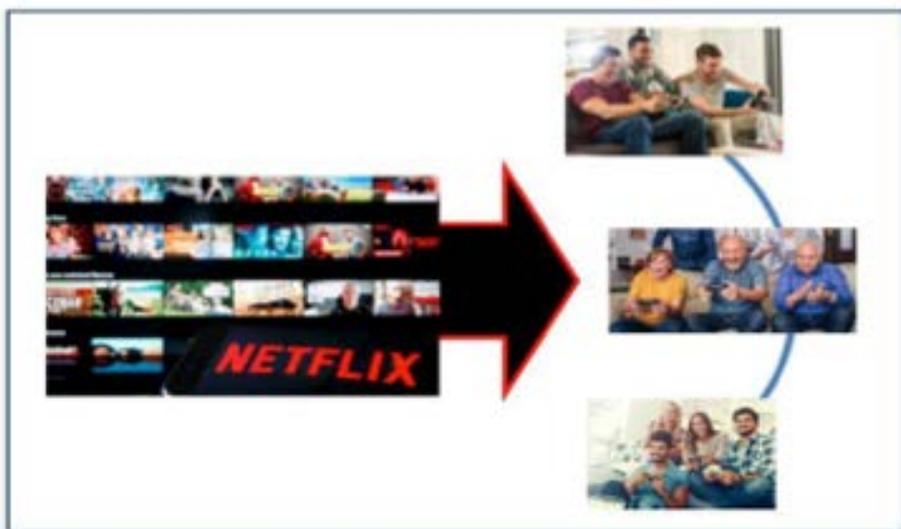
E as ações caíram de forma dramática

quando os analistas disseram que o streaming não era o “núcleo” da Netflix. A Netflix não era uma empresa de tecnologia, ou uma empresa de telecomunicações, ou de cabo, e o streaming seria uma enorme distração para as pessoas sem as competências adequadas. O Sistema de Entrega de Valor da Netflix era dominado pelos peritos em logística, e os analistas estavam concentrados em ordenhar mais fora do Sistema de Entrega de Valor.

É claro que Netflix sabia que o seu valor estava em manter os clientes satisfeitos, não em rentabilizar os seus ativos. O “núcleo” da Netflix estava no conhecimento do entretenimento, pelo que tinha de desenvolver as capacidades de streaming, ou os seus clientes iriam acabar por se afastar.

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo



Além disso, a Netflix sabia que não tinha nem de perto o conhecimento da Amazon para a comercialização e venda de mercadorias em geral. Se seguisse a Amazon, iria desperdiçar a sua Proposta de Valor. Uma vez que provavelmente nunca iria ganhar dinheiro a perseguir a Amazon, a Netflix tentou dedicar mais energia à logística do seu Sistema de Entrega de Valores.

É claro que a Netflix tinha razão. A Leadership lançou o Sistema de Entrega de Valor da Distribuição Física e construiu um novo sistema em torno da tecnologia de streaming. Tal como os analistas da Bernstein temiam, a Netflix teve de aumentar os preços. O que fez na distribuição física, a fim de angariar o dinheiro para investir em streaming, acabou por ser o tiro que permitiu à Netflix dominar a nível global, e não apenas nos EUA. Foi uma enorme vitória para angariar clientes, vender mais, e ganhar mais dinheiro. Há cerca de 5 anos, a Netflix apercebeu-se mais uma vez de que tinha de alterar o seu Sistema de Entrega de Valor, caso quisesse manter a sua Proposta de Valor do Cliente. Assim, uma vez que essa tecnologia se estava a tornar disponível para todos, voltou a investir no streaming. Além disso, investiu fortemente na produção de

conteúdos. Apesar de ter distribuído durante muito tempo o conteúdo de outras empresas, a Netflix apercebeu-se de que para ser líder em “Delivering Entertainment” tinha de criar o seu próprio conteúdo.

Assim, o investimento foi desviado para a criação da série “House of Cards”, que foi um enorme sucesso, bem como “Orange is the New Black”. Agora, a Netflix é a criadora de conteúdos de vídeo mais prolífico da América do Norte. A criação de tantos e tão bons conteúdos fez com que a Netflix pusesse em risco o futuro das redes televisivas, de grandes estúdios de cinema e até mesmo de cadeias de teatro.

Outrora o grande centro de emprego e logística, o Resource hog, a liderança da Netflix colocava em causa o seu Sistema de Entrega de Valor em tecnologia de streaming. Depois disto, voltou a direcionar o seu Sistema de Entrega de Valor para a criação de conteúdos. E agora, como o gaming se tornou “a próxima grande coisa”, a Netflix está mais uma vez a direcionar os seus recursos - para gaming de rápido crescimento.

Dado que este é o terceiro pivot, e o 4º Sistema de Entrega de Valor na Netflix, apostaria contra o CEO Reed Hastings e a sua equipa de liderança?

Os analistas mais céticos estão tão errados agora quanto estavam antes. A Netflix demonstrou um entendimento profundo da sua Proposta de Valor, e demonstrou também a habilidade de adaptar o seu Sistema de Entrega de Valor às necessidades emergentes dos seus clientes. Creio que é quase uma certeza que a Netflix encontrará o seu caminho nos jogos on-line, uma vez que a tendência continua a crescer exponencialmente. E, como todos os outros pivots, irão atrair ainda mais clientes, irão vender mais e posteriormente ganhar mais dinheiro.

### É adaptável a novos Sistemas de Entrega de Valor à medida que a tecnologia os torna disponíveis?

Conhece claramente a sua Proposta de Valor, e está concentrado nela? – ou está concentrado em executar o seu Sistema de Entrega de Valor? Está a tentar maximizar o seu antigo negócio, ou está a observar como as tendências emergentes estão a criar novas oportunidades de crescimento através da entrada em novos negócios, com novos Sistemas de Entrega de Valor?

A Netflix tem demonstrado como crescer muito, e de forma muito rápida. Está de olhos abertos a tendências e mudanças de mercado, e adapta-se para tirar partido das necessidades dos mercados emergentes? Agora é uma boa altura para aprender com a Netflix.

A Netflix terminou a semana passada a \$530/ação. Se tivesse comprado quando recomendei em 11/2010, o valor da ação era de \$25. Teria tido um ganho de 25X. Caso tivesse acrescentado à sua posição em outubro de 2011, a ação era de \$16,75. O que significa que teria tido um ganho de 31,6X. Caso tivesse acrescentado em 3/2015 quando recomendei uma valorização mais elevada para investidores de conteúdo, teria comprado por \$62, e um ganho de 8,5X em 6 anos. ■

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

### EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA  
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

**S**etembro costuma ser o tempo de retomar o trabalho que foi interrompido pelo período de férias, no entanto, num ano com fortes alterações na forma e local, com a predominância do teletrabalho nas empresas de serviços, colocam-se algumas questões para as áreas criativas de inovação. De que forma estas alterações afetaram ou poderão afetar o ambiente inovador de algumas empresas? O seu sistema é suficiente robusto para se adaptar a esta nova realidade, ou já foi posto à prova e não resultou? Certamen-

te que saberemos estes dados mais para a frente quando as empresas começarem a fazer um balanço da sua produtividade ao nível da inovação.

Podemos dizer que a inovação deveria ser uma função transversal nas organizações, no entanto, num recente inquérito a colaboradores de empresas digitalmente maduras, cerca de 86% responderam que dedicam mais de 10% do seu tempo laboral a oportunidades de efetuarem novas experiências ou dedicarem-se à inovação. Ainda de acordo com o estudo da Boston Consulting Group, 79% dos “strong innovators” referem que já digitalizaram todos os seus processos de inovação, enquanto

somente 29% dos “weak Innovators” relatam o mesmo.

As empresas que durante a crise de 2009 mantiveram o seu foco na inovação, após a crise, emergiram mais fortes cerca de 30% e continuam a acelerar e a crescer no mercado.

A digitalização dos processos é uma prioridade para que se mantenha o fluxo inovador nas empresas e não se perca a identidade inovadora e a capacidade de potenciar o valor das pessoas que integram as organizações.

Citando Michael Jordan, o talento ganha jogos, mas o trabalho de equipa e a inteligência ganha campeonatos. Cabe às organizações decidirem se querem ganhar jogos ou campeonatos.

## INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO

### 2ª EDIÇÃO

**Um Manual com características inovadoras.**

Está dividido em função das quatro grandes fases de desenvolvimento de um negócio em qualquer setor de atividade:

#### MODELO DOS 4i

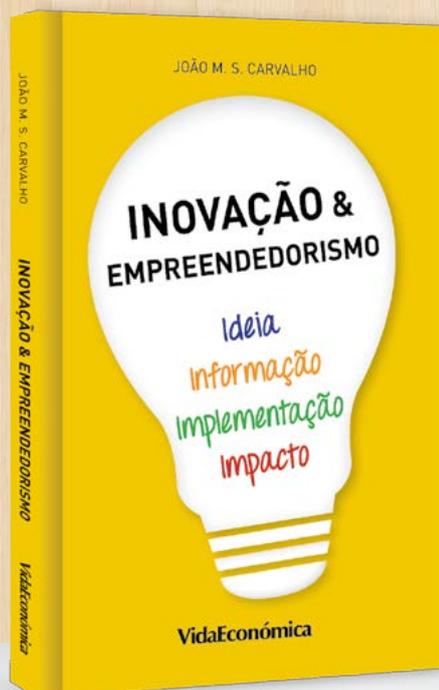
**I**deia  
**I**nformação  
**I**mplementação  
**I**mpacto.

O autor apresenta vários modelos que ajudam os empreendedores e os intraempreendedores nas suas necessidades de inovação, análise de informação, implementação de novos projetos, e na avaliação interna e externa dos impactos organizacionais.

**Autor** João M. S. Carvalho

**Págs.** 182 | **PVP** €16

**TAMBÉM DISPONÍVEL  
EM INGLÊS!**



#### FICHA TÉCNICA:

Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira  
Colaboraram neste número: Praveen Gupta, Helena Navas, Jaime Quesado e Luís Archer  
Tradução: Sónia Santos | Paginação: Flávia Leitão | Vida Económica  
Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Subscreva aqui outras newsletters →

## O desafio de um Novo Valor Digital



**FRANCISCO JAIME QUESADO**  
Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

**E**ste período complexo e incerto que estamos a viver levanta muitas questões em relação ao futuro. Um futuro onde o digital vai claramente ter um novo papel a desempenhar. O digital será um “enabler” de modernidade operativa, mas sobretudo uma fronteira positiva entre a aposta na inovação e a realização dum desejado equilíbrio social. No tempo que aí vem, o digital passará a estar presente cada vez mais no nosso dia a dia, ajudando a economia a ser confrontada com uma agenda de valor cada vez mais competitiva e global e a sociedade com a necessidade de fazer um compromisso permanente entre o acesso a uma informação sempre disponível e a preservação dum espaço privado sempre importante. Precisamos por isso, neste tempo de crise, de apostar na criação e consolidação de um Novo Valor Digital.

A consolidação de um verdadeiro Novo Valor Digital é um desafio complexo e transversal a todos os atores e exige um capital de colaboração entre todos. Com o digital a nossa sociedade será cada vez mais diferente e o grau de liberdade de participação das pessoas passará a ter uma dimensão nunca antes possível – a informa-

ção passará a estar disponível a todo o momento e a ser a base de novas plataformas de inteligência estratégica, dinamizadoras de novas redes de colaboração e de novas soluções para os novos problemas que surgiram. O Novo Valor Digital irá acelerar a capacidade e ritmo de execução num contexto de competência cada vez mais exigente.

A aposta num Novo Valor Digital não pode ser feita por decreto. Implica uma ampla mobilização de todos para um percurso conjunto em que teremos que ser capazes de encontrar respostas para questões que serão fundamentais para a construção deste novo tempo que aí vem:

### O Novo Valor Digital irá acelerar a capacidade e ritmo de execução num contexto de competência cada vez mais exigente

- Qual o caminho a dar às TIC enquanto instrumentos centrais numa política ativa de intervenção pública como matriz transversal da renovação da nossa sociedade?
- Qual a forma possível de fazer das empresas (e em particular das PME) os atores relevantes na criação e valor e garantia de padrões de qualidade e vida social adequados, num cenário de crescente “deslocalização” económica?
- Qual o papel efetivo da educação como quadro referencial essencial

da adequação dos actores sociais aos novos desafios da sociedade do conhecimento? Os atores do conhecimento de que tanto se precisa são “educados” ou “formados”?

- Qual o papel do I&D enquanto área capaz de fazer o compromisso necessário entre a urgência da ciência e a inevitabilidade da sua mais do que necessária aplicabilidade prática para efeitos de indução duma cultura estruturada de inovação?
- Qual o sentido efetivo das políticas de empregabilidade e inclusão social enquanto instrumentos de promoção dum objetivo global de coesão social? O que fazer de todos os que pelo desemprego se sentem cada vez mais marginalizados pelo sistema?

O Novo Valor Digital terá que assentar na criação das condições para a qualificação “em rede” dos diferentes agentes que acreditam no futuro e numa verdadeira “agenda de modernidade”, participativa e apostada no novo paradigma da competitividade, essencial para a criação duma oportunidade nacional na economia global. O Novo Valor Digital será a oportunidade de a informação se assumir, dum vez por todas, como a base de uma nova inteligência estratégica que mobilize a sociedade para um novo contrato coletivo de confiança, em que a autonomia individual se assumira como a base de uma nova diferença. E caberá a alguns atores centrais, como os Parques de Ciência e Tecnologia (PCT) e as Empresas de Base Tecnológica, a dinamização da agenda de um Novo Valor Digital.

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo



## O papel dos Parques de Ciência e Tecnologia

Assumido o papel dos Parques de Ciência e Tecnologia (PCT) na dinamização de Redes efetivas de Conhecimento e na capacitação de uma solução sustentada de Economia Digital, coloca-se então a questão de perceber como poderão contribuir para o reforço da aposta digital entre os diferentes atores que os integram. Ou seja, não faz sentido falar em “papel central dos parques na dinamização de interfaces ativos entre a universidade e as empresas e na consequente aposta na geração de valor estratégico se não houver evidências claras de que os recursos digitais colocados à sua disposição são devidamente envolvidos nas diferentes ações que são desenvolvidas no contexto dos parques” (Link, A.N. and Scott, J.T., 2003b).

Os PCT acabam, desta forma, por protagonizar um papel inovador para a concretização deste Compromisso Digital.

Os PCT têm-se assumido nos últimos anos como plataformas ativas de “localização de várias atividades económicas, de incubadoras, de centros de conhecimento e de estruturas de apoio à inovação. A otimização das acessibilidades, custos de transporte, mão-de-obra e do contexto económico que os rodeia é a base operacional que permite a estas plataformas assumir-se como centros potenciais de criação de valor. Contudo, a geração de verdadeiro valor digital com utilidade social associada à ativação das redes colaborativas entre os diferentes atores terá que assentar numa verdadeira dimensão participativa dos recursos disponíveis, de acordo com os objetivos traçados”(Hansson,

F., Husted, K. and Vestergaard, J, 2005). Por isso, a forma como os PCT contribuem para o Valor Digital passa muito pela qualidade e solidez das redes colaborativas desenvolvidas.

As redes colaborativas que os atores dos PCT dinamizam são “baseadas em decisões efectivas para o acesso a múltiplos recursos complementares, em termos materiais e imateriais, com efeito em termos de mecanismos de aprendizagem, interempresas e prospeção e exploração de níveis de sinergias na busca de novas oportunidades. O conceito de capital de confiança é essencial na articulação operativa entre os atores a o grau da sua maturidade ditará em larga medida o grau de potencial expectativa de resultados a atingir” (Siegel, D.S.; Westhead, P. and Wright M., 2003). A forma como se gera e consolida internamente nos PCT um nível adequado

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

de capital digital será um importante sinal indicativo da capacidade que estes demonstram ter na capacitação de uma vantagem competitiva sustentada.

A dinâmica de “articulação entre empresas e universidades pode assumir diferentes dimensões operativas, que vão desde a transferência de pessoas à transferência de níveis de conhecimento, assentes em contratos de transferência de tecnologia, de parceria estratégica em projetos de cooperação e na utilização da investigação como uma área de criação de valor transacionável” (Vedovello, C. 1997). Os Parques de Ciência e Tecnologia criam assim o contexto adequado à partilha colaborativa entre atores do conhecimento e do valor, na procura de soluções com dimensão estratégica. A questão que mais uma vez se coloca é a da dimensão estrutural desta base colaborativa, que, na maior parte dos casos, não parece incorporar uma lógica de rede de conhecimento sustentável.

### O papel das empresas de base tecnológica

O caso das empresas de base tecnológica é um exemplo concreto desta situação. O adequado “desenvolvimento estratégico das ambições das EBT liga-se aos problemas habituais de gestão associados a situações de rápido crescimento. O problema da gestão do desenvolvimento ligado a estes contextos especiais implica uma avaliação da qualidade das redes de valor criadas à volta destas empresas e da sua envolvente” (Lofsten, H.; Lindelof, P., 2002). As EBT assumem um contexto de importância para a criação de valor digital ligado ao seu nível de performance que é suposto ser muito superior ao das empresas normais. Se o processo de consolidação do valor digital depende muito da qualidade das redes de conhecimento que se conseguem gerar, será com

exemplos como os das EBT que se garantirá a execução desse objetivo.

O processo de “geração de valor acrescentado através das redes dinamizadas no âmbito de plataformas como as EBT tem que assentar na capacidade formal de os agentes envolvidos se encontrarem disponíveis para fazer do processo de partilha colaborativa uma peça central na reavaliação da sua própria capacidade estratégica de geração de valor” (McAdam, R.; Keogh, W., Galbraith, B., and Laurie, D.; 2005). Isto implica que haja por parte das empresas e também das universidades a demonstração do valor digital criado, de presença numa rede que é muito uma base permanente de avaliação de capacidade endógena mas também de eficácia na cooperação

**Isto implica que haja por parte das empresas e também das universidades a demonstração do valor digital criado**

gerada ao longo da cadeia de valor. As redes de conhecimento são assim “contratos formais de apoio ao desenvolvimento que terão que ser capazes de apoiar soluções informais de procura de novos produtos e serviços por parte dos agentes que as dinamizam” (Amatti, A. A., Melasecche, A., Fratini, N., Mancini M. A., 2007)

As empresas de base tecnológica têm sido, na maior parte dos casos, objeto de forte incentivo público em termos de financiamento e apoio estratégico. A política pública tem estado associada ao entendimento de que “as empresas de base tecnológica são verdadeiros centros ativos de colaboração estratégica com efeito de difusão de boas práticas e disseminação de dinâmicas de va-

lor digital com efeito estruturante ao nível das áreas económicas centrais” (Quintas, P., Wield, D., Massey, D., 1992). A dinamização de condições de contexto estruturais facilitadoras do papel das EBT como agentes de dinamização de redes ativas de conhecimento entre a universidade e a indústria e o reconhecimento por parte das políticas públicas do papel das EBT é absolutamente estratégico para esta nova agenda global.

### Um compromisso colaborativo

A avaliação do nível de capital digital próprio na geração de valor acrescentado associado às redes de conhecimento torna-se muitas vezes difícil, por causa da divergência existente ao nível das ações e objetivos dos atores que as integram. O processo de “convergência entre o objetivo duma universidade de reforçar a partir do PCT os seus indicadores de investigação e das empresas de gerarem níveis adicionais de valor e rentabilidade não se faz por mero contrato formal, mas terá que ser o resultado de ações concretas de parceria construídas num contexto de confiança colaborativa sustentada” (McAdam, R., Keogh, W., Galbraith, B., and Laurie, D., 2005). A forma como os PCT potenciam esta convergência estratégica a partir do seu papel de “seedbeds” de inovação ditará em grande medida o seu real contributo para a construção de um novo valor digital.

O Novo Valor Digital que importa construir para a nossa economia e sociedade deverá ser suportado por uma verdadeira participação colaborativa, em rede, de empresas, universidades e centros de competência. O seu sucesso dependerá muito do empenho que entidades públicas e privadas colocarem nesta agenda de mudança – importa por isso que o Compromisso Digital seja uma aposta clara com impactos concretos em termos económicos e sociais. ■

# Modelo de Kano

## Parte IV: Vantagens da aplicação do Modelo de Kano. Modelo de Kano e o QFD

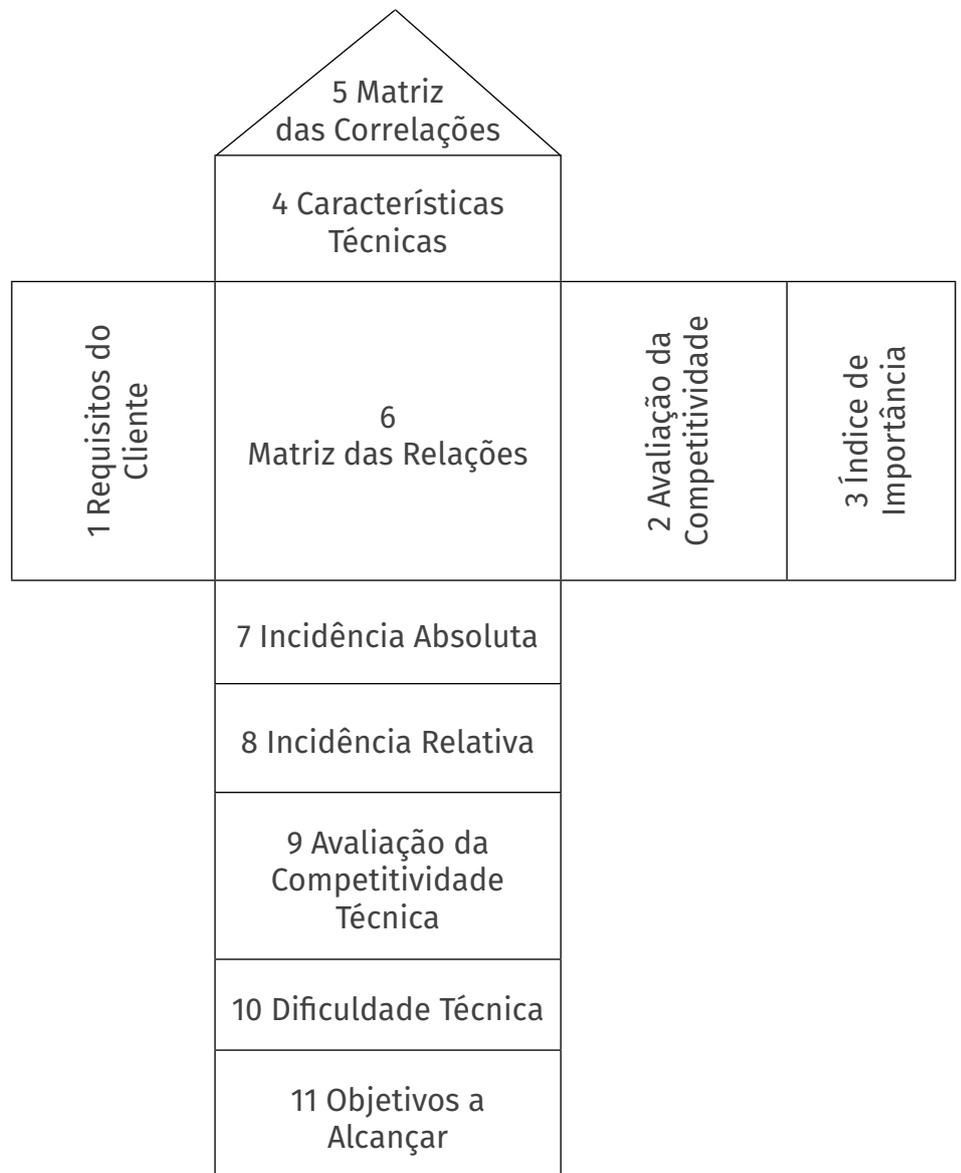


**HELENA V. G. NAVAS**  
Professora da Universidade Nova de Lisboa,  
Investigadora do UNIDEMI, Especialista em  
Inovação Sistemática e TRIZ

O Modelo de Kano ajuda a identificar as necessidades do cliente, sua hierarquia e prioridades. É usado para estabelecer a importância das características individuais do produto/serviço para a satisfação do cliente e, portanto, cria o pré-requisito ideal para atividades de desenvolvimento de produto/serviço. Os requisitos do produto/serviço são mais bem compreendidos: os critérios do produto/serviço que têm a maior influência na satisfação do cliente podem ser identificados.

Uma das principais vantagens de aplicação do Modelo de Kano é o auxílio no estabelecimento de prioridades para desenvolvimento de produtos/serviços. Não é, por exemplo, muito útil investir na melhoria de requisitos obrigatórios que já estão num nível satisfatório, mas é melhor investir nos requisitos unidimensionais ou atrativos, pois têm uma maior influência na qualidade percebida do produto/serviço e, consequentemente, no nível de satisfação do cliente.

Os requisitos obrigatórios, unidimen-



sionais e atrativos diferem, normalmente, nas expectativas de utilidade dos diferentes segmentos de clientes. A partir deste ponto de partida, podem ser elaboradas soluções à

medida do cliente para problemas especiais que garantam um nível ideal de satisfação nos diferentes segmentos de clientes. Descobrir e cumprir requisitos atrativos cria uma

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

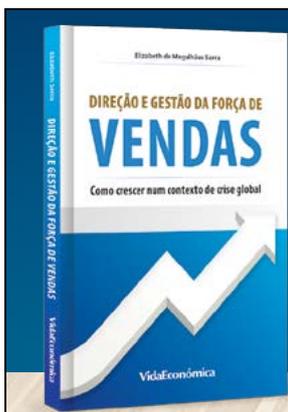
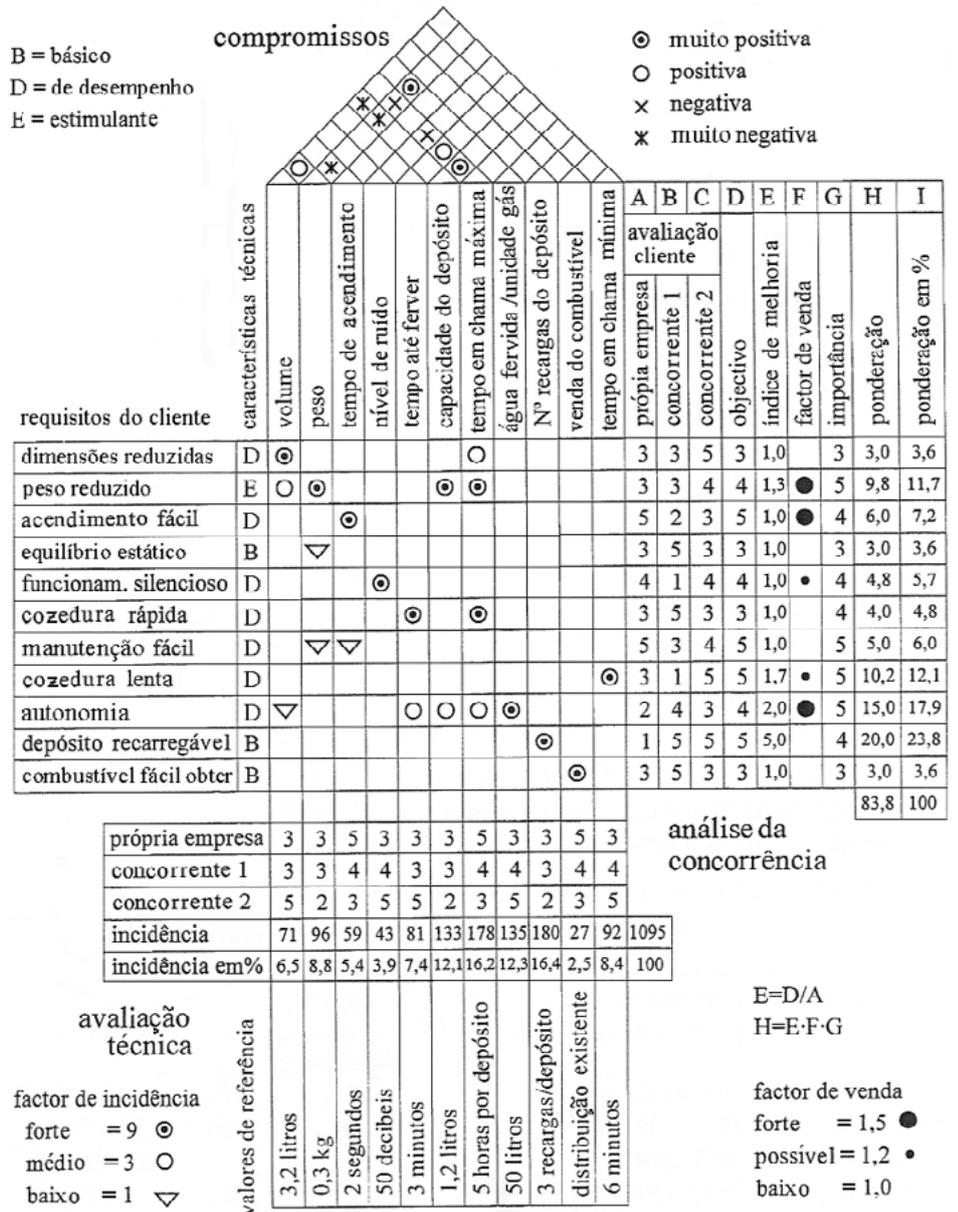
ampla gama de possibilidades de diferenciação.

Um produto/serviço que apenas satisfaz os requisitos obrigatórios e unidimensionais é percebido como medíocre e, portanto, dispensável.

Se dois requisitos do produto/serviço não podem ser atendidos simultaneamente por razões técnicas ou financeiras, com a ajuda do Modelo de Kano pode ser identificado o critério que tem maior influência na satisfação do cliente.

O Modelo de Kano pode ser combinado de um modo fácil com a Casa da Qualidade do QFD – Quality Function Deployment. No QFD, os requisitos e sugestões dos clientes constituem o elemento condutor de todo o processo de projeto de um dado produto ou serviço. O Modelo de Kano costuma contribuir neste processo com a recolha de requisitos e sugestões dos clientes, a sua análise, triagem e classificação.

A avaliação da competitividade pode ser feita através de questionários próprios do Modelo de Kano. Para além de serem utilizados na classificação dos requisitos do cliente, os questionários do Modelo de Kano podem também conter perguntas relacionadas com a avaliação do nível de satisfação do cliente com o nosso produto e os da concorrência. A importância de satisfação dos requisitos do cliente pode também ser avaliada através dos questionários do Modelo de Kano. ■



## DIREÇÃO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Como crescer num contexto de crise global

A conjuntura de elevada turbulência económica mundial em resultado da ocorrência da pandemia COVID 19, a constante evolução tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos e serviços de Marcas em mercados cada vez mais concentrados, exigem que as empresas sustentem, o seu crescimento na reformulação da sua estratégia comercial – que dos tradicionais sistemas de venda (“selling oriented”) evoluam para um enfoque de natureza consultiva, orientado à satisfação dos reais problemas de consumo dos seus mercados. Cada vez mais competitivas e complexas, as vendas enfrentam desafios provenientes de várias frentes.

Autora: Elisabeth de Magalhães Serra Páginas: 192 P.V.P.: € 16

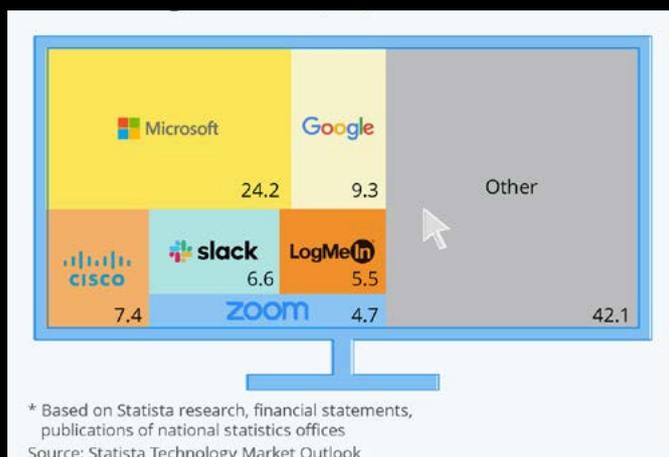
Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

# INOVAÇÃO

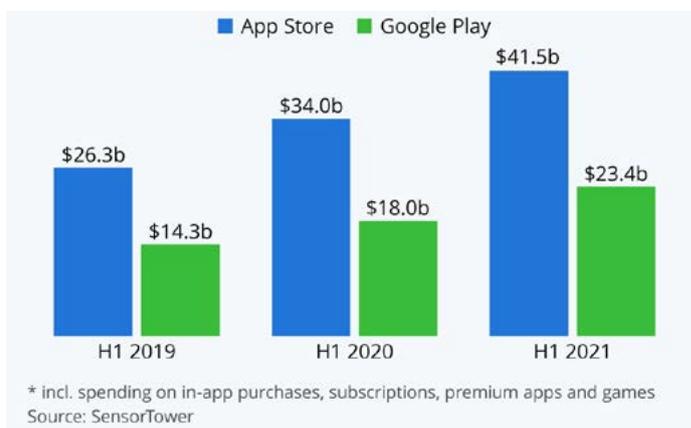
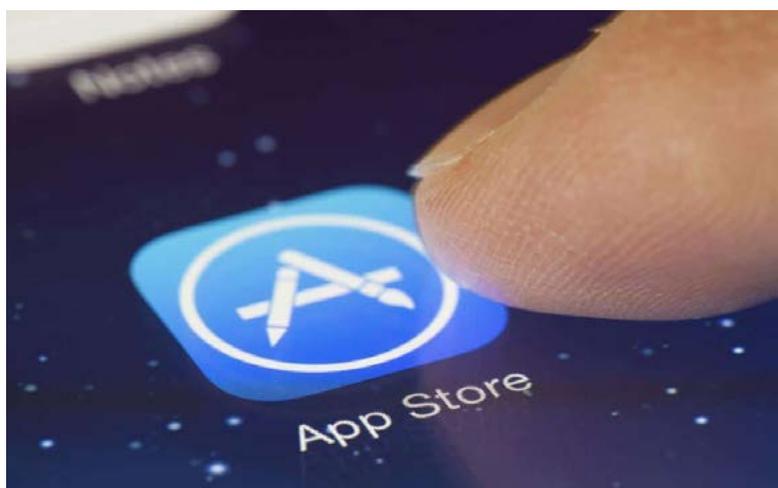
& empreendedorismo

## ▶ Transformar o trabalho de equipa em lucro

O segmento do software de colaboração tem vindo a crescer constantemente ao longo dos últimos anos, o que pode em parte ser atribuído à pandemia do coronavírus. Só em 2020, as receitas aumentaram 12,3 por cento a nível mundial, para um total de aproximadamente 12,6 mil milhões de dólares americanos, quando em 2019 o aumento foi apenas de 7.9%. ■



## ▶ APP STORE



O gráfico que se segue explica qual a razão para a Apple tanto lutar para proteger a sua fatia da tarte da App Store. De acordo com as estimativas da empresa de análise de aplicações SensorTower, as receitas da App Store ascenderam a mais de 40 mil milhões de dólares na primeira metade de 2021. Supondo que a maior parte desse total se qualifica para a comissão da Apple, este valor ascende a pelo menos

10 mil milhões de dólares em receitas em apenas seis meses, o que, mesmo para a Apple, é uma alteração considerável. Uma testemunha especializada, que terá sido chamada no processo judicial da empresa contra o fabricante Fortnite Epic Games aferiu que a Apple ganhou 22 mil milhões de dólares em comissões da App Store no ano passado, com uma margem de lucro espantosa, de quase 80 por cento. ■

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## Apple

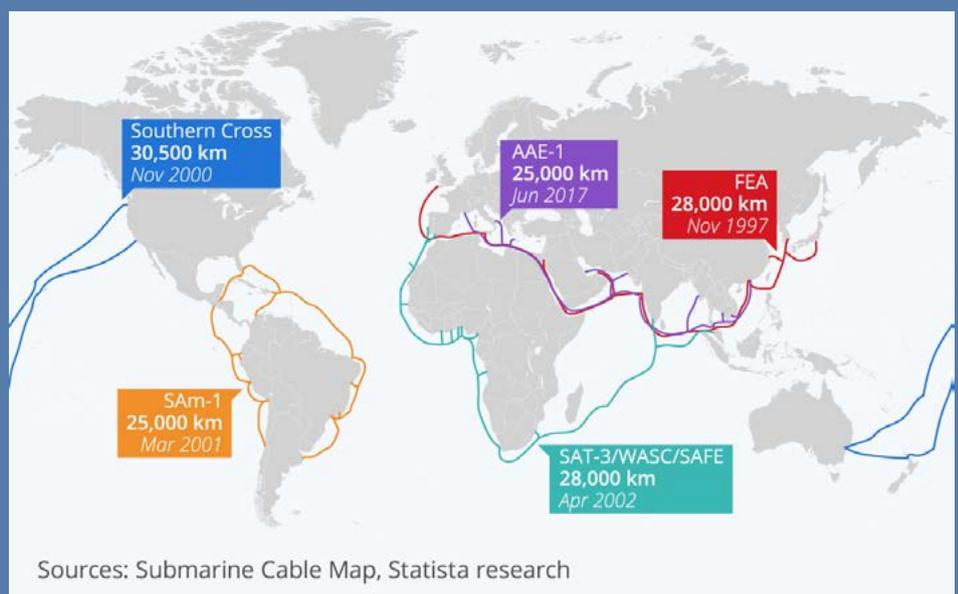
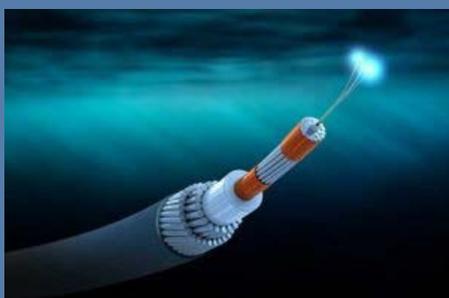
“Sempre disse que, se alguma vez chegasse um dia em que já não pudesse cumprir os meus deveres e corresponder às expectativas como CEO da Apple, seria o primeiro a avisar-vos. Infelizmente, esse dia chegou”. Foi com estas palavras que o icónico cofundador da Apple, Steve Jobs, anunciou a sua demissão do cargo de CEO da empresa há dez anos, a 24 de Agosto de 2011. Jobs, que tinha lutado contra um cancro pancreático durante anos, assumiu por pouco tempo o papel de Presidente do Conselho, até sucumbir à sua doença a 5 de Outubro de 2011. ■



statista

## Conectar com o mundo debaixo do oceano

A pesar de ainda não estar em uso, a rede de cabos de comunicações submarinas 2Africa é já uma das maiores do mundo, com 37.000 quilómetros, e que liga 23 países da Europa, África e Médio Oriente. O projeto é parcialmente financiado pelo Facebook, e muito provavelmente irá bater recordes tanto para o sistema de cabos submarinos mais longo como para o mais jovem, assim que este esteja operacional. A maioria dos cabos de comunicação submarinos mais longos são



statista

bastante antigos para os padrões atuais, com a AAE-1 como uma exceção notável. O sistema que funciona ao longo de uma rota semelhante à do cabo da FEA, posto em

serviço em 1997, foi iniciado pelos fornecedores de telecomunicações China Unicom e Telecom Egipto, que fornecem 17 transportadores no seu comprimento de 25.000 km. ■

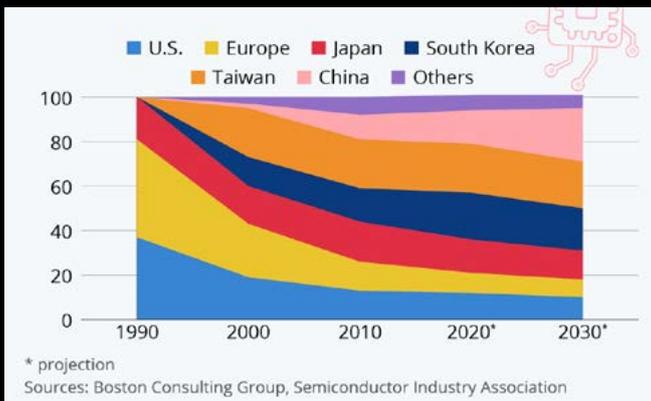
# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

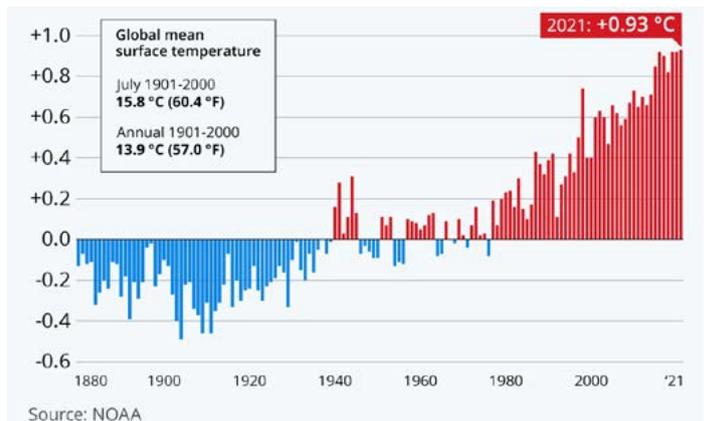
## ▶ Semicondutores

O Governo japonês, chefiado por Yoshihide Suga anunciou que está a procurar reforçar a indústria, de semicondutores do país, sendo que é pouco desenvolvida. De acordo com a Bloomberg, o primeiro passo dado foi elevar o fabrico de chips a uma prioridade nacional semelhante à produção de alimentos ou energia.

Após a escassez, que teria sido agravada pela pandemia da COVID-19, os semicondutores voltaram ao foco internacional. Salientou-se o papel crucial que os chips de computador desempenham para muitas indústrias importantes, por exemplo, a fabricação de automóveis. ■

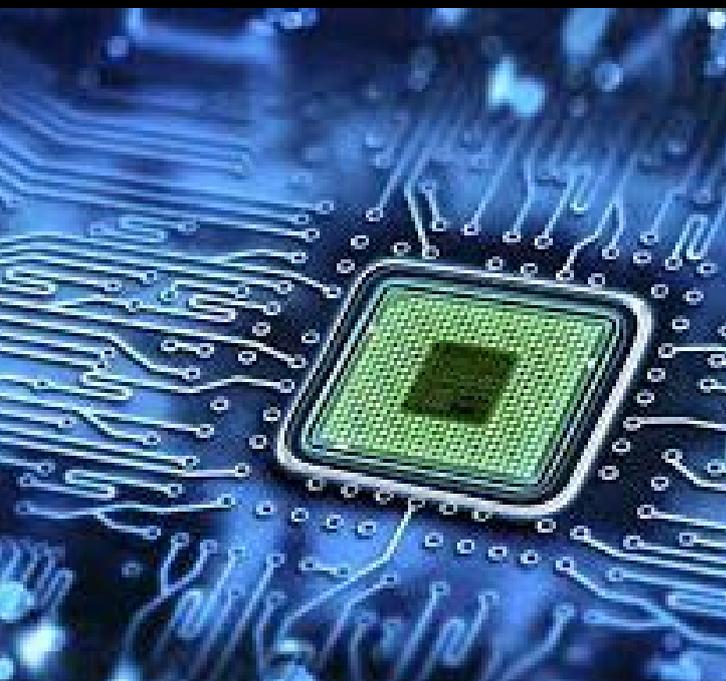


## ▶ AQUECIMENTO GLOBAL



Em plena luz do último relatório do IPCC sobre o estado atual das alterações climáticas, a Administração Nacional Oceânica e Atmosférica (NOAA) anunciou na sexta-feira que o mês de Julho de 2021 era oficialmente o mês mais quente desde que há registo, sendo que os primeiros registos remontam a 1880. A temperatura global da superfície terrestre e oceânica foi 0,93 graus Celsius (1,67 °F) acima da média do século XX neste mês de julho, tornando-o o mês de julho mais quente alguma vez registado. E como julho é o mês mais quente do ano, com uma temperatura média à superfície de 15,8 graus Celsius (60,4 °F), isso

faz de julho de 2021 o mês mais quente desde o período em que há registo. Como demonstrado no gráfico seguinte, as anomalias da temperatura de julho indicam claramente uma tendência de aquecimento ao longo do século passado, com os últimos sete meses de julho entre os sete mais quentes, desde o momento em que há registo. Com os incêndios causados pelo calor extremo e pela seca que assolam a Europa e a América do Norte, o impacto do aquecimento global está atualmente em exibição, uma vez que outros tipos de eventos climáticos extremos estão também a ocorrer cada vez com mais frequência. ■

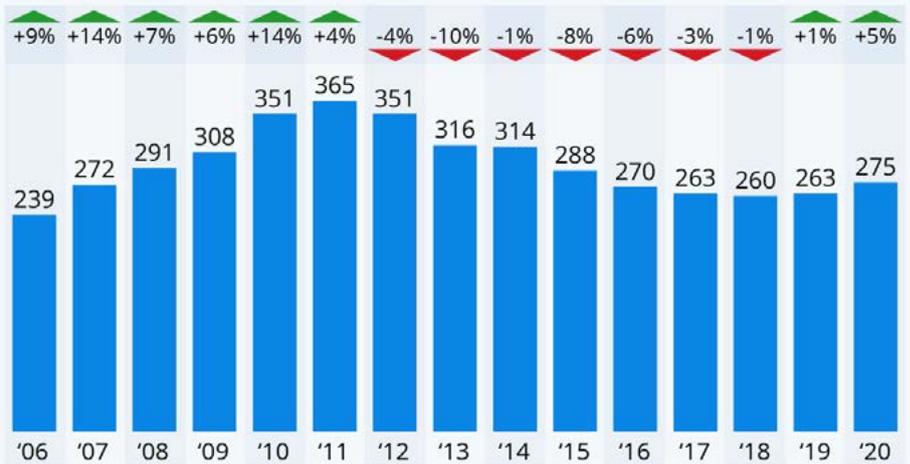


# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## REMESSAS DE PC

Grças às centenas de milhões de pessoas que trabalham, ensinam ou estudam em casa no meio da pandemia da COVID-19, a indústria global de PC acabou de obter o seu melhor ano desde 2015. De acordo com novas estimativas da Gartner, as remessas globais de PC cresceram 10,7% no quarto trimestre de 2020, o que proporciona um final forte para um ano já bom. O total de remessas ascendeu a 275 milhões nos últimos 12 meses, sendo que em 2019 foi de 263 milhões. ■



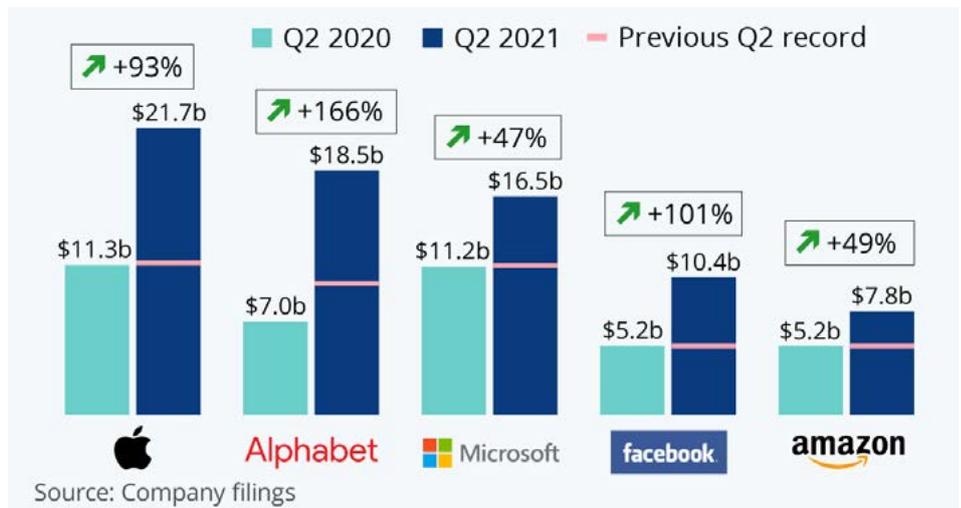
\* incl. desk-based PCs, notebook PCs and ultramobile premiums (e.g. Microsoft Surface), but NOT Chromebooks, iPads or other tablets.

Source: Gartner

statista

## BIG TECH / ALTA TECNOLOGIA

A Amazon foi a última das cinco grandes empresas tecnológicas americanas a relatar os seus lucros de três meses, que terminaram em junho de 2021, na quinta-feira. E, tal como as outras quatro empresas da GAFAM, a Amazon relatou outro trimestre recorde, apesar de ter ficado muito aquém das expectativas da Wall Street em termos de vendas e orientação Q3. Todo o grupo GAFAM, nomeadamente a Google, a Apple, o Facebook, a Amazon



Source: Company filings

statista



e a Microsoft, viram os seus lucros aumentarem no trimestre de junho, uma vez que a “Big Tech” continua a lucrar com o efeito estimulante da pandemia na publicidade online, comércio eletrónico e gastos dos consumidores.

Como mostra o gráfico seguinte, cada uma das cinco empresas esmagou o seu recorde anterior de lucros no segundo trimestre, com a Apple, a Alphabet e o Facebook a quase duplicarem o seu melhor trimestre anterior. ■

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

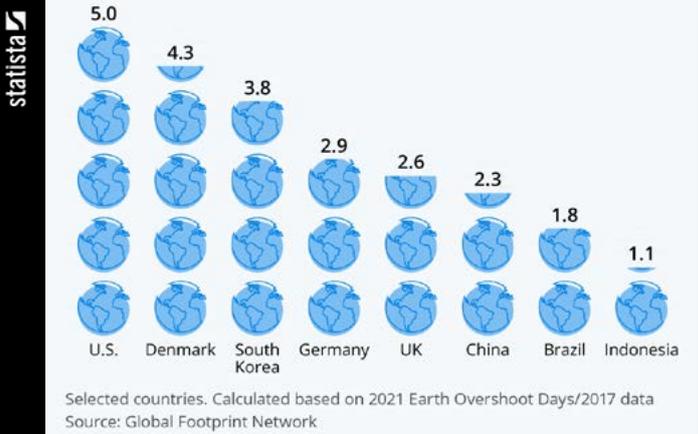
## ▶ DIA DA TERRA



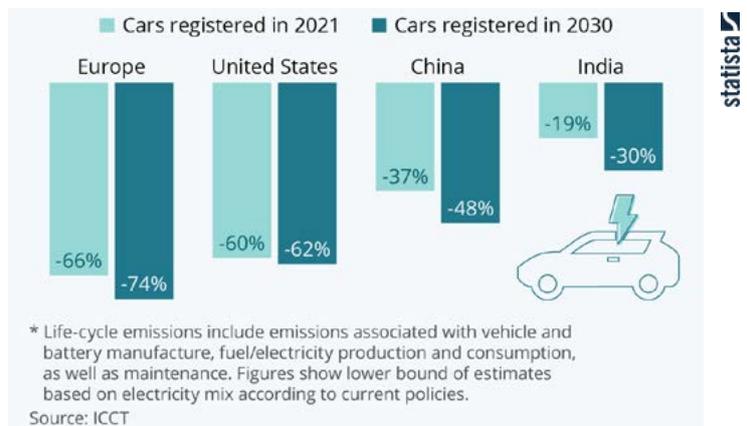
Se todos os cidadãos do mundo vivessem como os dos Estados Unidos, seriam necessários os recursos de cinco planetas inteiros para satisfazer a necessidade global de recursos todos os anos. Estes dados são destacados anualmente pela ONG Global Footprint Network, que também divulga o dia em que todos os seres humanos na Terra consumiram em conjunto mais recursos naturais do que a mãe natureza pode reproduzir num ano.

O chamado Dia da Superação da Terra aconteceu mais tarde do que o habitual no ano passado – a 22 de agosto de 2020 – devido à pandemia do coronavírus. Em 2021, ocorreu a 29 de julho, no mesmo dia que em 2019. Nos anos anteriores, tinha avançado gradualmente a partir de 18 de agosto de 2009.

As populações de vários países também consumiram menos do que a sua atribuição de recursos, por exemplo na Índia, onde foi utilizado em 2019 o equivalente a 0,7 Terras.. ■



## ▶ CARROS ELÉTRICOS



Um argumento frequentemente usado contra a transição para carros elétricos é a afirmação de que, tendo tudo em consideração, os veículos elétricos não são muito menos poluentes do que os motores de combustão interna. Uma vez considerada a produção de baterias e a produção de eletricidade, a poupança de emissões dos veículos elétricos é, na melhor das hipóteses, muito reduzida, pelo que o argumento popular vai por água abaixo. Para abordar este argumento, o Conselho Internacional sobre Transportes Limpos (ICCT) publicou este

mês um relatório que compara as emissões de gases com efeito de estufa do ciclo de vida dos motores de combustão e dos automóveis de passageiros elétricos.

Tendo em conta as emissões associadas ao fabrico de veículos e baterias, manutenção, consumo de combustível e produção de combustível/eletricidade, o estudo conclui que os automóveis elétricos reduzem de facto significativamente as emissões, mesmo em países onde a transição para as energias renováveis na mistura de eletricidade ainda se encontra numa fase inicial. ■



# *LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA*



Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

## AGENDA



**S**PIIM would like to invite innovation professionals from academia, industry, consulting and the public sector to reconnect in-person at the ISPIIM Connects Valencia Conference to rediscover the value of community and collaboration and reimagine responses to new horizons.

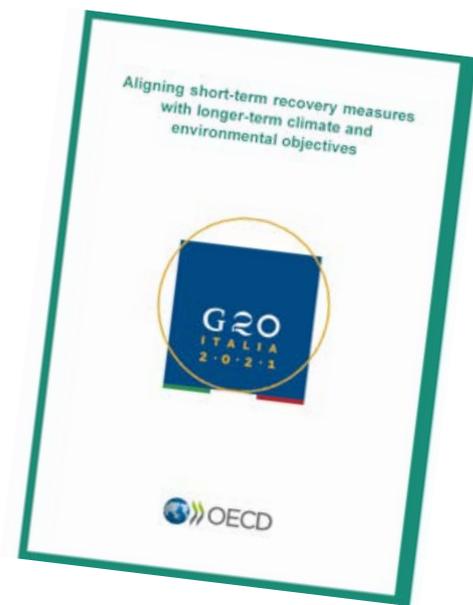


**A**CIEM 2021 –11ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo – promovida pela Empreend – Associação Portuguesa para o Empreendedorismo e pela Universidade Complutense de Madrid - Madrid - Espanha, a qual decorrerá de 14 a 16 de dezembro sob o lema “GREEN DEAL: ENTREPRENEURSHIP IN THE “POST” COVID-19 ERA.” Esta conferência vem dar continuidade aos laços de intercâmbio entre os universos científico e empresarial com o desígnio de partilhar conhecimento, capacidades e experiências contribuindo para o crescimento da economia.



## Alinhando as medidas de recuperação de curto prazo com os objetivos ambientais e climáticos de longo prazo

**E**ste relatório fornece orientação aos países na conceção de planos de recuperação verde, alinhando os planos de recuperação com os objetivos climáticos, estabelecendo quadros eficazes de avaliação e monitorização, e reforçando a inovação e I&D. ■



## Rumo a uma economia circular e mais eficiente em termos de recursos O papel do G20

**I**sto apresenta possíveis elementos de uma visão política comum do G20 sobre a eficiência de recursos e a economia circular para diferentes níveis de governo. Esta visão ajudaria a coordenar e alinhar os esforços individuais de cada país e a fomentar a cooperação internacional. ■



# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## Inovação



LUÍS ARCHER | Consultor | luisarcher17@gmail.com

**A** mudança organizacional é um processo natural de qualquer negócio, em que as empresas planeiam, executam e otimizam as suas rotinas para melhor lidar com as tendências e incertezas do mercado, potencializando os processos de gestão, nomeadamente os internos, o que acabará por se refletir quer na vertente interna (redução de dispêndio de tempo com tarefas secundárias e supérfluas, com impacto na produtividade e na própria motivação dos colaboradores), e externa (maior rapidez, fluidez e fiabilidade na comunicação e informação transmitida aos clientes em particular e ao mercado em geral). Efetivamente, a Mudança/Inovação organizacional contribui, em muito, para melhorar a imagem da empresa, a execução das atividades e, consequente-

mente, com impacto na melhoria dos resultados. Neste particular, a primeira e quase imediata tendência é para abordar a questão numérica, esquecendo, ou relegando para um plano secundário, as pessoas, que são quem está na génese e implementação da mudança e que permitiram alcançar o resultado. Dito isto, as pessoas devem ser as primeiras a ser felicitadas. Não é nenhuma novidade que a mudança, seja em que contexto for, é sempre benéfica para o progresso. Mesmo nos casos em que os resultados esperados fiquem aquém do previsto, mesmo assim, é positivo, mais que não seja pelo processo de aprendizagem tido e, no futuro, os erros cometidos não serão repetidos ou poderão ser evitados. Poder-se-ia citar um “elevado” número de pontos a abordar quando se pretende executar a referida mudança. No entanto, centremo-nos nos seguintes:

- Definir metas e objetivos, bem como estabelecer um cronograma temporal dos trabalhos.
- A excessiva formalização deve ser posta de lado, por contrapartida de um diálogo aberto e franco, explicando as ideias, objetivos e pedindo sugestões.
- Saber solicitar e pedir apoio não apenas às pessoas que estão diretamente envolvidas na mudança, mas a todas as outras que se considere que possam aportar valor.
- Comunicar regularmente os avanços alcançados.
- Os órgãos de gestão devem assumir uma postura de diálogo e de incentivo.
- Devem-se criar métricas simples para que as equipas possam entender de forma clara as Metas e KPIs. Estes indicadores devem mostrar com precisão a situação atual da organização, para que a empresa não perca a sua visão, missão e valores. ■

## TRIZ SIMPLIFICADO

NUEVAS APLICACIONES  
DE RESOLUCIÓN  
DE PROBLEMAS  
PARA INGENIERÍA  
Y FABRICACIÓN



ISBN 978-84-8408-576-8



Autores: Ellen Domb, Kalevi Rantanen

ISBN: 978-84-8408-576-8

Páginas: 292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)\*

Formato: 170x240mm | Encadernação: Capa dura

(\* O preço inclui despesas de envio para Portugal continental e ilhas

Accelper Consulting Iberia, Lda  
info@accelperiberia.com  
www.accelperiberia.com

Compre  
Já!

# BALANCED SCORECARD

## TEORIA E PRÁTICA

Esta obra veio focar a atenção das organizações numa medição de desempenho que utiliza, em conjunto, indicadores financeiros e indicadores não financeiros, permitindo, dessa forma, analisar, de uma forma mais abrangente, os fatores envolventes que, perante o fenómeno da globalização económica e concorrencial, proporcionem uma adaptação à mudança e potenciem o sucesso futuro.

Torna-se, assim, particularmente importante, a comunicação da estratégia a toda a empresa, bem como da relação desta com os fatores críticos de sucesso, visto condicionarem o desempenho da organização no médio e longo prazo.

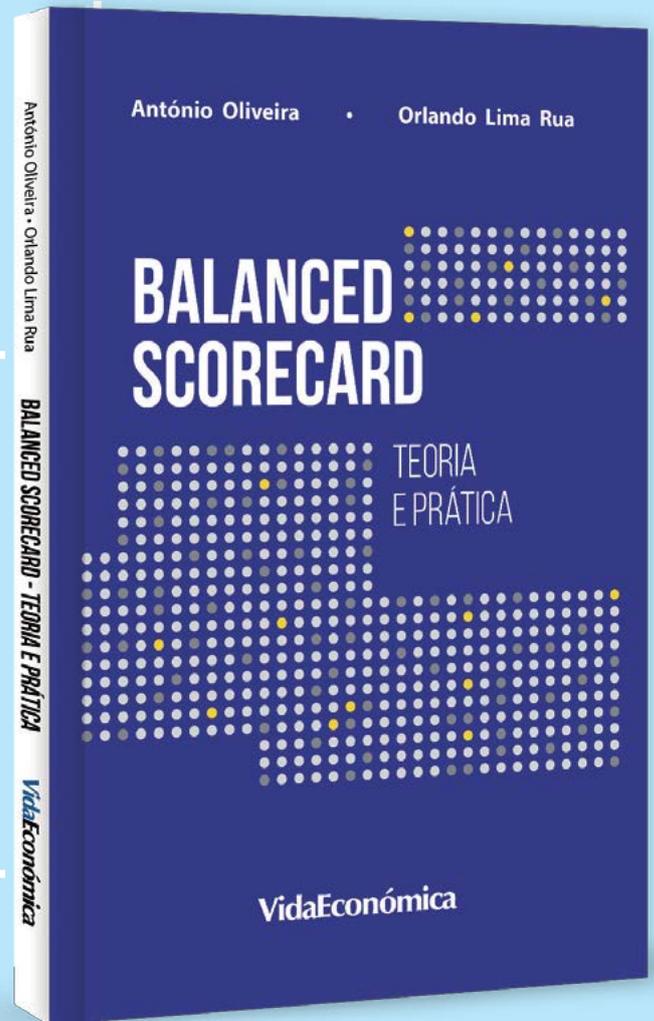
### ESTRUTURA DA OBRA:

- (1) introdução
- (2) conceito
- (3) antecedentes
- (4) impedimentos à implementação
- (5) operacionalização
- (6) modelos, análises e procedimentos estatísticos
- (7) análise estratégica
- (8) conclusões.

**Contém caso prático.**

### PUBLICO ALVO:

Profissionais, professores e alunos.



**Título** BALANCED SCORECARD  
TEORIA E PRÁTICA

**Autores** António Oliveira, Orlando Lima Rua

**Páginas** 128

**PVP** €12

**VidaEconómica**

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

<http://livraria.vidaeconomica.pt> [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) 223 399 400