

4 Opinião

- O que a RADIO FLYER e a HARLEY-DAVIDSON têm em comum – o lento declínio de duas marcas famosas

6 Editorial

7 Opinião

- Porque é que precisamos de uma MARCA PORTUGAL forte?

8 Opinião

- Modelo de Kano
Parte II: Aplicação do Modelo de Kano, Coeficientes de Satisfação / Insatisfação

10 Estatísticas

- 2021 deve ser outro ano sombrio para o turismo global



- As mulheres na indústria tecnológica
- 5G e as redes sem fios
- Música portátil
- Inquérito

16 Notícias

- A eficácia da política de inovação e o papel moderador da concorrência no mercado: evidências de empresas latino-americanas
- Como a competição de mercado afeta os incentivos à inovação empresarial em países emergentes?
- “Spillovers” estrangeiros de P&D para os EUA e reações estratégicas

18 Inovação

- Inovação - Desenvolvimento

Transacionar ideias de inovação...



JOHN BESSANT
Responsável pelo ISPIM's Teaching & Coaching
Special Interest Group

Berlim foi o local escolhido, mas, graças a uma certa pandemia, foi reduzida a acolher o evento online. Duas vezes.

Há muito a gostar em Berlim – uma cidade cheia de cultura (qualquer lugar que dedique uma ilha inteira a museus e galerias deve ter muito a oferecer), rica em história recente e antiga. E com muito para entreter, desde o conjunto formal de teatros e locais de música até à cena subjacente, uma mistura desafiante caracterizada pela sede do movimento político Pirata. O local perfeito para realizar uma conferência, variedade e estimulação já no ar, não importa o que possa importar no caminho dos delegados, oradores e workshops.

Excepto para a ISPIM - Sociedade Internacional de Gestão da Inovação Profissional - Berlim não tem sido o melhor local escolhido. Ou melhor, foi,

mas, graças a uma certa pandemia, foi reduzida a acolher o evento online. Duas vezes. No lado positivo, há uma poupança em pele de sapato (não há necessidade de andar pela cidade, que pode ficar um pouco quente e incómoda com uma temperatura de 30 graus durante grande parte da semana passada), mas, no lado negativo, não há hipótese de explorar as delícias da cidade. Não menos importante, uma cerveja fresca para humedecer a poeira e uma oportunidade de provar os seus variados tesouros culinários. O que recebemos em vez disso foi comida para pensar e, pelo menos

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

nessa frente, eu fiquei bem satisfeito. De facto, há o perigo de excesso de indulgência – num evento virtual é realmente possível estar em muitos lugares quase ao mesmo tempo e ter gravações significa que se pode voltar a apanhar as sessões que faltou...

Berlim sempre foi uma cidade comercial, foi uma das primeiras cidades da Liga Hanseática, reconhecida como um porto interior onde muitos navios de diferentes proveniências trouxeram os seus produtos para o comércio. Da mesma forma, a ISPIM virtual estava cheia de possibilidades de cruzamento entre os diferentes mundos da academia, indústria, política e consultoria. E reteve aquela sensação de praça de mercado agitada, muita variedade, pessoas indo de banca em banca, cheiros deliciosos e interessantes a vaguear pelo ar, uma dica disto, um cheiro daquilo, uma sensação de surpresa.

Uma novidade bem-vinda foi uma série de “conversas à lareira” – não sei se a metáfora está muito certa, uma vez que as temperaturas reais na Europa eram bastante próximas do verão, mas o espírito da ideia funcionou bem. Eles ofereceram conversas e explorações, em vez de emissões de notas-chave, abrindo perspectivas interessantes.

Alguns pontos-chave para mim desta



Desta vez, olhando para além, com a pandemia como uma lente através da qual pudemos olhar para novos modelos de gestão da inovação e discutir os desafios da resiliência e da fragilidade

interessante troca de ideias no mundo da gestão da inovação...

Cada vez mais andamos em círculos – de uma boa maneira. Grande parte da discussão, documentos, workshops, etc. estava ligada à sustentabilidade e a como inovar para salvar o planeta – por exemplo, a “conversa à lareira” de Allen Alexander com Kate Raworth. Encorajadoramente, não se tratava sim-

plesmente de reafirmar alguns princípios morais importantes, mas sim de se preocupar muito com os aspetos práticos. Economia circular, economia de donuts, todo o tipo de topografias diferentes que apontam para a forma como podemos realmente fazer algo em relação ao enorme desafio.

A pensar na crise e para além dela. O evento do ano passado foi, não surpreendentemente, cheio de discussões sobre a pandemia e como esta tinha mudado o jogo da inovação, saltando as pistas para encontrar novas formas de responder rapidamente a desafios como conceber e construir ventiladores e desenvolver vacinas numa fração do tempo normalmente associado a medicamentos. Este ano, houve, mais uma vez, muitos trabalhos e workshops, mas desta vez olhando para além, tentando provocar lições e novas práticas, com a pandemia como uma lente através da qual pudemos olhar para novos modelos de gestão da inovação e discutir os desafios da resiliência e da fragilidade. Voltamos simplesmente à forma como estávamos à espera da próxima surpresa – ou incorporamos nos nossos sistemas de inovação a capacidade de captar e reconfigurar? Faz-me lembrar a definição original de capacidade dinâmica – “a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”.



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

DEI – diversidade, igualdade e inclusão. A inovação prospera na diversidade, é a intersecção de ideias que cria algo novo e, por isso, quanto mais diferenças temos, mais aumentamos as hipóteses. A DEI sempre foi importante, mas no passado essa discussão tem sido um pouco como que em torno da sustentabilidade, cheia de sentimentos dignos, mas com uma certa falta no caminho prático a seguir. Como incorporamos na forma como pensamos sobre inovação e como a gerimos as grandes questões levanta-

ção intergeracional que existe, se ao menos pudéssemos encontrar formas de o mobilizar.)

Remixagem e recombinação. Um dos papéis de Berlim como porto no século XV era o de transbordar, trocar cargas vindas de diferentes direções, misturá-las e enviá-las de novo para o seu caminho. Este tipo de recombinação tornou-se uma característica chave da vida inovadora – pedir ideias emprestadas a um mundo para as plantar noutra, e é uma das antigas favoritas nas conferências ISPIM. Por

aprendemos sobre inovação, criatividade e empreendedorismo (ICE). Este foi um foco particular meu, ocupando bastante do meu tempo de observação, apresentação e trabalho. O rótulo VISION refere-se a um dos muitos projetos dos quais o ISPIM faz parte, ligando profissionais, decisores políticos, investigadores e professores, neste caso explorando como o panorama da aprendizagem irá mudar na próxima década, na medida que este estudo de previsão em grande escala se aproxima das suas conclusões, a conferência deu algumas oportunidades de apresentar os resultados em torno de grandes mudanças no quem, o quê, porquê e como das competências do ICE e do seu desenvolvimento. A súbita mudança no sentido de uma maior aprendizagem em linha que nós “experimentámos no ano passado é apenas o início de algumas mudanças fundamentais na forma como as competências do ICE são suscetíveis de se tornarem muito procuradas, como “competências para a vida” e a forma como diferentes pessoas as adquirirão. Com as conferências ISPIM passadas (e agora a emergência da norma ISO), sabemos muito sobre a questão “o quê” – que competências e conhecimentos estão envolvidos no ICE. Agora precisamos de voltar a nossa atenção para a forma como podemos ajudar a construir essas competências em torno do ofício da inovação numa população vasta e diversificada.

Portanto, tudo isto é uma forma útil de passar a semana passada, mesmo que a cerveja tenha sido consumida de forma solitária e não em boa companhia e com música gravada em segundo plano em vez de ao vivo. O evento foi concluído com uma nota otimista – aguardando com expectativa a reunião do próximo ano em Copenhaga, com a esperança de que iremos explorar futuros digitais e sustentáveis em carne e osso, em vez de on-line. Bebo a isso.... ■



das pela DEI? Por exemplo, a riqueza da investigação realça o facto de que a contribuição das mulheres não é apenas subestimada, mas também ativamente inibida por sistemas e preconceitos que operam a nível organizacional e cultural. A excelente peça de Tim Harford sobre o problema da “Sra. Monopólio” ajuda a enquadrar alguns dos desafios e foi gratificante ver no ISPIM vários painéis, apresentações e ‘fireide chats’ a aprofundarem este tema. “Timely too” – se não fossem pessoas como Ada Lovelace ou Hedy Lamarr, poderíamos nunca ter tido os computadores ou wi-fi para poder realizar conferências virtuais. (Não é apenas através das linhas de género que devemos procurar a diversidade – há muitas outras “linhas de falha” através das quais podemos encontrar oportunidades. Esta entrevista abriu-me os olhos para o potencial de ino-

vação intergeracional que existe, se ao menos pudéssemos encontrar formas de o mobilizar.)

Remixagem e recombinação. Um dos papéis de Berlim como porto no século XV era o de transbordar, trocar cargas vindas de diferentes direções, misturá-las e enviá-las de novo para o seu caminho. Este tipo de recombinação tornou-se uma característica chave da vida inovadora – pedir ideias emprestadas a um mundo para as plantar noutra, e é uma das antigas favoritas nas conferências ISPIM. Por

aprendemos sobre inovação, criatividade e empreendedorismo (ICE). Este foi um foco particular meu, ocupando bastante do meu tempo de observação, apresentação e trabalho. O rótulo VISION refere-se a um dos muitos projetos dos quais o ISPIM faz parte, ligando profissionais, decisores políticos, investigadores e professores, neste caso explorando como o panorama da aprendizagem irá mudar na próxima década, na medida que este estudo de previsão em grande escala se aproxima das suas conclusões, a conferência deu algumas oportunidades de apresentar os resultados em torno de grandes mudanças no quem, o quê, porquê e como das competências do ICE e do seu desenvolvimento. A súbita mudança no sentido de uma maior aprendizagem em linha que nós “experimentámos no ano passado é apenas o início de algumas mudanças fundamentais na forma como as competências do ICE são suscetíveis de se tornarem muito procuradas, como “competências para a vida” e a forma como diferentes pessoas as adquirirão. Com as conferências ISPIM passadas (e agora a emergência da norma ISO), sabemos muito sobre a questão “o quê” – que competências e conhecimentos estão envolvidos no ICE. Agora precisamos de voltar a nossa atenção para a forma como podemos ajudar a construir essas competências em torno do ofício da inovação numa população vasta e diversificada.

Portanto, tudo isto é uma forma útil de passar a semana passada, mesmo que a cerveja tenha sido consumida de forma solitária e não em boa companhia e com música gravada em segundo plano em vez de ao vivo. O evento foi concluído com uma nota otimista – aguardando com expectativa a reunião do próximo ano em Copenhaga, com a esperança de que iremos explorar futuros digitais e sustentáveis em carne e osso, em vez de on-line. Bebo a isso.... ■

VISÃO – mudanças na forma como

O que a RADIO FLYER e a HARLEY-DAVIDSON têm em comum

O lento declínio de duas marcas famosas

**ADAM HARTUNG**

Adam Hartung é colunista da Forbes, autor, consultor de empresas em marketplace disruption, boards of directors, innovation and investing strategy.



A demografia tem causado a morte lenta de 2 marcas muito famosas. Radio Flyer e Harley-Davidson. Agora estão a reagir, e talvez não seja demasiado tarde para eles. Aqui está a história e uma pequena dose de teoria da inovação para implementar no seu negócio. A Radio Flyer há 100 anos que é famosa pelas suas pequenas carroças vermelhas. Desde antes da Grande Depressão, as crianças apreciam estas carroças (e scooters, etc.) para recreação. Mas a formação familiar caiu precipitadamente na última década, e a taxa de natalidade caiu ainda mais rapidamente. Além disso, muitos concorrentes entraram no mercado de pequenas carroças e scooters de puxar. O impacto líquido é menos bebês, e uma grande queda na procura dos tradicionais vagões de metal. Para esta empresa produtora de Chicago, pareceu mais um lento deslizamento para a irrelevância e o fracasso. Mas, agora, a Radio Flyer anunciou os seus novos produtos e-bike e e-scooter. Isto abre a porta a um mercado inteiramente novo e a novos

clientes. Pessoas de todas as idades começaram a comprar e-bicicletas. Andam por prazer, para fazer recados e até para se deslocarem. Em algumas cidades, os alugueres de scooters elétricas de aluguer partilhado têm disparado mais rapidamente do que

Em algumas cidades, os alugueres de scooters elétricas de aluguer partilhado têm disparado mais rapidamente do que os alugueres de bicicletas

os alugueres de bicicletas. As vendas dispararam. Vendo a tendência subjacente em termos demográficos, e a mudança no comportamento do consumidor, a Radio Flyer está a entrar no mercado com novos produtos – cotados no mercado sweet spot – o que só pode tornar a empresa novamente relevante.

Uma empresa ainda mais antiga é a Harley-Davidson. Durante anos, a Harley dominou o mercado de motociclos de grande cilindrada estilo “cruiser”. Nas décadas de 1970 e 1980, isto serviu bem a empresa à medida que as vendas de motociclos cresciam e os clientes aumentavam o tamanho das motos Harley de fabricantes japoneses mais pequenos. Mas a imagem de marca já era antiga há muito tempo. As imagens de “Hells Angels”, “Easy Rider” e os contabilistas que transformaram a HOG (para o Grupo Harley Owners) não eram atraentes para os compradores mais jovens. A idade média dos compradores da Harley continuava a aumentar, até agora ronda quase 60 anos de idade! A realidade é que o mercado da Harley simplesmente começou a morrer, envelhecendo com a compra de novas motos (ou qualquer motocicleta, já agora). E os compradores mais jovens estavam muito menos interessados na “cruiser” de estilo antigo, em favor das motos desportivas de menor di-

INOVAÇÃO

& empreendedorismo



menção, mais fáceis de manusear e, na sua maioria, mais rápidas, fabricadas no Japão.

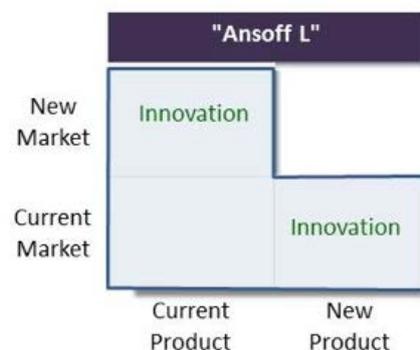
Durante anos, a Harley-Davidson ignorou as tendências demográficas e o impacto no seu negócio. A Harley fez um esforço para atualizar o seu produto e imagem, introduzindo o V-Rod com um motor fabricado pela Porsche. Mas os concessionários não gostaram, e a Harley nunca o promoveu junto de uma clientela mais jovem para atrair o novo e mais jovem motociclista que a moto foi concebida para atrair. Agora, a Harley-Davidson lançou a sua própria e-bike, chamada Serial 1. Com 5000 dólares, é uma bicicleta eletrónica de preço superior, acho que alinhada com a reputação da empresa em termos de preço premium. Mas o Serial 1 recebeu boas críticas e, tal como o Radio Flyer e-bike, dá à Harley uma nova tecnologia e um novo mercado com novos clientes. E o mais importante, uma oportunidade de abrandar o seu deslize para a irrelevância.

Será que estes produtos darão a volta a estas empresas?

É difícil de dizer. Não estão a criar um novo mercado como a Netflix fez no streaming ou a Apple com aplicações para iPhones. Eles não estão adiantados para o mercado. Poder-se-ia di-

zer que são uma entrada tardia num mercado lotado. E também não parecem estar a introduzir qualquer nova tecnologia, ou funcionalidades melhoradas que ainda não estejam disponíveis. E as marcas estão desatualizadas, carregadas de nostalgia – que pode ser boa ou má. Mas pelo menos estão a reagir a tendências.

Teoria da Inovação na Prática



Copyright 2017 Adam Hartung

Tanto a Radio Flyer como a Harley-Davidson responderam às tendências, introduzindo produtos de transporte pessoal elétrico. Ambos têm também segmentos de clientes centrais fiéis e uma forte notoriedade da marca em segmentos não-clientes. Os novos produtos permitem a ambas as empresas manter os clientes existentes, o que constitui a escolha de me-

nor risco, uma vez que os segmentos são bem conhecidos. A partir daí, as marcas podem expandir-se para novos segmentos de clientes através de campanhas boca a boca, visibilidade e publicidade. Isto segue a matriz de Ansoff do Mercado Atual/Novo Produto para o Novo Mercado/Novo Produto.

A segunda questão é que o mercado de transporte pessoal elétrico já passou os "early adopters" e entrou na fase de crescimento, que é quando novas marcas entram e o mercado começa a fragmentar-se. Há muita quota de mercado tanto para a Radio Flyer como para a Harley-Davidson se estabelecerem. Uma questão-chave é: podem estas marcas oferecer os produtos e o desejo da marca de dar o salto para segmentos de novos clientes?

Será que as marcas estão estruturadas para serem bem-sucedidas?

Para serem bem-sucedidas, devem COMPROMETER recursos e concentrar-se nestes novos mercados, e criar novos desenvolvimentos. Gostaria que se tivessem lançado com equipas do "whitw space" que tivessem permissão para desenvolver uma nova imagem de marca, nova distribuição, novas campanhas publicitárias – uma abordagem totalmente nova concebida para procurar a liderança do mercado. A Harley-Davidson criou uma versão de uma "skunkworks" com a spinoff de Serial 1, LLC.

Por isso, agora é realmente com a liderança sênior. Ou se comprometem com um novo futuro, permitindo que as equipas de produtos desenvolvam a oportunidade de desenvolverem novas tecnologias, novos clientes e novos mercados – ou podem voltar a deslizar para baixo. Teremos de esperar e ver se eles podem saltar a lacuna da reinvenção. ■



EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA

jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Quase dois anos passaram desde o aparecimento da pandemia e neste espaço de tempo a inovação em alguns setores acentuou-se de uma forma rápida e incremental.

Estamos sempre a apelar para a inovação radical e disruptiva, mas ela também pode ocorrer de uma forma incremental, como foi o caso das vacinas desenvolvidas para a Covid-19, que partiram de estudos direcionados para outras doenças, que permitiram em tempo recorde atingir um grau de eficácia que por norma levaria anos em testes e desenvolvimentos de segurança quanto à sua aplicação.

Este não é o tema para analisarmos, mas antes uma chamada de atenção para os melhoramentos que podem ocorrer nos produtos e serviços existentes, graças a pequenas mudanças e melhorias que podem ser efetuados graças a estes “pequenos” ou “grandes” saltos em termos de adaptação a novos gostos, tendências e segmentos de mercados.

O artigo que publicamos nesta edição do Adam Hartung, recorrendo à Matriz de Ansoff L, por ele adaptada, analisando duas marcas fortes que estavam a entrar em declínio e como conseguiram, graças a produtos existentes, adaptar-se a novas realidades, relacionadas com amobilidade elétrica tão em voga e em moda na nossa sociedade.

Revisitar alguns produtos/marcas e serviços que já tiveram notoriedade em determinados mercados pode ser um exercício interessante para algumas organizações, que continuam a “surfar” a onda existente, até à entrada em declínio desses seus produtos. Existem cada vez mais possibilidades de adaptação e entrada em novos nichos de mercado, pois cada vez mais existe uma segmentação de gosto de género e de tendências, que estão aí para serem exploradas pelas organizações.

A inovação ocorre nas suas mais diversas formas e nomes, o que interessa é que ela aconteça, na forma mais rapidamente reconhecida pelo mercado.

Boa leitura e boas férias. ■

A Política Agrícola Comum Pós-2020

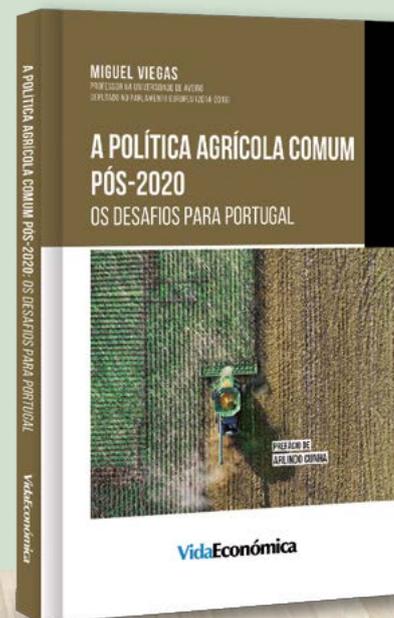
Os Desafios Para Portugal

Esta obra é marcada pela experiência do autor que trabalhou no setor agropecuário durante duas décadas, esteve 5 anos no Parlamento Europeu e é presentemente docente e investigador na Universidade de Aveiro.

O leitor interessado poderá encontrar uma síntese sobre a história da agricultura portuguesa dos séculos XX até aos nossos dias e sobre a forma como o setor se adaptou à integração de Portugal na União Europeia. Encontrará também uma descrição do que foi a evolução da Política Agrícola Comum com as suas reformas, sem esquecer o seu enquadramento no mercado mundial.

Autor Miguel Viegas

PVP € 16



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

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 →

Porque é que precisamos de uma MARCA PORTUGAL forte?



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

Num tempo complexo e incerto como este, em que as empresas precisam de se reposicionar nos competitivos mercados internacionais, precisamos de apostar numa MARCA PORTUGAL forte. Nunca como agora os talentos portugueses espalhados pelo mundo são tão fundamentais para mostrar que há um novo capital de competência estratégica de base nacional. Numa época de crise complexa, esta aposta neste novo desígnio é um sinal de confiança na competitividade portuguesa e na capacidade muito concreta de se alterar numa vez por todas o modelo de desenvolvimento económico para o futuro. O futuro de Portugal faz-se com uma aposta clara na inovação competitiva e é essa a mensagem central que importa deixar nestes tempos complexos. Por isso apostar numa MARCA DE PORTUGAL forte é um desafio tão importante.

A economia portuguesa está claramente confrontada com um desafio de crescimento efetivo e sustentado no futuro. Os números dos últimos vinte anos não poderiam ser mais evidentes. A incapacidade de modernização do sector industrial e de nova abordagem, baseada na inovação e criatividade, de mercados globais, associada à manu-

tenção do paradigma duma economia interna de serviços com um carácter reprodutivo limitado, criou a ilusão no final da última década dum crescimento artificial baseado num consumo conjuntural manifestamente incapaz de se projectar no futuro. Importa por isso construir as novas bases para uma nova competitividade estratégica. Para que a nossa economia reforce os seus níveis de competência e a sociedade aumente a sua base de confiança estratégica, a agenda de uma verdadeira MARCA DE PORTUGAL passa a ser um desígnio para o nosso coletivo para o futuro.

Portugal precisa efetivamente de potenciar a sua MARCA, com todas as

Portugal precisa efetivamente de potenciar a sua MARCA, com todas as consequências do ponto de vista de impacto na sua matriz económica e social

consequências do ponto de vista de impacto na sua matriz económica e social. A política pública tem que ser clara – há que definir prioridades do ponto de investimento estrutural nos setores e nos territórios, sob pena de não se conseguirem resultados objetivos. Estamos no tempo dessa oportunidade. Definição clara das áreas estratégicas em que devemos apostar (terão que ser poucas e com impacto claro na economia); seleção, segundo critérios de racionalidade estratégica, das zonas territoriais onde se vai atuar

e efetiva mobilização de redes ativas de consolidação estratégica das competências existentes para captação de investimento e reforço das cadeias de valor globais.

Uma nova economia, capaz de garantir uma economia nova sustentável, terá que se basear numa lógica de focalização em prioridades claras. Assegurar que o investimento de inovação é vital na atração de competências que induzam uma renovação ativa estrutural do tecido económico nacional; mobilizar de forma efetiva os centros de competência para esta abordagem ativa no mercado global – mas fazê-lo tendo em atenção critérios de racionalidade estratégica definidos à partida, segundo opções globais de política pública, que tenham em devida atenção a necessidade de manter níveis coerentes de coesão social e territorial. A MARCA PORTUGAL terá neste contexto um papel decisivo, agregando recursos e tendências e potenciando linhas de ação centradas no futuro.

O futuro da economia portuguesa passa muito pela aposta numa agenda de valor acrescentado, voltado para a afirmação de um competence branding que se afirme nos competitivos e exigentes mercados internacionais. Será fundamental integrar nesta agenda em rede os diferentes atores de conhecimento e valor envolvidos no processo de criação de valor e o fator MARCA será crítico para o sucesso deste processo. Através dum processo estruturado e mobilizador, a MARCA PORTUGAL deverá ser um ponto de encontro entre todos aqueles que se sentem integrados e mobilizados neste desafio empolgante para o futuro. ■

Modelo de Kano

Parte II: Aplicação do Modelo de Kano, Coeficientes de Satisfação / Insatisfação



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

Anteriormente, a satisfação do cliente era vista principalmente como uma construção unidimensional - quanto maior a qualidade percebida do produto/serviço, maior a satisfação do cliente e vice-versa. Mas o cumprimento em grande medida dos requisitos individuais do produto não garante necessariamente

um alto nível de satisfação do cliente. Afinal, o tipo de requisito é que define a qualidade percebida do produto/serviço e, portanto, a satisfação do cliente.

Perante as empresas colocam-se 2 perguntas:

- Quais os produtos e serviços que podem atingir um alto nível de satisfação do cliente?
- Quais as características do produto/serviço que influenciam mais a satisfação e quais os atributos que são absolutamente necessários aos olhos do cliente?

O objetivo principal do **Modelo de Kano** é auxiliar na determinação dos

requisitos que deixam os clientes mais satisfeitos e usar essas informações para ajudar a definir estratégias.

A aplicação do Modelo de Kano inclui 4 etapas:

- **Etapa 1:** Identificação dos requisitos do produto/serviço (“Coloque-se no lugar do cliente”)
- **Etapa 2:** Construção do questionário de Kano
- **Etapa 3:** Realização das entrevistas com os clientes
- **Etapa 4:** Avaliação e interpretação dos resultados dos inquéritos

O questionário de Kano consiste num par de perguntas para cada requisito que se pretende avaliar:

1. Como se sentem se o produto possuir o requisito? (**forma funcional**)
2. Como se sentiriam se o produto não tivesse o requisito? (**forma disfuncional**)

No questionário do Modelo de Kano o cliente tem cinco opções de resposta para cada pergunta.

Ao questionário Kano tradicional pode ser acrescentada uma pergunta sobre a importância de cada requisito. Esta informação poderá ser útil para identificar requisitos mais relevantes para os clientes. As respostas podem ser representadas em forma de escala começando em “Nada importante - 1” e acabando em “Extremamente importante - 7”.

Na fase de avaliação e interpretação dos resultados dos inquéritos, além da classificação dos requisitos (ava-

Questionário do Modelo Kano:

Pergunta em forma funcional	1. Gosto dessa maneira 2. Obrigatório ser dessa maneira 3. neutro 4. Aceito que seja dessa maneira 5. Não gosto dessa maneira
Pergunta em forma disfuncional	1. Gosto dessa maneira 2. Obrigatório ser dessa maneira 3. neutro 4. Aceito que seja dessa maneira 5. Não gosto dessa maneira

Indique o seu grau de satisfação com a característica...?

1 2 3 4 5

Indique o seu grau de importância da característica...?

1 2 3 4 5

INOVAÇÃO & empreendedorismo

liação mais “tradicional” do Modelo de Kano), pode ser interessante efetuar também o cálculo dos coeficientes de satisfação e de insatisfação:

$$CS = \frac{A\% + U\%}{A\% + U\% + O\% + N\%}$$

$$CI = \frac{-1 \times (O\% + U\%)}{A\% + U\% + O\% + N\%}$$

onde:

CS – Coeficiente de satisfação;

CI – Coeficiente de insatisfação;

A% – Percentagem de classificações atrativas

U% – Percentagem de classificações unidimensionais

O% – Percentagem de classificações obrigatórias

N% – Percentagem de classificações neutras

Exemplo de classificação final dos requisitos com coeficientes de satisfação e insatisfação associados (ver tabela).

Com base nos coeficientes de satisfação e de insatisfação pode ser construído um Diagrama de Satisfação / Insatisfação. ■

Classificação final de requisitos:

Requisitos	Q	A	U	R	O	N	Classificação final	CS	CI
1	0	60%	20%	0	0	20%	A	0,8	-0,2
2	0	0	0	0	80%	20%	O	0	-0,8
3	0	0	60%	0	20%	20%	U	0,6	-0,8

EMPREENDEDORISMO SOCIAL A perspetiva do turismo comunitário

O turismo tem vindo gradualmente a assumir-se como uma importante força motriz da economia dos países, estimulando o aparecimento de novos modelos de negócio associados à atividade turística.

Esta obra tem por objeto uma associação que promove atividades de turismo comunitário. Trata-se de um trabalho que tem em vista analisar a viabilidade de se empreender no setor do turismo, tendo como premissa o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020.

Inclui um detalhado plano de negócio de turismo comunitário.

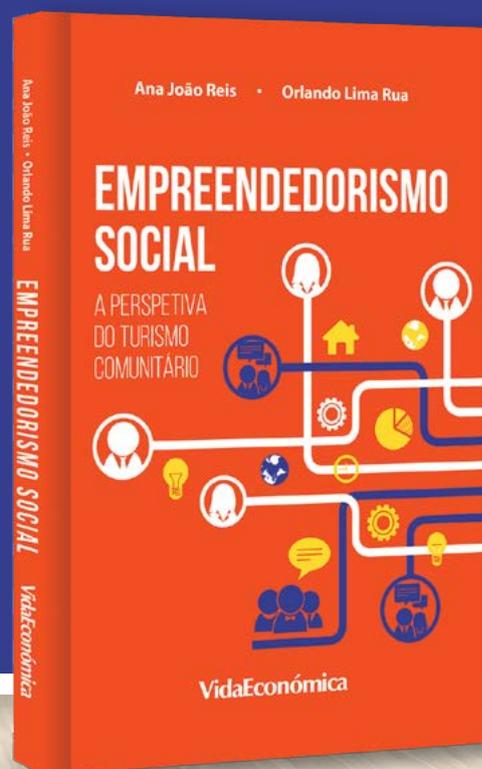
Uma obra de interesse para profissionais, alunos e professores que visa dar a conhecer e compreender o Empreendedorismo Social.

Autores Ana João Reis e Orlando Lima Rua

Págs. 128 **PVP** € 11.90

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

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

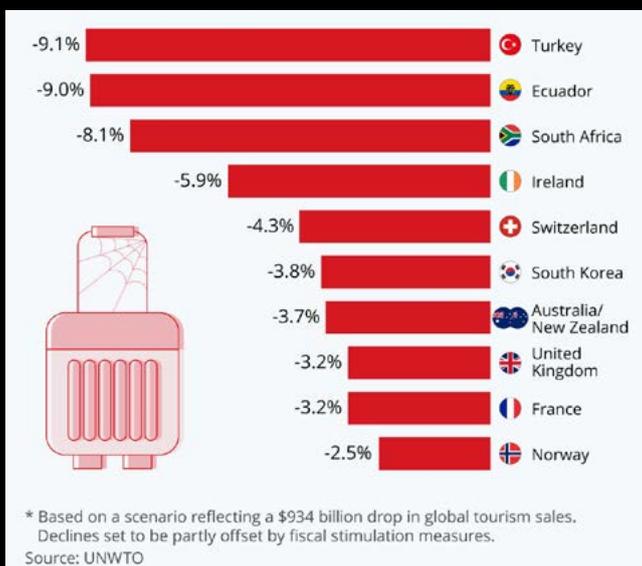


INOVAÇÃO

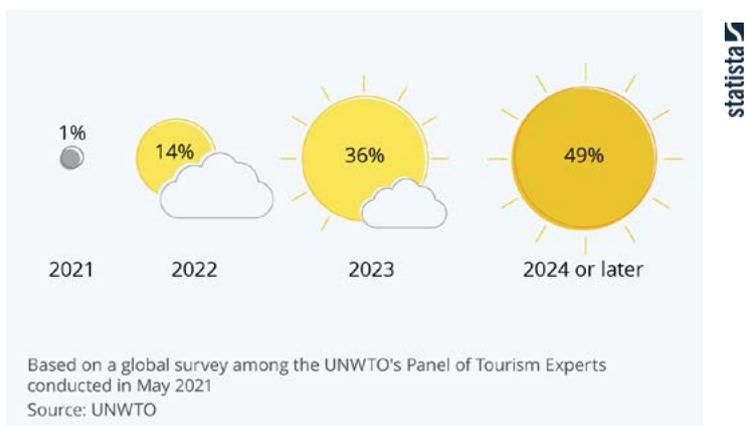
& empreendedorismo

▶ 2021 deve ser outro ano sombrio para o turismo global

A Covid-19 deverá custar à economia global até 4 biliões de dólares em 2020 e 2021 devido ao colapso do turismo internacional, de acordo com um novo relatório da ONU. As perdas estimadas foram causadas pelo impacto direto da pandemia no turismo, bem como pelos seus efeitos de ondulação noutros setores. Esta queda nas chegadas internacionais levou a uma perda de 2,4 biliões de dólares em 2020 e um número semelhante para 2021, com a recuperação global a depender em grande parte da utilização da vacina Covid-19. ■



▶ Recuperação no turismo

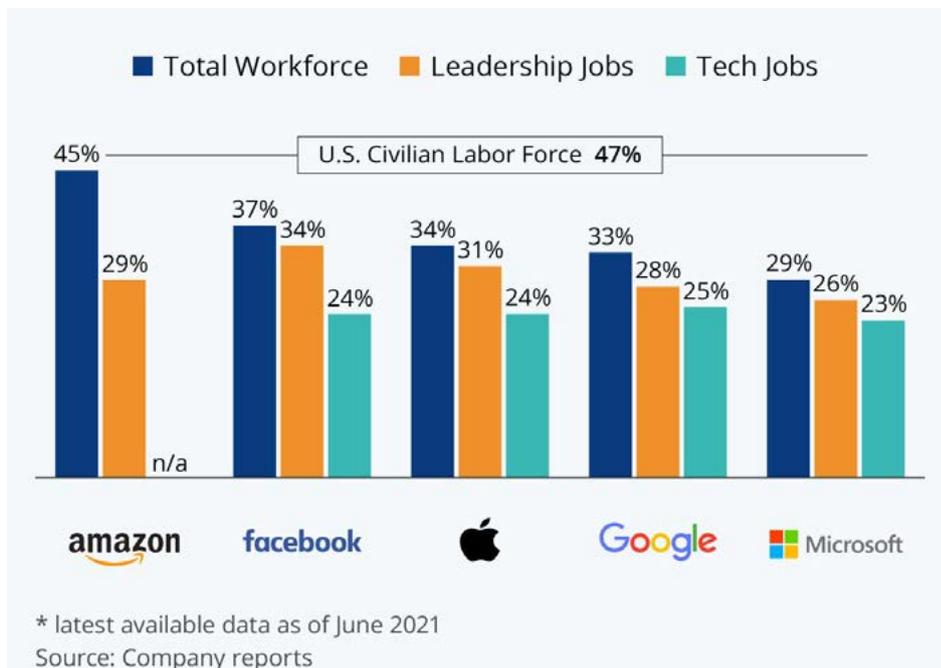


Após o pior ano da história do turismo, 2021 teve um início lento, uma vez que as viagens continuaram a ser travadas face às crescentes infecções da Covid. De acordo com a Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas (UNWTO), as chegadas de turistas internacionais caíram 83% no primeiro trimestre de 2021, em comparação com o mesmo período

em 2020. Após uma perda estimada de 1,3 biliões de dólares em receitas de exportação em 2020, as restrições de viagem permaneceram em grande parte em vigor durante os primeiros meses de 2021, uma vez que os governos estavam a tentar desesperadamente conter a propagação de novas variantes do novo coronavírus potencialmente mais perigosas. ■

▶ As mulheres na indústria tecnológica

Quando o Fórum para a Igualdade de Género patrocinado pela ONU se iniciou em Paris na quarta-feira, líderes mundiais, filantropos e empresas do setor privado prometeram 40 mil milhões de dólares em novos investimentos como parte de um Plano Global de Aceleração para a Igualdade de Género. A Fundação Bill & Melinda Gates lidera pelo exemplo, anunciando um compromisso de 2,1 mil milhões de dólares para promover a liderança das mulheres, a saúde reprodutiva e o empoderamento económico. Embora tenham sido feitos progressos nas últimas décadas, a igualdade de género ainda está longe de ser alcançada, mesmo num setor considerado tão progressivo como a indústria tecnológica. ■

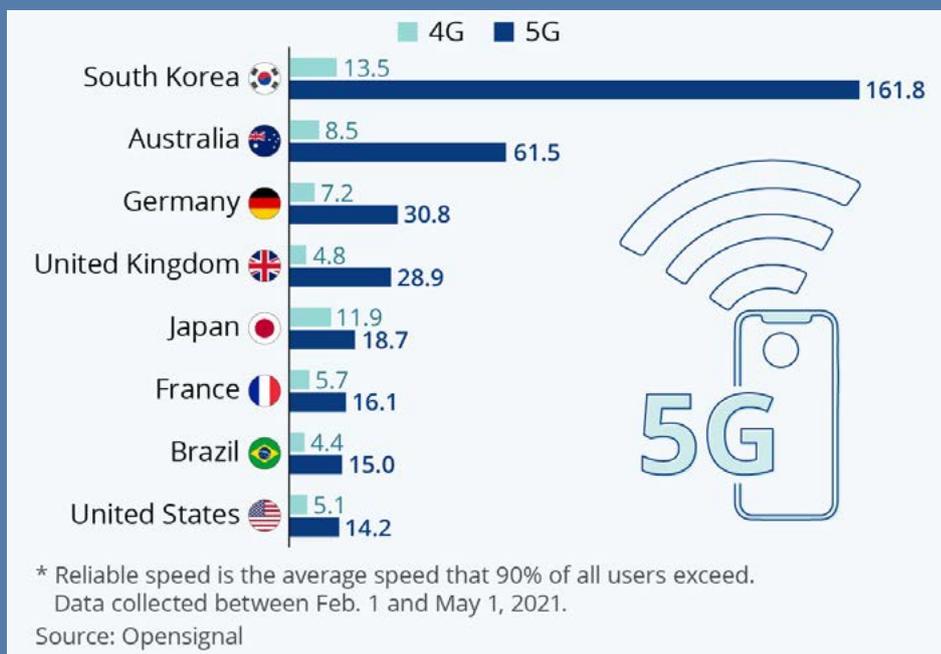


▶ 5G VS. 4G

Com picos de velocidade de download a rondar os 500 Mbps, o 5G promete resolver de uma vez por todas quaisquer problemas de velocidade para os utilizadores de smartphones. Mas será que a nova tecnologia põe realmente um fim aos



fluxos de vídeo em buffer e aos downloads dolorosamente lentos? Para descobrir quão fiável é a vantagem da velocidade de 5G, o especialista em redes móveis Opensignal analisou a “velocidade de descarga fiável”, ou



seja, a velocidade média de descarga que 90% dos utilizadores de um país

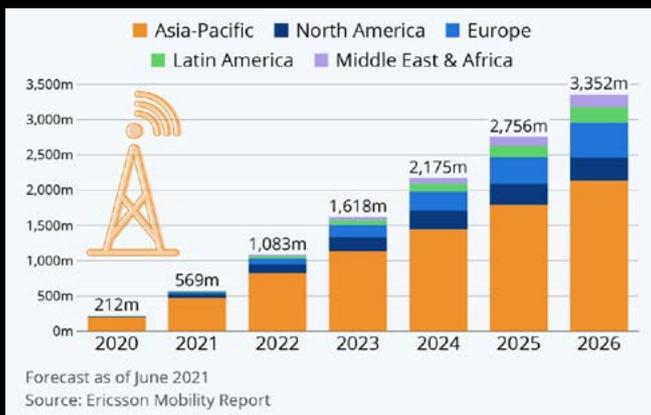
excedem, aferindo a vantagem real de 5G sobre 4G. ■

INOVAÇÃO

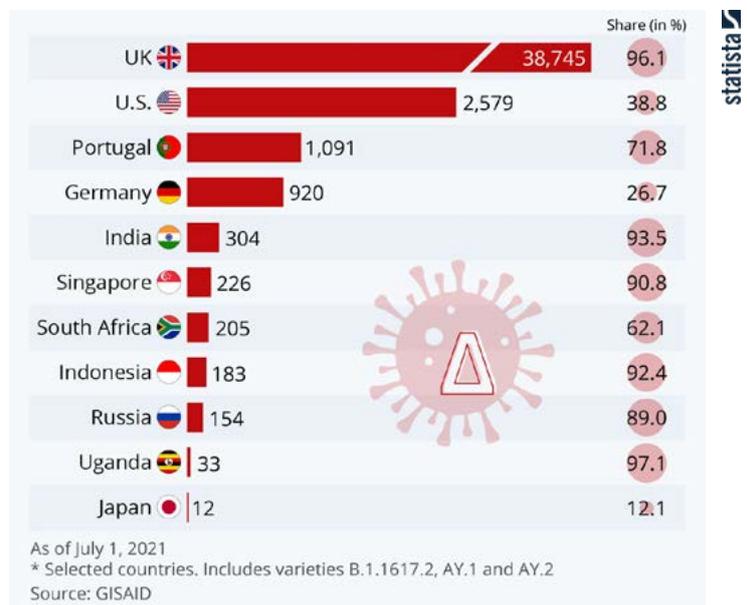
& empreendedorismo

▶ 5G e as redes sem fios

Enquanto as ligações à Internet móvel em redes 4G são suficientemente rápidas para a maioria dos utilizadores médios, permitindo-lhes transmitir vídeo HD ou descarregar música, aplicações e jogos em movimento, a 5G, a próxima evolução das redes sem fios, já chegou e espera-se que descole este ano. ■



▶ Variante Delta



A rápida propagação da variante Delta levou os países de todo o mundo a pressionar para novas proibições de viagens a fim de evitar a mutação do vírus Covid-19. Hong Kong, Espanha e Portugal restringiram as viagens a partir do Reino Unido, enquanto a Alemanha já tinha restrin-

gido a entrada a partir de Portugal, citando a restrição tardia das viagens para o Reino Unido. A Alemanha também colocou a Rússia na sua lista de países a partir dos quais os viajantes de entrada não podem reduzir a quarentena devido a variantes preocupantes que circulam no país. ■

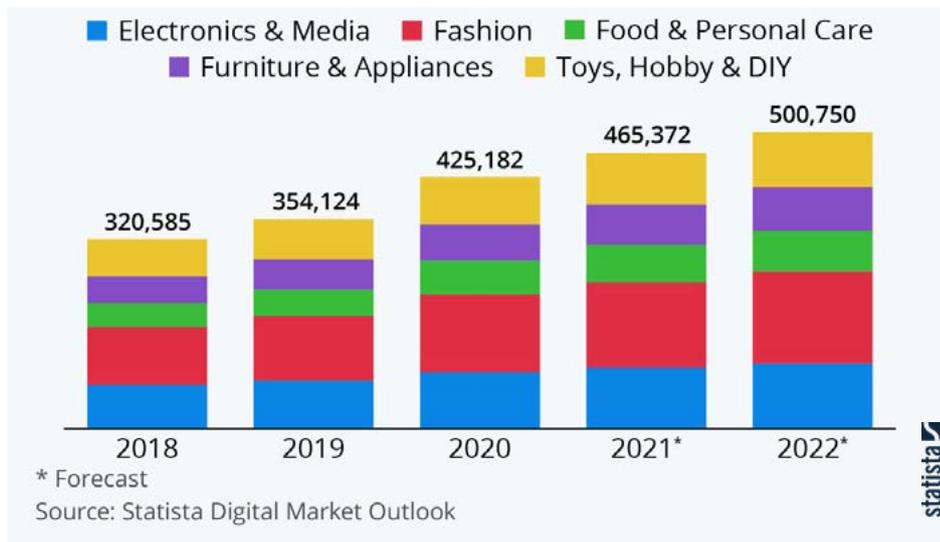
INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ Retalho

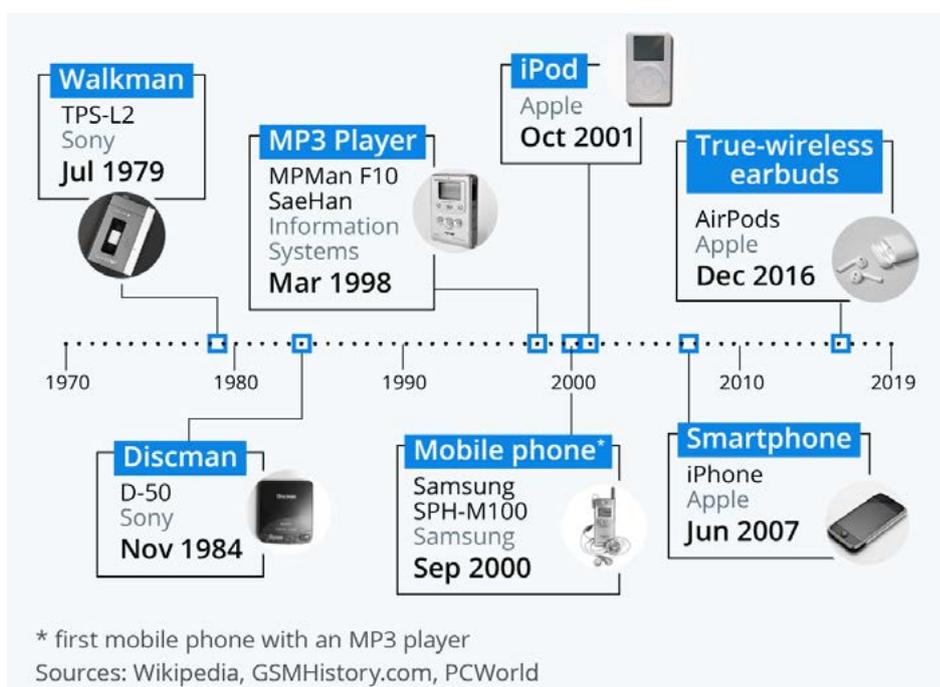
As receitas do comércio electrónico na Europa registaram um aumento de 20% em 2020, de acordo com o Statista's Digital Market Outlook – o dobro do aumento pré-pandémico verificado entre 2018 e 2019. Prevê-se que as receitas excedam a marca dos 500.000 milhões de dólares até 2022.

Em 2020, a moda foi de longe o maior contribuinte, com 130.450 milhões de dólares. Em segundo lugar, a electrónica e os meios de comunicação social trouxeram mais de \$95.000 milhões, enquanto os brinquedos, passatempos e bricolage foram os terceiros, com mais de \$80.000 milhões. ■



▶ Música portátil

Enquanto o mundo celebra a “Fête de la Musique”, ou Dia da Música, a 21 de Junho, estamos a olhar para trás, para mais de 40 anos de música portátil. Desde o primeiro Walkman até aos auscultadores sem fios, a tecnologia moldou a forma como estamos a consumir música em 2021: a qualquer hora, em qualquer lugar. Quando a Sony introduziu o primeiro Walkman em 1979, o leitor de cassetes portátil, se bem que desajeitado, era um completo gamechanger. Libertava os amantes de música de todo o mundo das limitações de só poderem ouvir as suas músicas favoritas em casa ou enquanto conduzem um carro e trazia música para todo o lado. Muito ao desprezo de algumas pessoas que viam o Walkman como “um símbolo potente de um futuro electrónico antssocial” e “preocupados com o destino da humanidade”. ■

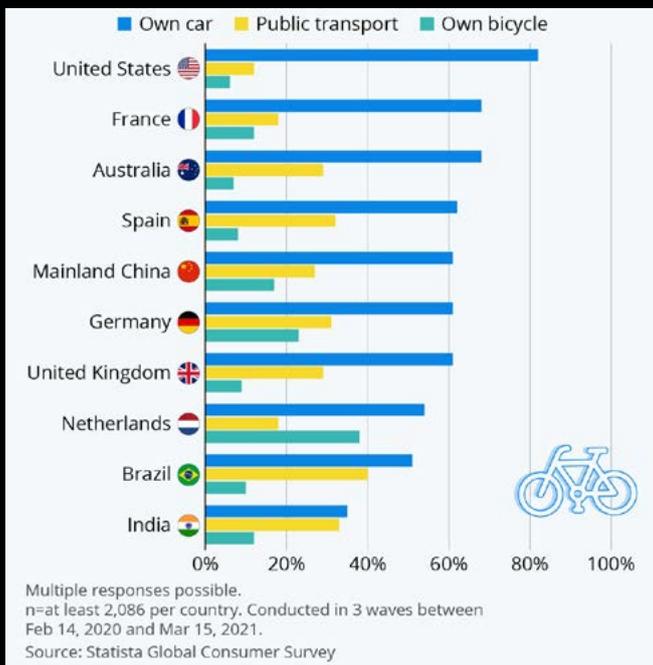


INOVAÇÃO

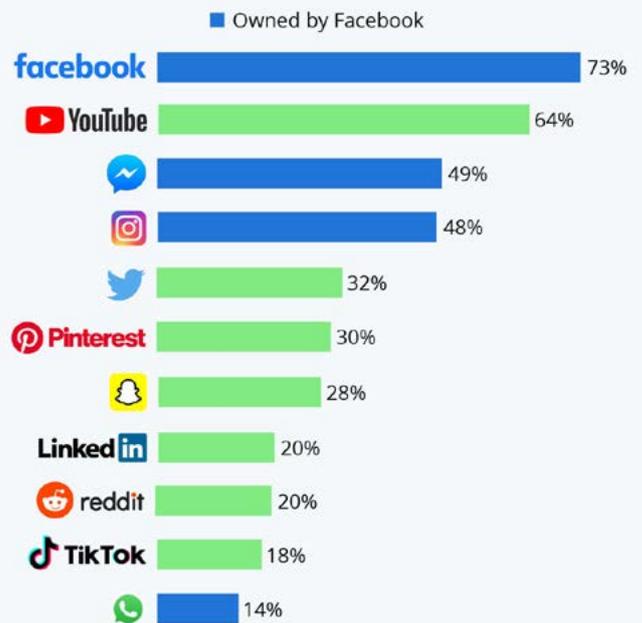
& empreendedorismo

Inquérito

Os últimos resultados do Inquérito Global ao Consumidor do Statista's revelaram como as pessoas em todo o mundo se deslocam para o trabalho, para a escola ou para a universidade. Como este infográfico mostra, existem diferenças substanciais entre os países selecionados no que diz respeito à utilização de automóveis, bicicletas e transportes públicos. A reputação dos Países Baixos como entusiastas da bicicleta é confirmada, com 38% – de longe a maior proporção – a dizer que completam o seu trajeto com a sua própria bicicleta. ■



Social media



Based on a survey of 5,047 online consumers aged 18 to 64 in the U.S. conducted in three waves between Feb. 2020 and Mar. 2021
Source: Statista Global Consumer Survey



Um tribunal federal dos EUA decidiu a favor do Facebook, indeferindo as queixas antitrust apresentadas pela Comissão Federal do Comércio e 48 procuradores-gerais estaduais. As queixas alegavam que o Face-

book mantinha ilegalmente um monopólio no mercado de “serviços de redes sociais pessoais” e exigiam o desinvestimento do Instagram e do WhatsApp, duas plataformas adquiridas pelo Facebook em 2012 e 2014, respetivamente. ■



LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA

Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

AGENDA

Agosto 2021

- ▶ **09** 2021 7th International Conference on Innovation and Industrial Logistics (ICIIL 2021)
Macau, China online e presencial



- ▶ **21** 3rd International Conferences on Innovative Practices in Social Sciences, Business Management & Economics Research
Manila, Filipinas online e presencial

- ▶ **23** 2021 PORTO 28th International conference on Innovations in "Science, Engineering and Technology" (PISET-21)
Porto, Portugal online e presencial

- ▶ **23** ISER 2nd Int. Conf on Innovation Management, Marketing, Business Economics, Social Sciences, Justice & Legal Studies
Roma, Itália online e presencial

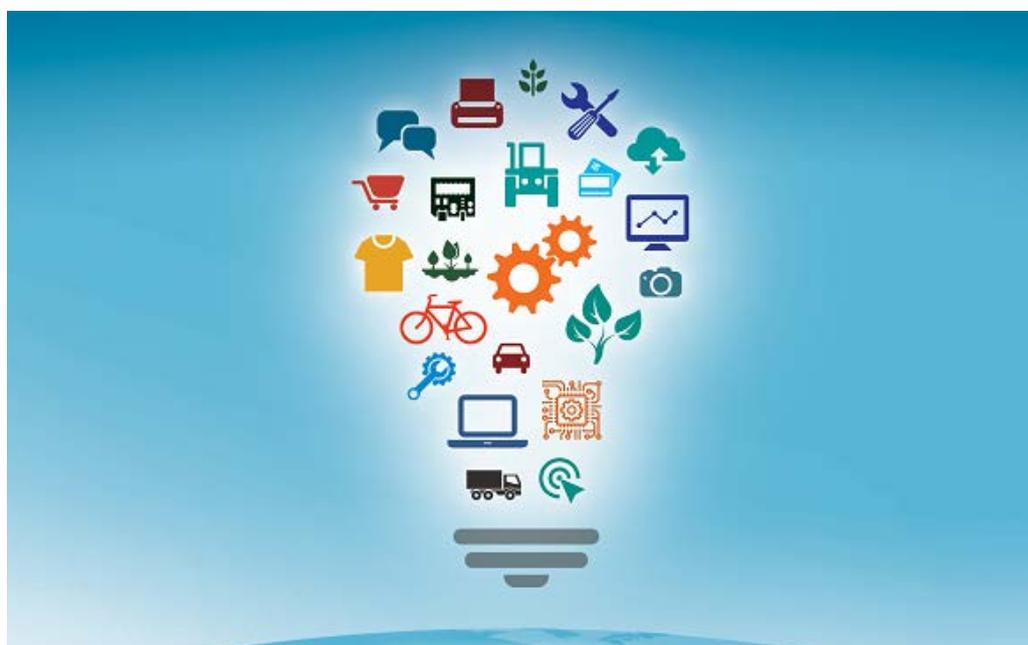
- ▶ **28** SSERS 2nd International Conference on Business Innovation, Economic Growth, Management, Social Science & Humanities
Budapest, Hungria online e presencial



- ▶ **31** Citizen science and social innovation: Opportunities for the Local Welfare Development
online



A eficácia da política de inovação e o papel moderador da concorrência no mercado: evidências de empresas latino-americanas



J. M. BENAVENTE & PLUVIA ZUNIGA

O objetivo do presente documento é avaliar se a concorrência no mercado é importante para a eficácia das políticas de inovação. Utilizando dados relativos a empresas de fabrico chilenas e peruanas, implementamos técnicas de correspondência de propensão combinadas com estimativas de diferenças nas diferenças para avaliar o impacto dos subsídios à inovação no esforço de investimento em inovação pós-tratamento das empresas e testar se tal impacto difere de acordo com a intensidade da concorrência. Corroboramos a existência de efeitos de "crowding-in" nos beneficiários quando comparados com um grupo de controlo de empresas não

tratadas. O impacto do subsídio só é significativo em sectores altamente competitivos ou maior em indústrias mais intensivas em termos de concorrência – em comparação com as de baixa concorrência. Assim, confirmamos que a concorrência do mercado desempenha um papel moderador na eficácia das políticas de inovação para estimular o investimento firme em inovação. Os resultados são robustos a diferentes métodos de correspondência e de estimativa. Os nossos resultados sugerem, portanto, que os contextos de mercado devem ser considerados na conceção de políticas de inovação.



Como a competição de mercado afeta os incentivos à inovação empresarial em países emergentes?

J. M. BENAVENTE & PLUVIA ZUNIGA

O papel da concorrência de mercado na inovação continua a ser uma questão política controversa, especialmente no contexto dos países em desenvolvimento. Este documento apresenta novas provas empíricas sobre o impacto da concorrência de mercado no envolvimento da inovação nas indústrias transformadoras colombianas e chilenas. Corrigimos a endogeneidade da concorrência de mercado utilizando instrumentos que representam custos de entrada e intervenções políticas (ou seja, decisões de concorrência e refor-

mas da lei de entrada), os nossos resultados são como os dos países desenvolvidos.

A concorrência de mercado aumenta a propensão para investir na inovação em empresas de manufatura e esta relação é linear no Chile, enquanto nas indústrias colombianas assume a forma de uma relação de forma inversa-U. O impacto da concorrência está a diminuir com o nível de assimetria do setor – tal como preconizado na literatura, enquanto o impacto da distância à fronteira afeta o compromisso de inovação de forma diferente nos dois países. No Chile, a concorrência aumenta os incentivos à inovação para o terceiro e quarto quartis de produtivi-

dade, enquanto, no primeiro (inferior), dois quartis não se encontram qualquer impacto para as empresas. Em contraste, na Colômbia, a concorrência no mercado aumenta o envolvimento na inovação independentemente da sua posição de produtividade, mas os efeitos são mais fortes a médio prazo (segundo e terceiro quartis). Os nossos principais resultados são robustos para o controlo do envolvimento na inovação no passado, da concorrência na importação e da dinâmica empresarial.

Palavras Chave: Market Competition, Innovation, Technology Purchasing, Productivity, Latin American Firms

JEL Classification: O32, D41, O47, D24 ■



“Spillovers” estrangeiros de P&D para os EUA e reações estratégicas

THOMAS ZIESEMER

Reconsideramos o resultado tradicional de repercussões estrangeiras nulas ou negativas de I&D “spillovers” ou reações estratégicas aos EUA utilizando choques acumulados num modelo de correção de erros vectoriais (VECM) para o período 1963-2017.

Os stocks estrangeiros privados e públicos de I&D têm um efeito positivo e estatisticamente significativo na I&D pública dos EUA e na mudan-

ça técnica de combate ao trabalho (LATC). A I&D privada dos EUA reage positivamente à I&D privada estrangeira e negativamente aos choques de I&D públicos estrangeiros.

A I&D pública e privada estrangeira reage positivamente à I&D pública dos EUA. Todas as variáveis reagem positivamente à I&D privada dos EUA. A partir do perfil temporal do VECM simulado, calculamos a soma dos ganhos líquidos descontados (a 4%) para (i) I&D adicional privado e público dos EUA, e (ii) para políticas que reagem a choques de I&D

estrangeiros privados e públicos com I&D adicional privado e público nacional. As despesas adicionais em I&D privadas e públicas dos EUA têm taxas de retorno internas muito elevadas.

Os investimentos em I&D em reação aos choques da I&D estrangeira são rentáveis. Todas as reações do LATC são transitórias, sugerindo um crescimento semiendógeno para os EUA.

Palavras Chaves: Growth, productivity, R&D, reaction functions, spillovers, CVAR

JEL Classification: C51, O30, O38, O47, O51 ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Inovação - Desenvolvimento



LUÍS ARCHER | Consultor | luisarcher17@gmail.com

Ao nível das comunidades e das organizações, se há questão que é mais do que certa, é a mudança. Isto, fruto das alterações constantes que envolvem o globo, a nível climático, político, social, de organização da sociedade e da sua evolução. Todas estas questões impactam diretamente no custo das matérias-primas, “commodities”, comunicações, etc., levando a que empresas, comunidades e pessoas tenham de adaptar-se constantemente a esta forma de estar e integrar com o meio. As comunidades e empresas têm de adaptar-se na sua organização e objetivos e, também, na forma como atuam, o que implica uma necessidade de recorrer ao conhecimento resultante da

investigação e do desenvolvimento tecnológico, o que, traduzido em aplicações para casos concretos, se apelida inovação.

A mudança permanente é o principal motivo que coloca a inovação no dia-a-dia, o que se traduz na necessidade de mudança de atitude e de procurar novas soluções, traduzindo-se na necessidade de estudar e de ter conhecimento que permita arranjar formas de ultrapassar os obstáculos, ou seja, a competência para os atores (pessoas) evoluírem e atuarem percebendo o que se está a passar e serem capazes de interferir tem a ver com a inovação.

Em qualquer organização tem de haver consciência para a necessidade da melhoria contínua, devendo transformar os aspetos para o tipo de inovação que se deseja e pretende-se realizar, em conjunto com a

atividade normal e incentivando internamente o espírito criativo, tendo presente que o tipo de inovação que se opta por desenvolver tem diferentes consequências, tanto na oferta como na estrutura da empresa.

Pode-se desenvolver vários tipos de inovação: inovação de processo que corresponde à modificação dos processos de fabrico (ou execução de serviços), de forma a reduzir custos ou proporcionar valor superior ao cliente/mercado, e inovação de produto, que significa uma modificação ao nível do produto/serviço a proporcionar ao cliente, podendo implicar diferentes graus de remodelação da oferta, tanto a nível de custos como na forma como as necessidades dos clientes são satisfeitas.

Sintetizando, a inovação é o antídoto e cura para a doença que afeta o desenvolvimento e progresso. ■

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

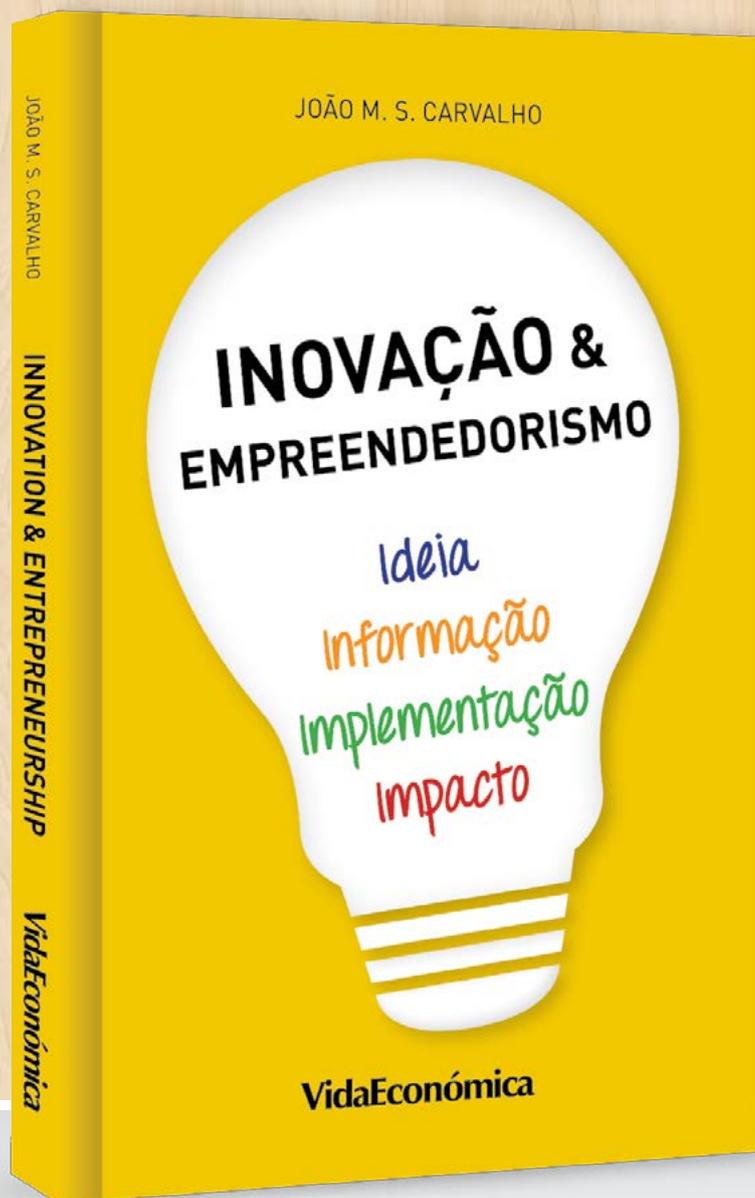
Páginas: 292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)*

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!



Um Manual com características inovadoras, desde logo pela possibilidade de ser consultado em duas línguas, mas também pelo facto de estar dividido em função das quatro grandes fases de desenvolvimento de um negócio em qualquer setor de atividade:

MODELO DOS 4i

Ideia,
Informação,
Implementação
e Impacto.

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.

A consulta deste livro pode ser feita em função da fase em que se encontra o desenvolvimento do seu projeto, podendo iniciar a sua consulta em qualquer uma das suas partes fundamentais.

TAMBÉM DISPONÍVEL EM INGLÊS!

NÃO PERCA ESTA OBRA!

Título INOVAÇÃO &
EMPREENDEDORISMO

Autor João M. S. Carvalho

Páginas 182

PVP €16

VidaEconómica R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

 <http://livraria.vidaeconomica.pt>  encomendas@vidaeconomica.pt  223 399 400