

MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DA CIÊNCIA TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO

GESTÃO DA TECNOLOGIA E DA INOVAÇÃO

Ano Lectivo 2016/2017

Tempo: 2.5 horas

6 de Junho de 2017

PROVA COM CONSULTA.

Recomenda-se vivamente que não seja feito ‘corte-e-cola’ dos *powerpoints* das aulas na resposta às questões formuladas. Pretende-se que, usando as informações disponíveis, os alunos respondam por palavras próprias, demonstrando uma efectiva assimilação da matéria estudada.

Responda, por favor, às três questões seguintes, utilizando para cada uma 45 linhas no máximo¹:

1. “Talkdesk prepara conquista de Europa. Tecnológica lusa quer manter crescimento acelerado, repetindo o sucesso alcançado no mercado dos EUA. [...] Para atrair talento, o gestor diz que vende a *Talkdesk* como uma empresa que tem ‘um produto fantástico’. Que ‘está em forte crescimento’ e que ‘é líder na mudança do *software* tradicional para *cloud* para a nuvem’. [...] A retenção de mão de obra qualificada é conseguida não só pela carreira aliciante como também pelo ambiente agradável. [...] ‘Lidamos com pessoas inteligentes: temos de lhes dar autonomia e objectivos e explicar para onde queremos ir’, diz Marco Costa. ‘Em contrapartida, a empresa criou ‘mecanismos de acompanhamento dos resultados’, porque ‘aqui há uma cultura de qualidade e de grande exigência’.

Durante o evento anual Opentalk, que reuniu mil clientes e especialistas em São Francisco, a *Talkdesk* lançou a iniciativa *AppConnect*, que vai funcionar como uma loja de aplicações (tal como a *Appstore* está para o iPhone). Neste espaço virtual, as *start-ups* ou os clientes de vários sectores podem colocar as suas aplicações (*apps*) específicas de forma a que possam ser usadas por outros clientes. A *AppConnect* pode incluir, por exemplo, ferramentas para analisar o estado de espírito em função da voz [...]. ‘Acreditamos que a inovação não se faz só em casa e vem também do nosso ecossistema de parceiros’, diz Marco Costa.”

(João Ramos, *Expresso Economia*, 27 de maio de 2017, pg. 14)

¹ Cotação: 4,5 valores cada.

- a) ‘Lidamos com pessoas inteligentes...de grande exigência’. Comente o excerto referido recorrendo ao que estudou sobre os paradoxos na gestão da inovação.
- b) A *Talkdesk* tem ‘um produto fantástico’. Será que isto é suficiente para a sustentabilidade da empresa? Justifique a sua opinião.
- c) Explique qual a lógica subjacente à criação da *AppConnect*. Estamos, neste caso, perante uma lógica de inovação aberta? E perante uma lógica de empresa-plataforma? Justifique as suas respostas.
- d) Considere o evento anual *Opentalk*. Estudámos uma empresa que realizava também um evento anual para os seus clientes. Qual era? Explique quais as vantagens que o *Opentalk* tem para a gestão da inovação na *Talkdesk*.

2. “Beyond the pill. Bigpharma’s business model is built on producing new blockbuster drugs. But a host of start-ups are developing gadgets that monitor a patient’s condition and can reduce the need to take medication.

Two years ago, her former employer signed with Ms. [Maggie] Philyaw [who suffers from Type 2 Diabetes] up to a program run by Livongo Health, a California-based start-up, which gave her a device, smaller than an iPhone and fitted with a cellular chip, that keeps track of her blood sugar levels. Using the latest advances in cloud computing, the drop of blood she draws each day is instantly analysed, and a text telling what to do – ‘drink two glasses of water and walk for 15 minutes’ - is sent if her readings place her in the danger zone.

For the titans of big pharma, [this case] represents omen [presságio] e and opportunity as a disruptive breed of digital innovator becomes the access point to health care for hundreds of thousands of patients and threatens to undermine the industry decades-old business model. Big pharma has long focused on lucrative business of drug development, supported by armies of sales people deployed to persuade physicians to choose its medicines”.

(*Financial Times*, 25 April 2017)

- a) Discuta a mudança referida no texto recorrendo ao que estudou em GTI.
- b) Indique quais as respostas possíveis que a “*big pharma*” pode dar ao desafio referido no texto.
- c) Indique, justificando a sua resposta, qual delas lhe parece mais adequada.

3. *Os sapatos também podem ter um BI*. A *Nobrand* vive com ‘um pé no passado e outro no futuro’. É assim que Sérgio Cunha, presidente executivo da empresa, [põe] em evidência o ADN da casa: ‘Reinventar sapatos antigos, transportá-los para os dias de hoje, transformá-los em modelos jovens, quase desportivos’ diz o empresário. [...] A experiência industrial e artesanal é ‘pilar fundamental’ para vencer nos segmentos

do *design*, da moda, do *marketing*. E sem esquecer, também, a capacidade interna de evolução, adaptação às exigências do mercado. [...]

[E]ste negócio começou ‘num erro de *casting*’. Na verdade, a [empresa] começou como uma empresa comercial, para colocar grandes encomendas de clientes nas fábricas lusas. Mas depois de montarem um estúdio para desenvolver colecções e amostras, Sérgio Cunha e o sócio perceberam que tinham de rentabilizar o lado industrial para ter as instalações no activo todo o ano”.

(*Expresso*, 13 de maio de 2017)

- a) A *Nobrand* vive com ‘um pé no passado e outro no futuro’. É só a *Nobrand* que vive assim? Justifique detalhadamente a sua resposta.
- b) Recorrendo ao que estudámos em GTI, indique, justificando, em que corrente da estratégia se integra esta empresa.
- c) Neste excerto não se fala em inovação. Será que esta empresa não inova? Desenvolva a sua resposta baseando-se no texto e na taxonomia de trajetórias tecnológicas que estudou na disciplina.

II

Leia com atenção caso seguinte e responda às questões formuladas²:

A *Nestlé* apresenta-se hoje como “*the leading Nutrition, Health and Wellness Company*” (Nestlé, 2016). Sedeada em Vevey (Suíça) foi considerada a maior empresa mundial de alimentação em termos de volume de negócios entre 2013 e 2016. As suas origens remontam a 1866 e à empresa *Farine Lactée Henri Nestlé*. Em 1905, fundiu-se com a *Anglo Swiss Milk Company*. Em 1929, entrou no negócio dos chocolates, comprando uma empresa suíça. Ao longo da sua história efectuou numerosas aquisições: *Maggi* (suíça, sopas), *Findus* (sueca, congelados), *Libby's* (americana, produtos alimentares), *Stouffer's* (americana, refeições rápidas), *Rowntree Mackintosh* (britânica, conhecida sobretudo pelo *KitKat*), *Perrier* (francesa, águas minerais), *Ralston Purina* (americana, alimentos para animais de estimação), *Gerber* (americana, alimentos para bebés) e *Cailler* (suíça, chocolates). Paul Buckle, anterior CEO da Nestlé, afirmou, a propósito da aquisição da Ralston Purina, que “*what’s important to me is that the people who were running that business when we purchased it are still running it now*”, e “*it’s the same as valuing the other players in the market and acknowledging that they do have capabilities that you don’t*” (Checkout, 2016).

Apesar do seu sucesso, a *Nestlé* tem defrontado diversos desafios para manter o seu ritmo de crescimento nos últimos 25 anos. Destacam-se os seguintes: (1) a saturação dos mercados da Europa Ocidental e dos Estados Unidos; (2) o amadurecimento das suas principais linhas de produtos; (3) a concorrência das marcas brancas das

² Cotação: 6.5 valores.

principais cadeias de distribuição alimentar; e (4) a mudança de estilos de vida. Estes factos levaram a outras opções de crescimento.

Uma resposta foi o reforço das posições nos mercados emergentes. A estratégia foi entrar nestes mercados cedo, antes dos concorrentes, assente num conjunto de produtos básicos (alimentos infantis, leite condensado, *noodles*). Pretendia assim reduzir os riscos e os esforços de *marketing* e de gestão, com o objectivo de conseguir uma posição forte nesses nichos. À medida que o nível de rendimentos da população crescia, a *Nestlé* ia alargando a sua oferta para água mineral, chocolate, bolachas e alimentos preparados (Hill, 2009). Nos países em desenvolvimento, a empresa procura adaptar os ingredientes e a tecnologia de produção às condições locais e usar marcas conhecidas localmente. O sucesso da entrada no negócio dos *noodles* na Índia deveu-se em larga medida ao molho de massala, uma mistura de especiarias tradicional (Fry, 2016)³.

Na presente década, a *Nestlé* tem feito um esforço para se transformar, passando dos produtos alimentares para a “nutrição, saúde e *wellness*”. A *Nestlé Health Science* realizou diversas aquisições, designadamente as seguintes: *Vitaflo* (produtos nutritivos para pessoas com distúrbios genéticos), *CM&D Pharma Ltd.* (produtos para doentes crónicos em áreas como doenças renais), *Prometheus Laboratories* (tratamento de doenças gastro-intestinais e cancro) e *Accera* (alimentos para tratamento do Alzheimer) (Bonnar, 2012). Em 2014, comprou a *Pamlab* (alimentos para tratamento da depressão, diabetes e perda de memória).

Em fins de 2014, a *Nestlé* anunciou a abertura de 10 centros de investigação no tratamento de pele. O primeiro desses centros de investigação, designados como *Nestlé Skin Health Investigation, Education and Longevity Development (SHIELD)* Centres, abriu em Nova Iorque em 2015, tendo-se seguido Xangai. Está prevista a instalação de outro centro em São Paulo, a que se seguirão outros em vários continentes. O investimento previsto pela *Nestlé* para esta iniciativa, que foi lançada em parceria com a *Global Coalition on Aging (GCOA)*, ascende a 350 milhões de dólares (Berkrot, 2014).

Entretanto, estabeleceu uma parceria com o gigante chinês de comércio electrónico *Alibaba* para comercializar um vasto conjunto de produtos da *Nestlé*, muitos dos quais não estão à venda em lojas físicas. A parceria é vista como um elemento crucial para a *Nestlé* ganhar terreno no espaço *online* na Ásia (Checkout, 2016).

Todavia, a par dos sucessos, incluindo o lançamento do *Nespresso* e do *Dolce Gusto*, a história da *Nestlé* tem sombras. Uma delas foi no Japão, onde o seu comportamento abriu oportunidades para a *Coca Cola*. Durante vários anos, o café instantâneo da *Nestlé* foi a marca dominante no Japão. Nos anos 60, o café frio em latas começou a ganhar alguma popularidade. A *Nestlé* desvalorizou o produto argumentando ser apenas uma bebida com sabor a café, e não um verdadeiro café, e não quis entrar no

³ Embora, de facto, o “chili com que fazemos a massala” tenha sido trazido pelos Portugueses (ver Paulo Varela Gomes, *Era uma vez em Goa*, Tinta da China, Lisboa, 2016, 3ª ed., pg. 32.

mercado. Isso gerou fricções com o seu parceiro japonês na altura, a *Kirin Beer*, levando à dissolução da *joint-venture* entre as empresas. Em 2009, a quota da *Coca Cola* no café pronto-a-beber no Japão era de 27%, e a da *Nestlé* era inferior a 5% . Em 2015, na Índia, a *Nestlé* teve um sério problema pela forma como abordou a acusação, pelas autoridades sanitárias indianas, de que os *Maggi Noodles* tinham excesso de chumbo. Os gestores da *Nestlé India* simplesmente não podiam acreditar na acusação. O então responsável pela qualidade e segurança dos produtos *Nestlé* na Índia observou: “*To anyone at Nestlé, being told your product is unsafe and hazardous is an insult*” (Fry, 2016:82). Esta perspectiva determinou uma resposta classificada por observadores externos como de “*polite superiority*” (Fry, 2016: 81). As autoridades sanitárias indianas decidiram interditar os *Maggi Noodles*. Isto gerou uma escalada que levou o então CEO, Paul Buckley a convocar uma conferência de imprensa na Índia, na qual anunciou a retirada voluntária das lojas dos produtos *Maggy*. Os prejuízos para a *Nestlé* terão sido de 550 milhões de USD (Fry, 2016. 79).

A partir de Janeiro de 2017, a gestão passou a ser assegurada por um Conselho de Administração (Executive Board) composto por 13 elementos e liderado por Ulf Mark Schneider. “*The Nestlé Group is managed by geographies - Zones EMENA (Europe, Middle East and North Africa), Americas and Asia/Oceania/sub-Saharan Africa - for most of the food and beverage business, with the exceptions of our globally managed businesses, which include Nestlé Waters, Nestlé Nutrition, Nespresso, Nestlé Health Science and Nestlé Skin Health*” (Nestlé, 2017a).

O novo CEO, Ulf Mark Schneider, é um alemão, doutorado em Gestão pela Universidade de St Gallen (Suíça) e com um MBA obtido em Harvard. Foi o seu excelente desempenho como CEO do grupo *Fresenius*⁴, entre 2003 e 2016, que atraiu a atenção da *Nestlé* para o recrutar. Contudo, a designação de Mark Schneider para CEO não foi pacífica, tanto mais que não era esse o procedimento habitual. De facto, Mark Schneider é o primeiro *outsider* a assumir funções de CEO da *Nestlé* desde 1922. Veteranos como Laurent Freixe, líder das operações nos Estados Unidos, ou Chris Johnson, um americano responsável pelos Corporate Services, estavam na calha para CEO. Por isso, a vida de Mark Schneider pode não ser fácil. Todavia, o seu nome foi bem recebido pelos accionistas. Como afirmou o Financial Times (2016), “*Nestlé is in need of fresh legs strategically and Mr. Schneider’s track record is exceptional*”.

- a) Proceda a uma análise crítica, numa perspectiva de gestão da inovação, da opção por aquisições que a *Nestlé* parece ter seguido ao longo da sua história.
- b) Estabeleça um paralelo entre o caso do café no Japão e o dos *noodles* na Índia, indicando quais foram, em sua opinião, os principais erros cometidos pela *Nestlé*.

⁴ De acordo com a Wikipedia (2017b), “a *Fresenius SE* (anteriormente conhecida como *Fresenius AG*) é uma empresa alemã sediada em Bad Homburg dedicada aos cuidados de saúde. É uma das maiores empresas da Alemanha neste sector. Esta empresa detém o controlo de 36% das acções da empresa *Fresenius Medical Care*, especializada em equipas para para diálise renal”.

- c) Faz sentido a decisão de estabelecer os *Nestlé Skin Health Investigation, Education and Longevity Development (SHIELD)*? Justifique a sua resposta.
- d) Identifique, numa perspectiva de gestão da inovação na empresa, os principais factores pró e contra a decisão de recrutar Mark Schneider para CEO da *Nestlé*. Concorda com a decisão tomada? Justifique a sua resposta.

[Caso elaborado pelo docente da disciplina com base nas referências abaixo indicadas:

Berkrot, Bill (2014), 'Nestle invests more in skin care strategy with 10 research centers', *Reuters*, <http://www.reuters.com/article/us-nestle-skincare-idUSKBN0JP06F20141211> (acesso em 31 de Janeiro de 2017)

Bonnar, Samantha (2012), 'Nestle Acquires Stake in "Brain Food" Company', *LAWeekly*, <http://www.laweekly.com/restaurants/nestle-acquires-stake-in-brain-food-company-2379749> (acesso em 30 de Janeiro de 2017)

Checkout (2016), 'Nestlé. 150 years of growth', *CheckOut - Top 100 brands 2016*.

Financial Times (2016), 'Nestlé picks outsider to help it adapt', *Financial Times*, 29 Junho 2016, pg. 18.

Fry, Erika (2016), 'Hot Mess', *Fortune*, 1 Maio 2016, pp. 76-92.

Hill, Charles W. L. (2009), *International Business – Competing in the Global marketplace*, Boston, McGraw-Hill, Case Nestlé, pp. 531-534.

Nestlé (2017b), 'Career Development', <http://www.nestle.com/jobs/your-career-at-nestle/career-development> (acesso em 30 de Janeiro de 2017)

Nestlé Skin Health (2015), *Nestlé Skin Health Launches SHIELD Center in Shanghai to Enable and Advance Healthy and Active Ageing*, <https://www.nestleskinhealth.com/newsroom/press-releases/nestl%C3%A9-skin-health-launches-shield-center-in-shanghai-to-enable-and-advance-healthy-and-active-ageing> (acesso em 31 de Janeiro de 2017)

Silva, Ana Rute (2011), 'Nestlé Portugal ganha nova linha de produção até agora instalada em França', *Público*, 2 de Dezembro de 2011.

UKEssays (2015), <https://www.ukessays.com/essays/marketing/instant-coffee-market-in-japan-marketing-essay.php> (acesso em 29 de Janeiro de 2017)

Wikipedia (2017a), 'Nestlé', <https://en.wikipedia.org/wiki/Nestl%C3%A9> (acesso em várias datas, até 31 de janeiro de 2017)

Wikipedia (2017b), 'Fresenius', <https://pt.wikipedia.org/wiki/Fresenius> (acesso em 31 de Janeiro de 2017)]