



**MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO**

GESTÃO DA TECNOLOGIA E DA INOVAÇÃO

Ano Lectivo 2019/2020

EXAME COM CONSULTA

23 de Junho de 2020

Tempo: 2 horas (+ 15 minutos de tolerância)

PROVA COM CONSULTA.

Este é uma prova de avaliação realizada à distância. Ela procura satisfazer quatro princípios básicos: Justiça, Simplicidade, Confiança e Equidade.

Ao estabelecer o modo de realização da prova procurei replicar, na medida do possível, as condições que teriam numa prova presencial. Por isso, são-vos disponibilizados dois ficheiros. (1) A prova de Exame; e (2) A Folha de Resposta. As suas respostas às questões colocadas devem ser apresentadas no ficheiro disponibilizado para o efeito.

À duração da prova indicada no enunciado acrescem 15 minutos para leitura da prova, selecção das questões a que responde, revisão do texto, transformação em pdf e submissão do ficheiro de resposta.

Leia com muita atenção o enunciado e as questões formuladas. Deve responder exactamente ao que lhe é pedido. Os limites de texto indicados no enunciado da prova devem ser respeitados bem como a ordem de resposta às questões. Respeite o número de caracteres indicado por questão. Em cada questão, responda em separado a cada alínea; a avaliação é feita alínea a alínea.

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. Se entender conveniente usar uma citação ou um breve texto retirado dos elementos consultados, deverá colocá-lo entre aspas e indicar explicitamente a referência do trabalho a que recorreu.

Ao introduzir o seu nome no espaço indicado para o efeito, o aluno automaticamente faz uma declaração sob compromisso de honra de que o exame foi elaborado com absoluta honestidade e sem recurso a informação prestada ou à colaboração prestada por outros colegas ou por terceiros.

O ficheiro de resposta deverá ser enviado para o seguinte endereço de mail: vcs@iseg.ulisboa.pt

Desejo-lhe o maior sucesso na realização deste Exame!

I

Responda, por favor, às duas questões seguintes, utilizando para cada uma o máximo de 4000 caracteres com espaços¹:

1. “Subsídios para reconverter produção duplicam para €100 milhões. Do *gin* aos autoclismos, já há um milhar de fabricantes interessados em combater a covid-19. [...] Na Covilhã, a empresa de *gin* de cereja, ginjinha e demais bebidas espirituosas *Licores Serrano* investiu €304 mil para passar a produzir álcool etílico sanitário a 70% e álcool gel. E em Aveiro a grande empresa de autoclismos *Oli* investiu €366 mil para fabricar vários produtos inovadores: adaptadores para puxadores de portas (...) para serem accionados com o antebraço ou o cotovelo; protecções de orelhas na utilização de máscaras; [e] uma nova versão de viseira em que a base contém uma pala para evitar zonas não protegidas.

Na Lousã, a *Meia-Mania* viu a quebra de encomendas de meias ser amortecida por uma encomenda de pelo menos 20 mil punhos elásticos para batas cirúrgicas descartáveis. E também passou a fabricar máscaras, à semelhança do que se passa em Barcelos com a empresa de estampagem em têxteis *Greenprint*. [...] Na Maia, a *Ernesto São Simão* é uma empresa de moldes industriais há quase 60 anos que não hesitou em apostar no fabrico de viseiras para abastecer o mercado nacional e exportar para África.”

(*Expresso*, 16 de Maio de 2020)

- a) Tendo em conta o Manual de Oslo, estamos perante inovações? Justifique a sua resposta.
- b) Considere as três correntes de estratégia que estudou em GTI. Analise como cada uma delas ajuda a compreender e a explicar as iniciativas de reorientação estratégica tomadas pela generalidade das empresas referidas na notícia.
- c) Discuta quais os efeitos que tais iniciativas poderão ter na capacidade de inovação das empresas em causa, após a fase da pandemia.

2. “*GlaxoSmithKline* e *Sanofi*, dois dos maiores produtores mundiais de vacinas, estão a juntar forças para desenvolver uma vacina contra a Covid-19 com o objective de a lançar no mercado nos próximos 12 a 18 meses.

Designando a parceria entre os antigos rivais como “sem precedentes”, David Loew, o director de vacinas da *Sanofi*, disse ao *Financial Times* que a aliança fazia sentido porque cada empresa tinha “*a piece of the puzzle*”. Numa declaração conjunta [...], as duas empresas afirmaram que planeavam iniciar os ensaios da Fase 1, que implica o teste em humanos para avaliar da segurança da vacina, na segunda metade do corrente

¹ Cotação: 6 valores cada.

ano. Se esta fase for bem-sucedida, novos testes de eficácia serão realizados com o objectivo de tornar a vacina disponível na segunda metade de 2021.

As duas empresas utilizarão uma vacina experimental da *Sanofi*, a qual precisa de um ingrediente extra conhecido como um coadjuvante para alavancar a eficácia do principal ingrediente da vacina— o antigénio. A *GSK* já dispõe de capacidade industrial para fabricar tais coadjuvantes, que podem ser emulsões de óleo e água, a partir de vacinas desenvolvidas durante o surto de gripe suína H1N1”.

(Traduzido pelo docente a partir de *Financial Times*, ‘GSK and Sanofi team up on Covid-19 vaccine’, 14 Abril 2020)

- a) Como classificaria, tendo em conta o que estudou em GTI sobre cooperação de base tecnológica, a “parceria” entre as duas empresas referidas.
- b) Explique, tendo em conta o que estudou em GTI, qual é a lógica fundamental que conduziu as duas empresas a esta “parceria”.
- c) *Sanofi* e *GSK* eram empresas concorrentes. O estabelecimento desta aliança “sem precedentes” significa que, daqui em diante, estas duas empresas deixarão de ser concorrentes? Justifique brevemente a sua resposta.
- d) Se você fosse o executivo da *Sanofi* encarregado de negociar o contrato de aliança, indique, justificando, quais seriam os três pontos principais que procuraria incluir no contrato.

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, esta 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 Buckley, 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*

² Cotação: 8.0 valores; cada alínea vale 2 valores.

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).

Mas a *Nestlé* tem defrontado diversos desafios para manter o seu ritmo de crescimento no século XXI. 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 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-se 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 procurou adaptar os ingredientes e a tecnologia de produção às condições locais e usar marcas conhecidas localmente. O sucesso 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: *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), *Accera* (alimentos para tratamento do Alzheimer); e *Pamlab* (alimentos para tratamento da depressão, diabetes e perda de memória) (Bonnar, 2012).

Em fins de 2014, a *Nestlé* anunciou a abertura de 10 centros de investigação no tratamento de pele. O primeiro desses centros, 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 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* (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

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.

instantâneo da *Nestlé* foi a marca dominante no Japão. Nos anos 60, o café frio em latas começou a ganhar popularidade. A *Nestlé* desvalorizou o produto argumentando ser só uma bebida com sabor a café, e não um verdadeiro café, e não quis entrar no 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 problemas 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 afirmou: “*To anyone at Nestlé, being told your product is unsafe and hazardous is an insult*” (Fry, 2016:82). Esta perspectiva levou a uma resposta classificada por observadores externos como de “*polite superiority*” (Fry, 2016: 81). As autoridades sanitárias indianas interditaram os *Maggi Noodles*. Isto gerou uma escalada que levou o então CEO da *Nestlé*, 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 2017, a gestão passou a ser assegurada por um Conselho de Administração de 13 elementos, liderado por Ulf Mark Schneider. O novo CEO 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 sua designação para CEO não foi pacífica, tanto mais que não era esse o procedimento habitual. Mark Schneider foi o primeiro *outsider* a ser CEO da *Nestlé* desde 1922. Veteranos como Laurent Freixe, líder das operações nos Estados Unidos, ou Chris Johnson, americano responsável pelos Corporate Services, estavam na calha para CEO. Por isso, a vida de Mark Schneider pode não ser fácil. Mas o seu nome foi bem recebido pelos accionistas: “*Nestlé is in need of fresh legs strategically and Mr. Schneider’s track record is exceptional*” (Financial Times, 2016),

- 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 erros cometidos pela *Nestlé*.
- 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, os principais factores pró e contra a decisão de recrutar Mark Schneider para CEO da *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”.

[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/nestle%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)]