

**GESTÃO DA INOVAÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS
SERVIÇOS NA ALAVANCAGEM DE SERVIÇOS
TRADICIONAIS**

Isidro Costa Batista de Sousa

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Marco Alexandre de Oliveira Leite, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro de 2016

Agradecimentos

Depois de 2 anos intensos de Executive MBA, decidir enveredar pela elaboração desta tese só foi possível devido a um apoio e suporte familiar fortes. Por isso, os meus maiores agradecimentos à minha mulher e às minhas filhas.

Agradeço também aos meus familiares e amigos pela força que sempre me deram.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas da Mailtec Comunicação e dos CTT pelos seus mais variados contributos.

Por fim, um agradecimento especial ao Professor Doutor Marco Alexandre de Oliveira Leite pela orientação e acompanhamento deste trabalho.

À memória do meu Pai.

RESUMO

Mailtec Comunicação, uma empresa do grupo CTT, lidera há mais de 20 anos o mercado de produção de correio e a sua principal atividade consiste em transformar a informação dos seus clientes em documentos que são na sua maioria impressos de forma massiva, envelopados e entregues para a distribuição postal, essencialmente para a rede dos CTT – Correios de Portugal.

Com o acentuado crescimento e democratização da internet nos últimos anos, a correspondência escrita tem dado lugar a novas formas de comunicação entre as empresas e os seus clientes, sendo elas o e-mail, *websites* com áreas de clientes, redes sociais, etc.; com evidentes impactos na atividade da Mailtec Comunicação e dos CTT.

De forma a crescer organicamente, invertendo ou minorando a situação atual sem canibalizar o serviço tradicional e *core*, torna-se fundamental uma aposta da Mailtec Comunicação na inovação e no desenvolvimento de novos serviços que perspetive a entrada de novos clientes, sem acréscimo significativo de investimento em capital ou recursos físicos e utilizando a infraestrutura tecnológica da empresa.

O objetivo desta tese é analisar as práticas da gestão da inovação na Mailtec Comunicação, apresentar linhas orientadoras para a sua melhoria e, através de um conjunto de técnicas utilizadas no desenvolvimento de novos produtos e serviços, propor um serviço inovador a ser implementado para ultrapassar este desafio.

Palavras-chave: Inovação, Gestão da Inovação, Desenvolvimento de novos serviços, Produção Documental.

Classificação JEL: L20; O31.

ABSTRACT

Mailtec Comunicação, a CTT Group company, leads the Printing & Finishing market in Portugal - mass printing of transactional documents - for more than 20 years. Transforming data into documents, printing them massively, enveloping them and send them to the postal delivery are the main activities of Mailtec Comunicação.

With the strong growth and democratization of the Internet in recent years, postal mail has been mostly replaced by new forms of communication between companies and their customers, such as e-mail, websites with customer areas, social networks, etc.; with obvious impacts on Mailtec Comunicação.

In order to grow organically, reversing or mitigating the current situation without cannibalizing the traditional and core service, it is important to focus on innovation and on the new services development to bring new customers, without significant investments and using the existent company's technological infrastructure.

This thesis aims to analyze the practices of innovation management in Mailtec Comunicação, present guidelines to improve these practices and, through a set of techniques used in the new product and service development, propose an innovative service to be implemented in order to overcome this challenge.

Keywords: Innovation, Innovation Management, New service development, Printing & Finishing.

JEL Classification: L20; O31.

Índice

1	Sumário Executivo.....	1
2	Definição do contexto do problema	5
2.1	Problema de Investigação	5
2.2	Objetivos de Investigação.....	7
3	Revisão da literatura	8
3.1	Gestão da Inovação.....	8
3.1.1	Inovação.....	8
3.1.2	Importância da Inovação para as Empresas.....	8
3.1.3	Tipos de Inovação.....	9
3.1.4	Conhecimento e Gestão do Conhecimento na Inovação.....	10
3.1.5	Processo de Inovação.....	14
3.1.6	A Cultura Organizacional e a Inovação.....	18
3.1.7	O Papel dos Líderes e dos Gestores	18
3.2	Desenvolvimento de Novos Serviços	20
3.2.1	Desenvolvimento de novos serviços vs. Pesquisa de mercado	23
4	Metodologia.....	25
4.1	Gestão da Inovação.....	25
4.1.1	Metodologia de Avaliação do Processo de Inovação	27
4.2	Desenvolvimento de Novos Serviços	34
4.2.1	Geração de ideias.....	34
4.2.2	Seleção da proposta de valor	35
4.2.3	Definição e avaliação da proposta de valor;	35
5	Análise de Resultados	39
5.1	Gestão da Inovação.....	39
5.2	Desenvolvimento de Novos Serviços	42

5.2.1	Focus Group	42
5.2.2	Inquérito.....	46
6	Formas de Implementação	55
6.1	Gestão da Inovação.....	55
6.2	Desenvolvimento de Novos Serviços	58
7	Conclusões e Limitações e Implicações e Contributos	61
7.1	Conclusões.....	61
7.1.1	Gestão da Inovação	61
7.1.2	Desenvolvimento de novos serviços	61
7.2	Limitações	62
7.3	Implicações e Contributos.....	62
8	Bibliografia	64
9	Índice de Figuras	69
10	Índice de Tabelas.....	71
11	Anexos.....	72
11.1	Guião do Brainstorming.....	72
11.2	Focus Group – Guião 1 (responsáveis operacionais da Mailtec).....	73
11.3	Focus Group – Guião 2 (público em geral)	76
11.4	Focus Group – Sessão 1 (responsáveis operacionais da Mailtec)	79
11.4.1	Lista de Participantes	79
11.4.2	Transcrição.....	80
11.5	Focus Group – Sessão 2 (público em geral)	89
11.5.1	Lista de Participantes	89
11.5.2	Transcrição.....	89
11.6	Focus Group – Temas resultantes para o inquérito	96
11.7	Focus Group – Requisitos resultantes para a reprografia virtual	96
11.8	Inquérito	99

11.8.1	Relação Temas do focus group vs. questões do inquérito	125
11.8.2	Panfletos para divulgação do inquérito	126
11.9	Respostas ao Inquérito.....	127
11.9.1	Resumo.....	127
11.9.2	Detalhe –Output da plataforma typeform.com.....	128

1 Sumário Executivo

“A Mailtec conta com mais de 20 anos de experiência e liderança do mercado nacional de produção de correio, destacando-se no desenho e desenvolvimento de soluções eficientes e tecnologicamente inovadoras, dirigidas para setores tão exigentes em termos de capacidade operacional e segurança como os da banca e das telecomunicações, entre outros.”. (Mailtec, 2016a)

Tem como visão “Fornecer tecnologia e processos de gestão de conteúdos empresariais, otimizando os fluxos de informação física ou digital dos clientes.” (Mailtec, 2016b)

A sua missão é “*Ser a solução para o relacionamento único entre conteúdos empresariais e seus destinatários, adicionando valor e excelência baseado em modelos de inteligência tecnológica e eficiência operacional.*” (Mailtec, 2016b)

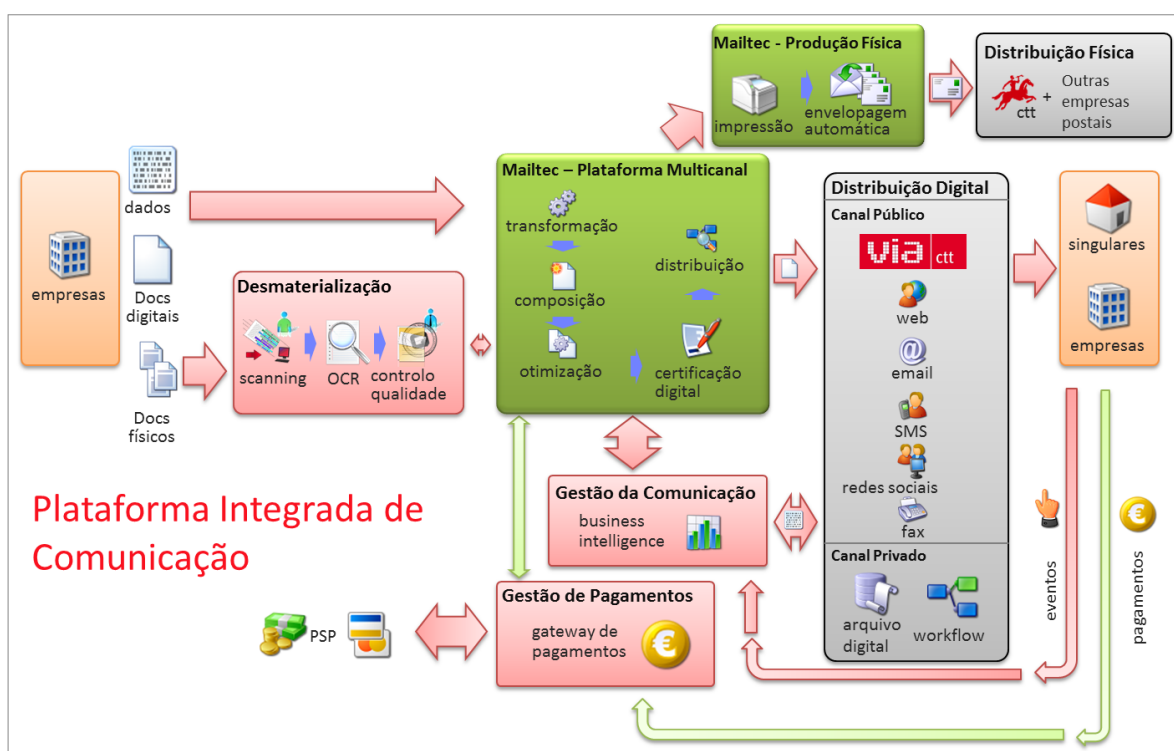


Figura 1.1 Mailtec no contexto da Plataforma Integrada de Comunicação (Fonte: documentação interna da Mailtec)

Integrada em 2005 no Grupo CTT, a sua principal atividade consiste em transformar a informação dos seus clientes, disponibilizada nos mais variados formatos - ficheiros de dados estruturados (*flat file*, CSV, Excel, metacode, etc.) e ficheiros já formatados (PDF, AFPDS,

Postscript, PCL, etc) – através dos mais variados canais - sFTP, web services, etc. - , em documentos que são, na sua maioria impressos, envelopados e entregues para a distribuição postal. Como produtora de correio, é peça fundamental na cadeia de valor do Grupo CTT.

A Mailtec Comunicação tem mais de três centenas de clientes, com destaque para as principais empresas do setor das telecomunicações, da banca, seguradoras e entidades do Estado.

Empregou em 2015 164 colaboradores, menos 8 que no ano anterior e menos 12 que em 2013.

Detém as certificações NP EN ISO 9001 (Sistema de Gestão e Qualidade), NP EN ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), NP ISO/IEC 27001 (Gestão da Segurança da Informação) e a certificação FSC de Cadeia de Custódia pela norma FSC-STD-40-004.

Em 2013, as atividades Comerciais, dos Recursos Humanos, de Marketing e Financeiras foram centralizados na casa-mãe, CTT, passando a haver um alinhamento ainda mais estreito da estratégia da Mailtec Comunicação com a do Grupo.

Durante o ano de 2015, “a Mailtec acentuou a sua integração na conceção de soluções para as Empresas e oferta de produto dos CTT, sendo a sua estrutura orgânica reflexo dessa integração” (Mailtec, 2016b).

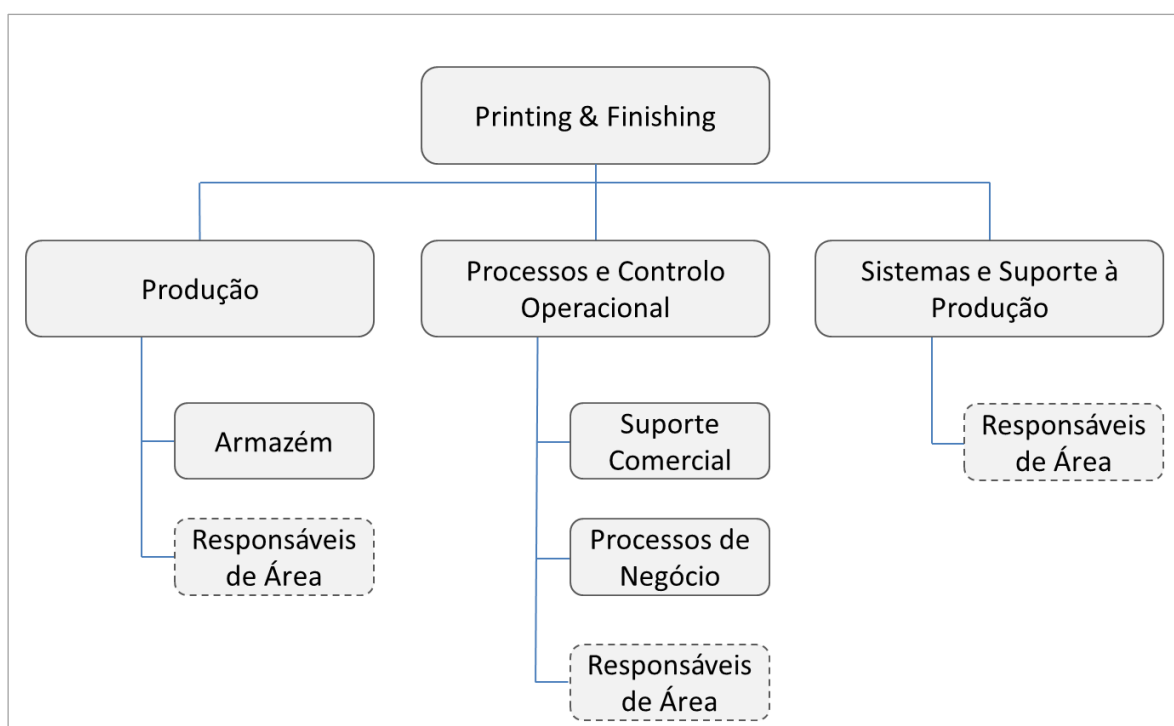


Figura 1.2 Organograma da Mailtec Comunicação integrada na estrutura de Printing e Finishing dos CTT (Fonte: adaptado de (Mailtec, 2016b))

Além da experiência da empresa, do *know-how* dos seus colaboradores e da qualidade dos seus serviços, uma das vantagens competitivas da Mailtec Comunicação é o facto de estar associada ao maior operador postal nacional – os CTT.

A sua concorrência, entre outros *players* de menor dimensão, é constituída pelas empresas CGI e Contisystems que, no último ano e meio, efetuaram parcerias estratégicas com Adicional Logistics e CityPost respetivamente, distribuidores postais e concorrentes diretos dos CTT. Os dados internos dos CTT referentes a 2015 apontam para uma quota de mercado em volume (de objetos postais expedidos) da Mailtec Comunicação de 45%, ocupando a primeira posição, contra 29% do segundo classificado.

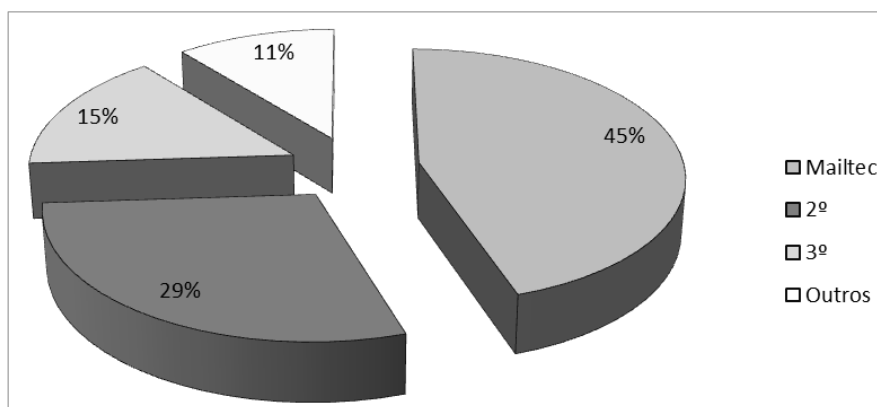


Figura 1.3 Quota de Mercado de P&F em volume de objetos postais expedidos em 2015 – sem contar com preparadores próprios (Fonte: Informação Interna CTT)

CTT – Correios de Portugal é uma empresa conhecida particularmente pela distribuição postal, porém, além da empresa-mãe e da Mailtec Comunicação, o Grupo CTT é constituído em Portugal pelas seguintes empresas:

Banco CTT – atividade bancária;

CTT Contacto – distribuição de correio publicitário;

CTT Expresso – serviço courier (expresso), correio urgente e mercadorias; e

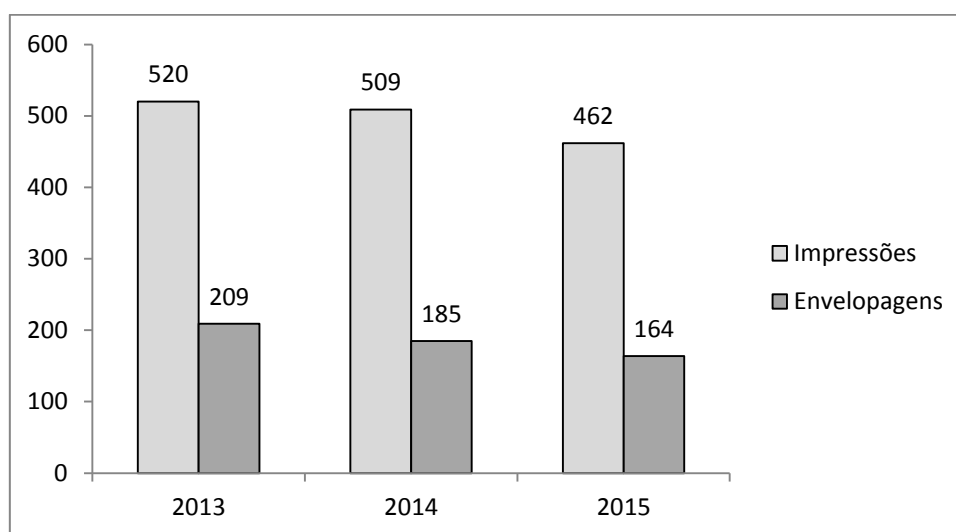
Payshop – permite o pagamento de variados serviços numa rede nacional de cerca de 4000 agentes (estabelecimentos comerciais de proximidade como papelarias, tabacarias, quiosques, supermercados, etc.) (CTT, 2016)

O Grupo CTT tem uma quota no mercado postal de 94,6% (ANACOM, 2016).

2 Definição do contexto do problema

2.1 Problema de Investigação

De acordo com o Relatório e Contas de 2015 da Mailtec Comunicação, existe entre 2013 e 2015 uma evolução negativa no volume de impressões e envelopagens - sua principal atividade - em cerca de 11% e 22% respetivamente, em linha com os rendimentos e ganhos operacionais que tiveram uma retração de 11% no mesmo período, passando de 13,3M€ para 11,8M€.



Unidades: Milhões

Figura 2.1 Evolução da produção (impressão e envelopagem) da Mailtec nos últimos 3 anos (Fonte: adaptado de (Mailtec, 2016b))

Enquanto produtora de correio, a atividade da Mailtec Comunicação é condicionada pelo volume global do tráfego postal, indicador esse que tem vindo a diminuir há já alguns anos, tal como é evidenciado nos relatórios da ANACOM (2016). Houve uma redução de 3,3% em 2015 comparativamente com o ano anterior e 20% entre 2011 e 2015.

	2014	2015	Var. (%) 2014/15	Var. (%) Média anual 2011/15	Var. (%) acumulada 2011/15
Tráfego postal total	876.269	846.956	-3,30%	-5,60%	-20,60%
Unidades: milhares de objetos; %					

Figura 2.2 Evolução do tráfego postal (Fonte: Adaptado de (ANACOM, 2016))

O tráfego postal, por seu turno, é afetado negativamente pelo acentuado crescimento e democratização da internet nos últimos anos (Relatórios ANACOM), o que fez com que

novas formas de comunicação, como o e-mail, *web-sites* com áreas de clientes, redes sociais, etc., estivessem mais presentes na comunicação entre as empresas e os seus clientes. Este facto tem impactos negativos na atividade da Mailtec Comunicação e também na dos CTT. Fazer face a este constrangimento sem canibalizar o serviço tradicional, ou seja, acompanhar a evolução do mundo digital sem estimular a diminuição do mundo físico é um dos principais desafios que a empresa enfrenta.

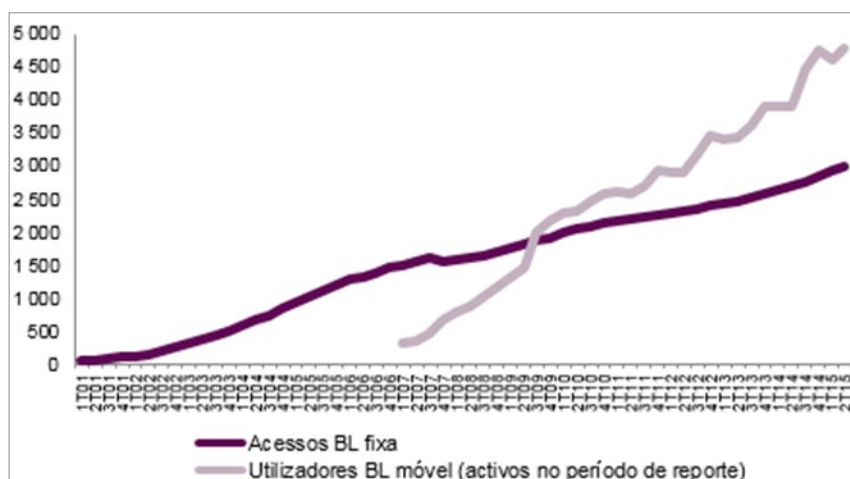


Figura 2.3 Evolução do número de acessos de banda larga (Fonte: web-site da (Anacom))

2.2 Objetivos de Investigação

Revisitando alguma bibliografia na Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços, esta tese, no formato de Projeto Empresa, tem como principais objetivos:

- Realçar a importância da Inovação e da Gestão da Inovação para a competitividade e sobrevivência das empresas.
- Fazer a avaliação do estado atual da Gestão da Inovação na Mailtec Comunicação e propor um conjunto de linhas orientadoras para a sua melhoria;
- Elaborar uma proposta de desenvolvimento de um serviço inovador como forma de alavancar o serviço tradicional

Portanto, esta tese acaba por ter dois eixos complementares:

1. a Gestão da Inovação e
2. o Desenvolvimento de Novos Serviços.

3 Revisão da literatura

A revisão da literatura está estruturada de forma a perceber, em primeiro lugar, o que é a inovação e a sua importância para as organizações. Em segundo lugar, são abordadas as questões relacionadas com a gestão da inovação e, por fim, são explorados os aspetos que têm a ver com o desenvolvimento de novos serviços.

3.1 Gestão da Inovação

3.1.1 Inovação

Inovação é fazer algo novo. De uma forma abrangente, é este o significado do termo original em Latim – *innovare*. (Tidd & Bessant, 2013). Contudo, no contexto empresarial a inovação é mais do que o simples “fazer algo novo”. Abrange atividades técnicas, físicas e outras baseadas no conhecimento que são centrais na formação de rotinas de desenvolvimento de produtos e serviços. Cardinal et al (2001). É um processo de conhecimento que visa criar novos conhecimentos voltados para o desenvolvimento de soluções comerciais e viáveis. A inovação é um processo em que o conhecimento é adquirido, partilhado e assimilado com o objetivo de criar novos conhecimentos, que incorporam produtos e serviços. Herkema (2003)

Wang and Ahmed (2004), numa perspetiva bastante multidimensional, definem a inovação como a capacidade das organizações no seu todo, para introduzir novos produtos no mercado ou de criar novos mercados através da combinação de orientações estratégicas com comportamentos e processos inovadores.

3.1.2 Importância da Inovação para as Empresas

O objetivo final das empresas, na abordagem da teoria dos recursos, é ter rendimentos sustentáveis superiores aos dos concorrentes.

Não estando de igual modo disponíveis para todas as empresas, os recursos e a sua combinação em competências e capacidades, são o pré-requisito para rendimentos sustentáveis superiores. As competências e capacidades conduzem a resultados superiores, se forem específicas da empresa, difíceis de substituir, de imitar e aportarem valor para o cliente.

Numa perspetiva dinâmica, a inovação, especialmente em termos de novas combinações de recursos, podem contribuir substancialmente para rendimentos sustentáveis superiores. Rugman & Verbeke (2002).

Já na primeira metade do sec. XX, alguns economistas debruçaram-se sobre a importância do lançamento de novos produtos como forma de estimular a economia. Entre eles, destacava-se Schumpeter (1934), defendendo a competição através de novos produtos como sendo significativamente mais importante do que feita pelo ajustamento de preços e margens em produtos existentes.

As empresas devem ser capazes de se adaptar e evoluir se quiserem sobreviver. As empresas trabalham sabendo que os seus concorrentes irão oferecer mais competição com produtos que trarão para o mercado. A capacidade de mudar e se adaptar é essencial à sobrevivência (Trott, 2008). Pode-se dizer que, para lá de resultados sustentáveis superiores, é a própria sobrevivência da empresa que está em causa quando falamos da inovação ou da falta dela.

3.1.3 Tipos de Inovação

A inovação pode consistir em dar pequenos passos melhorando o que já é feito, a chamada inovação incremental, ou em fazer algo substancialmente novo – inovação radical. Estes dois tipos de inovação podem ser implementados em várias dimensões.

Wang and Ahmed (2004) consideram as dimensões do produto, mercado, processo, comportamento (cultura) e estratégia.

Dobni (2008), considera as dimensões de produto/serviço, processo, comportamento (cultura) e infraestruturas.

Tidd & Bessant (2013) consideram 4 principais dimensões distintas: inovação no produto/serviço - alterações operadas no produto e/ou serviços disponibilizados pela empresa; inovação no processo - alterações na forma como estes produtos/serviços são produzidos e distribuídos; inovação no posicionamento: - alterações no contexto através do qual os produtos/serviços são introduzidos no mercado; e inovação no paradigma: alterações na forma como a empresa se vê - alteração do seu conceito de negócio.

Para inovar, a empresa pode recorrer apenas ao conhecimento interno, inovação fechada, ou recorrer também ao conhecimento externo e combiná-lo com o interno, inovação aberta. Chesbrough (2003), com a vantagem de aumentar a base de conhecimento, mitigar a limitação da fonte interna de conhecimento, reduzir os custos com I&D, embora ofereça também alguns desafios sobre como identificar novas fontes de conhecimento externo, como

transferir esse conhecimento, como ser mais eficaz que a concorrência que também tem acesso às mesmas fontes, etc. Tidd & Bessant (2013). Para a empresa identificar e capturar o conhecimento externo é imperativo haver conhecimento interno.

3.1.4 Conhecimento e Gestão do Conhecimento na Inovação

3.1.4.1 Conhecimento Tácito e Explícito

O conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento explícito é baseado em critérios objetivos e universalmente aceites. Pode ser facilmente codificado, descrito e transferido, ao passo que o conhecimento tácito é não verbalizado, intuitivo e não articulado. É adquirido através de experiências individuais ou colaborativas e é difícil de articular, formalizar e comunicar Cavusgil et al. (2003).

O conhecimento tácito pode ser detido individualmente ou coletivamente. Os hábitos, habilidades e o conhecimento abstrato dos indivíduos constituem o conhecimento tácito individual. Já o coletivo, reside geralmente na gestão de topo com base em experiências colaborativas passadas, rotinas empresariais, cultura empresarial e profissional. Cavusgil et al. (2003); Tidd & Bessant (2013).

3.1.4.2 Gerir o conhecimento

A gestão do conhecimento não é um processo simples, pois envolve um conjunto vasto de atividades e processos.

Pode-se encontrar na literatura várias abordagens e definições para gestão do conhecimento, podendo ser descrita como a formalização do acesso a experiências, conhecimentos e habilidades, que geram novas capacidades, permitem um desempenho superior, incentivam a inovação e aumentam a geração de valor para o cliente (Gloet & Terziovski, 2004). Conhecimento consiste em criar e identificar conhecimento, gerir o fluxo de conhecimento, garantido que o mesmo é utilizado de forma eficaz e eficiente para o benefício da organização a longo prazo (Darroch & McNaughton, 2002).

Al Saifi (2015) considera 3 processos básicos da gestão do conhecimento: criação do conhecimento, partilha de conhecimento e aplicação de conhecimento.

A criação do conhecimento consiste na capacidade para combinar o conhecimento explícito e tácito, desenvolver novas formas de entendimento, codificar o conhecimento

existente por forma a ser transmitido, combinar o conhecimento existente com o contexto histórico e produzir novos conhecimentos (Al Saifi, 2015);

A partilha do conhecimento passa por fazer o conhecimento ficar disponível dentro de uma organização para que outros o possam usar e recolher. É um processo de interação formal ou informal (Al Saifi, 2015);

A aplicação do conhecimento é processo de recolher e utilizar o conhecimento para suportar a tomada de decisão, resolver problemas, desenvolver mapas de competências para alocação de recursos e equipas por forma a aumentar a produtividade (Al Saifi, 2015).

A gestão do conhecimento no contexto da inovação deve facilitar a partilha do conhecimento tácito e a sua transformação, quando possível, em conhecimento explícito. Deve criar políticas e procedimentos que facilitem o intercâmbio e a colaboração dentro da organização. Deve proporcionar mecanismos para que o conhecimento tácito e explícito possam ser combinados e transformados em rotinas, procedimentos com vista a desenvolver novas capacidades (Du Plessis, 2007).

Para Trott (2008), a capacidade das empresas para identificar oportunidades tecnológicas e de explorá-las é uma das características mais fundamentais que distinguem empresas bem-sucedidas das malsucedidas.

3.1.4.3 Competências Dinâmicas, Capacidade Absortiva e Património organizacional

Perante uma mesma informação, duas empresas podem retirar conhecimentos distintos e fazer uso também distinto desse conhecimento

A teoria de Competências Dinâmicas das Empresas tem uma bordagem em que tanto o ambiente externo como o interno às organizações são extremamente dinâmicos e em constantes mudanças. Os desafios da gestão moderna assentam precisamente na gestão destas mudanças, a estes dois níveis, e de gerar novas capacidades. Estas capacidades tendem a ser dependentes do histórico de atividades cumulativas e incrementais da organização ao longo dos tempos. Ou seja, a capacidade de abraçar o futuro, de reagir às novas tendências e mudanças depende da vida passada da organização – do conhecimento acumulado. Este conceito de herança organizacional ou património organizacional (organisation's heritage) é desenvolvido por Cohen & Levinthal (1990) no contexto de Gestão de I&D, tendo desenvolvido a noção de capacidade absortiva (absorptive capacity) que é *“the ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends”*.

Cohen & Levinthal (1990, p. 128). Por outras palavras, é a capacidade de reconhecer e identificar o potencial e a importância de uma informação, de assimilá-la, integrá-la na organização e de tirar partido comercial da mesma.

A capacidade absorptiva de uma organização depende da capacidade absorptiva individual dos seus colaboradores, ou seja, de investimentos anteriormente operados no desenvolvimento dos seus constituintes. Tendendo a ser cumulativa em ambos os casos, a capacidade absorptiva de uma empresa não é simplesmente a soma direta da capacidade absorptiva dos seus empregados. É um processo mais complexo que não tem a ver apenas com a forma como a organização adquire e assimila a informação externa, mas também com a forma como essa informação ou conhecimento é disseminado internamente – comunicação interna (Cohen & Levinthal, 1990). Por exemplo, os investimentos em I&D não só trazem mais conhecimentos para a organização, como também aumentam a sua capacidade absorptiva.

Não estando as fontes de conhecimento apenas no exterior da organização, Bongsun Kim et al. (2015) defendem que os dois tipos de fonte de inovação, interno e externo, requerem também tipos distintos de capacidade absorptiva e respetivas competências. Defendem ainda que as empresas devem ter um equilíbrio entre estas duas capacidades absorptivas, *inward-looking* e *outward-looking absorptive capacity*, necessárias para absorver conhecimentos cuja fonte é, respetivamente, interna e externa à organização. Distinguem também a capacidade absorptiva potencial, a que é necessária para reconhecer e assimilar conhecimento, da capacidade absorptiva realizada, necessária para transformar e explorar o conhecimento.

3.1.4.4 Base de conhecimento das empresas

O conhecimento organizacional não é a soma dos conhecimentos dos seus indivíduos. Há conhecimentos que residem numa organização, de forma tácita ou explícita, independentemente dos indivíduos. São rotinas de há muitos anos, o *modus operandi*, etc.

A base de conhecimento de uma empresa não se limita às capacidades e competências técnicas, nem às atividades de I&D. Para Nelson (1991:66), “*These capabilities will be defined and constrained by the skills, experience, and knowledge of the personnel in the R&D department, the nature of the extant teams and procedures for forming new ones, the character of the decision making processes, the links between R&D and production and marketing, etc.*”

Adler & Shenhar (1990) afirmam que a base de conhecimento das organizações é composta por várias dimensões:

Ativos individuais: competências dos indivíduos que compõem a organização;

Ativos administrativos: conjunto de recursos que permitem o negócio desenvolver o “individual” e o “*ativos tecnológicos*”. Procedimentos, rotinas, sistema, estrutura organizacional, etc.

Ativos tecnológicos: conjunto de elementos de base tecnológica, conjunto de capacidades reproduzíveis em produtos, processos e áreas de suporte;

Ativos externos: Conjunto de ligações e relacionamentos com o mundo externo: concorrentes, parceiros, fornecedores, clientes, atores políticos, comunidade local, canais de distribuição, *joint ventures*, etc.

Projetos: o meio através do qual os ativos tecnológicos e organizacionais são desenvolvidos e transformados.



Figura 3.1 Base de conhecimento das organizações. Fonte: Adaptado de Trott (2008)

Deve haver um equilíbrio e interligação destas dimensões, embora a importância das mesmas varie de acordo com as características de cada empresa, do modelo de negócio, do setor de atividade, etc.

Para operar inovações radicais, as empresas que têm uma base de conhecimento alargada beneficiam menos da aquisição de conhecimento externo e mais da partilha interna do conhecimento já existente. Por seu turno, as que têm uma base de conhecimento profunda (no sentido de específica) é precisamente o oposto. (Zhou & Li, 2012)

3.1.5 Processo de Inovação

A inovação não é uma ação nem uma atividade isolada. É um processo constituído por vários subprocessos interligados. Não é a conceção de uma ideia, nem a invenção de um novo produto, nem o desenvolvimento de um novo mercado. A Inovação é tudo isto de uma forma integrada enquanto processo (Trott, 2008).

Quando a inovação é vista como um processo que é gerido na sua totalidade e plenitude, existem mais garantias de sucesso (Tidd & Bessant, 2013). A figura ilustrativa deste modelo mostra a sua composição em: *procura, seleção, implementação e captura*.

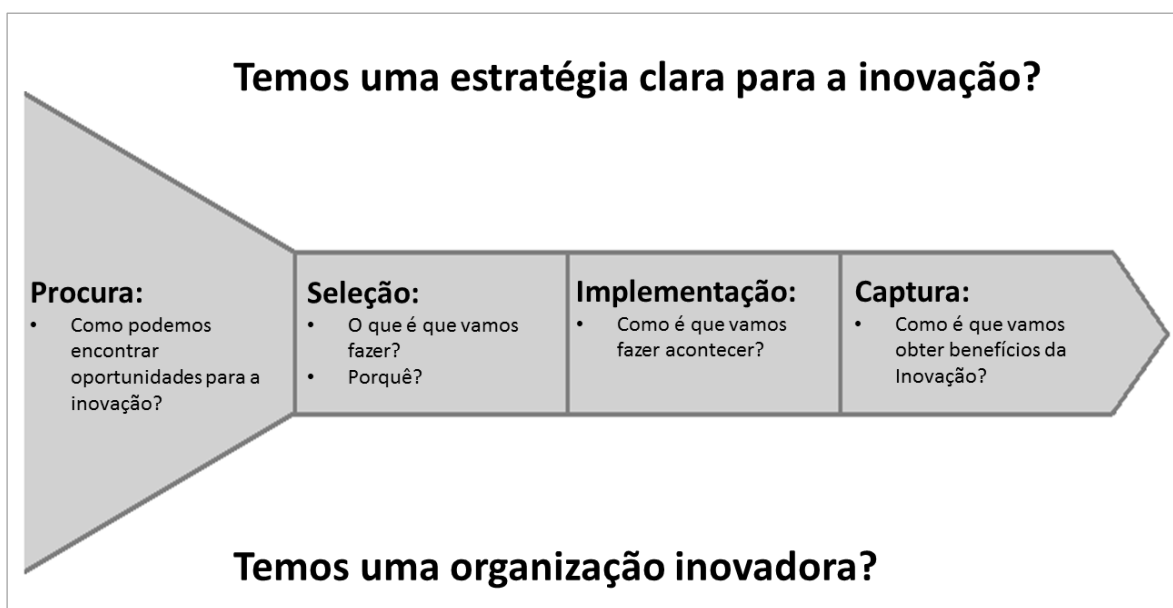


Figura 3.2 Modelo simplificado do processo de inovação. Fonte: Adaptado de Tidd & Bessant (2013)

Procura:

A procura passa pela constante análise do contexto interno e externo à procura de ameaças e oportunidades para efetuar mudanças (Tidd & Bessant, 2013). Procurar os sinais tecnológicos, do mercado, da legislação, da concorrência e outros, filtrá-los e convertê-los em informação relevante para a tomada de decisão (Phillips, Noke, Bessant, & Lamming, 2006).

A forma como a empresa consegue identificar estas oportunidades e ameaças depende, entre outros, da forma como gere o conhecimento e as fontes de inovação. (Trott, 2008)

Seleção:

Existem muitas oportunidades e ameaças. Como os recursos são limitados, as organizações não podem responder a todos os sinais de mudança. Esta fase passa pela análise da estratégia global de negócio, das competências e conhecimentos necessários, do custo e do benefício das

diferentes opções, definir prioridades, selecionar, alocar recursos e planejar (Phillips, Noke, Bessant, & Lamming, 2006).

Implementação:

Esta fase consiste em traduzir uma ideia potencial em produto ou serviço que é lançado no mercado interno ou externo, o que requer adquirir o conhecimento necessário para possibilitar a inovação, executar projetos em condições de grande incerteza o que requer uma vasta capacidade de resolução de problemas (Tidd & Bessant, 2013).

Captura:

Consiste em capturar valor da inovação e isto pode acontecer de várias formas, como por exemplo: sucesso comercial, o aumento da quota de mercado, a redução de custos, o aumento da eficiência, o aumento da herança organizacional e da capacidade absorptiva, aumentando assim as capacidades internas da organização para inovações futuras (Tidd & Bessant, 2013).

Se a captura for vista de uma forma mais abrangente para vários *stakeholders*, encontramos outros benefícios da inovação para a organização, menos tangíveis mas não menos importantes: os clientes – satisfação e fidelidade; os empregados – satisfação, fidelidade, novas ideias e cooperação (Dervitsiotis, 2010); e também para os parceiros em geral numa lógica de partilha de conhecimento (Penide, Gourc, Pingaud, & Peillon, 2013), ganhando assim reconhecimento e estreitando a parceria.

As questões “Temos uma estratégia clara para a inovação” e “temos uma organização inovadora” (constantes da figura acima) são respondidas respetivamente pelos aspetos de liderança/gestão e cultura organizacional. Dois chapéus omnipresentes num bom processo de inovação.

Por forma a ser efetivo, o processo de inovação deve ser visto de uma forma holística. Por exemplo, uma visão parcial assente apenas numa forte capacidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) pode negligenciar as necessidades dos clientes levando a que as tecnologias resultantes não sejam bem aceites. Uma visão parcial assente apenas na satisfação das necessidades dos clientes pode ignorar a evolução tecnológica levando à perda de competitividade. Uma visão parcial assente apenas em grandes mudanças pode negligenciar o potencial da inovação incremental e também levar à incapacidade de melhorar o resultado da inovação radical. Uma visão parcial estritamente focada em projetos estratégicos pode fazer

com que boas oportunidades e novas possibilidades passem despercebidas. Uma visão parcial focada apenas em pessoas chave (os chamados especialistas ou os eu-sei-tudo) pode desperdiçar a criatividade dos restantes empregados para melhorar o que está a ser concebido/implementado. Uma visão parcial assente apenas na tecnologia/desenvolvimento interno pode fazer com que haja uma resistência e rejeição das boas ideias vindas de fora. Uma visão parcial assente apenas na tecnologia/desenvolvimento externo pode levar a que a inovação se transforme apenas no encher do carrinho de compras, levando à perda de competências tecnológicas dentro da organização. Uma visão parcial assente apenas numa única empresa pode levar com que sejam desperdiçadas formas de colaboração e redes inter-organizacional na criação de novos produtos e na partilha de processos (Tidd & Bessant, 2013).

Trott (2008) identifica 4 principais modelos na implementação do processo de inovação:

- Modelo Linear
 - Technology Push (décadas de 1950 e 60): uma simples sequência linear de subprocessos em que a ênfase está na I&D e o mercado funciona como o recipiente do fruto da I&D.
 - Market Pull (década de 1970): uma simples sequência linear de subprocessos comandada pelo marketing, remetendo a I&D para um papel reativo;
- “Modelo de acoplamento” (Coupling model) (década de 1980): tónica na integração do I&D com o Marketing;
- Modelo Interativo (décadas de 1980 e 90): combinação do Technology Push com o Market Pull;
- Modelo de Rede (década de 2000): tónica na acumulação do conhecimento e nas ligações externas;

O modelo linear de inovação, tal como esquematizado na imagem abaixo, acaba por oferecer uma visão parcial do processo de inovação.

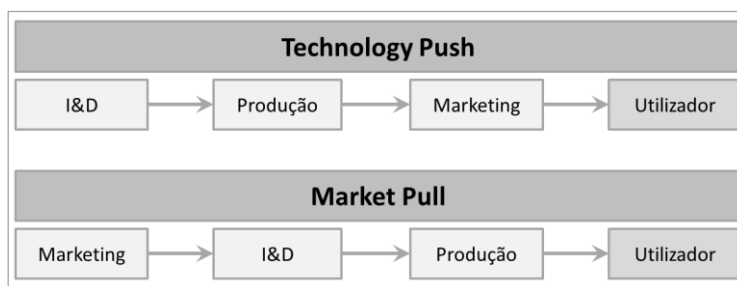


Figura 3.3 Modelo Linear de inovação. Fonte: Adaptado de Trott (2008)

A envolvimento está em constante alteração e os sistemas de informação e de comunicação atuais tornam essa alteração cada vez mais frequente. Isto levanta desafios para o processo de inovação, aumentando a sua complexidade e exigindo constantes interações e iterações em todas as suas fases. O modelo Interativo é mais do que uma simples combinação de Push e do Pull, pois em todas as fases do processo existe uma constante interação com o exterior, quer do ponto de vista do tecnológico quer do mercado (Trott, 2008).

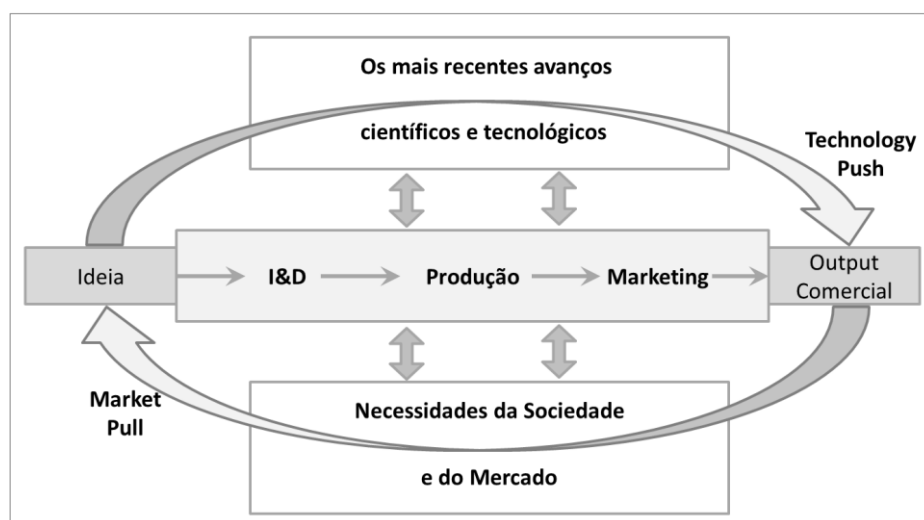


Figura 3.4 Modelo Interativo de inovação. Fonte: Adaptado de Trott (2008)

Estudos mais recentes como os de Penide, Gourc, Pingaud, & Peillon (2013) e de Dervitsiotis (2010) demonstram uma maior complexidade nos modelos, com várias interações, inputs de vários *stakeholders* internos e externos e outputs para vários *stakeholders* internos e externos, apelando a uma inovação cada vez mais aberta (Chesbrough, 2011).

3.1.6 A Cultura Organizacional e a Inovação

Sathe (1983: 6) define a cultura como “*The set of important understandings (often unstated) that members of a community share in common*”. Estes valores e entendimentos, muitas vezes inconscientes e invisíveis podem ter reflexos na cultura da organização a que os indivíduos pertencem, ou seja, na cultura organizacional.

A cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre ou desenvolve para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, portanto, a ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1984). Al Saifi (2015) encontra uma grande relação entre a cultura organizacional, a gestão do conhecimento e a performance das organizações. Quanto melhor é a gestão do conhecimento, melhor é a performance das organizações. E a gestão do conhecimento por sua vez – a forma como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado – é fortemente influenciada pela cultura organizacional (Schein, 1984; Al Saifi, 2015), tendo em conta que afeta os elementos fundamentais do comportamento como a comunicação, a cooperação, o compromisso, o processo de tomada de decisão e a implementação (Sathe, 1983).

A cultura organizacional está no coração da inovação, pois influencia os processos de socialização, a proposta de valor comunicada através da estrutura, as políticas, o dia-a-dia, as práticas e os procedimentos. (Tushman & O'Reilly (1997) in Dobni (2008) (Cevahir & al. (2013)). Por seu turno, Dervitsiotis (2010) acha que uma cultura para a inovação, que é um dos *drivers* da inovação, deve definir e facilitar as bases para: envolver e/ou contratar talentos; criar oportunidades de interações criativas; fazer uso de ideias geradas por outras fontes; criar uma atmosfera de confiança de assunção de risco para experimentar novas ideias; criar uma atmosfera de tolerância a falhas; a diversidade educacional e étnica dos empregados; a partilha de conhecimento e cooperação com outros;

3.1.7 O Papel dos Líderes e dos Gestores

A inovação pode sempre acontecer de forma ad-hoc nas organizações. Contudo, um processo de inovação integrado e efetivo e sistemático só acontece se tiver o patrocínio ou intervenção direta da gestão de topo (Tidd & Bessant, 2013).

Um dos principais drivers da inovação é a cultura organizacional. Cabe aos gestores criar condições para que exista um clima que propicie a criatividade. Isto envolve um desenvolvimento sistemático das estruturas organizacionais, das políticas e procedimentos de comunicação, dos sistemas de recompensas e reconhecimento, da política de formação, do sistema contabilístico e da implementação da estratégia (Tidd & Bessant, 2013).

Como uma das bases da inovação, a gestão do conhecimento deve merecer também uma atenção particular dos gestores. Em função da cultura organizacional implantada, os gestores podem tomar decisões informadas sobre que tipo de iniciativas para a gestão do conhecimento deve ser implementado (Al Saifi, 2015).

Trott(2008) sintetiza na tabela abaixo um conjunto de características existentes nas organizações que facilitam o processo da inovação:

Requisitos organizacionais	Características
Crescimento	Compromisso com o crescimento a longo prazo, em vez de uma visão de lucro a curto prazo;
Vigilância	Atenta às oportunidades e ameaças;
Compromisso com a tecnologia	Vontade para investir no desenvolvimento da tecnologia a longo prazo;
Aceitação do risco	Inclusão de oportunidades arriscadas num portfólio equilibrado;
Cooperação interfuncional	Respeito mútuo entre os indivíduos e uma vontade de trabalhar em conjunto em todas as funções;
Recetividade	Identificação e aproveitamento eficaz de tecnologias externas;
Folga (‘Slack’)	Proporciona espaço para a criatividade;
Adaptabilidade	Disponibilidade para aceitar a mudança;
Diversidade de competências	Combinação da especialização com a diversidade de conhecimento e competências

Tabela 3-1 Requisitos Organizacionais vs. Características – Fonte: Adaptado de (Trott, 2008)

3.2 Desenvolvimento de Novos Serviços

Os serviços têm vindo a crescer significativamente nas últimas décadas, representando nas *knowledge-based economies* mais de 60% do produto interno bruto e mais de 80% de empregos. Os estudos tradicionais sobre a inovação estavam centrados na ciência e na tecnologia e não estavam preparados para a intangibilidade da inovação. Nos dias de hoje, com as *internet-based firms*, a inovação está cada vez mais presente nos serviços (Trott, 2008).

Apesar do peso cada vez maior dos serviços no produto interno bruto dos países desenvolvidos, inovar nos serviços é um problema que se sabe menos do que como desenvolver novos produtos. (Chesbrough, 2011). A inovação nos serviços pode ser vista como um conjunto de processos melhorados para disponibilizar serviços ou produtos existentes (Michel, Brown, & Gallan, 2008). Esses processos são decisivos para a prosperidade de qualquer empresa (Woodside, 2005; Munksgaard & Freytag, 2011).

Para ganhar vantagens competitivas tirando partido da inovação nos serviços e, particularmente nos *e-services* – serviços que fazem uso das tecnologias de internet -, a ênfase não pode ser colocada apenas na tecnologia, mas também na combinação desta com os recursos humanos e outros recursos da organização (Shu-Hui & Hong-Nan, 2015).

Os recursos são a tónica no modelo conceptual de Santos & Martin (2013), que defendem que 3 fases no processo de desenvolvimento de novos serviços:

Fase emergente: esta fase começa quando a ideia de um novo serviço surge. É analisada a forma como os recursos e capacidades existentes podem servir o novo serviço. Algumas decisões de investimentos podem ser tomadas.

Fase de acomodação: nesta fase, são efetuados os ajustes necessários nas operações e nos recursos existentes para acomodarem o novo serviços. Há que fazer escolhas, encontrar um equilíbrio que satisfaça os serviços existentes e o novo serviço

Fase de consolidação: Esta é a fase que é afinado um novo *modus operandi*, e os recursos e operações são estabilizadas na exploração tanto dos serviços antigos como do novo serviço.

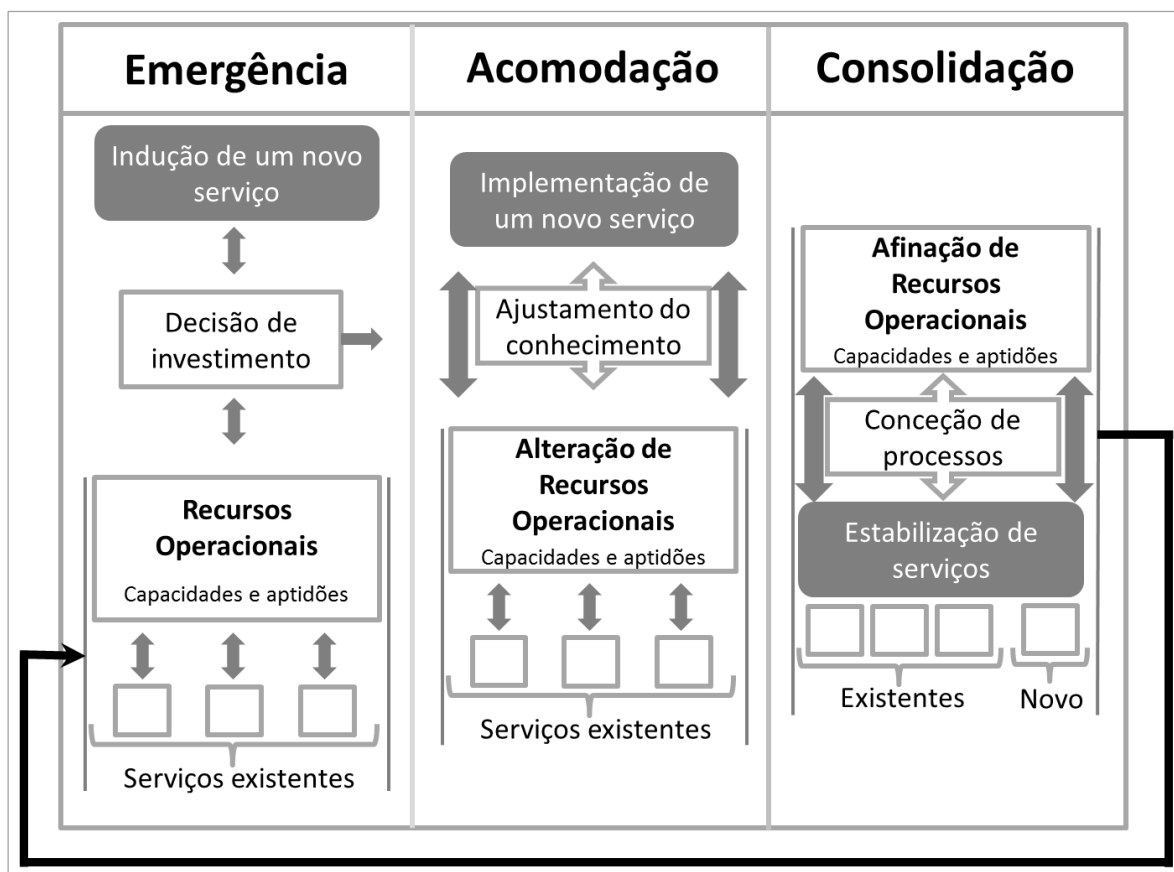


Figura 3.5 Processo de desenvolvimento de novos serviços. Fonte: Adaptado de Santos & Martin (2013)

Tidd & Bessant, (2013) apresentam o serviço como um processo e realçam as diferenças deste para os produtos.

Intangibilidade: A intangibilidade dos serviços torna-os mais fáceis de modificar do que os produtos, sendo por isso mais fácil avançar para uma abordagem de “tentativa e erro” e de inovação incremental constante. Não podendo ser patenteados, as imitações nos serviços são frequentes, o que faz com que o investimento em I&D nos serviços seja inferior ao dedicado aos produtos.

Heterogeneidade: os serviços são produzidos tanto pelo fornecedor como pelo consumidor. Esta heterogeneidade dificulta a standardização. No entanto, quanto mais tecnologia aplicada e menos interação humana há maior standardização do lado do fornecedor. Continua a haver heterogeneidade na experiência do consumidor e, quanto mais não seja, no serviço pós-venda. Manter a coerência da experiência de um serviço (service experience) é um desafio a ser endereçado.

Simultaneidade da produção de do consumo: ao contrário dos produtos, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Quando existe interação entre o *staff* do

fornecedor e o cliente, aquele acaba por ter uma função operacional e também de marketing. Além de transportar a imagem da empresa, o staff recolhe feedback que pode ser valioso para melhorar o serviço ou criar novos serviços.

Perecibilidade: Os serviços não podem ser guardados, revendidos ou devolvidos. Esta perecibilidade cria dificuldades na gestão da procura e da oferta e da capacidade de planeamento, comparativamente com os produtos físicos. A empresa deve estar preparada para a flutuação da procura.

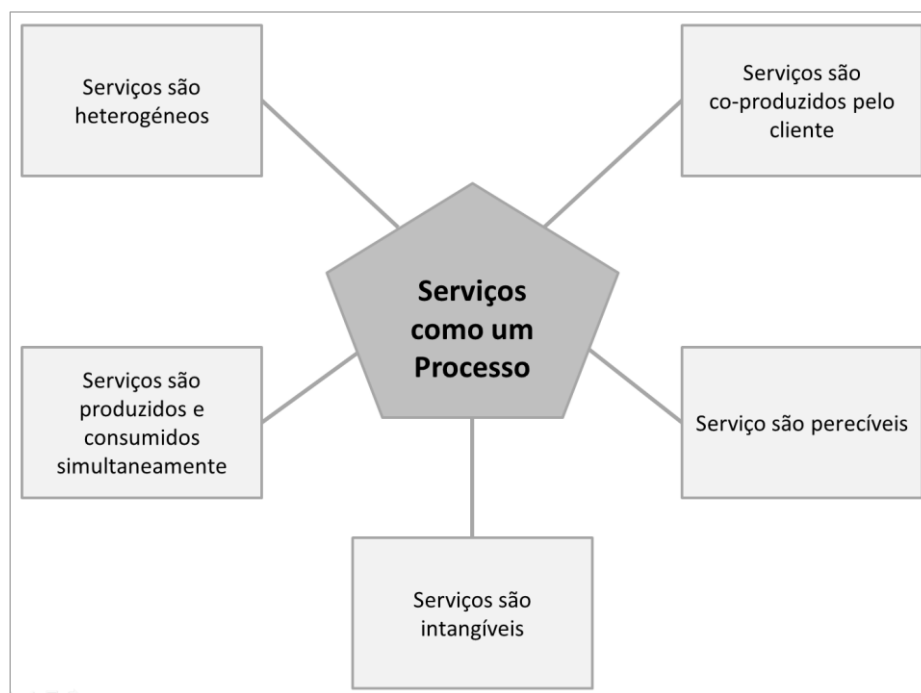


Figura 3.6 Serviço como um processo. Fonte: Trott, (2008)

Desenvolvimento de novos e serviços é o resultado do processo de inovação das organizações. É influenciado pelos principais determinantes da inovação. A cultura organizacional tem um impacto significativo no desenvolvimento de novos serviços. Empresas com uma cultura mais empreendedora desenvolve um maior número de serviços, enquanto que empresas com uma cultura de aprendizagem desenvolve uma maior taxa de sucesso nos serviços desenvolvidos. (Storey & Hughes, 2013);

Embora os serviços falhados tenham menos custos que os produtos, o empreendedorismo deve ser moderado. Aí, a fase da seleção no processo de inovação deve desempenhar um papel fundamental.

Estudos de Storey & Hughes (2013) demonstram também que a orientação estratégica da empresa é o principal driver para a contribuição financeira no desenvolvimento de novos

serviços. Uma orientação estratégica de liderança e prospecção é a chave para o crescimento, comparativamente com uma estratégia reativa e seguidista;

3.2.1 *Desenvolvimento de novos serviços vs. Pesquisa de mercado*

Não sendo objetivo desta tese aprofundar as questões relacionadas com o marketing, importa no entanto, pela pertinência e influência decisiva, analisar alguns aspetos que devem merecer a atenção e a reflexão dos gestores no processo de desenvolvimento de novos serviços.

Num inquérito levado a cabo por Allen (2003), constatou-se que 55% das empresas declaram que o insucesso dos seus produtos estava relacionado com questões de marketing. Embora a intangibilidade dos serviços não torne o seu falhanço tão oneroso comparativamente com os produtos (Trott, 2008), ter uma clara estratégia de marketing para produtos inovadores é fundamental para minimizar os riscos do insucesso no mercado (Zemlickiene & Maditinos, 2012).

A pesquisa de mercado, como uma das importantes ferramentas do marketing, produz resultados que, para produtos e serviços inovadores, devem ser analisados com alguma cautela von Hippel & Thomke (1999). Em grande parte dos casos, os consumidores não estão preparados para uma inovação descontínua e radical, tendo-se verificado casos em que produtos de grande sucesso comercial tiveram pesquisas de mercado negativas (Trott, 2008).

Para Tidd & Bessant (2013) o lançamento de um produto ou serviço inovador deve ser acompanhado de uma estratégia de comunicação adequada. Mais do que informar, a comunicação tem que ter um papel pedagógico no sentido de ensinar os consumidores a operar e a tirar partido do novo produto/serviço. Este ponto é particularmente importante quando um produto/serviço inovador vem criar um mercado anteriormente inexistente.

O desenvolvimento de novos serviços é um processo complexo. Alguns estudos demonstram que o envolvimento dos clientes no processo tem aspetos positivos para o sucesso comercial do serviço. Carbonell et al. (2012) defendem que há impactos distintos de acordo com o tipo de clientes. Para clientes vanguardistas (*lead-users*) a empresa aproveita a sua capacidade de olhar mais à frente e consegue desenvolver serviços mais inovadores. Contudo, pode não representar uma tendência futura e não ir ao encontro das aspirações da

maior parte dos consumidores. Todavia, há situações em que os *lead-users* acabam por funcionar como visionários de um desejo massivo, garantido desta forma o sucesso do serviço. Envolvendo clientes com os quais a empresa tem um relacionamento próximo, os estudos demonstram que pode acelerar o time-to-market e também levar a uma maior performance do serviço no mercado. Porém, este tipo de clientes não aporta grande novidade (em termos de inovação) ao serviço.

4 Metodologia

4.1 Gestão da Inovação

Foi efetuada a revisão bibliográfica sobre a Inovação e sua importância para as organizações, bem como sobre Gestão da Inovação e as melhores práticas a serem adotadas.

Enquanto colaborador com responsabilidades na empresa, o autor do estudo é profundo conhecedor da realidade da Mailtec Comunicação, pelo que não houve necessidade de inquirir formalmente outros colaboradores, bastando conversas informais para esclarecer e/ou confirmar algumas situações que suscitaram dúvidas.

Grande parte das métricas que podemos encontrar na literatura sobre a Gestão da Inovação versa-se essencialmente sobre as atividades de I&D, tornando-se bastante redutor para avaliar a capacidade inovadora de empresas fora do setor da alta tecnologia. Muller, Välikangas, & Merlyn (2005). De acordo com a pesquisa efetuada para esta tese, o facto então identificado por Muller, Välikangas e Merlyn parece manter-se. Inclusivamente, algumas plataformas de avaliação da inovação fora do âmbito das publicações científicas também alinham no mesmo sentido. É o caso da European Innovation Scoreboard - European Commission (2016) – que apesar de avaliar a inovação de países, não deixa de refletir a inovação nas empresas, e pode-se observar itens como ativo intelectual (patentes, marcas registadas, etc.); quantidade de doutorados, entre outros. Tendo em conta as particularidades da Mailtec Comunicação - uma empresa de um setor tradicional, com um produto/serviço não propenso a grande diferenciação, atualmente um misto de empresa independente com um departamento na estrutura orgânica dos CTT, com pouco mais de centena e meia de colaboradores e um volume de negócio na ordem dos 12M € – muitas destas métricas não se adequam. Como tal, foi definida uma metodologia própria de avaliação, inspirada no trabalho de (Lendel et al., 2015) e tendo como base o modelo do processo de inovação descrito em 3.1.5 - *Processo de Inovação*.

Esta metodologia pode ser analisada de forma detalhada no ponto 4.1.1 - *Metodologia de Avaliação do Processo de Inovação*.

Após o resultado da avaliação, foram propostas linhas orientadoras para a melhoria da gestão da inovação na empresa, não esquecendo o facto de a Inovação ser gerida de forma centralizada nos CTT, à semelhança de muitas outras funções da gestão (Marketing, Comercial, Comunicação, Recursos Humanos, etc.). Todavia, a gestão da inovação na Mailtec

Comunicação de forma complementar e local não deve ser descurada, pelo que este trabalho foi desenvolvido nesta perspetiva.

4.1.1 Metodologia de Avaliação do Processo de Inovação

Esta metodologia própria de avaliação do processo de inovação foi inspirada sobretudo no trabalho de Lendel, Hittmár, Siantová, & Latka (2015) e nas restantes bibliografias e tem por base o processo de inovação definido em 3.1.5 - *Processo de Inovação* com as fases: Procura, Seleção, Implementação e Captura.

Foi tida em conta também a realidade de uma empresa não tecnológica e com um produto/serviço com pouca margem de diferenciação.

A valiação é constituídas por 5 níveis a saber:

1. Por implementar;
2. Insuficiente;
3. Aceitável;
4. Alto; e
5. Excelente

Como se poderá ver mais adiante, o nível “Excelente” deverá ficar bastante aquém do nível mínimo exigido a uma empresa como a Apple, a Samsung, a Google ou a 3M. Contudo, para a realidade das empresas portuguesas similares à Mailtec Comunicação, apesar de modesto, parece ser adequado.

4.1.1.1 Por Implementar:

Corresponde a empresas que não têm qualquer processo de inovação implementado.

Procura:	Não existe nenhum suporte nem incentivo à criação de novas ideias. As ideias entretanto geradas não são registadas.
Seleção	Praticamente não aplicável
Implementação:	Praticamente não aplicável
Captura:	Praticamente não aplicável
Gestão, Liderança e Cultura Organizacional	Não existe uma estratégia a inovação. Não existem qualquer recurso – financeiro, humano ou outro - destinado à inovação. Não existe uma cultura organizacional que seja um terreno fértil para a inovação.
Rede e parceria	Não existem parcerias com o propósito de inovar

4.1.1.2 Insuficiente:

Embora não exista um processo de inovação implementado, existe a noção por parte da Gestão para a importância da sua implementação.

Procura:	Existe alguma geração de novas ideias, mas não existe um sistema que as registre e suporte. Excetuando alguns casos particulares, não existe um programa de remuneração que incentive a geração de novas ideias. Não existe uma procura ativa das fontes de inovação.
Seleção	Não existe um critério objetivo, estruturado e alinhado com uma estratégia para a inovação mais global na seleção de projetos a implementar. A seleção é feita com base na urgência de se efetuar uma inovação que responda a um constrangimento ou que corrija um erro.
Implementação:	A inovação é implementada de forma pouco sistemática e sem o suporte metodológico adequado e sem um mapeamento estreito com o processo de inovação como um todo. A aquisição do conhecimento é feita casuisticamente para resolver o problema presente, sem ter em linha de conta uma estratégia clara e holística do processo de inovação.
Captura:	A captura é essencialmente a resolução de um problema causado por uma fonte interna ou externa e voltar ao estado normal. Por exemplo, corrigir o defeito de um produto ou serviço, reagir à alteração da legislação ou dos requisitos de parceiros (geralmente fornecedores).
Gestão, Liderança e Cultura Organizacional	Não existe uma estratégia clara e definida para a inovação; Os recursos financeiros disponibilizados são na ótica de manutenção corretiva ou manutenção evolutiva obrigatória. Não existe uma cultura organizacional que fomente e propicie a criatividade a tolerância a falhas, a cooperação interdepartamental a geração, partilha e aplicação do conhecimento.
Rede e parceria	As parcerias existentes são para manter o mínimo de normalidade na atividade laborar. Exemplo, contratos de manutenção com fornecedores.

4.1.1.3 Aceitável:

Existe um processo de inovação mínimo e existe um plano e verbas para a sua melhoria e sistematização a longo prazo.

Procura:	Geralmente as novas ideias vêm de clientes e funcionários da empresa e são registadas, embora não com o nível de detalhe desejado para uma avaliação detalhada futura. O programa de remunerações inclui a gratificação de funcionários através de reconhecimento formal.
Seleção	A seleção de projetos obedece a alguma orientação estratégica.
Implementação:	Há alguma sistematização e alinhamento global na implementação dos projetos. Existe um mínimo de utilização de ferramentas metodológicas de implementação de projetos. Existe um mínimo de preocupação de dotar os empregados de conhecimento necessário para projetos em curso e projetos futuros.
Captura:	A captura advém da melhoria da eficiência e da redução dos custos de produção, da satisfação dos empregados e dos clientes.
Gestão, Liderança e Cultura Organizacional	Existe uma orientação estratégica mínima para a aposta na inovação e recursos financeiros alocados para o apetrechamento humano e tecnológico para o efeito; Existe um clima de motivação para a geração de ideias; existe alguma cooperação e partilha de conhecimento. Começa a haver alguma tolerância a falhas nos projetos inovadores.
Rede e parceria	Além das parcerias habituais de manutenção, as redes de inovação ainda são inexistentes;

4.1.1.4 Alto

Empresas que têm um processo de inovação implementado e devidamente sedimentado, sendo reconhecido como um fator determinante na orientação da inovação da empresa.

Procura:	Ideias inovadoras são recolhidas do ambiente interno e externo. A empresa tem um registo consistente das mais importantes nos sistemas de informação. O sistema de remuneração não se restringe a empregados, mas também a outros geradores de ideias.
Seleção	A seleção é feita com critérios objetivos de acordo com a análise da estratégia global de negócio, das competências e conhecimentos necessários, do custo e do benefício das diferentes opções.
Implementação:	A empresa faz uso eficiente e sistemático das ferramentas metodológicas corretas para a implementação de projetos. Está dotada de grande capacidade para resolução de problemas – frequentes em projetos inovadores – e existe um programa de aquisição de conhecimento interno e externo em função da orientação estratégica para a inovação.
Captura:	Além da melhoria da eficiência, da redução dos custos de produção, da satisfação dos empregados e dos clientes; a empresa tem retorno financeiro efetivo do resultado da sua inovação. Existem indicadores claros e objetivos como: percentagem de volume de negócio proveniente de novos produtos e serviços, aumento da quota de mercado derivada a novos produtos e serviços, entrada em novos mercados por via da inovação, etc.
Gestão, Liderança e Cultura Organizacional	Existe uma orientação estratégica clara para a inovação; A empresa disponibiliza de recursos financeiros, técnicos, humanos e tecnológicos adequados para a sua estratégia para a inovação; Existe uma clara cultura para a inovação. Existe um forte compromisso e patrocínio da gestão com o processo da inovação.
Rede e parceria	Existem parcerias no processo de inovação aberta;

4.1.1.5 Excelente

Empresas que têm um processo de inovação implementado e devidamente sedimentado, sendo reconhecido como um fator determinante na orientação da inovação da empresa e suportado pelos gestores de topo.

Procura:	A Empresa dispõe de um sofisticado sistema para tratar ideias inovadoras vindas de todas as fontes internas e externas e é suportado por todos os <i>stakeholders</i>. Todas as ideias são guardadas em sistemas de informação de forma detalhada permitindo um trabalho efetivo futuro sobre as mesmas. A empresa dispõe de um programa de remunerações que premeia qualquer stakeholder que apresente uma ideia inovadora válida.
Seleção	A seleção é feita com critérios objetivos de acordo com a análise da estratégia global de negócio, das competências e conhecimentos necessários, do custo e do benefício das diferentes opções.
Implementação:	A empresa faz uso eficiente e sistemático das ferramentas metodológicas corretas para a implementação de projetos. Está dotada de grande capacidade para resolução de problemas – frequentes em projetos inovadores – e existe um programa de aquisição de conhecimento interno e externo em função da orientação estratégica para a inovação. A empresa aprende com os erros e com os ciclos da inovação, melhorando sempre a sua performance de implementação.
Captura:	Além da melhoria da eficiência, da redução dos custos de produção, da satisfação dos empregados e dos clientes; a empresa tem retorno financeiro efetivo do resultado da sua inovação. Existem indicadores claros e objetivos como: percentagem de volume de negócio proveniente de novos produtos e serviços, aumento da quota de mercado derivada a novos produtos e serviços, entrada em novos mercados por via da inovação, etc. O processo de implementação não recorre apenas a inovação fechada como também à inovação aberta. A empresa é reconhecida pelos seus <i>stakeholders</i> como uma das referências nacionais da inovação no seu setor de atividade.

Gestão, Liderança e Cultura Organizacional	Existe uma orientação estratégica clara para a inovação totalmente suportada pela gestão de topo; A empresa disponibiliza de recursos financeiros, técnicos, humanos e tecnológicos adequados para a sua estratégia para a inovação; Existe uma clara cultura para a inovação; Existe um forte compromisso e patrocínio da gestão com o processo da inovação. Tem como visão estratégica, ser líder na inovação do setor ao nível nacional. Tem patentes registadas ou pendentes.
Rede e parceria	Participa em redes e <i>clusters</i> de inovação; É uma referência nacional no aproveitamento da inovação académica (universitária e politécnicos superiores).

4.2 Desenvolvimento de Novos Serviços

Para este ponto, a metodologia passou pela revisão bibliográfica para identificar alguns dos principais procedimentos, ferramentas e técnicas a ter em conta gestão da inovação e no desenvolvimento de novos produtos e serviços dentro de uma organização. De notar que grande parte da revisão da literatura referente à gestão da inovação acaba por servir de base também para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. De seguida, parte desse conhecimento foi aplicado na:

- Geração de ideias para a implementação de um novo serviço;
- Seleção da ideia a ser avaliada;
- Definição e avaliação da ideia final - proposta de valor;

4.2.1 Geração de ideias

Para a geração de ideias a ferramenta/técnica utilizada foi o *Brainstorming*.

4.2.1.1 Brainstorming

Braingstorming é uma técnica que visa estimular a geração de tantas soluções quanto possível para um determinado problema. É uma reunião com duração de até 1 hora, presidida por um moderador que estimula a geração massiva de ideias e encoraja a criação de ideias a partir de outras ideias partilhadas (Furnham 2000).

Para evitar o julgamento imediato das ideias e o receio de partilha de ideias mais invulgares (Sutton and Hargadon, 1996; Furnham, 2000). Os participantes, todos eles funcionários experientes da Mailtec Comunicação, foram previamente desafiados e encorajados a pensarem e registarem isoladamente durante uma semana o maior número de ideias possíveis, inclusivamente as mais invulgares e arrojadas, com o objetivo de aumentar a produção (volume de impressão) da Mailtec Comunicação. Como refere Simoneaux & Stroud (2011), o importante é a quantidade de ideias geradas.

Foram efetuadas 3 sessões de *brainstorming*, todas elas em ambiente informal e descontraído, em grupos de 4 a 6 elementos. Portanto, dentro do intervalo de 4 a 8 recomendado por Simoneaux & Stroud (2011).

As regras do *brainstorming* foram previamente comunicadas aos participantes de acordo com o anexo 11.1 - Guião do Brainstorming.

As sessões produziram 17 ideias, devidamente registadas pelo facilitador/moderador, o que se pode considerar um bom número, tendo em conta a dificuldade de reinventar o mercado de *Printing & Finishing*.

4.2.2 Seleção da proposta de valor

Um painel de 3 elementos da empresa selecionou 2 ideias finalistas. A seguir, foram efetuadas abordagens informais junto da Administração da Mailtec Comunicação, do responsável pelo Printing & Finishing na estrutura das Operações dos CTT, do Gestor do Produto Printing & Finishing na estrutura de Marketing dos CTT e também junto da Direção de Marketing dos CTT; com o objetivo de identificar à partida possíveis incompatibilidades com a estratégia da empresa e/ou do grupo, bem como outras situações que poderiam impedir que estas ideias – as propostas de valor - continuassem a ser avaliadas para uma possível implementação futura.

Uma das ideias foi excluída por estar em curso um projeto muito similar tutelado pelo Marketing dos CTT onde a Mailtec Comunicação terá intervenção na produção física dos documentos (impressão, envelopagem, acabamento e expedição). Por exclusão de partes, a ideia selecionada a ser a proposta de valor foi a da criação de uma reprografia virtual, que consiste em disponibilizar um serviço através da internet (*website* e *apps* para telemóveis inteligentes) que permita o público em geral fazer o pedido de impressão de documentos e receber em casa através da distribuição postal (cartas e encomendas).

4.2.3 Definição e avaliação da proposta de valor;

Depois de selecionada a proposta de valor, a definição dos seus requisitos e a avaliação da sua viabilidade foram aferidas através de pesquisa qualitativa constituída por duas sessões de focus group - uma destinada aos responsáveis operacionais da Mailtec Comunicação e outra com participantes do público em geral - e por um questionário semiestruturados ao público em geral através de um serviço de questionários *online*. A restante avaliação incluindo o *business case* deverá ser efetuado pelo Marketing dos CTT.

4.2.3.1 Focus Group

Focus group é um método de pesquisa qualitativa que consiste em fazer entrevistas conjuntas e é usado geralmente para reunir conhecimento em profundidade sobre atitudes, percepções, crenças e opiniões dos indivíduos sobre um tema específico (Then et al. 2014).

Este método pode também ser utilizado para gerar constructos e hipóteses. É portanto adequado para pesquisas exploratórias (Krueger & Casey, 2014). Cabe ao moderador do focus group garantir a condução da sessão, não provocando o conflito, mas não o travando de imediato, pois pode ser uma grande fonte de criatividade (Greener, 2008).

Este método é particularmente eficaz quando se pretende explorar o conhecimento e a experiência dos participantes, analisando não só o que pensam, mas também como pensam e porquê (Kitzinger, 1995).

Posto isto, este método foi o escolhido para recolher informação mais detalhada sobre a possibilidade de se implementar uma reprografia virtual na organização, bem como os aspetos positivos e negativos a ter em conta. Teve também como objetivo conseguir uma base sólida de conceitos e requisitos para uma melhor preparação do questionário ao público.

A literatura não é unânime no tamanho do grupo. Krueger & Casey (2014) defendem grupos de entre 5 a 10 elementos em cada sessão, liderados por um experiente moderador, permitindo uma atmosfera relaxada e propícia para que os participantes partilhem as suas ideias sem inibições. Por seu turno, Morgan (1997) defende grupos de 6 a 8 elementos com experiências (background) similares. Já o Kitzinger (1995) recomenda grupos de 4 a 8 elementos.

Foram efetuadas duas sessões, tendo sido a primeira numa das salas de reuniões da Mailtec Comunicação, com 4 dos responsáveis operacionais da empresa – dentro do intervalo de 4-8 participantes recomendado por Kitzinger (1995) - onde foi utilizado o guião do anexo 11.2 - *Focus Group – Guião 1 (responsáveis operacionais da Mailtec)*. Nesta sessão, além dos participantes responderem como cidadãos, participaram também como profissionais da empresa para se avaliar e discutir a exequibilidade operacional da proposta de valor. A segunda sessão realizou-se em casa do autor do estudo, com 6 participantes – dentro dos intervalos 4-8 (Kitzinger, 1995); 5-10 (Krueger & Casey, 2014) e 6-8 (Morgan, 1997) - constituídos por pessoas indicadas pelos amigos do autor do estudo.

Nestas duas sessões foram avaliados os aspetos positivos e negativos da proposta de valor, os receios e motivações de potenciais clientes, como ultrapassar os principais constrangimentos e ideias para potenciar o sucesso. Desta forma, constituíram uma ferramenta fundamental para o levantamento de requisitos e funcionalidades para o serviço e para a definição de temas a serem abordados no inquérito ao público, conforme o anexo 11.8 – *Inquérito*.

4.2.3.2 Inquérito

Com base nos resultados das sessões de focus groups, houve a necessidade de perceber, através de uma amostra mais alargada, os hábitos de utilização da internet e do comércio eletrónico, os hábitos e preferências/opções de impressão de documentos e também perceber como é acolhida a ideia de uma reprografia virtual.

A Amostra:

Tendo em conta a natureza do estudo e os constrangimentos logísticos e de tempo, não houve uma preocupação específica de ter uma amostragem probabilística. Ainda assim, foram usados mecanismos para tentar ter uma abrangência geográfica, etária e ocupacional tão grande quanto possível.

Recolha de dados:

Não existindo dados secundários que servissem os propósitos e a especificidade deste estudo, recorreu-se à recolha de dados primários através de um questionário com questões fechadas (anexo 11.8 - *Inquérito*) tendo sido utilizado para o efeito a plataforma TypeForm (www.typeform.com). As perguntas foram agrupadas em 5 secções: Sobre si, Uso de internet e comércio eletrónico, Impressão de documentos, Impressão através da internet e uma secção final para avaliar os CTT (e outras empresas, como elemento de comparação) quanto à credibilidade e à confiança. O *link* do inquérito foi distribuído através de contactos de e-mails, mensagens privadas do Facebook e do LinkedIn, em fóruns/grupos fechados do Facebook, incluindo alguns relacionados com estudantes universitários (tentando abranger universidades de várias regiões do país). Foram também distribuídos panfletos com o *link* e o código QR, conforme o anexo 11.8.2 - *Panfletos para divulgação do inquérito*, em locais de grande afluência na zona da Grande Lisboa. Por se tratar de uma tese com interesse para a organização, a distribuição do *link* a colegas da Mailtec Comunicação e dos CTT, tendo sido solicitada a maior abstração possível ao facto de trabalharem no Grupo, só aconteceu depois

de ultrapassada as 450 respostas válidas, sem alterações significativa nos resultados. Para o tratamento de dados foi utilizado o Microsoft Excel 2010 ®, com o *add-ins Analysis* e as ferramentas *Pivot Table* e *Slicers*.

5 Análise de Resultados

5.1 Gestão da Inovação

Com base na metodologia de avaliação do processo de inovação definida no anexo 4.1.1 - *Metodologia de Avaliação do Processo de Inovação*, foram avaliadas algumas práticas na Mailtec Comunicação recorrendo ao conhecimento pessoal do autor do estudo e de várias conversas informais com colegas e superiores hierárquicos.

As informações recolhidas nessa avaliação apontam para inexistência de um processo de inovação na organização e para a ausência de um plano conhecido para a sua implementação a médio prazo. Existe a vontade de inovar, sobretudo para aumentar a eficiência e a produtividade interna, mas essa vontade é esbarrada na falta de recursos de vária ordem. Ainda assim, existe alguma inovação incremental, maioritariamente para melhorar os procedimentos internos e suportes tecnológicos internos (aplicações), mas também algumas que acabam por chegar ao cliente final.

Foi também referido o dilema pelo que passa a Mailtec Comunicação e Grupo em geral. Por um lado, não pode perder espaço na aposta no digital, mas por outro tem de o fazer de uma forma moderada para não canibalizar o físico. Poderá residir aí, a não existência ainda de uma aposta mais disruptiva nesse sentido.

Procura:

Esta fase do processo de inovação caracteriza-se pela não existência de uma procura ativa generalizada dentro da inovação. Existem nichos dentro da organização onde essa procura ativa existe e as ideias são registadas, mas o processo não é sistemático nem global.

A principal fonte interna de inovação na Mailtec Comunicação advém das ações corretivas obrigatórias às ocorrências e incidentes no âmbito da Gestão da Qualidade e da Segurança da Informação espelhadas nas normas NP EN ISO 9001 e NP ISO/IEC 27001 respetivamente. Neste caso, todas as ações corretivas propostas são registadas em sistema informático. Quanto a fontes externas, estas residem nos mais variados pedidos, alguns dos quais fora do habitual, dos mais de 300 clientes da empresa. Residem também nas alterações de requisitos da Distribuição Postal e nas atualizações de *software* de fornecedores que obrigam a novos desenvolvimentos informáticos para suportar novas funcionalidades.

Não existe qualquer programa de remuneração que incentive e premeie a geração de ideias.

Seleção:

Não havendo propriamente uma procura ativa e integrada num processo de inovação, a seleção acaba por ser uma tarefa facilitada, pois os projetos que surgem são quase sempre de implementação obrigatória.

No que diz respeito às inovações incrementais como resposta às ações corretivas, em caso de concorrência, são selecionadas primeiro as que representem um maior risco CIA (*Confidentiality, Integrity and Availability*), mas todas são implementadas. O mesmo acontece com a alteração dos requisitos da Distribuição Postal ou dos fornecedores de software (específico para atividade da empresa).

No nicho da organização onde existe alguma procura ativa, a seleção é feita com base nos benefícios esperados da inovação, nos recursos humanos disponíveis para a sua implementação e no conhecimento necessário existente para o efeito.

Implementação:

A implementação não constitui um grande problema, pois como referido anteriormente, as inovações são incrementais e localizadas. Acaba por ser o dia-a-dia da organização.

Porém e de acordo com a implementação de alguns projetos recentes mais transversais ao grupo, foi notória que algumas interações entre os vários pontos da cadeia dentro do grupo poderiam ter sido mais efetivas e eficazes.

Foi também referido que em termos de recursos humanos e de conhecimento necessário para abraçar determinados tipos de projetos, a empresa ficou um bocado mais debilitada nos últimos anos com a passagem de vários elementos para os SI dos CTT no âmbito da reestruturação que visou centralizar toda a informática. É certo que esses projetos são agora endereçados aos SI dos CTT, mas o tempo de resposta acaba por não ser o desejado para uma inovação eficaz que cumpra o *time-to-market* requerido pelos clientes.

Captura:

A Mailtec Comunicação tem sabido responder aos desafios lançados pelos seus clientes. Deste ponto de vista, existe uma perceção de satisfação dos mesmos. Acontece é que neste setor de atividade, quase todos os novos desafios dos clientes tendem a reduzir custos de impressão e envelopagem e, sobretudo, os da distribuição postal. Como tal, este tipo de inovação não traduz necessariamente um retorno financeiro para a organização e médio prazo.

Não havendo um processo de inovação nem qualquer indicador, é difícil identificar os benefícios que a empresa tem tido com a inovação, além de melhorias incrementais interna nos seus processos e procedimentos e da satisfação dos clientes.

Gestão, Liderança e Cultura Organizacional:

Uma gestão híbrida entre empresa independente e departamento na estrutura dos CTT torna a empresa mais alinhada com a estratégia do grupo, mas dificulta o processo de tomada de decisão.

A Mailtec Comunicação tem um longo historial de procura da excelência através das certificações e de procedimentos, tendo sido criada uma estrutura muito rígida, bastante mecanicista e nada tolerante a falhas. Estas características não são as ideais para se fomentar uma atmosfera criativa e inovadora.

A empresa dispõe de uma base de conhecimento relacionada com o registo das ocorrências, das ações corretivas e preventivas implementadas e respetiva avaliação da eficácia. À luz da Gestão da Qualidade, os procedimentos são escritos e atualizados sempre que houver uma alteração na forma como se trabalha, o que acaba por explicitar o conhecimento que, de outra forma, manter-se-ia tácito. Contudo, à exceção de um pequeno nicho na organização que o faz de vez em quando, as boas práticas e novas formas de fazer uma determinada tarefa continuam como conhecimento tácito, embora podendo ser coletivo/partilhado, não é explicitado.

Redes:

A Empresa tem excelentes relações com os seus fornecedores atuais e trabalha numa lógica de parceria. Existe também bom relacionamento e parceria com algumas empresas congéneres fora de Portugal, mas não tem havido propriamente troca de conhecimento o que seria importante e desejável para a inovação. A que existe, advém do normal contrato de suporte e manutenção com os fornecedores. Com as empresas congéneres, a troca de conhecimento é praticamente nula.

A Inovação, um dos valores do grupo CTT é gerida centralmente. Contudo, era positivo que houvesse uma maior interação entre a Mailtec Comunicação e o Departamento de Inovação e Desenvolvimento dos CTT.

Posto isto, a Mailtec Comunicação é classificada com o nível “Insuficiente”.

5.2 Desenvolvimento de Novos Serviços

5.2.1 Focus Group

A análise de focus group é um processo complexo e depende do objetivo que se pretende alcançar e das perguntas que são efetuadas (Then, Rankin, & Ali, 2014). Além da obrigatória audição da sessão e/ou da leitura da respetiva transcrição, há um conjunto de técnicas que podem ser utilizadas para análise dos dados (idem). Uma dessas técnicas é a de identificar *cluster* e temas-chave (Miles & Huberman, 1994). Esta é a técnica escolhida para a esta análise, pois não sendo as perguntas totalmente compartimentadas, a resposta a uma questão acaba por ter elementos transversais às outras, conforme se pode observar em detalhe nas transcrições dos anexos 11.4 - Focus Group – Sessão 1 (responsáveis operacionais da Mailtec) e 11.5 - Focus Group – Sessão 2 (público em geral),

5.2.1.1 Reprografia virtual – a ideia:

Todos os participantes acharam a ideia boa, embora alguns tivessem mostrado alguma estranheza inicial. O participante 1 da sessão 1 (**P1S1**), numa perspetiva profissional, refere que *“foi uma novidade,(...) Pareceu-me uma boa ideia. Mais uma ideia para tentarmos diversificar um bocado o que fazemos, pois tendencialmente o que fazermos vai morrendo”*. **P2S1** refere que a ideia é *“superinteressante”*, enquanto **P1S2** afirma que a ideia é *“diferente(...), original e um pouco estranha porque as pessoas gostam de ter o resultado imediato. Por outro lado, é mais confortável receber em casa”*. Continuando, afirma que *“a ideia em si é estúpida (maior parte das pessoas têm uma impressora em casa. E existem montes de reprografias ao pé das escolas) mas pode funcionar precisamente por isso! Também achava estúpido alugarem vestidos.”*.

5.2.1.2 Aspetos positivos e negativos e constrangimentos a ultrapassar

Desde logo emergiu a questão da dualidade **comodidade vs. urgência**. **P3S1** lança o mote dizendo que usaria o serviço, pois a *“A comodidade é importante. O custo e o prazo de entrega podem condicionar”*. Para **P4S1** o problema é que, no caso dos trabalhos académicos *“o trabalho pode começar antes, mas a impressão é a última coisa e geralmente é no dia anterior”*. **P1S1** reforça este aspeto negativo – *“Nós sabemos como é que os jovens”*, **P2S1** também realça este constrangimento, afirmando que *“não só os alunos, como também os professores”* numa alusão a pedidos urgentes que solicitam. Porém, nem tudo se resume a

trabalhos académicos. Para **P3S1** “*os materiais de estudo não têm tanta urgência*” havendo certamente documentos que serão urgentes e outros que poderão esperar comodamente. Para **P1S1**, ressaltando o facto de não conhecer ainda o preço, “*a comodidade é (...) o aspeto mais positivo*”. Porém, o **preço** é para a generalidade dos participantes um aspeto determinante, sendo espectável que seja significativamente mais baixo. **P1S2**, inicialmente cética, quando abordada a questão do preço, referiu que “*se for pr’aí a metade do preço ou assim, já é outra conversa*”. Numa ligação com os **hábitos instalados** (de impressão), **P4S2** afirma que sendo difícil alterá-los, “*terá de ser o preço o principal chamariz*” para este novo serviço. Os **hábitos instalados** podem constituir um constrangimento mas ao mesmo tempo uma oportunidade. **P2S2** afirma que imprime “*no trabalho e nem tanto na faculdade. Mas há quem precise de imprimir e tem de se deslocar às casas de cópias*”. **P3S2** reforça dizendo também imprime “*na faculdade ou peço ao meu pai para imprimir no trabalho*”. Já **P4S2**, não faz “*muitas impressões. Basicamente são papeladas do trabalho e imprimo-as lá*”. **P4S1** destaca um aspeto interessante quando constata que “*depois de deixar de estudar, durante muito tempo deixei de ter a necessidade de imprimir. Agora com a minha filha na escola, essa necessidade passou a existir e de facto as impressoras são uma grande chatice. Avariam, os tinteiros esgotam, há que limpar as cabeças, etc.*”. Como se pode observar, também há aspetos positivos a explorar nos hábitos instalados.

O **meio de pagamento** emerge também como um tema a aprofundar, pois como refere **P6S2** “*(...)teriam de ser os meus pais a pagar Eu não tenho multibanco*”. Esta preocupação específica não foi partilhada pelos utilizadores mais velhos, mas ainda assim e, de acordo com **P1S2**, “*o pagamento pela internet pode ser um constrangimento para algumas pessoas. As pessoas tendem a ter ainda mais receios em fazer pagamentos em sites que não conhecem*”. Vêm assim ao de cima assim as questões relacionadas com a **segurança**, com o receio do uso do **cartão de crédito** e com a **notoriedade e credibilidade** da empresa que disponibiliza o serviço. Para ajudar a mitigar alguns destes problemas **P4S2** sugeriu que fosse implementado também um sistema pré-pago como no site dos Jogos da Santa Casa e, para os mais novos, “*seriam os seus pais a lhes fazer o carregamento*”, o que poderia acontecer até numa Caixa-multibanco, pois tal como diz **P6S2** “*o meu pai não gosta das cenas da internet*”.

Na alusão à comodidade, **P1S2** acaba por introduzir o fator **escala** quando refere que “*se for em grande escala é positivo. Assim escusaria de andar com uma sebenta de 1 Kg ou assim até casa – e eu não tenho carro. Receberia em casa tranquilamente*”. O **tempo de entrega** é sem dúvidas o maior constrangimento a ser ultrapassado. **P1S2** afirma que “*não esperava mais de 3 dias*”, e este número é até uma perspetiva bastante boa para o serviço.

5.2.1.3 Melhorar o serviço e ponteciar o seu sucesso

Ao longo das sessões de focus group surgiram ideias e requisitos adicionais que podem ajudar a potenciar um eventual sucesso deste serviço. **P3S1** numa interpretação errada do conceito da reprografia virtual, acabou por lançar a ideia de conteúdos partilhados. Nessa medida, **P4S1** referiu que *“poderia ser algo em que um professor ou assistente coloca um conteúdo ou sebenta feita por ele e receber uma comissão”*. Obviamente, a ser implementado este conceito poderia ser alargado a outros utilizadores (alunos) com conteúdos escolares interessantes.

Para os participantes, o sucesso poderá passar por uma correta **divulgação** do serviço, sendo, de acordo com **P4S1**, importante *“fazer isto chegar às escolas, aos alunos e professores”*, como diz **P2S2**, *“transformar numa moda”*, sob pena das pessoas continuarem a imprimir nos locais habituais. **P5S2** sugere que *“a app poderia dar (...) o **feedback das pessoas**”* e no caso de ser positivo, daria mais confiança a outros alunos. Numa lógica de divulgação dos novos tempos, **P6S2** sugere uma interação entre o serviço e as redes sociais através de partilhas e *“(...) fazer uma **publicidade** com o Ricardo Araújo Pereira ou outra figura pública **virial**, a mostrar que é fixe e cómodo mandar imprimir e receber em casa”*, mas **P4S2** contrapõe esta última ideia dizendo que *“ter publicidade com atores reais e famosos pode onerar o projeto. Podem fazer vídeos **virais** na internet com alunos anónimos ou mesmo com desenhos animados”*

5.2.1.4 Aspetos operacionais

Os aspetos operacionais foram abordados exclusivamente na sessão 1 onde estiveram presentes os responsáveis operacionais da Mailtec Comunicação.

A principal preocupação foi o acabamento dos trabalhos (encadernações, embalamento, etc.) pois sai fora do habitual modo de funcionamento da empresa, podendo assim não haver *know-how* para o efeito. Contudo, **P2S1** lembrou que *“podemos aproveitar a nossa equipa de cheques que tem experiência nesta área. E como sabemos, a tendência dos cheques é decrescente.”*

A escala/volume é também importante do ponto de vista operacional, uma vez que a Mailtec Comunicação está vocacionada para a impressão de grandes volumes – muitos milhares ou milhões de impressões - tal como refere **P1S1**, numa alusão à possibilidade do

uso da tecnologia de papel contínuo, mais barata embora com a qualidade da cor inferior, “*o volume tem mesmo de justificar. Não vais fazer 2500 impressões em rolo (papel contínuo)*”.

Habituada operar para o setor empresarial (B2B), o alargamento para o consumidor particular (B2C) poderia trazer novos desafios para a Mailtec Comunicação no que diz respeito ao **tratamento de reclamações**. **P1S1** levantou a questão quando referiu que “*Em tempos trabalhei num centro de cópias e muitas vezes os estudantes solicitavam um serviço e depois reclamavam dizendo que não era bem aquilo que tinham pedido ou que pretendiam. (...) Neste tipo de serviço as pessoas são muito picuinhas e reclamam por tudo e por nada. Nós fazemos trabalhos para grandes clientes empresariais e não sei se a nossa estrutura estará preparada para dar respostas às reclamações particulares rapidamente*”. Porém, **P4S1** apontou o caminho, tal como deve ser numa lógica massiva de serviço B2C— “*Ficando tudo registado no site, o cliente é confrontado com o seu próprio pedido(...) penso que aqui o canal de entrada será apenas via portal. O cliente poderá reclamar de acordo com os meios disponibilizados no portal. Não haverá telefonemas nem e-mails*”. **P3S1** confirma esse modelo exclamando “*olha, quase nem consegues falar com a Ryanair. É uma carga de trabalhos!*”

Respondendo a uma sugestão do moderador quanto à criação ou ao aproveitamento de uma **plataforma de serviços nos CTT** tal como defende Cusumano (2012), os participantes concordaram e afirmaram que – **P1S1**: “*sim, isto é muito parecido com o projeto (o nome foi censurado) da reunião da semana passada*”. **P4S1** corrobora dizendo que “*há várias coisas a reaproveitar: know-how, infraestruturas, a pré-disposição para este tipo de projetos, equipa, etc.*”.

Em suma, estes desafios operacionais não se revelaram suficientemente preocupantes. Os participantes mostraram-se confiantes na capacidade dos CTT e da Mailtec Comunicação para a operacionalização deste serviço.

5.2.1.5 Conclusões do focus group

As sessões de focus group foram fundamentais para afinar conceitos e requisitos para o serviço a ser implementado, cuja lista detalhada poderá ser consultada no anexo 11.7 - *Focus Group – Requisitos resultantes para a reprografia virtual*. Serviram também para, entre aparente certezas e dúvidas, identificar um conjunto de temas candidatos ao escrutínio público através de um questionário: meios de pagamento, comodidade vs. urgência, tempo de entrega, ser estudante ou encarregado de educação, hábitos e costumes de impressão de documentos,

local de impressão, reprografia virtual, preços, credibilidade e notoriedade dos CTT, implementação de apps, volumes de impressão e, por fim, compras online.

A lista detalhada de temas a serem avaliados encontra-se no anexo *11.6 - Focus Group – Temas resultantes para o inquérito*.

Em suma, a ideia foi bem acolhida pelos participantes que veem nela um grande potencial se for corretamente difundida para o seu segmento-alvo. Do ponto de vista operacional, os poucos constrangimentos que existem são, de acordo com os responsáveis operacionais da Mailtec Comunicação, facilmente ultrapassáveis.

5.2.2 Inquérito

De um total de 968 visitas únicas, houve 738 respostas válidas ao questionário, o que corresponde a uma percentagem de 76%. As visitas foram efetuadas maioritariamente por telemóveis inteligentes (50%) e computadores pessoais (44%), seguindo-se os tablets com 6% e outras plataformas com 1%. A duração média de resposta ao questionário foi de 6 minutos e 33 segundos. O relatório de respostas encontra-se no anexo *11.9 - Respostas ao Inquérito*. As questões formuladas tiveram como base os temas surgidos nas sessões de focus group, conforme o anexo *11.8.1- Relação Temas do focus group vs. questões do inquérito*

Dada a natureza do serviço proposto, poderão ser consideradas na análise a algumas questões apenas as respostas de inquiridos residentes em Portugal – 683 – ou inquiridos residentes apenas em Portugal continental – 677.

5.2.2.1 Uso de internet e do comércio eletrónico (perguntas 6 a 14)

Compras online:

A reprografia virtual é um serviço de comércio eletrónico. Como tal, e no seguimento das orientações das sessões de focus group, pretendeu-se aferir a adesão dos inquiridos a compras online.

Em termos gerais, apenas 14% dos inquiridos não efetuou qualquer compra através da internet nos últimos 12 meses. Excluindo os inquiridos residentes fora de Portugal, o valor baixa para os 13%. Tendo em conta que os custos do porte podem tornar o serviço proposto menos competitivo nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores e, excluindo também os inquiridos dessas as regiões, os valores mantêm-se nos 13%.

Portanto, olhando apenas para Portugal continental, 22% dos inquiridos fizeram mais de 10 compras *online* nos últimos 12 meses, 19% entre 6 a 10, 36% entre 2 a 5 e 10% efetuaram apenas 1 compra.

Pode-se afirmar que os inquiridos estão familiarizados com compras através da internet – 87% dos residentes em Portugal continental efetuaram uma ou mais compras *online* nos últimos 12 meses.

Plataforma de utilização:

A utilização da internet é feita maioritariamente em dispositivos móveis – conjunto das plataformas Android, IOS e Windows Mobile. Discriminando as várias plataformas, os computadores tradicionais (desktop e portáteis) são os mais utilizados com perto de 47%, seguindo-se as plataformas móveis com o sistema operativo Android com 34%, dispositivos móveis com o sistema operativo IOS com 18% e dispositivos móveis com o sistema Windows Mobile com apenas 2%. Como opção alternativa, 43% dos utilizadores usam o sistema Android, 37% os computadores tradicionais, 17% o sistema IOS e 4% o sistema Windows Mobile.

Portanto, além do *website* que é mandatório, a implementação da reprografia virtual em formato *app* para dispositivos móveis não deve ser descurada, particularmente para as plataformas Android e IOS.

Meios de pagamento

40% dos inquiridos usam maioritariamente o cartão de crédito, 31% o cartão de débito, 16% o sistema Paypal e 6% usam outros meios de pagamento.

Em termos de preferência, 43% dos inquiridos gostariam de utilizar o cartão de débito, 29% o cartão de crédito, 19% o sistema Paypal e 9% outros meios de pagamento.

Dada a natureza do produto disponibilizado pela reprografia virtual, podendo ser descartado aquando da entrega, o pré-pagamento é fundamental. Por este motivo, meios de pagamento no ato da entrega não foram considerados no inquérito e não são recomendados por este estudo.

Embora não tão importante como a “credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço” nem como a “segurança e privacidade” o “meio de pagamento” é importante para os inquiridos, conforme se pode observar pelos resultados da questão 12 que obteve uma média de 4,05 numa escala de Likert de 0 (nenhuma importância) a 5 (total importância), com um

desvio padrão de 1,22, mediana de 4, tendo a maior parte dos inquiridos respondido com o valor 5, constituindo assim a moda da distribuição.

Desta forma, o cartão de débito e de crédito devem ser os meios de pagamento preferenciais na implementação da reprografia virtual, sendo também de considerar o uso do sistema Paypal que tem a preferência de 19% dos inquiridos.

Credibilidade, meios de pagamento, rapidez da entrega e segurança

Com o objetivo de avaliar a sua importância para os inquiridos, foram efetuadas 4 questões usando uma escala de Likert de 0 (nenhuma importância) a 5 (total importância), tendo-se obtido uma média de 3,99 para a “rapidez na entrega”, 4,05 para “meio de pagamento”, 4,13 para a “credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço” e 4,46 para a “segurança e privacidade”.

P11 <i>Na compra online, que importância dá à credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço?</i>		P12 <i>Na compra online, que importância dá ao meio de pagamento a usar?</i>		P13 <i>Na compra online, que importância dá à rapidez da entrega?</i>		P14 <i>Na compra online, que importância dá à segurança e privacidade?</i>	
Mean	4,13279133	Mean	4,052846	Mean	3,998645	Mean	4,46206
Standard Error	0,0456002	Standard Error	0,04499	Standard Error	0,043874	Standard Error	0,040801
Median	5	Median	4	Median	4	Median	5
Mode	5	Mode	5	Mode	5	Mode	5
Standard Deviation	1,2387822	Standard Deviation	1,222216	Standard Deviation	1,191899	Standard Deviation	1,108397
Sample Variance	1,53458134	Sample Variance	1,493811	Sample Variance	1,420622	Sample Variance	1,228545
Kurtosis	3,40913772	Kurtosis	2,815264	Kurtosis	2,221215	Kurtosis	6,527817
Skewness	-1,88963	Skewness	-1,68387	Skewness	-1,46781	Skewness	-2,56268
Range	5	Range	5	Range	5	Range	5
Minimum	0	Minimum	0	Minimum	0	Minimum	0
Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5	Maximum	5
Sum	3050	Sum	2991	Sum	2951	Sum	3293
Count	738	Count	738	Count	738	Count	738

Figura 5.1 Imagem da análise descritiva das respostas às perguntas 11, 12, 13 e 14

Basta olhar para as medidas de central - média, mediana e moda – todas perto do valor máximo, para se aferir a importância destes 4 elementos para os inquiridos, devendo merecer particular atenção na implementação do serviço.

5.2.2.2 Impressão de documentos (perguntas 15 a 22)

Suporte de leitura

Apesar de existirem cada vez plataformas digitais, a leitura em suporte físico é a preferência dos inquiridos com 78% contra 22% do suporte digital. Como era de esperar, na faixa etária inferior ou igual a 17 anos a preferência pelo suporte físico, embora ainda maioritária, baixa para 60%. Todavia, a quantidade de inquiridos nesta faixa etária - 5 - é

pouco expressiva para se tirar grandes ilações. Nas faixas etárias de 18 a 34, de 35 a 49, de 50 a 65 e superior a 65; a preferência pelo suporte físico é respetivamente de 80%, 79%, 73% e 100%.

Opção de impressão

41% dos inquiridos imprimem habitualmente no trabalho sem qualquer custo para os mesmos. Estes, à partida, não seriam potenciais clientes regulares do serviço de reprografia virtual. Porém, 32% dos inquiridos imprimem em casa. Como o custo dos consumíveis (tinteiros e *tonners*) não permite uma comparação de preço imediata a nível da página impressa, é um desafio de comunicação e marketing criar essa perceção junto dos consumidores. 13% recorrem às reprografias escolares e 7% recorrem aos centros de cópias.

P16		
<i>Quando tem a necessidade de imprimir documentos (trabalhos académicos, sebatas, contratos, textos, artigos, livros, etc.) qual tem sido a sua primeira opção?</i>		
	Quantidade	Percentagem
Impressão COM custo	352	52%
Impressão SEM custo	306	45%
Outra opção - custo indefinido	19	3%
Total	677	100%

Figura 5.2 Imagem de tratamento de dados no Excel com pivot table – impressão com e sem custos – Portugal Continental

Resumidamente, com base nos inquiridos residentes em Portugal continental, 52% imprimem com custos (inclui impressão em casa, nas reprografias e nos centros de cópias) e 45% imprimem sem custos (inclui impressão no trabalho e por familiares e amigos). 3% utilizam outras opções, pelo que não se consegue aferir se têm custos ou não.

Os 52% que têm custos de impressão representam mercado potencial preferencial a ser explorado.

Hábito de impressão – Volume máximo

Devido aos custos da distribuição postal e de encomendas, este serviço só será competitivo a partir de determinados volumes (a ser avaliado num futuro plano de negócio). Analisando o maior volume de impressão efetuado nos últimos 12 meses (Pergunta 18), 30% dos inquiridos imprimiram no máximo menos de 20 páginas de uma só vez; 24% entre 20 a 49 páginas; 19%

entre 50 a 99 páginas; 13% entre 100 a 249 páginas; 8% entre 250 a 500 páginas e 6% imprimiram mais de 500 páginas.

Em suma, mais de 70% imprimiram 20 ou mais páginas e quase 50% imprimiram 50 ou mais páginas de uma só vez.

Por não ser claro que a resposta a esta questão se refere a páginas de documentos ou a páginas impressas, poderá ser necessário ter em conta que (*Pergunta 21 - Costuma fazer reduções, imprimindo duas páginas do documento na mesma página da folha?*) 46% dos inquiridos afirmam que fazem reduções algumas vezes, 26% fazem reduções maior parte das vezes, 15% fazem sempre reduções e 13% nunca fazem reduções. Assim, usando os ponderadores: "Nunca"=0; "Algumas vezes"=0,33; "Maior parte das vezes"=0,66 e "Sempre"=1; e aplicando-os aos intervalos da pergunta 18, concluímos conforme a figura abaixo, que mais de 70% imprimiram 14 ou mais páginas e quase 50% imprimiram 38 ou mais páginas de uma só vez nos últimos 12 meses.

	Nunca	Algumas vezes	Maior parte das vezes	Sempre
Percentagem	15%	46%	26%	13%
Coefficiente	0	0,33	0,66	1

Figura 5.3 Pergunta 21- percentagem e coeficientes de ponderação

Intervalo	Quantidade	Percentagem	Intervalo Ponderado
menos de 20	200	30%	menos de 14
Entre 20 a 49	162	24%	Entre 14 e 37
Entre 50 a 99	126	19%	Entre 38 e 76
Entre 100 a 249	90	13%	Entre 77 e 192
Entre 250 a 500	55	8%	Entre 193 e 386
Mais de 500	44	6%	Mais de 386
Total	677	100%	

Figura 5.4 Ponderação dos intervalos da pergunta 18 com os coeficientes da pergunta 21

Hábito de impressão – Aspectos operacionais e logísticos

Nas reprografias e centro de cópias os preços de impressão a cores são significativamente mais altos do que os da impressão a preto e branco. A diferença de preços num cenário de impressão industrial - mais barata - pode ser maior na impressão a cores.

91% dos inquiridos imprimem a preto e branco com maior frequência e apenas 9% opta pela cor. No entanto, se não houvesse diferença de preços, 75% dos inquiridos optariam pela impressão a cores.

Na distribuição postal e de encomendas, existe uma correlação positiva entre o peso e o preço. Neste contexto, foi importante aferir a preferência dos inquiridos quanto à impressão dos dois lados da página ou apenas num. Assim, 73% dos inquiridos preferem imprimir na frente e no verso, contra 27% que preferem apenas na frente. Este é um dado importante e a favor do serviço da reprografia virtual.

5.2.2.3 Impressão através da internet (perguntas 23 a 26)

À primeira, 43% dos inquiridos acharam “boa” a ideia de poder imprimir através da internet (computador, tablet, telemóvel) e receber em casa. 29% mostraram-se “indiferentes”, 18% acharam “muito boa”, 7% acharam a ideia “má” e 2% acharam “muito má”.

O facto de gostar da ideia não transforma o inquirido automaticamente num potencial utilizador. Assim, pretendendo aferir apenas o fator comodidade e a urgência usual dos inquiridos, aproximadamente 50% responderam que, tendo mais ou menos o mesmo preço preferiam imprimir pela internet e receber em casa com um prazo de entrega entre 2 a 3 dias (Pergunta 24), contra a alternativa de se deslocarem a um centro de cópias. É claro que há vários fatores que condicionam a utilização de um serviço deste tipo para cada documento a imprimir, mas não deixa de ser significativo que retirando o fator preço da equação metade dos inquiridos usariam a internet.

Introduzindo a variável preço (Pergunta 25), e num cenário de poupanças na ordem dos 30% a 40%, 24% dos inquiridos residentes em Portugal continental optariam decididamente pela reprografia virtual a partir de 50 a 99 páginas (38 a 76 no intervalo ponderado). 22% a partir de 100 a 249 páginas (77 a 192 no intervalo ponderado), 16% a partir de 20 a 49 páginas (14 a 37 no intervalo ponderado) 15% para menos de 20 páginas (menos de 14 no intervalo ponderado), 9% a partir 250 e 500 páginas (193 a 386 no intervalo ponderado), 8% para mais de 500 páginas (mais de 386 no intervalo ponderado). 6% afirmam que não utilizariam o serviço. Cruzando esta questão com a pergunta 18, verifica-se que 55% dos inquiridos imprimiram nos últimos 12 meses igual número ou superior ao limite mínimo

agora indicado para optarem pela reprografia virtual, o que parece ser animador para este serviço.

Outro dado que parece ser animador é ilustrado na figura abaixo. Era expectável que o volume mínimo para a adesão à reprografia virtual fosse significativamente superior nos inquiridos que atualmente imprimem sem custos para si (Pergunta 16) comparativamente com os o fazem com custos. Porém, a análise mostra que a diferença não é significativa. -1pp no intervalo ≥ 20 páginas; 3pp para ≥ 50 páginas e 5pp para ≥ 100 páginas.

	Qtd	%	intervalos acumulados		
COM Custo	352	52%	≥ 20 páginas	≥ 50 páginas	≥ 100 páginas
Entre 100 a 249 páginas	84	24%	75%	62%	38%
Entre 50 a 99 páginas	84	24%			
Menos de 20 páginas	57	16%			
Entre 20 a 49 páginas	46	13%			
Não utilizaria este serviço	31	9%			
Entre 250 e 500 páginas	27	8%			
Mais de 500 páginas	23	7%			
Outra opção - custo indefinido	19	3%	≥ 20 páginas	≥ 50 páginas	≥ 100 páginas
Não utilizaria este serviço	6	32%	53%	32%	21%
Entre 20 a 49 páginas	4	21%			
Mais de 500 páginas	4	21%			
Menos de 20 páginas	3	16%			
Entre 50 a 99 páginas	2	11%			
SEM Custo	306	45%	≥ 20 páginas	≥ 50 páginas	≥ 100 páginas
Entre 50 a 99 páginas	78	25%	76%	59%	33%
Entre 100 a 249 páginas	62	20%			
Entre 20 a 49 páginas	54	18%			
Menos de 20 páginas	47	15%			
Não utilizaria este serviço	25	8%			
Entre 250 e 500 páginas	25	8%			
Mais de 500 páginas	15	5%			
Total	677	100%			

Figura 5.5 Decomposição do número mínimo de páginas para a adesão ao serviço por impressão com custo ou sem custo

Para aferir a tolerância ao tempo de entrega, ainda num cenário de poupanças entre os 30% a 40%, 40% dos inquiridos afirmam que continuariam a optar pela reprografia virtual se a entrega fosse até 2 dias. 26% até 3 dias, 8% até 4 dias, 7% até 7 dias, 7% até 5 dias e 1% até 6 dias. 12 % afirmaram que não utilizariam o serviço.

Apenas 23% (8+7+7+1) dos inquiridos aceitam um tempo superior a 3 dias. Confrontados com os vários tempos de entrega, o número de inquiridos que afirmam que não utilizariam o serviço passou de 9% (na questão do número de páginas) para 12%. Este é mais um dado que atesta a importância do tempo de entrega para o sucesso deste serviço.

5.2.2.4 Notoriedade e Credibilidade

As respostas à Pergunta 11 – “Na compra *online*, que importância dá à credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço?” confirmam o que se tinha apurado na 2ª sessão de *Focus Group* (anexo 11.5 - *Focus Group – Sessão 2 (público em geral)*), com uma média de 4,13 numa escala de Likert de 0 (nenhuma importância) a 5 (total importância).

Sendo os CTT conhecidos em todo o país e a Mailtec Comunicação apenas junto dos clientes do pequeno mercado de *Printing & Finishing*, faz todo o sentido que o serviço da reprografia virtual seja lançado sob o chapéu dos CTT. Importava contudo aferir a imagem desta empresa junto dos inquiridos quando à credibilidade e à notoriedade.

As perguntas 27 a 43 solicitaram aos inquiridos que, numa escala de Likert de 1 (credibilidade e notoriedade baixas) e 5 (notoriedade e credibilidade altas) avaliassem cada uma das empresas quando à sua credibilidade e notoriedade. Foram avaliadas 17 empresas (pela ordem constante do anexo 11.8 - *Inquérito*, ordem essa que prefixa o nome da empresa no quadro abaixo). As empresas foram escolhidas com o seguinte critério:

- CTT: empresa a ser avaliada;
- Algumas empresas de referência nacional e conhecidas em todo o país para servirem de termo de comparação;
- Concorrentes dos CTT e/ou da Mailtec Comunicação;
- Algumas empresas que, pelo seu background operacional e logístico, poderiam lançar um serviço similar.

Os CTT obtiveram a melhor média com 3.9, maior mediana e moda com 4, mostrando-se como credível e com grande notoriedade junto dos inquiridos.

#	Empresa	Standard Mean	Media Error	n	Standard Mode	Deviation	Sample Variance	Kurtosis	Skewness	Min	Max	Count	Não conhece ou Não respondeu
1º	37_CTT	3,9092	0,0345	4	4	0,9245	0,8547	0,7345	-0,8308	1	5	716	22
2º	40_Canon	3,7823	0,0365	4	4	0,9431	0,8894	0,5100	-0,6866	1	5	666	72
3º	33_Continente	3,7639	0,0330	4	4	0,8856	0,7842	0,6515	-0,6770	1	5	720	18
4º	27_Worten	3,7462	0,0316	4	4	0,8471	0,7176	0,5314	-0,5415	1	5	717	21
5º	41_Staples	3,6058	0,0342	4	4	0,8989	0,8081	0,5265	-0,5356	1	5	690	48
6º	43_Vodafone	3,5997	0,0377	4	4	0,9952	0,9904	0,1451	-0,5797	1	5	697	41
7º	28_EDP	3,4792	0,0353	4	4	0,9476	0,8980	-0,0656	-0,3481	1	5	720	18
8º	31_GALP Energia	3,4151	0,0359	3	4	0,9578	0,9173	0,0160	-0,4207	1	5	713	25
9º	35_NOS	3,2836	0,0398	3	3	1,0402	1,0820	-0,1894	-0,3371	1	5	684	54
10º	30_MEO	3,0913	0,0390	3	3	1,0324	1,0659	-0,2635	-0,3475	1	5	701	37
11º	34_CGI	2,6896	0,0539	3	3	1,0692	1,1432	-0,6653	-0,1110	1	5	393	345
12º	29_Adicional Logistics	2,5939	0,0568	3	3	1,1268	1,2698	-0,6579	0,1722	1	5	394	344
13º	32_CityPost	2,5194	0,0532	3	3	1,0794	1,1651	-0,7082	0,1130	1	5	412	326
14º	42_Lokemark	2,4987	0,0546	3	3	1,0540	1,1109	-0,5103	0,1559	1	5	373	365
15º	36_Contisystems	2,4900	0,0565	3	3	1,0579	1,1192	-0,6524	0,0700	1	5	351	387
16º	39_Lithoformas	2,4531	0,0530	3	3	1,0245	1,0495	-0,6333	0,1197	1	5	373	365
17º	38_Novo Banco	2,3807	0,0468	2	1	1,1853	1,4049	-0,7363	0,4442	1	5	641	97

Figura 5.6 Análise descritiva às respostas das perguntas 27 a 43

6 Formas de Implementação

6.1 Gestão da Inovação

Tendo sido classificada com o nível “Insuficiente”, mostra que a Mailtec Comunicação já dispõe de alguma inovação, precisando no entanto criar e sistematizar o processo.

O primeiro passo deverá passar pela consciencialização dos gestores da empresa sobre a importância da existência de um processo de inovação, tal como tem sido importante a existência do Processo de Gestão da Qualidade. Os novos desafios do canal digital e do Customer Communication Management (CCM) impõem que a empresa aposte seriamente na inovação e no canal digital.

O segundo passo passa por criar uma estratégia para a inovação, tarefa que deverá ser alinhada com a estratégia global da empresa, já em linha com a dos CTT, e com os departamento de Inovação e Desenvolvimento dos CTT e de Marketing dos CTT que tutela a gestão do produto *Printing&Finishing*.

Em terceiro lugar, a empresa, com alto patrocínio e intervenção da gestão, deve criar condições para fomentar uma cultura organizacional que torne a empresa menos mecanicista e mais criativa e que possa funcionar como um terreno fértil para a inovação e a geração de novas ideias. Não apenas para corrigir problemas, mas também para poder efetivamente lançar novos serviços no mercado.

Em quarto lugar, dar os primeiros passos na criação do processo de inovação na Mailtec Comunicação com as fases Procura, Seleção, Implementação e Captura conforme foi visto na revisão bibliográfica. Este processo deverá utilizar o método iterativo PDCA (Plan-Do-Check-Act) com vista à sua melhoria contínua. Deverão ser definidos os indicadores e respetivas metas para o controlo do processo com interações planeadas, concertadas e periódicas com os *stakeholders* da casa-mãe: Direção de Marketing dos CTT (Gestão do Produto P&F), Direção Comercial (a frente de contacto com o cliente), Direção de Sistemas de Informação dos CTT, Direção de Inovação e Desenvolvimento dos CTT e Direção de Operações dos CTT. Poderão ser criadas novas formas de parceria com troca de conhecimento e de vantagens mútuas com os parceiros, quer sejam eles fornecedores, clientes ou mesmo empresas congéneres internacionais, atuais parceiras noutra âmbito, aumentando assim o ativo externo.

Os ativos tecnológicos e individuais devem ser repensados, com um programa de formação e de atualização e ou aquisição de novas soluções informáticas para os desafios digitais.

Assim, e em resumo, destacam-se algumas medidas a serem implementadas:

Gestão, Liderança e Cultura Organizacional:

1. Definir uma estratégia para inovação de acordo com a estratégia, missão e visão da organização;
2. Criação de um clima que incentive e apele à criatividade e à partilha de conhecimento;
3. Sem perder a atual a cultura de excelência e qualidade, permitir alguma tolerância a falhas no processo de inovação e experimentação;
4. Criar condições para a devida alocação de recursos financeiros, técnicos, tecnológicos e humanos para assegurar a consecução da inovação.
5. Definição de indicadores e respetivas metas para todas as fases do processo.
6. Assegurar a melhoria contínua do processo através do método iterativo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Procura:

7. Implementação de um sistema de gestão de ideias (recolha, registo, consulta e tratamento de ideias) suportado informaticamente;
8. Fomentar a procura de ideias através de fontes internas e externas com programas de recompensa e reconhecimento que, na impossibilidade de passar por remuneração monetária, poderá ser feita em compensação de folga ou férias, por exemplo.
9. Fomentar a troca de ideias e partilha de conhecimento intra e interdepartamental.

Seleção:

10. Criar um comité de seleção de ideias e para inovação em geral que, mediante o seu âmbito, poderá ser constituído apenas por elementos da Mailtec Comunicação ou incluir também elementos do Marketing dos CTT enquanto responsável pela Gestão do Produto *Printing & Finishing*.
11. Garantir que as medidas não seleccionadas não fiquem para todo o sempre esquecidas, pois o contexto da sua não seleção pode alterar-se, transformando-as em grandes oportunidades. Evitar o muito comum – “*ah...isso já foi pensado e proposto no passado, mas não teve acolhimento*”.

Implementação:

12. Criar condições objetivas para que a implementação dos projetos seja efetuada corretamente e envolvendo todas as partes necessárias. Isto implica, em casos de projetos geridos pelo Marketing dos CTT, alertar e evangelizar no sentido do envolvimento da Mailtec Comunicação em fases mais preliminares, evitando constrangimentos operacionais posteriores. Nos projetos geridos pela Mailtec Comunicação, envolver todas as áreas necessárias e utilizar ferramentas metodológicas de implementação.
13. Desenvolver o conhecimento necessário para os desafios futuros definidos na estratégia para a inovação, através da formação ou de aquisição de novos recursos por via do recrutamento e seleção (interna ou externa) ou por via do *outsourcing*.

Captura:

14. Medir de forma objetiva os benefícios da inovação para a Mailtec Comunicação e para o Grupo CTT;
15. Ter um papel ativo junto do Marketing dos CTT, fornecendo *inputs* para a definição de estratégias para rentabilizar o resultado da Inovação;
16. Interiorizar e perceber que a captura também pode passar pelo aumento da capacidade absorptiva e da base de conhecimento da organização, fatores determinantes para a melhoria da inovação futura.

Redes

17. Estreitar laços de parceria com os fornecedores e estar a par das novidades. Este trabalho poderá ser efetuado em conjunto com a Gestão do Produto no Marketing dos CTT, com constantes trocas de informação.
18. Estreitar laços de parceria com empresas congêneres internacionais com vista à troca de conhecimento, de boas práticas e até de vantagens mútuas;
19. Participar em eventos tecnológicos (conferências, fóruns, etc.) sobre a gestão documental, Customer Communication Management, Printing&Finishing, entre outros; para aumentar a fonte de inovação, o ativo externo, ativo individual e também tecnológico

6.2 Desenvolvimento de Novos Serviços

A implementação de uma reprografia virtual é, de certa forma, uma inovação radical. A sua implementação deve ser devidamente avaliada de forma transversal ao grupo, considerando todos os aspetos inerentes a uma inovação deste género. Como tal, todas as áreas devem ser envolvidas para um correto levantamento de requisitos com vista à elaboração de um *business case* para a avaliação da viabilidade financeira sustentável do projeto.

A solução em si será constituída por 3 componentes fundamentais: a plataforma digital para web e app que será a interface com o cliente para receber os documentos a serem impressos (ou a serem submetidos para a base de conteúdos), a Mailtec Comunicação para a impressão e acabamento (P&F) e CTT ou CTT Expresso para a distribuição e entrega. A “plataforma” também será responsável pela gestão de todos os processos inerentes ao cliente: gestão de pagamento, gestão da conta/perfil, gestão da conta corrente, etc.

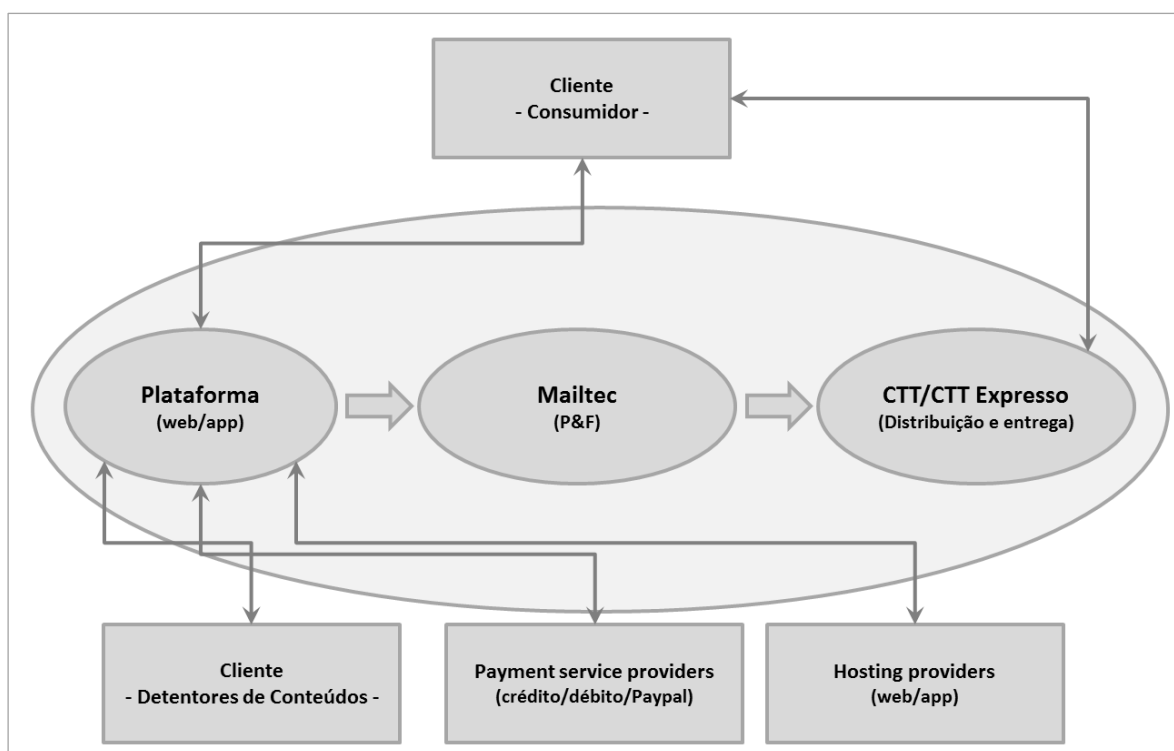


Figura 6.1 Diagrama macro da solução (Fonte: produção própria)

A solução deverá responder aos requisitos constantes do anexo 11.7 - *Focus Group – Requisitos resultantes para a reprografia virtual*.

Propõe-se que a implementação deste serviço fique a cargo do Marketing dos CTT, que fará a ponte com todas as outras áreas intervenientes.

Para a Mailtec Comunicação, existira um *setup* inicial do projeto em termos de desenvolvimento informático, alguns ajustes operacionais particularmente para eventual massificação de encadernações, que hoje já são feitas nos Cheques, mas depois o processo será similar à produção de outros clientes de P&F.

Espera-se que os principais custos estejam na implementação da plataforma (web e app), na sua infraestrutura informática de suporte, bem como a manutenção de todo o sistema;

O Autor propõe que seja utilizada a ferramenta Business Model Canvas para se ter uma visão holística e coerente de todo o projeto (Naggar, 2015); (Zolnowski, Weiß, & Böhmman, 2014), para a qual apresenta desde já um desenho inicial, abaixo, como base de trabalho.

Principais Parceiros: • Fornecedor de serviços de Pagamento online • Fornecedor de infraestrutura tecnológica; • Fornecedor de desenvolvimento de app/website; • Fornecedor de serviços de promoção e publicidade	Principais Atividades: • Desenvolvimento da plataforma (app e website), operação e manutenção; • Gestão e controlo de pedidos e pagamentos; • Impressão e acabamento; • Distribuição e entrega; Principais Recursos: • Infraestrutura informática de suporte à plataforma; • Equipa de gestão de projeto e da plataforma; • Serviço de P&F	Proposta de Valor: Reprografia Virtual: • Imprimir através da internet (website e app android e IOS) e receber em casa (distribuição postal ou de encomendas).	Relacionamento com o Cliente: • Interação via app/website; operação e manutenção; • Gestão de reclamações; Canais: • Web; • App (android e IOS); • Publicidade e promoção; • Redes sociais; • Escolas e universidades	Segmentos de mercado: • B2C • Alunos; • Professores; • Encarregados de educação;
Estrutura de custos: • Desenvolvimento informático, operação e manutenção; • Infraestrutura; • Promoção e publicidade.			Fontes de receitas: • Click de impressão; • monetização de conteúdos de terceiros;	

Figura 6.2 Business Model Canvas para a Reprografia Virtual. Fonte: produção própria

A implementação da reprografia virtual poderá trazer algumas necessidades de ajustamentos operacionais, mas, de acordo com o modelo conceptual de Santos & Martin (2013) visto anteriormente na revisão bibliográfica, é a necessária e transitória fase da “acomodação” até se chegar à “consolidação”.

Para maximizar o sucesso deste serviço e, pelo facto de ser inovador, é necessário uma clara estratégia de marketing que possa, não só divulgar o serviço ao consumidor, como

também educá-los (Trott, 2008; Zemlickiene & Maditinos, 2012; Tidd & Bessant, 2013). Basta ver que o participante 1 da 2ª sessão do focus group considerou a ideia boa mas ao mesmo tempo estúpida. Os 28,36% de inquiridos que se mostraram indiferentes à ideia da reprografia virtual mais os 9,45% que acharam a ideia má ou muito má poderão não estar ainda preparados para uma inovação radical como esta, indo ao encontro de von Hippel & Thomke (1999) quando refere que o resultado da pesquisa de mercado para produtos inovadores deve ser analisado com alguma cautela, e também de Christensen (1997) *in* (Trott, 2008) quando refere que mercados que não existem não podem ser analisados.

O projeto deverá contar com patrocínio e suporte do Conselho de Administração dos CTT e dos responsáveis máximos das empresas participadas intervenientes, devendo ser previamente alocados os recursos necessários para a sua implementação e, por fim, deverá ser elaborado um planeamento rubricado por todos os intervenientes.

7 Conclusões e Limitações e Implicações e Contributos

7.1 Conclusões

7.1.1 Gestão da Inovação

Tanto a Mailtec Comunicação como os CTT enfrentam um dilema no que toca a Inovação: acompanhar a inevitável curso do “Digital” mas com o andamento certo para não perder a carruagem, mas ao mesmo tempo não canibalizar o “Físico”.

Conforme se pôde observar ao longo deste trabalho, a Inovação é fundamental para a sobrevivência das organizações. Como tal, a Mailtec Comunicação será obrigada a inovar, ainda que, numa primeira fase, se consiga utilizar os canais digitais como *inbound* para potenciar o físico, mas a empresa terá inevitavelmente de efetuar uma aposta no canal digital.

Embora a importância da Inovação seja reconhecida na empresa, não existe uma consciência clara sobre a implementação de um processo de inovação. Avaliada com o valor “Insuficiente”, a empresa tem oportunidade de melhoria em vários aspetos para se tornar numa empresa inovadora capaz de abraçar os desafios que se avizinham. As linhas orientadoras fornecidas neste trabalho vão precisamente nesse sentido. No de transformar a Mailtec Comunicação numa empresa moderadamente inovadora no panorama nacional.

7.1.2 Desenvolvimento de novos serviços

Como já foi referido neste trabalho e, pese embora vários benefícios da inovação, o seu verdadeiro sentido em termos empresariais é obter o retorno do mercado. Como tal, é necessário desenvolver novos produtos e/ou serviços, o que foi também proposto neste trabalho.

Mais do que o resultado da proposta, é importante analisar o processo desde a geração de ideias até a definição da proposta de valor com todos os seus requisitos.

Fica aqui um testemunho e exemplo de como as empresas podem tirar partido dos *stakeholders*, sejam eles empregados, parceiros ou potenciais clientes no desenvolvimento de novos serviços através da comunicação e do envolvimento de todos. Há que ter em conta que é um processo complexo, que exige muita interação e iteração entre os vários departamentos, com interesses distintos – às vezes, antagónicos – e também com *timings* distintos. Contudo, envolver todos é a forma menos má de desenvolver novos serviços que sirvam o interesse comum da organização.

Tendo sido bem acolhida, quer nas sessões de focus group quer no inquérito, pode-se dizer que a proposta de implementação de uma reprografia virtual está aprovada para estudos mais aprofundados a serem conduzidos pelo Marketing dos CTT.

7.2 Limitações

Este estudo tem algumas limitações. Desde logo, o facto de estar centrado numa organização específica onde o autor trabalha há muitos anos e tem algumas responsabilidades, podendo enviesar a forma como olha para os factos.

Outra limitação prende-se com o facto de os participantes do focus group serem conhecidos do autor ou conhecidos de conhecidos do autor, o que poderá, de forma inconsciente, ter propiciado opiniões mais simpáticas e favoráveis.

Numa menor escala devido ao anonimato, o mesmo poderá ter acontecido com o inquérito, pois quem recebeu o link, excetuando os que receberam através de panfletos, tê-lo-ão recebido de um amigo/contacto, quer fosse o autor quer fosse alguém que o tivesse repassado aos seus contactos e amigos.

Por fim, e tal como foi visto na revisão bibliográfica, as pesquisas de mercado para produtos inovadores devem ser analisadas com alguma cautela, uma vez que os consumidores podem não estar preparados ainda para vislumbrar o seu potencial. Uma reprografia virtual é em si, um conceito disruptivo e radical. Aliás foi referido na 2ª sessão de focus group como sendo uma “ideia estúpida (...) mas que poderia funcionar por isso mesmo”. Ao contrário de algumas das limitações anteriores tendentes a respostas positivas, esta limitação acaba por equilibrar a balança.

7.3 Implicações e Contributos

Este estudo foi direccionado a uma empresa em concreto e, desta forma, proporciona elementos práticos para uma mudança sobre como a inovação é vista e tratada na organização bem como a forma como se podem desenvolver novos serviços.

O autor quer acreditar que muitas empresas em Portugal se reveem na descrição aqui feita da Mailtec Comunicação, pelo que este trabalho pode também funcionar como uma linha orientadora para essas empresas.

Do ponto de vista académico, este trabalho pode funcionar como um testemunho da realidade de uma organização como a Mailtec Comunicação e poderá oferecer linhas de

investigação para novos trabalhos sobre a inovação, a Gestão da Inovação a Cultura Organizacional para a inovação e também para o Desenvolvimento de Novos Serviços em Portugal, o que o autor não deixa à partida de parte.

8 Bibliografia

- Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting Your Technological Base: The Organizational Challenge. *Sloan Management Review*, Vol. 32: 25–37.
- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 N.2: 164-189.
- Allen, K. R. (2003). *Bringing New Technology to Market*. Pearson College Division.
- ANACOM. (2016). *Serviços Postais - 2015*. ANACOM.
- Anacom. (s.d.). *ANACOM - Serviço de acesso à Internet - 1.º trimestre de 2015*. Obtido em 27 de novembro de 2015, de ANACOM: <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1356842#.VmeKxNWyOko>
- Bitner, M., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, Vol. 50, No.3: 66-94.
- Bongsun Kim, Eonsoo Kim, & Foss, N. J. (2015). Balancing absorptive capacity and inbound open innovation for sustained innovative performance: An attention-based view. *European Management Journal*, 1-11.
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2012). Performance effects of involving lead users and close customers in new service development. *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, N. 7: 497-509.
- Cardinal, L. B., Alessandri, T. M., & Turner, S. F. (2001). Knowledge codifiability, resources, and science-based innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol 5 No 2: 195-204.
- Cavusgil, S. T., Calantone, J. R., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol:18 Nº 1 6-21.
- Cevahir, U., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16. N. 1: 92-117.
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No 3: 35-41.

- Chesbrough, H. W. (2011). Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, VOL.52 NO.2: 85.
- Cohen, W. M., & Levintbal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35: 128-152.
- CTT - *Contas Consolidadas*. (s.d.). Obtido em 27 de novembro de 2015, de CTT: <http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/informacao-financeira/contas-consolidadas.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=3#panel2-2>
- CTT. (24 de Setembro de 2016). *Empresas CTT*. Obtido em 24 de Setembro de 2016, de Site Corporativo dos CTT: <http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/empresas-ctt/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=3>
- Cusumano, M. A. (2012). Can services and platform thinking help the US Postal Service? *Communications of the ACM*, Vol. 55 N.4: 21-23.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3: 210-222.
- Dervitsiotis, K. N. (2010). A framework for the assessment of an organisation's innovation excellence. *Total Quality Management*, Vol. 21, N. 9: 903-918.
- Dobni, B. C. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol.11, Nº 4: 539-559.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, VOL. 11 Nº. 4: 20-29.
- European Commission. (2 de Setembro de 2016). *European Innovation Scoreboard*. Obtido de European Commission: <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/>
- Furnham, A. (2000). The Brainstorming Myth. *Business Strategy Review*, Vol. 11, N. 4: 21-28.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5: 402-409.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. BookBoon.
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 6: 340-346.

- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *British medical journal*, Vol. 311 N.7000: 299.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups - A Practical Guide for Applied Research*. Sage publications.
- Lendel, V., Hittmár, Š., Siantová, E., & Latka, M. (2015). Proposal of the Evaluation System of the Level of the Innovation Processes Management in Company. *International Scientific Conference: Business Economics and Management (BEM2015)*, (pp. 34: 417-422).
- Mailtec. (2016a). *Apresentação*. Obtido em 24 de Setembro de 2016, de Mailtec: <http://www.ctt.pt/mailtec/a-mailtec.html>
- Mailtec. (2016b). *Informação Financeira*. Obtido em 24 de setembro de 2016, de Mailtec: <http://www.ctt.pt/mailtec/governo-da-sociedade/info-fin.html>
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008). Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. *California Management Review*, Vol. 50, No.3: 49–65.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded source book*. London: Sage.
- Morgan, D. L. (1997). *The focus group guidebook (Vol.1)*. Sage publications.
- Muller, A., Välikangas, L., & Merlyn, P. (2005). Metrics for innovation: Guidelines for developing a customized suite of innovation metrics . *Strategy & Leadership*, Vol. 33, N. 1: 37-45.
- Munksgaard, K. B., & Freytag, P. V. (2011). Complementor involvement in product development. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 26, No.4: 286-298.
- Naggar, R. (2015). The Creativity Canvas: A Business Model for Knowledge and Idea Management. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 5, No 7: 50-58.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1: 61–74.
- Penide, T., Gourc, D., Pingaud, H., & Peillon, P. (2013). Innovative process engineering: a generic model of the innovation process. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol. 26, N. 3: 183-200.
- Phillips, W., Noke, H., Bessant, J., & Lamming, R. (2006). Beyond the steady state: managing discontinuous product and process innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 10, N. 2: 175-196.

- Rugman, A., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 23: 769–780.
- Rush, H., Bessant, J., Hobday, M., Hanrahan, E., & Zuma Medeiros, M. (2014). The evolution and use of a policy and research tool: assessing the technological capabilities of firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 26, No. 3, 353–365.
- Santos, J. B., & Martin, S. (2013). New service development: managing the dynamic between services and operations resources. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 33 No. 7: 800-827.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Vol. 12. N.2: 4-23.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25. N. 2: 3-10.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Shu-Hui, C., & Hong-Nan, L. (2015). Co-creating e-service innovations: Theory, practice, and impact on firm performance. *International Journal of Information Management*, Vol. 35: 277–291.
- Simoneaux, S. L., & Stroud, C. L. (2011). Business Best Practices: The Perfect Brainstorm. *Journal of Pension Benefits*, Vol. 19, N. 1: 31-33.
- Storey, C., & Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 47 5/6: 833-856.
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N.4: 685.
- Then, K. L., Rankin, J. A., & Ali, E. (2014). Focus Group Research: What Is It And How Can It Be Used? *Canadian Journal Of Cardiovascular Nursing*, Vol. 24 N. 1:16-22.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development (4th Ed.)*. Edinburgh: Pearson Education.
- von Hippel, E., & Thomke, S. (1999). Creating breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5: 47–57.

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, Vol. 7, N.4:303-313.
- Woodside, A. G. (2005). Opening up decision making: Making sense of entrepreneur and reseller business-to-business strategies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 20, No 7: 347-354.
- Zemlickiene, V., & Maditinos, D. I. (2012). Marketing Strategy Formulation for Innovative Product Development Process. *Business: Theory and Practice*, Vol. 13, No.4: 365-374.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How Knowledge Affects Radical Innovation: Knowledge Base, Market Knowledge Acquisition, and Internal Knowledge Sharing. *Strategic Management Journal*, Vol. 33: 1090–1102.
- Zolnowski, A., Weiß, C., & Böhmman, T. (2014). Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry. *47th Hawaii International Conference on System Science*.

9 Índice de Figuras

Figura 1.1 Mailtec no contexto da Plataforma Integrada de Comunicação (Fonte: documentação interna da Mailtec).....	1
Figura 1.2 Organograma da Mailtec Comunicação integrada na estrutura de Printing e Finishing dos CTT (Fonte: adaptado de (Mailtec, 2016b))	2
Figura 1.3 Quota de Mercado de P&F em volume de objetos postais expedidos em 2015 – sem contar com preparadores próprios (Fonte: Informação Interna CTT)	3
Figura 2.1 Evolução da produção (impressão e envelopagem) da Mailtec nos últimos 3 anos (Fonte: adaptado de (Mailtec, 2016b)).....	5
Figura 2.2 Evolução do tráfego postal (Fonte: Adaptado de (ANACOM, 2016))	5
Figura 2.3 Evolução do número de acessos de banda larga (Fonte: web-site da (Anacom)).....	6
Figura 3.1 Base de conhecimento das organizações. Fonte: Adaptado de Trott (2008)	13
Figura 3.2 Modelo simplificado do processo de inovação. Fonte: Adaptado de Tidd & Bessant (2013).....	14
Figura 3.3 Modelo Linear de inovação. Fonte: Adaptado de Trott (2008).....	17
Figura 3.4 Modelo Iterativo de inovação. Fonte: Adaptado de Trott (2008)	17
Figura 3.5 Processo de desenvolvimento de novos serviços. Fonte: Adptado de Santos & Martin (2013).....	21
Figura 3.6 Serviço como um processo. Fonte: Trott, (2008)	22
Figura 5.1 Imagem da análise descritiva das respostas às perguntas 11, 12, 13 e 14	48
Figura 5.2 Imagem de tratamento de dados no Excel com pivot table – impressão com e sem custos – Portugal Continental	49
Figura 5.3 Pergunta 21- percentagem e coeficientes de ponderação	50
Figura 5.4 Ponderação dos intervalos da pergunta 18 com os coeficientes da pergunta 21.....	50
Figura 5.5 Decomposição do número mínimo de páginas para a adesão ao serviço por impressão com custo ou sem custo	52
Figura 5.6 Análise descritiva às respostas das perguntas 27 a 43	54
Figura 6.1 Diagrama macro da solução (Fonte: produção própria).....	58

Figura 6.2 Business Model Canvas para a Reprografia Virtual. Fonte: produção própria	59
Figura 11.1 <i>layout</i> do panfleto distribuído para a recolha de dados	126
Figura 11.2 imagem real dos panfletos distribuído para a recolha de dados	126

10 Índice de Tabelas

Tabela 3-1 Requisitos Organizacionais vs. Características – Fonte: Adaptado de (Trott, 2008).....	19
---	----

11 Anexos

11.1 Guião do Brainstorming

Cumprimentar os presentes de uma forma muito informal e igualitária, por forma a deixá-los completamente confortáveis e à vontade.

Comunicar as regras para a sessão de *brainstorming*:

- Indicar a duração da sessão;
- Informar que todas as ideias devem ser partilhadas sem qualquer receio, pois todas são aceites sem qualquer julgamento;
- Informar que é permitido e até desejável sugerir e partilhar novas ideias tendo como base outras ideias partilhadas durante a sessão.
- A discussão deve ser encorajada, mas sem qualquer tónica crítica.

Depois de cada sessão, seleccionar as melhores ideias.

11.2 Focus Group – Guião 1 (responsáveis operacionais da Mailtec)

Este guião foi previamente aprovado por e-mail pelos responsáveis da Mailtec Comunicação, nomeadamente pelo responsável do *Printing & Finishing* na estrutura das Operações dos CTT, onde a Mailtec Comunicação está inserida, e por um dos Vogais do Conselho de Administração da Mailtec Comunicação.

Difere do guião 2, para o público em geral, pelo facto de incluir questões específicas sobre o impacto que a operacionalização deste serviço de “reprografia online” poderia ter.

Guião para Focus Group (Mailtec)

Introdução

Caros colegas, obrigado por dispensarem algum do vosso tempo para esta sessão.

Conhecemo-nos todos tão bem que vou saltar as apresentações que seriam da praxe nesta metodologia.

Está toda gente bem-disposta?

Objetivos

O objetivo desta sessão de focus group é obter as vossas opiniões acerca da possibilidade de implementação de um serviço de reprografia virtual na organização.

Quero ouvir as vossas opiniões enquanto cidadãos, mas também enquanto profissionais da casa, de acordo com as vossas experiências nos setores onde trabalham.

Regras

- Esta sessão vai durar cerca de 30 minutos e terá gravação áudio para uma melhor transcrição;
- Os vossos nomes não serão revelados;
- Toda a gente deve participar e quero que não se restrinjam a opiniões sobre a vossa área operacional. Podem falar também de outras áreas.
- Agradeço que falem 1 de cada vez e que respeitem as opiniões dos outros participantes. Não há respostas certas nem erradas;
- Podemos falar abertamente. Para efeitos da tese, se houver algum constrangimento que não nos interesse, enquanto empresa, que seja revelado, não o será. Ficarà no entanto acautelado para se ter em conta aquando da análise de viabilidade de implementação deste serviço.

Todos perceberam as regras? Podemos começar?

Pergunta introdutória/ de transição

1. Muito rapidamente, qual foi a vossa primeira impressão quando vos foi falado da possibilidade de se implementar um serviço como este?

Perguntas-chave/exploratórias

Enquanto cidadãos:

2. Enquanto cidadãos e caso não trabalhassem na Mailtec, quais são os aspetos mais positivos deste serviço.
3. Ainda enquanto cidadãos, quais são, na vossa opinião, os aspetos mais negativos ou que podem afastar possíveis clientes?
4. Se não trabalhassem na Mailtec, utilizariam um serviço como este?

Enquanto profissionais da Mailtec:

5. De que modo é que este serviço afetaria a forma como trabalhamos atualmente?

6. O que seria necessário para minimizar os principais impactos negativos na forma como trabalhamos.
7. Que mudanças positivas, poderá este serviço trazer na forma como trabalhamos?
8. Do ponto de vista operacional, serão necessárias novas competências para a implementação deste serviço?
9. Açam que este serviço afetará positivamente ou negativamente a imagem da organização?
10. Procurar novas formas inovadoras para atrair clientes para a impressão parece-vos positivo?

Pergunta de saída

11. Se fossem escolhidos como conselheiros na implementação deste serviço, que outros conselhos, não abordados aqui, dariam ao gestor-responsável?

Finalização

Mais uma vez, obrigado pela vossa presença.

O vosso contributo foi muito positivo.

11.3 Focus Group – Guião 2 (público em geral)

Guião para Focus Group (público em geral)

Introdução

Bom dia/boa tarde a todos e muito obrigado por dispensarem algum do vosso tempo para esta sessão.

Antes de começarmos, e já vos detalho os objetivos desta sessão, gostaria que nos apresentássemos, mas de uma forma mais criativa!

Vamos fazer grupos de 2 para conversarmos durante 2 minutos e no final cada um dos elementos do grupo apresenta o outro. Pode ser? (se o grupo for impar, o moderador faz grupo com o elemento remanescente).

Passados 2 minutos, faz-se as apresentações.

Objetivos

O objetivo desta sessão de focus group é obter as vossas opiniões acerca da possibilidade de implementação de um serviço de reprografia virtual.

Qualquer um, estudantes, pais e o público em geral, poderá mandar imprimir para um serviço na internet a partir do seu computador, tablet ou telemóvel e receber os documentos impressos encadernados, se pretenderem, numa morada indicada (podendo ser em casa, no trabalho, etc.).

Regras

- Esta sessão vai durar cerca de 30 a 45 minutos e terá gravação áudio para uma melhor transcrição;
- Os vossos nomes não serão revelados;
- Toda a gente deve participar e podem comentar as respostas de outros participantes.
- Se me conhecerem (amigos ou amigos de amigos), abstraiam deste facto e deem as vossas respostas independentemente do quanto se simpatizam ou antipatizam comigo.
- Agradeço que falem 1 de cada vez e que respeitem as opiniões dos outros participantes. Não há respostas certas nem erradas;

Todos perceberam as regras? Podemos começar?

Pergunta introdutória/ de transição

1. Assim à primeira, o que vos parece esta ideia?

Perguntas-chave/exploratórias

2. Quais são os aspetos mais positivos que veem neste serviço e porquê?
3. Quais são os maiores constrangimentos que este serviço teria de ultrapassar para ter sucesso?
4. Conhecem alguém que definitivamente não usaria este serviço? Se sim, porquê?
5. Completem a frase. Este serviço será bastante útil para... e porquê?

Pergunta de saída

6. Se fossem escolhidos como conselheiros na implementação deste serviço, que outros conselhos, não abordados aqui, dariam ao gestor-responsável?

Finalização

Mais uma vez, obrigado pela vossa presença.

O vosso contributo foi muito positivo para este estudo.

11.4 Focus Group – Sessão 1 (responsáveis operacionais da Mailtec)

Esta sessão foi destinada aos responsáveis operacionais da Mailtec Comunicação e decorreu nas instalações da empresa.

Depois de obtidas as autorizações formais da empresa, os participantes foram contactados informalmente para saber se gostariam de participar na sessão, tendo-lhes sido explicado o projeto, o propósito e as regras genéricas da sessão de focus group. Posteriormente, foi-lhes enviado um convite formal através do Microsoft Outlook.

11.4.1 Lista de Participantes

Identificação	Género	Papel na organização
Participante 1 (P1S1)	Masculino	Responsável das áreas de envelopagem e de acabamento
Participante 2 (P2S1)	Masculino	Responsável das áreas de planeamento operacional, impressão e produção de cheques
Participante 3 (P3S1)	Masculino	Responsável da área de armazém e logística
Participante 4 (P4S1)	Masculino	Responsável da área de sistemas informáticos na vertente de desenvolvimento de aplicações

Devidos a imprevistos de última hora, estiveram ausentes da sessão de Focus Group o responsável pelos Processos de Negócio e o responsável pela área de Suporte e Formatação (inclui os desenvolvimentos informáticos de transformação de dados em documentos a serem impressos)

Estes dois ausentes tiveram a oportunidade de, a posteriori, dar as suas opiniões acerca do serviço proposto, tendo sido bastante em linha com as dos participantes na sessão 1 do focus group.

11.4.2 Transcrição

Depois dos procedimentos iniciais descritos no Guião 1, entrou-se na fase de perguntas e respostas com a seguinte transcrição.

Pergunta introdutória/ de transição

1. **Muito rapidamente, qual foi a vossa primeira impressão quando vos foi falado da possibilidade de se implementar um serviço como este?**

- **Participante 1 (P1S1):** Bem... foi uma novidade, mas lembrei-me da reunião que tivemos na semana passada sobre um outro projeto (nome do projeto censurado) e pareceu-me algo similar. Penso que o público-alvo deste projeto é diferente, pois é mais para particulares. Pareceu-me uma boa ideia. Mais uma ideia para tentarmos diversificar um bocado o que fazemos, pois tendencialmente o que fazemos vai morrendo.

- **Participante 2 (P2S1):** A ideia parece-me superinteressante. Tenho algumas dúvidas sobre questões mais operacionais: como é que se vai pagar, o tempo de execução, etc.

- **Participante 3 (P3S1):** A ideia com que fiquei, usando as palavras Reprografia Virtual, foi ter uma plataforma em que estudantes e não estudantes... estava a pensar concretamente em estudantes em que cada escola tem a sua própria reprografia com documentos próprios... portanto, seria uma forma de universalizar. Imagina que estou num curso de engenharia mecânica, poderia ter acesso a documentos da reprografia da minha escola e de outras escolas. Ou seja, ter um acesso rápido sem ter que andar a fazer pesquisas na net...

- **Participante 4 (P4S1):** (interrompendo e esclarecendo o Participante 3) Acho que não é propriamente um repositório. É apenas um serviço de impressão.

- **Participante 3 (P3S1):** Sim, mas há de ter um conjunto de obras disponíveis para imprimir, não? Pelo menos foi a ideia com que fiquei.

- **Moderador:** pode perfeitamente ser uma funcionalidade a acrescentar ao serviço, salvaguardando as questões relacionadas com os direitos de autor. Concordam?

- **Participante 4 (P4S1):** já que podemos ter conteúdos partilhados, poderia ser algo em que um professor ou assistente coloca um conteúdo ou sebenta feita por ele e receber uma comissão.

- **Moderador:** alguma coisa a acrescentar enquanto primeira impressão? Não? OK, vamos prosseguir.

Perguntas-chave/exploratórias

2. Enquanto cidadãos e caso não trabalhassem na Mailtec, quais são os aspetos mais positivos e mais negativos deste serviço.

- **Participante 4 (P4S1):** Depois de deixar de estudar, durante muito tempo deixei de ter a necessidade de imprimir. Agora com a minha filha na escola, essa necessidade passou a existir e de facto as impressoras são uma grande chatice. Avariam, os tinteiros esgotam, há que limpar as cabeças, etc. Por isso, se puder mandar para algum sítio e receber em casa, ótimo. O grande problema é que geralmente as coisas acontecem no dia anterior. O trabalho pode começar antes, mas a impressão é a última coisa e geralmente é no dia anterior...

- **Participante 1 (P1S1):** exato! Este é um dos aspetos negativos que eu ia apontar. Nós sabemos como é que os jovens e os estudantes em geral funcionam. É tudo para o último dia.

- **Participante 2 (P2S1):** não só os alunos, como também os professores. Vejo pelo meu filho, muitas vezes recebo recado dos professores – “olhe, imprima este powerpoint para amanhã”.

- **Moderador:** no que ao timing diz respeito, acham que existe uma diferença entre os trabalhos académicos e os materiais de estudo. Exemplo: sebatas, apontamentos, powerpoints, etc?

- **Participante 3 (P3S1):** sim, claro. Os materiais de estudo não têm tanta urgência. Outro aspeto positivo poderá ser o preço.

- **Participante 2 (P2S1):** sei que a Staples tem um serviço em que podemos levar a PEN, imprimir e ir buscar mais tarde e com preços competitivos, mas é sempre mais cómodo mandar imprimir pela internet e receber em casa.

3. Se não trabalhassem na Mailtec, utilizariam um serviço como este?

- **Participante 3 (P3S1):** sim, penso que sim. A comodidade é importante. O custo e o prazo de entrega podem condicionar.

- **Participante 2 (P2S1):** sim. Tenho powerpoint do miúdo para imprimir de 15 em 15 dias. É bastante mais cómodo fazê-lo com este serviço.

- **Participante 4 (P4S1):** sim, claramente. Mesmo que o custo fosse o mesmo, a comodidade seria uma grande vantagem.

- **Participante 1 (P1S1):** sim. A esta altura, não conhecendo ainda o preço, a comodidade é para mim o aspeto mais positivo.

4. Enquanto profissionais da Mailtec, de que modo é que este serviço afetaria a forma como trabalhamos atualmente?

- **Participante 3 (P3S1):** bem, se estivermos a falar de formatos standards e impressão standards, não vejo constrangimentos... talvez o acabamento...

- **Participante 1 (P1S1):** o acabamento pode ser um constrangimento. Neste tipo de trabalho, os clientes gostam sempre de encadernações e não tanto de envelopagem tradicional de documentos como fazemos. Nós estamos formatados para o correio empresarial e transacional de grande volume. Tudo que sai fora deste padrão...o acabamento por exemplo, há determinados tipos de acabamentos para o qual não temos know-how.

- **Participante 3 (P3S1):** já tivemos!

- **Participante 1:** sim, mas foi-se perdendo.

- **Participante 2 (P2S1):** aí podemos aproveitar a nossa equipa de cheques que tem experiência nesta área. E como sabemos, a tendência dos cheques é decrescente.

- **Participante 1 (P1S1):** Em tempos trabalhei num centro de cópias e muitas vezes os estudantes solicitavam um serviço e depois reclamavam dizendo que não era bem aquilo que tinham pedido ou que pretendiam. Estas reclamações podem ter algum peso na nossa estrutura. Não quer dizer que não saberemos lidar com elas. Assim a esta distância, acho que devemos ter isto em conta.

- **Participante 4 (P4S1):** Ficando tudo registado no site, o cliente é confrontado com o seu próprio pedido. Mas sim, haverá reclamações e teremos de saber lidar com elas.

- **Participante 2 (P2S1):** há um constrangimento, que já partilhei contigo, tem a ver com o teste que uma vez se fez com as encomendas numa formação em que participei. As várias empresas de distribuição de encomendas que foram solicitadas tinham níveis de serviços distintos. Qual será a expetativa que daremos ao cliente em termos de tempo de entrega? Acho também que é importante o cliente poder fazer o seguimento do seu pedido: se já está impresso, se está em distribuição, quando é que vai chegar... O cliente tem de saber se vai ter a encomenda a tempo e horas ou não.

Moderador: fiz algumas simulações de compra online em sites nacionais e em alguns deles é o próprio cliente que escolhe, de entre as opções disponibilizadas, a empresa de expedição e o respetivo tempo de entrega, encarecendo ou não o preço final.

Bem, veem mais constrangimentos operacionais?

- **Participante 2 (P2S1):** como é que o cliente faz se pretender cancelar um determinado pedido?

- **Participante 1 (P1S1):** isto terá de ter algum contacto, quer dizer... não basta tu fazeres as coisas online.

- **Participante 4 (P4S1):** acho que deverá haver uma hora de corte a partir da qual o cliente já não poderá cancelar.

5. O que seria necessário para minimizar os principais impactos negativos na forma como trabalhamos?

- **Participante 4 (P4S1):** como já se falou, a parte mais difícil são os acabamentos. Vão variar mais. Mesmo isto, se standardizarmos os vários tipos, é mais fácil.

- **Participante 3 (P3S1):** se tivermos um conjunto restrito de acabamentos, não causará grandes problemas. Se tivermos uma grande variedade, aí...

- **Participante 2 (P2S1):** como disse anteriormente, a equipa de cheques poderá ser uma boa alternativa no acabamento.

- **Participante 4 (P4S1):** a cor talvez seja um grande problema. Se quando lidamos com profissionais que sabem preparar documentos para serem impressos pode haver reclamações, com particulares deverá ser ainda maior.

- **Participante 1:** no público em geral, não existirá grandes exigências com relação à qualidade da cor impressa.

- **Participante 4 (P4S1):** na impressora lá de casa... tudo bem. Quando pagas um serviço é diferente. O que a pessoa vê no ecrã não tem nada a ver com o que é impresso.

Moderador: ter um *disclaimer* no site (alertando que a cor do ecrã nunca é exatamente igual à cor impressa) pode ser uma opção?

- **Participante 3 (P3S1):** penso que sim.

- **Participante 4 (P4S1):** sim, acho que sim.

Moderador: se houver volume que justifique fazer a impressão em papel contínuo com impressão em jato de tinta, poder-se-á apresentar uma opção de cor light? Não terá tanta qualidade como na impressão a laser, mas os custos seriam esmagadoramente mais baixos. O que acham?

- **Participante 1 (P1S1):** sim, havendo volume que se justifique, claramente.

- **Participante 2 (P2S1):** aí estaremos a introduzir outro acabamento que é o corte após a impressão que não existe na folha solta. Este custo também tem de ser contabilizado.

- **Participante 1 (P1S1):** o volume tem mesmo de justificar. Não vais fazer 2500 impressões em rolo (papel contínuo)!

- **Moderador:** ir acumulando os vários pedidos e iniciar a produção/impressão após uma determinada hora de corte ajudará a que se tenha volumes mais significativos. Certo?

- **Participante 1 (P1S1):** ah sim! Mas para atingir o volume necessário para o rolo (papel contínuo) ...

- **Participante 2 (P2S1):** claro, mas só vendo.

6. Que mudanças positivas, poderá este serviço trazer na forma como trabalhamos?

(esta pergunta acabou por não ser feita)

7. Do ponto de vista operacional, serão necessárias novas competências para a implementação deste serviço?

- **Participante 1 (P1S1):** podemos aproveitar as competências existentes, no entanto, terá que haver um “desformatar” daquilo que as pessoas estão habituadas a fazer.

- **Participante 3 (P3S1):** não é tanto a questão técnica.

- **Participante 1 (P1S1):** pois não! Por exemplos, argolas e assim... nos cheques toda a gente saber pôr argolas, encadernar... agora...a forma de olhar para o trabalho e ter uma apreciação crítica particularmente com a cor...

Moderador: estes pedidos serão muito ad-hoc. Não haverá um termo de comparação para os operadores, pois não?

- **Participante 1:** pois, não poderão comparar...

8. Acha que este serviço afetará positivamente ou negativamente a imagem da organização?

- **Participante 2 (P2S1):** depende da forma como tratarmos o produto. Se o fizermos com o rigor com que estamos habituados nos nossos trabalhos normais, afetará positivamente. Se gente for naquela onda de “ah aqueles manuaiszitos... deixa estar... e atrasar e tal”, vai afetar negativamente.

- **Participante 1 (P1S1):** neste tipo de serviço as pessoas são muito picuinhas e reclamam por tudo e por nada. Nós fazemos trabalhos para grandes clientes empresariais e não sei se a nossa estrutura estará preparada para dar respostas às reclamações particulares rapidamente.

- **Participante 4 (P4S1):** mas aqui a comunicação será via portal (site). Estamos habituados a clientes empresariais que têm um contacto comercial e reclamam por essa via. Penso que aqui o canal de entrada será apenas via portal. O cliente poderá reclamar de acordo com os meios disponibilizados no portal. Não haverá telefonemas nem e-mails.

Moderador: É essa a lógica do comércio eletrónico massificado B2C, certo? Por exemplo, nós não conseguimos falar com a Google, pois não?

- **Participante 3 (P3S1):** olha, quase nem consegues falar com a Ryanair. É uma carga de trabalhos.

Moderador: Há um professor e investigador americano chamado Cusumano (Michael A. Cusumano, num artigo de , num artigo de 2012,) que fala da importância dos serviços e da *platform thinking* como forma de aliviar a agonia dos serviços postais americanos. Aham que este serviço encaixaria numa plataforma de serviços já existente ou em curso nos CTT?

- **Participante 3 (P3S1):** sim, penso que sim.

- **Participante 1 (P1S1):** sim, isto é muito parecido com o projeto (o nome foi censurado) da reunião da semana passada.

- **Participante 4 (P4S1):** sim, há várias coisas a reaproveitar: know-how, infraestruturas, a pré-disposição para este tipo de projetos, equipa, etc.

9. Procurar novas formas inovadoras para atrair clientes para a impressão parece-vos positivo?

Todos os participantes: resposta positiva.

Pergunta de saída

10. Se fossem escolhidos como conselheiros na implementação deste serviço, que outros conselhos não abordados aqui dariam ao gestor-responsável?

- **Participante 1 (P1S1):** uma coisa fundamental neste projeto, aliás em qualquer produto ou serviço, é a forma como vais publicitar isto. Como é que vais dar conhecimento às pessoas que este serviço existe.

- **Participante 4 (P4S1):** basta falar com uns jornalistas... (risos).

- **Participante 1 (P1S1):** isto é mesmo fundamental.

- **Participante 3 (P3S1):** os CTT fazem bem isso. Geralmente as campanhas dos CTT são amplamente divulgadas.

- **Participante 4 (P4S1):** fazer isto chegar às escolas, aos alunos e professores, poderá ser importante.

- **Participante 3 (P3S1):** ah sim. É determinante.

Finalização

- **Moderador:** Mais uma vez, obrigado pela vossa presença.

O vosso contributo foi muito positivo.

Surgiram aqui várias ideias novas e positivas, bem como sugestões para se ultrapassar alguns constrangimentos.

- **Participante 3 (P3S1):** agora vais pagar os cafés à malta! (risos generalizados)

- **Moderador:** claro! (risos) Obrigado.

11.5 Focus Group – Sessão 2 (público em geral)

Esta sessão decorreu em casa do moderador e foi destinada ao público em geral – Guião 2.

Os participantes são todos amigos de amigos do moderador e nem todos se conheciam. Todos dispensaram o formulário de consentimento.

11.5.1 Lista de Participantes

Identificação	Idade	Género	Perfil
Participante 1 (P1S2)	19 anos	Feminino	Estudante universitária no 2º ano
Participante 2 (P2S2)	31 anos	Masculino	Informático e Estudante universitário no 3º ano
Participante 3 (P3S2)	19 anos	Feminino	Estudante universitária no 2º ano
Participante 4 (P4S2)	45 anos	Masculino	Bancário. Tem filhos, mas não em idade escolar.
Participante 5 (P5S2)	16 anos	Feminino	Estudante do 11º ano
Participante 6 (P6S2)	16 anos	Feminino	Estudante do 11º ano

11.5.2 Transcrição

Depois dos procedimentos iniciais descritos no Guião 2 – para o público em geral - entrou-se na fase de perguntas e respostas com a seguinte transcrição.

Pergunta introdutória/ de transição

1. Assim à primeira, o que vos parece esta ideia?

Participante 1 (P1S2): à primeira vista, curiosidade. É diferente e parece uma ideia original e um pouco estranha porque as pessoas gostam de ter o resultado imediato. Por outro lado, é mais confortável receber em casa. Se for mais em conta em termos de preço....

Participante 2 (P2S2): acho que é uma boa ideia. Eu particularmente imprimo no trabalho e nem tanto na faculdade. Mas há quem precise de imprimir e tem de se deslocar às casas de cópias.

Participante 3 (P3S2): eu também imprimo na faculdade ou peço ao meu pai para imprimir no trabalho, mas acho uma boa ideia.

Participante 4 (P4S2): Não faço muitas impressões. Basicamente são papeladas do trabalho e imprimo-as lá. Mas a ideia em si é boa, é necessário que seja bem publicitada e explicada junto do segmento-alvo por forma a tornar moda.

Participante 5 (P5S2): Acho que é uma boa ideia, mas como é que se paga?

Moderador: como é que gostarias de pagar?

Participante 5 (P5S2): não sei. Teria de ser o meu pai ou assim...

Participante 6 (P6S2): acho uma boa ideia, mas teriam de ser os meus pais a pagar. Eu não tenho . multibanco.

Participante 5 (P5S2): nem eu!

Perguntas-chave/exploratórias

2. Quais são os aspetos mais positivos que veem neste serviço e porquê?

Participante 1 (P1S2): acho que se for em grande escala é positivo. Assim escusaria. de andar com uma sebenta de 1 Kg ou assim até casa – e eu não tenho carro.

Receberia em casa tranquilamente. Epá, acho que a ideia em si é estúpida mas pode funcionar precisamente por isso! Também achava estúpido alugarem vestidos!

Moderador: Porquê que é estúpida?

Participante 1 (P1S2): bem, ninguém vai pensar... primeiro, maior parte das pessoas têm uma impressora em casa. E existem montes de reprografias ao pé das escolas. E nas faculdades, não estou a ver as pessoas sentirem a necessidade de pagar na internet para fazer cópias! Só se for mesmo em grande escala como disse.

Participante 2 (P2S2): Espera lá, estamos a falar mas não sabemos ainda o preço. Se for muito mais barato, penso que as pessoas poderão aderir em massa. Isso, se não tiverem muita urgência. O aspeto mais positivo é a comodidade. Mas o aspeto que poderá ser determinante será o preço.

Participante 1 (P1S2): se for pr'aí a metade do preço ou assim, já é outra conversa.

Participante 3 (P3S2): sim, penso que se for mais barato terá muita aderência. Na faculdade pago 3 cêntimos por impressão a preto mas cá fora, varia entre os 4 e os 7 cêntimos. A minha prima vive numa vila em que se imprime na biblioteca municipal a cerca 10 cêntimos (por página a preto). Não podemos olhar para isto só para Lisboa. No geral, acho que é positivo.

Participante 4 (P4S2): o aspeto mais positivo é claramente a comodidade. Acho no entanto que para as pessoas se aperceberem dessa comodidade e aderirem numa primeira hora e mudarem os hábitos instalados, terá de ser o preço o principal chamariz. Não me ocorre agora nenhum, mas se isto se transformar numa moda entre a malta estudantil, haverá sempre novos serviços e funcionalidades que poderão ser potencializadas a partir desta plataforma e das redes sociais.

Participante 5 (P5S2): para mim o aspeto mais positivo é uma pessoa estar em casa a estudar e precisar de uns apontamentos e poder ir à app mandar imprimir e receber em casa. Se não for urgente, claro.

Participante 6 (P6S2): basicamente, concordo com tudo que já foi dito. A comodidade, o preço e isso tudo.

3. Quais são os maiores constrangimentos que este serviço teria de ultrapassar para ter sucesso?

Participante 1 (P1S2): o maior constrangimento é o tempo de entrega. Eu não esperava mais de 3 dias. Acho também que o pagamento pela internet pode ser um constrangimento para algumas pessoas. As pessoas tendem a ter ainda mais receios em fazer pagamentos em sites que não conhecem.

Moderador: isso quer dizer que a empresa que disponibilizar este serviço é fundamental para a confiança das pessoas?

Participante 1 (P1S2): sim. Por exemplo, se isto fosse um serviço da eBay as pessoas teriam mais confiança e sentiriam mais segurança no pagamento.

Moderador: e se fosse uma empresa portuguesa conhecida em todo o país, credível e bem reputada?

Participante 1 (P1S2): sim. O eBay foi só um exemplo.

Participante 2 (P2S2): concordo com a Participante 1: tempo de entrega, modo de pagamento, credibilidade da empresa... sim, acho que estes são os aspetos a ultrapassar junto das pessoas.

Participante 3 (P3S2): também concordo.

Participante 4 (P4S2): sim. Basicamente, concordo com os constrangimentos aqui enumerados. Quanto ao pagamento, penso que poderá ser bem mais fácil os alunos terem uma espécie de crédito ou cartão virtual, tal como acontece com os Jogos Santa Casa, e seriam os seus pais a lhes fazer o carregamento. Particularmente para alunos mais novos como estes miúdos (apontando para os participantes 5 e 6).

Participante 5 (P5S2): outro constrangimento poderá ser o hábito que as pessoas já têm...

Participante 2 (P2S2): exato! Quer dizer, desculpa...

Participante 5 (P5S2): não faz mal, diga!

Participante 2 (P2S2): as pessoas vão às reprografias de forma instintiva. Se isto não se transformar numa moda, mesmo com todas as vantagens que poderá ter, as pessoas nem se lembrarão de usar o serviço. Desculpa, podes continuar.

Participante 5 (P5S2): basicamente é isso. Outra coisa que a app poderia ter é o feedback das pessoas. Se for positivo, dará mais confiança a outros alunos.

Participante 6 (P6S2): Também poderia dar para partilhar nas redes sociais e isso...

4. Conhecem alguém que definitivamente não usaria este serviço? Se sim, porquê?

Participante 1 (P1S2): Em princípio, quem puder imprimir no trabalho (seu ou dos pais) não recorrerá a este serviço.

Participante 2 (P2S2): é o meu caso. Imprimo no trabalho na maior parte das vezes. Se tiver urgência numa sexta-feira, por exemplo, vou à reprografia da faculdade.

Bem, uma vez que não posso abusar da impressora do meu trabalho, se tiver um grande volume para imprimir e se a opção pela internet for muito mais barata, aí sim.

Participante 3 (P3S2): eu até gosto do serviço, mas nunca paguei nada na internet. Só a complicação de ter de fazer isto e aquilo e mais não sei o quê só para pagar, às tantas vou à reprografia.

Participante 4 (P4S2): Eu em princípio não usaria. Não digo que definitivamente não usaria, mas não tenho essa necessidade. Talvez se voltar a estudar ou quando os meus filhos estiverem no secundário, aí...

Participante 5 (P5S2): Por exemplo, o <nome censurado>, o pai dele tem uma papelaria. Ele não iria usar este serviço, não é?!

Participante 6 (P6S2): o meu pai não gosta das cenas da internet. Acho que ele não usaria o serviço. Quer dizer, poderia ir ao multibanco carregar o meu cartão virtual e depois eu usaria... (risos).

5. Completem a frase. Este serviço será bastante útil para... e porquê?

Participante 5 (P5S2): acho que esta aplicação seria útil também para os professores. As minhas professoras estão sempre a reclamar que têm de mandar imprimir com o seu dinheiro porque a escola não lhes dá dinheiro suficiente. Já aconteceu várias vezes os professores adiarem os testes porque não tiveram tempo para imprimir.

Moderador: mas os testes não podem sair da escola, pois não?

Participante 1 (P1S2): podem sim. Eu já vi testes no centro de cópias <nome censurado>. Por acaso não eram da minha turma!

Participante 5 (P5S2): mas além dos testes, há muita coisa que os professores precisam imprimir.

Participante 1 (P1S2): também pode ser útil para quem quiser mandar imprimir panfletos, convites, etc.

Moderador: nesta fase a ideia é imprimir formatos *standards*: A4 e A3.

Participante 2 (P2S2): será útil para os estudantes e para os pais de estudantes. São estes que têm maior necessidade de impressão.

Participante 3 (P3S2): concordo com tudo que foi dito: estudantes, pais de estudantes, professores, etc.

Participante 4 (P4S2): sim. Também concordo. Esses são os que terão maiores necessidades de impressão e com maior frequência. Mas, volta e meia toda a gente pode querer fazer uma impressão de 50, 60 páginas e este serviço seria útil. Se o serviço for bem divulgado, barato e funcionar bem, mesmo os que têm impressoras em casa poderão ser um cliente. Os tinteiros custam muito dinheiro!

Participante 6 (P6S2): concordo com tudo que foi dito. Principalmente os estudantes e tudo relacionado com os estudantes.

Pergunta de saída

6. **Se fossem escolhidos como conselheiros na implementação deste serviço, que outros conselhos, não abordados aqui, dariam ao gestor-responsável?**

Participante 1 (P1S2): acho que já falámos de tudo. Não tenho nada assim a acrescentar.

Participante 2 (P2S2): o preço tem de ser muito mais baixo.

Participante 3 (P3S2): o pagamento deve ser fácil de fazer.

Participante 4 (P4S2): volto a tocar na tecla da divulgação. Isto para funcionar, tem de se tornar numa moda. Numa coisa viral entre os estudantes. Depois serão os próprios estudantes a divulgarem junto dos pais.

Participante 5 (P5S2): o preço. A impressão a preto na minha escola é bastante barata. São 5 cêntimos por página.

Participante 4 (P4S2): há sítios mais baratos que isso. Para ser competitivo, o preço deste serviço tem de bater todos.

Participante 6 (P6S2): podem fazer uma publicidade com o Ricardo Araújo Pereira ou outra figura pública viral, a mostrar que é fixe e cómodo mandar imprimir e receber em casa.

Participante 4 (P4S2): isso é uma boa ideia, mas ter publicidade com atores reais e famosos pode onerar o projeto. Podem fazer vídeos virais na internet com alunos anónimos ou mesmo com desenhos animados. Enfim, há várias possibilidades.

Finalização

Mais uma vez, obrigado pela vossa presença.

O vosso contributo foi muito positivo para este estudo.

11.6 Focus Group – Temas resultantes para o inquérito

De acordo com as dúvidas e questões surgidas nas sessões de focus group, foram discriminados os temas a avaliar no inquérito público:

ID	Tema	Sessão
T001	Meios de pagamento	Sessões 1 e 2
T002	Comodidade vs. Urgência	Sessões 1 e 2
T003	Tempo de entrega	Sessões 1 e 2
T004	Estudante/pais e encarregados de educação	Sessões 1 e 2
T005	Hábitos, volumes e outras características de impressão	Sessão 1 e 2
T006	Local de impressão (no trabalho, reprografia, etc.)	Sessões 1 e 2
T007	Acolhimento da ideia por parte do público	Sessão 2
T008	Preço	Sessão 1 e 2
T009	Credibilidade e notoriedade dos CTT	Sessão 2
T010	Forma de acesso a internet (telemóveis vs computadores)	Sessão 2
T011	Adesão por volume de impressão	Sessão 2
T012	O à-vontade com pagamentos <i>online</i>	Sessão 2

11.7 Focus Group – Requisitos resultantes para a reprografia virtual

A tabela abaixo enumera os requisitos a resultantes das sessões de focus group. Os requisitos são essencialmente técnicos, embora existam alguns relacionados com a divulgação e promoção – identificados com “MKT” na descrição.

ID	Requisito	Sessão
R001	Ter um disclaimer informando que a cor visualizada no ecrã não é necessariamente igual à cor impressa.	Sessão 1
R002	Ter informação de tracking da encomenda para permitir ao utilizador saber se poderá contar com os documentos impressos no dia esperado ou não.	Sessão 1
R003	Tratar reclamações e dúvidas através da própria plataforma. Exemplo:	Sessão 1

	FAQ (Frequent Asked Questions), formulários, etc..	
R004	Manter o histórico dos pedidos de cada cliente.	Sessão 1
R005	Possibilitar a escolha de várias opções de entrega com tempo de entrega e custos distintos.	Sessão 1
R006	Permitir cancelar um determinado pedido até a uma hora de corte.	Sessão 1
R007	Tentar ao máximo ter formatos <i>standards</i> para minimizar os impactos operacionais na Mailtec Comunicação	Sessão 1
R008	Permitir o serviço de “impressão light” (efetuada em jato de tinta e em papel contínuo) (desde que os volumes justifiquem), com menor qualidade mas com preços significativamente mais baixos.	Sessão 1
R009	MKT – publicitar nas escolas. Chegar aos professores, alunos e encarregados de educação	Sessão 1
R010	Permitir ter uma conta corrente pré-paga e carregável por multibanco (podendo ser carregada pelos pais).	Sessão 2
R011	MKT – Tornar uma moda junto dos estudantes (viral, <i>cool</i> , etc.)	Sessão 2
R012	Estar disponível também em apps para tablets e smartphones	Sessão 2
R013	Ter tempo de entrega curto (entronca com o R005)	Sessão 2
R014	Ser disponibilizado por uma empresa credível e conhecida pelos consumidores:	Sessão 2
R015	Permitir <i>feedback</i> dos consumidores na própria plataforma e com a possibilidade de partilha nas redes sociais.	Sessão 2
R016	Ter um processo de pagamento simples (relacionado com R10)	Sessão 2
R017	MKT – promover o serviço com vídeos virais e engraçados.	Sessão 2
R018	Permitir a publicação de conteúdos por parte de professores e alunos (sebentas ou apontamentos de sua autoria), disponíveis para pedido de impressão dos utilizadores.	Sessão 1
R019	Contemplar um sistema de <i>pricing</i> para publicadores (pagar X para publicar conteúdo e receber um Y por cada pedido de impressão do mesmo);	Sessão 1
R020	Permitir a votação de conteúdos publicados	Sessão 1
R021	Disponibilizar <i>ranking</i> (Top X) de conteúdos publicados mais votados	Sessão 1
R022	Disponibilizar <i>ranking</i> (Top X) de conteúdos publicados mais solicitados para impressão	Sessão 1

R023	Permitir a divulgação de conteúdos (publicados na plataforma) através de partilhas em redes sociais;	Ilacões das sessões 1 e 2
------	--	---------------------------

11.8 Inquérito

Enquadramento

Ola!

Este pequeno questionário está inserido numa tese de mestrado em Gestão de Empresas no ISCTE Business School sobre a Gestão da Inovação e Lançamento de Novos Produtos e Serviços.

Todos os seus dados serão tratados de forma anónima e confidencial.

Agradeço antecipadamente a sua resposta à qual precisará apenas de 5 minutos.

OBRIGADO.

Começar

pressionar ENTER

Sobre si

1. Género:

- Masculino
- Feminino

a. Género^{*}

☐ A Masculino

☐ B Feminino

2. Morada habitual:

(Selecione o Distrito ou a Região Autónoma da sua residência habitual.)

- -- Fora de Portugal --
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- R. A. Açores
- R. A. Madeira
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu

b. Morada habitual^{*}

Selecione o Distrito ou a Região Autónoma da sua residência habitual.

3. Faixa etária:

- Igual ou inferior a 17
- 18 a 35
- 36 a 49
- 50 a 65
- Mais do que 65

c. Qual a sua faixa etária?*

☐ A Inferior ou igual a 17 anos

☐ B 18 a 34 anos

☐ C 35 a 49 anos

☐ D 50 a 65 anos

☐ E mais de 65 anos

4. Qual a sua ocupação

- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Trabalha
- Não trabalha nem estuda

d. Qual a sua ocupação?*

☐ A Estudante

☐ B Trabalhador-estudante

☐ C Trabalha

☐ D Não trabalha nem estuda

5. Tem filho(s) ou educando(s) estudante(s) com mais de 10 anos?

- Sim
- Não

e. Tem filho(s) ou educando(s) estudante(s) com mais de 10 anos? *

☐ Sim

☐ Não

Uso de internet e comércio eletrônico

6. Com que tipo de dispositivo acede com mais frequência à internet?

- Computador (de secretária ou portátil)
- Tablet ou telemóveis android (exemplo: Samsung, LG, Huawei, Wiko, BQ, etc.)
- Tablet ou telemóveis da Apple (exemplo: iPad e iPhone)
- Tablet ou telemóveis Windows (exemplo: Nokia, Microsoft surface, etc.)

2 → USO DE INTERNET E COMÉRCIO ELETRÓNICO:

a. Com que tipo de dispositivo acede com mais frequência à internet? *

- ☐ A Computador (de secretária ou portátil)
- ☐ B Tablet ou telemóveis android (exemplo: Samsung, LG, Huawei, Wiko, BQ, etc.)
- ☐ C Tablet ou telemóveis da Apple (exemplo: iPad e iPhone)
- ☐ D Tablet ou telemóveis Windows (exemplo: Nokia, Microsoft surface, etc.)

7. A seguir à sua primeira opção respondida na questão anterior, com que tipo de dispositivo acede mais vezes à internet?

- Computador (de secretária ou portátil)
- Tablet ou telemóveis android (exemplo: Samsung, LG, Huawei, Wiko, BQ, etc.)
- Tablet ou telemóveis da Apple (exemplo: iPad e iPhone)
- Tablet ou telemóveis Windows (exemplo: Nokia, Microsoft surface, etc.)

b. A seguir à sua primeira opção respondida na questão anterior, com que tipo de dispositivo acede mais vezes à internet?*

☐ A Computador (de secretária ou portátil)

☐ B Tablet ou telemóveis android (exemplo: Samsung, LG, Huawei, Wiko, BQ, etc.)

☐ C Tablet ou telemóveis da Apple (exemplo: iPad e iPhone)

☐ D Tablet ou telemóveis Windows (exemplo: Nokia, Microsoft surface, etc.)

8. Quantas compras online efetuou nos últimos 12 meses?

(Exemplos: bilhetes de avião, concertos, vestuário, livros, flores, equipamentos eletrónicos, etc.)

- 0
- 1
- 2 a 5
- 6 a 10
- mais de 10

c. Quantas compras online efetuou nos últimos 12 meses? ^{*}

Exemplos: bilhetes de avião, concertos, vestuário, livros, flores, equipamentos eletrónicos, etc.

☐ A 0

☐ B 1

☐ C 2 a 5

☐ D 6 a 10

☐ E mais de 10

9. Qual o meio de pagamento que mais usa?

- Cartão de crédito (exemplo: Visa, Mastercard, etc)
- Cartão de débito (multibanco)
- Paypal
- Outro
- Nunca fez compras online

d. Qual o meio de pagamento que mais usa? ^{*}

☐ A Cartão de crédito (exemplo: Visa, Mastercard, etc)

☐ B Cartão de débito (multibanco)

☐ C Paypal

☐ D Outro

☐ E Nunca fez compras online

10. Qual o meio de pagamento que PREFERE usar?

- Cartão de crédito (exemplo: Visa, Mastercard, etc)

- Cartão de débito (multibanco)
- Paypal
- Outro

e. Qual o meio de pagamento que **PREFERE** usar? ^{*}

☐ **A** Cartão de crédito (exemplo: Visa, Mastercard, etc)

☐ **B** Cartão de débito (multibanco)

☐ **C** Paypal

☐ **D** Outro

11. Na compra online, que importância dá à credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço?

	0	1	2	3	4	5	
Nenhuma							Total

f. Na compra online, que importância dá à credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço? ^{*}

0	1	2	3	4	5
Nenhuma					Total

12. Na compra online, que importância dá ao meio de pagamento a usar?

	0	1	2	3	4	5	
Nenhuma							Total

g. Na compra online, que importância dá ao meio de pagamento a usar? *

0	1	2	3	4	5
Nenhuma					Total

13. Na compra online, que importância dá à rapidez da entrega?

	0	1	2	3	4	5	
Nenhuma							Total

h. Na compra online, que importância dá à rapidez da entrega? *

0	1	2	3	4	5
Nenhuma					Total

14. Na compra online, que importância dá à segurança e privacidade?

	0	1	2	3	4	5	
Nenhuma							Total

i. Na compra online, que importância dá à segurança e privacidade? *

0	1	2	3	4	5
Nenhuma					Total

Impressão de documentos

15. Em que suporte prefere ler/estudar?

- Digital (computador, tablet, telemóveis, etc.)
- Físico (livro físico, cadernos, documentos impressos, etc.)

3 → IMPRESSÃO DE DOCUMENTOS:

a. Em que suporte prefere ler/estudar? *

☐ A	Digital (computador, tablet, telemóveis, etc.)
☐ B	Físico (livro físico, cadernos, documentos impressos, etc.)

16. Quando tem a necessidade de imprimir documentos (trabalhos académicos, sebatas, contratos, textos, artigos, livros, etc.) qual tem sido a sua primeira opção?

- Imprimir em casa
- Imprimir no trabalho (SEM custos para si)
- Recorrer a familiares e amigos (SEM custos para si)
- Reprografia ou centros de cópia onde trabalha ou estuda (COM custos para si)

- Outras reprografias e centros de cópias (COM custos para si)
- Outra opção

b. Quando tem a necessidade de imprimir documentos (trabalhos académicos, sebatas, contratos, textos, artigos, livros, etc.) qual tem sido a sua primeira opção? *

☐ A Imprimir em casa

☐ B Imprimir no trabalho (SEM custos para si)

☐ C Recorrer a familiares e amigos (SEM custos para si)

☐ D Reprografia ou centros de cópia onde trabalha ou estuda (COM custos para si)

☐ E Outras reprografias e centros de cópias (COM custos para si)

☐ F Outra opção

17. No seguimento da questão anterior qual tem sido a sua opção alternativa?

- Imprimir em casa
- Imprimir no trabalho (SEM custos para si)
- Recorrer a familiares e amigos (SEM custos para si)
- Reprografia ou centros de cópia onde trabalha ou estuda (COM custos para si)
- Outras reprografias e centros de cópias (COM custos para si)
- Outra opção

c. No seguimento da questão anterior, qual tem sido a sua opção alternativa?*

☐ A Imprimir em casa

☐ B Imprimir no trabalho (SEM custos para si)

☐ C Recorrer a familiares e amigos (SEM custos para si)

☐ D Reprografia ou centros de cópia onde trabalha ou estuda (COM custos para si)

☐ E Outras reprografias e centros de cópias (COM custos para si)

☐ F Outra

18. Nos últimos 12 meses, qual foi o máximo de páginas que mandou imprimir de uma só vez?

- Menos de 20
- Entre 20 a 49
- Entre 50 a 99
- Entre 100 a 249
- Entre 250 e 500
- Mais de 500

d. Nos últimos 12 meses, qual foi o máximo de páginas que já mandou imprimir de uma só vez? *

☐ A menos de 20

☐ B Entre 20 a 49

☐ C Entre 50 a 99

☐ D Entre 100 a 249

☐ E Entre 250 a 500

☐ F Mais de 500

19. Que opção de cor faz com mais frequência?

- Impressão a preto e branco
- Impressão a cores

e. Que opção de cor faz com mais frequência? *

☐ A Impressão a preto e branco

☐ B Impressão a cores

20. Se não houvesse diferença de preços, a sua preferência seria:

- Impressão a preto e branco
- Impressão a cores

f. Se não houvesse diferença de preços, a sua preferência seria: ^{*}

☐ A Impressão a preto e branco

☐ B Impressão a cores

21. Costuma fazer reduções, imprimindo duas páginas do documento na mesma página da folha?

- Nunca
- Algumas vezes
- Maior parte das vezes
- Sempre

g. Costuma fazer reduções, imprimindo duas páginas do documento na mesma página da folha? ^{*}

☐ A Nunca

☐ B Algumas vezes

☐ C Maior parte das vezes

☐ D Sempre

22. Prefere:

- Impressão apenas na frente
- Impressão na frente e no verso

h. Prefere: ^{*}

☐ A Impressão apenas na frente

☐ B Impressão na frente e no verso

Impressão através da internet

23. A ideia de poder mandar imprimir pela internet (computador, tablet ou telemóvel) e receber em casa, é:

- Muito má
- Má
- Indiferente
- Boa
- Muito boa

4 → IMPRESSÃO ATRAVÉS DA INTERNET

a. A ideia de poder mandar imprimir pela internet (computador, tablet ou telemóvel) e receber em casa, é: ^{*}

☐ A Muito má

☐ B Má

☐ C Indiferente

☐ D Boa

☐ E Muito boa

24. Tendo mais ou menos o mesmo preço, preferia:

- Deslocar-se a um centro de cópias (entrega imediata)
- Imprimir pela internet e receber em casa (entrega em 2 ou 3 dias)

b. Tendo mais ou menos o mesmo preço, preferia: ^{*}

☐ **A** Deslocar-se a um centro de cópias (entrega imediata)

☐ **B** Imprimir pela internet e receber em casa (entrega em 2 ou 3 dias)

25. Se os preços fossem pelo menos 30 a 40% mais baixos através da internet, a partir de que quantidade de páginas optaria decididamente por esta opção (tendo em conta que a entrega não é imediata)?

- Menos de 20 páginas
- Entre 20 a 49 páginas
- Entre 50 a 99 páginas
- Entre 100 a 249 páginas
- Entre 250 e 500 páginas
- Mais de 500 páginas
- Não utilizaria este serviço

- c. Se os preços fossem pelo menos 30 a 40% mais baixos através da internet, a partir de que quantidade de páginas optaria decididamente por esta opção (tendo em conta que a entrega não é imediata)?^{*}

☐ A Menos de 20 páginas

☐ B Entre 20 a 49 páginas

☐ C Entre 50 a 99 páginas

☐ D Entre 100 a 249 páginas

☐ E Entre 250 e 500 páginas

☐ F Mais de 500 páginas

☐ G Não utilizaria este serviço

26. Se os preços fossem pelo menos 30 a 40% mais baixos através da internet, até que tempo de entrega continuaria a optar por este serviço?

- Até 7 dias
- Até 6 dias
- Até 5 dias
- Até 4 dias
- Até 3 dias
- Até 2 dias
- Não utilizaria este serviço

- d. Se os preços fossem pelo menos 30 a 40% mais baixos através da internet, até que tempo de entrega continuaria a optar por este serviço?
★

☐ A Até 7 dias

☐ B Até 6 dias

☐ C Até 5 dias

☐ D Até 4 dias

☐ E Até 3 dias

☐ F Até 2 dias

☐ G Não utilizaria este serviço

E para finalizar...

27. **Worten** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

5 → E PARA FINALIZAR...

a. Worten

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



28. **EDP** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

b. EDP

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



29. Adicional Logistics (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

c. Adicional Logistics

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



30. MEO (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

d. MEO

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



31. **GALP Energia** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

e. GALP Energia

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



32. **CityPost** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

f. CityPost

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



33. **Continente** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

g. Continente

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



34. **CGI** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

h. CGI

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

CGI



35. **NOS** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

i. NOS

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

NOS



36. **Contisystems** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

j. Contisystems

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



37. CTT (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

k. CTT

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



38. Novo Banco (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

l. Novo Banco

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



39. Lithformas (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

m. Lithoformas

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



40. Canon (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

n. Canon

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

Canon



41. **Staples** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

o. Staples

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



42. **Lokemark** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

p. Lokemark

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



43. **Vodafone** (<nome e logotipo na plataforma de questionário online utilizada>)

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)

q. Vodafone

Como avalia esta empresa em termos de CREDIBILIDADE E CONFIANÇA? (se não conhecer a empresa, pode passar para a seguinte)



11.8.1 Relação Temas do focus group vs. questões do inquérito

Sintetiza-se na tabela abaixo a relação entre as perguntas do inquérito e os temas levantados nas sessões de focus group.

ID	Tema	Questões
T001	Meios de pagamento	P09; P10 e P12
T002	Comodidade vs. Urgência	P24
T003	Tempo de entrega	P13 e P26
T004	Estudante/pais e encarregados de educação	P04 e P05
T005	Hábitos, volumes e outras características de impressão	P15; P16; P17; P18; P19; P20; 21 e P22
T006	Local de impressão (no trabalho, reprografia, etc.)	P16 e P17
T007	Acolhimento da ideia por parte do público	P23
T008	Preço	P24; P25; P26
T009	Credibilidade e notoriedade dos CTT	P27 a P43
T010	Forma de acesso a internet (telemóveis vs computadores)	P06 e P07
T011	Adesão por volume de impressão	P25
T012	O à-vontade com pagamentos <i>online</i>	P08; P10 e P12

11.8.2 Panfletos para divulgação do inquérito



-- TESE DE MESTRADO --
Inquérito para estudantes, pais e não só.

<https://isousa1.typeform.com/to/Ks2uGr>
(digite este link, ou vá através do QR Code)
Feito através da TypeForm, este inquérito é dinâmico e *friendly* para telemóveis: respondida uma questão, a próxima aparece automaticamente.

Demora APENAS 1 MINUTO a ser respondido pelo telemóvel.

Obrigado pela ajuda.

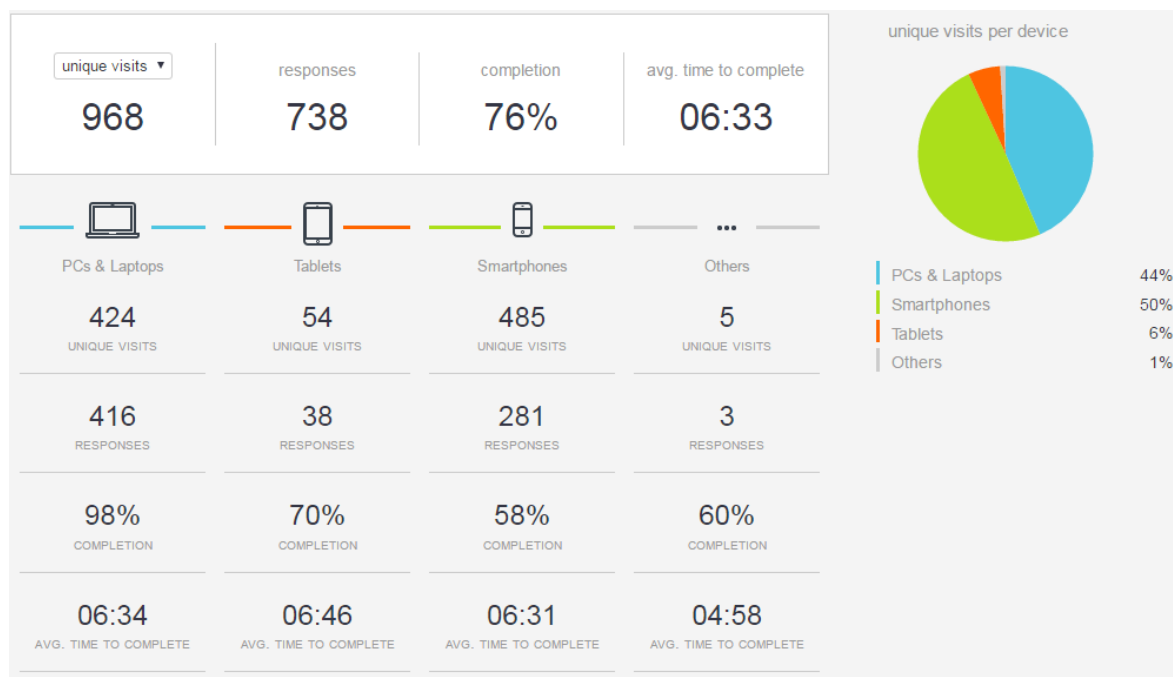
Figura 11.1 layout do panfleto distribuído para a recolha de dados



Figura 11.2 imagem real dos panfletos distribuído para a recolha de dados

11.9 Respostas ao Inquérito

11.9.1 Resumo



De um total de 968 visitas únicas, houve 738 respostas ao questionário, o que corresponde a uma percentagem de 76%.

As visitas foram efetuadas maioritariamente por telemóveis inteligentes (50%) e computadores pessoais (44%), seguindo-se os tablets com 6% e outras plataformas com 1%.

A duração média de resposta ao questionário foi de 6 minutos e 33 segundos.

11.9.2 Detalhe –Output da plataforma typeform.com

Género

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Masculino	382 / 52%
2	Feminino	356 / 48%

Morada habitual

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Lisboa	383 / 52%
2	Setúbal	75 / 10%
3	Porto	66 / 9%
4	-- Fora de Portugal --	55 / 7%
5	Braga	37 / 5%
6	Leiria	21 / 3%
7	Aveiro	17 / 2%
8	Santarém	13 / 2%
9	Faro	12 / 2%
10	Coimbra	11 / 1%
11	Beja	10 / 1%
12	Castelo Branco	7 / 1%
13	Viseu	6 / 1%
14	Évora	6 / 1%
...	Outro	19 / 3%

Qual a sua faixa etária?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	35 a 49 anos	392 / 53%
2	18 a 34 anos	233 / 32%
3	50 a 65 anos	103 / 14%
4	Inferior ou igual a 17 anos	5 / 1%
5	mais de 65 anos	5 / 1%

Qual a sua ocupação?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Trabalha	601 / 81%
2	Trabalhador-estudante	63 / 9%
3	Estudante	56 / 8%
4	Não trabalha nem estuda	18 / 2%

Tem filho(s) ou educando(s) estudante(s) com mais de 10 anos?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Não	451 / 61%
2	Sim	287 / 39%

Com que tipo de dispositivo acede com mais frequência à internet?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Computador (de secretária ou portátil)	344 / 47%
2	Tablet ou telemóveis android (exemplo: Samsung, LG, Huawei, Wiko, BQ, etc.)	251 / 34%
3	Tablet ou telemóveis da Apple (exemplo: iPad e iPhone)	130 / 18%
4	Tablet ou telemóveis Windows (exemplo: Nokia, Microsoft surface, etc.)	13 / 2%

A seguir à sua primeira opção respondida na questão anterior, com que tipo de dispositivo acede mais vezes à internet?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Tablet ou telemóveis android (exemplo: Samsung, LG, Huawei, Wiko, BQ, etc.)	314 / 43%
2	Computador (de secretária ou portátil)	273 / 37%
3	Tablet ou telemóveis da Apple (exemplo: iPad e iPhone)	123 / 17%
4	Tablet ou telemóveis Windows (exemplo: Nokia, Microsoft surface, etc.)	28 / 4%

Quantas compras online efetuou nos últimos 12 meses?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	2 a 5	256 / 35%
2	mais de 10	163 / 22%
3	6 a 10	140 / 19%
4	0	104 / 14%
5	1	75 / 10%

Qual o meio de pagamento que mais usa?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Cartão de crédito (exemplo: Visa, Mastercard, etc)	298 / 40%
2	Cartão de débito (multibanco)	228 / 31%
3	Paypal	117 / 16%
4	Nunca fez compras online	48 / 7%
5	Outro	47 / 6%

Qual o meio de pagamento que PREFERE usar?

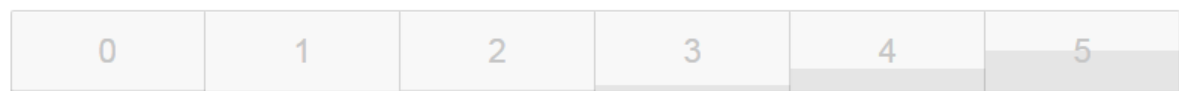
738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Cartão de débito (multibanco)	315 / 43%
2	Cartão de crédito (exemplo: Visa, Mastercard, etc)	216 / 29%
3	Paypal	137 / 19%
4	Outro	70 / 9%

Na compra online, que importância dá à credibilidade e notoriedade da prestadora do serviço?

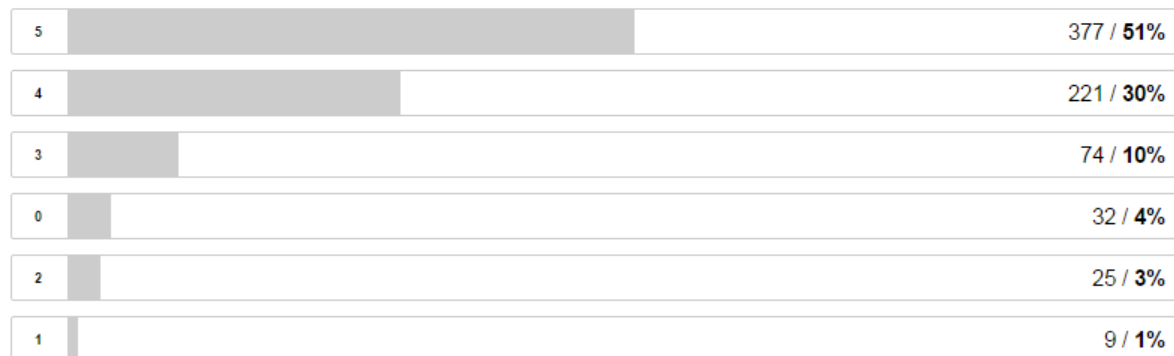
738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

Média: 4.13



Nenhuma

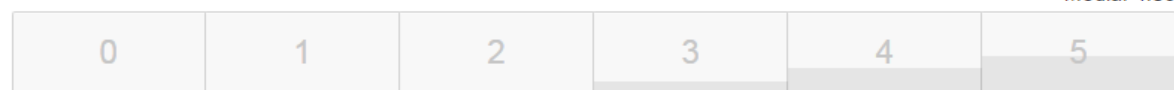
Total



Na compra online, que importância dá ao meio de pagamento a usar?

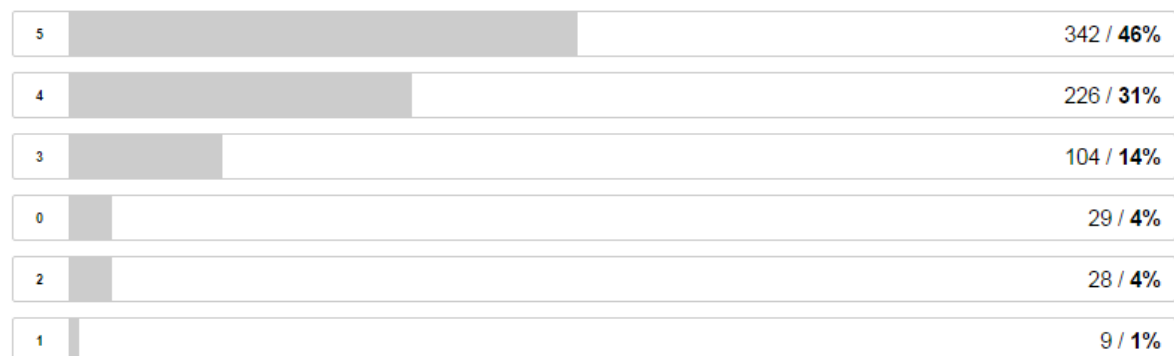
738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

Média: 4.05



Nenhuma

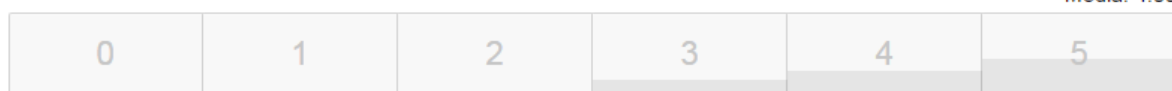
Total



Na compra online, que importância dá à rapidez da entrega?

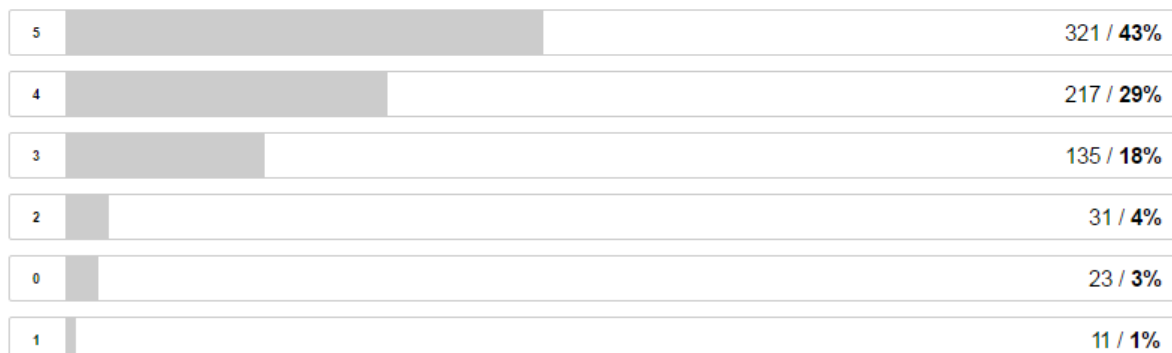
738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

Média: 4.00



Nenhuma

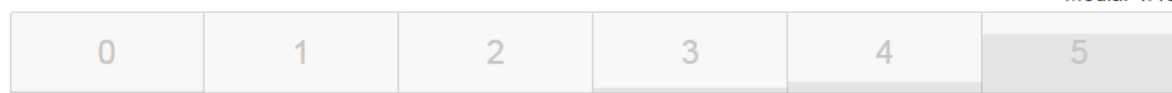
Total



Na compra online, que importância dá à segurança e privacidade?

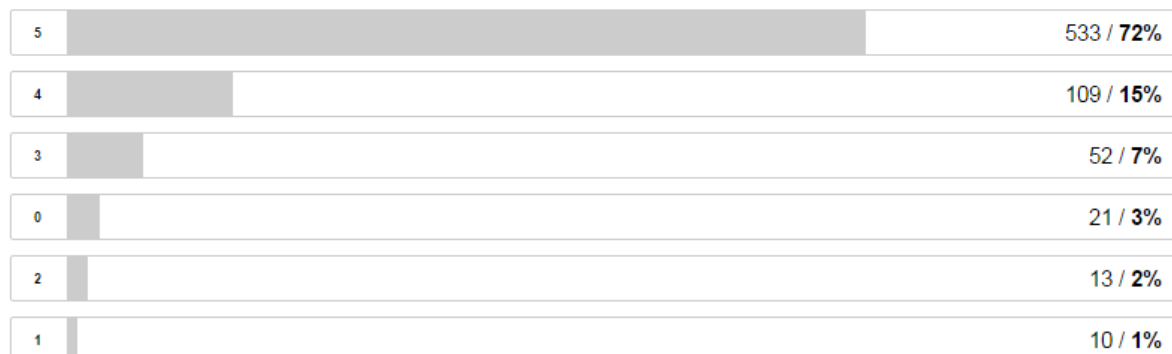
738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

Média: 4.46



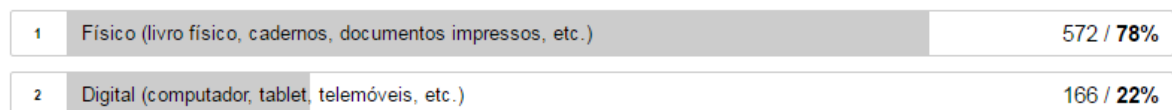
Nenhuma

Total



Em que suporte prefere ler/estudar?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta



Quando tem a necessidade de imprimir documentos (trabalhos acadêmicos, sebatas, contratos, textos, artigos, livros, etc.) qual tem sido a sua primeira opção?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Imprimir no trabalho (SEM custos para si)	302 / 41%
2	Imprimir em casa	239 / 32%
3	Reprografia ou centros de cópia onde trabalha ou estuda (COM custos para si)	98 / 13%
4	Outras reprografias e centros de cópias (COM custos para si)	50 / 7%
5	Recorrer a familiares e amigos (SEM custos para si)	28 / 4%
6	Outra opção	21 / 3%

No seguimento da questão anterior, qual tem sido a sua opção alternativa?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Imprimir em casa	219 / 30%
2	Imprimir no trabalho (SEM custos para si)	167 / 23%
3	Outras reprografias e centros de cópias (COM custos para si)	130 / 18%
4	Reprografia ou centros de cópia onde trabalha ou estuda (COM custos para si)	123 / 17%
5	Recorrer a familiares e amigos (SEM custos para si)	76 / 10%
6	Outra	23 / 3%

Nos últimos 12 meses, qual foi o máximo de páginas que já mandou imprimir de uma só vez?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	menos de 20	217 / 29%
2	Entre 20 a 49	171 / 23%
3	Entre 50 a 99	143 / 19%
4	Entre 100 a 249	98 / 13%
5	Entre 250 a 500	62 / 8%
6	Mais de 500	47 / 6%

Que opção de cor faz com mais frequência?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Impressão a preto e branco	668 / 91%
2	Impressão a cores	70 / 9%

Se não houvesse diferença de preços, a sua preferência seria:

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Impressão a cores	557 / 75%
2	Impressão a preto e branco	181 / 25%

Costuma fazer reduções, imprimindo duas páginas do documento na mesma página da folha?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Algumas vezes	348 / 47%
2	Maior parte das vezes	189 / 26%
3	Sempre	111 / 15%
4	Nunca	90 / 12%

Prefere:

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Impressão na frente e no verso	537 / 73%
2	Impressão apenas na frente	201 / 27%

A ideia de poder mandar imprimir pela internet (computador, tablet ou telemóvel) e receber em casa, é:

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Boa	317 / 43%
2	Indiferente	215 / 29%
3	Muito boa	136 / 18%
4	Má	52 / 7%
5	Muito má	18 / 2%

Tendo mais ou menos o mesmo preço, preferia:

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Deslocar-se a um centro de cópias (entrega imediata)	371 / 50%
2	Imprimir pela internet e receber em casa (entrega em 2 ou 3 dias)	367 / 50%

Se os preços fossem pelo menos 30 a 40% mais baixos através da internet, a partir de que quantidade de páginas optaria decididamente por esta opção (tendo em conta que a entrega não é imediata)?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Entre 50 a 99 páginas	172 / 23%
2	Entre 100 a 249 páginas	158 / 21%
3	Entre 20 a 49 páginas	120 / 16%
4	Menos de 20 páginas	116 / 16%
5	Não utilizaria este serviço	68 / 9%
6	Entre 250 e 500 páginas	59 / 8%
7	Mais de 500 páginas	45 / 6%

Se os preços fossem pelo menos 30 a 40% mais baixos através da internet, até que tempo de entrega continuaria a optar por este serviço?

738 de 738 pessoas responderam esta pergunta

1	Até 2 dias	294 / 40%
2	Até 3 dias	190 / 26%
3	Não utilizaria este serviço	86 / 12%
4	Até 4 dias	62 / 8%
5	Até 7 dias	51 / 7%
6	Até 5 dias	48 / 7%
7	Até 6 dias	7 / 1%

Worten

717 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	341 / 48%
2	☆☆☆☆	209 / 29%
3	☆☆☆☆	124 / 17%
4	☆☆	32 / 4%
5	☆	11 / 2%

EDP

720 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	269 / 37%
2	☆☆☆☆	260 / 36%
3	☆☆☆☆	96 / 13%
4	☆☆	74 / 10%
5	☆	21 / 3%

Adicional Logistics

394 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	145 / 37%
2	☆☆	89 / 23%
3	☆	84 / 21%
4	☆☆☆☆	55 / 14%
5	☆☆☆☆	21 / 5%

MEO

701 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆	288 / 41%
2	☆☆☆☆	203 / 29%
3	☆☆	97 / 14%
4	☆	67 / 10%
5	☆☆☆☆	46 / 7%

GALP Energia

713 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	271 / 38%
2	☆☆☆☆	258 / 36%
3	☆☆☆☆	79 / 11%
4	☆☆	77 / 11%
5	☆☆	28 / 4%

CityPost

412 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	156 / 38%
2	☆☆	94 / 23%
3	☆	93 / 23%
4	☆☆☆☆	56 / 14%
5	☆☆☆☆	13 / 3%

Continente

720 de 738 pessoas responderam esta pergunta

**3.76**
Pontuação média

1	☆☆☆☆	344 / 48%
2	☆☆☆	189 / 26%
3	☆☆☆☆	136 / 19%
4	☆☆	36 / 5%
5	☆	15 / 2%

CGI

393 de 738 pessoas responderam esta pergunta

**2.69**
Pontuação média

1	☆☆☆☆	165 / 42%
2	☆☆	73 / 19%
3	☆☆	72 / 18%
4	☆☆☆☆	70 / 18%
5	☆☆☆☆	13 / 3%

NOS

684 de 738 pessoas responderam esta pergunta

**3.28**
Pontuação média

1	☆☆☆☆	268 / 39%
2	☆☆☆☆	210 / 31%
3	☆☆	80 / 12%
4	☆☆☆☆	79 / 12%
5	☆☆	47 / 7%

Contisystems

351 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	147 / 42%
2	☆☆	83 / 24%
3	☆☆	72 / 21%
4	☆☆☆☆	39 / 11%
5	☆☆☆☆	10 / 3%

CTT

716 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	320 / 45%
2	☆☆☆☆	197 / 28%
3	☆☆	152 / 21%
4	☆☆	31 / 4%
5	☆☆	16 / 2%

Novo Banco

641 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆	192 / 30%
2	☆☆	171 / 27%
3	☆☆	162 / 25%
4	☆☆☆☆	83 / 13%
5	☆☆☆☆	33 / 5%

Lithoformas

373 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	144 / 39%
2	☆☆☆☆	96 / 26%
3	☆☆☆☆	83 / 22%
4	☆☆☆☆	42 / 11%
5	☆☆☆☆	8 / 2%

Canon

666 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	282 / 42%
2	☆☆☆☆	183 / 27%
3	☆☆☆☆	153 / 23%
4	☆☆☆☆	29 / 4%
5	☆☆☆☆	19 / 3%

Staples

690 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	294 / 43%
2	☆☆☆☆	240 / 35%
3	☆☆☆☆	100 / 14%
4	☆☆☆☆	36 / 5%
5	☆☆☆☆	20 / 3%

Lokemark

373 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	151 / 40%
2	☆☆	88 / 24%
3	☆	82 / 22%
4	☆☆☆☆	39 / 10%
5	☆☆☆☆	13 / 3%

Vodafone

697 de 738 pessoas responderam esta pergunta



1	☆☆☆☆	279 / 40%
2	☆☆	213 / 31%
3	☆☆☆☆	124 / 18%
4	☆☆	53 / 8%
5	☆☆	28 / 4%