

## OPINIÃO

### O reforço do investimento na inovação é, inequivocamente, a única opção para assegurar a sustentabilidade das organizações

O ambiente que envolve a generalidade das organizações, independentemente da sua dimensão, dos seus produtos e serviços, do seu negócio e mercados, muda radical e imprevisivelmente, frequentemente de uma forma inesperada e influenciada por fatores efémeros e não expectáveis, cuja evolução é turbulenta e hostil.

Neste quadro, apenas o reforço do investimento na geração, exploração e difusão do conhecimento pode assumir-se como um vetor fundamental para o desenvolvimento sustentado de qualquer organização,

reconhecendo-se, contudo, a imperiosa necessidade de alinhar a produção e valorização do conhecimento com os objetivos estratégicos da organização e com as necessidades e expectativas dos seus clientes, trabalhadores e sociedade em geral.

Inovar não só os produtos e serviços, mas também os modelos de negócio, os processos e os modelos de gestão, é frequentemente o resultado da valorização do conhecimento produzido internamente, ou captado nas atividades de vigilância tecnológica e de mercado.

Num mercado globalizado, no qual as organizações interagem a nível mundial em tempo real, o lançamento de um novo produto ou serviço, a adoção de um novo processo



**JULIO FACEIRA GUEDES**  
Professor Associado da  
Universidade Portucalense  
Administrador da XZ  
Consultores SA

produtivo, ou logístico, o estabelecimento de uma relação inovadora com os fornecedores, parceiros e/ou clientes, a consolidação de uma nova estratégia de preços, ... pode conduzir ao surgimento de novos fatores indutores de excelentes resultados empresariais, os quais serão, contudo, cada vez mais curtos, tal como o são os ciclos de vida da generalidade dos produtos. Os Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI), interpretando inovação como "correspondendo à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empre-

sa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar a performance ou o conhecimento" (NP 4456) materializado nas normas NP 4457, que foram concebidas com o propósito de "Estimular e orientar as empresas nacionais, no desenvolvimento da Inovação de uma forma planeada, sistemática, sustentada, com efeitos avaliáveis, com o propósito de reforçar as vantagens competitivas numa economia cada vez mais assente na transformação do conhecimento em Valor", são mais um instrumento de gestão das atividades de IDI.

(Continua na página seguinte)

accelper  
consulting iberia  
Accelerating Your  
Business Performance  
www.accelperiberia.com

## ÍNDICE

Opinião.....	1
Editorial .....	2
Redes sociais .....	3
Notícias .....	6
Agenda de eventos.....	6
Financiar a inovação.....	7

PUB

## 2º Fórum Iniciativas à I&D+i

### ::: I&D+i e Competitividade Empresarial :::

Lisboa | 27 de Novembro | 2013  
Lispólís, Pólo Tecnológico de Lisboa (PTL)

O evento visa promover a divulgação e disseminação de Modelos de I&D+i, Redes de Conhecimento e **Instrumentos** e **Políticas de Financiamento** a que as **empresas** e **entidades** podem recorrer.

A participação é **gratuita**, contudo a **inscrição** é **obrigatória** e sujeita à disponibilidade de lugares.



Organização:

  
F. Iniciativas\*

Apoio:

  
PÓLO TECNOLÓGICO DE LISBOA

Site: <http://2foruminiciativasidi.blogspot.pt/>

E-mail: [info@f-iniciativas.pt](mailto:info@f-iniciativas.pt)

F. Iniciativas © | Tel.: +351 21 353 60 37

### OPINIÃO

(Continuação da página anterior)

Este referencial normativo exige a sistematização de um conjunto de intenções, enquadradas na política de Inovação, que demonstrem a implicação da gestão de topo no seu comprometimento com a inovação e na promoção de uma cultura na qual a eficaz gestão do capital humano, a facilitação e promoção da experimentação, a assunção do erro como uma fase do processo de aprendizagem, a abertura ao exterior, ... sejam uma constante, que pode ser alavancada pela adoção de um conjunto de metodologias focalizadas na gestão da criatividade, das interfaces, dos projetos de IDI, do conhecimento, da propriedade industrial, obviamente coerentes e alinhadas com os objetivos previamente definidos.

Contudo, tão importante como a qualidade dos requisitos enquadrados na NP 4457 é o modo como cada uma das organizações que decide adoptá-la interpreta, implementa e se apropria dos seus requisitos, assim como a integra na sua cultura, no seu modelo organizacional e nos instrumentos que utiliza para gerir as atividades indutoras de valor e influenciadoras do seu posicionamento no mercado e da sua competitividade.

Não há uma única abordagem e metodologia para,

por exemplo, promover a criatividade, para potenciar a submissão de ideias, para avaliar cada uma das ideias submetidas, para explorar as melhores, ... Cada organização, consciente que o potencial criativo dos seus colaboradores é um ativo intangível que não pode ser desprezado, deve identificar a abordagem e os métodos a adotar, que melhor se adequam à sua cultura, à sua personalidade, ao seu ambiente interno, ao seu negócio, ao modelo de gestão e à vivência dos seus colaboradores. O referido no paragrafo anterior é válido para as metodologias que podem ser concetualizadas e implementadas para gerir o modo como a organização identifica a informação a captar no exterior, os instrumentos que utiliza para a captar e valorizar, o modo como gere o portfólio dos projetos de IDI, os métodos que utiliza para planear e executar cada um dos projetos de IDI, os procedimentos que utiliza para gerir o conhecimento e as patentes, ...

Contudo, temos a certeza de que a sustentabilidade das organizações exige que estas reforcem os investimentos na inovação, tal como a Estratégia Europa 2020 para um crescimento inteligente, sustentável e, inclusive, o condiciona, exigindo o aumento do investimento público e privado em I&D para 3 % do PIB, ou seja, o dobro do valor investido em 2012.

### OPINIÃO

## REINVENTAR AS CIDADES

A discussão suscitada pelo Ciclo de Conferências sobre Cidades Inteligentes, que decorreu um pouco por todo o país, envolvendo "redes integradas de cooperação territorial" (municípios, universidades, centros I&D, empresas, sociedade civil), são a melhor demonstração de que em 2013, apesar de todas as políticas públicas e estratégias tendo em vista a modernização do território português, o país teima em não conseguir assumir uma dinâmica de "salto em frente" para o futuro tendo por base os fatores dinâmicos da inovação e competitividade. Precisamos, por isso, de apostar em Cidades e Regiões Inteligentes.

Numa Europa das Cidades e Regiões, onde a aposta na inovação e conhecimento se configura como a grande plataforma de aumento da competitividade à escala global, os números sobre a coesão territorial e social traduzem uma evolução completamente distinta do paradigma desejado. A excessiva concentração de ativos empresariais e de talentos nas grandes metrópoles, como é o caso da Grande Lisboa, uma aterradora desertifica-



**FRANCISCO JAIME QUESADO**  
Especialista em Estratégia, Inovação e Competitividade

ção das zonas mais interiores, na maioria dos casos divergentes nos indicadores acumulados de capital social básico, suscitam muitas questões quanto à verdadeira dimensão estruturante de muitas das apostas feitas em matéria de investimentos destinados a corrigir esta "dualidade" de desenvolvimento do país ao longo dos últimos anos.

Apesar da relativa reduzida dimensão do país, não restam dúvidas de que a aposta numa política integrada e sistemática de Cidades Médias, tendo por base o paradigma da inovação e do conhecimento, com conciliação operativa entre a fixação de estruturas empresariais

criadoras de riqueza e talentos humanos indutores de criatividade, é o único caminho possível para controlar este fenómeno da Metropolização da capital que parece não ter fim. O papel das Universidades e Institutos Politécnicos que nos últimos 20 anos foram responsáveis pela animação de uma importante parte das cidades do interior, com o aumento da população permanente e a aposta em novos fatores de afirmação local, está esgotado.

Desta forma, o compromisso entre aposta, através da Ciência, Inovação e Tecnologia, em Competitividade Estruturante na Criação de Valor Empresarial, e atenção especial à Coesão Social, do ponto de vista de equidade e justiça, é o grande desafio a não perder. A Sociedade do Conhecimento tem nesta matéria um papel muito especial a desempenhar, e numa época onde se assiste à crescente Metropolização do país em torno do Porto e Lisboa a aposta em projetos de coesão territorial como as "Cidades e Regiões Digitais" pode fazer a diferença, com o papel de diferença de aposta na qualidade de vida e crescimento económico.

### EDITORIAL

O empreendedorismo está na moda. Pedem-nos que sejam mais empreendedores, que arrisquemos mais e nos lancemos na aventura empresarial e aceitemos os riscos que daí resultarem.

Agora interrogamo-nos se os conjuntos de medidas que vão sendo divulgadas para apoio à atividade empreendedora são acompanhados por medidas acessórias mas complementares a essas atividades, que permitam a facilitação da atividade dos futuros empresários, seja ao nível de redução de barreiras de licenciamentos de atividades e resposta fiscal mais favorável aos empreendedores.

Empreender não tem idade, mas para que se crie uma verdadeira cultura empreendedora é necessário criar canais privilegiados para estes investidores. Normalmente, os governos procuram os grandes projetos e de uma assentada criam e facilitam à sua implantação, onde o rácio criação de emprego versus benefícios concedidos atinge um valor altíssimo por posto de trabalho criado.

Estes investimento vão ser sempre necessários, mas a sua manutenção por longos períodos de tempo em território nacional, normalmente está condicionado ao tempo do incentivo ou como entretanto o governo muda, existe mais a necessidade de denunciar o mau acordo anterior do que perceber a razão pela qual continuamos a insistir no erro que outros já fizeram.

Acreditamos que parte da solução consistirá no apoio ao pequeno negócio e à pequena indústria, que cria unitariamente 2 a 3 postos de trabalho, e essa dinâmica é a de que o país precisa, pois este tipo de empresários empreendedores são os que se esforçam mais por manter este tipo de emprego onde o carácter empreendedor se confunde entre o investidor e os seus colaboradores, assumindo por vezes o carácter empreendedor de uma forma mais vincada por todos os colaboradores.

Poderá ser uma ideia um pouco idílica, no entanto deverá ser uma via a apoiar, pois esse investimento, na maior parte das vezes, é com recurso a capitais próprios, o que faz com que estes empreendedores se empenhem com mais "alma" e "coração" ao seu projeto.

Foi assim que nasceram grandes grupos económicos. De que é que estamos a esperar?

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA  
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

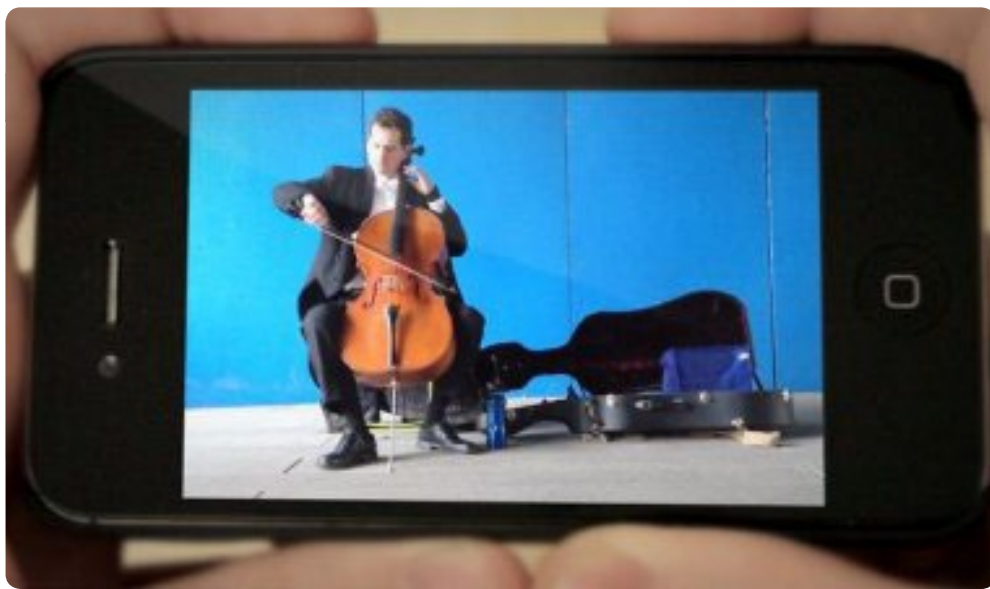
## REDES SOCIAIS

## Os vídeos para dispositivos móveis já não são só curtos e virais

A maioria dos consumidores preferem ver vídeos em formato longo ao contrário dos vídeos curtos nos dispositivos móveis.

A Mobile Marketer cita um inquérito de uma empresa de “media” móvel (Vuclip) que afirma que mais de 65 % dos consumidores que veem regularmente vídeos no seu dispositivo preferem os vídeos de longa duração, como filmes ou mesmo programas de TV, ao contrário dos vídeos curtos. Esta mudança cria uma importante oportunidade para os anunciantes. Com os utilizadores a gastarem largos períodos de tempo nos seus smartphones, particularmente na categoria de vídeo, os anunciantes terão mais facilidade de aumentarem as suas audiências.

Isto também poderá quer dizer que todo o ecossistema de “vídeo advertising” não estará dependente do Facebook, Instagram e do Twitter na alimentação de ads de autoplay. Os Marketeers terão de começar a considerar conteúdos da Netflix, Amazon Vídeo e do YouTube.



## O marketing através de ecrãs cruzados é o novo standard em anúncios digitais



É um facto, os dispositivos móveis já se tornaram parte integrante do processo de marketing digital, segundo um estudo da Mobile Marketer.

Até agora, os marketers estavam muito experimentados com o uso de campanhas com ecrãs cruzados mas dedicadas aos smartphones, tablets e desktops “ads” numa campanha publicitária.

Alguns ajustes neste processo incluíam a otimização para cada ecrãs devido a uma incorreta medição dos mesmos

## Linkedin tem grandes planos para o email no seu Smartphone



O LinkedIn está a fazer uma mudança para os dispositivos móveis.

Numa publicação recente o Senior Vice-Presidente de produto e experiência dos utilizadores, Deep Nishar, anunciou que 38% dos visitantes desta rede tinham origem através de um dispositivo móvel, e em alguns mercados esta percentagem ultrapassa os 50%. Num evento recente, o CEO Jeff Weiner afirmou esperar que este número em termos globais ultrapassasse os 50% durante o próximo ano.

Para capitalizar esta tendência, o LinkedIn lançou o LinkedIn Intro, que integrará o perfil do utilizador diretamente para uma App de correio para iOS. O Intro só estará disponível unicamente (neste momento) para o iOS, uma vez que os utilizadores desta plataforma são a maioria.

Deep Nishar afirma que este tipo de utilizador gasta 28% do seu dia a gerir a sua caixa de correio.

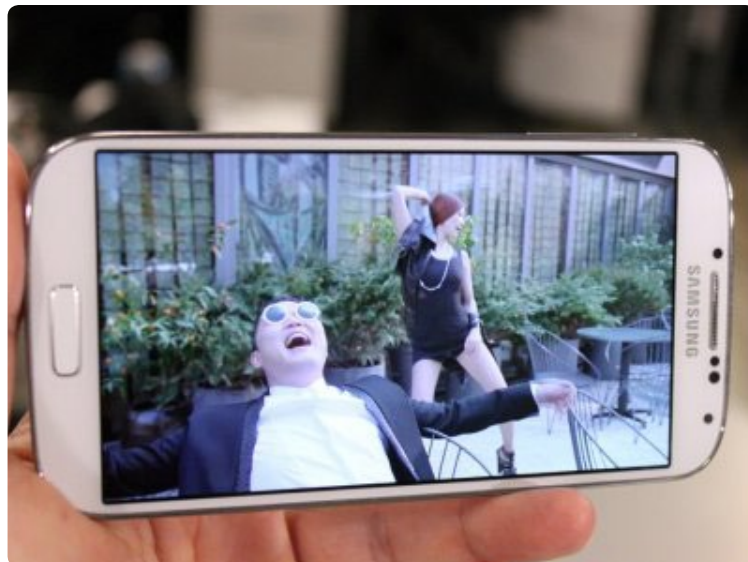
**REDES SOCIAIS**

## Quase metade do tráfego no YouTube Traffic é realizado através de dispositivos móveis

Cerca de 40% do tráfego do YouTube é efetuado através de dispositivos móveis segundo a TechCrunch.

O YouTube criou em 2007 uma equipa inteiramente dedicada a este tema, como podemos constatar muito tempo antes dos vídeos móveis ganharem o destaque atual, tanto a nível de audiência e potenciais ganhos.

Dois importantes fatores determinarão um maior crescimento: a facilidade dos utilizadores verem os vídeos offline e uma adequada app para Windows Phone.



## O futuro dos pagamentos passará pelos dispositivos móveis

A questão não é mais quando, mas como é que os dispositivos móveis emergirão como plataforma de pagamento.

O hábito de pagarmos qualquer tipo de produtos ou serviços através de smartphones e tablets já começa a enraizar-se na moderna sociedade de consumo, particularmente entre os jovens. No mesmo sentido que as empresas de pagamentos como a PayPal ajudaram à explosão do e-commerce através dos computadores pessoais, as empresas focadas no comércio móvel estão a explorar a forma de tornar estas transações mais fáceis, tanto para os compradores como para os comerciantes, tanto em lojas físicas como virtuais.

BII



PUB

## Finanças para Não Financeiros



LISBOA 26 e 27 novembro 9h30/13h • 14h30/18h

Organização:  
**VidaEconómica**

Informações e inscrições:

Vida Económica  
 Patrícia Flores  
 Tel.: 223 399 466  
 Fax: 222 058 098  
 patriciaflores@vidaeconomica.pt

FORMADOR:  
 Dr. Agostinho  
 Costa

Público  
 Geral:  
 €120  
 Assinantes  
 VE: €90  
 (+ IVA)

**PROGRAMA:**

- Compreender um balanço
- Analisar a formação dos resultados
- Calcular e interpretar os indicadores de gestão mais significativos
- As noções base para analisar o equilíbrio financeiro de uma empresa
- As noções base para a análise económica e financeira
- O Ponto Crítico da Empresa (Break Even Point)
- Aspetos que contribuem para a classificação de risco das empresas
- Os empréstimos bancários no contexto atual
- As causas das necessidades de financiamento
- Os principais fatores condicionantes da rentabilidade
- Construir um Tableau de Bord para acompanhamento da gestão operacional de cada área da empresa
- Exemplos práticos

# OU INOVA OU MORRE.



Uma excelente ideia de pouco vale se não for activada. E numa conjuntura empresarial cada vez mais feroz e competitiva, nenhuma organização se pode dar ao luxo de dispensar as boas ideias, muito menos de não as implementar. A ACCELPER disponibiliza-lhe as ferramentas, os processos e as metodologias que dão vida à sua vontade de inovar. Aposte na massa cinzenta da sua empresa, antes que ela morra. Afinal, mais do que um caminho para o crescimento, a inovação é uma questão de sobrevivência.

**accelper**  
inovação em acção

Estratégias de inovação realistas e exequíveis  
Abordagem sistemática para a resolução de problemas  
Metodologias inovadoras comprovadas  
Excelência nos processos  
Formação e Certificação em Inovação Empresarial e Six Sigma

[www.accelper.com](http://www.accelper.com)

## NOTÍCIAS/ARTIGOS



### CALL FOR ENTREPRENEURSHIP

Don't miss out on an opportunity to build your dreams!

Candidaturas encerram a 14 Novembro!



**PORTUGAL VENTURES**  
Growing, Global

Depois de um ano de inegável sucesso que permitiu inculcar uma forte dinâmica na comunidade nacional de empreendedorismo de base tecnológica, com mais de 2000 empreendedores envolvidos, a 5ª Call for entrepreneurship inicia um novo ano de atividade.

A fase de submissão dos projetos à próxima Call For Entrepreneurship decorrerá até dia 14 de novembro de 2013.

A iniciativa visa possibilitar o acesso a investimento de capital de risco de projetos inovadores de base científica e tecnológica nas fases iniciais da sua maturação empresarial. Projetos de Tecnologias de Informação e de Comunicação, Eletrónica & WEB, Ciências da Vida e Recursos Endógenos, Nanotecnologia e Materiais são elegíveis para investimento.

Todas as candidaturas são submetidas através do website da Portugal ventures ([www.portugalventures.pt](http://www.portugalventures.pt)).

## O NOVO IPHONE 5C E 5S SERÃO O RESULTADO DA CRIATIVIDADE OU DA INOVAÇÃO?

Alan Iny e Luc de Brabandere



Toda a ideia, por mais brilhante ou de sucesso, mais cedo ou mais tarde necessitará de ser substituída por uma nova. Mas os gestores, como seres humanos acima de tudo, tendem a ficarem reféns das ideias existentes, valores, crenças e até de outros modelos mentais – o que chamamos “boxes” – por mais tempo do que desejado. Por exemplo, Henry Ford, continuou a produzir o modelo T, enquanto os seus concorrentes criavam novos modelos que começaram a conquista do seu mercado. Quando a Apple apresentou o seu altamente disruptivo iPhone, a empresa apresentou anos de inovação não só no aparelho mas na infinita capacidade de acessórios e aplicações.

## PLAN I (NOVATION) FOR EUROPE: DELIVERING INNOVATION-LED, DIGITALLY POWERED GROWTH

The Lisbon Council, think tank sedado em Bruxelas, e a fundação para a inovação Nesta apresentaram este plano assim denominado.

Este plano baseia-se em sete pontos para tornar a Europa no “melhor local do mundo para inovar, o local onde os empreendedores, visionários e otimistas identifiquem os desafios para o futuro”.

Este estudo construído sobre a influência do Plano I para o Reino Unido, propondo “uma nova abordagem sobre a inovação”, apresenta 12 recomendações para reformar. O Plan I (novation) para a Europa constrói um caso similar ao nível Europeu, defendendo que a Europa precisa de redefinir toda a sua política de inovação e procurar desenvolver uma agenda mais pró-ativa, baseada em mais do que os simples incrementos em pesquisa e desenvolvimentos.



## A FÓRMULA INOVADORA DE JEFF BEZOS

Washington Post



O que é que podemos aprender com o criador da Amazon e agora proprietário do Washington Post?

Na sua primeira entrevista após a aquisição do Washington Post por 250 milhões de dólares, Bezos resumiu o seu processo de inovação:

“Na minha experiência, a forma como a inovação e a mudança acontecem é através do esforço das equipas. Não existem génios solitários que assumem esse papel e nos apresentam a fórmula mágica. Você estuda, debate, e as ideias emergem. Leva o seu tempo. Nada acontece rapidamente neste modo.

## AGENDA DE EVENTOS

## NOVEMBRO 2013

**14**  
3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management  
*Istanbul, Turquia*

**18**  
ICERI2013 (6th International Conference of Education, Research and Innovation)  
*Sevilha, Espanha*

## DEZEMBRO 2013

**5**  
FT Innovate America: The Business of Innovation  
*Palo Alto, EUA*

## MARÇO 2014

**20**  
Research and innovation in the UK 2014  
*London, United Kingdom*

## MAIO 2014

**7**  
LINQ 2014 / EFQUEL Innovation Forum 2014  
*TBA, Creta, Grecia*

**Nota:** Se pretender divulgar um evento relacionado com Inovação e empreendedorismo

### FINANCIAR A INOVAÇÃO

Mude antes que seja obrigado a fazê-lo. Efetivamente, existe um conjunto de expressões que muitas vezes aconselham e levam a esperar até os “desastres” acontecerem, como por exemplo: “se não está partido não conserte”; “não seja uma solução na busca de um problema” ou “não desfaça uma equipa vencedora”.

Estas expressões são utilizadas com alguma frequência. Se calhar, mais vezes do que deveria ser, saindo da boca daqueles que se demitem de fazer de tentar mudar algo que está a correr bem.

Na verdade, a sabedoria pode estar em mudar algo que está a correr bem, isto é, de revigorar no estádio vencedor, pois que o que está correto agora não quer dizer que amanhã esteja correto, bem pelo contrário, pode ser um pro-



blema, e um calvário depois de amanhã.

Mudar antes de ser forçado a tal é

muito mais fácil do que mudar obrigado. O estado emocional é completamente diferente, o que se refle-

tirá, automaticamente, nos resultados. No fundo, as empresas devem estar em permanente renovação e revolução, deixando para trás o passado, adaptando-se à mudança, de modo a que as futuras surpresas não as apanhem de surpresa, caso contrário, será bem mais difícil e moroso. Os responsáveis não se devem deixar guiar pelas fraquezas, seja por que razão for – tradição, sentimento ou a fraqueza da sua própria gestão. Num mundo em constante mudança, o saber antecipar é um fator crítico de sucesso. Para tal, é necessário vontade e persistência, saber admitir, lidar e tirar partido do erro. O constante repensar do negócio é essencial para o desenvolvimento sustentado e duradouro de qualquer empresa.

**LUÍS ARCHER – CONSULTOR**  
luismariaarcher@iol.pt

## Triz Simplificado Nuevas aplicaciones de resolución de problemas para ingeniería y fabricación



### TRIZ SIMPLIFICADO

nuevas aplicaciones de resolución de problemas para ingeniería y fabricación

Ellen Domb  
Kalevi Rantanen

Herramientas de Innovación



Pedidos para:  
**Accelper Consulting Iberia, Ldª**

[info@accelperiberia.com](mailto:info@accelperiberia.com)  
[www.accelperiberia.com](http://www.accelperiberia.com)

#### Índice:

- Capítulo 1.** ¿Por qué buscar nuevas maneras de solucionar problemas?
- Capítulo 2.** La construcción de un nuevo modelo de resolución : del problema al resultado final ideal.
- Capítulo 3.** El compromiso tras el problema.
- Capítulo 4.** Del compromiso a la contradicción inherente.
- Capítulo 5.** Búsqueda de recursos invisibles.
- Capítulo 6.** Lo imposible a menudo es posible: cómo incrementar la idealidad del sistema.
- Capítulo 7.** Cómo separar el grano de la paja: una herramienta sencilla y eficaz para la evaluación de soluciones.
- Capítulo 8.** El enriquecimiento del modelo de resolución de problemas.
- Capítulo 9.** Patrones: poderosas herramientas para el desarrollo del sistema.
- Capítulo 10.** Los principios de innovación: 40 maneras de dar con la solución correcta.
- Capítulo 11.** Evaluación del modelo de resolución de problemas.
- Capítulo 12.** Cómo mejorar el negocio con TRIZ.
- Capítulo 13.** Usar TRIZ con la Teoría de las Limitaciones.
- Capítulo 14.** Usar TRIZ con Seis Sigma y otros sistemas de mejora de la calidad.
- Capítulo 15.** Síntesis de la resolución creativa de problemas.
- Capítulo 16.** Manos a la obra.

**Autores:** Ellen Domb, Kalevi Rantanen

**ISBN:** 978-84-8408-576-8

**Páginas:** 292

**Preço:** 28 euros (IVA incluído)\*

**Formato:** 170x240mm.

**Encadernação:** Capa dura

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

ISBN 978-84-8408-576-8



9 788484 085768

#### FICHA TÉCNICA:

**Coordenador:** Jorge Oliveira Teixeira

**Colaboraram neste número:** Álvaro Gomez Vieites, Carlos Barros, Dustin Mattison, Jaime Quesado e Luís Archer **Aconselhamento técnico:** Praven Gupta, IIT, Center for Innovation Science

**Tradução:** Sofia Guedes **Paginação:** José Barbosa

**Contacto:** jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Subscreva aqui outras newsletters ←