

DESTAQUE

As sete principais diferenças entre as PME e as grandes empresas



Stefan Lindegard é autor, orador e consultor em estratégia. Especialista em Inovação Aberta, cultura inovadora de gestão e das pessoas.

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

ÍNDICE

OPINIÃO 4

Investir na **Ciência**:
sim, mas como?

OPINIÃO 5

Debate – Economia & Competitividade
Uma **agenda de inovação**
para Portugal

EDITORIAL 5

OPINIÃO 6

Inovação sistemática e
gestão de projetos

REDES SOCIAIS 7

- Adolescentes americanos viram costas à televisão
- Os clientes de desktop ultrapassaram os compradores móveis

NOTÍCIAS | EVENTOS 9

FINANCIAR a INOVAÇÃO 10

INOVAÇÃO - (im)POSSÍVEL

Subscreva mais
newsletters



PUB



CATÓLICA PORTO
ARTES

À frente do Tempo

www.artes.porto.ucp.pt

MESTRADO ENSINO DA MÚSICA

INOVAÇÃO

& EMPREENDEDORISMO

NEWSLETTER N.º 64 | JULHO/AGOSTO | 2015

Qualquer pessoa que tenha trabalhado nestes dois tipos de empresa e principalmente numa PME empreendedora poderá falar sem parar sobre as diferenças nas duas culturas e mentalidades.

As sete principais diferenças entre grandes e pequenas empresas quando se trata de inovação são:

- Velocidade de tomada de decisão
- Atitude em relação ao risco
- Alocação de recursos
- Quem entende o modelo de negócio e quem o administra
- Processos ou falta deles
- Seguir regras vs quebrar regras
- Diferentes definições de inovação.

As diferenças que podem causar problemas quando as empresas grandes e pequenas se reúnem para a inovação aberta pode ser gritante. Vejamos algumas que impactam na forma como os dois tipos de organizações abordam a inovação aberta:

1. Velocidade de tomada de decisão:

As grandes corporações, com a sua abundância de silos e níveis burocráticos, muitas vezes requerem um tempo considerável para tomar decisões. Paralisia da análise não é incomum, com as decisões que parecem simples para alguém de fora, levando muito tempo a tomar. Em contraste, em organizações menores, a tomada de decisão pode ser bastante rápida.

Assim, quando estes dois tipos de organizações se reúnem em processos de inovação aberta, a PME pode achar a velocidade do progresso frustrantemente lenta. Ao mesmo tempo, as pessoas da grande corporação podem ser perturbadas pelos pedidos constantes do parceiro menor para se mover mais rápido. Ambos os lados podem ficar a sentir que o outro lado simplesmente não os entende.

A Intuit, fabricante de software financeiro com sede na Califórnia, é uma empresa que tem trabalhado afincadamente para superar este problema. Eles entendem que o tempo de resposta que podem oferecer a potenciais parceiros nos seus ecossistemas é fundamental. Como

resultado desse entendimento, eles tentam fornecer um movimento claro go/ no-go dentro de apenas 48 horas, quando eles apresentam nos seus **Dias do Empreendedor**. Isso pode levar semanas ou até meses para muitas outras empresas.

2. Atitude em relação ao risco:

O modo como grandes e pequenas empresas se sentem face à tomada de riscos pode variar consideravelmente. Particularmente quando a PME é uma start-up ou se encontra ainda numa fase de rápido crescimento, a organização em todos os níveis pode inteiramente abraçar o risco, porque, neste momento, todo o negócio é um risco. No entanto, numa grande empresa que existe há décadas, as pessoas podem investir mais em manter as coisas como elas sempre foram do que em tentar algo novo e potencialmente arriscado. Aqui, novamente, essa diferença pode levar à frustração em ambos os lados, quando duas dessas organizações se envolverem numa parceria para a inovação aberta.

Aqui está outro aspeto desta diferença, como descrito por Bengt Järrehult, diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento na SCA Hygiene Products e a SCA Packaging, num comentário a um post do meu blog sobre este tema: “A maior diferença que vejo é o equilíbrio entre a comportamento defensivo e ofensivo. Quanto maior (e muitas vezes a mais madura) a empresa é, mais a empresa tem a perder, e como “perdas parecem maiores do que os ganhos” (Tversky & Kahneman) o comportamento da maior e mais madura empresa fica mais defensiva e, portanto, a concentração relativamente a mais inovações potencialmente revolucionárias contra melhorias contínuas diminui.”

Obviamente, se uma grande empresa e o seu parceiro menor em inovação aberta diferem em termos do tipo de inovação que devem procurar – revolucionária ou incremental –, isso pode causar a falha na sua parceria. É por isso que a clareza de propósito a partir do **get-go** (início) é tão importante.

Edward Thompson, consultor no se-

Em grandes empresas, as pessoas sentem-se responsáveis por apenas a sua parte, ou esfera de controlo. Este controlo é manifestado na capacidade de influenciar as decisões ou os orçamentos, ou ser capaz de definir significado no contexto do negócio.

tor de telecomunicações, também refletiu sobre o tema do risco: “As grandes empresas certamente podem inovar. Têm os recursos necessários e fontes de talento profundas. No entanto, as grandes empresas são frequentemente muito avessas a riscos, por isso é difícil obter uma unidade de negócios específica ou divisão a adotar uma inovação que não é exatamente no seu mercado ou tecnologia **sweet spot**. A verdadeira inovação muitas vezes requer uma empresa para abraçar totalmente o novo espaço de mercado. As grandes empresas estão muito relutantes em tomar qualquer tipo de risco associado ao entrar num novo campo.”

3. Alocação de recursos:

Numa pequena empresa, cada centavo conta. Recursos, que podem ser escassos, são alocados com base quase exclusivamente sobre se eles vão aumentar a linha de fundo. Este foco na linha de fundo pode não ser tão distinta numa corporação maior, com recursos mais abundantes – pelo menos em comparação com pequenas empresas –, em que as pessoas podem **gastar livremente**, embora este certamente não **seja sempre o caso e não tem sido nos últimos anos, como a recessão económica. No entanto, a pequena empresa pode esperar que o seu maior parceiro possa pagar todas as contas** e não pode compreender que mesmo as grandes empresas têm os seus limites. O resultado de tal relação pode ser semelhante para os problemas que surgem quando duas pessoas com diferentes atitudes em relação ao dinheiro e gastos se unem.

4. Quem entende o modelo de negócio e quem o administra:

Aqui está um comentário inteligente, Michael Lachapelle, um especialista canadiano em modelos de design de negócios e empresariais, sobre as diferenças entre grandes e PME quando se trata de inovação, disse:

“Uma das considerações em **matéria de orientação de inovação** é saber quem entende o modelo de negócio da empresa. Numa pequena empresa, é muito mais provável que todos na empresa entendam como a empresa funciona e como as partes individuais combinaram no modelo de negócios para criar e entregar valor para o cliente.

Empresas maiores tendem a ser muito mais fraturadas, e, portanto, os colaboradores provavelmente não a entenderão no seu todo. Neste contexto, com a inovação a afetar toda a empresa, pode ser uma tarefa difícil, de longo prazo, devido à necessidade que se tem de construir um entendimento comum e mobilizar em torno de visões muito diferentes da empresa. A inovação é mais provável de ocorrer a nível de negócio ou linha de produto, e, em seguida, num nível geral da empresa.

A segunda consideração é saber quem gere o modelo de negócio. Em grandes empresas, as pessoas sentem-se responsáveis por apenas a sua parte, ou esfera de controlo. Este controlo é manifestado na capacidade de influenciar as decisões ou os orçamentos, ou ser capaz de definir significado no contexto do negócio.

Há apenas algumas pessoas que “controlam” toda a organização, assim, a inovação da empresa tem de ser gerida e conduzida pelos executivos

INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO

NEWSLETTER N.º64 | JULHO/AGOSTO | 2015

seniores. O controlo mais “distribuído” sobre as principais áreas de decisões, orçamentos significam o quanto é difícil impulsionar a inovação.”

Ambos os pontos referidos por Michael pode levar à frustração para as PME quando se tentam envolver com as grandes corporações em inovação aberta. Pequenas empresas podem sentir a falta de paixão entre funcionários de empresas que não entendem o modelo de negócio no seu todo e as diferentes cadeias de controlo nas empresas, o que, por vezes, leva a um retardar na tomada de decisões, como já mencionado.

5. Processos ou a falta deles:

Muitas PME ainda não têm definidos processos para impulsionar a inovação. Esta é uma das áreas onde a parceria com uma grande empresa pode realmente beneficiá-los. Ironicamente, no entanto, como alguém afirmou no meu blog, enquanto “em teoria, esta dimensão deve ir para os grandes homens que tendem a tomar o tempo e esforço para incorporar processos sistemáticos,” esta não é a vantagem que inicialmente possa parecer.

Ele continuou: “Sou um grande crente de que a inovação pode beneficiar de processos, ferramentas e governança e não é apenas uma questão de inspiração divina, embora que também ajuda. No entanto, na prática, não existem muitas grandes empresas com bons processos radicais de inovação oceano azul. Eles tendem a ser bons em inovação incremental (melhorias de produtos de menor escala ou extensões) porque (1), este é o seu pão com manteiga e os recursos que têm dedicado estão focados nisso, e (2) a inovação radical é de alto risco e altamente disruptiva para uma grande organização em termos de recursos”.

6. Seguir regras vs. quebrar regras:

Mark Palmer, um consultor de comunicação, acrescentou que as “grandes empresas preocupam-se com os concorrentes, o mercado e as regras. As PME estão mais inclinadas a fazer novas regras.” Trata-se de alguns dos benefícios de trabalhar

com as PME, como mencionado anteriormente. Claro que as regras devem ser seguidas, mas às vezes precisam de ser flexíveis, ou talvez até mesmo ser quebradas para fazer um progresso real.

As grandes empresas que ainda são inovadoras (Google, a Apple, a P & G, 3M, etc.) tendem a ser as exceções que continuam a promover uma grande cultura de inovação e ao mesmo tempo incorporar processos robustos que ajudam a nutrir ideias revolucionárias nos confins desafiadores das grandes estruturas burocráticas.

Numa conferência de inovação aberta em que participei, a Cisco disse que está a tentar mover-se de uma cultura de concorrência para uma cultura de objetivos comuns, um movimento em grande parte impulsionado por um desejo de inovar com parceiros externos. A inovação aberta tem o potencial de mudar o pensamento corporativo mais antigo para além da cultura “não inventado aqui” (NIH).

À medida que vai trabalhando com parceiros externos, está-se exposto a outras formas de fazer as coisas e traz o pensamento diverso para a organização. Isso pode fazê-lo considerar se as suas práticas atuais são suficientemente boas, ou se tem que as ajustar ou, talvez, até mesmo desenvolver novas práticas para a sua organização.

Disto isto, as grandes empresas sempre usaram a sua dimensão e poder para fazer as coisas à sua maneira. Isso não é diferente com a inovação aberta. Então, eu não estou surpreendido quando ouço pessoas de empresas de menor dimensão a queixarem-se sobre os comportamentos das grandes empresas quando eles começam a trabalhar em conjunto.

Tais comportamentos foram confirmados por várias grandes empresas num Open Innovation Summit que assisti há algum tempo. Lá, executivos de grandes empresas partilharam abertamente histórias sobre como eles tinham usado o seu tamanho e poder corporativo para receber ofertas que as favoreciam, e ainda admitiram que alguns negócios po-

“Eu prevejo que, quanto maiores e pequenas empresas inovarem em conjunto, as grandes empresas vão perceber que já não se podem dar ao luxo de manchar a sua reputação por se comportarem mal em tais parcerias. Elas vão começar a entender como é importante ser visto como o parceiro preferido dentro da sua indústria.”

deriam ser tão desequilibrados que poderiam desencorajar outras empresas de menor dimensão de trabalhar com eles. Meio a brincar, eles também disseram que a sua visão de situações vantajosas era assim: “Nós ganhamos um monte. Você ganha um pouco.” Ou “Win-win significa que nós podemos pontapear o pequeno (empresa pequena) duas vezes.” Pelo menos algumas grandes empresas estão conscientes desta situação. Eu prevejo que, quanto maiores e pequenas empresas inovarem em conjunto, as grandes empresas vão perceber que já não se podem dar ao luxo de manchar a sua reputação por se comportarem mal em tais parcerias. Elas vão começar a entender como é importante ser visto como o parceiro preferido dentro da sua indústria.

7. Diferentes definições de inovação:

Em resposta a um post que escrevi sobre as diferenças entre grandes e pequenas empresas, Jackie Hutter, CEO e estrategista de TI na Evgentech, uma empresa com uma patente pendente de tecnologia que melhora consideravelmente a velocidade de carregamento da bateria, fez o seguinte e perspicaz comentário com base na sua experiência:

“Uma coisa que tenho notado com a minha própria empresa é que não pode haver uma desconexão real entre o significado de “inovação” entre pequenas e grandes empresas. Alguns, talvez nas grandes empresas, encaram a inovação como uma “super equipa” de desenvolvimento do produto. Estas são as pessoas que procuram avanços, mas esses chamados “avanços” espera-se que

se insiram num produto ou projeto existente na empresa. Em contraste, numa start-up a “inovação” é todo o seu negócio, e desenvolvido de uma forma totalmente independente dos produtos e cronogramas das grandes empresas.

Já vimos isto quando uma empresa da “Fortune 500” nos selecionou através de um portal de inovação aberta. A empresa foi supostamente à procura de inovações como a nossa tecnologia, mas eles efetivamente queriam que se encaixassem na sua infraestrutura existente sem muita modificação. Eles não viram que a nossa tecnologia poderia alterar as regras do jogo para eles, porque eles estavam a jogar um jogo diferente do nosso. Mas mesmo que eles tenham visto que éramos diferentes, eles não se teriam importado, porque eles gostaram do jogo que estavam a jogar.

Felizmente, fomos capazes de ver que esta empresa não iria ser um bom parceiro, e não queimamos muito tempo com eles e avançamos rapidamente. (Eles pareciam um pouco surpreendidos quando efetivamente lhes dissemos: “nós não estamos interessados em vocês.”) Aprendemos muito com essa experiência, e modificámos a nossa ingestão potencial de parceiros para especificar a “forte mentalidade de inovação” porque reconhecemos que, a menos que uma empresa já esteja preparada para entender as oportunidades que a nossa tecnologia irá proporcionar para sua empresa, então eles têm uma baixa probabilidade de serem bem-sucedidos e de chegar ao mercado com a nossa tecnologia disruptiva. E, se eles não são bem-sucedidos, não vamos ser pagos.

OPINIÃO

Investir na **ciência**: sim, mas como?

JÚLIO FACEIRA GUEDES

Docente da
Universidade
Portugalense
Administrador da XZ
Consultores SA

Em 1990, Mariano Gago publicou o "Manifesto para a Ciência" no qual referia a imperiosa necessidade de reforçar o investimento público na produção de ciência, discordando da necessidade de orientar esse investimento para a resolução de problemas da sociedade ou para a empresarialização dos resultados, mas sim focalizando a investigação científica para alargar as fronteiras do conhecimento.

Esta leitura deve ser prudente e

de Lurdes Rodrigues, ex-Ministra da Educação.

Hoje, face à escassez de recursos, por exemplo financeiros, de muitos dos estados europeus, o debate em torno deste assunto é aceso, polémico e ainda sem resposta. Devemos continuar a investir na produção de conhecimento não aplicável pela economia ou devemos privilegiar intensamente a ciência que possa ser enquadrada em produtos e serviços transacionáveis no mercado internacional?

Portugal tem hoje 9.2 investidores por mil habitantes ativos (dados de 2013), enquanto a União Europeia tem 6.2 e a OCDE 7.2, está a 18% da média do registo de paten-

É inegável que dos bancos das universidades portuguesas têm saído empresas tão importantes para a nossa economia, tais como a Unbabel, Mychild, Uniplaces, Feedzai, TopDocs, Zaask, Science4you, Critical, ...

fundações, as empresas de capital de risco, os Business Angels continuam a ter um papel residual e quase desprezável no investimento em ciência, ao contrário do que acontece em economias mais maduras e competitivas.

bel, Mychild, Uniplaces, Feedzai, TopDocs, Zaask, Science4you, Critical, ...

A necessidade de produzir ciência, não apenas a comercializável, constitui um desafio a que Portugal não pode deixar de responder, de uma forma sustentada, contínua e abrangente, devendo contudo ser cada vez mais criterioso no financiamento dos projetos de I&D, mais exigente na qualidade e nos resultados que exige aos investigadores, não podendo contudo disponibilizar orçamentos para a ciência incoerentes com a realidade que vivemos e com as necessidades do país e da nossa sociedade.

A investigação deve ser, parcialmente, deslocalizada para as empresas e aos investigadores deve ser exigido que procurem financiamentos privados, provando-lhes a excelência dos resultados dos seus projetos e que aceitem, proativamente, integrar os quadros das empresas privadas.

As empresas portuguesas têm de reconhecer que a evolução dos seus produtos na cadeia de valor, e o aumento da sua intensidade tecnológica, só é possível com mais investimento na I&D, devendo, não só assumir um papel mais ativo na seleção dos projetos de I&D financiados pelo orçamento público mas também usufruir de compensações fiscais reconhecidas como sérias e estimulantes pelos empresários.



contextualizada, embora ainda hoje seja inequivocamente defendida por alguns dos nossos melhores investigadores, tal como a Dra. Maria

tes da União Europeia e mais de 85% do investimento em I&D continua a ser efetuado com dinheiros públicos. Ou seja, a iniciativa privada, as

É inegável que dos bancos das universidades portuguesas têm saído empresas tão importantes para a nossa economia, tais como a Unba-

OPINIÃO

DEBATE – ECONOMIA & COMPETITIVIDADE

Uma agenda de inovação para Portugal

FRANCISCO JAIME QUESADO
Presidente da ESPAP –
Entidade de Serviços
Partilhados da
Administração Pública



Portugal vai ter que apostar muito rapidamente na implantação duma nova agenda de inovação. Discutir e avaliar hoje a dimensão estrutural da aposta da transformação de Portugal numa verdadeira sociedade da inovação é de forma clara antecipar com sentido de realismo um conjunto de compromissos que teremos que ser capazes de fazer para garantir o papel do nosso país num quadro competitivo complexo mas ao mesmo tempo altamente desafiante. A educação tem que ser a grande “ideia” para o país. Na “escola nova” de que o país precisa, tem que se ser capaz de dotar as “novas gerações” com os instrumentos de qualificação estratégica do futuro. Aliar ao domínio por excelência da tecnologia e das línguas a capacidade de com criatividade e qualificação conseguir novas soluções com valor é a chave da resposta que se pretende.

Tem que se ser capaz de, desde o início, inculir nos jovens uma capacidade endógena de “reação empreendedora” perante os desafios de mudança suscitados pela “sociedade em rede”; os instrumentos de modernidade protagonizados pelas TIC são essenciais para se desenvolverem mecanismos autossustentados de adaptação permanente às diferentes solicitações que a globalização das ideias e dos negócios impõe. Esta nova dimensão da educação configura desta forma uma abordagem proativa da sociedade ao atender à sua própria evolução de sustentabilidade estratégica.

Os “centros de competência” do país (empresas, universidades, centros de I&D) têm que ser “orientados” para o valor. O seu objetivo tem que ser o de induzir de forma efetiva a criação, produção e sobretudo comercialização nos circuitos internacionais de produtos e serviços com “valor” acrescentado suscetíveis de endogeneizar “massa crítica” no país. Só assim a lição de Porter entra em ação. A “internalização” e adoção por parte dos “atores do conhecimento”

A “cooperação” estratégica entre setores, regiões, áreas de conhecimento, campos de tecnologia não pode parar. Vivemos a era da cooperação em competição e os alicerces da “vantagem competitiva” passam por este caminho.

de práticas sustentadas de racionalização económica, aposta na criatividade produtiva e sustentação duma “plataforma de valor” com elevados graus de permanência é decisiva.

A “cooperação” estratégica entre setores, regiões, áreas de conhecimento, campos de tecnologia não pode parar. Vivemos a era da cooperação em competição e os alicerces da “vantagem competitiva” passam por este caminho. Sob pena de se alienar o “capital intelectual” de construção social de valor de que tanto nos fala Anthony Giddens neste tempo de (re)construção. Na economia global das nações, os “atores do conhecimento” têm que internalizar e desenvolver de forma efetiva práticas de articulação operativa permanente, sob pena de verem desagregada

qualquer possibilidade concreta e efetiva de inserção nas redes onde se desenrolam os projetos de cariz estratégico estruturante.

Importa fazer da inovação o *driver* da mudança no território. A desertificação do interior, a incapacidade das cidades médias de protagonizarem uma atitude de catalisação de mudança, de fixação de competências, de atração de investimento empresarial, são realidades marcantes que confirmam a ausência duma lógica estratégica consistente. Não se pode conceber uma aposta na competitividade estratégica do país sem entender e atender à coesão territorial, sendo por isso decisivo o sentido das efetivas apostas de desenvolvimento regional de consolidação de “clusters de conhecimento” sustentados.

Editorial

Os caminhos da inovação são por vezes estranhos e estão associados a outras técnicas, como, por exemplo, o marketing e a comunicação. Estas são peças fundamentais, entre outras, para que a nossa inovação atinga os resultados esperados; no entanto, devemos estar particularmente atentos quanto às alterações dos hábitos de consumo, pois a velocidade e a facilidade que nos permitem consumir altera radicalmente o sucesso ou insucesso de um novo produto ou serviço.

Vem este tema a propósito de um episódio sem importância, que foi uma compra por impulso efetuada por um amigo quando a sua televisão avariou ao final do dia, impelindo-o para de imediato sair de casa para ir à primeira loja de referência adquirir uma nova televisão para

substituir a antiga e avariada.

Bem, isto não tem nada de especial; no entanto, comecei a pensar no processo de compra para um artigo equivalente há uns anos atrás, que mesmo para um consumidor particular, na sua esmagadora maioria, passava por um verdadeiro processo de compra como a pesquisa, seleção de marca e características, preços e outros itens que fossem determinantes para efetuar a compra, ou seja, tínhamos um processo de compra muito estruturado e algo complexo para um simples eletrodoméstico.

Estas mudanças devem-nos inspirar para o processo de entrada de novos produtos no mercado, as formas atuais e as previsíveis de consumo e a forma como consumimos podem ser fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de um produto ou serviço. Nunca é de mais visitar o passado para termos uma perspetiva mais atual da evolução de certos padrões de consumo e

quais poderão vir a ser as tendências futuras, uma vez que a tecnologia que se desenvolve a velocidades que dificilmente imaginávamos.

A vigilância tecnológica deve ser efetuada não só na nossa área de negócio, mas em todas as que possam interferir nos nossos produtos ou serviços.

Vamos passar a contar com a colaboração do Stefan Lindegard, que é um autor de renome mundial na área da inovação. Espero que seja do vosso agrado o artigo que publicamos esta edição.

Até setembro. Votos de umas boas férias e, como temos dito em anos anteriores, aproveitem para estarem atentos ao que de novo se vai fazendo por esse mundo fora.

Boa leitura e até setembro.

Jorge Oliveira Teixeira
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Inovação sistemática e gestão de projetos

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



Atualmente, as organizações vivem num ambiente de mudança constante; as suas metas de negócios e os objetivos financeiros são cada vez mais exigentes. Numa sociedade em que o aumento da concorrência, a maturidade dos mercados e as preocupações ambientais constituem os fatores essenciais para o sucesso dos negócios, as empresas começam a ter como objetivo a eficiência da criação de novos produtos e serviços.

Para atingir estes objetivos, as organizações precisam de desenvolver procedimentos operacionais para descrever e otimizar processos internos. De acordo com a Norma ISO 9000, um processo pode ser definido como um “conjunto de atividades” interligadas, que interagem entre si, transformando entradas em

saídas. Este conjunto de atividades pode ser realizado por uma ou várias áreas funcionais de uma organização, interrelacionadas entre si, com uma ou mais entradas e uma saída claramente definida.

A gestão de processos é um tema recorrente ao longo das últimas décadas, para o qual foram estudadas e aplicadas algumas metodologias. A melhoria dos processos poderá ser conseguida se a atividade de Gestão de Projetos for eficaz. A gestão de projetos visa garantir, durante todo o ciclo de vida de um projeto, a sua eficiência e eficácia. O objetivo final de satisfação dos clientes é alcançado através de várias categorias ou grupos de processos que interagem uns com os outros, que são os seguintes:

- Processos de iniciação,
- Processos de planeamento,
- Processos de execução,
- Processos de monitorização e controlo,
- Processos de encerramento.

A atividade de gestão de projetos enfrenta um cada vez maior número

A Teoria da Resolução Criativa de Problemas, mais conhecida pelo seu acrónimo TRIZ, pode contribuir para a definição da melhor estrutura de um projeto

de problemas e desafios. A comunidade de gestão de projetos precisa de técnicas de gestão adequadas e eficientes. Sem inovação, as organizações e os seus projetos podem ser condenados ao fracasso. A geração de ideias e de soluções inovadoras e a implementação de inovação sistemática são cruciais para o sucesso e a competitividade dos projetos, podendo trazer uma maior eficácia e eficiência às organizações e aos mercados em geral.

A Teoria da Resolução Criativa de Problemas, mais conhecida pelo seu acrónimo TRIZ, pode contribuir para a definição da melhor estrutura de um projeto. Os instrumentos analíticos do TRIZ podem ser utilizados na resolução de problemas inerentes à

gestão de projetos.

Inicialmente, o TRIZ foi desenvolvido com a ênfase especial na resolução de problemas relacionados com produtos e a melhoria dos mesmos. Entretanto, o TRIZ também começou a ser utilizado na resolução de problemas de processos e de organizações. O TRIZ é uma metodologia precisa, baseada em padrões predefinidos, que poderá apoiar a resolução de problemas específicos utilizando técnicas que tenham sido aplicadas, principalmente, no desenvolvimento de produtos.

Assim, as técnicas do TRIZ poderão ser de extrema utilidade na resolução de variados problemas que enfrentam as atividades de gestão de projetos.

A obra tem como objetivo facilitar a compreensão dos conceitos abrangidos pela responsabilidade social, com exemplos reais, de forma a facilitar a assimilação dos assuntos abordados e, despertar o interesse para a perceção e incorporação destas matérias na gestão empresarial.

Público alvo: um compêndio muito útil a estudantes, docentes e investigadores nesta temática, administradores, gestores e quadros diretivos.

Autora Maria José da Silva Faria

Páginas 288 **PVP** €19,40



VidaEconómica

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

<http://livraria.vidaeconomica.pt>

encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

REDES SOCIAIS

Adolescentes americanos viram costas à televisão

Como a Netflix, a Hulu e outros portais de streaming estão a emergir, a TV tradicional está sob crescente pressão para manter o seu lugar no topo da cadeia alimentar de media. Enquanto continua a ser a forma mais utilizada por uma larga margem de consumidores do lazer, começam a aparecer sinais que indicam que o seu futuro poderá não parecer tão brilhante.

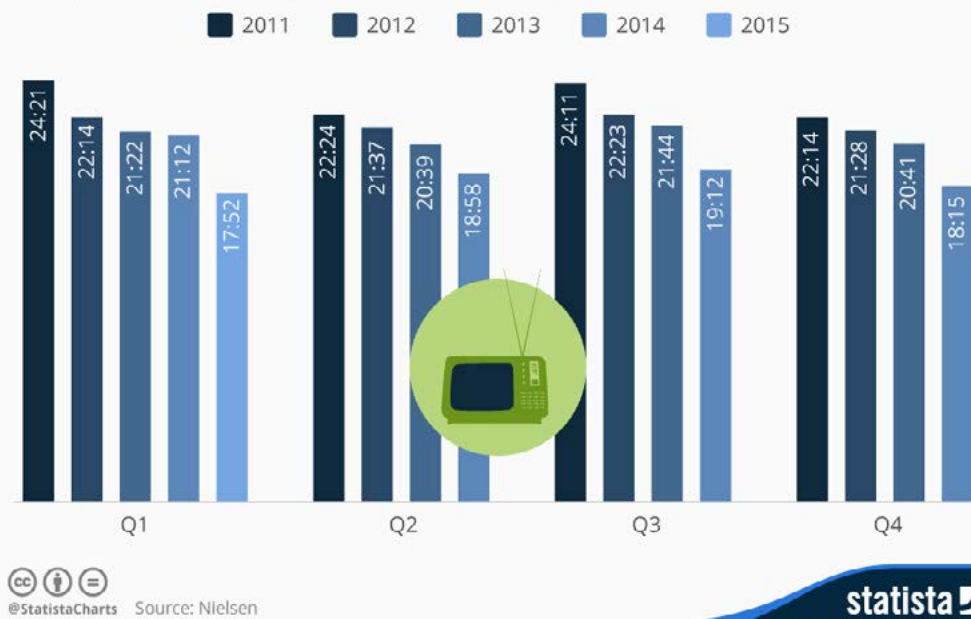
Como retrata o relatório trimestral de audiências totais da Nielsen, os jovens americanos estão cada vez menos a ver a TV. Desde Q1 2011, o tempo gasto pelos americanos com idades entre os 12 e os 17 anos assistir à TV caiu mais de 25%.

No trimestre mais recente, os adolescentes gastaram uma média de 17 horas e 52 minutos por semana a assistir à TV, abaixo das mais de 24 horas no primeiro trimestre de 2011.

Os jovens americanos estão cada vez menos a ver a TV

American Teens Are Turning Their Backs on TV

Weekly time Americans aged 12-17 spend watching live TV (hh:mm)



Os clientes de desktop ultrapassaram os compradores móveis

Como as pessoas se acostumaram a concluir tarefas nos dispositivos móveis e os ecrãs dos smartphones tornaram-se suficientemente grandes para permitirem uma navegação confortável, cada vez mais as compras on-line podem ser efetuadas em qualquer lugar.

No entanto, de acordo com dados publicados no relatório de E-Commerce Trimestral da Monetate, as pessoas ainda tendem a utilizar os seus computadores pessoais na hora de efetuarem as compras mais dispendiosas.

De acordo com as descobertas da Monetate, que são baseadas em milhões de sessões de compras on-line em todo o mundo, o valor médio gasto por compradores on-line é significativamente maior em dispositivos de desktop do que em smartphones e tablets como o gráfico ilustra muito bem

As pessoas ainda tendem a utilizar os seus computadores pessoais na hora de efetuarem as compras mais dispendiosas.

Desktop Shoppers Outspend Mobile Buyers

Average order value of online shoppers by platform (Q1 2015)



REDES SOCIAIS

A banda larga móvel está em rápida ascensão

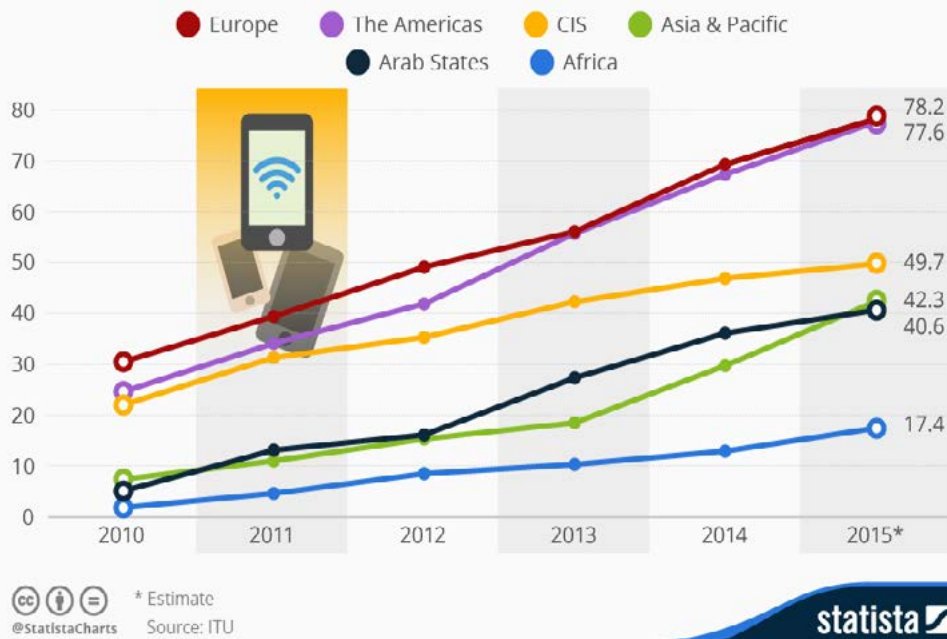
De acordo com dados publicados pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), o uso da Internet móvel está em franca ascensão. O número de assinaturas de banda larga móvel por cada 100 habitantes em todo o mundo quase quadruplicou desde 2010, e até ao final deste ano a taxa de penetração de banda larga móvel deve chegar a 47%.

Como é o caso com as assinaturas de banda larga fixa e acesso à Internet, em geral, o mundo ainda está dividido em dois quando se trata de acesso à banda larga móvel. Embora a adoção de banda larga móvel seja quase universal nas regiões desenvolvidas (87 de subscrição por 100 habitantes), muitas pessoas nas regiões em desenvolvimento estão a ter dificuldade no acesso à banda larga móvel (39 subscrições para cada 100 habitantes). De acordo com cálculos da UIT, as assinaturas de banda larga móvel são em média o dobro do preço nas regiões em desenvolvimento.

A África em particular está a ficar para trás em termos de adoção de banda larga móvel, mas, dada a falta de linhas de telefone fixo, acesso móvel ainda é a melhor oportunidade de usar a Internet para muitas pessoas em todo o continente.

Mobile Broadband Penetration Is Quickly on the Rise

Number of mobile broadband subscriptions per 100 inhabitants



A App Store da Apple está a crescer a um ritmo superior a mais de 1000 apps por dia

Quando a Apple abriu a App Store em 2008, nem mesmo o maior otimista poderia ter imaginado o impacto que isso teria. Dentro de alguns anos, os aplicativos mudarão fundamentalmente a maneira como as pessoas interagem com seus telefones e estes passarão a ser "inteligentes". Hoje em dia, qualquer tarefa que você faça com o seu telefone pode apostar que existe uma app para isso.

Em 2008, a Apple abriu para os programadores um grande negócio. A companhia e o seu engenhoso cofundador Steve Jobs já tinham sido firmes e crentes dos sistemas fechados, mesmo enfrentando as críticas das pessoas face à proteção da Apple relativamente às suas estritas diretrizes de aprovação de aplicativos, os programadores aproveitaram a oportunidade para construir software para o iPhone. Atualmente os utilizadores de dispositivos da Apple podem escolher entre mais de 1,5 milhões de aplicações, sendo que este número de aplicativos disponíveis está a crescer mais rápido do que nunca. De acordo com dados compilados pela Pocketgamer.biz, os programadores estão atualmente a apresentar mais de 1.000 aplicativos por dia. Em maio atingiu o número recorde

Apple's App Store Is Growing by 1,000+ Apps a Day

Number of new apps submitted to Apple's App Store per month



de 39.992 aplicativos que foram submetidos para aprovação pela Apple, este número indica que os

programadores não estão a ficar sem ideias para tornar os nossos telefones cada vez mais intelligen-

NOTÍCIAS | ARTIGOS



Nesta edição da International Innovation destaca uma pesquisa efetuada por investigadores que estão a criar novos métodos e oportunidades para prestar cuidados de ele-

vado desempenho no tratamento para problemas que assolam a mente e o corpo, apresentando também o cenário político e industrial com o qual este trabalho foi definido, além

de muitos outros temas que achamos que serão do seu interesse.

Informações aqui:

theLisboncouncil think tank for the 21st century

Escrito por Paul Hofheinz, presidente e co-fundador do The Lisbon Council, e Michael Mandel, estrategista-chefe e económico do PPI e investigador sénior no Mack Institute for Innovation Management, Wharton na

Universidade da Pensilvânia. Este trabalho analisa o papel crescente dos dados analíticos como ativos intangíveis no comércio internacional. Faz recomendações aos decisores políticos para canalizarem o imenso poder

de análise de dados englobada numa agenda de crescimento económico e de prosperidade partilhada em ambos os lados do Atlântico.

Aceda aqui:

Estudo sobre a evolução da reprodução das plantas recebe 2,6 milhões de euros. Projeto coordenado pelo Instituto Gulbenkian de Ciência

Um consórcio europeu e norte-americano coordenado por Jörg Becker, investigador principal no Instituto Gulbenkian de Ciência (IGC; Portugal), recebeu agora financiamento de 2.6 milhões de euros por 3 anos para estudar a evolução da reprodução sexual das plantas. O projeto é financiado pela ERA-CAPS, uma rede europeia dedicada a apoiar atividades de investigação no campo da Ciência das Plantas. Este estudo irá possibilitar a identificação de genes úteis para a indústria agrícola, com o objetivo de melhorar a reprodução de espécies de cultivo e aumentar a sua produtividade.

O projeto agora financiado reú-

ne vários investigadores líderes na área da reprodução das plantas. Os oito parceiros são Jörg Becker, Frederic Berger, Thomas Dresselhaus, Stefanie Sprunck, David Twell, Marek Mutwil e Jose Gutierrez-Marcos, da Europa, e Mark Johnson, dos EUA. Usando diversas espécies como modelos de estudo, desde musgos até plantas com flor, os investigadores pretendem compreender as principais etapas na evolução da reprodução das plantas, incluindo os mecanismos ancestrais de desenvolvimento dos gâmetas e fertilização.

Leia mais



O relatório mensal Main Economic Indicators apresenta estatísticas comparativas que fornecem uma visão geral do recente evolução económica inter-

nacional para os 34 países da OCDE, a zona euro e uma série de economias não-membros. Esta fonte indispensável e única de estatísticas-chave de curto prazo é um veículo para análise para a planificação empresarial, economistas, académicos, investigadores e estudantes. Utilizando a mais recente ferramenta de apresentação, os indicadores abrangem contas nacionais, inquéritos às empresas, opiniões de consumo, indicadores, vendas a retalho, produção, construção, preços, emprego, desemprego, salários, finanças, comércio internacional e balança de pagamentos. Este estudo obriga a um pagamento; no entanto, se quiser aceder, poderá fazê-lo de forma gratuita para consulta.

Aceda aqui:

AGENDA DE EVENTOS

JULHO 2015

▶ 13

5th Global Innovation Knowledge Academy
Valencia, Espanha



SETEMBRO 2015

▶ 22

Project Management Forum: Leadership and Innovation
Helsínquia, Finlândia



NOVEMBRO 2015

▶ 5

9th International Management Conference "Management and Innovation for Competitive Advantage"
Buccareste, Roménia



▶ 9

Maximising the Value of Innovation
Londres, Reino Unido



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

FINANCIAR A INOVAÇÃO

INOVAÇÃO - (im)POSSÍVEL

Se o sonho conduz a vida, nas empresas também deve conduzir, e os sonhos podem-se tornar realidade se o termo “impossível” for erradicado.

Longa é a lista de factos e cumprimento de objetivos que, algures na vida, alguém se atreveu a sonhar e gostaria de atingir. Numa empresa, quando todos decidem trabalhar no “impossível”, rapidamente se toma consciência do quão importante e dinâmico é o processo para se tornar real algo que, até então, era impensável.

O impossível está, apenas e tão só, limitado pela vontade de ir mais além, de não ter medo, da assunção do risco, do querer e da atitude de cada um em particular, e de todos em geral.

Pode parecer difícil e impossível



a uma empresa apresentar anualmente no mercado um número elevado de produtos. Quem pensa e atua deste modo certamente não pretende evoluir. Tal é possível desde que pessoas com diferen-

tes capacidades inovativas sejam incorporadas numa equipa, e lhes seja dado azo à imaginação. Se até aqui apenas se abordou a questão da produção, o mesmo também se pode dizer para, por exemplo,

redução de acidentes de trabalho, intercâmbio de ideias com outras empresas pertencentes ou não aos mesmos proprietários. Contudo, de palavras e promessas anda o mundo cheio, e se calhar também nós. Para que a ilusão não passe rapidamente a desilusão, não basta criar e dar as condições apropriadas. Mais do que isso, é necessária uma atitude ativa e proativa e não crítica, isto é, que não se baseie apenas na crítica e levantar de obstáculos, mas que se centre no aplauso e incentivo.

Terminando, e como há uns atrás o presidente de um clube de futebol afirmou, e com razão, cito: “O impossível apenas demora mais algum tempo a alcançar”

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
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 incluido)*

Formato: 170x240mm.

Encadernação: Capa dura

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

ISBN 978-84-8408-576-8



FICHA TÉCNICA:

Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira

Colaboraram neste número: Helena Navas, Jaime Quesado, Julio faceira Guedes, Luís Archer

Tradução: Sofia Guedes | Paginação: Flávia Leitão | Vida Económica

Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Subscreva aqui outras newsletters ←