

## OPINIÃO

# A importância da gestão de IDI na gestão estratégica

Em tempos de crise, a sofisticação da gestão estratégica torna-se ainda mais importante. Por gestão estratégica entende-se a orientação de uma organização face ao seu ambiente tendo em conta as suas forças e fraquezas. Os três elementos da gestão estratégica são, portanto, a estrutura interna, estratégia e ambiente de uma organização. No caso de uma empresa, são justamente estes elementos que determinam o seu desempenho económico, dada a influência que têm nos custos fixos, margem bruta e ponto crítico das vendas.

Genericamente, é possível identificar três níveis de estratégia: negócio, empresarial e multinacional. As estratégias de negócio distinguem-se pelo impacto que têm na margem bruta da empresa. A estratégia de liderança pelos custos aumenta a margem pela redução de custos, enquanto a estratégia de diferenciação aumenta a margem pelo aumento de preços mais do que proporcional ao aumento de custos. Uma tercei-



**RICARDO MORAIS**  
Professor na Universidade  
Católica do Porto  
Chairman da Idea Puzzle

ra estratégia de negócio – estratégia de enfoque – corresponde à liderança pelos custos ou à diferenciação num nicho de mercado.

As estratégias de negócio referem-se ao negócio actual da empresa, isto é, a actividades que a empresa desempenha na cadeia de valor de um produto ou serviço. Por cadeia de valor entende-se a sequência de actividades desde a concepção à comercialização de um produto ou serviço. Algumas actividades são

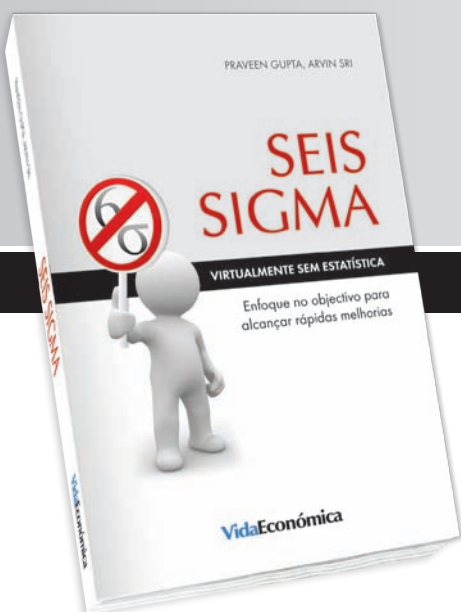
consideradas de suporte pelo facto de serem transversais a toda a cadeia de valor desde a concepção à comercialização. É o caso da investigação e desenvolvimento, que, de acordo com o Manual Frascati (OCDE 2002:31), se define como “creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge, including knowledge of man, culture and society, and the use of this stock of knowledge to devise new applications”.

(Continua na página seguinte)

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

## ÍNDICE

Artigo de opinião .....	1
Editorial .....	2
Reportagem .....	3
Em foco .....	4
Notícias .....	5
Agenda de eventos .....	5
Redes sociais .....	6
Guia para começar a inovar .....	7
Financiar a inovação .....	8



VidaEconómica

# SEIS SIGMA

VIRTUALMENTE SEM ESTATÍSTICA

Um livro que facilita a implantação do Seis Sigma, minimizando as estatísticas, e permite conseguir grandes resultados através da aplicação inovadora. Proporciona aos leitores uma série de ferramentas fundamentais, “não estatísticas”, que podem ser aplicadas para a solução dos problemas.

“Seis Sigma Virtualmente sem Estatística”, é um livro essencial para as empresas que pretendem melhorar o seu desempenho de forma rápida e eficaz. Esta metodologia permite que as organizações melhorem a sua produtividade sem perder de vista a Inovação dos processos, serviços e produtos.

**Luís Reis**, Chief Corporate Centre Officer da Sonae

**ESTRUTURA DA OBRA:** Introdução; Antecedentes do Seis Sigma; Compreendendo o Seis Sigma; Ferramentas Seis Sigma sem estatística; Medições Seis Sigma sem estatística; Seis Sigma e Inovação; Fazer com que o Seis Sigma funcione; Conclusões.

**Autor:** Praveen Gupta, Arvin Sri  
**Preço:** € 8.90  
**Páginas:** 136 (15.5 x 23 cm)

## PEDIDOS PARA:

Vida Económica - R. Gonçalo Cristóvão, 111, 6º esq. • 4049-037 PORTO • Tel. 223 399 400 • Fax 222 058 098  
E-mail: encomendas@vidaeconomica.pt • www.vidaeconomica.pt • http://livraria.vidaeconomica.pt

## OPINIÃO

## A importância da gestão de IDI na gestão estratégica

(Continuação da página anterior)

As estratégias empresariais, por contraste às estratégias de negócio, referem-se à possibilidade de a empresa desempenhar outras actividades na cadeia de valor de um produto ou serviço – integração vertical – ou nas cadeias de valor de outros produtos ou serviços – diversificação. Em ambos os casos, a empresa pode optar por crescimento interno (orgânico) ou externo via fusões ou aquisições. As fusões e aquisições constituem, portanto, uma opção de implementação de estratégias empresariais de integração ou diversificação.

As estratégias multinacionais, por último, distinguem-se das estratégias de negócio e empresariais por se referirem à possibilidade de a empresa desempenhar actividades em vários países. Neste caso, é possível identificar três estratégias: global, multidoméstica e internacional. A estratégia global assenta em produtos estandardizados inspirada na estratégia de liderança pelos custos, enquanto a estratégia multidoméstica assenta em produtos diferenciados por país. A estratégia internacional assenta em produtos adaptados o quanto baste a cada país. Estas três estratégias multinacionais estão associadas, respectivamente, a modos de entrada por exportação, investimento directo estrangeiro e acordos contratuais. Por outro lado, reflectem três estilos genéricos de liderança. O estilo mais interventivo – planeamento estratégico – está implícito na estratégia global. O estilo menos interventivo – controlo financeiro – está subjacente à estratégia multidoméstica. O terceiro estilo de liderança – controlo estratégico – é característico da estratégia internacional.

Aos três níveis de estratégia competitiva e estilo de liderança acresce o facto de a empresa poder adoptar estratégias de cooperação. Em particular, e dependendo do grau de comprometimento e controlo, a empresa pode cooperar por contrato ou participação de capital, desde meros acordos de intenções a “joint-ventures” e consórcios. No caso de cooperação com concorrentes – coopeção – está subjacente a cooperação a montante da cadeia de valor e competição a jusante da mesma.

Além da coopeção, é ainda possível cooperar com clientes e actores do sistema científico e tecnológico, que de forma cada vez mais activa contribuem para a investigação, desenvolvimento e inovação (IDI) das empresas. Conceitos como inovação aberta e vantagem construída procuram chamar a atenção para este fenómeno, por contraste com noções de vantagem absoluta, comparativa e competitiva que se centram em relações concorrenciais e não de cooperação. As empresas podem, portanto, competir com base nos seus recursos internos, mas também nos

recursos de concorrentes, clientes e actores do sistema científico e tecnológico. Sobretudo porque a IDI tende a ser dispendiosa – requer muita tentativa e erro – e com uma taxa de sucesso – conversão em produtos e serviços comercializáveis – bastante reduzida. Como agravante destes riscos, assiste-se actualmente à deslocalização da IDI mundial para um número reduzido de cidades-região fortemente interligadas entre si. Este processo de concentração da IDI mundial é mensurável, designadamente, ao nível das citações científicas e patentes, tornando o resto do Mundo cada vez mais periférico e dependente. Compreende-se, portanto, o crescente investimento público e privado em IDI. Assume-se, em particular, que no longo prazo só a IDI assegura competitividade sustentada a cidadãos, organizações e países. É legítimo perguntar, contudo, se os elevados custos de ‘tentativa e erro’ e a reduzida taxa de conversão em produtos e serviços comercializáveis têm origem nos próprios processos gestão de IDI. Por outras palavras, se a eficiência e eficácia dos processos de IDI pode ser melhorada. Não surpreende, portanto, que estejam a ser criadas, nacional e internacionalmente, normas legais que incentivam a gestão de IDI nas empresas. É o caso das Normas Portuguesas de Gestão da IDI inspiradas no Manual de Oslo (OCDE 2005).

Estes modelos de gestão de IDI adoptam uma metáfora de projecto no sentido em que a IDI é encarada como um processo linear de planeamento, implementação e controlo. No caso das Normas Portuguesas de Gestão da IDI (IPQ 2009), por exemplo, adopta-se “uma abordagem PDCA (Planear/Executar/Verificar/Actuar).” Esta metáfora de projecto é útil no sentido em que permite planear tarefas, entregáveis e prazos de IDI. Não específica, contudo, os critérios com base nos quais se decide o enfoque da IDI. Especialistas internacionais em gestão de inovação alertam, por exemplo, que há demasiados projectos de investigação na indústria que são aprovados por falta de critérios para os rejeitar. Por outras palavras, há desperdício de recursos em projectos de investigação que nunca deveriam ter sido aprovados.

Para evitar esta falta de critério na escolha dos projectos de investigação, o processo de gestão de IDI pode complementar a identificação de tarefas, entregáveis e prazos com critérios de decisão ainda na fase de análise de ideias de investigação. Em particular, porque os especialistas são unânimes em apontar a análise de ideias de investigação como a fase de maior incerteza num projecto de investigação. Intuitivamente, qualquer critério de decisão é válido, do ponto de vista político, económico, social, tecnológico, ambiental ou legal para seleccionar projectos de investigação. Na prática, contudo, estes critérios genéricos poderão ser

## EDITORIAL

Neste período do ano, normalmente, as empresas e a economia em geral abrandam o ritmo, mas o Mercado continua aí, e os consumidores continuam a comprar e a utilizar serviços. Este período de “relativa” diminuição do ritmo de trabalho deveria ser aproveitado para pensar um pouco na nossa empresa/organização, dedicando algum do seu tempo que habitualmente dizemos não dispor.

O pequeno teste que começámos a apresentar no passado mês e que terminará com a edição de Agosto, espero que contribua para uma reflexão sobre o estado actual da sua empresa/organização nos seus diferentes aspectos. Muitas das alterações que podem ser efectuadas nas nossas empresas dependem totalmente da nossa iniciativa, e com um custo de implementação muito baixo na sua maioria. Pode ser a altura de questionar os processos organizativos e a forma como chegamos aos nossos clientes. Estamos a fazer tudo o que está ao nosso alcance? Estamos alinhados com as novas formas de comunicar os nossos produtos/serviços? Estamos preparados para entender os novos consumidores e a forma como consumirão? Felizmente que muita gente está a pensar e a preparar-se para estas transformações muito rápidas, mas, se já está a fazer, pense como deve melhorar os processos instituídos, pois os mercados não nos deixam “descansar” e nós não podemos “descansar” na actividade empresarial.

Vamos inovar

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA  
 jorgeoliveirateixeira@gmail.com

insuficientes para assegurar o interesse científico, público e comercial de um projecto de investigação. Como complemento a estes critérios, pode recorrer-se ao próprio método científico como critério de decisão, isto é, como um conjunto de pressupostos e procedimentos para aquisição de conhecimento consistente com as normas científicas. De forma ainda mais concreta, é possível aplicar o método científico na análise de ideias de investigação recorrendo a ferramentas analíticas como o modelo Idea Puzzle. Este modelo, por exemplo, permite testar qualquer ideia de investigação do ponto de vista teórico, empírico, metodológico, retórico e autoral, reduzindo a incerteza do respectivo projecto de investigação.

Podemos concluir, portanto, que a IDI é uma actividade de valor acrescentado, transversal a toda a cadeia de valor. Influencia directamente a formulação de estratégias de negócio, empresariais e multinacionais, porque também elas assentam no conceito de cadeia de valor. Por outro lado, é dispendiosa e arriscada, requerendo processos de gestão de IDI cada vez mais eficientes e eficazes, desde a análise de ideias de investigação à comercialização de novos produtos e serviços. É neste alinhamento entre a gestão de IDI e a gestão estratégica que apresentará o sucesso das empresas no futuro.

## REPORTAGEM

Conferência “Inovação Prática — Aplicação dos conceitos TRIZ para acelerar a Inovação Empresarial” apresenta

## Inovação assenta na resolução lógica de problemas

De certeza que “alguém, em algum lugar, já resolveu este problema, ou outro muito similar. Por isso, a criatividade reside em procurar essa mesma solução já existente e adaptá-la às nossas circunstâncias”. Foi desta forma que Ellen Domb resumiu o papel que a aplicação das metodologias TRIZ (Teoria Inventiva de Solução de Problemas) pode desempenhar no auxílio à dinamização do processo de inovação das PME nacionais.

Presente na conferência “Inovação Prática — Aplicação dos conceitos TRIZ para acelerar a Inovação Empresarial”, que decorreu esta semana no Tecmaia —Parque de Ciência e Tecnologia da Maia, a investigadora apresentou o TRIZ como um método de resolução de problemas baseado na “lógica e em dados, não na intuição”.

Nesse sentido, Ellen Domb começou por assegurar que a utilização desta metodologia permite “acelerar a capacidade de resolução dos problemas de uma forma criativa”. Fornecendo repetibilidade, previsibilidade e confiabilidade, devido à sua estrutura e abordagem algorítmica, o TRIZ é, nesse sentido, “uma ciência internacional de criatividade que



Triz – esta metodologia permite “acelerar a capacidade de resolução dos problemas de uma forma criativa”, refere Ellen Domb.

se baseia no estudo dos padrões de problemas e soluções, e não na criatividade espontânea e intuitiva dos indivíduos ou grupos”, referiu.

Na verdade, a investigação TRIZ começou com a hipótese de que existem princípios universais de criatividade que são a base para a criação de inovações e avanços tecnológicos. Desta forma,

a teoria defende que, “se esses princípios forem identificados e codificados, então, podem ser ensinados às pessoas para tornar o processo de criatividade mais previsível”, recordou esta especialista.

A finalizar a conferência, que integrou o III ciclo de colóquios “Innovation Daysmeetings’10” — Inovação e Internacionalização, Ellen

Domb exortou ainda os presentes a “não aceitarem compromissos” e a procurarem “remover a fonte do problema” como forma de as empresas nacionais, através da aplicação das metodologias TRIZ ao processo de inovação, ultrapassarem os desafios com que se deparam no seu dia-a-dia.

FERNANDA SILVA TEIXEIRA  
fernandateixeira@vidaeconomica.pt

VidaEconómica  
GRUPO EDITORIAL

CONHEÇA A NOVA LIVRARIA ONLINE DA VIDA ECONÓMICA.

FAÇA O SEU REGISTO ATÉ 31.05.2010 E RECEBA UM VALE DESCONTO NO VALOR DE € 5.

Visite-nos em: [livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)  
Publicações especializadas • Edições técnicas • Formação



## EM FOCO

Os técnicos de turbinas eólicas são o grande público-alvo

## SPI participa em projecto europeu de e-learning

A Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) acaba de finalizar um projecto europeu de e-learning – o “e-Windtech” –, onde é um dos parceiros em conjunto com oito entidades de mais quatro países. Além de Portugal, participaram nesta iniciativa a Alemanha, Espanha, Grécia e a Lituânia. O objectivo é claro: desenvolver um curso, uma nova plataforma digital dirigida aos técnicos de manutenção de turbinas eólicas.

Tudo começou, em Janeiro de 2008, para, agora, ser possível apresentar esta inovação, disponível em cinco línguas e, perfeitamente, adaptada à realidade dos cinco países. A internet é a sua base, o seu espaço de actuação.

Na prática, os alunos vão ser confrontados com simulações em realidade virtual interactiva, estas, especificamente, desenvolvidas para lhes dar formação nas actividades



críticas de manutenção de parques eólicos.

Os temas abordados ao longo do curso são diversos. A energia eólica é um deles, as componentes da turbina eólica, as actividades de manutenção dos componentes de uma turbina eólica serão outros. Mas não os únicos. Os alunos deste

curso vão ainda melhorar os seus conhecimentos na área da manutenção preventiva.

O “e-Windtech” foi desenvolvido com o apoio do programa “Life-long Learning Program” da União Europeia e pretende ainda ser uma ferramenta útil de formação para todos aqueles que, de algum modo, lidam com estas realidades. É o caso dos estudantes, mas também das empresas gestoras de parques eólicos, dos fabricantes e turbinas eólicas, dos centros educativos e de formação profissional, bem como outros agentes de projectos de energia eólica.

### O desenvolvimento de um projecto

Para chegar até este ponto, a esta ferramenta de e-learning foi necessário implementar um conjunto variado de tarefas. Desde logo,

foi necessário reunir e organizar o conhecimento existente à volta da manutenção de turbinas eólicas, depois analisar as prioridades das empresas no que toca à formação técnica que é dispensada nesta área. E ainda analisar, nos catálogos nacionais de qualificações, as qualificações ligadas ao sector. Quase metade do trabalho concluído. Seguiu-se uma outra fase mais prática. Neste momento, procedeu-se, então, ao desenvolvimento das simulações interactivas em realidade virtual. Em causa as tarefas mais importantes das operações de manutenção da turbinas eólicas. As últimas tarefas?

O desenvolvimento completo do curso propriamente dito, a adopção dos conteúdos às diferentes línguas e culturas europeias e, por fim, a realização de sessões de formação piloto, tendo em vista a melhoria do resultado final.



## PROJECTOS EUROPEUS DE I&D

### 5ª Chamada para Projectos EUREKA - EUROSTARS

Candidaturas até 30 de Setembro de 2010

(Até às 19:00 Horas GMT)

Os projectos EUREKA—EUROSTARS são projectos europeus de I&D liderados por PME's com forte potencial de crescimento em qualquer área de actividade.

Mais informações sobre o EUREKA-EUROSTARS em:  
[eureka.adi.pt](http://eureka.adi.pt)

**NOTÍCIAS**

## COMO INICIAR UMA REVOLUÇÃO EMPRESARIAL



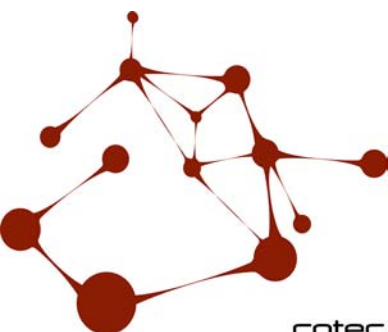
Para despoletar o crescimento, os governos precisam criar um ecossistema que sustenta os empresários. Aqui está o que realmente funciona.

No último ranking apresentado pelo Banco Mundial sobre os países com mais facilidade na execução negocial, regista-se o salto espetacular do Ruanda, que passou da posição 143 para a posição 67. Este país cujas instituições e populações foram dizimadas pelo genocídio ocorrido nos anos 90, conseguiu aquilo que seria impensável. O Ruanda começou a procurar novos mercados e partiu rumo a Itália, República Checa, Turquia e Polónia, deixando os seus habituais parceiros, como a Libéria, a Cisjordânia e a Faixa de Gaza.

[Ouça a entrevista](#) ➡

## LANÇADO PELA COTEC ESTUDO SOBRE REDE PME INOVAÇÃO

As empresas inovadoras da Rede PME têm um desempenho económico-financeiro melhor que a maioria das PME nacionais. Esta é uma das principais conclusões do Estudo de Caracterização da Rede PME Inovação, recentemente dado a conhecer pela COTEC Portugal.



cotec  
**REDE PME  
inovação**

Realizado por uma equipa do ISCTE-IUL e ISEG-UTL, este estudo mostra que indicadores como o valor acrescentado bruto ou o retorno para o

accionista são melhores nas empresas da Rede que nas restantes PME do país. "Se todas as PME tivessem o desempenho destas empresas, teríamos um défice na casa dos 3%", enfatizou Rogério Carapuça, Coordenador do Plano de Actividades da Rede PME Inovação na apresentação pública do Estudo.

[Ler mais](#) ➡

## PLUX GANHA O PRÉMIO "BIGGEST INNOVATION" NA ÁREA DA SAÚDE NA EDIÇÃO 2010 DO HIT BARCELONA WORLD INNOVATION SUMMIT



Nomeada pela Prof. Virgínia Trigo do ISCTE/Audax, a PLUX foi selecionada para representar Portugal no Concurso "Growth Companies Competition" (Empresas em Crescimento), no HiT Barcelona 2010 World Innovation Summit.

Mais de 80 empresas de 23 países no mundo reuniram-se para mostrar o seu trabalho durante dois dias, a um painel de investidores de capital de risco e líderes da indústria, que incluía empresas como a Nokia, Philips, IBM, Siemens e muitas outras.

[Ler mais](#) ➡

## PROCURA-SE: UM PRIMEIRO BANCO NACIONAL DE INOVAÇÃO.

Autores: Edmund S. Phelps, Leo M. Tilman  
Harvard Business Review Article



Historicamente, a economia americana, foi sobre as ideias, experimentar e explorar. Nos EUA o dinamismo – capacidade do país e propensão para inovar – dependem da multiplicidade: a variedade de novas ideias, um pluralismo de opinião entre os financiadores e a diversidade entre os consumidores. Este dinamismo tem vindo a diminuir ao longo da última década. Os "venture capitalist" lamentam a escassez de ideias inovadoras e investidores lamentam a queda vertiginosa em seus retornos.

[Ler mais](#) ➡

**AGENDA DE EVENTOS**

**JUNHO DE 2010**

**14**  
Creativity Workshop in Florence  
Florença, Itália

**AGOSTO DE 2010**

**11**  
The 2nd Annual Open Innovation Summit 2010  
Chicago Illinois

**SETEMBRO DE 2010**

**03**  
ICE House - Teaching for Innovation, Creativity and Enterprise  
Plymouth, Reino Unido

**09**  
GIRA© 2010 - Corporate Governance, Innovation, Social and Environmental Responsibility  
Lisboa, Portugal

**15**  
Narratives and Innovation  
Karlsruhe, Alemanha

**29**  
New Product Innovation, Design & Development for Health Plans  
Chicago IL

**OUTUBRO DE 2010**

**07**  
International Perspectives on Art and Design Pedagogy  
Leeds United Kingdom

**12**  
New Façade Design Engineering & Delivery Europe 2010  
CCT Canary Wharf, London United Kingdom

**17**  
Business Complexity and the Global Leader Conference  
Boston, Massachusetts

**22**  
The NEXT IDEA Creativity Conference  
New Lebanon (near Albany NY), New York

**25**  
ERSCP-EMSU 2010 conference  
Delft, Netherlands

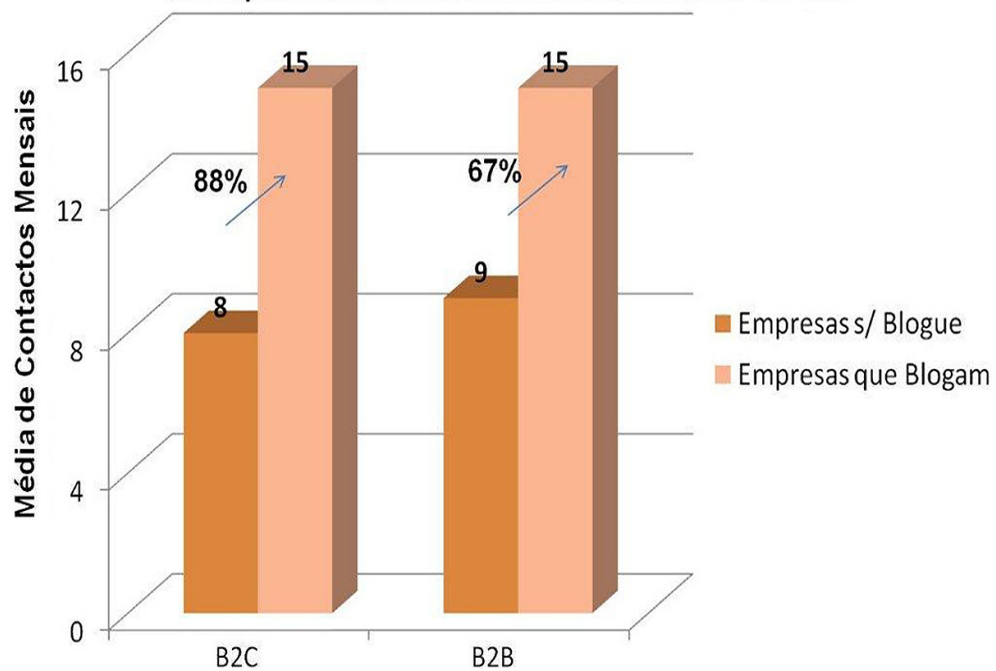
**26**  
Biofit  
Lille, France

REDES SOCIAIS (DICAS)

## Outro aspecto importante de promoção para as empresas podem ser os blogues

Esta forma de comunicação pode e deve ser encarada como mais um meio de divulgação de produtos, eventos ou das actividades correntes da empresa. Pode ser aproveitado por exemplo para divulgação da actividade da empresa em termos de responsabilidade social corporativa. Num estudo sobre redes sociais realizado pela HubSpot, e como podemos observar no quadro, as empresas aumentam de forma significativa os seus contactos quando têm um blogue activo, seja no mercado para o consumidor ou no mercado direccionado aos clientes empresariais.

Impacto médio mensal de contactos: B2B vs B2C



Fonte: HubSpot

TORNE-SE MEMBRO DO NOSSO GRUPO



TORNE-SE FÃ DA INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO



Empresas  
Negócios  
Inovação  
Empreendedorismo

## Nos seus negócios, na sua vida.

Vivemos momentos de grandes mudanças. Queremos ser o meio privilegiado para acompanhar o que se passa nas empresas e no seu contexto de negócio, com os seus gestores e as suas equipas.

VidaEconómica

**GUIA PARA COMEÇAR A INOVAR**

## 10 Tipos de Inovação

### Chapéu Amarelo (pensamento positivo)



(Continuação da edição anterior)



**Innovation Insight  
Network**

*Demos início na edição de Junho a um guia para que possa avaliar o grau de inovação existente na sua empresa, da autoria do Prof. Alexis Gonçalves. No passado mês apresentámos a análise vista pela perspectiva negativa (chapéu preto). Nesta edição vamos apresentar a perspectiva positiva (chapéu amarelo). Acreditamos que este guia simplificado permitirá no final efectuar uma avaliação da sua empresa e dos seus concorrentes, ao nível da estrutura, do processo, da oferta e da experiência.*

*Bom trabalho!*

10 Tipos de Inovação	Perguntas Chapéu Amarelo	Idéias ou Soluções
 <b>1. Modelo de Negócios</b>	Se tivéssemos de reinventar a nossa forma de fazer negócios, o que faríamos? Quais são os novos aspectos psicográficos, demográficos, regionais ou perfis étnicos que estão a surgir? No mundo ideal, qual seria a melhor maneira de concretizar as nossas ofertas para os clientes?	
 <b>2. Redes e Parcerias</b>	Quem são os nossos parceiros sonhados? Que atributos devem ter os nossos melhores parceiros? O que podemos oferecer a um potencial parceiro? Quais são os nossos pontos fortes e competências?	
 <b>3. Processo Suporte</b> <b>4. Processo Núcleo</b>	Quais são os melhores processos de negócio na nossa organização? O que podemos aprender com esses processos e reaplicar em outras áreas da empresa?	
 <b>5. Produto</b> <b>6. Plataforma</b> <b>7. Serviço</b>	O que é que nós oferecemos que ninguém mais faz? Como vemos os nossos clientes em 10 anos? Como é que podemos responder às suas necessidades futuras? O que podemos oferecer no futuro que ninguém mais poderá fazer?	
 <b>8. Canais de Distribuição</b>	Qual é a forma mais eficiente e eficaz em termos de custos para os nossos produtos ou serviços chegarem aos clientes? Que parceiros de distribuição poderiam expandir as nossas opções de distribuição?	
 <b>9. Marca</b>	Que marca fora da nossa indústria nós temos admirado? Descreva a perfeita marca. Que sentimentos estão vinculados a ela? Quais são as suas características?	
 <b>10. Experiência do Cliente</b>	Em que "momentos da verdade" você está gerando "uau!" nos seus clientes? Em que elementos da experiência total do cliente a sua empresa tem tido o maior êxito? Que elogios você recebe de clientes?	

(Continua na próxima edição)

## INOVAÇÃO – FINANCIAMENTO

As economias diferenciam-se pela sua capacidade de atrair e reter talentos e investimentos, criando as condições para um crescimento estável a longo prazo.

Uma das condições que está na base do crescimento económico é precisamente a Inovação. Só o investimento em Inovação pode acelerar o desenvolvimento das economias. A Inovação, aliada à tecnologia, contribui de forma decisiva para o desenvolvimento dos mais variados sectores – Educação, Saúde ou Justiça.

A Inovação tem o poder de motivar as pessoas, e só elas podem fazer crescer a economia e con-



tribuir para o aumento dos índices de produtividade. É por isso necessário criar condições para que os jovens empreendedores, e não só, não desistam ao primeiro obstáculo.

O talento é um grande factor de diferenciação.

É apostando nele e investindo na Inovação que as empresas em particular, e os países em geral, podem responder mais rápida e eficazmente aos desafios.

O grande desafio para qualquer empresa ou país é, por um lado, nunca perder o entusiasmo e, por outro lado, apostar em soluções inovadoras e diferenciadoras e apoiar/financiar com os recursos necessários e indispensáveis todos os que têm boas ideias sendo certo que, se não houver o necessário apoio, de nada valem as boas ideias.

LUÍS ARCHER – CONSULTOR  
luismariaarcher@iol.pt



## SISTEMA de NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA

### TEORIA e PRÁTICA

PVP 44,00 €



UMA OBRA QUE CONSTITUI UM EXCELENTE ELEMENTO PARA AJUDAR A ENCONTRAR SOLUÇÕES QUE FACILITEM A IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA CONTABILÍSTICO NAS EMPRESAS EM PORTUGAL

**Autores:** João Gomes e Jorge Pires

**Páginas:** 960 (18 x 25 cm)

**P.V.P.:** € 44

## TUDO SOBRE SNC

#### PEDIDOS PARA:

Vida Económica - R. Gonçalo Cristóvão, 111, 6º esq. • 4049-037 PORTO • Tel. 223 399 400 • Fax 222 058 098  
E-mail: encomendas@vidaeconomica.pt • www.vidaeconomica.pt • http://livraria.vidaeconomica.pt

Subscreva aqui outras newsletters ←

#### FICHA TÉCNICA:

**Coordenador:** Jorge Oliveira Teixeira  
**Colaboraram neste número:** Alexis Gonçalves, Fernanda Silva Teixeira, Luís Archer, Ricardo Morais e Sara Guedes

**Paginação:** José Barbosa

**Contacto:** innonewsletter@vidaeconomica.pt