

### OPINIÃO

## “Leading Innovation”, segundo Kotter

### 1. INTRODUÇÃO

A concorrência global e as condições de mercado exigiram a aceleração na inovação. Na corrida para inovar, as empresas seguiram o caminho da “Open Innovation” que ajudou algumas organizações através do “Crowd Sourcing” para a inovação que ainda está a ser debatida. Nenhuma dessas duas abordagens para a inovação deu capacidade ou autonomia às empresas para inovar, em função das suas necessidades.

O professor John P. Kotter elaborou um processo para a mudança de liderança, permitindo que os executivos a identifiquem, se inspirem e executem ações para a criação de uma cultura de inovação. Assim, as organizações que não são capazes de explorar a inovação para alcançar um crescimento lucrativo não perceberam a urgência, nem compreenderam o valor da inovação, ou não aprenderam o processo de inovação. Sem uma noção de urgência é difícil definir as expectativas para a mudança desejada ou para envolver os colaboradores intelectualmente. Grande parte



**PRAVEEN GUPTA**  
Director, Center for Innovation Science and Applications (CISA)  
Illinois Institute of Technology, Chicago, EUA  
praveen@accelper.com

da liderança empresarial de hoje foca-se em lucros a curto prazo, fazendo com que a organização não esteja associada à inovação. O professor Kotter definiu um processo de mudança em oito fases que podem ser igualmente aplicadas para a criação de uma cultura e desenvolvimento de inovações.

### FASE 1 – ESTABELECENDO A NOÇÃO DE URGÊNCIA PARA A INOVAÇÃO

Para criar uma noção de urgência para a inovação, a liderança corporativa deve comprometer-se com o crescimento rentável sustentável, utilizar estratégias para desenvolver um portfólio de inovações para tanto a curto como a longo prazo, e distribuir os recursos em conformidade, incluindo recursos para a sua implementação.

(Continua na página seguinte)



### ÍNDICE

Opinião.....	1
Notícia .....	2
Editorial .....	2
Conhecimento & Inovação.....	3
Redes sociais .....	4
Notícias .....	7
Agenda de eventos.....	7
Opinião.....	8
Financiar a inovação.....	9



## CURSO IRC O ENCERRAMENTO DE CONTAS 2011

**Preços:**  
Público Geral: € 100 + IVA  
Ass. Vida Económica: € 80 + IVA

**Iniciativa:**  
VidaEconómica

**INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES:**  
Vida Económica – Patricia Flores  
Tel.: 223 399 466  
Fax: 222 058 098  
E-mail:  
patriciaflores@vidaeconomica.pt

**PORTO - 16 e 17 de fevereiro**  
Hotel D. Henrique

**DESTINATÁRIOS:** Técnicos de Contas, Contabilistas, Directores Financeiros e outros quadros ligados à área administrativa e financeira.

**PROGRAMA:**

- Apuramento do lucro tributável e da matéria colectável de IRC
- Apuramento do IRC a pagar ou a recuperar
- Obrigações declarativas principais e acessórias para pessoas colectivas
- O “dossier fiscal”

**DURAÇÃO:** das 18h às 21h30 (Total 7 Horas)

**FORMADOR:** Dra. Helena Farinha

## OPINIÃO

## “Leading Innovation”, segundo Kotter

*(Continuação da página anterior)*

O portfólio de inovação inclui a inovação de três a seis meses, 9 - 15 meses, 30 - 36 meses, e mais além. A ausência de tal abordagem indica uma demasiada dependência na mistura de produtos existentes e / ou a satisfação causada pela ausência de crise no nível da liderança, demasiada informação sobre inovação, uma fraca compreensão do processo de inovação, desempenho corporativo ineficaz (incluindo medidas de inovação), muita conversa sobre a inovação como um programa anual, ou até mesmo acabar com o mensageiro da inovação. Trabalhei com alguns gerentes seniores que tentaram introduzir inovação para sua empresa, e nunca mais ouvi nada deles. Eles já não trabalhavam lá.

Para criar uma noção de urgência para a implementação de liderança em inovação deve articular a estratégia fundamental para o crescimento rentável sustentável e o papel da inovação na realização dos seus objetivos de negócios.

**FASE 2 – CRIANDO A LIGAÇÃO ORIENTADA PARA INOVAÇÃO**

Uma ligação orientada é o catalisador para incutir mudança nos comportamentos dos colaboradores. A equipa de inovação, formada para detalhar a inovação na organização, deve representar a organização, não apenas a liderança. Deve ter pessoas com poder, mas sem ego, pessoas do “middle management”, pessoas provenientes de operações que representam ambos os sexos, e deve incorporar a diversidade de experiências e cultura. Quanto mais diversificada a ligação administrativa, haverá mais probabilidades de ser inovador na sua abordagem à introdução da inovação na organização. Os membros da aliança devem estar entusiasmados com o sucesso da corporação, o cuidado das pessoas, educados ou treinados em métodos credíveis de inovação e ferramentas, e estar atentos e interessados em medir o desempenho da inovação. O supervisor desta ligação pode avaliar o desempenho empresarial para identificar oportunidades de crescimento rentável para a inovação e desenvolver uma mensagem persuasiva e agradável de inovação. Inovação e diversão andam juntos.

**FASE 3 – DESENVOLVER UMA VISÃO E ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO**

Uma das características fundamentais de um grande líder é a capacidade de criar uma visão que os seguidores queiram comprar e perseguir a realização. A visão é um retrato do futuro se a inovação for implantada. Para as empresas, a estratégia fundamental deve ser o crescimento sustentável. O primeiro elemento é o crescimento; em segundo lugar, o lucro e o terceiro é para sustentá-la ao longo do tempo, ou seja, teori-



camente perpetuar o sucesso. Isso pode exigir uma combinação de aquisições e de inovação, e a inovação pode ser aberta ou orgânica. Uma vez entendida, a liderança deve assegurar que o crescimento é realizado através da utilização rentável e melhor dos recursos, métodos e execução. O esforço para a sustentar requer a criação de um portfólio que incluía a curto e longo prazo, inovações. Em outras palavras, deve haver algumas inovações para atingir o crescimento lucrativo a curto prazo e outras para o longo prazo. Utilizamos os seguintes termos; Variação (*variation*), derivado (*derivative*), plataforma (*platform*), e fundamental (*fundamental*), para descrever inovações que vão desde inovações mecânicas em tempo real para inovações conceptuais que podem levar anos para se desenvolver. Tal portfólio permite que uma empresa distribua recursos intelectuais e financeiros para a inovação em função destas necessidades.

**FASE 4 – COMUNICAR A ALTERAÇÃO DA VISÃO PARA A INOVAÇÃO**

Uma visão claramente comunicada pode levar a grandes sucessos. A visão do Presidente Kennedy para levar o homem à Lua em 1960, mesmo tendo sido alegada de impossível de ser concretizada naquele momento, tornou-se uma realidade e levou a muitas descobertas e a inovações posteriores. Num ambiente empresarial, é necessário saber comunicar essa visão de uma forma clara para que seja credível, levando a que todos atuem segundo esses objetivos.

Existem muitas formas de comunicar uma visão: “storyboards”, cartões de bolso, boletins, e-mails, cartazes, sinais ou reuniões municipais. Ajudar os funcionários a ver a visão e os seus benefícios inspira e envolve os colaboradores. Se os benefícios para clientes, funcionários, humanidade, sociedade ou comunidade são fortes, os funcionários vão alinhar-se com a visão. Por exemplo, o desenvolvimento do telemóvel nos anos 80, na Motorola, com objetivos determinados, a construção de uma visão da indústria, levada para o telefone flip, originou a criação de toda uma indústria relacionada com a telefonia móvel. A visão de Bill Gates para tornar a informação disponível a todos levou a grandes sucessos da Microsoft.

*(Continua no próximo número)*

## EDITORIAL

Temos referido nesta coluna, por diversas vezes, os malefícios da deslocalização da produção europeia para outros países, nomeadamente para a China. Na página nº 7 desta nossa publicação, disponibilizamos o link para dois artigos que nos apresentam duas visões deste problema, recorrendo ao caso dos produtos da Apple. Este tem sido um tema muito debatido em jornais como o “The New York Times” e no “The Economist”. Como o desemprego é crescente em todos os países, urge encontrar os culpados e a China está “mesmo a jeito” para que a possamos identificar como a causadora deste problema. Um dos artigos refere os custos baixos de produção, os baixos salários e a construção da cadeia de fornecimento de componentes que cada vez é mais uma envolvente das unidades de produção, fazendo com que seja impossível pensar em produzir noutra local.

Na denominada iPod City (Shenzhen) a empresa Foxconn acolhe 230.000 trabalhadores, por si só este número é aterrador da capacidade instalada na concentração num pólo industrial para um determinado tipo de equipamento eletrónico. No segundo artigo da autoria de Bai-zhu Chen, este aponta para uma realidade bem diferente: queremos nós ser os trabalhadores da linha de produção, ou queremos ser aqueles que desenham e criam os novos produtos? É capaz de ter razão; e enumera uma série de razões entre algumas apresenta-nos o exemplo da sociedade americana que nos de 1900 era uma sociedade onde 60% da sua população estava no setor primário.

Atualmente esta percentagem é de 16%, e ninguém se queixa nem reclama a perda de postos de trabalho na agricultura. Bai-zhu revela-nos a resposta que Steve Jobs deu ao presidente Obama, quando este o questionou da razão pela qual o iPhone e outros aparelhos não eram produzidos na América pois poderiam manter e evitar a destruição de postos de trabalho. Jobs respondeu, “...**estes postos de trabalho não voltam mais.** Dá que pensar.

Boa leitura

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA  
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

## CONHECIMENTO &amp; INOVAÇÃO

## O CONHECIMENTO EMPRESARIAL

O Conhecimento é parte integrante da atividade empresarial atual, mutante e dinâmica; e é nesta realidade que nasce o conceito de Economia Baseada no Conhecimento, sendo aceite que foi a OCDE a responsável pela introdução do conceito de Economia Baseada no Conhecimento [knowledge-based economy] tal e qual o utilizamos na atualidade e que se refere a economias que estão diretamente baseadas em produção, distribuição e uso do conhecimento e da informação.

A expressão Economia Baseada no Conhecimento faz referência, pelo menos, a duas características da nova economia, que o conhecimento, quer em termos quantitativos quer qualitativos, é cada vez mais relevante e que as tecnologias de comunicação e informação são os drivers da nova economia.

Surgem entretanto outros termos e expressões associadas a este conceito, como o trabalhador do conhecimento [knowledge workers] que se refere a um trabalhador que tem como matéria-prima e produto final do seu trabalho o conhecimento e a informação, surge também a expressão empresas de conhecimento, referido àquelas empresas que criam valor utilizando e aplicando o conhecimento e que, além disso, esse conhecimento é utilizado como fonte de vantagem competitiva. Alguns autores denominam estas empresas como "empresas criadoras de conhecimento", por analogia com um organismo vivo.

Assim, o Conhecimento representa, agora, uma variável adicional do processo de criação de valor da e na empresa, que influencia e é o resultado das mudanças

a que assistimos hoje em dia. É uma nova dimensão que deve ser acrescentada ao processo de gestão de negócios. É unânime a consideração de que as empresas com recursos de conhecimento superiores compreendem melhor que a concorrência como explorar, alavancar, combinar e configurar esses recursos e capacidades são também as que concebem uma combinação e configuração de seus recursos e capacidades distintiva, que dá aos clientes mais valor do que seus concorrentes, nomeadamente através da inovação.

A Teoria dos Recursos e Capacidades, uma linha de pensamento teórica, representada por autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Grant (1996), centra-se no estudo dos ativos intangíveis considerando-os como a principal fonte de vantagem de criação de competitiva da empresa. Esta linha de pensamento propõe que as diferenças de desempenho entre empresas da mesma indústria, reside nas combinações de recursos (valiosos, raros e difíceis de imitar) e capacidades que a empresa detém e controla, que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável. Esta teoria considera o conhecimento como um "ativo" a cuidar e os recursos humanos como um "capital", considera, portanto, que aspetos como a motivação dos trabalhadores são um poderoso mecanismo que impede a perda desse capital.



**HELENA SANTOS RODRIGUES**

Doutorada em Ciências Empresariais  
hsantos@estg.ipv.pt

Nesta linha de pensamento surge a visão da empresa baseada no conhecimento [Knowledge Based View Of The Firm] que enfatiza a importância do conhecimento no mundo dos negócios, revelando que as empresas conseguem vantagem competitiva porque integram e aplicam melhor o conhecimento. Surgindo o conhecimento organizacional como uma

fonte de vantagem competitiva derivada de combinações únicas de elementos humanos e organizacionais, inimitável e insubstituíveis.

Estes são inimitáveis quando não é perceptível ou é difícil de identificar a relação estabelecida entre os elementos físicos, humanos e organizacionais com a vantagem criada. São considerados valiosos se são capazes de explorar oportunidades e / ou combater as ameaças. Finalmente, são potencial fonte de vantagem competitiva se são capazes de criar mais valor do que a concorrência.

Estas características fazem com que o conhecimento organizacional seja considerado, hoje em dia, como o mais importante e estratégico fator produtivo, porque quanto mais a empresa sabe, mais pode aprender. Mas a acumulação de capital, por si só, não afeta o desempenho organizacional.

Aqui a literatura de gestão distingue dois caminhos principais do estudo do conhecimento: um centrado na distinção entre

### Conhecimento representa uma variável adicional do processo de criação de valor da e na empresa

informação e conhecimento e as suas implicações para a gestão do conhecimento e outro caminho centrado no conhecimento como um ativo empresarial passível de ser gerido que permite melhorar a performance organizacional, nomeadamente, através da capacidade inovadora, o capital intelectual.

Em um sentido amplo, o capital intelectual é usada como sinónimo de termos como ativos intelectuais, intangíveis ou ocultos, goodwill ou propriedade intelectual. Os termos conhecimento intangíveis e capital intelectual são essencialmente sinónimos, sendo que o termo intangível é mais utilizado na literatura contabilística, o termo conhecimento é mais utilizado por economistas e a expressão capital intelectual mais usado na literatura legal ou da área da gestão. Apesar da terminologia diferente, todos se referem a "uma fonte de lucros futuros sem substância física". Embora haja alguma verdade nesta análise, existem diferenças de nuances.

No fundo, a gestão do conhecimento centra-se nos stocks de conhecimento que podem ser alavancados e o Capital intelectual centra-se nas dinâmicas e fluxos de conhecimento estratégico que podem influenciar o desempenho da empresa. Ou seja, o Capital Intelectual centra-se na extração de valor do conhecimento.

VidaEconómica

PAULO ALCARVA  
O guia completo sobre  
**A BANCA E AS PME**

Como melhor negociar o crédito e os serviços.  
Os produtos financeiros para a sua empresa.  
Prefácio por ARTUR SANTOS SILVA

VidaEconómica

Autor: Paulo Alcarva  
Preço: €25  
Páginas: 416

## O guia completo sobre A BANCA E AS PME

Prefácio por **ARTUR SANTOS SILVA**

Um manual prático com múltiplos esquemas e gráficos. Um auxiliar de trabalho para ser consultado em permanência.

1€ = 1 ponto  
Exclusivo para compras online

REDES SOCIAIS

## Pesquisa de emprego e seleção de pessoal através do LinkedIn

A rede social LinkedIn conta actualmente com uma enorme base de dados de quadros e de profissionais perfeitamente segmentada por áreas de experiência, nível de estudos, localização geográfica, conhecimentos de idiomas, etc. (mais de 130 milhões de profissionais registados no final de 2011). Por este motivo, esta rede social está a converter-se numa ferramenta de grande valor, para facilitar a pesquisa de emprego como em processos de seleção de pessoal.

Assim, desde o ponto de vista do utilizador que está interessado em conseguir um novo emprego, o LinkedIn oferece um serviço básico de busca de ofertas de trabalho, onde o utilizador poderá especificar campos de interesse como, o sector de actividade, experiência requerida, funções, localização geográfica da empresa, etc., como se pode ver nas imagens seguintes:

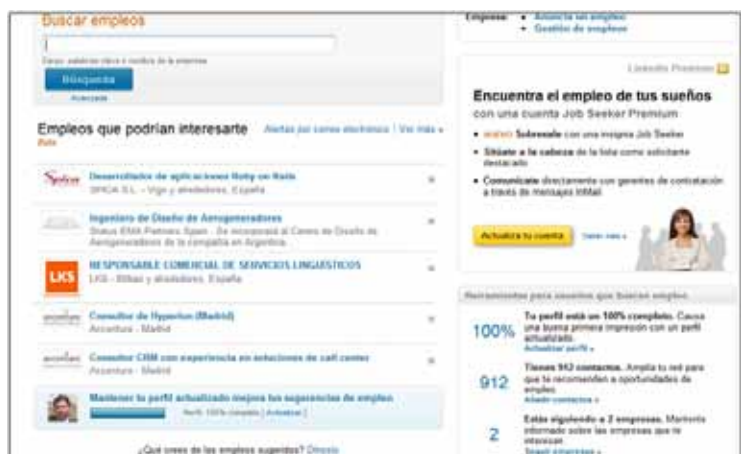


Figura 1. Pesquisa de ofertas de emprego no LinkedIn

Não obstante, e fiel ao seu princípio de apostar num modelo de negócio freemium, o LinkedIn oferece funcionalidades adicionais de acesso restrito aos utilizadores de assinatura paga (como facilitar o acesso directo a responsáveis de processos de seleção, melhorar a visibilidade do perfil face a outros candidatos, estabelecer contactos com pessoas influentes, etc.), dentro do serviço que denominaram como Job Seeker (“pesquisador de emprego”):



Figura 2. Serviço Job Seeker no LinkedIn

Desde o ponto de vista das empresas, LinkedIn oferece serviços para facilitar a publicação de ofertas de emprego e localização dos candidatos que reúnem uma série de requisitos definidos pela empresa.

Assim, por exemplo a organização interessada em oferecer um determinado posto de trabalho, pode contratar um anúncio para o tornar visível entre um conjunto de potenciais candidatos previamente definidos através de criterios de segmentação já conhecidos: estudos, experiência, localização, sector de actividade, etc.

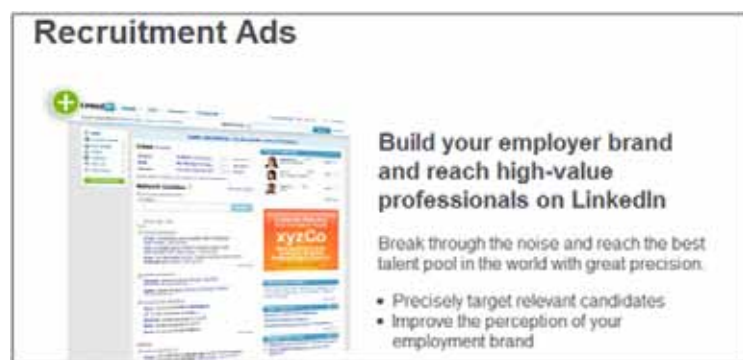


Figura 3. Publicação de um anúncio de uma oferta de emprego

Na última semana de junho de 2011, o LinkedIn deu a conhecer a possibilidade de criar anúncios de emprego personalizados, nos quais um potencial candidato (que cumprisse os criterios de segmentação definidos previamente pela empresa contratante), mostrava-se a sua foto, título, assim como uma relação das pessoas da sua própria rede de contactos no LinkedIn que o poderiam recomendar para essa oferta de emprego.



Figura 4. Anúncios de emprego personalizados no LinkedIn

Por outra parte, e à margem da própria contratação dos anúncios de emprego, as empresas interessadas também podem criar as suas fichas de oferta, com todos os detalhes referidos para o lugar em questão: título, empresa, sector de actividade, localização, tipo de contrato, descrição do emprego, funções, experiência e aptidões desejadas no candidato, retribuição oferecida, etc. O LinkedIn oferece a possibilidade de publicar estas ofertas com um determinado custo mensal, de tal modo que, durante o período de tempo contratado, as ofertas possam ser localizadas pelos candidatos interessados.

REDES SOCIAIS

### Pesquisa de emprego e seleção de pessoal através do LinkedIn

(Continuação da página anterior)

Figura 5. Criação de uma oferta de emprego no LinkedIn



(Figura 5)

Uma vez definida a oferta, o LinkedIn mostra logo uma série de candidatos potenciais tendo em conta o seu perfil académico e profissional, tal como se mostra na imagem seguinte:

Figura 6. Resultados com candidatos preliminares no LinkedIn

Para além destas funcionalidades, esta rede social oferece às organizações um serviço adicional para obter referências e outras informações sobre um determinado candidato.



(Figura 6)

AUTORES



**Álvaro Gómez Vieites** é Doutor em Economia pela UNED (Prémio de Mérito no Doutoramento), Licenciado em Administração e Direção de Empresas pela UNED, Engenheiro de Telecomunicações pela Universidade de Vigo (Prémio extraordinário de fim de curso) e Engenheiro de Informática de Gestão pela UNED. A sua formação foi complementada com os programas de Pós-graduação Executive MBA e Curso em Business Administration da Escuela de Negocios Caixanova. Atualmente é professor colaborador desta entidade e de outras Escolas de Negocios, actividade que exerce paralelamente a projetos de consultoria e trabalhos de investigação na área dos sistemas de informação, segurança informática, e-administração e comércio eletrónico.

e-mail: [agomezvieites@gmail.com](mailto:agomezvieites@gmail.com)  
 LinkedIn: <http://es.linkedin.com/in/alvarogomezvieites/es>  
 Facebook: <http://www.facebook.com/alvaro.gomez.vieites>  
 Twitter: @agomezvieites



**Carlos Otero Barros** é Licenciado em Ciências Físicas pela Universidade Autónoma de Madrid, Executive Master in Business Administration (MBA) pela Escuela de Negocios Caixanova. Actualmente está à frente da Colímera Consultores SL onde desenvolve uma intensa atividade na área da consultoria estratégica e tecnológica quer para empresas privadas quer para a Administração pública. Anteriormente foi Business Development Manager na Sun Microsystems Ibérica SA e diretor da empresa de software Fractal Info Ingenieros SL.

e-mail: [carlos.otero@colimera.com](mailto:carlos.otero@colimera.com)  
 LinkedIn: <http://es.linkedin.com/in/carlosotero Barros>  
 Facebook: <http://www.facebook.com/carlos.otero.barros>  
 Twitter: @kenkeirades

TORNE-SE MEMBRO DO NOSSO GRUPO



facebook

TORNE-SE FÃ DA INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO

**VidaEconómica**  
GRUPO EDITORIAL

CONHEÇA A NOVA LIVRARIA ONLINE DA VIDA ECONÓMICA

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



“Vender móveis  
em caixas planas?  
Isso não faz  
sentido nenhum.  
É caro e dá  
muito trabalho.”

- Anónimo

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. E isso faz toda a diferença: a diferença entre ficar no anonimato ou fazer história.

**acclper**  
inovação em acção

Metodologias inovadoras e comprovadas

Abordagem sistemática para a resolução de problemas

Excelência nos processos

Formação e Certificação em Inovação Empresarial e Six Sigma

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

## NOTÍCIAS/ARTIGOS

### REUNIÃO ENTRE A COMISSÁRIA GEOGHEGAN-QUINN COM BILL GATES



Maire Geoghegan-Quinn, comissária europeia para a pesquisa, inovação e ciência, encontrou-se no passado dia 25 de janeiro com Bill Gates como representante da Fundação Bill & Melinda Gates. Foram discutidos assuntos de interesse para ambas as partes, tais como as doenças originadas pela pobreza, doenças raras e o European and Developing Countries Clinical Trials Partnership (EDCTP) e segurança alimentar.

“Como Comissária para a Investigação e Inovação, estou firmemente convicta em apoiar projetos de pesquisa levando a soluções inovadoras para enfrentar os grandes desafios globais tais como a saúde e a segurança alimentar. Gates e eu concordamos que a cooperação internacional é particularmente importante nestas áreas.”

Para mais informações sobre o European and Developing Countries Clinical Trials Partnership (EDCTP).

### COMO É QUE OS EUA PERDERAM A PRODUÇÃO DO IPHONE



O processo de fabrico da Apple, bem como de outras empresas de aparelhos eletrónicos, tornaram-se cada vez mais claros à medida que sabemos mais alguma coisa sobre as condições de trabalho e de vida dos trabalhadores chineses que produzem os gadgets que “consumimos”.

Quando constatamos as condições de trabalho – turnos de 12 a 16 horas, pagamento inferior a 1usd por hora, dormitórios com 15 camas, a assumpção imediata é que tudo tem como finalidade o lucro. Alguns produtores querem aumentar ainda mais os seus lucros, portanto recorrem ao fabrico em lugares onde as práticas laborais seriam impensáveis na América.

E o dinheiro é uma parte importante do processo. Mas num artigo interessante de Charles Duhigg e Keith Bradsher do The New York Times revela-nos que existe muito mais razões do que simplesmente a parte monetária.

### A VERDADEIRA RAZÃO PELA QUAL OS EUA NÃO PRODUZEM O IPHONE: SIMPLEMENTE PORQUE NÃO QUEREM

Neste artigo da autoria de Bai-zhu Chen, professor de clinical finance and business economics na USC Marshall School of Business, analista sénior no Institute of Finance and Banking na Chinese Academy of Social Sciences, economista chefe da Sino-Century



Capital, uma sociedade de capital de risco de Shanghai, e ex-presidente da Chinese Economists Society, e diretor académico do programa de MBA na for Marshall's Global “Recentemente escrevi que comprar na China é, de facto, comprar americano”, o facto de se produzir na China, permite às empresas americanas, tais como a Apple, contratam trabalhadores altamente qualificados e bem pagos. Alguns leitores responderam que, se as companhias americanas não fizessem o outsourcing da produção na China, este tipo de empregos seriam mantidos, bem como outros nas linhas de montagem. Argumentaram que a China ficou com o lugar dos trabalhadores americanos ao ser deslocalizada a produção das empresas para a China. “Para mim isto não faz sentido nenhum, mas devia uma explicação aos meus leitores.

Pensei demasiado sobre este assunto, que também foram destacados no The New York Times e no The Economist, na passada semana. A questão central é: Porque é que não produzimos o iPhone na América?”

### BARÓMETRO GLOBAL DE INOVAÇÃO DA GE EXAMINA O ESTADO DA INOVAÇÃO EMPRESARIAL NUMA ECONOMIA GLOBAL VOLÁTIL

- 9 em cada 10 executivos referem um impacto negativo da crise económica na sua capacidade de inovação;
- Veem a inovação como prioritária para o crescimento económico, emprego e qualidade de vida;
- Mercados pró-innovation, produzem melhores resultados económicos;
- Validação de um novo modelo de inovação para o sec. XXI;
- EUA, Japão, Alemanha e China são vistos como os mais inovadores.



## AGENDA DE EVENTOS

## FEVEREIRO 2012

**27**  
1st International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Health  
Oklahoma City  
Oklahoma, EUA

**28**  
Criar Negócios Culturais e Criativos.  
UNAVE - Aveiro, Portugal

## MARÇO 2012

**10**  
Conference on Entrepreneurship and Economic Development in Africa 2012  
Londres, Reino Unido

**14**  
Breakthrough Innovation 2012,  
Barcelona, Espanha

## ABRIL 2012

**04**  
32nd Conference on Innovation and Entrepreneurship,  
Maribor, Eslovenia

## JUNHO 2012



**Nota:** se pretender divulgar um evento relacionado com Inovação e empreendedorismo, contacte: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

## OPINIÃO

## A Inteligência Competitiva

Portugal vai ter que apostar muito rapidamente na implantação de soluções de Inteligência Competitiva. Discutir e avaliar hoje a dimensão estrutural da aposta da transformação de Portugal numa verdadeira Sociedade Inteligente 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 Inteligência Competitiva é um dos fatores centrais para dinamizar novas soluções estratégicas para a nossa economia e sociedade, num tempo global complexo e exigente. Tem que se ser capaz de, desde o início, incutir 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 desenvol-



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

verem 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 proactiva da sociedade abordar a 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

**...importa fazer da inteligência competitiva o driver da mudança no território.**

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" 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. Importa fazer da Inteligência Competitiva 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.

PUB



VidaEconómica

## Guia de POUPANÇA FISCAL

Um guia **prático e essencial** com cerca de 100 perguntas e respostas.

Inclui **140 exemplos e cálculos** de situações que se aplicam ao **seu caso** concreto.

Tudo o que lhe interessa saber sobre o seu **IRS 2011**.

**Uma edição a não perder.**

Autor: Pedro Cruz

Preço: 4,90 €

Formato: 29,7 x 21 cm

Páginas: 104





### FINANCIAR A INOVAÇÃO

A prosperidade dos países em geral, e das empresas em particular, depende da capacidade de Inovação, pois nunca se inventou nada de tão eficaz como a concorrência para “empurrar” as empresas e os países para a frente.

O paradigma do desenvolvimento alterou-se radicalmente. Anteriores conceitos baseados nos denominados fatores de produção, como o trabalho, terra, recursos naturais e infraestruturas, já tiveram a sua época, por contraposição aos atuais, que assentam na produtividade e Inovação. Fatores de base como mão de obra ou uma fonte local de matérias-primas, não constituem uma vantagem para as indústrias, já que as empresas podem ter acesso a elas através de uma estratégia global ou de tecnologia.

Sem margem de dúvida que, hoje, o que conta é a Inovação, e, para tal, a concorrência assume um papel nuclear, obrigando os agentes económicos a operarem em ambientes altamente competitivos e concorrenciais e, deste modo, serem e verem-se “obrigados” a diariamente

### INOVAÇÃO – CONCORRÊNCIA



procurarem ser melhores que os concorrentes, melhoria essa que só se consegue desde que exista uma verdadeira aposta e política de Inovação, repete-se Inovação, porque o que muitas vezes vemos e assistimos não é Inovação, mas sim cópia. A cópia, para além de não aportar qualquer tipo de valor, leva, por um lado, a um desperdício de recursos materiais e financeiros e, por outro lado, a um “agradecimento”

da concorrência, que não deixará de aproveitar a oportunidade para cimentar a sua posição no mercado.

Resumindo, tem-se a concorrência como um bem mais do que necessário que, devidamente explorado, induzirá numa forte capacidade inovativa, desde que haja vontade das partes.

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



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



#### FICHA TÉCNICA:

**Coordenador:** Jorge Oliveira Teixeira

**Colaboraram neste número:** Álvaro Gomez Vieites, Carlos Barros, Helena Santos Rodrigues, Jaime Quesado, Luís Archer e Praveen Gupta

**Tradução:** Sara Guedes **Paginação:** José Barbosa

**Contacto:** jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Subscreva aqui outras newsletters ←