

### DESTAQUE

## O segredo da inovação organizacional



#### MATTHEW E MAY

Management coach specializing in enterprise strategy development, human-centered innovation, and lean operations



### A maioria dos empresários está familiarizada com o famoso Toyota Production System (TPS), uma abordagem de produção muito estudada

No meu anterior artigo (Why Innovation Remains Elusive), identifiquei meia dúzia de obstáculos para a inovação em toda a empresa. Sugerir também uma grande solução unificada na forma de um sistema de inovação estratégico. Permita-me facilitar através de uma história e analogia.

A maioria das pessoas está familiarizada com o nome Toyota. A maioria dos empresários está familiarizada com o famoso Toyota Production System (TPS), uma abordagem de produção muito estudada. Tendo atuado como conselheiro totalmente contra-

tado da Toyota durante mais de oito anos, tenho um ponto de vista particular sobre esse sistema e, mais relevante, por que é importante quando se trata de uma discussão sobre inovação.

Como o ex-CEO da Raychem, Paul Cook, escreveu: "Para ser uma organização inovadora, é preciso pedir inovação. Reunir um grupo de pessoas talentosas que estão ansiosas para fazer coisas novas e colocá-las num ambiente onde a inovação é esperada. É simples. E tão difícil".

Este foi o meu grande desafio na Toyota. Na época, o ambiente de produção implementava mais de

700.000 ideias por ano. O lado não industrial da empresa não estava nem perto disso. Muitos tentaram transpor os princípios do TPS para o trabalho do conhecimento, mas falharam porque o trabalho do conhecimento está muito mais próximo da arte do que da ciência, mesmo que gostemos de fingir que não.

Procurava por um apoio, qualquer coisa que me desse alguma tração. Tentei dividir as coisas em componentes, ferramentas, técnicas, processos e não funcionou. No meio de tudo isto tive uma ideia. Não é um momento Eureka ou epifania, mas sim uma

### INDICE

- Opinião p. 3**
  - Inovação e níveis de valor
- Opinião p. 5**
  - Harley Davidson tem mais problemas do que o Presidente Trump ou as tarifas da UE
- Opinião p. 7**
  - Investir no Interior
- Editorial p. 7**
- Opinião p. 8**
  - Global PBL 2018 na FCT NOVA
- Redes Sociais pp. 10-13**
  - Tudo sobre a Netflix
  - NETFLIX VS. TV: Netflix é a plataforma eleita pelos americanos para conteúdos de TV
  - "Outros produtos" da Apple em ascensão
  - INSTAGRAM: Ascensão do Instagram para mil milhões
  - EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: Mais provável para a crítica do que recomendar?
  - NOTÍCIAS FALSAS: Locais onde a exposição a notícias falsas é mais elevada
  - CONSUMO DE MEDIA: O reinado da TV está a chegar ao fim?
  - VÍCIO EM SMARTPHONES: Quem está responsável por lidar com o vício em smartphones?
  - MERCADO DE SMARTPHONES: iPhone X atinge o top de vendas global de Smartphones no Q1 2018
- Notícias pp. 13-14**
  - Análise de tendências nas políticas de ciência, tecnologia e inovação para BNCT
  - EU Innovation Scoreboard 2018: Suécia no topo, Alemanha cai, enquanto a China se aproxima dos lugares cimeiros
  - Produtividade do trabalho
- Financiar**
  - a Inovação p. 15**
    - Se inovação é a resposta, qual deve ser a pergunta?

**DESTAQUE**

espécie de “if-it-was-a-snake-it-would-have-bit-me”. Por outras palavras: “É o sistema, estúpido”. Se questionasse um executivo de produção na década de 1950 o que o mantinha acordado durante noite, ouviria um conjunto de problemas relacionados com a qualidade, custo e velocidade: sobrecarga, inconsistência e desperdício na forma de defeitos, bottlenecks, problemas de inventário, reequipamento, atrasos de linha, problemas com fornecedores, etc.

É fácil desenvolver processos, ferramentas e técnicas para abordar uma ou duas dessas questões, mas coletivamente requer um conjunto de processos, ferramentas e técnicas integradas para alcançar o que eu designo por uma solução elegante, que é aquela que alcança o efeito máximo com meios mínimos.

A solução elegante foi o Toyota Production System, definido como “um sistema repetitivo de trabalho projetado para produzir a mais elevada qualidade, menor custo e menor prazo de entrega”. Recentemente, questionei mais de 100 CEOs sobre quais os seus maiores desafios, problemas e pontos problemáticos no tocante a inovação na sua organização, independentemente da forma como definiam a inovação. As respostas



**Ao introduzir o Sistema de Inovação Estratégica (SIS), definido como “um sistema repetitivo de trabalho, projetado para orientar consistentemente conceitos criativos desde o início até produtos finais tangíveis alinhados com os objetivos estratégicos da empresa”.**

produziram o mesmo tipo de desafio que enfrentaram os executivos de produção dos anos 50. A diferença residia nos problemas: falta de capacidade, recursos, risco, introdução, incrementalismo, criatividade, medo do fracasso, executive buy-in, foco, retorno do investimento, alinhamento, confiança, burocracia. Com os problemas de produção, poderia facilmente escolher um único desafio e conhecê-lo, mas a nível coletivo é necessária uma

solução elegante – um sistema. Ao introduzir o Sistema de Inovação Estratégica (SIS), definido como “um sistema repetitivo de trabalho, projetado para orientar consistentemente conceitos criativos desde o início até produtos finais tangíveis alinhados com os objetivos estratégicos da empresa”. E assim como o Toyota Production System sob a orientação de um mestre pode ser efetivamente instalado num ambiente de

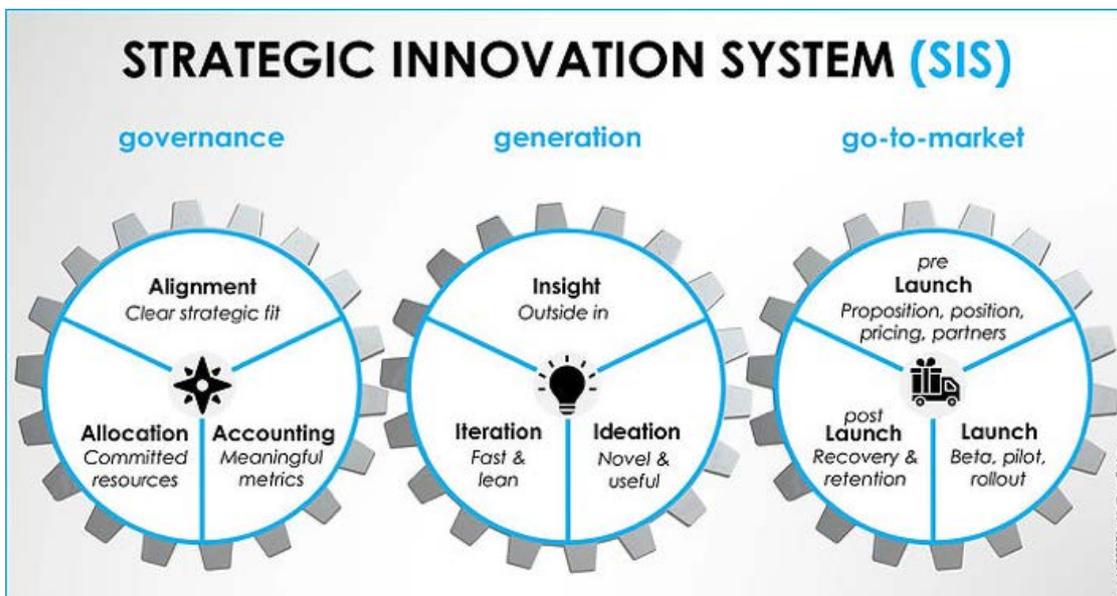
produção, o Sistema Estratégico de Inovação, sob a orientação de um mestre, pode ser instalado num ambiente mais corporativo (e também de produção). Concetualmente – com plena consciência de que todos os modelos estão errados, mas alguns são úteis – o SIS pode ser pensado como três principais níveis, constantemente em movimento e alimentando tanto para frente como para trás, visualmente parece assim (para vê-lo em movimento, clique [aqui](#)):

O primeiro nível, Governança, retrata a clareza, o comprometimento e o alinhamento. O segundo nível, Geração, tudo sobre criatividade dirigida e conceitualização. O terceiro nível, Go-to-Market, destaca a entrega de valor e comercialização. Um sem o outro, obviamente, originará sustentação, mas será insuficiente para neutralizar a lista de questões acima. Portanto, a inovação permanecerá indescritível.

O valor real do SIS é embutir um ethos de experimentação, cujo benefício é a capacidade de aprender rapidamente: porque a aprendizagem e a inovação andam de mãos dadas, mas a aprendizagem surge primeiro.

Este sistema foi testado com pressão em algumas empresas clientes selecionadas. O que faz com que funcione é pensar nisso como se fosse um software corporativo: um conjunto robusto de ferramentas e métodos integrados testados em campo – cada um dos três níveis abriga um kit de ferramentas poderoso, mas fácil de usar – com instalação e treino para ajudar a gerir a mudança, apoiada por um centro de inovação de excelência.

Agora, alguns podem dizer que o segredo da inovação organizacional é a “cultura”. Eu não diria nada disso. Apenas é “o sistema” que está na raiz e dá origem à “cultura”. Não pode mudar uma cultura sem alterar o sistema subjacente. O sistema morre em última instância – insinuava Paul Cook.



## OPINIÃO

# Inovação e níveis de valor



**LUIS CLÁUDIO SILVA FRAIDE**

Engenheiro do Centro de Serviços Compartilhados da Eletronorte, Brasília, Distrito Federal, Brazil

A Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas de Inovação (ANPEI)\*\* é a entidade representativa de empresas e instituições inovadoras, atua com órgãos governamentais, setores produtivos e influencers, difundindo a importância da inovação tecnológica na competitividade das empresas e no desenvolvimento do Brasil. A ANPEI possui atualmente 246 associados, dos quais 151 são empresas, 83 são entidades direcionadas para a I&D no setor produtivo e 12 indivíduos. As 151 empresas associadas pertencem a setores como: serviços de tecnologia (19%), produtos químicos (13%), produtos eletrônicos (7%), peças para automóveis (7%), máquinas e equipamentos (12%), petroquímicos (2%), energia (7%), biotecnologia (5%), papel e celulose (4%), alimentos (6%), construção civil (2%), siderurgia (2%), mineração (2%) e outros (12%). EMBRAER, BOSCH, RHODIA, Vale, Petrobras, Brasken e Eletrobras são exemplos de associados da ANPEI. Esses associados respondem por 80% dos investimentos privados em I&D e por 60% do PIB nacional.

Um dos principais eventos promovidos pela ANPEI é a Conferência de Inovação da ANPEI, o maior evento anual de inovação do país. O evento reúne no mesmo local especialistas em inovação nacionais e internacionais e representantes do governo, empresas e institutos de ensino e pesquisa. Em 2018, será realizada na cidade de Gramado (RS, Brasil) a 17ª Conferência de Inovação da ANPEI. O tema principal desta



conferência é “Inovação e níveis de valor”. O evento tem como finalidade organizar os painéis de conferências, atividades, estudos de casos, especialistas convidados, discussões e todos os aspectos dos eventos.

Considerando a fase crítica por que o Brasil passou entre 2016 e 2017, é hora de pensar e repensar o seu futuro. É claro que há muitas incertezas sobre o futuro do

(CNI), Robson Braga de Andrade, declarou que “... para ter uma boa transição para novas formas de produção onde o conhecimento e a inovação prevaleçam, é essencial gerar valor e aumentar a produtividade e a competitividade do Brasil”. E prosseguiu afirmando: “... a capacidade brasileira de aproveitar as novas formas criadas pelas transformações internacionais depende, em

vidas consistentes e não apenas em opções de curto prazo no mercado de ações, mas também em empresas de longo prazo, e há um novo marco regulatório de ST& I, entre outros. Além disso, o número de jovens e desempregados que decidiram tornar-se empreendedores explodiu recentemente. Um amigo meu compartilhou que numa viagem que fez ao interior de São Paulo na semana passada ficou surpreso ao ver jovens que circulavam por parques tecnológicos (novos ecossistemas de inovação) em São José dos Campos, Sorocaba e São Carlos, com o pensamento em iniciarem o seu próprio negócio, a sua própria empresa, a sua própria startup e o seu próprio futuro.

Vamos voltar à nossa visão da inovação, que é o tema principal do nosso artigo. Com o surgimento da crise foi possível observar que muitas empresas reduziram drasticamente os custos para sobreviver. Durante este processo, muitas áreas de I&D e inovação foram eliminadas, e centros e laboratórios de pesquisa multinacionais foram fechados e transferidos para outros países.

### O número de jovens e desempregados que decidiram tornar-se empreendedores explodiu recentemente

Brasil, especialmente se observarmos que não está claro quem governará o Brasil até 1 de janeiro de 2019.

Mas e nós? Vamos nos sentar aqui com os braços cruzados. É hora de agir.

Num artigo publicado pela “Folha de São Paulo” (03/04/2018) – “O futuro da indústria no Brasil e no exterior” – o presidente da Confederação Nacional da Indústria

grande parte (em larga escala), do que é realizado no âmbito doméstico, que, da mesma forma, está a passar por mudanças. Em suma, um convite à ação!” Agora, vamos avaliar o que mudou recentemente no Brasil: existe nova legislação laboral, a inflação está sob controle, as taxas de juros caíram para a menor taxa da história recente do Brasil, os investidores investem em ati-

Durante os últimos anos, aprendemos que não fazemos inovação da mesma forma que costumávamos fazer no passado. O que as nossas empresas esperam de nós agora é que realmente façamos a diferença, e não apenas no nosso discurso, mas também nas nossas ações.

Assim, propomos uma reflexão sobre quatro níveis de valor que podem e são utilizados por diferentes empresas durante a rotatividade da economia. (São a base da 17ª Conferência de Inovação da ANPEI).

**Tecnológico:** Considerando que os avanços tecnológicos continuam rápidos, as organizações enfrentam um desafio para se transformarem rapidamente para escapar à obsolescência. Não é suficiente repetir palavras comuns como Internet of Things (IoT), computação cognitiva, inteligência artificial ou Block Chain. É necessário entender profundamente como essas tendências tecnológicas afetarão o terreno onde as indústrias são construídas e o que isso significa para as empresas que sobrevivem e crescem. Conhecer histórias

## Propomos uma reflexão sobre quatro níveis de valor que podem e são utilizados por diferentes empresas durante a rotatividade da economia

de organizações que enfrentam essas mudanças tecnológicas, transformando ameaças prováveis em novas oportunidades de crescimento e criação de valor, é muito importante e valioso neste momento.

**Mercado e clientes:** observamos que a informação e os bens de consumo tornam-se mais abundantes e comuns. Aqueles que chegam primeiro ganham vantagem sobre os outros e deixam os outros para trás. A Amazon, AirBnB, Uber, Spotify, entre outros, são alguns exemplos reais. Só existe uma maneira de não ficar de fora desse processo: conhecer profundamente as expectativas dos clientes e trabalhar arduamente para os superar. As organizações que sabem que os clientes desejam a realidade dos seus negócios podem aumentar a per-

cepção de valor dos seus produtos e serviços e, como consequência, ganhar muito mais dinheiro.

**Organizacional:** num sentido amplo, as pessoas que criam valor para uma empresa são as pessoas que trabalham nela. Assim, capacitar e o “empowering” das pessoas são mecanismos importantes para reforçar a produtividade e a inovação em qualquer organização. Novos paradigmas de gestão com foco em agilidade, transparência e simplicidade ganham muito mais espaço na cultura organizacional das empresas. As organizações que olham para dentro de si, repensando o seu propósito e reestruturando os seus processos, práticas e modelos de gestão, ampliam a capacidade das pessoas de gerar muito valor para elas.

**Ecosistema:** A criação de novas lógicas de interação com sistemas está presente no modelo de ação de grandes empresas e startups inovadoras. Exceto os processos lineares e as estruturas hierárquicas, podemos verificar atualmente um mundo dominado por redes, alianças, parcerias, plataformas, onde sempre que a colaboração acontece, reflete-se a dois níveis, dentro e fora da empresa. As empresas que convivem nesses ambientes geram mais valor e receita através de novas formas de colaboração do que outras. O mundo não é plano.

Entendo que, se soubermos usar todos esses níveis de forma inteligente, juntamente com novos modelos de financiamento para a inovação (private equity, venture capital, seed capital, crowdfunding, angel's funds, etc.), podemos dar um grande salto na oferta de qualidade de serviços e produtos para as nossas empresas. Todos devem vencer!!

(\*) – Coordenador Técnico da 17ª Conferência de Inovação da ANPEI  
(\*\*) – www.anpei.org.br

PUB



## Como gerir o risco, a incerteza, a volatilidade?

Para vencer este desafio, veja aqui os **conceitos, conhecimentos e ferramentas** que lhe irão assegurar um desempenho melhor que o do mercado.

- Linguagem simple e clara
- Grande objectividade na passagem dos conceitos do plano teórico para a prática empresarial

▶ **Autores:** Eduardo Sá Silva e Fátima Monteiro  
▶ **Páginas:** 160 ▶ **P.V.P.:** €14

Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.

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

## OPINIÃO

# Harley Davidson tem mais problemas do que o Presidente Trump ou as tarifas da UE

**N**a segunda-feira, a Harley Davidson, principal produtora de motos da América, anunciou que iria abrir uma fábrica na Europa.

Ostensivamente, isto é, para combater as tarifas que a UE irá impor aos seus produtos se importados dos EUA. O presidente Trump reagiu veementemente na terça-feira, ao ameaçar impostos elevadíssimos sobre a Harley se trouxer para os EUA qualquer peça ou moto das suas fábricas no Brasil, Austrália, Índia ou Tailândia. Insinuou também que a Harley Davidson provavelmente entraria em colapso.

Os problemas da Harley Davidson são muito piores do que as tarifas impostas pela UE.

A empresa detém cerca de 1/3 do mercado de motos dos EUA. Mas em “heavy motorcycles”, aquelas motos grandes que são mais pesadas e geralmente consideradas para andar mais tempo, a Harley possui metade do mercado. O que parece ótimo, até perceber que, até à década de 1970, a Harley tinha 100% desse mercado. Desde então, a Harley tem vindo a perder participação nas importações e com o seu concorrente Polaris.

Foi em 2006 que escrevi pela primeira vez sobre o grande problema demográfico da Harley Davidson. Basicamente, os seus clientes estavam todos a envelhecer. Os jovens compravam outras motos, então o cliente “central” da Harley estava a envelhecer a cada ano. A partir de meados dos anos 30, na década de 1980, no ano 2000, o comprador médio situava-se na faixa dos 40 anos. Em 2007, observei que a Harley tentou mudar essa dinâmica ao introduzir uma nova moto com um motor produzido pela Porsche e um design muito mais moderno (o V-Rod). Mas a Harley não es-



tava comprometida em construir uma nova base de clientes, por isso, quando os revendedores reclamaram que o V-Rod “não era realmente uma Harley”, a empresa recuou em marketing e voltou

va para manter a participação de mercado. As vendas mais lentas causaram um despedimento naquele ano e, apesar da marca ter impulsionado enormes vendas de produtos pós-venda, como

leves e mais baratas que atraíssem mais pessoas – e em mais mercados.

Globalmente, a situação é muito mais sombria que a dos EUA. A América possui uma das menores percentagens de passageiros em motos no mundo. Os americanos adoram carros. Mas em países mais congestionados, como em toda a Europa ou no Japão e na China, e em países muito mais pobres, como a Índia, a Coreia e toda a América do Sul, as motos são mais populares que os automóveis. E a Harley Davidson não aproveitou esta oportunidade nesses países, uma vez que nem sequer possui motos mais pequenas de 100cc, 200cc, 400cc e 600cc que dominam o mercado. Por exemplo, em 2006 (eu sei, antigo, mas os melhores dados que pude encontrar) a Harley Davidson vendeu 349 200 motos, a nível global. A Honda vendeu 10,3 milhões. A Yamaha vendeu 4,4 milhões. Até a Suzuki vendeu 3,1

**Foi em 2006 que escrevi pela primeira vez sobre o grande problema demográfico da Harley Davidson. Basicamente, os seus clientes estavam todos a envelhecer**

a todas as suas antigas formas de efetuar negócios.

Simultaneamente, os preços da moto Harley Davidson estavam a crescer mais rápido do que a inflação, enquanto que os produtores japoneses não estavam. Assim, como também destaquei em 2007, a Harley Davidson luta-

blusões e T-Shirts, que cresceram na mesma proporção que as vendas de bicicletas, não ficou claro como a Harley retardaria o envelhecimento dos seus clientes base e encontrar novos e compradores mais jovens. A Harley simplesmente evitou a tendência de vender motos menores, mais

milhões - ou 10 vezes a produção da Harley.

Mas, sendo o mais justo possível, concentremo-nos na Europa - onde a nova fábrica da Harley será construída. E vamos olhar exclusivamente para as "heavy motorcyces" (excluindo, assim, o enorme mercado no qual a Harley não tem produtos). Em 2006, a Harley ocupava a 6ª posição em participação de mercado. A BMW 16%, a Honda 15%, a Yamaha 15%, a Suzuki 15%, a Kawasaki 11% e a Harley Davidson 9%.

Claramente, a Harley já se tornou marginalizada globalmente. Fora dos EUA, a Harley nem é relevante. Os japoneses e alemães têm tido muito mais sucesso em todos os lugares fora dos EUA, e todos esses outros mercados são maiores que o mercado americano. A Harley estava simplesmente a confiar no seu principal produto (big bikes) no seu mercado principal (EUA) e a falhar seriamente em qualquer outro lugar. Mas mesmo essa história não é tão boa quanto parece. Porque nos EUA as vendas de motos Harley têm sofrido um decréscimo na última década! A idade média dos pilotos está agora nos 50 anos. Desde o terceiro trimestre de 2014, o crescimento de vendas da Harley foi negativo! No segundo

trimestre e no terceiro trimestre de 2017, as quedas nas vendas foram de quase 10% por trimestre! A cada passo que a demografia está contra a Harley, os novos clientes compram motos alemãs (BMW) e a marca Victory e Indian que são feitas pela Polaris, fora do Minnesota (a Polaris descontinhou a Victory em 2017). As vendas da BMW aumentaram durante 7 trimestres consecutivos, e as suas vendas europeias estão a crescer mais forte do que nunca - diretamente em oposição aos problemas de vendas da Harley. A cada trimestre, a Indian cresceu de 16 a 20%, tirando todas as suas vendas da participação da Harley Davidson USA.

Voltando à minha coluna de 2016, quando eu previ que a Harley estava num momento difícil. As ações atingiram o maior valor em 2006 (75 usd). A Harley nunca recuperou essa avaliação. Sofreu uma grande queda durante a Grande Recessão, mas os fundos de resgate da Berkshire Hathaway e do governo dos EUA salvaram a Harley da falência. As ações voltaram a 70 usd em 2014, mas caíram para 40 usd em 2016. Agora, estão a ser negociadas em aproximadamente 40 usd. Simplificando, por muito que as pessoas gostem de falar sobre a marca Harley, a empresa está a

tornar-se cada vez mais irrelevante. Está a perder participação em todos os mercados e a lutar para encontrar novos clientes para um produto que está desatualizado e vende quase exclusivamente num só mercado. A sua mudança para produzir na Europa é basicamente uma passagem de Hail-Mary para encontrar novas vendas, pagas por cortes de impostos corporativos nos EUA e evasão fiscal de tarifas na Europa. Mas isso provavelmente não importará. Como eu disse em 2006, a Harley Davidson é uma história sem crescimento, e essa não é uma história em que alguém deveria investir.



## Este livro não tem fim!

"...percebi que mais do que um livro adquirido, subscrevi um stream de informação actualizada sobre uma matéria que me interessa. E quando uma matéria nos chama a atenção, a informação que nos é servida de várias formas, não é informação, é formação."

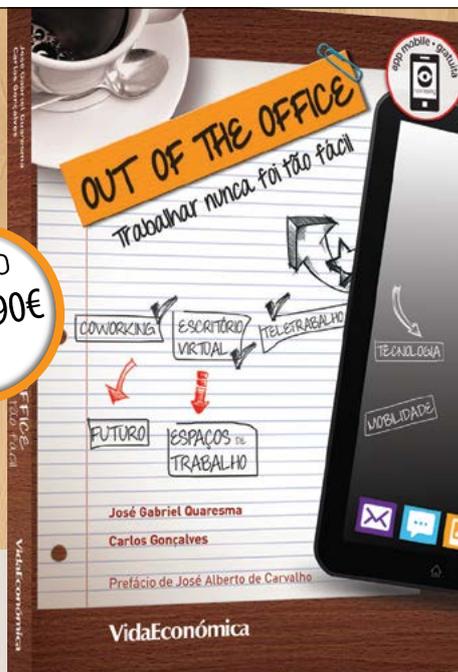
Pedro Aniceto, Especialista da Apple

"Out of the Office" is not a book to read, instead a system to experience coworking..."

Praveen Gupta, founding Editor-in-Chief of International Journal of Innovation Science, and Director of IIT Center for Innovation Science and Applications, Chicago, USA

PREÇO  
**18.90€**

Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.



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

<http://livraria.vidaeconomica.pt> [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt)

223 399 400

## OPINIÃO

Impõe-se a clarificação das áreas estratégicas de especialização no território

## Investir no interior

FRANCISCO JAIME QUESADO  
Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade



Muito se tem falado nos últimos tempos da importância de reforçar os investimentos no interior. Para além do relatório com muito mérito produzido pelo Grupo liderado por Miguel Cadilhe, a discussão dos pacotes de descentralização e as vozes autónomas de fóruns da sociedade civil são consensuais na necessidade de encontrar soluções para a crescente desertificação e empobrecimento do interior. Mas continua a faltar uma estratégia clara que passa pela clarificação das áreas de especialização no território.

As políticas públicas de aposta no desenvolvimento estratégico do território, muito associadas à dinâmica dos fundos comunitários e ao trabalho em rede protagonizado pelas áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais, em articulação com universidades e associações empresariais, têm sido importantes para reforçar os níveis de inteligência coletiva das diferentes áreas regionais e acompanhar as tendências estratégicas produzidas e disseminadas por entidades de referência como a Comissão Europeia e a OCDE.

Quando se analisam, contudo, as apostas estratégicas em termos de especialização económica assumidas

pelas diferentes áreas do território; vem ao de cima a falta de coordenação e articulação, absolutamente centrais para poder assumir opções claras em termos de captação de investimento e fixação de capital social. De Trás-os-Montes ao Alentejo, passando pela zona da Serra da Estrela, existe na maioria dos casos uma redundância em termos dos “clusters” em que se quer apostar – saúde, tecnologias de informação e comunicação, aeronáutica, quando na verdade a dimensão do país, e em particular do interior, não o permite.

Apesar de a maioria das aldeias do interior estarem cada vez mais desertas e de se ter intensificado nos últimos anos o empobrecimento económico e a descapitalização social daquela área do território, são alguns já os casos de sucesso de criação de “áreas de inovação e competitividade” com sucesso em algumas zonas do interior – a dinâmica de Bragança, com o Instituto Politécnico e a Faurecia, a aposta na área da enologia em Vila Real, o caso exemplar da região de Viseu, o papel do Parkurbis na Covilhã e os investimentos tecnológicos no Fundão, as apostas na aeronáutica com a Embraer em Évora e o trabalho desenvolvido em Ponte de Sor. Exemplos de clara articulação colaborativa em rede entre os principais atores locais, em particular entre as universidades e associações empresariais. Mas importa reforçar esta aposta estratégica e o papel dos “clusters” e dos parques

de ciência e tecnologia pode ser determinante neste domínio. Nunca como agora foi fundamental que se definisse uma coordenação clara entre poderes públicos e entidades privadas em sede da especialização assumida para cada território e a partir daí sinalizar um programa claro de criação de condições de contexto positivo para a captação de investimento e a fixação de talentos no interior. O caso francês, com os pólos de competitividade e de Itália com os distritos Industriais são absolutamente exemplares nesta área.

É preciso perceber que a aposta no interior não se faz por decreto. O papel das políticas públicas é central na orientação estratégica das opções que devem ser feitas e terá que haver por parte dos diferentes atores do território – municípios, universidades e institutos politécnicos, associações empresariais, centros de inovação, entre outros – uma definição clara das áreas de especialização estratégica para as quais devem ser sinalizados os esforços colaborativos de captação de investimento e fixação de recursos humanos e talentos. Se esta não for a estratégia, continuaremos a assistir a uma competição desenfreada e sem qualquer racionalidade ao longo do território pela mesma especialização estratégica. A insustentável leveza da aposta no interior é um desafio que apela a um imperativo de modernidade e inteligência coletiva daqui para a frente.

## EDITORIAL

Empreendedores e empresários de uma forma geral procuram constantemente formas de tornar o seu negócio o mais inovador possível. A inovação tornou-se uma componente vital para o sucesso das empresas, sejam elas estabelecidas ou novas no mercado. O desenvolvimento tecnológico a que diariamente assistimos permitiu e continuará a permitir a expansão global das ideias de negócio ou de novos serviços e produtos, permitindo atingir uma larga e global audiência, que, em algumas situações conhecidas, possibilita um aumento dos resultados de formas que nem as melhores e mais otimísticas projeções poderiam fazer prever.

Isto poderá consubstanciar uma procura constante, que assegure a disponibilização de novos produtos e serviços, provocando uma pressão dos mercados e dos consumidores nas empresas, tornando esta procura crescente, numa batalha com ciclos de desenvolvimento de novos produtos cada vez mais curtos.

Como resultado, as empresas terão de se adaptar para começar a viver ciclos cada vez mais curtos, obrigando-as a criar rotinas de pesquisa e procura de inovações de uma forma mais “corrente”, ou seja, as empresas deveriam institucionalizar a inovação, para que esta comece a acontecer de uma forma mais frequente e natural.

Penso que todos acreditam que o caminho a seguir é que sem atividade inovadora as empresas dificilmente conseguirão sobreviver num mercado cada vez mais exigente em termos de produtos e serviços. As novas formas de consumo através dos meios digitais implicam uma adaptação dos empresários a estas novas formas de consumo e aos novos clientes, que cada vez mais optam pelo digital para a efetivação dos consumos, sempre que possível.

Se pensarmos no crowdsourcing como forma de obtenção de ideias, sejam internas ou à nossa disposição no mercado, esta também poderia ser uma forma de busca de novas ideias de negócio e de melhorar a experiência do cliente.

Jorge Oliveira Teixeira  
[jorgeteixeira@vidaeconomica.pt](mailto:jorgeteixeira@vidaeconomica.pt)

## OPINIÃO

### Global PBL 2018 na FCT NOVA

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



Nos dias 10-18 de julho de 2018 será realizada a 2ª Edição do Global PBL (Global Project Based Learning) na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Campus da Caparica.

A edição de 2018 da gPBL tem como organizadores:

- Shibaura Institute of Technology (SIT), Tóquio, Japão;
- Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT NOVA), Portugal;
- King Mongkut's University of Technology, Thonburi (KMUTT), Tailândia;
- Chulalongkorn University (Chula Univ.).

Os objetivos do programa visam:

- desenvolvimento da capacidade

de resolução sintética de problemas;

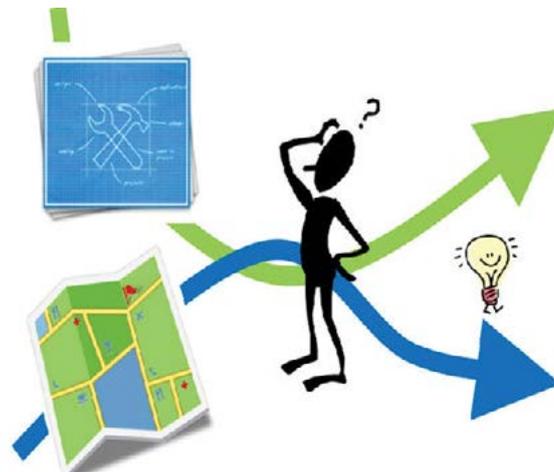
- introdução dos conceitos de "Systems thinking", "Systems Method (Engineering Method)", e "Systems Management (Project Management)";
- experiência de trabalho em equipas internacionais e interdisciplinares.

As equipas serão mistas, constituídas por estudantes japoneses, tailandeses e portugueses de diferentes anos e ramos de licenciaturas e de mestrados.

Haverá professores e professores-assistentes japoneses e portugueses.

Todas as atividades e toda a comunicação serão desenvolvidas em inglês.

Os estudantes vão trabalhar em equipas. Cada equipa terá que construir um processo de resolução de problemas indicados pelos professores. As equipas terão que começar pela recolha de requisitos e necessidades do meio ambiente, da sociedade, do mercado, etc. A seguir, terão que definir o proble-



ma. A última etapa será dedicada ao desenvolvimento de uma proposta de solução do problema.

Cada grupo terá que preparar uma apresentação das propostas desenvolvidas por eles. No último dia haverá a apresentação das propostas de todos os grupos. Um júri irá escolher um grupo vencedor com a melhor proposta.

Um dos dias do gPBL será passado integralmente fora do campus universitário, num ambiente de viagem pelo país, com o objetivo

de integrar melhor os participantes, criar um espírito de equipa e de grupo.

A maior parte das atividades será desenvolvida em forma de jogos e atividades lúdicas.

Na parte teórica os estudantes terão oportunidade de aprender e aplicar algumas técnicas e ferramentas analíticas (Brainstorming, KJ method, Mind map, Kano model, Kando Quality, QFD, TRIZ, 5W1H, Logical tree, Matrix method, A3 Material, etc.).

Através do percurso profissional de Ana S. podemos perceber que, hoje, as empresas têm que dar cada vez mais atenção às pessoas que acrescentam valor à sua estratégia de negócio se as querem reter.

**Era Uma Vez Um Talento** está escrito na visão de uma consultora de gestão de talentos e direccionado para as empresas terem consciência - sobretudo - do que devem fazer para atrair e reter talento e também do que não devem fazer.

Mais do que um manual, que não é, percebe-se para além dos conceitos teóricos o que é que no quotidiano faz com que as empresas consigam fixar talento.

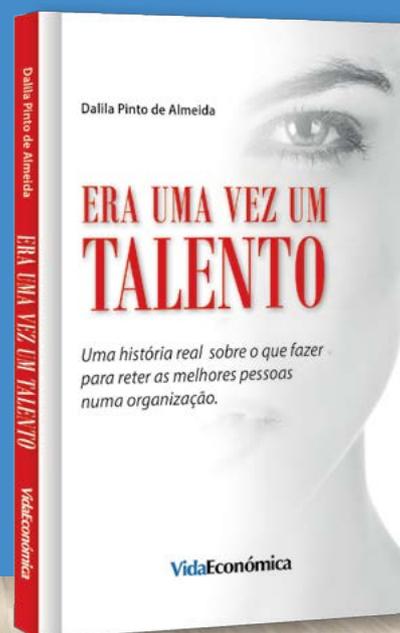
O livro é também um guia para as próprias pessoas que se defrontam com estas situações ao longo da sua carreira.

**Autora** Dalila Pinto de Almeida

**PVP** €10.90

Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>



# NOVAS REGRAS DE PROTEÇÃO DE DADOS

ESTÁ PREPARADO?

---

O Regulamento Geral da Proteção de Dados entrou em vigor a 25 de maio e abrange todas as empresas e organizações.

Se pretende mais informações como adequar a sua empresa ao novo regulamento entre em contacto com a Accelper Consulting Iberia.

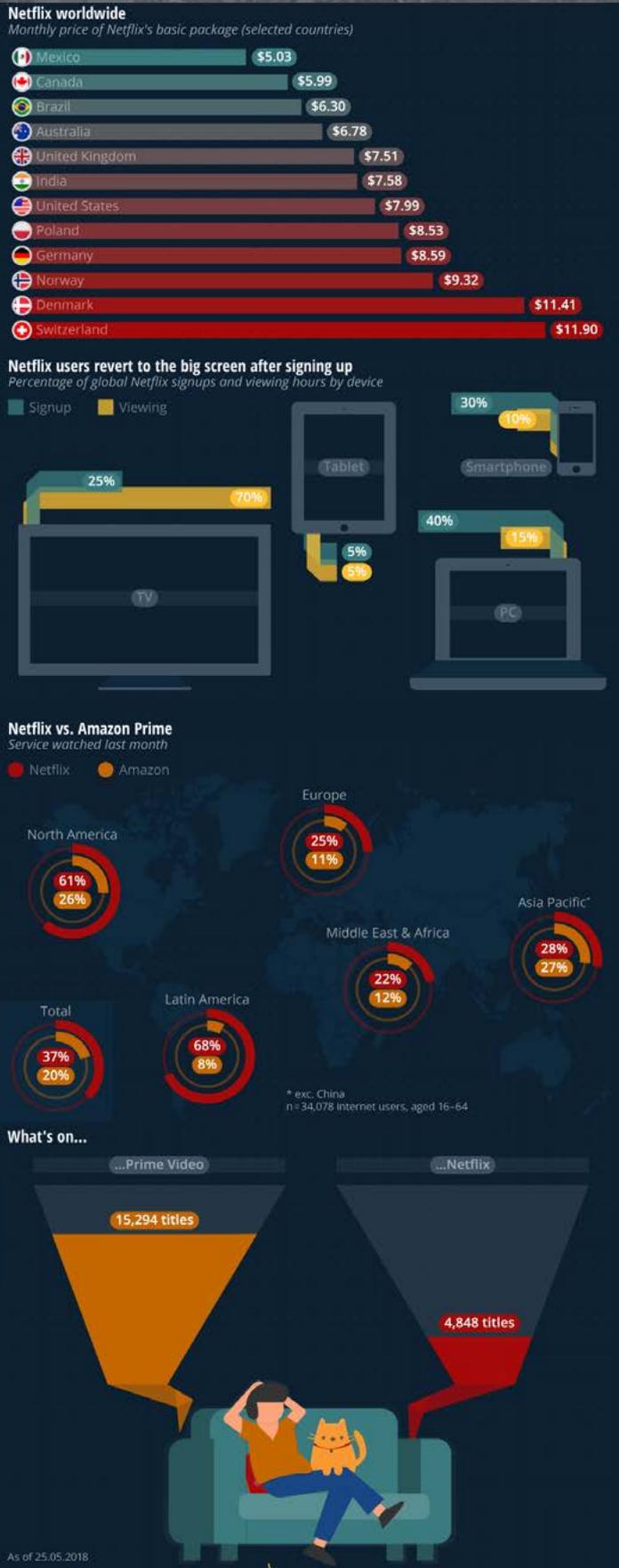
Avenida do Conde, 6338  
4465-096 S. Mamede Infesta  
Tel. + 351 220 994 785  
E-mail: [info@accelperiberia.com](mailto:info@accelperiberia.com)

**accelper**  
consulting iberia

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### Tudo sobre a Netflix

Interrogou-se quando a Netflix começou a transmitir o seu conteúdo? Ou os países em que não está disponível? O gráfico abaixo oferece-lhe as respostas.



Fonte: statista

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### NETFLIX VS. TV

## Netflix é a plataforma eleita pelos americanos para conteúdos de TV

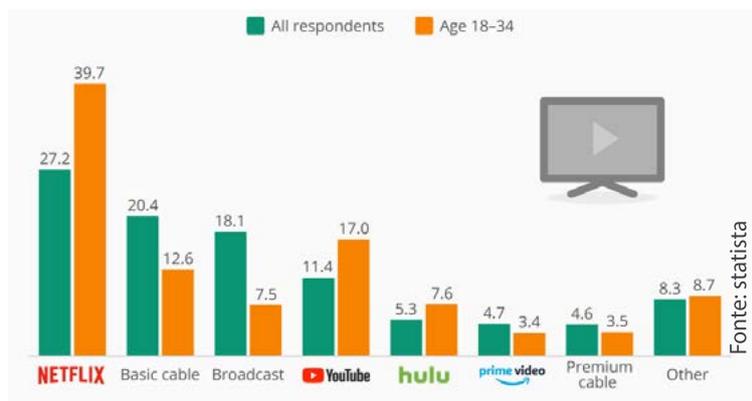
A Netflix ultrapassou durante muitos períodos os maiores prestadores de Pay-TV nos Estados Unidos em termos de subscritores, e é agora a fonte mais popular de conteúdos de TV entre os consumidores dos EUA. De acordo com uma pesquisa recente conduzida pelo centro investimentos Cowen & Co., 27% dos americanos preferem a Netflix em relação a qualquer outra plataforma, incluindo



TV por cabo e Broadcast TV. Como fator de desempenho para o futuro da empresa, a popularidade da Netflix é ainda maior entre os jovens americanos, com quase 40% dos entrevistados com idade compreendida entre 18 e 34 anos a nomear o serviço como a sua plataforma de TV favorita. O fornecimento de TV tradicional via broadcast, cabo básico ou premium parece estar a desempe-

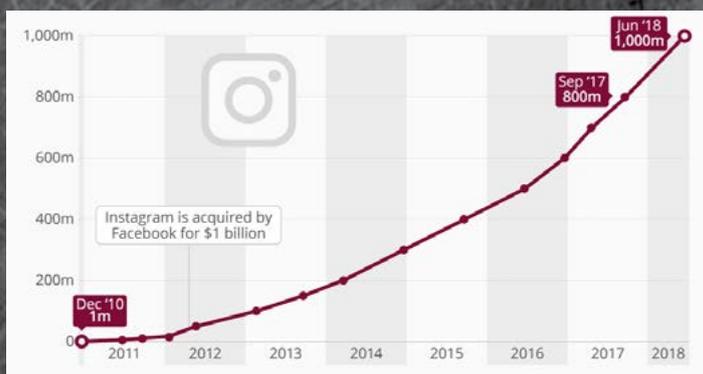
nhar um papel menos significativo na geração dos millennials. Menos de 1 em cada 4 jovens

americanos nomeiam um dos três como a sua plataforma de TV favorita.



### INSTAGRAM

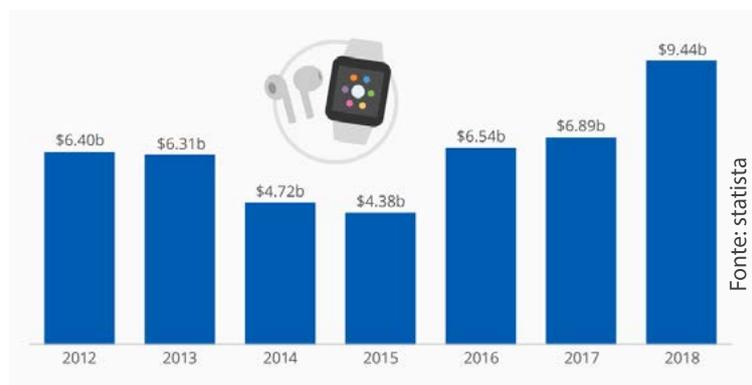
## Ascensão do Instagram para mil milhões



Quando o Facebook adquiriu o Instagram em 2012, a aplicação possuía cerca de 50 milhões de utilizadores e não estava a ganhar dinheiro. O facto de Mark Zuckerberg ter decidido investir mil milhões no concorrente em ascensão foi recebido com ceticismo por alguns, enquanto outros consideraram uma medida inteligente entrar antes que o Instagram realmente descolasse. Em retrospectiva, este último estava certo, como mostra o gráfico em cima.

O aplicativo possui agora mil milhões de utilizadores ativos mensais, o seu negócio de publicidade começou a funcionar e o Instagram Stories tornou-se na primeira linha de defesa do Facebook contra o Snapchat. Pode-se imaginar o valor atual do Instagram, mas, considerando que a empresa-mãe do Snapchat é avaliada em mais de 16 mil milhões usd com uma fração dos utilizadores do Instagram, parece justo afirmar que o preço de aquisição do Instagram foi um bom investimento.

### “Outros produtos” da Apple em ascensão



A Apple planeia ampliar a breve prazo a sua linha de produtos de áudio. De acordo com um artigo da Bloomberg que cita pessoas “familiarizadas com o tema”, a empresa com sede em Cupertino planeia lançar uma versão high-end dos populares AirPods, outro HomePod e o seu primeiro par de headphones com a marca Apple já no próximo ano. Considerando que a principal fonte de receita da Apple, o iPhone, não está a crescer tão rápido como anteriormente e que os segmentos de Mac e iPad também reduziram recentemente, faz sentido que a Apple construa

outro suporte para manter a sua receita. Começando com o iPod no início dos anos 2000, a Apple tem um histórico de produtos de áudio altamente bem-sucedidos e os seus headphones, tanto os AirPods da marca Apple como os headphones Beats são um sucesso entre os clientes. Como o gráfico a seguir ilustra, o segmento de “Outros Produtos” que resume todos os produtos de áudio da Apple em conjunto com a Apple TV, Apple Watch e outros acessórios representaram quase 10 mil milhões usd em receita na primeira metade do ano fiscal em curso da empresa.

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### EXPERIÊNCIA DO CLIENTE Mais provável para a crítica do que recomendar?

A experiência do cliente sempre foi um fator muito importante na decisão dos consumidores entre diferentes marcas ou prestadores de serviços. Se fomos mal atendidos num restaurante, é bem provável que escolhamos outro lugar para comer da próxima vez. Mas, atualmente, na era dos “media” sociais e agregadores de recomendações como o Yelp, as experiências de clientes, sejam agradáveis ou desagradáveis, podem reverberar além dos próprios clientes e, de repente, uma refeição menos agradável de um cliente pode influenciar

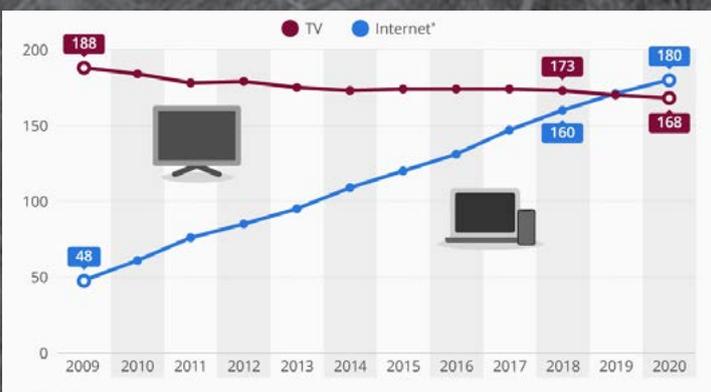
dezenas, se não centenas de clientes. De acordo com uma nova pes-

quisa conduzida pelo Grupo Temkin, as pessoas tendem a compartilhar as suas experiências

com os outros, seja pessoalmente com amigos ou familiares, nos medias sociais ou noutros lugares. Curiosamente, a tendência de comentar publicamente sobre uma experiência com uma determinada empresa é mais forte quando a experiência é negativa. Do total de consumidores entrevistados pelo Grupo Temkin, 34% afirmaram não terem partilhado com ninguém uma experiência bastante agradável com uma empresa, enquanto apenas 27% mantiveram uma experiência muito desagradável para si mesmos.



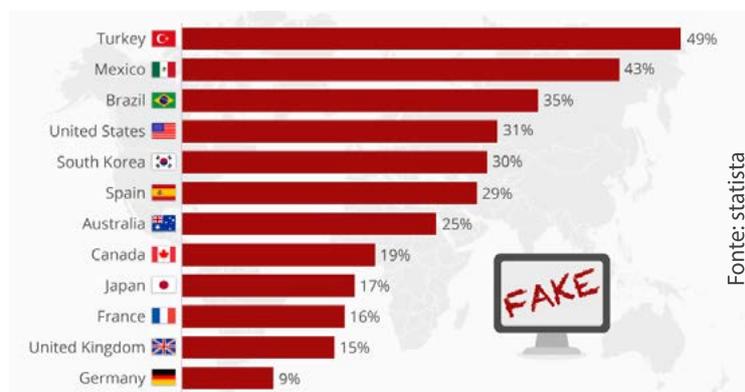
### CONSUMO DE MEDIA O reinado da TV está a chegar ao fim?



Com uma média de quase 8 horas por dia, as pessoas em todo o mundo despendem mais tempo a consumir media, de acordo com dados recentemente publicados pela Zenith, que também aponta uma tendência interessante no consumo de media. Durante décadas, a TV foi indiscutivelmente o número 1 em termos de utilização diária de media, e ainda é. No entanto, como o consumo de internet (móvel e de desktop) aumentou bastante na última década, parece que o reinado da TV pode

estar a chegar ao fim em breve. De acordo com a última previsão de consumo de media da Zenith, a diferença no consumo diário, que foi de 27 minutos no ano passado, pode diminuir para apenas 13 minutos este ano e desaparecer completamente em 2019. De acordo com o velho ditado publicitário “dinheiro segue os olhos”, a despesa em publicidade online também está a aumentar e, de acordo com a Zenith, superou as despesas em publicidade televisiva pela primeira vez em 2017.

### NOTÍCIAS FALSAS Locais onde a exposição a notícias falsas é mais elevada

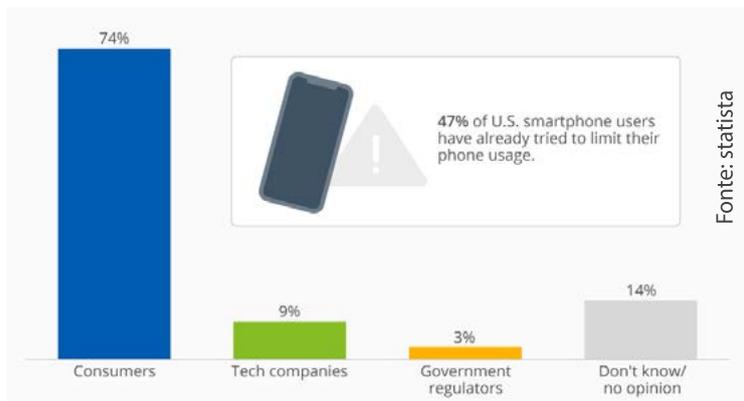


Um elevado nível de conhecimento de notícias é importante quando se trata de separar factos de ficção e identificar uma notícia falsa. Esse foi um aspeto importante do Reuters Institute Digital News Report, que analisou a confiança e a desinformação no consumo de notícias globais. Sem surpresa, o relatório descobriu que pessoas com elevados níveis de interesse nas notícias tendem a ter um nível maior de preocupação com notícias falsas. Nos locais com níveis de alfabetização de notícias elevado, as pessoas eram mais propensas a identificar notícias satíricas, spin e

exemplos de jornalismo mediocre. A exposição autorreferida a notícias falsas é mais elevada na Turquia, onde 49% dos entrevistados disseram que leram notícias completamente inventadas na semana passada. O valor também é elevado nos Estados Unidos, com 31%, embora isso não seja surpreendente, dado o surgimento de notícias falsas durante as eleições de 2016 e a sua prevalência desde então. Mais surpreendente é o reduzido número de 15% no Reino Unido, dado o nível de controvérsia em relação à desinformação durante a votação do “Brexit” no país.

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

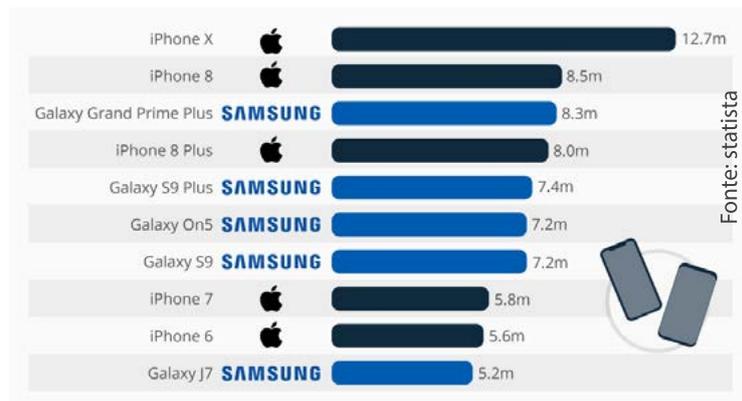
### VÍCIO EM SMARTPHONES Quem está responsável por lidar com o vício em smartphones?



Quando a Apple lançou o iOS 12, a próxima versão do seu sistema operacional móvel, na sua conferência anual de developers há duas semanas, uma das maiores novidades foi um conjunto de ferramentas chamado Screen Time. O Screen Time, que surge após a Google anunciar um conjunto semelhante de recursos para dispositivos Android, inclui relatórios de atividades, limites de aplicativos e novos controles “Não perturbe” e notificações e foi projetado para ajudar os utilizadores a “compreender melhor e a controlar o tempo despendido com aplicativos e sites, com que frequência utilizam o seu iPhone durante o dia e como recebem notificações”. Ao longo dos últimos meses, a Ap-

ple e outros produtores de smartphones, bem como empresas de media social, foram repetidamente chamados a fazer a sua parte para lidar com a crescente questão do uso excessivo de smartphones e internet. Embora a Apple e a Google tenham sinalizado a sua disposição de assumir responsabilidade no confronto com o problema, os consumidores pensam que devem mudar os seus hábitos possivelmente pouco saudáveis. De acordo com uma pesquisa realizada pela Morning Consult, 74% dos adultos dos EUA acham que os consumidores são responsáveis por resolver o problema com o vício em smartphones, enquanto apenas 9% acham que as empresas de tecnologia são as culpadas.

### MERCADO DE SMARTPHONES iPhone X atinge o top de vendas global de Smartphones no Q1 2018



Apesar de vários relatórios sugerirem “fraca procura” para o iPhone X, o modelo de smartphone mais dispendioso da Apple até hoje mostra-se muito popular. De acordo com as últimas estimativas da IHS Markit, a Apple enviou 12,7 milhões de unidades do seu principal telemóvel nos primeiros três

meses de 2018, tornando o iPhone X o telemóvel mais popular do mundo. Embora o número de unidades vendidas seja consideravelmente menor do que o alcançado pela Apple com o iPhone 7 Plus um ano antes (18,3 milhões), ainda é notável que o iPhone X, tenha superado todos os outros modelos do mercado. O modelo mais popular da Samsung foi o Galaxy Grand Prime Plus, um modelo básico que custa menos de 150 usd.

Como o gráfico ilustra, a Apple e a Samsung dominam a lista dos 10 melhores para o primeiro trimestre de 2018. A IHS cita o atraso dos lançamentos de novos modelos como uma provável razão para a falta de produtores chineses de smartphones na lista.

## NOTÍCIAS

### Análise de tendências nas políticas de ciência, tecnologia e inovação para BNCT

Esta “Análise de Tendências de Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação para BNCTs” tem como objetivo analisar as políticas relativas à nanotecnologia e biotecnologia nos últimos anos no que diz respeito à sua direcionalidade e especificidade tecnológica. A análise fornece algumas evidências de que as políticas technology-push são favoreci-



das para os campos de tecnologia jovem, enquanto as políticas

application-pull tendem a ser aplicadas em campos mais maduros. Em políticas específicas de tecnologia, a percentagem de políticas application-pull é muito menor do que a observada para políticas gerais de STI. A maioria das políticas individuais do STI é específica da tecnologia no seu título ou descrição. A maioria das políticas gerais de STI também

menção a uma tecnologia específica e, portanto, é aplicável tanto no campo da STI geral como no campo da respetiva tecnologia. No caso da biotecnologia, nanotecnologia e TIC, pelo contrário, pelo menos um terço das políticas são exclusivas do respetivo campo e apenas um quarto é compartilhado com qualquer outro campo de tecnologia. ▶

## NOTÍCIAS

### EU Innovation Scoreboard 2018: Suécia no topo, Alemanha cai, enquanto a China se aproxima dos lugares cimeiros

O desempenho da inovação da UE continua a melhorar, mas são necessários esforços suplementares para garantir a competitividade global da Europa, de acordo com o European Innovation Scoreboard (EIS) de 2018, coautoria de Hugo Hollanders e Nordine Es-Sadki.

A edição deste ano revela uma tendência positiva na maioria dos países da UE - principalmente em Malta, Holanda e Espanha, a Suécia permanece como líder em inovação da UE.

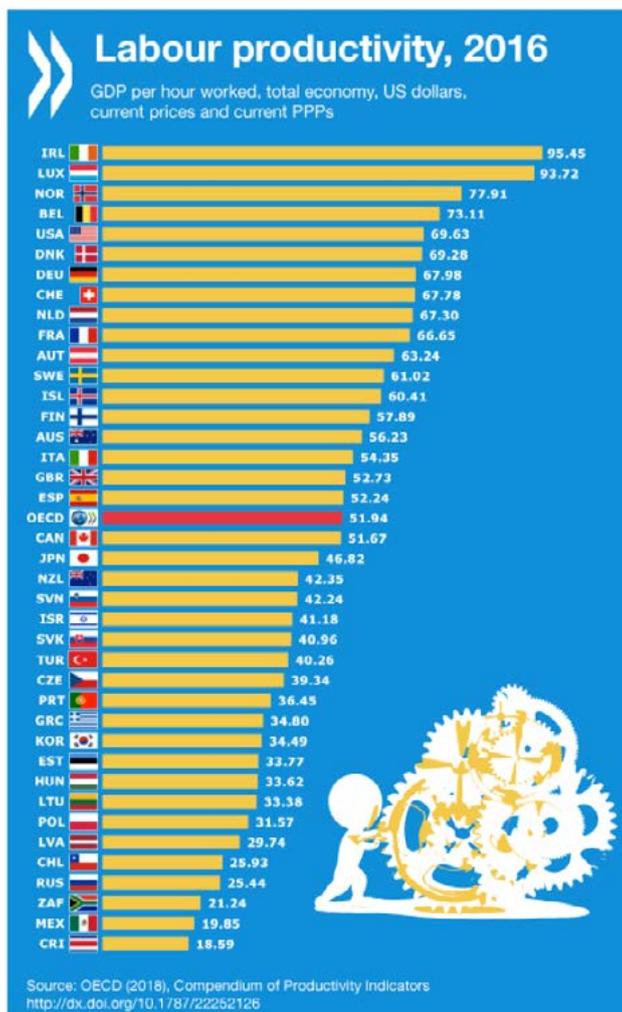
Globalmente, a UE alcança os principais concorrentes, como Canadá, Japão e EUA. Mas fechar essa lacuna de inovação e manter a liderança sobre a China exigirá um esforço conjunto para aprofundar o potencial de inovação da Europa.

Carlos Moedas, comissário da UE para a Investigação, Ciência e Inovação, acrescentou: "Esta edição do Painel de Avaliação mostra mais uma vez que a Europa é forte na ciência, mas tem um desempenho inferior em termos de inovação. A agenda renovada para a investigação e inovação estabelece um conjunto de medidas para a Europa se tornar líder mundial em inovação. As nossas propostas para o Horizon Europe, o próximo programa de investigação e inovação da UE, irão acelerar a inovação ao longo de toda a cadeia de valor e apoiar a identificação e o aumento de inovações disruptivas" ▶

### Produtividade do trabalho

O fraco crescimento da produtividade do trabalho continua a marcar as economias avançadas do mundo e corre o risco de comprometer as melhorias nos padrões de vida, segundo o nosso último relatório.

Em muitos países, a criação de empregos no período pós-crise ocorreu principalmente em atividades com produtividade laboral relativamente baixa, reduzindo a produtividade geral do trabalho. ▶



## AGENDA DE EVENTOS

### SETEMBRO

▶ 4



**TIE 2018 - 2nd EAI International Conference on Technology, Innovation, Entrepreneurship and Education**  
Londres, Reino Unido

▶ 6

**International Conference on Management and Economics**  
Matera, Sri Lanka

▶ 20

**13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship**  
Aveiro, Portugal

▶ 26

**International Congress on Entrepreneurship, Technology, Innovation and Design**  
Lüleburgaz, Turquia

▶ 27

**The Second International Conference on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability**  
Mersin, Turquia

Divulgue os seus eventos relacionados com Inovação e empreendedorismo  
**Contacte-nos!**



## ISPIM CONNECTS FUKUOKA

Creating connections between people and organisations who are passionate about Innovation Management

2-5 DECEMBER 2018 - Fukuoka, Japan

<https://www.ispim-connects-fukuoka.com/>

## FINANCIAR A INOVAÇÃO

## Se inovação é a resposta, qual deve ser a pergunta?

Já alguma vez se refletiu devidamente e ponderadamente o quão importante poderá ser o maior envolvimento das universidades nas questões concretas que reforcem a parceria, o ensino do empreendedorismo e das atividades das empresas e a dispensa de professores para o exercício de atividades nas empresas. As credenciais associadas a tal poderão sinalizar métodos e processos, controlados e monitorizados.

Do lado das empresas, que é quem contribui para o emprego, empregabilidade e criação de emprego, são, em certos casos, quem mais carece de inovação nos seus processos administrativos e produtivos. Aqui pode-se construir uma primeira ponte: entre a academia (parceiro do conhecimento para uma ligação eficiente entre o saber e o fazer)

e a empresa.

A transformação e a reestruturação que acompanham todas as atividades económicas – sejam entidades públicas ou privadas – colocam a inovação como o principal instrumento da mudança. Assente ou não na utilização da tecnologia e como esta se presta em benefício para o indivíduo ou para a empresa, vários podem ser os modelos perseguidos. Todavia, e infelizmente, ainda são poucos os que defendem de modo inequívoco as redes de inovação e o trabalho colaborativo como paradigmas deste questão-chave.

A complexidade de algumas das novas tecnologias, baseadas fortemente no conhecimento científico, fazem depender gastos em investigação aplicada mas também a necessidade de aplicar este conhecimento de

quem ele é detentor, a universidade em algumas situações. Contudo, a universidade também necessita do local no qual possa ela aplicar o novo conhecimento. Assim se trabalha em rede e se faz inovação.

Se o objetivo passa por aumentar o impacto, então devem-se criar redes e projetos colaborativos, redimensionando mercado e ganhando escala: as parcelas de ganho individuais derivam da partilha de um trabalho maior.

Se a primeira ponte coloca em contacto empresas e a universidade, a segunda é essencialmente pedonal. Trata-se de relativizar no indivíduo a responsabilidade de promover a inovação, no seu curriculum, na sua formação, na sua atitude perante os novos desafios. Não basta a escola promover um

curso sobre empreendedorismo se a este, o indivíduo, não forem disponibilizados outros instrumentos de natureza comportamental, dotando-os com ferramentas não-técnicas mas igualmente essenciais. Dito de outro modo, não basta elaborar um plano de negócios se não forem criados mecanismos de aprendizagem de comportamento e risco associado à “nova” atividade económica.

Muito se fala e escreve sobre “trabalho em equipa” mas a prática revela o oposto: dificuldade em articular-se com os pares, a responsabilização, a iniciativa. Se inovação é a resposta, qualquer que seja a pergunta, deverá conter as seguintes três palavras: plano, estratégia e rede.

Luís Archer – Consultor  
[luismariaarcher@iol.pt](mailto:luismariaarcher@iol.pt)



## TRIZ SIMPLIFICADO

### NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN

#### Índice de Capítulos:

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

Accelper Consulting Iberia, Lda  
[info@accelperiberia.com](mailto:info@accelperiberia.com)  
[www.accelperiberia.com](http://www.accelperiberia.com)

Compre  
Já!

Subscreva aqui outras newsletters →

#### FICHA TÉCNICA:

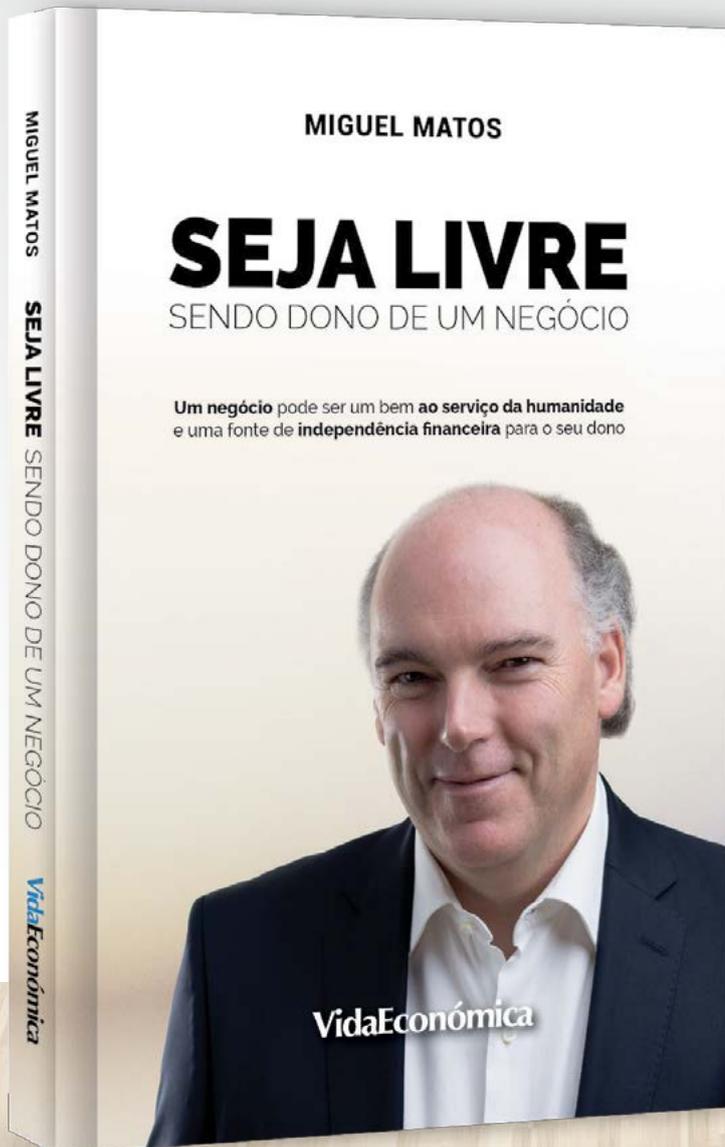
Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira

Colaboraram neste número: Praveen Gupta, Helena Navas, Jaime Quesado e Luís Archer

Tradução: Sónia Santos | Paginação: Flávia Leitão | Vida Económica

Contacto: [jorgeteixeira@vidaeconomica.pt](mailto:jorgeteixeira@vidaeconomica.pt)

**“Quando pensares fazer, faz.  
Assim terás sempre sucesso e paz.”**



Neste livro pretendo demonstrar que é possível e acessível a uma pessoa comum tornar-se livre, através da criação e desenvolvimento de um negócio, percorrendo vários passos até atingir o estado de dono do negócio que criou. (o autor)

“Uma excelente ferramenta para quem pretender cultivar e fomentar uma atitude empreendedora, pois de uma forma muito objetiva, simples e estruturada, apresenta o percurso que um empreendedor necessita efetuar até chegar ao topo do seu sucesso profissional!”

**Augusto Lima**, Coordenador do Gabinete de Apoio ao Empreendedor - Famalicão MADE IN

**Título** SEJA LIVRE, SENDO DONO DE UM NEGÓCIO

**Autor** Miguel Matos

**Páginas** 192

**PVP normal** €13.70

**NÃO PERCA!**

\* Nas encomendas de valor inferior a 20€ acrescem 3€ para despesas de expedição.