

5 Editorial

6 Opinião

Eficiência e Inovação são palavras chave para uma Agenda de Modernidade
Os Recursos Estratégicos do Estado

8 Opinião

Fundamentos do Robust Design
Parte 2 – Fatores e Ruído Segundo o Robust Design

9 Tecnologias

- O incrível crescimento da Apple no séc. XXI



- O crescimento internacional da Netflix está a melhorar
- Cord-Cutting está a conquistar o seu espaço
- Facebook e Twitter são notícias antigas para jovens
- Quem é responsável pelo combate das notícias falsas on-line?



15 Notícias

- Inovação Digital
- Colaboração: Novas Evidências e Opções Políticas
- Medir a transformação digital

17 Financiar a Inovação

Subscriba mais newsletters ▶

O que necessita de saber antes de criar uma cultura de Inovação



JOHN BESSANT
Responsável pelo ISPIM's Teaching & Coaching Special Interest Group

Se levamos a sério a necessidade de uma cultura de inovação, precisamos de esclarecer duas coisas:

1. O que é uma “cultura de inovação”?

2. Que passos você deve tomar para chegar a uma “cultura da inovação”? Vamos começar com a primeira pergunta, e grande: o que é uma cultura

de inovação? Mas, antes de olhar especificamente para a cultura da inovação, vale a pena entender o que é qualquer cultura. Um ponto de partida útil vem do trabalho do ex-professor do [MIT Sloan School of Management Edgar Schein](#), um dos maiores especialistas em cultura organizacional. De acordo com Schein, a cultura é, na sua forma mais simples, um padrão partilhado de crenças que moldam nosso comportamento – é “a maneira como fazemos as coisas por aqui”.

O modelo de Schein sugere que isso começa com nossas próprias crenças e valores que moldam a forma como nos comportamos. E isso é tudo o que precisamos se formos eremitas.

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Mas, como interagimos com os outros, chegamos a um padrão de crenças e valores partilhados, levando a normas comportamentais comumente aceites. Estes passam a práticas refinadas, de modo que, eventualmente, eles são “o modo como fazemos as coisas por aqui”. Comportar-se nesse padrão significa que criamos “artefactos” que reforçam e expressam nossa cultura. Por exemplo, no escritório, existem padrões de comportamento reforçados por políticas, procedimentos, processos, layouts físicos, etc. Vale a pena pensar nisso. Nós sabe-

mos de citações incisivas para nos ajudar, por exemplo:

- “Transformar ideias realmente interessantes e novas tecnologias em uma empresa que pode continuar a inovar por anos requer muita disciplina.” - Steve Jobs
- “Quase todo o homem que desenvolve uma ideia trabalha até o ponto em que parece impossível, e então ele fica desanimado. Essa não é a altura para ficar desanimado”. - Thomas Edison
- Alguns dos melhores momentos inventivos nascem do “pensamento

errado”. Por exemplo, ele estava obcecado com o número três, lavando as mãos três vezes seguidas e andando à volta de um prédio três vezes antes de entrar.

Tesla é uma pessoa típica relativamente a muitos grandes inovadores individuais. Como Melissa Schilling demonstra eloquentemente em seu livro, [“Quirky: The Remarkable Story of the Traits, Foibles, and Genius of Breakthrough Innovators Who Changed the World.”](#) por vezes são um pouco excêntricos.

Para neutralizar esse efeito peculiar, poderíamos olhar para pares e trios de inovadores – e, novamente, temos muitos exemplos. Procter and Gamble, Hewlett e Packard, Jobs e Wozniak, Gates e Allen, Brin e Page. O que é interessante aqui é que muitas vezes são as diferenças na maneira como esses indivíduos acreditam e se comportam que dá origem à cultura inovadora nas suas organizações. A maneira como eles se estimulam ajuda a criar o tipo de valores e comportamentos que funcionam.



mos muito sobre a antiga vida egípcia sem termos encontrado um único egípcio antigo. Em vez disso, podemos reconstruir o padrão de valores compartilhados, comportamentos e crenças dos artefactos encontrados em tumbas e pirâmides.

Assim, a cultura é um padrão de valores e crenças compartilhados que leva a comportamentos partilhados. E uma cultura de inovação é apenas isso: o tipo de crenças e comportamentos que esperamos ver em um lugar onde as pessoas acreditam que certas coisas sobre a inovação são importantes.

Aprendendo com os grandes nomes da inovação

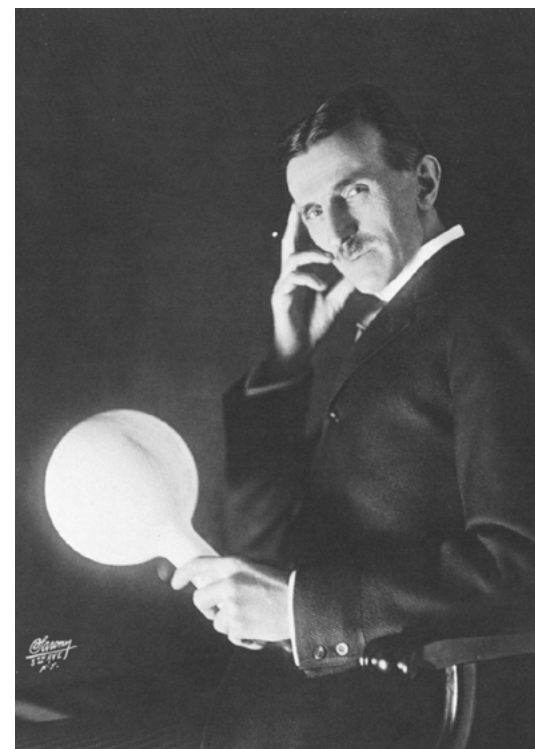
Quais são os tipos de coisas que acreditamos serem valiosas e que podemos usar para moldar nossos comportamentos? Um lugar para procurar pode ser estudar grandes inovadores e ver o que eles diriam. Não há escas-

errado”. A maioria das pessoas começa com o caminho certo para que todos sigam o mesmo caminho. O caminho errado levará a erros com os quais você pode aprender e criar novas descobertas – “o tipo de ideias originais que ganham vida quando ousamos ser diferentes, manter a mente aberta e não temer o fracasso” - James Dyson.

- “A inovação acontece quando as pessoas recebem a liberdade de fazer perguntas e os recursos para poder encontrar as respostas.” - Richard Branson

Mas devemos ter cuidado para não tomar toda essa “sabedoria” pelo valor aparente. Por exemplo, seríamos felizes seguindo as crenças e padrões de comportamento de Nikola Tesla? Ele foi, sem dúvida, um grande inovador (sobre a única coisa que ele não teve uma “beliscadela” foi o veículo que tem o seu nome!).

Mas ele também era um pouco estra-



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

“Diversity matters”

Podemos ver isso, ainda mais, quando olhamos para as equipas de inovação de alto desempenho. Tem havido muita pesquisa [neste espaço](#), e uma mensagem chave emerge: questões de diversidade.

Os famosos estudos de [Meredith Belbin](#) sobre papéis de grupo, que efetivamente capturam comportamentos de diferentes indivíduos, mostram que as “equipas Apollo”, compostas de muitas mentes brilhantes semelhantes, não são muito boas. O melhor desempenho vem de um “mix” de pessoas variadas. E podemos ver isso particularmente bem se olharmos para as organizações nas indústrias criativas, onde a inovação é um fator crucial de sobrevivência. Não são apenas grandes pessoas que vêm com ideias brilhantes; é também um campo de batalha de argumentos sobre moldar essas ideias em algo que funciona.

Conflito e discussão não são maus – a chave é poder trabalhar com eles. A Pixar, o estúdio que nos trouxe “Toy Story”, entre outros filmes de animação, é famoso por isso. Como Ed Catmull explica no seu excelente livro, [“Creativity, Inc., Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration.”](#) o sucesso não é um acidente; tudo se resume a encontrar uma maneira de trabalhar, o que é desafiador e expansivo

Assim, uma “cultura de inovação” envolve crenças e comportamentos centrais que não estão apenas preparados para sugerir e criar, mas também para articular e possibilitar conflitos construtivos, bem como adaptar e articular ideias nos interesses e na direção de melhores.

Isso também traz a ideia de liderança – alguém que ajuda a reforçar e orientar a cultura, mas que também lhe dá um senso de direção geral. No livro



[“The Illusion of Leadership,”](#) o autor Piers Ibbotson argumenta que um grande diretor de cinema ou teatro não impõe suas ideias, mas, ao contrário, trabalha com a situação e com as ideias emergentes. O seu papel é canalizá-las e moldá-las.

Podemos assistir a exemplos famosos de equipas de inovação, que realizaram coisas extraordinárias, como a [the original Skunk Works](#), produzindo um caça a jato a partir do zero em seis meses, ou as fascinantes façanhas dos pioneiros da indústria de componentes automóveis, o [‘Barn Gang’ under Boss Kettering](#). A prototipagem e o insucesso rápido não são ideias novas – estão profundamente enraizadas neste tipo de experiência.

Não existe uma solução única para todos

Receitas deste tipo são poderosas nas pequenas equipas focadas num teatro ou num filme – ou mesmo numa startup, onde há alta incerteza e uma necessidade de criatividade e um forte senso de propósito compartilhado. Mas e as grandes organizações? E quanto ao setor público, onde as principais tarefas são sobre reproduzibilidade e consistência? Que tal manter níveis de serviço e qualidade? Como construímos uma cultura de inovação aqui?

A resposta não é procurar uma solução de tamanho único. Tentar trans-

formar toda a organização numa startup provavelmente a derrubará. Igualmente, executá-la como um superpetroleiro pode originar o risco de bater devagar, mas pesadamente, nas rochas, por causa de uma incapacidade de manobrabilidade.

Em vez disso, trata-se de identificar e construir subculturas – formas coerentes e complementares de trabalhar com o desafio da inovação. Um punhado de crenças de alto nível sobre a importância da inovação pode envolver todas as pessoas. Mas há espaço para variações sobre o tema à medida que a organização enfrenta diferentes tarefas. É como se as tribos se unissem atrás de um líder, reunindo suas distintas forças e habilidades para criar um país poderoso.

Por exemplo, a organização pode ter um grupo de R & D “mainstream”, mas também reconhece a necessidade de pensar fora da caixa e explorar inovações potencialmente disruptivas através de um laboratório de empreendedores. Podem existir rotas centrais de inovação para o mercado, mas também a necessidade de uma unidade de risco corporativo para examinar várias formas de explorar a sua base de conhecimento. Na sua essência, ele pode estar executando uma plataforma de colaboração, permitindo um alto envolvimento de toda a sua força de trabalho, visando fornecer um fluxo constante de melhorias contínuas em seus produtos, processos e ser-

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

viços. E pode estar explorando novas formas de trabalhar com utilizadores, implantando o crowdsourcing e outras ferramentas à medida que ele busca se abrir para um jogo de inovação em constante mudança.

Todos esses, e outros, exigirão um compromisso com a inovação, mas os tipos de comportamento e as crenças subjacentes variam consideravelmente. Não é o caso de um ser melhor que o outro, mas sim a necessidade de diversidade na abordagem para lidar com um desafio externo complexo.

Um espectro de culturas de inovação

Essa ideia de diversas partes da organização inovando de maneiras diferentes não é uma nova percepção. Nos anos 60, [Tom Burns](#) e [George Stalker](#)

realizaram uma pesquisa seminal sobre culturas para inovação. Eles examinaram ambientes díspares e descobriram que havia inovação em todos – mas assumiram diferentes formas e envolveram vários comportamentos e crenças. O seu trabalho identificou um espectro de culturas de inovação com dois polos.

Num extremo do espectro estavam “culturas mecanicistas”, preocupadas com a inovação incremental, e fazendo o que faziam melhor. Típico deste tipo de cultura seria a linha de produção ou call center, onde certamente há espaço para inovação, mas onde não queremos um desafio radical (será que ficaria descansado se um trabalhador de uma linha de produção de medicamentos de repente decidisse abordar seu trabalho com a

mentalidade de um inovador disruptivo?)

No outro extremo do espectro encontramos o laboratório de R & D, ou o “boot-camp” de inicialização – um lugar onde é legítimo correr grandes riscos, desafiar e quebrar tabus, atrapalhar e aceitar um alto nível de fracasso, como parte de uma jornada de aprendizagem.

Organizações inteligentes hoje tentam criar diferentes veículos para a jornada da inovação, construindo subculturas complementares que trabalham juntas para fornecer o contexto no qual as ideias, grandes e pequenas, incrementais e radicais, podem se combinar para criar valor. É o mesmo padrão tanto no setor privado quanto no público – mobilizando pessoas de diversas maneiras para contribuir. ■

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

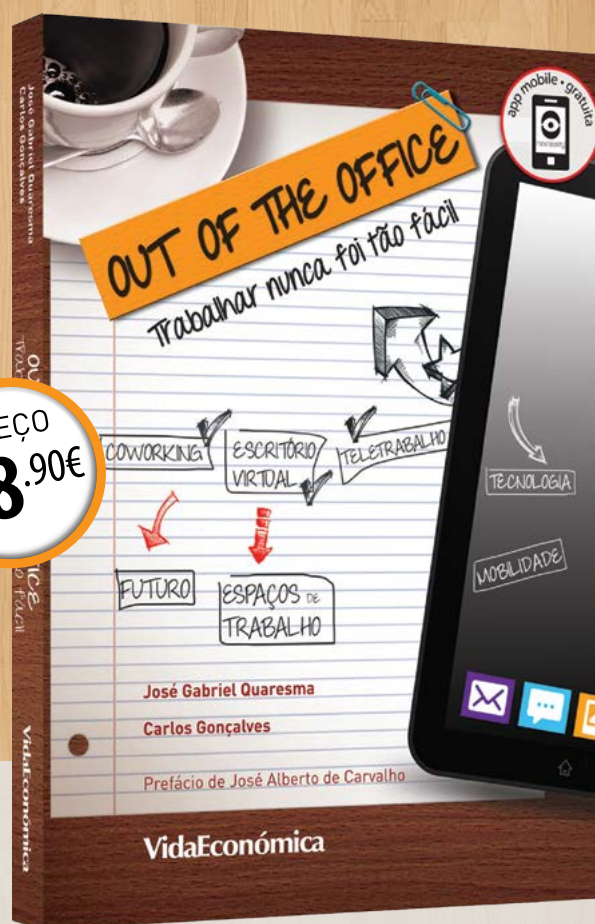
“Out of the Office” is not a book to read, instead a system to experience coworking...”

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

Título Out of the office - Trabalhar nunca foi tão fácil

Autores José Gabriel Quaresma e Carlos Gonçalves

PREÇO
18.90€



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

<http://livraria.vidaeconomica.pt>

encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA

jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Num mercado altamente competitivo como se trata do mercado automóvel, onde os principais grupos automóveis lutam pela liderança de vendas a nível mundial, uma questão tem sido alvo de muita informação e contrainformação – a mobilidade sustentável.

Ao sabor das semanas, assistimos a notícias que nos dão conta da proibição total em algumas cidades europeias de viaturas a combustão, ficando a circulação reservada a viaturas 100% elétricas, mas depois vemos que afinal essas restrições só se aplicarão em 10, 15 ou mais anos.

Neste momento ainda não temos certezas de qual o caminho que os principais fabricantes optarão para a mobilidade do futuro, seja ela assente em veículos elétricos e qual ou quais os modelos de negócio que se-

rão desenvolvidos para suportar essa crescente tendência e de certa forma a educação dos automobilistas face às tendências de mobilidade que de certa forma nos querem inculcar diariamente com toda a informação que nos é apresentada.

Certamente que muitas pessoas, mais conhecedoras do assunto, se interrogam relativamente à capacidade de produção de baterias e à sua desmaterialização no final de vida, mas este não deve ser o tema que interessa de momento passar aos consumidores, antes, sim, criar uma tendência de procura e consumo.

Pela força das notícias, não será difícil afirmar que a Tesla é o mais destacado fabricante de viaturas elétricas, no entanto existe um outro fabricante chinês que assume claramente a liderança no fabrico e venda de viaturas 100% elétricas – a BYD.

Este fabricante iniciou a sua atividade como fabricante de baterias para telefones móveis, assumindo como

objetivo ser o maior fabricante de baterias, tendo alcançado essa meta em 2003. No ano 2006 apresenta o seu 1º automóvel 100% elétrico e se o seu design poderia ser discutível, atualmente o responsável pelo design exterior da BYD, que trabalhou na Audi, Ferrari, Lamborghini e Seat, contribuiu para o aumento da qualidade e o dotar a marca de uma identidade própria.

Na indústria automóvel também assistimos a uma entrada de novos players com alguma disrupção e desafio ao “status quo” imposto pelas grandes marcas, funcionando aqui a tecnologia disponível como uma abertura para diferentes mercados dos inicialmente desenhados pela empresa, de um componente para a solução final de mobilidade.

Estar atento ao que se passa à nossa volta faz parte do referencial de qualquer inovador,

Boa leitura ■



**CONHEÇA A
LIVRARIA ONLINE
DA VIDA ECONÓMICA**

Registe-se e acompanhe as **novidades, lançamentos, campanhas e outras iniciativas.**

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

Subscreva aqui outras newsletters 

Eficiência e Inovação são palavras-chave para uma Agenda de Modernidade

Os recursos estratégicos do Estado



FRANCISCO JAIME QUESADO

Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

O Orçamento deve ser cada vez mais o instrumento para a consolidação de um Estado inteligente, onde os recursos sejam usados de forma adequada. O Estado existe para servir os cidadãos e estes têm de se rever na capacidade positiva deste de legitimar uma relação de confiança essencial. Quando David Osborne nos fala da crescente oportunidade e necessidade de recolocar na agenda o “re-inventing the government”, está claramente a colocar a tônica num dos elementos centrais da modernidade competitiva das nações. Importa, mais do que nunca, reposicionar o Estado como “pivot” central da organização, monitorização e funcionamento adequado da nossa sociedade e fazer com que os cidadãos se sintam perfeitamente legitimados numa relação de confiança validada por um novo contrato social.

No quadro da sociedade do conhecimento e da economia global, cabe ao Estado o saber assumir de forma inequívoca uma atitude de mobilização ativa e empreendedora da revolução do tecido social. Ou seja, independentemente de a dinâmica de mudança assentar nos atores da sociedade civil e de a sua riqueza em grande parte depender da estabilidade estratégica das ações, cabe ao Estado, no quadro duma nova coerência estratégica e

duma nova base de intervenção política, monitorizar, acompanhar. Esta cumplicidade estratégica é essencial para a garantia de padrões coerentes de desenvolvimento e equilíbrio social. Nas sábias palavras de António Paim, emérito politólogo brasileiro, só assim se garante a verdadeira dimensão de confiança entre todos os que acreditam no futuro.

É neste sentido que a legitimidade de atuação e sustentação estratégica se torna central. Processos de compromisso e convergência entre uma base central forte e pontos de descentralização territorial autónomos e indutores de riqueza e bem-estar social a partir da inovação e conhecimento têm ter por base uma forte relação de cumplicidade estratégica entre todos os atores do tecido social. Um compromisso sério entre uma capacidade natural de mobilizar e empreender e ao mesmo tempo uma vontade de tornar os processos estáveis nos resultados que potenciam. A modernização do Estado assenta em larga medida na capacidade de protagonizar esse desafio de mudança de paradigma.

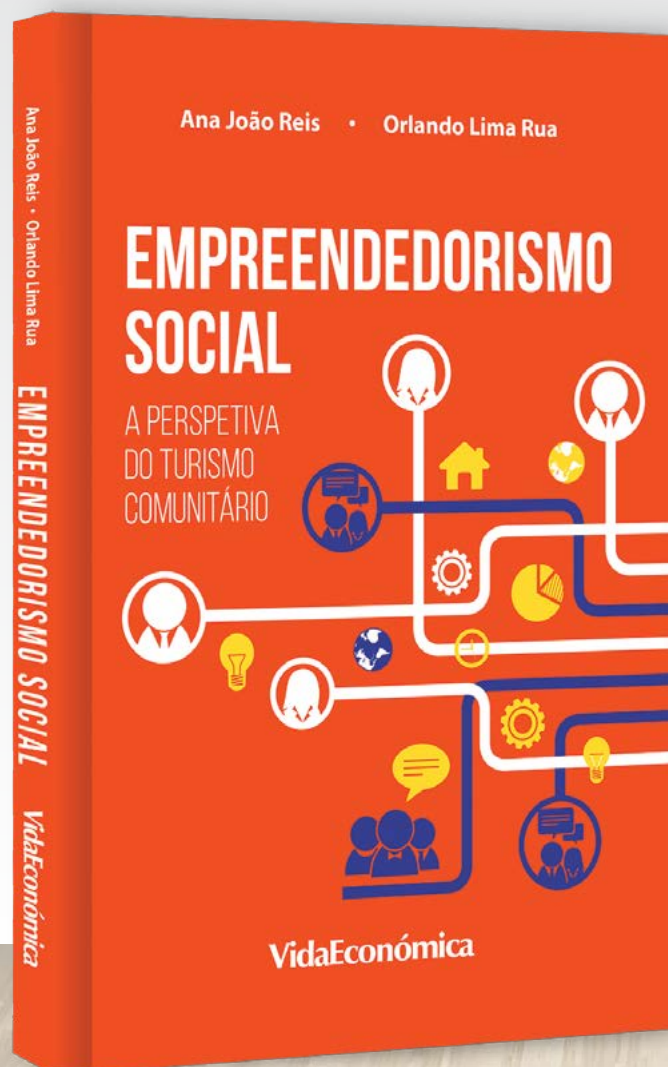
Há que fazer, por isso, opções. Opções claras em termos operacionais no sentido de agilizar a máquina processual e através dos mecanismos da eficiência e produtividade garantir estabilidade e confiança em todos os que sustentam o tecido social. Opções claras em torno dum modelo objetivo de compromisso entre governação qualificada central, geradora de dimensão estabilizadora e indução de riqueza territorial através da participação inovadora dos atores sociais. Opções assumidas na capacidade de projetar no futuro uma lógica de intervenção do Estado que não se cinja ao papel

clássico, *déjà-vu*, de correção *in extremis* das deficiências endémicas do sistema, mas saiba, com inteligência criativa, fazer emergir, com articulação e cooperação, mecanismos autossustentados de correção dos desequilíbrios que vão surgindo.

David Osborne tem razão em insistir na atualidade e pertinência da chama da reinvenção do Estado. É essencial na sociedade moderna do conhecimento consolidar mecanismos estratégicos que façam acreditar. Cabe ao Estado esse papel. Encerra em si uma missão única de fazer da sociedade civil uma fonte permanente de mobilização de criatividade e inovação e de estabilização de participações cívicas adequadas. A governação é hoje um ato de promoção e qualificação da cidadania ativa. Importa ao Estado ser relevante. Importa ao Estado constituir-se como um operador de modernidade. Por isso, nunca como agora a sua reinvenção é um desafio de e para todos. A reinvenção do Estado é em grande medida a reinvenção da Nação.

Mais do que nunca se impõe neste tempo complexo um Estado inteligente, capaz de projetar no país uma dinâmica de procura permanente da criação de valor e aposta na criatividade. Num tempo de mudança, em que só sobrevive quem é capaz de antecipar as expectativas do mercado e de gerir em rede, numa lógica de competitividade aberta, o Estado inteligente não pode demorar. Tem de se assumir como ator “perturbador” do sistema, induzindo na sociedade e na economia um capital de exigência e de inovação que lhe conferirá um desejado estatuto de centralidade e sobretudo de inequívoca liderança no processo de mudança em curso. ■

Novidade



O turismo tem vindo gradualmente a assumir-se como uma importante força motriz da economia dos países, estimulando o aparecimento de novos modelos de negócio associados à atividade turística.

Esta obra tem por objeto uma associação que promove atividades de turismo comunitário.

Trata-se de um trabalho que tem em vista analisar a viabilidade de se empreender no setor do turismo, tendo como premissa o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2020. Inclui **um detalhado plano de negócio de turismo comunitário**.

Uma obra de interesse para profissionais, alunos e professores que visa dar a conhecer e compreender o Empreendedorismo Social.

Autores Ana João Reis e Orlando Lima Rua

Págs. 128

PVP €12

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

NÃO PERCA!

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

<http://livraria.vidaeconomica.pt> | encomendas@vidaeconomica.pt | [223 399 400](tel:223399400)

Fundamentos do *Robust Design*

Parte 2 – Fatores e Ruído Segundo o *Robust Design*



HELENA V. G. NAVAS

Professora da Universidade Nova de Lisboa,
Investigadora do UNIDEMI, Especialista em
Inovação Sistemática e TRIZ

Segundo o Projeto Robusto (*Robust Design*), os fatores que intervêm na resposta de um sistema dividem-se em três grupos:

1. fatores de controlo;
2. fatores de ruído;
3. fatores de sinal.

Os fatores de controlo são aqueles que o projetista controla no momento da definição, conceção e projeto de pormenor do produto (por exemplo, tipo e dimensões dos componentes adotados, velocidade de acionamento, temperatura dos processos). Os fatores de ruído são aqueles que o projetista dificilmente pode controlar e que dependem de causas extrínsecas ao projeto, como a fabricação (por exemplo, tolerâncias dimensionais, dispersão das características dos componentes), o meio envolvente (temperatura e humidade ambientes, contaminação eletromagnética) ou a utilização (forças aplicadas pelo utilizador, manobras imprevistas, tempos de funcionamento). O método visa melhorar as características de processos ou de

O método visa melhorar as características de processos ou de produtos através da identificação e ajuste dos seus fatores controláveis, conseguindo com isto minimizar a variação da resposta do produto final em relação ao previsto

produtos através da identificação e ajuste dos seus fatores controláveis, conseguindo com isto minimizar a variação da resposta do produto final em relação ao previsto. Ao ajustar os fatores ao seu nível ótimo, os produtos passam a ser fabricados de modo a que se tornem mais robustos, ou seja, menos sensíveis a toda e qualquer mudança que possa ocorrer, mesmo que seja incontrolável (condições ambientais, variação dimensional, tempos de acondicionamento, etc.). Taguchi identifica três tipos distintos de ruído:

- 1) Ruído externo** – variáveis ambientais ou condições de uso que perturbam as funções do produto (temperatura, humidade, poeira, etc.).
- 2) Ruído interno** – mudanças que sucedem como resultado de desgaste e envelhecimento.
- 3) Ruído peça-a-peça** – diferenças entre produtos que são fabricados de acordo com as mesmas especificações.

O ruído é minimizado através de atividades na área da qualidade *on-line* e *off-line*. Na indústria atual, uma das áreas em desenvolvimento está relacionada com a aplicação de novas técnicas de controlo de qualidade *off-line* dos produtos fabricados.

A metodologia põe ênfase na aproximação entre a engenharia e a qualidade. Afirma que, se a produção for orientada para determinados objetivos ou requisitos, de modo a minimizar a variação do desempenho de um determinado produto, consegue-se aumentar a qualidade e a satisfação dos clientes. Segundo Taguchi, a definição da qualidade visa fundamentalmente o cliente final.

Na ótica do *Robust Design*, o cliente é a parte mais importante do fluxo do processo, uma vez que produtos e serviços com qualidade vão garantir a fidelidade dos clientes, melhorar a reputação da empresa e aumentar a cota de mercado. A qualidade de um produto ou serviço, associada à satisfação do cliente, é a chave para a sobrevivência de qualquer empresa. A metodologia define o nível de qualidade de um produto que incorre da perda total pela associação entre a dificuldade do produto a atingir o desempenho esperado e os efeitos dos aspetos negativos do produto.

A qualidade é definida de um modo negativo: “A qualidade é a perda imposta à sociedade a partir do momento em que o produto é expedido”.■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

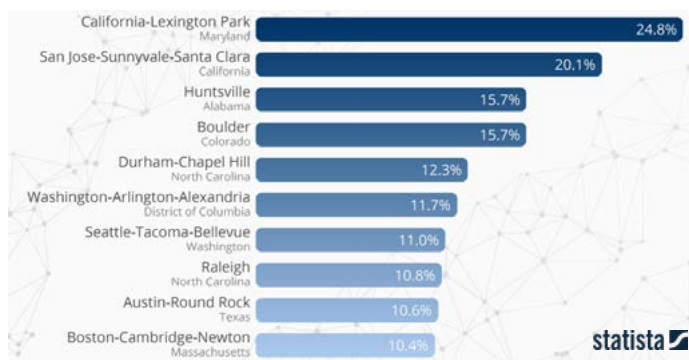


O incrível crescimento da Apple no séc. XXI

Quando a Apple divulgou seus últimos resultados trimestrais no início desta semana, não houve grandes surpresas: as vendas do iPhone caíram um pouco ano após ano, a receita de serviços atingiu um novo recorde e o segmento anteriormente conhecido como “Outros produtos”, agora chamado “Wearables, Home and Accessories”, continuou a crescer rapidamente. No geral, o fabricante do iPhone gerou 11,56 mil milhões usd de lucro, e de 58,02 mil milhões de usd em vendas, superando as estimativas de Wall Street no topo e nos resultados. ■

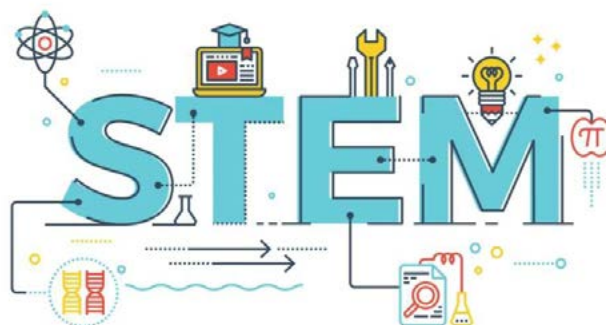


As cidades dos EUA com o maior número de empregos STEM



Empregos STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) são uma das forças motrizes por trás da economia americana.

crecente. Dada a importância dos empregos STEM para garantir a prosperidade futura, não é de surpreender que muitos dos empregos mais bem remun-



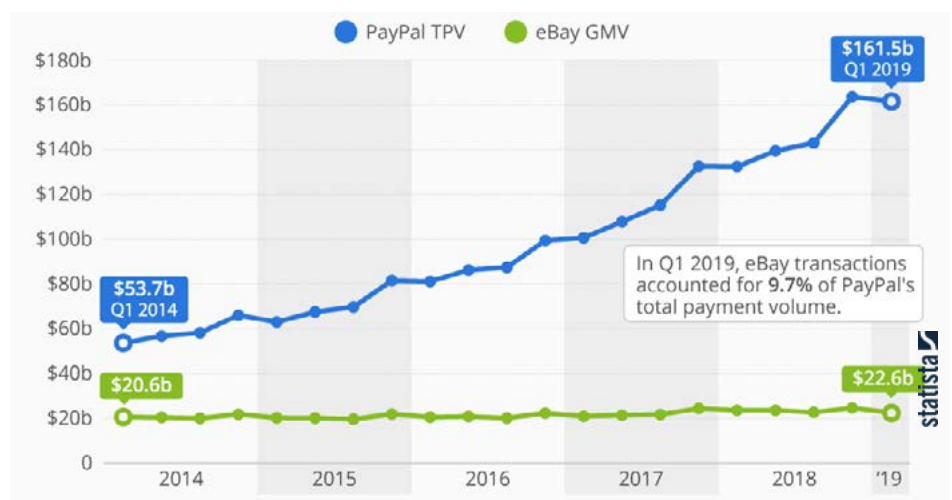
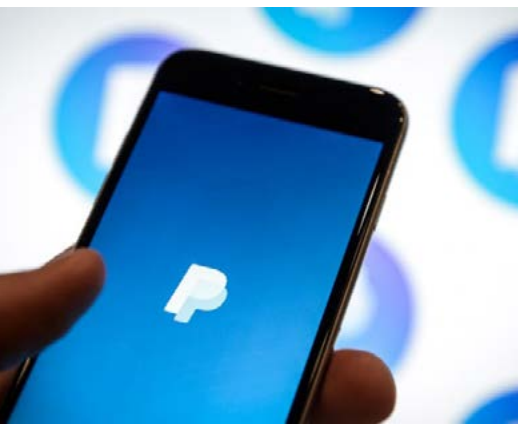
Frequentemente associado à computação, codificação e a Silicon Valley, o STEM é vital para tudo, desde o fabrico até ao processamento de alimentos e cuidados com a saúde. É também crucial manter uma economia estável e

nerados e mais seguros do país estejam “in the field”. O site 24/7 Wall Street realizou recentemente uma análise dos dados do Bureau of Labor Statistics para descobrir as cidades com as maiores taxas de emprego STEM. ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ O PayPal emancipou-se do eBay



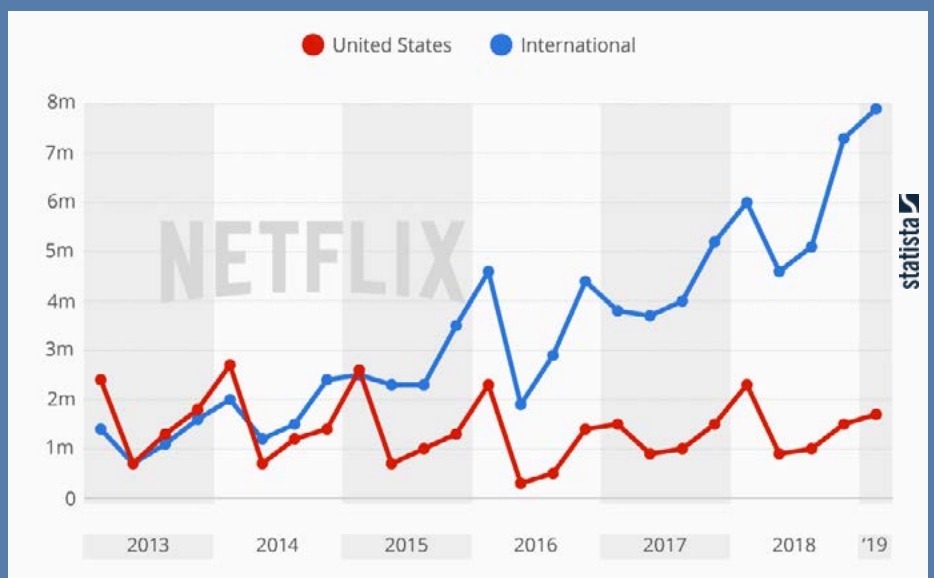
Num movimento que surpreendeu muitos, o eBay anunciou no ano passado que está substituindo o PayPal como seu principal parceiro de processamento de pagamentos, tendo assinado um

acordo com a Adyen, um provedor global de pagamentos baseado na Holanda, para substituir sua antiga subsidiária. No futuro, o eBay pla-

neia assumir um papel mais direto no processo de pagamentos ao servir como intermediário usando a tecnologia da Adyen. ■

▶ O crescimento internacional da Netflix está a melhorar

Netflix aumentou o nº de assinantes pagos no primeiro trimestre de 2019.



A empresa superou as suas metas de crescimento adicionando 9,6 milhões de assinantes pagos entre janeiro e março, elevando seu total de

assinantes a 148,9 milhões de utilizadores pagos até o final do trimestre, com outros 6,6 milhões utilizadores de avaliação gratuita. ■

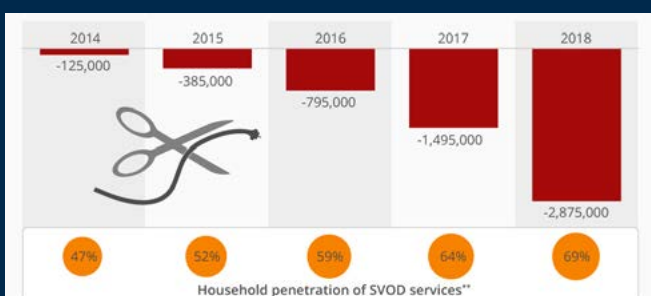
INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ Cord-Cutting está a conquistar o seu espaço



Nas últimas duas semanas, as coisas foram de mal a pior para os fornecedores de TV paga nos Estados Unidos, depois de a Apple e a Disney anunciarem seus próprios serviços de streaming de vídeo baseados em assinatura para serem lançados este ano. Já lutando para manter os assinantes atraídos pelos gostos do Netflix, Hulu e Amazon Prime, a última coisa que o setor de TV paga precisa é de dois novos competidores de peso pesado com bolsos profundos e muita ambição. ■



* Top pay-TV providers represent approximately 95% of all subscribers; including internet-delivered services such as Sling TV; figures have been rounded
** e.g. Netflix, Hulu, Amazon Prime Video



▶ Perdas operacionais da Uber acumulam 12 mil milhões de usd desde 2014

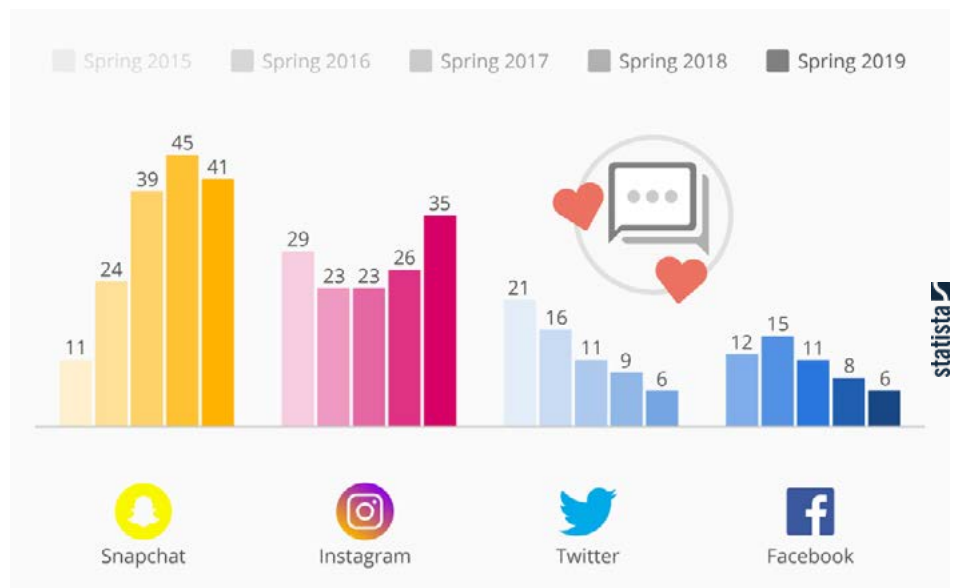


De acordo com dados recentes, a Uber tinha 91 milhões de utilizadores ativos mensais até o final do ano passado. Reservas brutas de viagens e entregas de refeições do Uber Eats somaram 49,8 mil milhões de usd de 2018, acima dos 34,4 mil milhões de usd em 2017 e 19,2 mil milhões no ano anterior. Depois de pagar quase 40 mil milhões de usd para motoristas e restaurantes,

o corte real da empresa é muito menor do que isso, com receita líquida de 11,3 mil milhões em 2018. Custos e despesas totais, incluindo custos diretos de receita e despesas operacionais, vendas e marketing. Custos, despesas com R & D e custos gerais e administrativos, no entanto, totalizaram 14,3 mil milhões de usd, deixando a empresa com um prejuízo operacional de 3 mil milhões em 2018. ■

Facebook e Twitter são notícias antigas para jovens

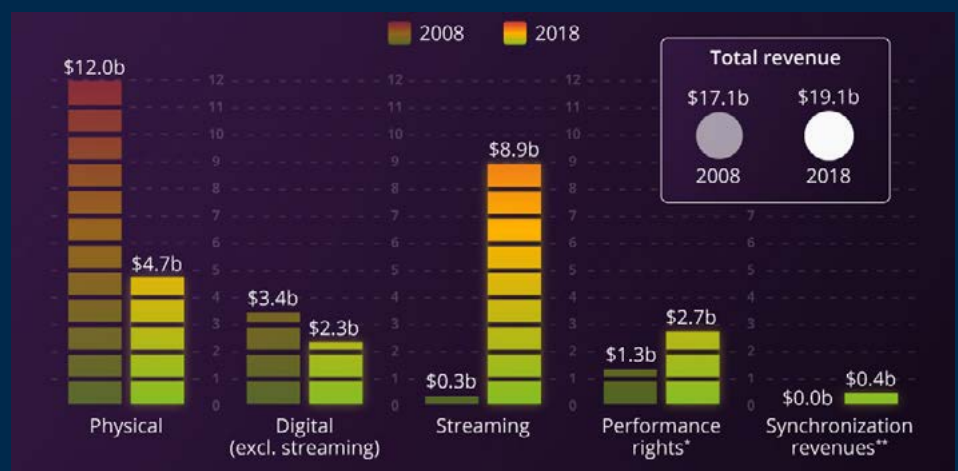
Quando se trata de suas preferências de mídia social, os adolescentes americanos são tão leais quanto Brutus foi para César. Em 2013, o Facebook era sua rede social de escolha. Em 2014, o Instagram assumiu o trono por um tempo antes de ser substituído pelo



Snapchat em 2016. A popularidade do Snapchat e do Instagram vem claramente às custas do Facebook

e do Twitter, que parecem ser cada vez menos atraentes para o público adolescente. ■

Que diferença provoca uma década



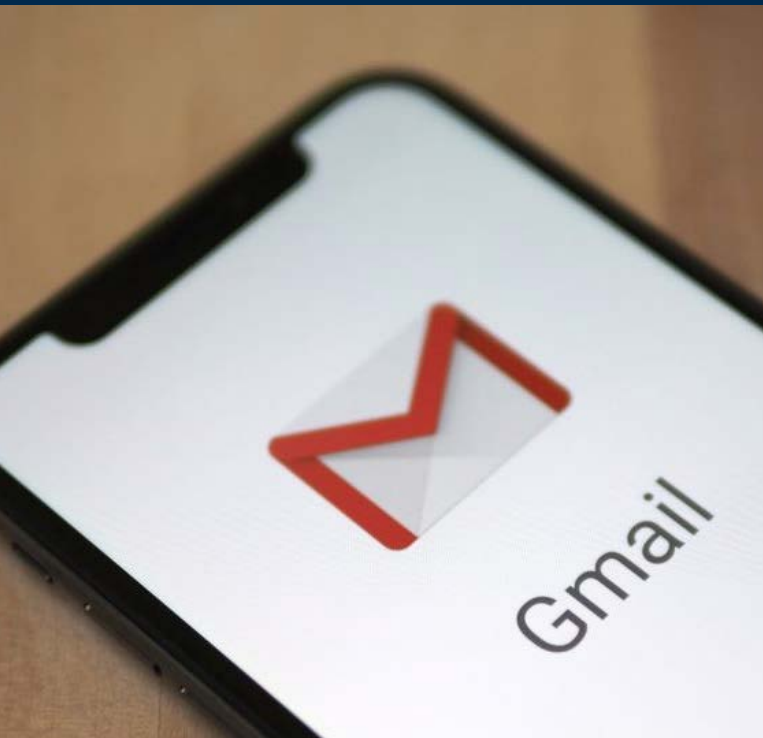
Como o gráfico ilustra, o cenário da música parecia radicalmente diferente em 2008 em comparação com os dias de hoje. Naquela época, os formatos físicos,

predominantemente os CD, respondiam por 70% das receitas globais de música, a transmissão ainda estava em sua infância e até os downloads digitais ainda não haviam chegado ao seu auge. ■

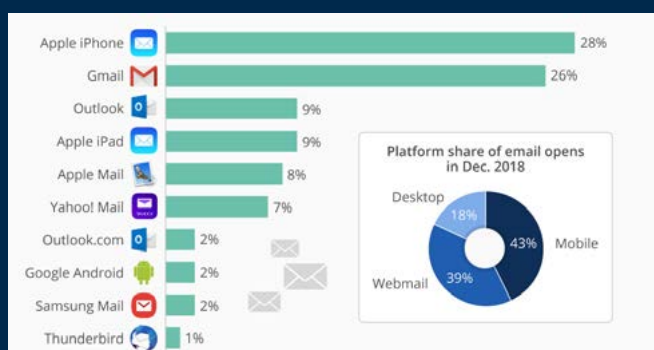
INOVAÇÃO

& empreendedorismo

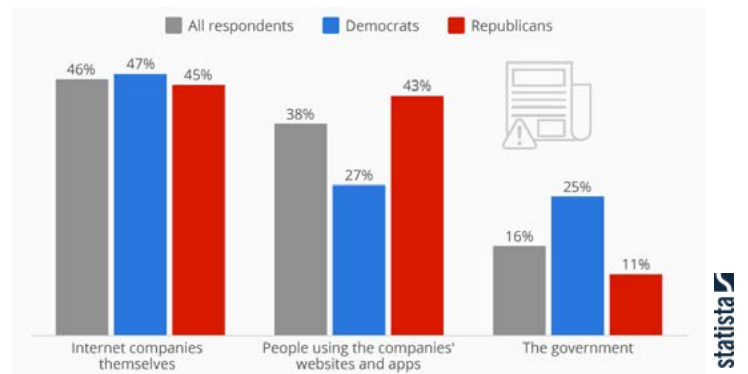
Os aplicativos de email mais populares



Com 1,5 mil milhões de utilizadores, o Gmail tornou-se um dos produtos mais bem-sucedidos da Google e um aplicativo de e-mail mais popular do mundo. De acordo com dados publicados pela empresa de análise de email Litmus, o Gmail só é derrotado pelo aplicativo de e-mail nativo da Apple em termos de uso. De acordo com a análise da Litmus de 834 milhões de e-mails abertos em todo o mundo, 26% desses e-mails foram abertos no Gmail, enquanto 28% foram abertos no cliente de e-mail do iPhone. ■



Quem é responsável pelo combate das notícias falsas on-line?



O CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, chegou a pedir mais regulamentação na internet para ajudar a limitar o discurso de ódio, proteger as eleições e harmonizar as políticas de proteção de dados. Num editorial do "Washington Post" publicado recentemente, Zuckerberg reconheceu que empresas como o Facebook

têm "imensas responsabilidades" e "devem ser responsáveis por impor padrões nos conteúdos que possam ser prejudiciais". A fim de proteger efetivamente os utilizadores contra conteúdos nocivos, Zuckerberg pede uma abordagem mais padronizada, no entanto, sugerindo "um papel mais ativo para os governos e reguladores". ■

NOVAS REGRAS DE PROTEÇÃO DE DADOS

ESTÁ PREPARADO?

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

Se pretende mais informações de 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

accelper
consulting iberia

AGENDA

Maio

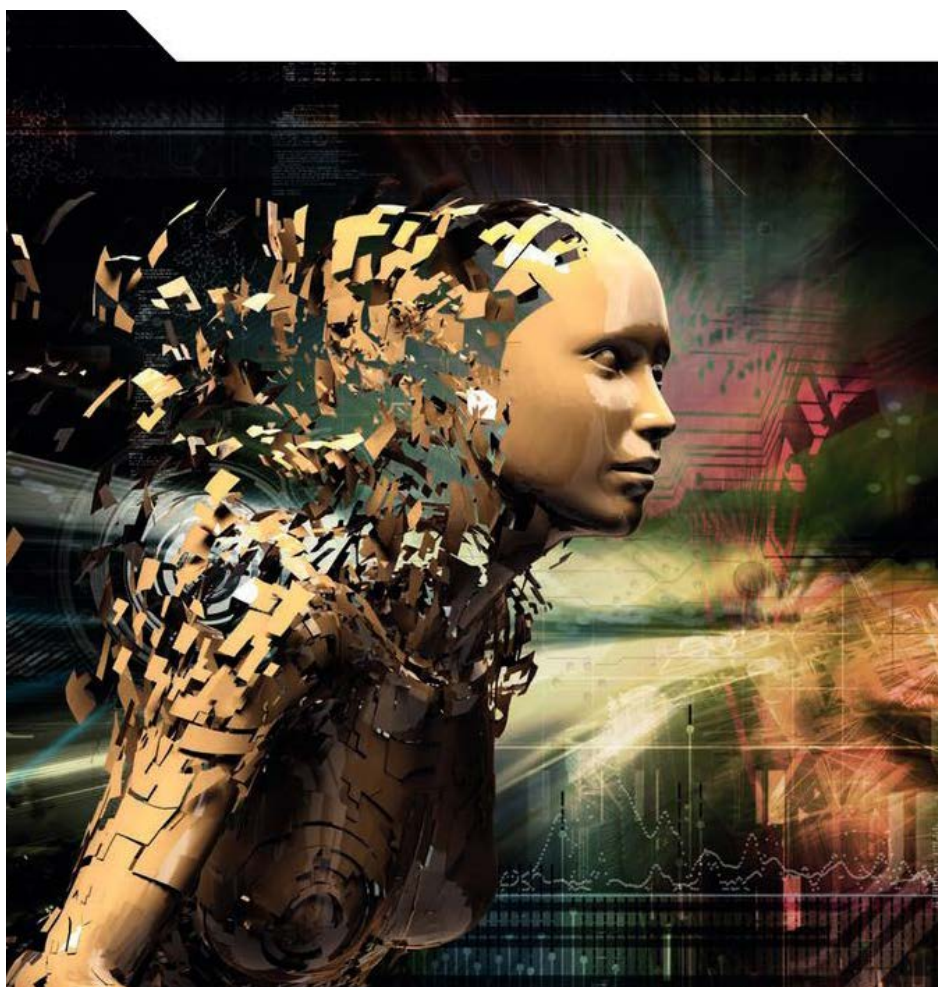
- ▶ **20** Teaching and Learning Innovations in Higher Education
Copenhaga, Dinamarca
- ▶ **21** EyeforTravel's Digital Strategy Summit
Londres, Reino Unido
- ▶ **21** Automotive Cost Engineering Europe 2019
Frankfurt am Main, Alemanha
- ▶ **22** 13th International Conference: Challenges of Europe: Growth, Competitiveness, Innovation and Well-being
Bol, Croácia
- ▶ **22** Entrepreneurship and Social Economy – Innovations – Environment 2019
Poland, Cracow, 22 May 2019
Cracóvia, Polónia
- ▶ **22** 3rd HBP Curriculum Workshop Series - Biostart! Innovation & Entrepreneurship Launchlab
Madrid, Espanha
- ▶ **24** 15th AIAI (Artificial Intelligence Applications and Innovations) 2019
Ilha de Creta, Crécia

Junho 2019

- ▶ **6** REDES-INNOVAESTIC 2019
Alicante, Espanha
- ▶ **8** ISER International Conference on Innovative Research in Economics, Innovation Managements, Social Science & Humanities
Paris, França
- ▶ **8** 5th International Conference on Quality Standards in Business, Entrepreneurship Social Science and Humanities Research
Paris, França
- ▶ **10** Innovations in Pharma Research and Development Summit 2019
Bruxelas, Bélgica
- ▶ **11** 2nd International Conference on Design, Simulation, Manufacturing: The Innovation Exchange
Lutsk, Ucrânia
- ▶ **12** Cultural and Tourism Innovation: Integration and Digital Transition
Atenas, Grécia
- ▶ **12** Milsatcoms: Technology innovations to exceed Milsatcom requirements
Londres, Reino Unido



▶ Inovação digital



Este relatório discute como a transformação digital – tecnologias digitais, dados e software, análises baseadas em IA e outros avanços – está a alterar processos e resultados de inovação. Destaca as tendências gerais em toda a economia e os fatores por trás da dinâmica específica do setor, incluindo o uso crescente de dados como um insumo fundamental para a inovação, as amplas possibilidades de experimentação oferecidas pela simulação virtual, impressão

3D e outras tecnologias digitais e o crescente foco em inovação de serviços possibilitada pelas tecnologias digitais. Em vista de tais mudanças, este relatório avalia como as políticas de inovação devem adaptar-se para fomentar a inovação e o desenvolvimento inclusivo na era digital e identifica as áreas prioritárias. Ele também explora novas abordagens de políticas de inovação implementadas pelos países para promoverem a adoção de tecnologia digital e inovação colaborativa. ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo



Dissertation Award

Our community relies on the current crop of PhD researchers to develop the insights, theories and tools to shape the future of innovation management thinking and action. The **ISPIM Innovation Management Dissertation Award**, sponsored by **IMP³rove Academy** and **A.T. Kearney**, and supported by publishing partner **Vernon Press** will reward this endeavour. Authors of the best three dissertations, as selected by the Scientific Panel, will be able to attend the ISPIM Conference in June 2019 for free. Additionally, the winner will receive a prize of EUR 2500, and the runners-up EUR 1500 each.

A.T. Kearney and their innovation boutique **IMP³rove** European Innovation Management Academy also invite applicants to submit their CV's for consideration for a professional position.

Vernon Press will publish an edited volume of the top dissertations from the 2019 award. The 2018 book can be found here.

Full Award details can be found here.

Past finalists' outlines are here

Submissions are made here.



Colaboração: novas evidências e opções políticas

Este relatório discute desafios e oportunidades na avaliação dos impactos do intercâmbio de conhecimento da ciência-indústria na inovação. O relatório fornece novas evidências sobre a atividade conjunta de patentes na ciência da indústria e sobre o início de atividades acadêmicas, bem como sobre o impacto da proximidade geográfica entre as instituições de pesquisa e a indústria na inovação local. O relatório explora o conjunto complexo de canais de transferência de conhecimento, como pesquisa colaborativa, copatenteamento, desmembramentos acadêmicos e sua importância relativa nos campos da ciência e setores da indústria. Diferentes combinações de políticas são usadas nos países da OCDE para estimular a transferência de conhecimento da indústria científica. Com base em vários estudos de casos de países, o relatório também lança luz sobre no-



vas abordagens políticas para apoiar a criação de "spin-offs". O relatório também explora as tendências recentes sobre a governança da pesquisa pública de alta relevância para a transferência de conhecimento da ciência-indústria usando indicadores de política recém-desenvolvidos para 35 países da OCDE.■



Medir a transformação digital

Uma medição sólida é crucial para a formulação de políticas baseadas em evidências, mas as métricas existentes e as ferramentas de medição lutam para acompanhar o ritmo acelerado da transformação digital.

"Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future" fornece novos "insights" sobre o estado

da transformação digital, mapeando indicadores em várias áreas contra questões políticas atuais.

Ao fazê-lo, identifica lacunas no quadro de medição atual e estabelece um roteiro voltado para o futuro.

O objetivo é expandir a base de evidências como um meio de estabelecer o terreno para políticas mais robustas de crescimento e bem-estar na era digital.■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

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

Inovação



LUÍS ARCHER | Consultor | luismariaarcher@iol.pt

Até há alguns anos, a maioria dos gestores entendiam que o centro das decisões, no que a investimentos, novos produtos e decisões de gestão dizia respeito, cingia-se à sede da empresa. Em contrapartida, as subsidiárias localizadas em diferentes países do globo utilizavam os recursos postos à disposição pela casa-mãe para desenvolver os mercados locais, havendo apenas uma mera e simples deslocalização da inovação e conhecimentos do “centro para a periferia”.

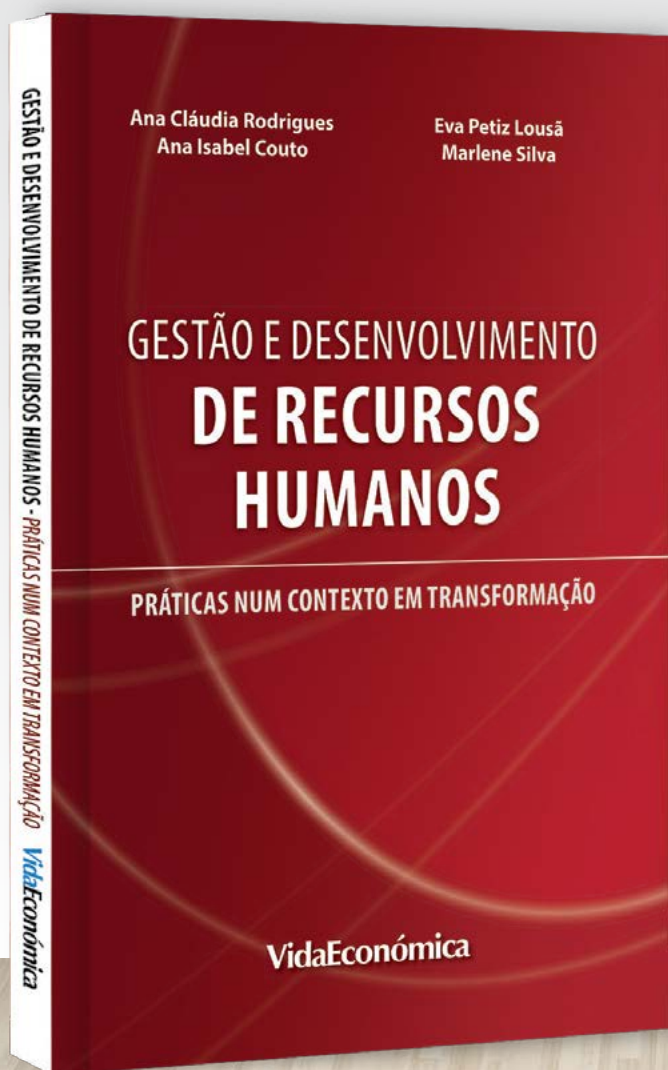
Porém, a realidade da competição global abalou e alterou radicalmente este modo de atuação. Globalização pouco ou nada tem a ver com padronização; pelo contrário, relaciona-se com um salto exponencial em complexidade, respondendo a uma quantidade de diferenças (gostos, hábitos, costumes, etc.) dos mercados locais onde se atua ou se pretende atuar. Efetivamente, ser global implica ter a capacidade de, por um lado, reconhecer as diferenças e ser suficientemente flexível para se adaptar e, por outro lado, criar e inovar em produtos/serviços que vão de encontro às necessidades dos mercados-alvo.

Para conseguir esta flexibilização e alteração do “modus operandis” é, porém, necessário virar a organização ao “avesso”. A adaptação às diferenças locais exige uma estrutura organizacional bastante mais multifacetada, em que a inovação ocorre em qualquer local e os conhecimentos circulam em múltiplas direções, com o objetivo de se tornar uma companha “integrada” em cada um dos mercados. Naturalmente que este tipo de atuação induz profundas mudanças organizacionais, podendo conduzir ao reinventar de fazer negócio, passando pela redefinição do perfil do consumidor, desenvolvimento e processos de fabrico dos produtos, marketing e distribuição, tratando-se de um processo permanente, nunca fechado ou estático.

A este respeito, importa salientar que a inovação há muito que deixou de ser uma possibilidade apenas acessível a um restrito número de empresas, nomeadamente às grandes, sendo, sim, uma exigência extensível a toda e qualquer empresa, sendo necessário que a inovação exista desde o nascimento, e não apenas nas fases de crescimento ou maturidade, porque inovar implica ser diferente, ser melhor, ser mais competitivo. ■

**Compre
Já!**

Novidade



- Como reter e motivar talentos?
- Como desenvolver de forma criativa pessoas e equipas?
- Como envolver os colaboradores numa gestão participativa?
- Como acelerar, de forma sustentada, processos de decisão em RH?
- Como conceber postos de trabalho com foco no futuro?
- Como capacitar os líderes mais focados em competências técnicas e tecnológicas para os desafios da gestão de equipas?
- Qual o contributo do executive coaching para lidar com as exigências da economia 4.0 depois dos 40?
- Que outras ferramentas poderão auxiliar a função atemporal de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoas?
- Como reforçar a imagem e identidades interna e externa das marcas empregadoras num contexto de transformação digital?

Todas estas questões e respetivas respostas fazem parte dos artigos contemplados no livro.

Autoras Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Eva Petiz Lousã e Marlene Silva

Páginas 128

PVP €11,90

PVP c/ desconto €10.71

Com especial interesse prático para líderes de empresas, pessoas chave na liderança de empresas, formadores, empresas TI; empresas privadas em geral, PME, gestores de RH, coach.

Compre já em

<http://livraria.vidaeconomica.pt>
ou encomendas@vidaeconomica.pt

NÃO PERCA!

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

<http://livraria.vidaeconomica.pt> | encomendas@vidaeconomica.pt | 223 399 400