

### 3 Opinião

As mudanças no DJIA(1) – interessantes, mas ainda sem significado

### 5 Editorial

### 6 Opinião

Novas capacidades para uma nova competência

### 8 Opinião

Fundamentos do QFD – Quality Function Deployment  
Parte 3 – Matriz das Correlações e Matriz das Relações

### 10 Tecnologias

- Coronavírus corta o turismo internacional pela metade
- A receita da Zoom dispara com o aumento da pandemia
- Apple ou Android Nation? A popularidade do sistema operacional em todos os países
- O modelo da App Store
- The Streaming Takeover
- A revolução da velocidade 5G
- Os produtos que mais crescem com as vendas online
- Relatório: o Facebook representa uma grande ameaça à saúde pública
- Edward Snowden ganhou mais de um milhão de usd em honorários como conferencista
- Epic Games vs. Apple: batalha legal
- Amazon lidera mercado na nuvem de \$ 100 mil milhões
- As redes ferroviárias de alta velocidade mais longas do mundo

### 17 Notícias

- The role of innovation in industrial dynamics and productivity growth: a survey of the literature
- Automation, globalisation and relative wages: An empirical analysis of winners and losers
- Education at a Glance 2020 Indicadores da OCDE
- A Road map Toward a Common Framework For Measuring The Digital Economy

### 19 Inovação e Covid-19

## COVID-19: como os líderes podem inspirar equipas digitais?



Colocámos a pergunta “como é que os líderes podem inspirar equipas num mundo ligado digitalmente?” à Dra. Karina R. Jensen – professora de Inovação Global e Liderança na NEOMA Business School, França. Karina é especialista na área e também Diretora no Centro de Liderança e de Organizações Efetivas do NEOMA. Aqui estão seus pensamentos:

**O** que pretende? Zoom, Skype, WebEx, Teams ou WhatsApp? A transição para uma vida profissional online trouxe novas oportunidades para os líderes se reconectarem e aproveitarem a construção de relacionamentos com colegas e membros da equipa em todo o mundo. No entanto, a vida virtual 24 horas por dia, 7 dias por se-

mana, também deixou os membros da equipa isolados, com menos acesso às interações humanas desfrutadas por meio de reuniões de escritório, trocas de palavras no abastecimento de água e atualizações nas pausas para o café. Líderes e equipas estão enfrentando contextos em mutação enquanto se adaptam a novas tecnologias e modos de interação online. O contexto de negócios atual está a colocar os líderes numa rede global de colaboradores onde a mudança e inovação são os principais motores. Eles estão enfrentando a procura para facilitar a partilha de conhecimento com equipas multifuncionais e culturais. Os líderes são desafiados com competências para colaboração virtual com membros da equipa em todas as geografias. No entanto, existem poucos

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

modelos de liderança que abordam comportamentos e práticas com base no contexto de trabalho atual - um que seja **global, multicultural e conectado digitalmente**.

**Como é que os líderes podem construir relações fortes com as suas equipas, na ausência de espaço físico e face à necessidade de distanciamento social?**

A pesquisa e a prática têm mostrado que a construção da confiança e o desenvolvimento de relacionamentos são mais eficazes quando os líderes e as equipas podem interagir pessoalmente. Esteja você liderando equipas no local ou online, um foco voltado para o ser humano por meio de liderança inclusiva é cada vez mais necessário para um cenário de negócios em constante mudança. Um ambiente cada vez mais remoto, voltado para equipas e projetos, exige novos papéis para os líderes como facilitadores do conhecimento. Considere três comportamentos de liderança que ajudam a criar conexões poderosas com equipas em todo o mundo:

**Aproveite a sabedoria coletiva dentro da organização**

O próximo ano apresentará desafios às empresas e ao mercado que exigem a resolução coletiva de problemas e de mentes criativas de toda a organização. Considere como os líderes de equipa podem reservar tempo para sessões de ideação espontânea e “hackathons” num ambiente online. As oportunidades estão na capacidade do líder de conectar equipas e desenvolver redes interativas. Os líderes precisarão encorajar novas ideias e iniciativas nas suas equipas por meio de inspiração e orientação. Em vez de se concentrar num grupo seleto de executivos ou tomadores de decisão, os líderes precisarão enfatizar a cocriação estratégica com equipas multidisciplinares e interculturais de cola-



boradores que trazem conhecimento e experiência relevantes. Os executivos precisam mudar de uma mentalidade exclusiva para uma mentalidade inclusiva, onde ideias e soluções podem ser encontradas em qualquer lugar da organização.

**Facilitar a partilha de conhecimento para uma equipa e um ambiente voltado para projetos**

Como a atual crise pandémica demonstrou, o futuro enfatizará a colaboração da equipa com recurso ao online para uma nova geração de líderes com experiência em tecnologia e com diversidade cultural. Com o desenvolvimento de redes virtuais e ecossistemas, novas habilidades são necessárias para facilitar a colaboração e a inovação em todo o mundo. Servindo como facilitadores do conhecimento, os líderes precisarão inspirar e capacitar as equipas para iniciar ideias e partilhar conhecimento, desde o conceito até a execução. Isso exigirá novas maneiras de projetar e facilitar a colaboração da equipa utilizando um modo combinado para colaboração de projeto on-line e localmente.

**Otimizar plataformas de tecnologia que impulsionam a colaboração**

Um processo de comunicação aberto e interativo com fácil acesso a infor-

mações e recursos são fatores críticos para a partilha de conhecimento global e local. Isso requer colaboração online com plataformas e ferramentas digitais que se adaptam às diversas práticas de comunicação. Os líderes podem usar essa oportunidade para capacitar o design centrado no ser humano por meio da ênfase na experiência do funcionário e da equipa. É importante considerar como a comunicação e a troca são incorporadas ao processo do projeto. As reuniões regulares da equipa on-line combinadas com reuniões pop-up espontâneas para atualizações e trocas rápidas podem fortalecer conexões e relações. Ao começar com o design social, os líderes de projeto devem considerar o processo de comunicação da equipa e como as tecnologias podem facilitar e apoiar o seu envolvimento. Isso conduz-nos ao design de TI na identificação de plataformas e ferramentas que suportam as interações da equipa.

Comportamentos e práticas de liderança num ambiente online podem influenciar positivamente o envolvimento da equipa com atenção à partilha de conhecimento, cocriação e colaboração. Os líderes de equipas precisarão fortalecer as suas habilidades de construção de relacionamentos e de facilitação de conhecimentos para acelerar o desempenho da equipa e o sucesso dos seus projetos.

Haverá uma maior necessidade de construção de confiança e partilha de conhecimento em todo o processo de colaboração de projetos. Considere como as equipas se conectam através da rede digital, como podem partilhar e otimizar esse conhecimento para o sucesso do projeto. É hora de considerar e adotar práticas de liderança que contribuam para o empoderamento e o envolvimento das equipas na era digital. Será que os atuais líderes estarão prontos para liderar num mundo global, multicultural e conectado digitalmente?

Esta é parte de uma série de entrevistas sobre como COVID-19 está impactando as práticas

## As mudanças no DJIA<sup>(1)</sup> – interessantes, mas ainda sem significado

**ADAM HARTUNG**

Adam Hartung é colunista da Forbes, autor, consultor de empresas em marketplace disruption, boards of directors, innovation and investing strategy.

**N**o dia 31 de agosto, o Dow Jones Industrial Average sofreu alterações na sua composição. Saíram a Exxon, a Pfizer e a Raytheon. Entraram a Salesforce.com, Amgen e Honeywell. Esta é a 8ª vez que os componentes do Índice mudaram nesta década, a 13ª vez desde 2000 e a 55ª mudança desde que foi criado em 1896. Portanto, as mudanças não são incomuns. Mas serão significativas?

Pergunte a qualquer académico e receberá um sonoro “NÃO”. Não há critérios declarados para a seleção, nenhuma métrica para inclusão, nenhuma amplitude para o número de empresas (que mudou significativamente ao longo do tempo) e nem mesmo uma ponderação para capitalização de mercado! O DJIA não tem nenhuma relação com “o mercado”, que poderia muito bem ser medido melhor pelo S&P 500 ou pelo Russell 3000. E nem está vinculado a qualquer indústria específica! Para os académicos, “o Dow” é apenas um número aleatório que não reflete nada que valha a pena medir !!

O DJIA é (atualmente) um grupo de 30 ações selecionadas pelos editores da Dow Jones (editora do Wall Street Journal, propriedade da News Corp

- que também é dona da Fox News - e controlada por Rupert Murdoch). Apesar da falta de respeito por académicos e gestores financeiros, por causa de sua idade - e do prestígio de ser selecionado por esses editores -, estar no DJIA é considerado um tanto reverenciado. Pense nisso como um “prémio editorial de realização” por dimensão, resultados e estabilidade percebida. Por essas razões, com o tempo, muitos investidores acreditaram que o índice representa uma forma de baixo risco de investimento nas empresas e poderem aumentar seu património.

Portanto, o valor diário do DJIA não tem sentido. E estar no DJIA também não tem sentido. Mas os investidores têm seguido esse índice todos os dias de negociação desde há 124 anos. Então, é pelo menos interessante. E isso porque é uma pista sobre o que esses editores consideram importantes tendências económicas

de longo prazo.

A composição original do índice não se parece com nada como 2020. American Cotton Oil Company, American Spirits Manufacturing Company, American Sugar Refining Company, American Tobacco Company, Chicago Gas Light and Coke, General Electric, Leclde Gas, National Lead, Pacific Mail Steamship Company, Tennessee Coal Iron and Railroad Company, United State Cordage Company e United States Leather Company. Nomes familiares familiares? Essa lista inicial representa a era de 1896 - uma economia agrária prestes a entrar na era industrial. Não olhando para o futuro, mas um tanto refletindo o que foram as maiores partes da economia historicamente sem futuro.

Ao longo de 124 anos, muitas empresas deixaram o DJIA - foram substituídas - e muitas substituições saíram. Algumas entraram, saíram e voltaram - como AT&T, Exxon (anterior-



# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

mente Standard Oil of New Jersey) e Chevron (anteriormente Standard Oil of California.) Até mesmo o alardeado GE foi introduzido em 1899, apenas para ser removido em 1901 – adicionado em 1907, onde permaneceu até que o CEO Jeff Immelt implodiu a empresa e foi removido para sempre em 2018.

Mas houve um tema para as mudanças. Originalmente, o índice era principalmente de empresas agrícolas. À medida que a economia mudou, o Índice girou para empresas de “commodities” como gás, carvão, cobre e níquel – os materiais que levam a uma nova era de ferramentas. Isso deu lugar aos fabricantes de componentes, dominados pelas grandes siderúrgicas, que criaram a era industrial. O que, é claro, levou a grandes empresas de manufatura como a 3M e a IBM. E, ao longo do caminho, houve reconhecimento pelo crescimento em novas partes da economia, ao adicionar empresas de bens de consumo como P&G, Coca-

-Cola, McDonald’s, Kraft (removida) e Nike junto com varejistas como Sears (posteriormente removida), Walmart, Home Depot e Walgreens. O papel extremamente importante dos serviços financeiros para a economia foi refletido pela inclusão de Travellers, JPMorgan Chase, American Express, Visa e Goldman Sachs. E, à medida que os cuidados de saúde avançavam, o Índice acrescentou empresas farmacêuticas como Pfizer, Johnson & Johnson e Merck.

Obviamente, a palavra “industrial” não tem mais qualquer significado no Índice Dow Jones Industrial. Ao ler a longa história do DJIA, reconhece-se a disposição dos editores em tentar refletir o que estava crescendo na economia americana. Mas de uma forma retardada. Não selecionar empresas muito cedo, preferindo, em vez disso, ver que elas fazem uma grande diferença e permanecem importantes por muitos anos. E uma tendência de mantê-los no índice por muito tempo depois que a

floração da rosa acabou – como reter a Kraft até 2008 e ainda segurar a P&G e a Coca hoje.

O viés sempre foi o cuidado com a adição de empresas, para que não sejam sustentáveis. E não julgue precipitadamente o fim de grandes empresas. A Disney não foi adicionada até 1991, muito depois de se tornar um líder de entretenimento estabelecido. A Boeing foi adicionada em 1987, após ser pioneira na aviação por 30 anos. A Microsoft entrou em 1999, bem depois de ter vencido a guerra do PC. Assim, o índice é um “índice defasado”. Ele reflete uma grande parte do que foi ótimo, enquanto adiciona lentamente o que foi ótimo recentemente – e nunca se movendo muito rapidamente

1) DJIA – Dow Jones Industrial Average. ■



Adam Hartung

VidaEconómica  
Business School

## Comércio Internacional – Enquadramento Técnico e Fiscal

FORMAÇÃO  
ONLINE

22 e 23 outubro

9h30-13h00

FORMADOR Dr. Ricardo Oliveira

### PREÇOS

Público em Geral: €140\* | Assinantes VE: €95\*

\*IVA Incluído

### Informações/Inscrições Ana Bessa

(Dep. Formação) | Vida Económica - Editorial SA.

Rua Gonçalo Cristóvão, 14 R/C 4000-263 Porto | ☎ 223 399 427/00

Fax: 222 058 098 | Email: anabessa@vidaeconomica.pt

### TEMAS

- Mercados (Intracomunitário, Externo)
- Exigências Declarativas (Declarações Aduaneiras, Declarações Recapitulativas, Intrastat)
- Enquadramento Aduaneiro/Fiscal (Pauta Aduaneira, Direitos Aduaneiros, Regimes Aduaneiros, IVA, IEC, ISV)
- Classificação de Mercadorias (Regras Interpretativas, NC8)
- Agentes de Comércio Internacional (Despachantes Oficiais, Transitários)
- Tipos de Transporte (Vantagens, Desvantagens)
- Negociação Internacional (Incoterms)
- Métodos de Pagamento (Liquidação Directa, Remessa Documentária)
- Debate

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA  
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

O tema de abertura desta nossa edição tem sido pouco debatido pela sociedade no seu todo, sendo o discurso e bem centrado nas medidas de segurança, regras de distanciamento e as diferentes conjugações de organização do trabalho, entre manter equipas a operarem remotamente, e outras presencialmente no seu local habitual de trabalho. Infelizmente, nem todas as empresas poderão aplicar esta distribuição dos seus colaboradores entre presencial e online, mas mais importante, como refere a entrevista com a Dra. Karina R. Jensen, estará a liderança das empresas preparada esta rápida entrada num mundo

digital, principalmente se tem as competências necessárias para esta liderança num mundo cada vez mais virtual?

Certamente que nesta conjuntura novos líderes poderão emergir naturalmente, quer pelo domínio das ferramentas informáticas, quer pela capacidade e assertividade na condução das mesmas, tornando as reuniões virtuais mais ou pelo menos equivalentes a reuniões presenciais em termos de produtividade e de resultados.

Como é que as equipas de inovação interagirão entre si, e como poderão “tirar” o melhor da capacidade de geração de ideias entre si e como os líderes destas equipas conseguirão atingir os seus objetivos se não possuírem as capacidades necessárias para interagirem num mundo cada vez mais digital.

A capacidade humana de adaptação e de resiliência será posta à prova uma vez mais a todos nós, absorvendo e interiorizando as limitações que nos são impostas de uma forma obrigatória ou por autolimitação devido às precauções que teremos de tomar.

A capacidade de inovar e de empreender, uma vez mais, será o fator decisivo para que as organizações se adaptem às alterações que vivemos (para não utilizar o termo “o novo normal”), alterem os seus modelos de negócio ou adaptem em função dos novos hábitos criado pela situação que vivemos em confinamento e daqui surjam novos negócios, mais adaptados à nova realidade. Vamos inovar e empreender

Boa leitura ■

## Gestão de Pessoas a Preto e Branco

- Os desafios geracionais são verdadeiros e ou serão apenas uma categorização estereotipado?
- O que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing?
- As neurociências serão a nova gestão de pessoas?
- A (in)felicidade nas organizações: quem quer realidade quando pode ter magia?
- Big Data, Better Data, or No Data?

Baseado na simplicidade do preto e do branco, caberá ao leitor reflectir e formar a sua própria opinião sobre cada um dos temas.

**Coordenadores** Pedro Ferreira e Cândida Santos

**Págs.** 160 **PVP** €13.90

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

✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400



PUB

### 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)

Subscreva aqui outras newsletters →

## Novas capacidades para uma nova competência

**FRANCISCO JAIME QUESADO**

Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

**O** desafios com que Portugal se confronta nestes tempos complexos implicam cada vez mais um novo paradigma, centrado na procura da excelência e na dinamização de novas capacidades de valor competitivo e inovador

próprios de uma nova competência. O modelo de uma nova competência tem que assentar em novas variáveis de qualificação e capacitação, muito viradas para os novos fatores críticos de competitividade, como a inteligência competitiva, a inovação aberta e a educação colaborativa. Devem ser eles a base de uma nova aposta coletiva voltada para uma verdadeira ambição de excelência e para a promoção de um verdadeiro contexto de competência na economia e na sociedade portuguesa.

Um dos primeiros eixos desta nova competência prende-se com o papel da inteligência competitiva, uma

agenda do MIT que tem ganho crescente importância em termos globais. Trata-se de uma nova plataforma de articulação entre os diferentes atores, destinada conhecer as “competências centrais” da sociedade e qualificá-las numa forma estruturante como vias únicas de criação de valor e consolidação da diferença. Para Portugal, a oportunidade é única também. Impõe-se, de facto, um sentido de inteligência competitiva na promoção das qualificações e capacitação para o país.

Para Portugal, a essência desta nova inteligência competitiva tem que se centrar num conjunto de novas

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

“ideias de convergência”, a partir das quais se ponham em contacto permanente todos os que têm uma agenda de renovação do futuro. Importa acelerar uma cultura empreendedora em Portugal. A matriz comportamental da “população socialmente ativa” do nosso país é avessa ao risco, à aposta na inovação e à partilha de uma cultura de dinâmica positiva. Importa por isso mobilizar as capacidades positivas de criação de riqueza. Fazer do Empreendedorismo a alavanca numa nova criação de valor que conte no mercado global dos produtos e serviços verdadeiramente transacionáveis.

Na sociedade da inteligência competitiva, a falta de rigor e organização nos processos e nas decisões, sem respeito pelos fatores “tempo” e “qualidade”, já não é tolerável nos novos tempos globais. Não se poderá, a pretexto de uma “lógica secular latina”, mais admitir o não cumprimento dos horários, dos cronogramas e dos objetivos. Não cumprir este paradigma é sinónimo de ineficácia e de incapacidade estrutural de poder vir a ser melhor. Importa por isso uma cultura estruturada de dimensão organizacional aplicada de forma sistémica aos atores da sociedade civil. Há que fazer da “capacidade organizacional” o elemento qualificador da “capacidade mobilizadora”.

O outro eixo central para a capacitação e qualificação passa pela inovação aberta. O sucesso de alguns exemplos de empresas que têm mobilizado os seus recursos para novas ideias e projetos é um exemplo muito concreto do que devem ser a aposta na inovação aberta. Os investimentos de multinacionais e empresas de referência veio demonstrar que há uma capacidade muito concreta de Portugal e dos seus principais protagonistas conseguirem “agarrar” com sucesso a decisiva rota da inovação e desta forma alterar numa vez por todas o modelo de desenvolvimento

económico para o futuro. Por isso, com a aposta na inovação aberta fica claro para todos que só há um regresso possível – o do futuro e protagonizado por todos.

Portugal precisa efetivamente de alavancar esta aposta na inovação aberta, com todas as consequências do ponto de vista de impacto na sua matriz económica e social. A política pública tem que ser clara – há que definir prioridades do ponto de investimento estrutural nos setores e nos territórios, sob pena de não se conseguirem resultados objetivos. Estamos no tempo dessa oportunidade. Definição clara dos setores competitivos em que atuar; seleção, segundo critérios de racionalidade estratégica, das zonas territoriais onde se vai atuar e efetiva mobilização de “redes ativas” de comercialização das competências existentes para aposta em investimento de inovação.

A inovação aberta desempenha no momento presente um papel de alavancagem da mudança único. Portugal precisa de forma clara de conseguir entrar com sucesso no roteiro do investimento de inovação associado à captação de empresas e centros de I&D identificados com os setores mais dinâmicos da economia – Tecnologias de Informação e Comunicação, Biotecnologia, Automóvel e Aeronáutica, entre outros. Trata-se numa abordagem distinta, protagonizada por “redes ativas” de atuação nos mercados globais envolvendo os principais protagonistas setoriais (empresas líderes, universidades, centros I&D), cabendo às agências públicas um papel importante de contextualização das condições de sucesso de abordagem dos clientes.

O outro eixo a considerar nesta agenda de qualificação é a educação colaborativa. Na nova sociedade aberta de Karl Popper, estudar é uma condição essencial para garantir a liberdade do exercício da cidadania. De

facto, só com o domínio do conhecimento o indivíduo pode assegurar a sua intervenção cívica numa sociedade coletiva complexa e global cada vez mais exigente. A questão é que a liberdade que Karl Popper defende implica uma mudança no paradigma da Educação. De facto, num tempo de crise e de falta de soluções, a Escola tem que encontrar novas respostas. A nova ambição para a Escola é também a nova ambição que queremos para uma sociedade bloqueada e que precisa de se reencontrar com o futuro. Precisamos por isso de apostar numa educação colaborativa.

Na educação colaborativa de que o país precisa, tem que se ser capaz de dotar as “novas gerações” com os instrumentos de qualificação estratégica do futuro. Aliar ao domínio por excelência da Tecnologia e das Línguas a capacidade de com criatividade e qualificação conseguir continuar a manter uma “linha comportamental de justiça social e ética moral”, como bem expressou recentemente Ralph Darhendorf, em Oxford. Tem que se ser capaz de desde o início incutir nos jovens uma capacidade endógena de “reação empreendedora” perante os desafios de mudança suscitados pela “sociedade em rede”. Precisamos de um Portugal voltado para o futuro e apostado no papel das novas gerações.

O papel das novas gerações é decisivo. São cada vez mais necessários “atores do conhecimento” capazes de induzir dinâmicas de diferenciação qualitativa um pouco por todo o país. Capazes de conciliar uma necessária boa coordenação das opções centrais com as capacidades de criatividade local. Capazes de dar sentido à “vantagem competitiva” do país, numa sociedade que se pretende em rede. A construção de uma economia da competência é um desafio central no qual as qualificações e as capacitações têm que ter um papel de mobilização estratégica. ■

# Fundamentos do QFD – Quality Function Deployment

## Parte 3 – Matriz das Correlações e Matriz das Relações



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

**A** Matriz das Correlações (Campo 5), que é o “telhado” da “casa”, mostra o grau de interdependência entre as características técnicas.

As correlações suscetíveis de criar dificuldades no desenvolvimento do processo de projeto devem ser conhecidas o mais cedo possível, para que seja possível tomar medidas adequadas a tempo.

Podem ocorrer diversos casos de interação entre características técnicas:

- a) Correlação positiva  
Com a melhoria de uma característica técnica, também melhora a outra.
- b) Correlação negativa  
Com a melhoria de uma característica técnica, piora a outra.
- c) Sem correlação

As variações de duas características técnicas não têm influência mútua.

A correlação pode ter os seguintes níveis: muito negativa, negativa, positiva e muito positiva. Normalmente, os símbolos “9” ou “.” são usados para assinalar uma correlação forte, “3” ou “o” para uma correlação média e “1” para uma correlação fraca.

	5 Matriz das Correlações		
	4 Características Técnicas		
1 Requisitos do Cliente	6 Matriz das Relações	2 Avaliação da Competitividade	3 Índice de Importância
	7 Incidência Absoluta		
	8 Incidência Relativa		
	9 Avaliação da Competitividade Técnica		
	10 Dificuldade Técnica		
	11 Objetivos a Alcançar		

### Matriz das Relações (Campo 6)

A matriz das relações ilustra a relação entre as características técnicas e os requisitos do cliente, e é o componente mais importante da “Casa da Qualidade”.

Algumas células da matriz podem ficar

vazias (espaços em branco), enquanto outras conterão uma pontuação.

Normalmente, o símbolo “9” é usado para assinalar uma afetação significativa, “3” para uma afetação moderada, “1” para uma afetação ligeira e “0” (espaço em branco) para uma afetação nula. ■

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

B = básico  
D = de desempenho  
E = estimulante

compromissos

⊙ muito positiva  
○ positiva  
× negativa  
✖ muito negativa

requisitos do cliente	características técnicas	avaliação cliente								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
dimensões reduzidas	D ⊙	3	3	5	3	1,0	3	3,0	3,6	
peso reduzido	E ○ ⊙	3	3	4	4	1,3	●	5	9,8	11,7
acendimento fácil	D ⊙	5	2	3	5	1,0	●	4	6,0	7,2
equilíbrio estático	B ▽	3	5	3	3	1,0		3	3,0	3,6
funcionam. silencioso	D ⊙	4	1	4	4	1,0	•	4	4,8	5,7
cozedura rápida	D ⊙	3	5	3	3	1,0		4	4,0	4,8
manutenção fácil	D ▽ ▽	5	3	4	5	1,0		5	5,0	6,0
cozedura lenta	D ⊙	3	1	5	5	1,7	•	5	10,2	12,1
autonomia	D ▽ ○ ○ ○ ⊙	2	4	3	4	2,0	●	5	15,0	17,9
depósito recarregável	B ⊙	1	5	5	5	5,0		4	20,0	23,8
combustível fácil obter	B ⊙	3	5	3	3	1,0		3	3,0	3,6
									83,8	100

	própria empresa	concorrente 1	concorrente 2	incidência	incidência em%
3,2 litros	3	3	5	71	6,5
0,3 kg	3	3	4	96	8,8
2 segundos	5	2	3	59	5,4
50 decibéis	3	4	5	43	3,9
3 minutos	3	3	5	81	7,4
1,2 litros	5	3	2	133	12,1
5 horas por depósito	3	4	3	178	16,2
50 litros	5	4	5	135	12,3
3 recargas/depósito	3	3	2	180	16,4
distribuição existente	5	3	3	27	2,5
6 minutos	3	4	5	92	8,4
	3	4	5	1095	100

análise da concorrência

avaliação técnica

factor de incidência  
forte = 9 ⊙  
médio = 3 ○  
baixo = 1 ▽

valores de referência

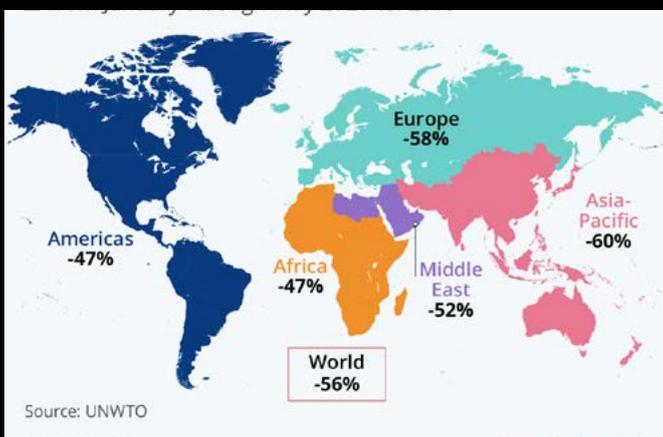
E=D/A  
H=E·F·G

factor de venda  
forte = 1,5 ●  
possível = 1,2 •  
baixo = 1,0

# INOVAÇÃO

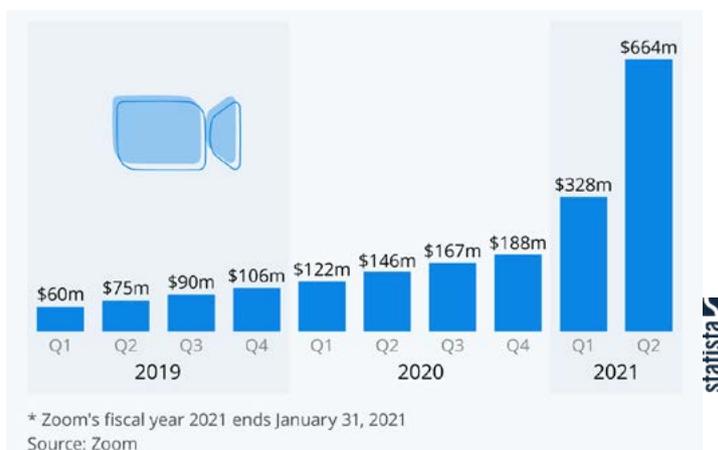
& empreendedorismo

## ▶ Coronavírus corta o turismo internacional pela metade



No início deste ano, a Organização Mundial de Turismo da ONU publicou estimativas sobre o quão grande poderia ser o impacto da pandemia do coronavírus nas chegadas de turistas internacionais. O mais positivo dos três cenários publicados em maio presumia que as restrições a viagens seriam suspensas em julho. Mesmo nesse cenário, que já se revelou muito otimista com as viagens internacionais ainda severamente restritas, a OMT espera que as chegadas de turistas internacionais caiam 58 por cento este ano em comparação com 2019. ■

## ▶ A receita da Zoom dispara com o aumento da pandemia



Apesar das preocupações com a segurança e relatos de possíveis links para a China, a Zoom Video Communications deve ser considerada uma das maiores beneficiárias da pandemia da COVID-19. Como grande parte do mundo está em

teletrabalho e contando com a tecnologia para ficar em contato com colegas e entes queridos, os aplicativos de videoconferência tiveram um aumento sem precedentes na utilização, sendo o Zoom uma das opções mais populares e acessíveis. ■



## ▶ Apple ou Android Nation? A popularidade do sistema operacional em todos os países

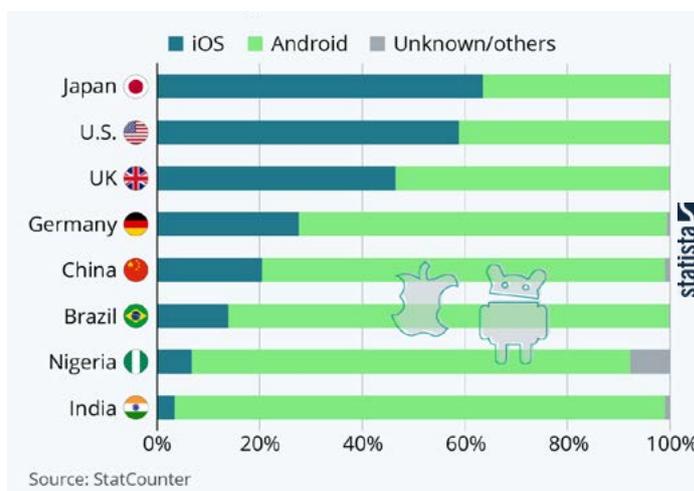
Embora a diferença nos modelos de negócios entre os dois sistemas operacionais de smartphone mais populares do mundo signifique



que eles nunca vão competir pela participação de mercado no mesmo nível, a Apple definitivamente não está satisfeita com a sua baixa participação de mercado em algumas eco-

nomias emergentes. Para uma nação com o menor número de utilizadores do iOS como a Índia, isso pode alterar-se.

A Apple poderá, pela primeira vez, abrir lojas próprias no país, após ter investido numa unidade de produção local. A regra é apenas um aspeto da política económica protecionista na Índia que, no passado, limitou o acesso da marca ao seu mercado de mais de mil milhões de pessoas. Antes de abrir a primeira loja e estar em funcionamento, a Apple também teve que pagar

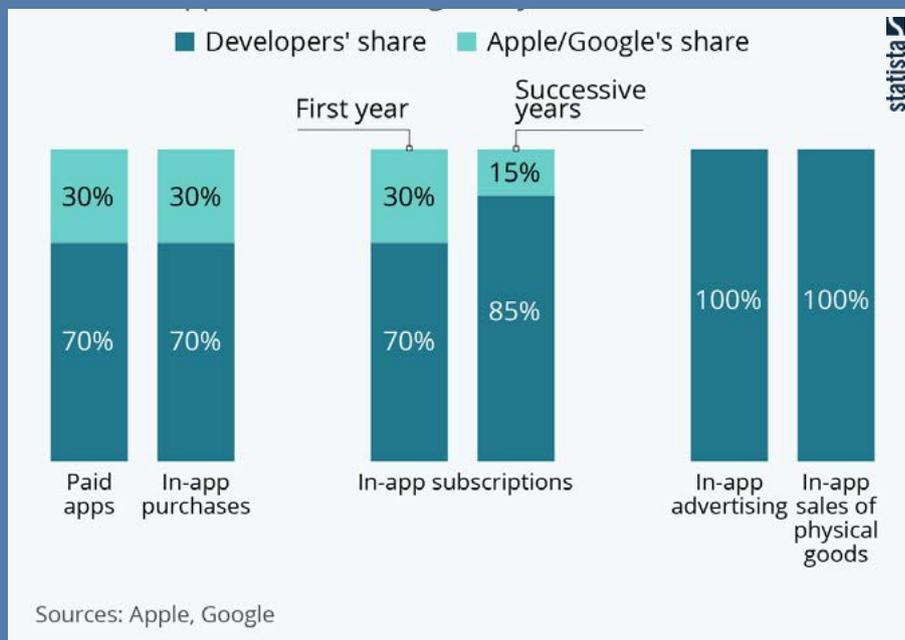


taxas de importação substanciais em telefones para o mercado indiano, o que resultou num preço final

que estava fora do alcance até mesmo dos consumidores indianos de maiores rendimentos. ■

## ▶ O modelo da App Store

A disputa entre a Apple e a Epic e Games foi para outro nível nesta semana, depois desta última ter anunciado que a Apple havia ameaçado “encerrar todas as suas contas de programação e cortar a Epic das ferramentas de desenvolvimento iOS e Mac”. A Apple não demorou muito para responder, tendo afirmado que “deseja muito manter a empresa [Epic] como parte do Apple Developer Program e os seus aplicativos na Store”, num comunicado publicado pelo The Verge. A Apple prossegue dizendo que “o problema que a Epic criou para si mesma pode ser facilmente resolvido”, ao mesmo tempo em que enfatiza que a empresa não está disposta a abrir uma exceção para a Epic à custa dos seus clientes. ■



# INOVAÇÃO

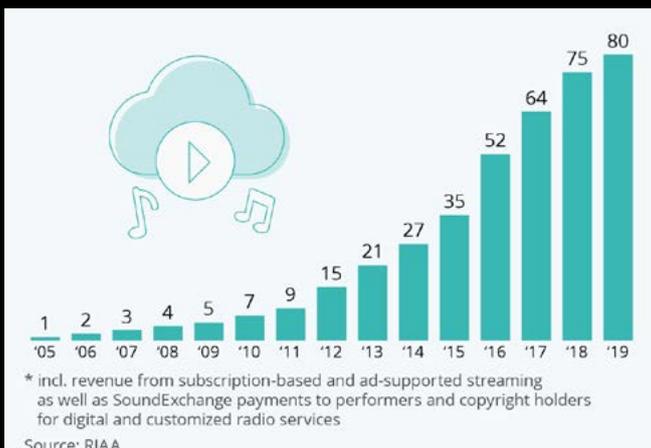
& empreendedorismo

## The Streaming Takeover

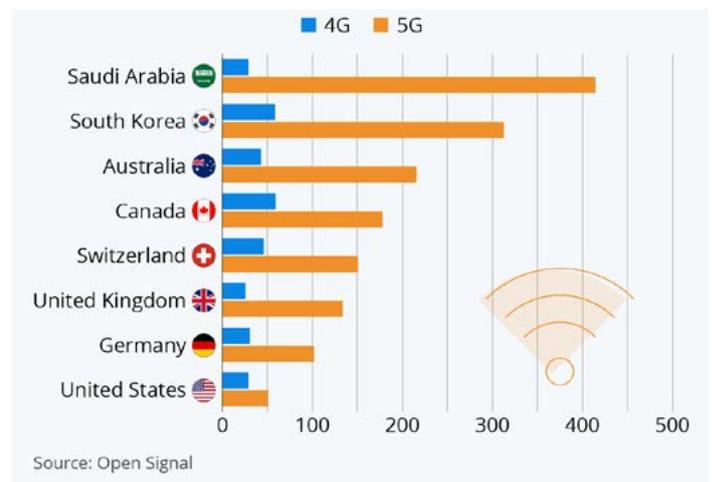


**G**raças ao forte crescimento nas assinaturas de streaming, as receitas da indústria musical nos Estados Unidos cresceram 13% em 2019. De acordo com o último relatório de receita da indústria musical de fim de ano da Recording Industry Association of America (RIAA), 2019 marcou o quinto ano consecutivo de crescimento para a indústria musical, que vem lutando com quebras desde os últimos 15 anos.

O gráfico, baseado em dados da RIAA, ilustra que a indústria da música realmente tem um aumento do streaming, embora os downloads nunca tenham sido capazes de compensar totalmente as quedas nas vendas de CD desde o início de 2000. As receitas de streaming agora podem mais do que compensar a queda nas receitas de formato físico e download para cinco anos. ■



## A revolução da velocidade 5G

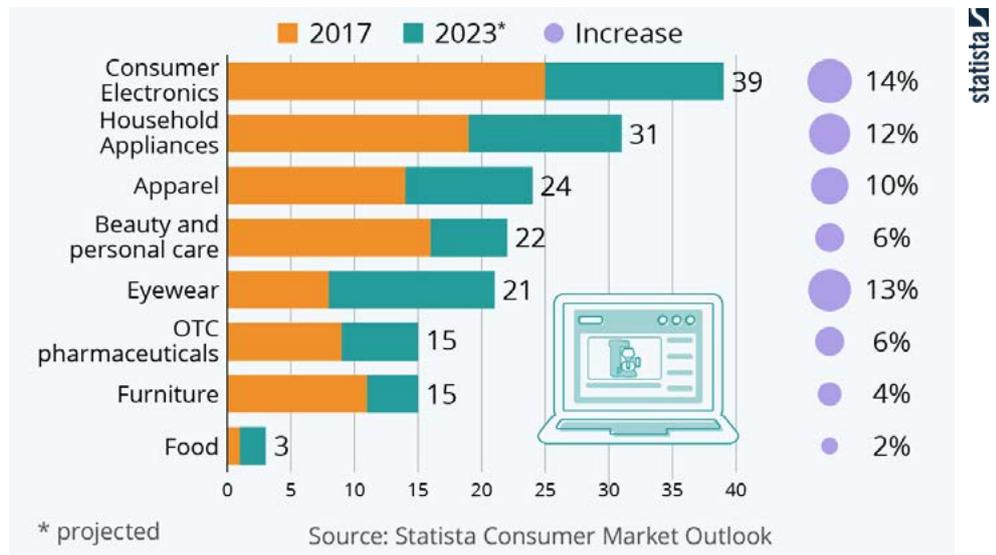


**A** OpenSignal, empresa de mapeamento de cobertura sem fios, lançou uma nova análise das velocidades de download 5G em diferentes países. O mercado para a nova tecnologia ainda é imaturo, mas, apesar disso, a pesquisa descobriu que os usuários estão a poder utilizar uma conexão ativa em quatro países mais de um quinto do tempo. A comparação com redes 4G é notável com 5G notavelmente mais rápida em todos os países analisados.

A OpenSignal recolheu os dados entre 16 de maio e 14 de agosto. Descobriu que a Arábia Saudita tem a velocidade média de download mais rápida a nível mundial, 414,2 Mbps, 14 vezes mais rápida do que sua rede 4G. A Coreia do Sul é bem conhecida por sua banda larga excepcionalmente rápida nas redes móveis. O lançamento 5G certamente mantém sua reputação com velocidades médias de download de 312,7 Mbps, cinco vezes mais rápido do que sua rede 4G. ■

## ▶ Os produtos que mais crescem com as vendas online

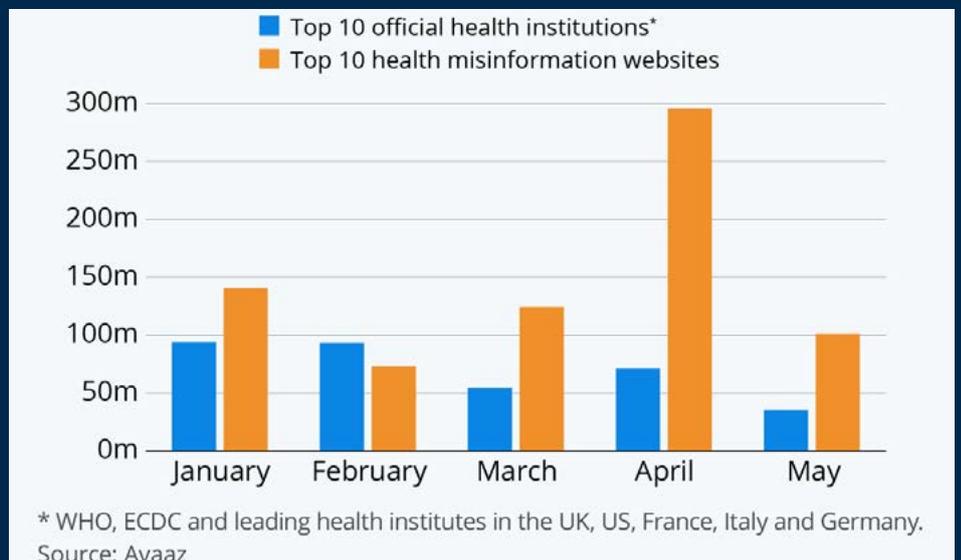
Os produtos tradicionalmente associados ao e-commerce ainda estão entre os segmentos de crescimento mais rápido nas vendas globais online, mas outras categorias de produtos também estão a mover-se online a alta velocidade. De acordo com o Statista Consumer Market Outlook, as vendas online de eletrônicos e vestuário estão a crescer rapidamente a sua participação nas vendas totais. De acordo com os dados, cerca de um em cada cinco eletrodomésticos também são comprados online, e essa participação deve crescer para 31% até 2023. ■



## ▶ Relatório: o Facebook representa uma grande ameaça à saúde pública

O grupo ativista Avaaz divulgou um novo relatório destacando a extensão da desinformação sobre saúde no Facebook. Este relatório afirma que a empresa está a falhar em manter as pessoas seguras e informadas durante a pandemia e que as comunidades antivacinas, teorias de conspiração e curas de saúde falsas estão todos desenfreados na plataforma.

Itens de saúde falsos ou enganosos foram vistos cerca de 3,8 mil milhões de vezes no Facebook no ano passado e atingiram o pico durante a pandemia. A pesquisa concentrou-se em 82 sites conhecidos por espalharem



histórias de saúde falsas ou enganosas e eles tiveram 460 milhões de visualizações em abril de 2020.

O Facebook respondeu ao relatório dizendo que “não refletia os passos que tomámos”. ■

# INOVAÇÃO

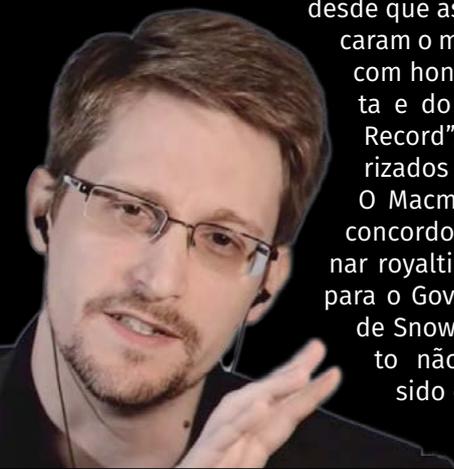
& empreendedorismo

## ▶ Edward Snowden ganhou mais de um milhão de usd em honorários como conferencista



Já se passaram sete anos desde que Edward Snowden divulgou informações altamente confidenciais da Agência de Segurança Nacional para uma série de organizações de media globais, permanecendo no exílio na Rússia. O Político publicou dados que mostram que o denunciante ganhou 1,2 milhões de usd com palestras desde 2015. As informações financeiras vieram à tona como parte de uma ação do Departamento de Justiça dos Estados Unidos num tribunal de Massachusetts como parte de um processo em andamento que visa retirar

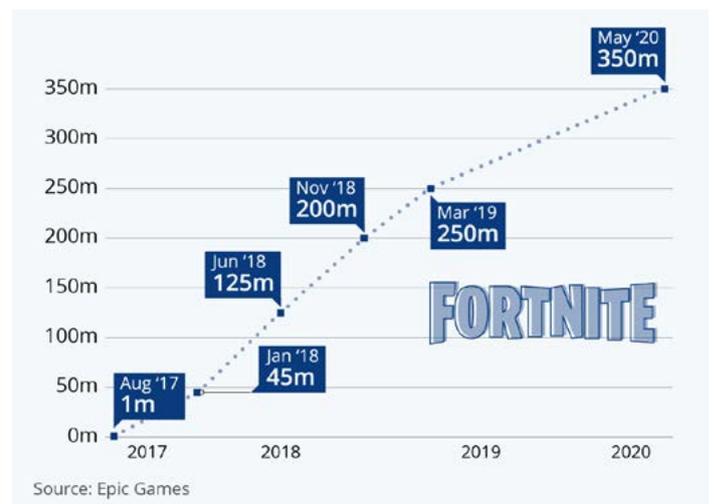
a Snowden todos os lucros que ganhou desde que as suas divulgações chocaram o mundo. Isso inclui lucros com honorários de conferencista e do seu livro, "Permanent Record", que não foram autorizados pela NSA e a pela CIA. O Macmillan Publishing Group concordou em abril em direcionar royalties futuros do seu livro para o Governo, embora o direito de Snowden a um adiantamento não revelado não tenha sido questionado. ■



statista



## ▶ Epic Games vs. Apple: batalha legal



statista

Equipado e pronto para uma batalha real, o fabricante do Fortnite, Epic Games, lançou o desafio para a Apple e a Google ao oferecer um desconto permanente de 20 por cento na moeda do jogo do Fortnite para todos os jogadores que

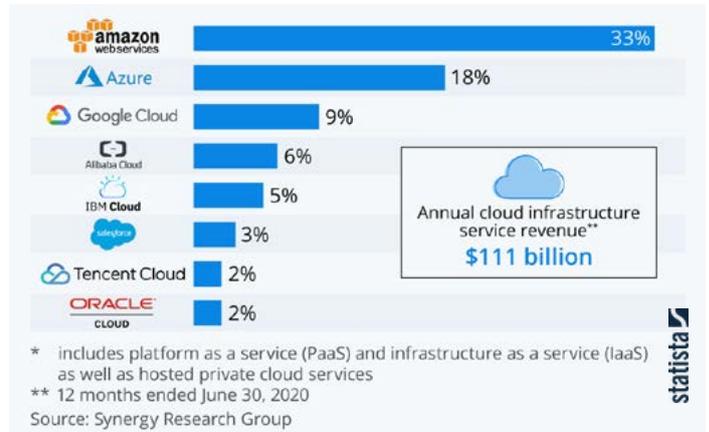
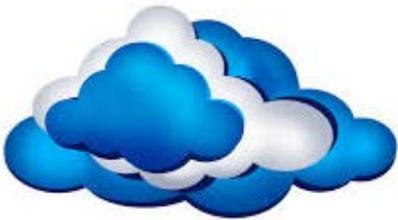
comprarem diretamente na Epic. Ao contornar as opções de pagamento da Apple e da Google, a ação da Epic violou claramente as regras da loja de aplicativos e, sem surpresa, resultou na retirada do Fortnite das loja Apple e Google. ■

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## ▶ Amazon lidera mercado na nuvem de \$ 100 mil milhões

Tendo-se estabelecido como um dos primeiros líderes no mercado de infraestrutura em nuvem, a Amazon Web Services (AWS), a plataforma de nuvem lucrativa do distribuidor online, ainda está na frente. De acordo com estimativas do Synergy Research Group, a participação de mercado da Amazon no mercado mundial de infraestrutura em nuvem totalizou 33 por cento no segundo trimestre de 2020, igualando a participação de mercado combinada dos seus três maiores concorrentes. ■



## ▶ As redes ferroviárias de alta velocidade mais longas do mundo

No ano passado, foi anunciado que uma concessão de 929 milhões de usd para o sistema ferroviário de alta velocidade da Califórnia foi cancelada constituindo um sério golpe para as ambições



ferroviárias de alta velocidade dos EUA. Os EUA já estão atrás de grande parte do mundo desenvolvido em termos de ferrovias de alta velocidade, ficando muito atrás da China e da Europa quando se trata de quilómetros de via operacional. Em linha com sua ascensão econômica meteórica, a China fez progressos

consideráveis na construção de uma rede ferroviária de alta velocidade nos últimos 15 anos. Tinha pouco mais de 35.000 km em operação em fevereiro de 2020, de acordo com a UIC, the worldwide railway organization, e isso representa cerca de dois terços dos trilhos de alta velocidade a nível mundial. ■

# OU INOVA OU MORRE.



Uma excelente ideia de pouco vale se não for activada. E numa conjuntura empresarial cada vez mais feroz e competitiva, nenhuma organização se pode dar ao luxo de dispensar as boas ideias, muito menos de não as implementar. A ACCELPER disponibiliza-lhe as ferramentas, os processos e as metodologias que dão vida à sua vontade de inovar. Aposte na massa cinzenta da sua empresa, antes que ela morra. Afinal, mais do que um caminho para o crescimento, a inovação é uma questão de sobrevivência.

**accelper**  
inovação em acção

Estratégias de inovação realistas e exequíveis  
Abordagem sistemática para a resolução de problemas  
Metodologias inovadoras comprovadas  
Excelência nos processos  
Formação e Certificação em Inovação Empresarial e Six Sigma

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

## AGENDA

outubro 2020



▶ **1** International Conference on Production Economics and Business Evaluation (ICOPEV2020)  
*Castelo Branco, Portugal*

▶ **15** Fostering Innovation and Competitiveness: Towards Smart Manufacturing and Services in Europe  
*Varsóvia, Polónia*



▶ **20** Email Innovations Summit London 2020  
*Londres Reino Unido*



▶ **23** 7th International Conference on Innovation in Science and Technology  
*Amesterdão, Holanda*

▶ **23** 3rd International Conference on Innovation in Computer Science and Artificial Intelligence  
*Amesterdão, Holanda*

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



## ▶ The role of innovation in industrial dynamics and productivity growth: a survey of the literature



**R**evimos os fundamentos teóricos e os resultados empíricos da literatura que investiga os efeitos da inovação na sobrevivência e produtividade da empresa, que constituem os dois principais canais através dos quais a inovação impulsiona o crescimento. Pretendemos contribuir para o debate em curso ao longo de três caminhos. Primeiro, discutimos até que ponto as perspetivas teóricas que informam os modelos empíricos permitem heterogeneidade nos efeitos de R&D / inovação na

sobrevivência e produtividade das empresas. Em segundo lugar, chamamos a atenção para o esforço recente de modelagem e estimativa que revela novas fontes de heterogeneidade, não linearidade e volatilidade nos ganhos de R&D / inovação, particularmente em termos de seus efeitos na sobrevivência e produtividade da empresa. A nossa terceira contribuição é vincular as nossas descobertas às análises anteriores para demonstrar como o estado da arte está evoluindo e com quais as implicações para pesquisas futuras ■

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

 **Automation, globalisation and relative wages: An empirical analysis of winners and losers**



**N**este artigo, estudamos os efeitos dos avanços na robótica, nas tecnologias tangíveis e intangíveis e a abertura comercial e a participação na cadeia de valor global sobre os salários relativos, contando com a mudança técnica enviesada por habilidades e a polarização das estruturas da força de trabalho. A análise empírica é realizada usando um conjunto de dados de painel compreendendo 18 economias europeias mais avançadas e 6 indústrias, com observações anuais abrangendo o período de 2008-2017. As nossas descobertas sugerem que as tecnologias intangíveis – especialmente software e bases de dados – aumentam significativamente o prémio salarial para a mão de obra especializada relativamente à de baixa qualificação. Além disso, a componente tangível das TIC beneficia principalmente os trabalhadores menos qualificados, enquanto a R&D e a abertura comercial produzem efeitos polarizadores. ■

 **Education at a Glance 2020 Indicadores da OCDE**



**O** Education at a Glance é a fonte confiável de informações sobre o estado da educação em todo o mundo. Fornece dados sobre a estrutura, finanças e desempenho dos sistemas de educação nos países da OCDE e em várias economias parceiras. Mais de 100 gráficos e tabelas nesta publicação – bem como links para muitos ou-

tros disponíveis no banco de dados educacional – fornecem informações importantes sobre a produção de instituições educacionais; o impacto da aprendizagem entre os países; acesso, participação e progressão na educação; os recursos financeiros investidos na educação; e professores, o ambiente de aprendizagem e a organização das escolas. ■

 **A Road Map Toward a Common Framework For Measuring The Digital Economy**

**E**xistem várias formas de definir e medir a economia digital, dificultando a definição de políticas eficazes para a era digital. Um novo relatório propõe uma definição comum e estabelece indicadores para medir empregos, competências e crescimento na economia digital. ■



# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## Inovação e Covid-19



LUÍS ARCHER | Consultor | luisarcher17@gmail.com

**A** atual situação que o mundo vive de há uns tempos a esta parte obrigou, e continuará a obrigar, as organizações a repensarem o seu modelo de negócio, não apenas visando a sobrevivência como também o progresso. Contudo, várias são as questões que se podem levantar sobre como dar a volta ao “texto”, não existindo, naturalmente, uma receita mágica que, através de um só clique, conduza à resolução de todos os problemas.

Se os tempos são de incerteza, há, porém, uma certeza, que é o querer continuar em frente e de progredir. Vários exemplos de diferentes setores de atividade poderão ser citados, contudo, e talvez o mais visível, tenha sido o do setor têxtil em que muitas empresas passaram a produzir máscaras e outro tipo de equipamento de proteção individual, situação até então impensável para a grande maioria que, contudo, viu uma oportunidade de não parar e atenuar as perdas.

Este tipo de procedimento conduz-nos à necessidade permanente de pensar em novas ideias e projetos, de forma a estar sempre à frente dos outros, ou seja, pensar fora da caixa é o ordinário, não o extraordinário. No fundo, assistiu-se a um conjunto de ideias disruptivas, em que conseguir prever a necessidade da mudança é uma competência muito específica que algumas organizações têm. Conseguir alinhar-se com as tendências será um outro passo também necessário. A previsão com sucesso dá à empresa a possibilidade de estudar o fenómeno, ou tendência emergente, para então conceber uma resposta adequada que, não existindo, levará ao desaparecimento da empresa ou certamente a um desempenho muito inferior ao ambicionado e desejado. Assim, e no atual contexto, a inovação assume um papel de particular relevância em termos de vantagens competitivas, entendendo-se a inovação como evidentes avanços ocorridos em produtos e/ou serviços, resultantes de muitos avanços menores sucessivos ao longo do tempo, ou seja, Inovação Incremental, definida como a ino-

vação que incorpora melhoramentos (caraterísticas técnicas, utilizações, custos) a produtos e processos preexistentes, introduzindo pequenas alterações ao longo do tempo, devendo ser vista como um ganho de eficiência através da redução de custos ou melhoria de funcionalidades de serviços ou produtos.

Também se poderá ir mais longe, através da Inovação Radical, que se suporta numa novidade tecnológica, levando ao surgimento de um novo mercado, podendo ou não descontinuar-se um já existente. Todavia, este tipo de inovação envolve mais custos que Inovações Incrementais, ou seja, quanto mais radical for a inovação, maiores também os riscos associados a investimentos relacionados com a mesma. Por último, também se poderá pensar na possibilidade de implementar a inovação sustentadora que mais não é do que melhorar a performance de produtos já existentes. Independentemente da estratégia de inovação a utilizar, o que é certo é que a inovação é fulcral para o progresso e desenvolvimento, sendo no atual contexto um fator crítico. ■

## TRIZ SIMPLIFICADO

NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN



ISBN 978-84-8408-576-8

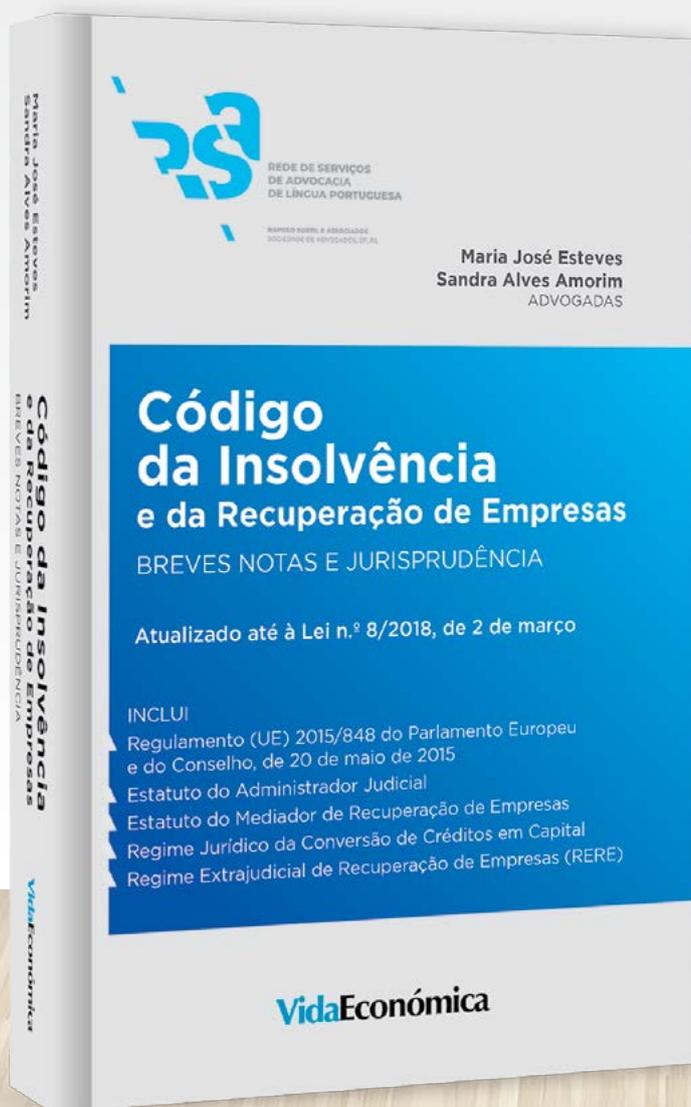


9 788484 085768

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  
www.accelperiberia.com

Compre  
Já!



## Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas BREVES NOTAS E JURISPRUDÊNCIA

Atualizado até à Lei n.º 8/2018, de 2 de março

Uma obra que surge na sequência das alterações efetuadas no âmbito do “Programa Capitalizar” do Governo, cujo objetivo principal foi o relançamento da economia portuguesa e que estabeleceu como prioritária a alteração do Código das Sociedades Comerciais (CSC) e do Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas (CIRE).

### Inclui:

- Regulamento (UE) 2015/848 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de maio de 2015
- Estatuto do Administrador Judicial
- Estatuto do Mediador de Recuperação de Empresas
- Regime Jurídico da Conversão de Créditos em Capital
- Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE)

**Autoras** Maria José Esteves  
e Sandra Alves Amorim

**Páginas** 528

**PVP** €28,90