

4 Editorial

5 Opinião

- Mais inovação inteligente numa economia aberta

7 Opinião

- Utilização Conjunta da TRIZ, Modelo de Kano e QFD

9 Estatísticas

- Tesla se junta ao S&P 500 como peso-pesado. Onde o Social media é suprimido



- A receita da Zoom dispara com o aumento da pandemia
- O quanto o Airbnb foi atingido pela pandemia?



- O Peso da Influência Humana na Terra
- O Ano de 2020

15 Notícias

- Once the great lockdown is lifted; Post COVID-19 options for the economy
- The rise of the service sector in the global economy

17 Inovação

- Das crises surgem as oportunidades

Subscriba mais newsletters ▶

## Tendências para aumentar valor – Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft



ADAM HARTUNG

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

**A**o olhar para as 8 maiores empresas da bolsa americana, muito mudou em 15 anos. Em 2005, a empresa mais valiosa era a GE. A lista foi dominada por empresas de petróleo e gás (ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell), pelo maior banco (Citi) e pela maior cadeia de distribuição (Walmart) e uma empresa farmacêutica.

Mas o mundo mudou e isso causou um impacto dramático nessas empresas. A maioria teve um ótimo passado, mas não se adaptou a um mundo em mudança. A capitalização de mercado da GE caiu 75%, pois não conseguiu acompanhar as tendências. As empresas petrolíferas não conseguiram passar para as energias renováveis e outras indústrias (como a produção de carros elétricos) e perderam metade do seu valor. O Walmart é mais conhecido por perder a tendência do comércio eletrônico, os grandes bancos foram derrotados pela Grande Recessão e a “grande indústria farmacêutica” não produziu um blockbuster nos últimos anos. Tudo tem diminuído significativamente.

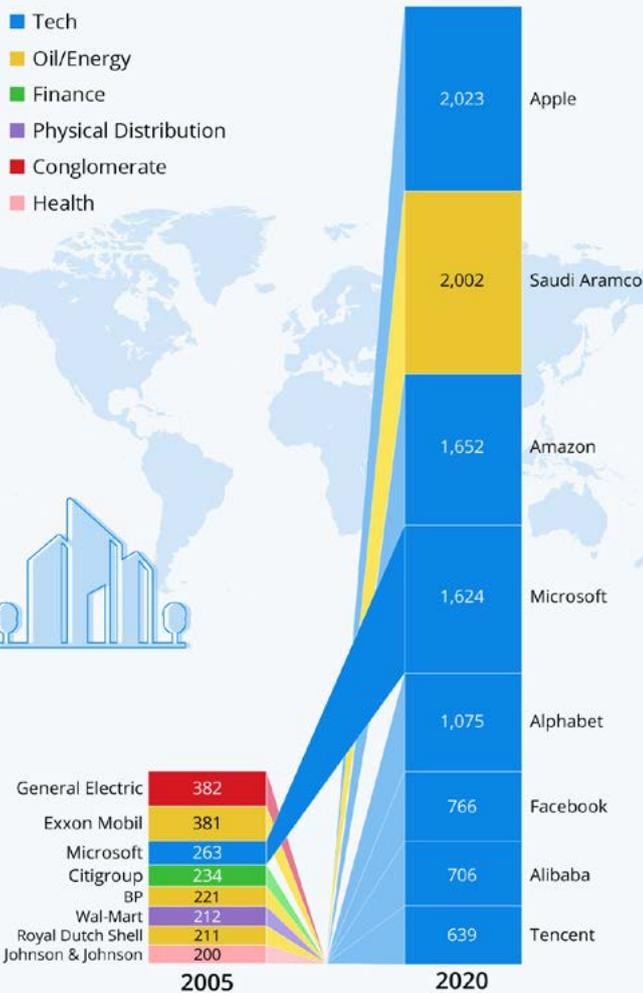
Porém, o valor das 8 maiores empresas é MUITO maior do que há 15 anos – 5 vezes mais. Esses perdedo-

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## The Age of the Tech Giants

Companies with the world's largest market capitalizations in 2005 and 2020 (in billion U.S. dollars)\*



\* As of March 31, 2005 and August 20, 2020.  
Sources: Financial Times, Yahoo! Finance

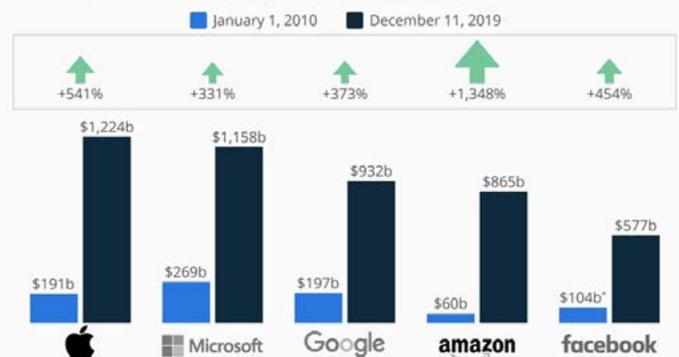


cia artificial (IA) aos seus clientes. Recusando-se a descansar sobre os louros do passado, eles tornaram-se nos megagigantes de hoje. (Hartung, "Thrive to the Future - The 4 Top Trends for 2021 and Beyond). O facto de essas empresas ultrapassarem os antigos líderes não era uma conclusão precipitada – nem óbvia para a maioria das pessoas. Os gigantes anteriores não eram apenas grandes, mas também tinham uma reputação incrível e equipas de gestão extremamente fortes. E essas empresas de tecnologia não estavam isentas de problemas.

ao domínio do Windows / Office e parecia incapaz (ou não queria) de reconhecer as grandes tendências e o seu valor definiu sob um CEO terrivelmente míope (Ballmer). No entanto, a nova liderança foi capaz de ver as tendências e o que mudou radicalmente para construir serviços na nuvem e suporte para soluções alternativas de clientes que mudaram a empresa e a sua sorte (aumento de valor em 10 anos em 330%). A Amazon era uma ex-vendedora de livros que se tornou um distribuidor geral. Mas a Amazon começou a aplicar a tecnologia

## A Decade of Growth for GAFAM

Market capitalization of Google, Apple, Facebook, Amazon and Microsoft



\* Facebook went public at a valuation of \$104.2 billion in May 2012  
@StatistaCharts Sources: Wolfram|Alpha Knowledgebase, Morningstar



res foram substituídos por alguns vencedores muito sérios. De \$ 2,1T em valor combinado, os 8 melhores agora valem \$ 10,5T. Mas, notavelmente, apenas 1 empresa ainda está nessa lista – a Microsoft. A lista agora é dominada por 7 empresas de tecnologia. E por um bom motivo: to-

dos seguiram as tendências. Apple, Amazon, Microsoft, Alphabet (Google), Facebook, Alibaba e Tencent criaram as suas estratégias em torno do desenvolvimento de soluções para que as pessoas seguissem as principais tendências de mobilidade, operação assíncrona, suporte a trabalho e adição de inteligên-

A Apple quase faliu poucos anos antes de 2005, tentando ser a empresa "Mac". Mas a Apple construiu uma inovação após a outra, ajudando as pessoas a encontrar as grandes tendências emergentes – até se tornar a empresa mais valiosa do planeta (valor de 10 anos com aumento de 540%). A Microsoft estava presa

para entender seus clientes e ajudá-los a serem melhores compradores, usando IA para torná-los líderes em todas as coisas do comércio eletrônico. Simultaneamente, a Amazon construiu o maior e mais seguro negócio de serviços na nuvem (AWS) do mundo, ajudando a oferecer suporte a todas as principais

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

tendências (aumento de valor em 10 anos em 1350%).

A Google era um mecanismo de busca, com um modelo de negócios pouco claro. Mas a Google fez esforços inesperados para tornar TODAS as formas de informação digitais acessíveis e pesquisáveis. E monetizou essa digitalização de maneiras muito além do esperado, levando ao fim dos jornais e de muitas outras editoras (aumento do valor em 10 anos em 370%). O Facebook foi considerado uma moda passageira para os jovens. A maioria dos líderes empresariais pensava que os utilizadores do Facebook iriam desaparecer e seus jovens líderes aprenderiam que não havia receita para atrair (assim como a News Corps descobriu e fechou o MySpace). Mas o Facebook desenvolveu a tendência de contacto social de uma forma móvel e assíncrona inteligente, criando um mercado de negócios inteiramente novo chamado "media social". O Facebook observou as tendências na forma como as pessoas se conectam, fazendo aquisições brilhantes no início do Instagram e do WhatsApp que permitiram que a família de produtos do Facebook se tornasse o utilizador número 1 da internet (valor em 10 anos aumentou 450%).

### Lições-chave

Primeiro, o mundo está a crescer e as empresas líderes continuarão a crescer. Se a sua empresa não está a crescer, então estará a morrer. Assim como a GE e a Exxon. Em segundo lugar, nunca planeie baseado no sucesso passado, mas planeie o futuro. Você não aumenta o valor sendo operacionalmente excelente, porque o mundo está sempre em mudança e tornará seus negócios anteriores menos valiosos, mesmo se você os administrar bem. Terceiro, certifique-se de que seus planos sejam todos baseados em tendências. Deixe as tendências serem o vento em suas vendas, ou a corrente do seu barco, ou qualquer analogia que você quiser – apenas certifique-se de que está a utilizar as TENDÊNCIAS para impulsionar o seu planeamento de negócios, desenvolvimento de produtos e geração de soluções. Os clientes compram tendências que os ajudam a alcançar o futuro.

Você conhece sua Proposta de Valor? Você pode afirmar claramente essa Proposta de Valor sem qualquer vínculo com o seu Sistema de Entrega de Valor? Se não, é melhor você começar a pensar mais rápido. Caso contrário, é muito provável que você



acabe como as enciclopédias e empresas de comunicação escrita, ou você desenvolverá uma tecnologia interessante que é o próximo Segway. É sempre melhor conhecer primeiro o seu cliente e as suas necessidades e, em seguida, criar a solução. Não seja uma solução procurando por um aplicativo. Esperançosamente, Uber e Aurora irão agora começar a seguir na direção certa.

Obtenha aqui o seu ebook  



Adam Hartung



**20 janeiro**  
9h00-18h00

### Preços

Público Geral: €142\*

Assinantes: €110\*

\*Acréscimo IVA à taxa legal

**Formador: Antonio Maia** Com larga experiência no suporte a PME, com mais de 35 anos de carreira nos sistemas de informação nos mais diversos Ecosistemas de Informação, nos últimos anos ligado ao sector Automóvel. A experiência acumulada permite neste momento realizar auditorias preliminares e definir caminhos para o sucesso na segurança de Sistemas de Informação.

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA

jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

### VOTOS DE BOM ANO

**E**ntámos em 2021 pelo menos com a certeza de que a ciência assumiu o seu papel preponderante na nossa civilização. Todos os setores são importantes na geração de riqueza, mas, como ficou infelizmente demonstrado, um dos pilares mais elementares das nossas vidas – a saúde –, quando não está assegurada, de nada importam as restantes variáveis, pois essa premissa é o pilar das sociedades. Como infelizmente também ficou demonstrado, foi evidente a impreparação dos estados para fazerem frente de uma forma imediata ao surto pandémico, seja pela negação inicial, seja pela demora na ação prática e a coragem

necessária para a implementação de medidas (que à distância, nos pareceram tardias), nem sempre coordenadas ou de fácil entendimento pelas populações. As indecisões estão a ser pagas e, mais uma vez, não conseguimos preparar-nos atempadamente para uma nova propagação da pandemia. Se por um lado o poder público apela, e bem, para que as empresas assumam a sua crescente transformação digital, por outro lado o poder público tarda em assumir essa mesma transformação para si, mesmo destacando positivamente algumas medidas nesse sentido. No entanto, se tomarmos o exemplo da APP desenvolvida para ajudar no controlo e identificação da disseminação dos potenciais surtos, verificamos que todo o élan inicial acabou por desaparecer quando confrontados com o reduzido número

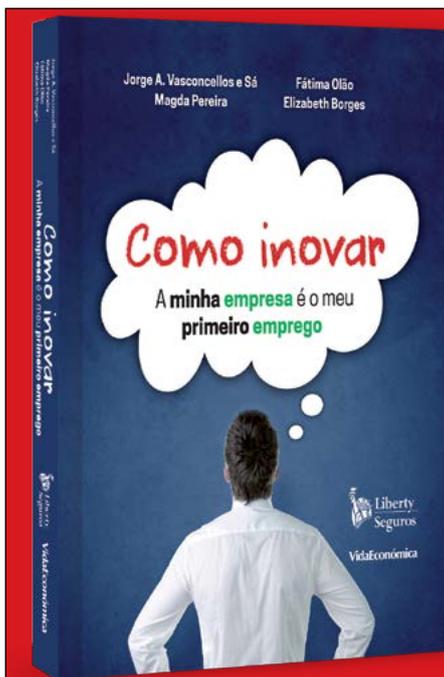
d códigos introduzidos.

Para que a transformação digital das nossas empresas seja uma realidade, é necessário que linhas específicas de apoio sejam disponibilizadas, para que as empresas possam implementar processos de digitalização de uma forma mais efetiva.

Infelizmente, ainda vamos ter alguns meses de sacrifício nas nossas vidas pessoais e profissionais, no entanto a população mundial já foi habituada em anteriores momentos a outro tipo de provações, no entanto, a geração é outra e não estava preparada, o que nos permitirá pensar que certamente sairemos mais fortes e esperamos que se retirem as devidas lições do que teremos de fazer no futuro para nos prepararmos para ocorrências que nos condicionam a vida.

Vamos acreditar e inovar!

Boa leitura ■



## Como Inovar

### UM MANUAL PRÁTICO DE EMPREENDEDORISMO

**Criado especialmente para jovens dos 14 aos 21 anos. Um livro que mostra o que fazer e como fazer, repleto de exemplos e ilustrações que complementam o texto.**

Saiba mais em [livraria.vidaeconomica.pt](http://livraria.vidaeconomica.pt)

Subscreva aqui outras newsletters →

#### FICHA TÉCNICA:

Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira  
Colaboraram neste número: Praveen Gupta, Helena Navas, Jaime Quesado e Luís Archer  
Tradução: Sónia Santos | Paginação: Flávia Leitão | Vida Económica  
Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

## Mais inovação inteligente numa economia aberta

**FRANCISCO JAIME QUESADO**

Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

**O**novo ano vai trazer-nos grandes desafios associados aos impactos que esta pandemia está a ter na nossa economia.

Num tempo em que o conhecimento e a inovação são fatores chave de progresso, é mais do que nunca importante disseminar tudo o que se sabe e importa que individualmente se coloque em prol da sociedade a criatividade e capacidade inovadora de cada um, apostando em novas dinâmicas de valor associadas a uma agenda empreendedora. Estes são fatores críticos da mudança num tempo incerto e complexo, em que a inovação inteligente deverá ser a base para encontrar novas respostas para a economia aberta em que nos movemos.

O fator tecnológico vai ser central na dinamização desta nova agenda de inteligência para a nossa economia neste tempo pós-pandemia mas também apostar na excelência deve constituir um compromisso permanente na procura de criação de valor. Há uma oportunidade de reinvenção de identidade nacional com base nas nossas capacidades através da implementação de um modelo estratégico de desenvolvimento diferente e com outros resultados e onde as oportunidades suscitadas pelo plano de recuperação e resiliência possam ser potenciadas e desenvolvidas.

O conhecimento, embora não sendo uma novidade, é talvez uma marca própria dos tempos de hoje, os da sociedade da informação e do conhecimento. Sob articulação estratégica de atores relevantes do tecido socioeconómico regional como decisores políticos, empresas, universidades e centros de inovação, o conhecimento tem de ser estruturado e adaptado às novas dinâmicas da economia, nomeadamente a global, apoiado sobretudo nas TIC, no pressuposto da criação e sustentação de valor.

A diferença estará na capacidade de combinar eficiência com inovação mas para isso impõe-se:

**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**

- Dar aos atores dinâmicos da sociedade civil (empresas, universidades, centros de I&D, empreendedores) a possibilidade de participarem de forma ativa numa verdadeira rede integrada de inovação e informação;
- Proceder a uma ligação prática entre empresas e centros de conhecimento (universidades, centros I&D), usando as TIC como instrumentos dinâmicos de aumento de produtividade e reforço de valor na cadeia produtiva;
- Criar centros de excelência e competitividade em zonas de interior ou mais desfavorecidas e que contribuam para a correção de assime-

trias no desenvolvimento.

Numa recente conferência, Luís Cabral, Professor na New York University, apresentou uma excelente visão sobre o papel que a inovação inteligente tem nas organizações do futuro. Trata-se de uma nova plataforma de articulação entre os diferentes atores, destinada a conhecer as competências centrais da sociedade e a 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 inovação inteligente num tempo novo que se quer para o país.

Para Portugal, a essência desta nova inovação inteligente tem que se centrar num conjunto de novas 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 inovação inteligente, 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 obje-

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

tivos. 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.

Pretende-se também um Portugal de inovação inteligente mais equilibrado do ponto de vista de coesão social e territorial. A crescente (e excessiva) metropolização do país torna o diagnóstico ainda mais grave. A desertificação do interior, a incapacidade das cidades médias de protagonizarem uma atitude de catalisação de mudança, de fixação de competências, de atração de investimento empresarial, são realidades marcantes que confirmam a ausência duma lógica estratégica consistente. Não se pode conceber uma aposta na competitividade estratégica do país sem entender e atender à coesão territorial, sendo por isso decisivo o sentido das efetivas apostas de desenvolvimento regional de consolidação de clusters de conhecimento sustentados.

A sociedade civil portuguesa tem nesta matéria um papel central. A aposta na excelência, na sua diferença e no seu sucesso, é o resultado duma agenda estratégica que se pretende voltada para um futuro permanente. Apostar na excelência deve constituir um compromisso permanente na procura do valor, da inovação e da criatividade como fatores críticos da mudança. Os bons exemplos devem ser seguidos, as boas práticas devem ser percebidas, o caminho tem que ser o da distinção e da qualificação. Na sociedade da inovação inteligente sobrevive quem consegue ter escala e participar, com valor, nas grandes redes de decisão.

Num país que se quer voltado para o futuro, as empresas, as universidades, os centros de competência políticos

têm que protagonizar uma lógica de cooperação positiva em competição para evitar o desaparecimento. O desafio da inovação inteligente tem que ser desenvolvido. Fazer de Portugal a oportunidade possível dum país onde o conhecimento e a criatividade sejam capazes de fazer o compromisso nem sempre fácil entre a memória dum passado que não se quer esquecer e um regresso a um futuro que não se quer perder.

Os novos desafios associados a este novo tempo pós-pandemia terá na aceleração tecnológica um dos fatores-chave para o sucesso das apostas na consolidação desta economia aberta. Isso implica um conjunto de

### Os novos desafios associados a este novo tempo pós-pandemia terá na aceleração tecnológica um dos fatores chave para o sucesso das apostas na consolidação desta economia aberta

respostas práticas a questões que com esta crise se foram acentuando:

1 - O modelo de criação de valor na maior parte dos setores económicos do país continua a enfermar da falta de leitura estratégica dos novos drivers do crescimento – a mecânica de Porter e de outros discípulos da competitividade ainda não está suficientemente internalizada na prática da maior parte das empresas que a montante (utilização de recursos) e jusante (integração nos circuitos comerciais internacionais) patenteiam ainda falhas estruturais inapreensíveis;

2 - A dimensão social do paradigma nacional está esgotada. Novos desafios exigem soluções pragmáticas e claramente que a integração social e fomento da empregabilidade, próprios duma sociedade justa e equilibrada, têm que assentar na susten-

tabilidade do mercado económico e não (apenas) em dinâmicas artificiais de política pública meramente conjunturais. A justiça social potenciada pelo emprego tem que assentar na capacidade dos atores sociais para criarem aquilo que recebem, para que o sistema funcione de forma sustentada;

3 - A aposta na inovação tecnológica tem que ser lida a partir do mercado e da fase final da cadeia de valor. Criar novos produtos e serviços, melhorar processos, qualificar a utilização dos circuitos internacionais, dando-lhes dimensão e escala, é o caminho exigido por quem procura. Continua a haver uma utilização inadequada de recursos e esforço em I&D a partir da oferta, quando o pragmatismo da economia global o que exige é respostas claras, atempadas e marcadas pela criatividade.

4 - A relação dos cidadãos com o Estado tem que, duma vez por todas, ser clara, transparente e eficaz. Numa sociedade sem tempo, exigem-se respostas rápidas, simples e sobretudo potenciadoras do valor mais importante que é a noção da qualidade de vida no exercício do direito da cidadania. Por isso, importa qualificar e sustentar essa relação, cabendo ao Estado o papel central de criação das condições de salvaguarda dessa relação.

Num tempo global cada vez mais difícil, as pessoas e as empresas precisam de soluções. As agendas de mudança associadas ao fator tecnológico não se podem fazer por decreto. Impõem um sentido de urgência em que a vontade da participação de todos e a capacidade de apresentar alternativas com sentido tem que ser o “enabler” de diferença. Mostrar a Portugal que há uma oportunidade de reinvenção de identidade que tem por base as capacidades dos portugueses na implementação de um Modelo Estratégico de Desenvolvimento diferente e com outros resultados. ■

## Utilização Conjunta da TRIZ, Modelo de Kano e QFD

**HELENA V. G. NAVAS**

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

**N**a conjuntura atual, as organizações enfrentam um mercado cada vez mais competitivo e volátil, onde a capacidade de reagir rapidamente a problemas e alterações no paradigma dos mercados é imperativo. Assim, por forma a assegurar a sua competitividade no mercado, é necessário adotar estratégias para vencer os novos desafios impostos.

TRIZ é acrónimo para “Teoria da Resolução Inventiva de Problemas”. A TRIZ apresenta uma abordagem sistemática de análise de problemas complexos onde é necessária criatividade, bem como ferramentas e estratégias para obter soluções para os mesmos. A TRIZ é uma metodologia que permite resolver problemas através da identificação de contradições. O principal objetivo da TRIZ é a busca de soluções cada vez mais “ideais”, através de várias iterações com recurso às suas ferramentas e bases de dados, de modo a superar a necessidade de efetuar compromissos.

A TRIZ é eficaz na resolução de problemas de produtos e serviços já existentes recorrendo ao uso de ferramentas

como a matriz de contradições entre outras. A combinação de todos estes conceitos – análise de contradições, a procura da solução ideal entre outros – faz com que a inovação e resolução de problemas deixem de ser vistas como um momento de inspiração ou como uma ocorrência descontínua e imprevisível e passem a ser vistas como uma atividade planeada e gerida.

As estratégias e ferramentas analíticas da TRIZ podem ser combinadas com outras metodologias, de modo a colmatar algumas das suas limitações e abranger outras fases do processo criativo. Numa utilização conjunta da

**As estratégias e ferramentas analíticas da TRIZ podem ser combinadas com outras metodologias, de modo a colmatar algumas das suas limitações e abranger outras fases do processo criativo**

TRIZ, Modelo de Kano e QFD, a TRIZ pode desempenhar a função de encontrar soluções de forma simples e criativa para os problemas que surgem durante a implementação das outras metodologias.

A satisfação dos clientes é uma preocupação crescente no mundo empresarial. Cada vez mais empresas usam índices de satisfação como barómetro da performance de produtos e serviços e como indicadores do seu futuro. Existe um crescente número de em-

presas de consultadoria que promovem estratégias para o aumento dos índices de satisfação dos consumidores. Esta mudança na forma de pensar baseia-se na assunção de que um dos melhores indicadores para avaliar o futuro de uma empresa é o nível de satisfação dos seus clientes.

Clientes satisfeitos são clientes leais, o que permite às empresas manterem um cash flow constante e uma maior flexibilidade no estabelecimento de preços, pois os clientes estão dispostos a pagar mais, e com maior frequência, por produtos e serviços de qualidade. Assim, metodologias capazes de analisar as necessidades e desejos do consumidor estão cada vez mais em voga.

O Modelo de Kano é uma metodologia que permite relacionar a funcionalidade de uma característica de um produto ou serviço com o nível de satisfação que provoca no consumidor, através da classificação das características com recurso a um questionário específico. Os resultados dos inquéritos permitem, após uma análise cuidada com recurso a diferentes técnicas, associar cada um dos requisitos do consumidor a uma dimensão de qualidade.

Conhecendo a dimensão a que cada um dos requisitos pertence, é possível tirar ilações quanto à necessidade de o satisfazer, o impacto que a sua melhoria pode criar e ter uma ideia de como a perceção da mesma irá evoluir ao longo do seu ciclo de vida, na ótica do cliente. O Modelo de Kano permite avaliar a relação entre o desempenho

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

de uma determinada característica de um produto ou serviço com a satisfação que esta provoca no cliente.

A caracterização dos requisitos do cliente é fundamental para uma empresa. Perceber a sua importância relativa, bem como os níveis de satisfação que os mesmos podem criar, é crucial. O projeto de um produto ou serviço é uma atividade em que têm de ser tomadas decisões difíceis relativamente às características a incluir. Todas as informações que possam ser recolhidas relativamente aos requisitos que podem ser sacrificados bem como aqueles que assumem prioridade são de elevada importância para qualquer empresa.

Numa utilização conjunta da TRIZ, Modelo de Kano e QFD, o Modelo de Kano permite a correta interpretação não só da importância dos requisitos em termos da sua relação com a satisfação do cliente como das caracte-

rísticas em que a equipa de marketing se deve focar na altura de comunicar com o cliente.

O QFD é uma metodologia que per-

**O Modelo de Kano permite a correta interpretação não só da importância dos requisitos em termos da sua relação com a satisfação do cliente como das características em que a equipa de marketing se deve focar na altura de comunicar com o cliente.**

mite introduzir a “voz do cliente” no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço com o objetivo de garantir que a qualidade do produto é

definida pelo cliente. Para tal, recorre a uma série de matrizes que asseguram que os desejos do cliente estejam salvaguardados durante todas as fases o processo.

A integração de metodologias como a TRIZ, modelo de Kano, QFD e outras, permite estabelecer um processo de conceção de novas ideias e melhoramento de outras já existentes, que vai desde a recolha dos requisitos do cliente até à resolução de conflitos que ocorrem durante qualquer fase desse mesmo processo. A utilização conjunta do Modelo de Kano, da TRIZ e do QFD pode ser aplicada tanto a sistemas técnicos como organizacionais.

A utilização conjunta do Modelo de Kano, da TRIZ e do QFD pode ser aplicada tanto na melhoria de produtos/serviços já existentes como também no desenvolvimento de novos produtos/serviços. ■

## DIA DO ADVOGADO NA VE: comunicação, marketing e relações públicas

2 de fevereiro, das 14:00 às 17:30  
(via zoom)

**BREVE DESCRIÇÃO:** Esta formação visa dar a conhecer a evolução da comunicação e do marketing nas sociedades de advogados, alertar para os erros que frequentemente se cometem em nome de um alegado reforço de reputação. Visa ainda sensibilizar o público-alvo para a importância das relações públicas numa ótica de atendimento ao cliente. Não há uma segunda oportunidade para criar uma primeira boa impressão!

**Formadora:** Sofia Justino, Founder & Senior Consultant da Sofia Justino Consulting

**INSCREVA-SE JÁ!** E. anabessa@vidaeconomica.pt • T. 223 399 400/27

**VALOR INSCRIÇÃO** Assinantes VE €75 • Público em Geral €90 (Acredita IVA a taxa em vigor)

Com a organização de:



Com o apoio Institucional de:



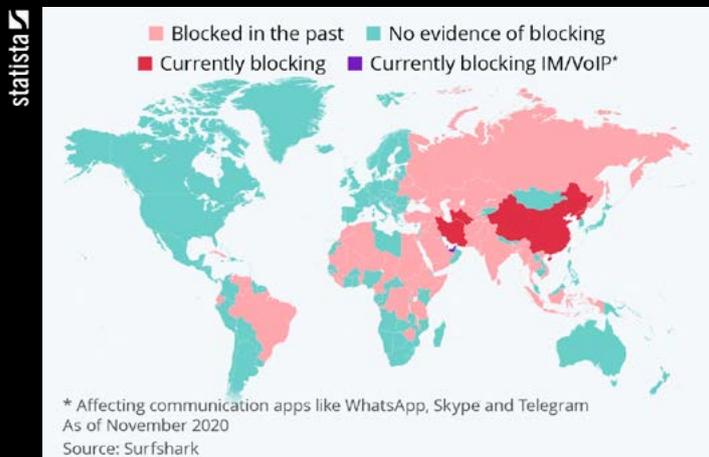
FORMAÇÃO  
ONLINE

# INOVAÇÃO

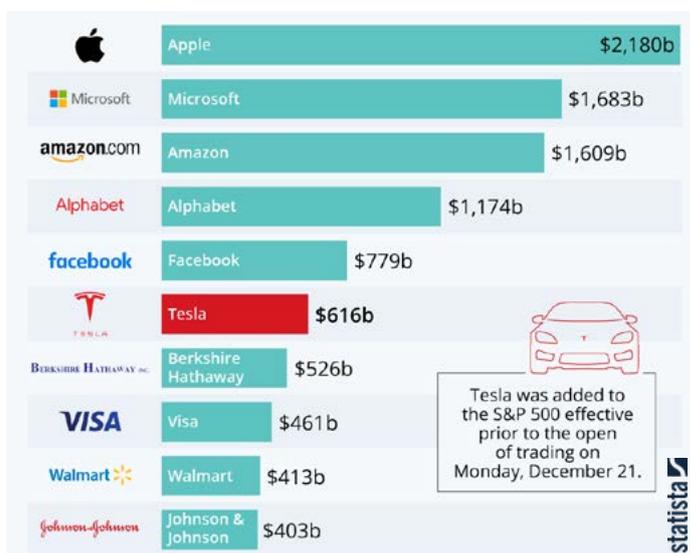
& empreendedorismo

## ▶ Onde o “social media” é suprimido

Desde 2015, cerca de 62 países em todo o mundo bloquearam ou pelo menos restringiram o acesso às redes sociais. Este é o resultado do estudo da empresa de privacidade e segurança online Surfshark em 185 nações. Atualmente, cerca de três por cento dos países pesquisados bloqueiam o acesso às redes sociais e aplicativos de comunicação – todos estão na Ásia. Na China, Coreia do Norte, Turcomenistão e Irão, são principalmente as redes sociais estrangeiras, como Twitter e Facebook, que estão bloqueadas. De registar que a China possui seu próprio ecossistema nacional de redes sociais e aplicativos de comunicação. O Qatar e os Emirados Árabes Unidos restringem o uso de chamadas pela Internet por meio de IPs de voz. ■



## ▶ Tesla junta-se ao S&P 500 como peso-pesado



Depois de 12 meses turbulentos que viram o preço das ações da Tesla subir mais de 700 por cento, a fabricante de automóveis mais valiosa do mundo integrou o índice S&P 500. A Tesla foi de longe a maior adição já feita ao S&P 500, causando uma avalanche de negociações na preparação para a sua entrada. Só na sexta-feira, mais de 220 milhões de ações da Tesla mudaram de mãos enquanto os fundos de índices que rastreiam o S&P

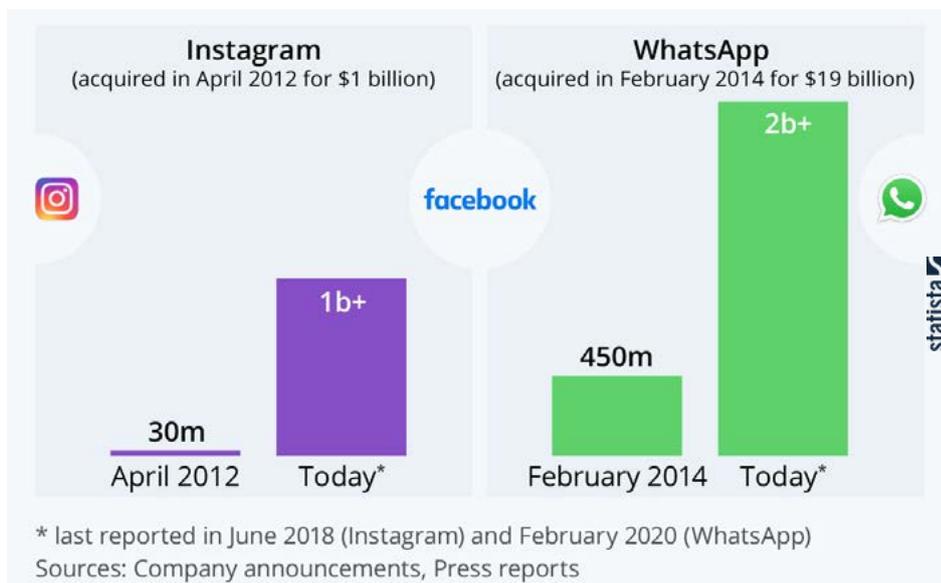
500 aumentavam suas posições nas ações. Como mostra o gráfico a seguir, a Tesla incorporou o índice ponderado de capitalização de mercado como um peso-pesado instantâneo. A sua atual capitalização de mercado de US \$ 616 mil milhões coloca a empresa entre as 10 maiores empresas incluídas no S&P 500. Com as cinco primeiras posições todas ocupadas por grandes empresas de tecnologia, a Tesla atualmente está atrás do Facebook, na sexta posição. ■

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

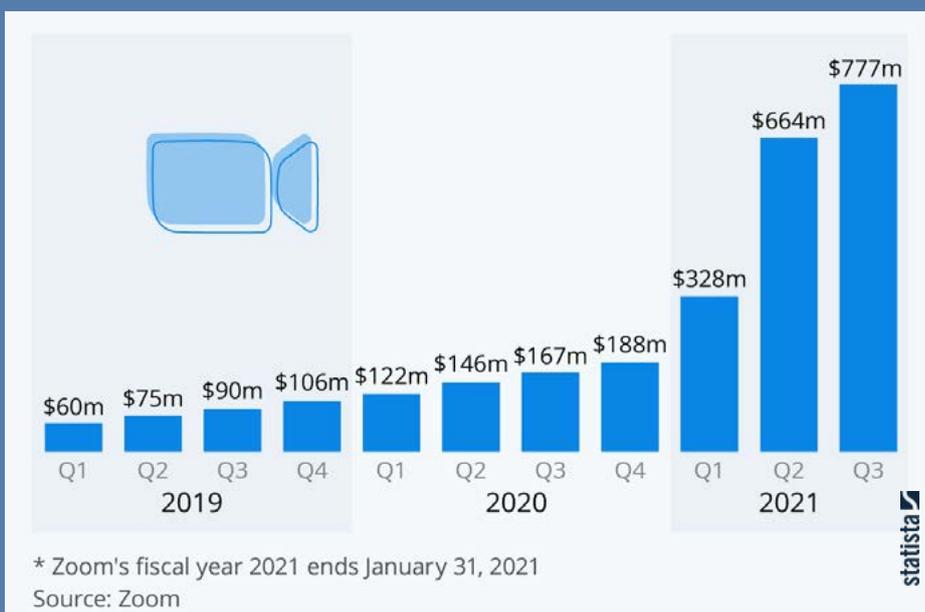
## ▶ Aquisições do Facebook: como começou e como está

**A**dicionando mais um capítulo à repressão do Governo dos EUA às “big tech”, a Federal Trade Commission processou o Facebook na quarta-feira, alegando que a empresa está “a manter ilegalmente o seu monopólio de rede social pessoal há vários anos com uma conduta anticompetitiva”. Após uma ampla investigação em cooperação com 46 estados, o Distrito de Columbia e Guam, a FTC chegou à conclusão de que o Facebook está sistematicamente a suprimir a concorrência, atuando particularmente nas aquisições das empresas como o Instagram e o WhatsApp desde 2012 e 2014, respetivamente. ■



## ▶ Receita da Zoom dispara com o aumento da pandemia

**A** pesar 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 Covid-19. Como grande parte do mundo está



a trabalhar em casa, apoiado pela tecnologia, para ficar em contacto com colegas e entes queridos devido às situações de confinamento obrigatório, os aplicativos de vi-

deoconferência tiveram um aumento sem precedentes na sua utilização, sendo o Zoom uma das opções mais populares e mais acessíveis. ■

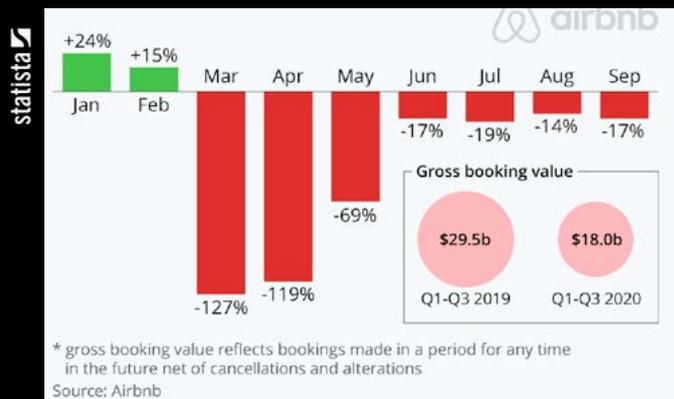


# INOVAÇÃO

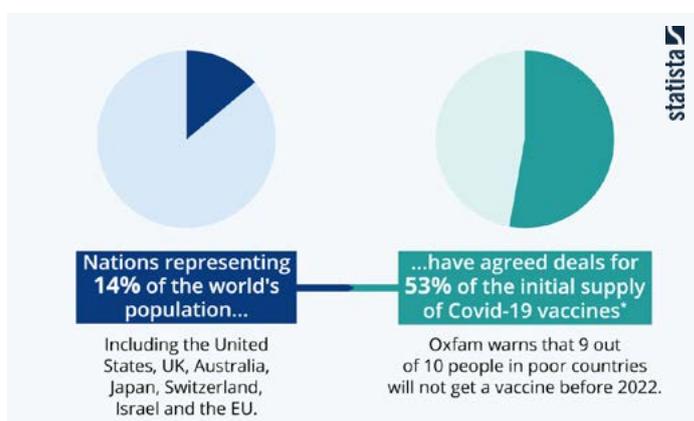
& empreendedorismo

## ▶ Em quanto o Airbnb foi atingido pela pandemia?

Não é novidade que 2020 foi um ano desafiador para a empresa. Depois de o coronavírus alastrar a nível mundial em março, as reservas caíram a pique e os anfitriões foram forçados a cancelar as reservas existentes, já que as restrições às viagens paralisaram o turismo. Como mostra o gráfico a seguir, o valor bruto das reservas caiu mais de 100% em março e abril em comparação com o ano anterior, o que significa que as reservas brutas foram negativas porque os cancelamentos excederam as reservas dos dois meses. ■



## ▶ Países ricos compraram grande quantidade de vacinas Covid-19



De acordo com uma análise da instituição de caridade Oxfam, “as nações ricas, que representam apenas 14% da população mundial, compraram 53% de todas as vacinas mais promissoras até agora. As nações mais ricas compraram doses suficientes para vacinar toda a sua

população quase três vezes mais. Até o final de 2021, se aqueles atualmente em ensaios clínicos forem todos aprovados para uso “conforme abordado neste infográfico, a Oxfam adverte que 9 em cada 10 pessoas em países pobres não receberão a vacina antes de 2022. ■

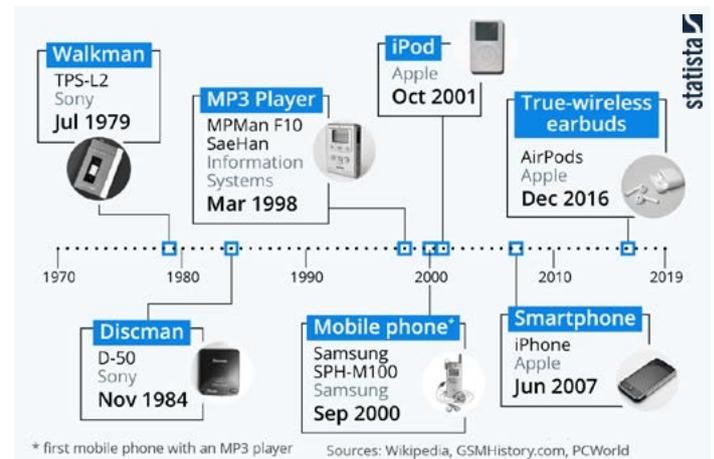
# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## A história da música portátil



Quando a Sony lançou o primeiro Walkman em 1979, o aparelho de cassetes portátil, embora desajeitado, era um total desestabilizador do mercado. Libertou os amantes da música de todo o mundo das amarras de apenas poderem ouvir suas músicas favoritas em casa ou enquanto conduziam, trazendo assim a música para qualquer lugar. Para o desprezo de algumas pes-



soas que viam o Walkman como “um potente símbolo de um futuro eletrônico antissocial” e “preocupados com o destino da humanidade”.

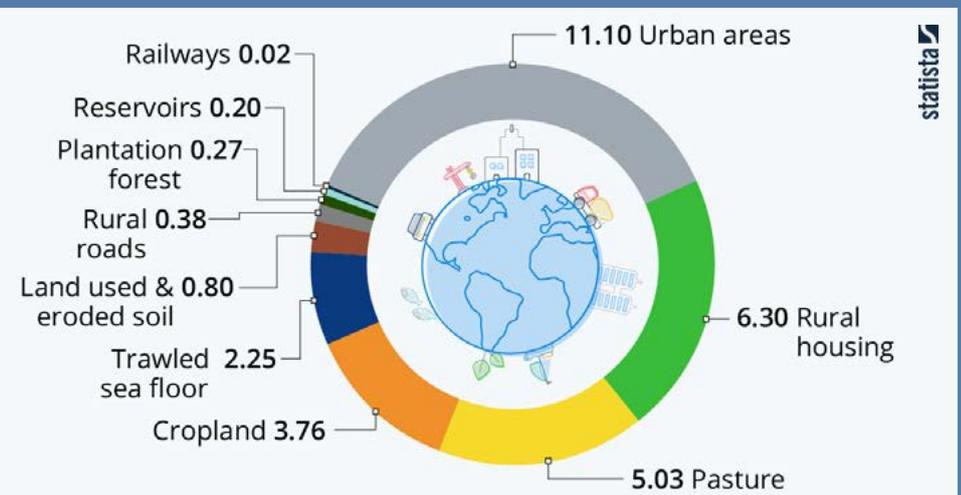
Mais de 40 anos depois, as pessoas estão acostumadas a ouvir música (ou podcasts – bem-vindo ao século 21) onde quer que estejam. ■

## O peso da influência humana na Terra

Nenhuma outra espécie teve um efeito tão dramático no planeta Terra como o causado pelos humanos. De acordo com uma pesquisa publicada na “The Anthropocene Review”, o peso da ‘produção material do empreendimento humano contemporâneo’ chega a 30,11 trilhões de toneladas. A maior parte desse peso é representada por áreas

urbanas, com 11,10 trilhões de toneladas. As estimativas também consideram o fundo do mar “arrastado”,

solo erodido e reservatórios – todos sinais da imensa influência humana sobre o pequeno planeta azul. ■



Source: The Anthropocene Review | Scale and diversity of the physical technosphere: A geological perspective

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

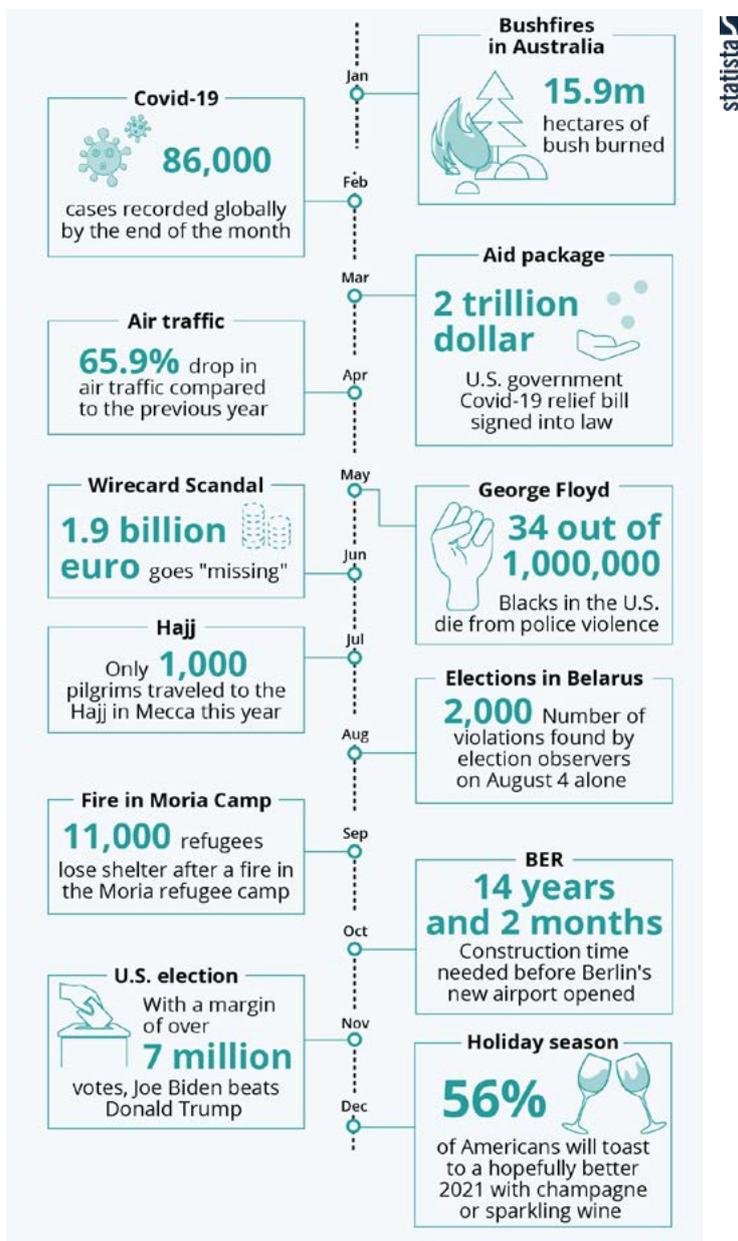
## ▶ As pesquisas efetuadas no Reino Unido no Google

Todos os anos, a Google revela suas maiores tendências de consultas de pesquisa nos últimos doze meses. Olhando para todas as pesquisas no Reino Unido em comparação com o ano passado, 'Coronavirus' foi obviamente a maior tendência de pesquisa de 2020. Como mostra este infográfico, há muitos sinais de como nos adaptamos à vida com Covid-19 e bloqueios, com máscara, pão e desinfetante para as mãos, fazendo pesquisas populares. Não vamos esquecer também a parte do ano "como cortar o próprio cabelo". No entanto, também foi um ano agitado longe da pandemia, com lembretes de 'eleições nos Estados Unidos' e 'George Floyd', se necessário, de algumas das outras peças principais do quebra-cabeça de 2020. ■

statista



## ▶ O Ano de 2020



statista

2020 foi um ano para ser lembrado, mas que a maioria de nós provavelmente preferiria esquecer. Com a pandemia Covid-19 alterando o nosso cotidiano de "pernas para o ar" e acabando

do com a vida de tantas pessoas, muitos aspectos dos últimos doze meses são facilmente apagados da nossa memória. Destacamos alguns dos eventos que marcaram o ano de 2020. ■

# 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)

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## AGENDA

### Janeiro 2021

- ▶ **25** 9th Annual Winter Global Business Conference  
*Tignes, França*



### Março 2021

- ▶ **8** 15th Annual International Technology, Education and Development Conference (INTED2021)  
*Valencia, Spain*

### Junho

- ▶ **15** Innovation Roundtable Summit Spring 2021  
*Copenhaga, Dinamarca*

### Julho

- ▶ **5** EDULEARN21 (13th annual International Conference on Education and New Learning Technologies)  
*Palma, Espanha*



### setembro

- ▶ **16** 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship  
*Lisboa, Portugal*

### XXXII ISPIM Innovation Conference

Jun 20 /23

BERLIM, ALEMANHA



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



## Pós-Covid-19 – depois dos confinamentos serem levantados, as opções para a economia



POR: TJ. RITZEN

**E**m 2021, os confinamentos ainda serão necessários para manter a Covid-19 sob controlo a nível mundial. A vacinação pode trazer cobertura suficiente para o final de 2021 para alguns países. A prioridade no ressurgimento das economias deve ser orientada para a sustentabilidade, saúde, educação, pleno emprego e coesão social para preservar o bem-estar a longo prazo. Pressões sobre o Governo obrigarão a que os orçamentos vão subir diante da subida sem precedentes da dívida pública em relação ao PIB mundial. O aumento da tributação da riqueza e do topo 10% é uma estratégia superior em comparação com a contenção (cortes orçamentais nas despesas com saúde, educação e sociais). A cooperação internacional é a principal prioridade. Isto aplica-se à saúde, mas também a política económica e

monetária: pode elevar o crescimento económico dos países do G20 no curto e longo prazo em pelo menos um terço. A retoma do comércio deve ser pautada pela recompensa e pela conquista de objetivos sociais e concretizando a sustentabilidade. Desta forma, o jogo ficará mais nivelado para aqueles países que desejam contribuir para um mundo sustentável e disposto à cooperação. Regras de tributação internacional sobre os lucros deveriam impedir que os paraísos fiscais tornassem este jogo de soma negativa. Este daria aos países em desenvolvimento algum espaço para poderem respirar o necessário para ressurgirem da crise COVID-19.

Palavras-Chave: Covid-19, emprego, desenvolvimento económico, sustentabilidade ambiental, educação e coesão social, saúde, política monetária, taxas de juros soberanas de longo prazo, condicionalidades, tributação, mercado acionista

JEL Classification: I00, J20, H63, H74, O38, O40, O43, O44, E62, E43, Q58, F18, F23, O52 R30, I25, F30, G15, H25, H87 ■

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo



## A ascensão do setor de serviços na economia global

POR: S. OWUSU, A. SZIRMAI & N. FOSTER-MCGREGOR

**O** artigo faz uma abordagem em duas vertentes para examinar as implicações do rápido crescimento do setor de serviços nas economias mundiais. Primeiro, ele analisa a terciarização na economia global, tocando em questões como a hipótese de Baumol de um setor de serviços estagnado, a contribuição do setor de serviços para agregar o crescimento da produtividade, e as contribuições potencialmente positivas dos serviços para outros setores. A segunda metade do artigo concentra-se nas tendências de terciarização na região subsariana de África, representando o papel do setor de serviços nas economias de rendimentos mais baixos. Utilizando uma longa série de dados setoriais de

emprego e produção, tabelas IO com múltiplas análises estatísticas, descobrimos que as percepções de serviços estagnados e resistentes à produtividade não se aplicam a todos os sub-setores de serviços. O crescimento da produtividade em ambientes modernos, dinâmicos e serviços comercializáveis é igual ou superior ao da manufatura em outros setores. Esses setores de serviços são inovadores e podem atuar como novos ou motores alternativos de crescimento ao lado da manufatura. O setor produtivo africano ainda gera os mais fortes multiplicadores, inclusive para comercializar serviços. No entanto, muito das ligações de manufatura são capturadas por países estrangeiros. Enquanto os multiplicadores em serviços de mercado são relativamente menores do que os de fabrico, eles são com-

paráveis aos de muitas outras regiões da economia mundial e muitos dos resultados são obtidos por empresas nacionais, o que poderia encorajar um padrão de auto-reforço de serviço de mercado em desenvolvimento. Também encontramos evidências robustas de forte intersectorialidade e ligações entre o setor de serviços e a manufatura. Considerando a interação de reforço mútuo do setor com o setor de manufatura, o crescente setor de serviços pode desempenhar um papel significativo e complementar nas perspectivas de industrialização em África. Mas este potencial ainda precisa de ser realizado.

Palavras-Chave: Sector Terciário, África Subsariana, Economia Global, mudança estrutural, Hipótese de Baumol

JEL Classification: O11, O14, O41, O47, C67, N17 ■

## VIAGENS SEM JULGAMENTOS

Este livro reúne um conjunto de 31 crónicas com o relato de detalhes e episódios reais vividos pelo autor em viagens por si efetuadas nos cinco continentes.

Apesar das referências a diferentes geografias, as personagens principais são as pessoas com que o autor se cruzou e procurou observar sem quaisquer julgamentos.

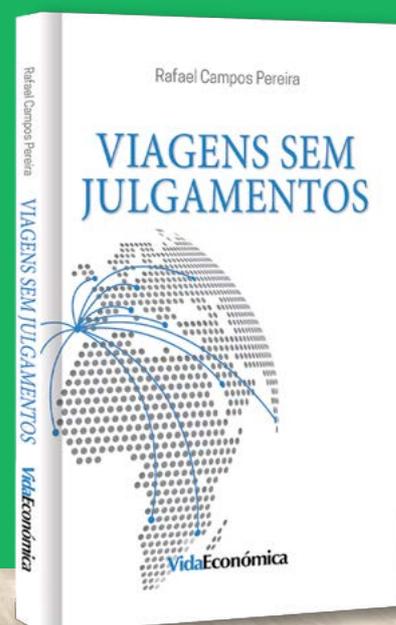
“Era inevitável que, em algum tempo da sua vida, o Rafael publicasse um livro. Mas tinha de ser um livro como este. Um livro em que consegue conciliar precisamente as 3 coisas que mais o encantam na vida: as viagens, a literatura e as pessoas.”

*Mariana Campos Pereira, in prefácio*

**Autor** Rafael Campos Pereira **Págs.** 160 **PVP** € 11.90

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

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



# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## Das crises surgem as oportunidades



LUÍS ARCHER | Consultor | luisarcher17@gmail.com

**E**sta é a máxima que acompanha a esperança em tempos difíceis como os que estamos a viver com a pandemia, em que, nestes tempos de mudança, as empresas necessitam de se redesenhar para aproveitar as alterações de comportamentos, utilizando a tecnologia para responder ao novo paradigma: remoto/digital. Efetivamente, a crise resultante da Covid-19 obrigou o tecido empresarial a repensar o seu modelo de negócio. Melhor exemplo do referido foi uma reportagem recentemente transmitida num canal televisivo em que um casal de feirantes, e por falta de conhecimento dos mesmos, conforme referido, com a ajuda da filha, passou a vender com enorme sucesso através das redes sociais, nomeadamente, através do Facebook, situação até então nunca questionada nem pensada. No fundo,

mais não houve do que uma inovação no que ao modelo de negócio diz respeito, o que certamente nunca teria ocorrido, caso não houvesse o fenómeno Covid-19. Este exemplo é a prova acabada de que há vida para além da crise, e que o termo crise pode e “deve” ser sinónimo de aprendizagem e desenvolvimento. Contudo, para que essa nova vida exista e siga em frente é, antes de mais, necessário pensar nas vias alternativas e, depois, passar à prática, não se confinando ao “muro das lamentações”.

A pandemia trouxe incerteza e mudança a uma escala sem precedentes, mas também acelerou processos, instituiu práticas e abriu horizontes até aqui pouco ou nada explorados por muitos em matérias como a estratégia digital e a transição para o online, conduzindo a uma consequente e profunda alteração dos modelos de negócio e da própria da cultura, que impacta em todos os aspetos da vida das organi-

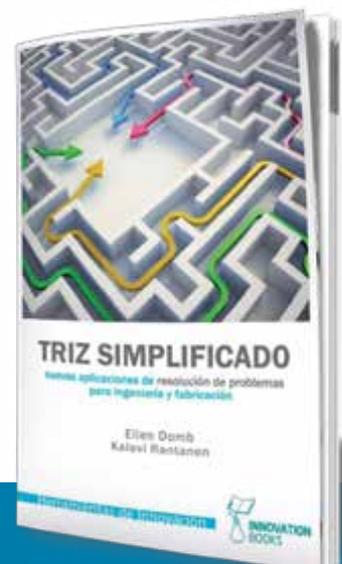
zações e das empresas. De facto, até há bem pouco tempo, pouco se ouvia falar em termos de objetivos de vendas nos canais digitais. Contudo, no presente, este é um tema corrente. Em paralelo, o comércio eletrónico é importante para criar fidelidade e aumentar a visibilidade, sendo, contudo, fundamental saber ultrapassar o desafio de criar motivos de interesse que justifiquem o apelo dos clientes a visitarem o site, nunca esquecendo que a confiança é um requisito fundamental quando se toma uma decisão de compra num ambiente digital.

Se a resiliência e capacidade de resistir são fulcrais, todavia, é preciso ir mais além, isto é, saber transformar os obstáculos numa oportunidade, em que o exemplo acima é uma inequívoca prova de tudo o referido.

Como estamos no início de mais um novo ano, aproveitamos a oportunidade para desejar um excelente ano de 2021. ■

## TRIZ SIMPLIFICADO

NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN



ISBN 978-84-8408-576-8



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!

# FORMAÇÕES ONLINE

- **Cobrança de Dívidas a Clientes**  
18 e 19 janeiro | 9h30 - 13h00
- **Objetivo 0: evitar multas laborais e fiscais na empresa**  
19 janeiro 14h00 - 18h30
- **Segurança Social – Regime Trabalhador Independente**  
19 janeiro | 9h30 - 18h00
- **Online Training Cybersegurança para PMEs**  
20 janeiro | 9h00 - 18h00
- **Arbitragem Fiscal**  
20 de janeiro 17h00 - 21h00
- **Novidades na Lei do Branqueamento no setor automóvel**  
21 janeiro 14h00 - 16h30
- **Análise das Demonstrações Financeiras**  
25-26 de janeiro | 9h30 - 18h00
- **Contencioso Tributário**  
25 janeiro e 8 a 15 fevereiro 17h00 - 21h00
- **Fenómeno Sucessório: que impostos são devidos?**  
26 de janeiro 14h00 - 17h30
- **Gestão Financeira para Empresários e Gestores de PME**  
27 de janeiro | 9h30 - 18h00
- **Incentivos ao turismo – Flash**  
27 de janeiro 17h00 - 18h00
- **O Direito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho**  
28 de janeiro | 09h30 - 18h00
- **Responsabilidade dos Gerentes e Administradores: em especial a reversão fiscal**  
28 janeiro | 14h00 - 17h30
- **Dia do advogado na VE: Comunicação, marketing e relações públicas**  
2 fevereiro 14h00 - 17h300
- **O Controlo de Gestão nas PME – Uma abordagem prática**  
4-5 fevereiro | 9h30 - 18h00
- **Recuperar créditos com sucesso e recuperar IVA nos incobráveis**  
4 fevereiro 14h00 - 18h30
- **Vencer no negócio on-line: vendas legais, apoios europeus e tributação**  
9 fevereiro 14h00 - 18h30
- **Apoios à agricultura**  
10 fevereiro 17h00 - 18h30
- **Finanças para Não Financeiros**  
17-19 de fevereiro das 9.30 às 18.00
- **Gestão Financeira para PME – Uma Abordagem Prática**  
22-23 de fevereiro | 9h30 - 18h00
- **A Reestruturação Financeira de uma Empresa – Os aspetos essenciais, para uma reestruturação bem-sucedida**  
15 de março | 9h30 - 13h00

