

### 3 Opinião

- Tendências neste momento – vai vê-las?

### 5 Editorial

### 6 Opinião

- Apostar na competência para uma sociedade de confiança

### 8 Opinião

- Modelo de Kano

### 10 Estatísticas

- Do Tape Deck ao Tidal: 30 anos de vendas de música nos EUA
- Adoção Global 5G triplicará em 2021
- Coreia do Sul lidera na adoção de fibra
- Pandemia acelera a mudança para o retalho online



- Alugueres de curto prazo e o seu comportamento
- Especialistas em turismo temem longo caminho para a recuperação
- Mobilidade eléctrica: a Europa está na frente
- Quais são os países que têm mais centros de dados?

### 16 Notícias

- Dinamismo empresarial durante a pandemia de COVID-19: quais as políticas para uma recuperação inclusiva?
- As consequências de uma economia circular e mais eficiente em termos de recursos para os padrões de comércio internacional

### 18 Inovação

- As crises – pensar estrategicamente

## Inovações em tempos pandémicos da Covid-19



GUPTA, PRAVEEN

The Innovation Solution: Making Innovation More Pervasive, Predictable and Profitable, 2012, CreateSpace Publishing, USA

**“A necessidade é a mãe da inovação”, podemos dizer que “o tédio traz inovações”**

**A** 17 de Março de 2020 foi-nos dito para trabalharmos a partir de casa. Presumi que seria um trabalho de duas semanas a partir de casa e que estaríamos de volta ao trabalho. Mas já passou quase um ano em que temos estado a trabalhar a partir de casa à distância. Durante este tempo, todos nós melhorámos a nossa higiene, aprendemos a ser autossuficientes, aceitámos o tédio inovador como parte da vida. Na realidade, o tempo do tédio pode ser o

tempo das inovações excitantes. Para além de dizer ‘a necessidade é a mãe da inovação’, podemos dizer que ‘o tédio traz inovações’. Tive uma ideia para criar um novo desenho de máscara e transformá-la num acessório de moda. O trabalho está em curso. Durante a pandemia, as pessoas esqueceram ou ignoraram muitas coisas que costumavam fazer em tempos normais. Antes das restrições da Covid-19, havia muitas fontes de inovação. A fonte de inovação mais significativa era a presença de diversos

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

**O que se pode fazer no ambiente de trabalho remoto? Podem explorar tanto o tipo de inovações para o espírito empresarial, como o empreendedorismo**



empregados e colaboradores. Desde que o trabalho remoto começou devido à Covid-19, muita coisa mudou. As pessoas estão a trabalhar à distância, as compras diminuíram, assim como a produção, os investimentos e, claro, as receitas. A escala da inovação também deve ter diminuído.

No entanto, dentro da nuvem da Covid-19, há um lado bom. Dá aos indivíduos a possibilidade de pensar livremente e experimentar como quiserem. Acredito que veríamos muitas inovações pessoais saírem da cultura da Covid-19, onde os empregados trabalham remotamente. Trabalhar a partir de casa tem as suas próprias vantagens na inovação. A colaboração entre empregados, que era difícil pessoalmente nos escritórios, tornou-se mais fácil através de tecnologia como o Zoom, WebEx ou MS Team como ferramentas. O tempo de resposta entre os funcionários foi reduzido. Esta colaboração reforçada permitiria mais inovações orientadas para o processo ou ambiente de trabalho.

Por outro lado, a menos que haja um negócio essencial, como alimentação, logística, medicamentos, haverá me-

nos inovações de produtos, menos patentes.

O que se pode fazer no ambiente de trabalho remoto? Podem explorar tanto o tipo de inovações para o espírito empresarial, como o empreendedorismo. No trabalho, podem considerar a inovação de novas formas de trabalho mais eficientes e eficazes. Fora do trabalho, é possível inovar perseguindo a própria paixão. É mais fácil colaborar entre os cofundadores.

Tais inovações exigem que os parceiros trabalhem em conjunto e à distância, tendo mais reuniões virtuais.

No meu trabalho anterior, identifiquei 7 áreas de inovações que incluíam Segurança, Alimentação, Saúde, Comunicação, Produtividade, Entretenimento e Conforto. Pode-se escolher a área de interesse e procurar inovações pessoais. Esta poderia ser uma grande oportunidade para inovações impulsionadas por *software*, beneficiando de colaborações virtuais.

Alguns dos exemplos de inovações incluem o seguinte:

1. Soluções de saneamento

2. Máscaras faciais ou soluções antivirais
3. Soluções de entrega pessoal
4. Sistemas de alerta de doenças infecciosas
5. Soluções para a atividade de saúde mental
6. Soluções de telessaúde
7. Soluções de educação digital
8. Soluções de ensino à distância
9. Soluções de comunicação virtual
10. Sensores ou soluções de automação
11. Aplicações musicais
12. Soluções digitais de rastreio de vírus
13. Soluções portáteis de ginásio ou saúde
14. Soluções biométricas

Praveen Gupta é autor de inúmeros livros empresariais sobre inovação, desempenho empresarial e Six Sigma. Leciona o curso de Gestão da Inovação na Universidade Estatal de San José. É cofundador da MyraMusic, uma plataforma para música gerada por IA. Praveen é um perito reconhecido internacionalmente em Qualidade e Inovação. Fundou o "International Journal of Innovation Science" e é autor de dezenas de artigos em revistas de gestão e académicas. Ele é um colaborador e fundador desta **newsletter**.

1. <https://www.itonics-innovation.com/blog/20-post-pandemic-innovative-solutions-and-products>

## Tendências neste momento - vai vê-las?

**ADAM HARTUNG**

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

**2**020 terminou com o planeta atolado no meio de uma pandemia de longa duração. 2021 começou com uma transição de liderança menos que pacífica em Washington, DC. Há grandes perturbações em todo o lado, mas o sucesso empresarial exige que nos adaptemos rapidamente a estas perturbações e desenvolvamos planos que nos permitam prosperar, apoiando as grandes tendências.

No final do ano, tomei nota do fracasso da Uber em desenvolver a tecnologia para um automóvel autónomo. Mas a grande aprendizagem foi compreender que todo o projeto foi mal orientado, e não cabia onde a Uber precisava de reforçar a sua Proposta de Valor, um problema que muitas empresas enfrentam neste período difícil (Uber Flop). Um olhar de fim de ano sobre os últimos 15 anos de atividade expôs uma enorme mudança que aconteceu nas nossas maiores empresas – que foi impulsionada por tendências relacionadas com ruturas –, catapultando empresas como a Apple e a Amazon para avaliações várias vezes antigas, como a Exxon e a GE. Os vencedores nos negócios, durante os tempos de mudança, são aqueles que investem em tendências e mercados de crescimento, não aqueles que investem em esforços para defender e



### **A análise das tendências aplica-se ao nosso planeamento e preparação para a política governamental**

alargar o sucesso passado. Uma grande aprendizagem para os seus planos que vão até 2021.

A análise das tendências aplica-se ao nosso planeamento e preparação para a política governamental. Chicago & Illinois acabou de registar 7 anos consecutivos de economia em contração, perda de empregos e declínio da população. Chicago está no bom caminho para se tornar a próxima Detroit, não a próxima Austin. Mas isto não tinha de acontecer, e as mudanças políticas durante 15 anos a tentar

proteger os velhos atores industriais prejudicam notavelmente a cidade e o estado (Chicago, Declínio e Queda). Chicago e Illinois não investiram nas tendências, e de uma forma real combateram as tendências, fazendo com que as empresas, o dinheiro, os empregos e as pessoas fossem para outro lado. E, infelizmente, a maior parte dos esforços políticos nacionais dos últimos 4 anos em Washington foram igualmente mal orientados. As políticas manifestadas como sendo boas para a economia voaram face a megatendências como a globalização do comércio, a imigração de competências e os investimentos em tecnologia e infraestruturas – resultando no agravamento da balança comercial americana, na retração do setor transformador e de outros empregos, e na incapacidade de se adaptar eficazmente a crises como furacões, incêndios e pandemia (“End of Trum-

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

pism”). Podemos utilizar estas análises para nos ajudar a planear onde vamos encontrar crescimento futuro, e onde podemos esperar o sucesso do investimento.

Apesar da pandemia e da rusga à democracia, as lições aprendidas a partir de 2020 podem ajudá-lo a ter sucesso! Em primeiro lugar, o mundo está a crescer e as empresas líderes vão crescer. Se não estás a crescer, estás a morrer. Segundo, nunca planeie a partir do sucesso passado, mas sim planeie para o futuro. O valor não cresce por ser operacionalmente excelente, porque o mundo está sempre a mudar e isso tornará o seu negócio passado menos valioso, mesmo que o

**Apesar da pandemia e da rusga à democracia, as lições aprendidas a partir de 2020 podem ajudá-lo a ter sucesso!**

administre bem. Terceiro, certifique-se de que todos os seus planos são construídos com base em tendências. Deixe que as tendências sejam o vento nas suas vendas, ou a corrente sob o seu barco, ou qualquer analogia que lhe agrade – certifique-se apenas de que está a usar TRENDS para impulsionar o seu planeamento de

negócios, desenvolvimento de produtos e geração de soluções. Os clientes compram tendências e você ganha dinheiro ajudando-os a atingir os seus objetivos futuros.

É possível utilizar tendências para fazer boas previsões, e preparar-se para grandes mudanças de mercado. Os leitores têm seguido as minhas previsões durante 15 anos, e sabem que a deteção de tendências pode melhorar drasticamente a precisão das previsões. ■



Adam Hartung

## INVESTIR NO INTERIOR: APOIOS



PUB

**15 ABRIL**  
14h00 - 16h30 (Via Zoom)

FORMADOR

**BRUNO ESTEVES**, consultor na TACConsulting

**BREVE DESCRIÇÃO:**

A formação tem como principais objetivos dar a perceber como funciona o P2020 e quais as oportunidades de incentivo existentes, bem como a maximização dos apoios a obter.

**INSCREVA-SE JÁ!**

E. anabessa@vidaeconomica.pt  
• T. 223 399 400/27

**VALOR INSCRIÇÃO**

Assinantes VE €50  
Público em Geral €60  
(Acresce IVA a taxa legal)

**PROGRAMA**

1. Como funcionam os incentivos do P2020
  - Onde são publicados os avisos;
  - Realizar uma candidatura;
  - Como e quando sabemos se uma candidatura foi aprovada;
  - Quando e como se dá o início do projeto;
  - Quanto tempo dura um projeto;
  - Como se fazem os pedidos de pagamento ou reembolso;
  - Quanto tempo demoram os projetos e os pagamentos;
  - Obrigações dos empresários.
2. Caracterização dos incentivos existentes em função da natureza dos investimentos
  - Incentivos ao investimento corpóreo (empreendedorismo qualificado e inovação produtiva);
  - Incentivos ao desenvolvimento da empresa (qualificação empresarial);
  - Incentivos ao emprego;
  - Incentivos à internacionalização;
  - Que incentivos podem ser obtidos (fundo perdido / empréstimos).
3. Montar um projeto à luz do P2020
  - Requisitos que os projetos devem cumprir;
  - Despesas elegíveis;
  - Montar um plano de investimentos;
  - Montar o plano estratégico;
  - Valorizar o projeto para aprovação.

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA

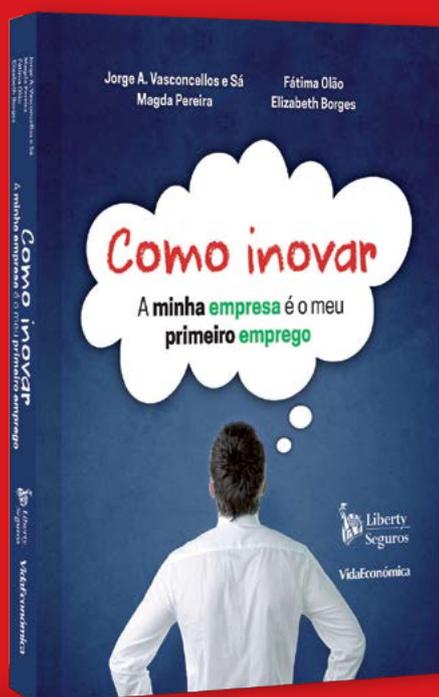
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

**S**e a pandemia nos obrigará a repensar muitos modelos de negócio, existe uma base com a qual começamos a entender que estes dependem da velocidade da informação, da capacidade de resposta e da impreparação que a maior parte da sociedade revela. Com a necessidade de confinamento que as sociedades sentiram, enquanto não alcançamos a tão desejada imunidade de grupo, a necessidade de digitalização da sociedade revelou as suas deficiências e lacunas existentes, muito por razões económicas (que acreditamos ainda atinjam uma faixa importante da

nossa sociedade, principalmente ao nível dos 19s anos de escolaridade), ou porque a transformação digital necessária para operar ainda estará longe do que deveria constituir o acesso básico à rede. Os custos de acesso à internet em termos médios e a nível global representam um esforço em termos de horas de trabalho de cerca de 3H e 48 minutos para conseguir pagar um acesso básico de internet mensal. Um cidadão português necessita de trabalhar 4h28m para aceder a um serviço básico, em Espanha bastará trabalhar 1H e 33m, contrapondo com os EUA com 52 minutos e o Canadá com 7 minutos. A transformação digital e a revolução 5G estão muito interligadas, pois permitirão uma maior velocidade de

acesso à informação e conteúdos, no entanto se esta questão não for revista, e repensada, esta transformação digital tenderá a criar novos infoexcluídos, pelo preço de entrada no acesso à informação. A sociedade tem de ser “arrastada” no seu todo e envolvida nesta transformação digital, só assim o acesso aos novos serviços através do digital poderá estar ao alcance de todos, se o utilizam ou não, este já será outro tema. É importante não deixar ninguém para trás, e a questão custo deveria ser revista, mediante apoios às famílias de menores rendimentos, para que não sejam construídas novas formas de discriminação.

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

## Apostar na competência para uma sociedade de confiança

**FRANCISCO JAIME QUESADO**

Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

**A** crise associada a esta pandemia está a suscitar novos desafios para a nossa economia e sociedade. A Formação e a Educação têm de ser os “drivers” de mudança para este tempo incerto e complexo que estamos a viver e será fundamental criar um contexto de base participativa e integradora da nossa sociedade para esta agenda de futuro. O sucesso da Formação e Gestão assenta em novas variáveis estratégicas de mudança, muito viradas para os novos fatores críticos de competitividade, como a Inovação Aberta e a Educação Colaborativa. São eles a base de uma nova aposta integrada e coletiva voltada para uma verdadeira ambição de excelência, crítica para o futuro da sociedade portuguesa.

### A Inovação Aberta

A grande palavra de ordem hoje é a “Inovação Aberta”. O sucesso do Centro de Inovação e Laboratorial da Fundação Champalimaud, mesmo junto ao Tejo, é um exemplo muito concreto do que deve ser a aposta na Inovação Aberta. O Investimento da Fundação Champalimaud veio demonstrar que há uma capacidade muito concreta de Portugal e dos seus principais pro-



**A economia portuguesa está claramente confrontada com um desafio de crescimento efetivo e sustentado no futuro**

tagonistas em conseguirem “agarrar” com sucesso a decisiva Rota da Inovação e desta forma alterar duma vez por todas o modelo de desenvolvimento económico para o futuro. Por isso, com esta escolha de Champalimaud fica claro para todos que só há um regresso possível – o do futuro e protagonizado por todos.

A economia portuguesa está claramente confrontada com um desafio de crescimento efetivo e sustentado no futuro. Os números dos últimos vinte anos não poderiam ser mais

evidentes. A incapacidade de modernização do setor industrial e de nova abordagem, baseada na inovação e criatividade, de mercados globais, associada à manutenção do paradigma duma “economia interna” de serviços com um carácter reprodutivo limitado, criou a ilusão, no final da década de 90, dum “crescimento artificial”, baseado num consumo conjuntural manifestamente incapaz de se projetar no futuro. Por isso, as apostas têm que mudar. E a escolha de Champalimaud é um sinal.

Portugal precisa efetivamente de alavancar esta aposta da Fundação Champalimaud, com todas as consequências do ponto de vista de impacto na sua matriz económica e social. A política pública tem de ser clara – há que definir prioridades do ponto de investimento estrutural nos setores e nos territórios, sob pena de não se conseguirem resultados objetivos. Es-

# INOVAÇÃO

## & empreendedorismo

tamos no tempo dessa oportunidade. Definição clara dos setores competitivos em que actuar; 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 duma 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. Uma nova economia, capaz de garantir uma economia nova sustentável, terá que se basear numa lógica de focalização em prioridades claras. Assegurar que o “IDE de Inovação” é vital na atração de competências que induzam uma renovação ativa estrutural do tecido económico nacional; mobilizar de forma efetiva os “centros de competência” para esta abordagem ativa no mercado global – mas fazê-lo tendo em atenção critérios de racionalidade estratégica definidos à partida, segundo opções globais de política pública, que tenham em devida atenção a necessidade de manter níveis de coesão social e territorial. A Fundação Champalimaud está para ficar. Num tempo global em que a aposta no valor e na competitividade devem ser uma motivação coletiva da sociedade portuguesa, aí está um exemplo a seguir.

### 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.

**A “cooperação” estratégica entre a Escola, o meio social, áreas de conhecimento, campos de tecnologia não pode parar**

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. A “cooperação” estratégica entre a

Escola, o meio social, áreas de conhecimento, campos de tecnologia não pode parar. Vivemos a era da cooperação em competição e os alicerces da “vantagem competitiva” passam por este caminho. Sob pena de se alienar o “capital intelectual” de construção social de valor de que tanto nos fala Anthony Giddens neste tempo de (re)construção. Na economia global das nações, os “atores do conhecimento” têm que internalizar e desenvolver de forma efetiva práticas de articulação operativa permanente, sob pena de verem desagregada qualquer possibilidade concreta e efetiva de inserção nas redes onde se desenrolam os projetos de cariz estratégico estruturante.

Por isso, a oportunidade e a importância da “Educação Colaborativa”, que, para além dos efeitos ao nível da revolução na utilização das TIC como um instrumento de qualificação pedagógica, tem que ter a capacidade de elevar na escala produtiva as empresas portuguesas, aumentando as exportações, consolidando dinâmicas de inovação e reforçando o emprego. É isso que conta nos tempos difíceis que vivemos. Assumir ruturas estratégicas e implantar uma agenda de modernidade para construir um país realmente diferente. A Educação assume-se desta forma como o “driver” efetivo da mudança e da construção duma identidade cultural mais forte. 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. É assim que se garante a liberdade que Karl Popper defende e que todos nós queremos cada vez mais para um Portugal 2030 positivo. ■

## Modelo de Kano

**HELENA V. G. NAVAS**

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

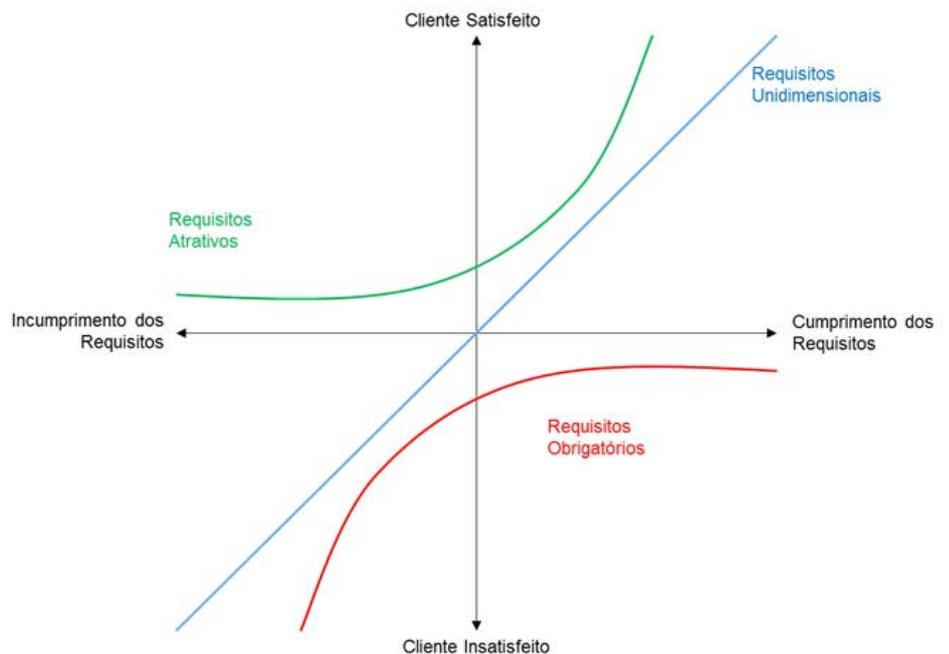
O **Modelo de Kano** é uma teoria de desenvolvimento de produtos e de satisfação do cliente desenvolvida na década de 1980 pelo professor Noriaki Kano. Em 1984, Kano introduziu a **Teoria da Qualidade Atrativa**, de forma a explicar a relação entre o desempenho do produto, a satisfação de cliente e a avaliação que este faz do produto. A teoria inclui uma metodologia que permite a compreensão e classificação dos efeitos de diferentes atributos do produto de acordo com a perspetiva do cliente, o **Modelo de Kano**.

O **Modelo de Kano** é utilizado quando é necessário:

- Identificar as necessidades do cliente;
- Determinar os requisitos funcionais;
- Desenvolver produtos conceptuais;
- Analisar produtos dos concorrentes.

O Modelo de Kano classifica os **requisitos** (preferências do cliente) em seis categorias:

- Obrigatórios
- Atrativos
- Unidimensionais
- Indiferentes ou Neutros
- Reversos
- Questionáveis



**A Teoria da Qualidade Atrativa inclui uma metodologia que permite a compreensão e classificação dos efeitos de diferentes atributos do produto de acordo com a perspetiva do cliente, o Modelo de Kano**

### • Requisito obrigatório:

Este tipo de requisitos não são necessariamente pedidos pelo cliente, pois são considerados garantidos. O facto de este tipo de requisitos ter um excelente desempenho não dá qualquer tipo de satisfação para o cliente. Por outro lado, se o requisito não cumprir a sua função a 100%, origina descontentamento no cliente ou não querer de todo o produto / serviço.

### • Requisito atrativo:

Este requisito tem uma grande influência na satisfação do cliente. Na relação Desempenho do Requisito vs Satisfação do Cliente, o requisito atrativo comporta-se de um modo exponencial. Por não serem requisitados nem esperados pelo cliente, se o grau de desempenho for positivo, trará plena satisfação ao cliente, no entanto, se este requisito não for apresentado ou o seu grau de desempenho for insuficiente, não traz qualquer insatisfação.

### • Requisito unidimensional:

No confronto Desempenho do Requisito vs Satisfação do Cliente, o requisito unidimensional comporta-se de um modo linear, incrementando a satisfação do cliente quanto maior for o desempenho do requisito. Este tipo de requisito é normalmente uma

# INOVAÇÃO & empreendedorismo

O Modelo de Kano classifica os requisitos em seis categorias. Um atributo irá mudar com o tempo de atrativo para unidimensional e depois para obrigatório. A tendência é impulsionada pelas expectativas do cliente e pelo nível de desempenho dos produtos concorrentes

exigência do cliente, e, por isso mesmo, o seu desempenho é diretamente proporcional ao agrado do cliente.

• **Requisito neutro:**

Para o cliente, um bom ou mau desempenho deste requisito não tem qualquer influência na sua satisfação.

• **Requisito reverso:**

Este tipo de requisito comporta-se de maneira inversa do requisito unidimensional. Um ótimo grau de desempenho cria uma elevada insatisfação sobre o cliente quanto ao projeto.

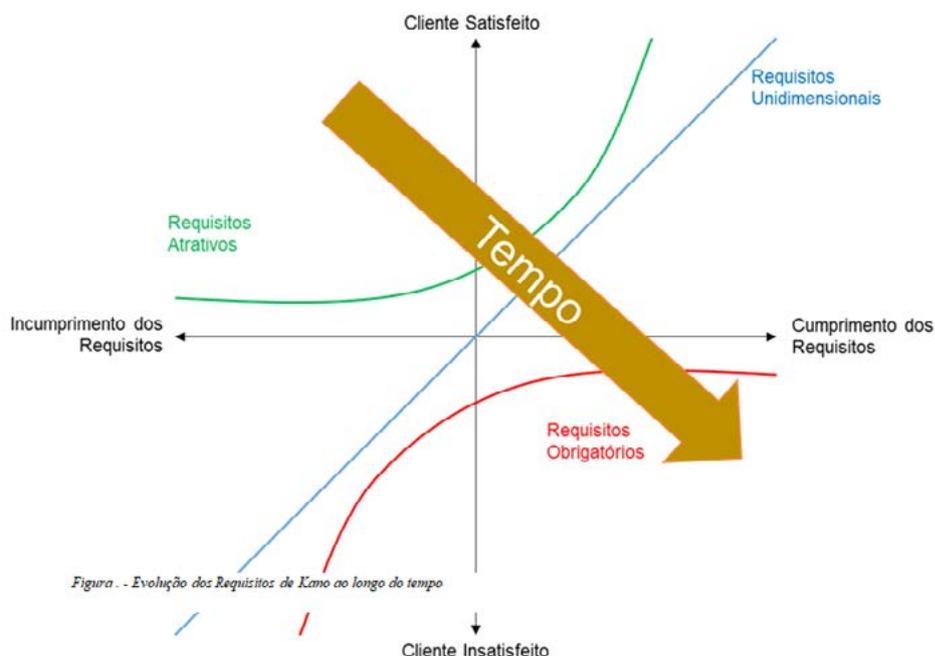
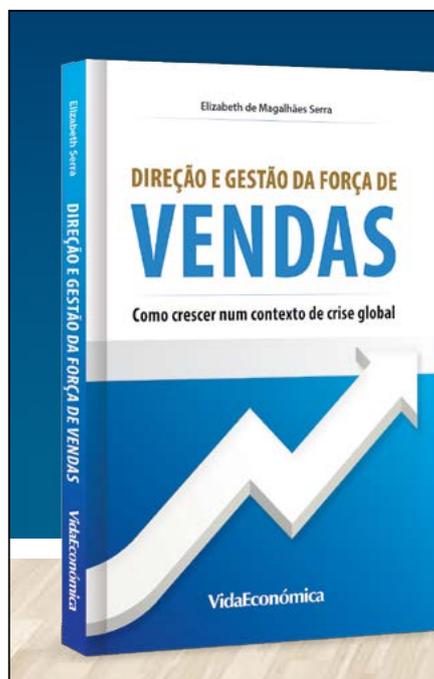


Figura . - Evolução dos Requisitos de Kano ao longo do tempo

• **Requisito questionável:**

Quando um requisito é avaliado como questionável, é possível que a pergunta apresentada ao cliente não foi bem formulada, ou o cliente não entendeu a pergunta corretamente. Sendo assim, não é contabilizada para a estatística final.

O lugar dos atributos no modelo muda com o tempo. Um atributo irá mudar com o tempo de atrativo para unidimensional e depois para obrigatório. A tendência é impulsionada pelas expectativas do cliente e pelo nível de desempenho dos produtos concorrentes. ■



## DIREÇÃO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Como crescer num contexto de crise global

A conjuntura de elevada turbulência económica mundial em resultado da ocorrência da pandemia COVID 19, a constante evolução tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos e serviços de Marcas em mercados cada vez mais concentrados, exigem que as empresas sustentem, o seu crescimento na reformulação da sua estratégia comercial – que dos tradicionais sistemas de venda (“selling oriented”) evoluam para um enfoque de natureza consultiva, orientado à satisfação dos reais problemas de consumo dos seus mercados.

Cada vez mais competitivas e complexas, as vendas enfrentam desafios provenientes de várias frentes.

**Autora:** Elisabeth de Magalhães Serra **Páginas:** 192 **P.V.P.:** € 16

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

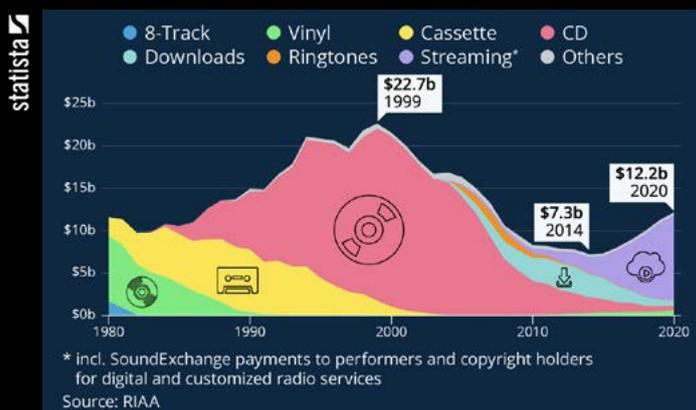
✉ [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) ☎ 223 399 400

# INOVAÇÃO

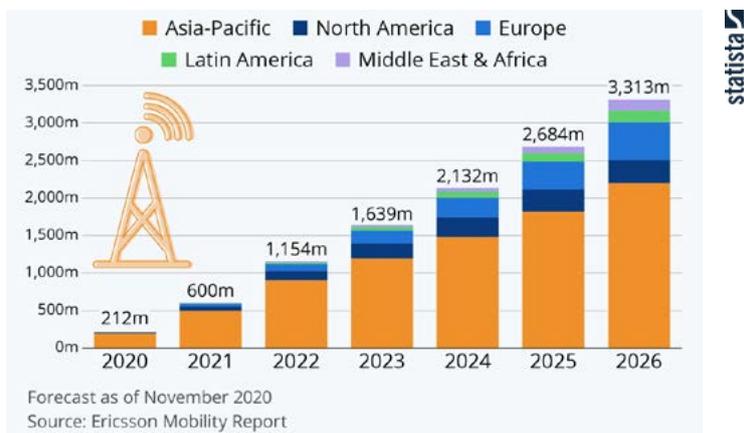
& empreendedorismo

## Do Tape Deck ao Tidal: 30 anos de vendas de música nos EUA

Nos últimos anos, serviços de streaming como o Spotify e o Apple Music revolucionaram a forma como ouvimos música. Segundo números recentes publicados pela Associação da Indústria da Gravação da América (RIAA), o streaming, tanto apoiado por anúncios como por assinatura, representou 83% das receitas da indústria musical nos EUA no ano passado, contra menos de 10% em 2010. Com 7,0 mil milhões de dólares, as subscrições pagas representaram a parte de leão das receitas da streaming em 2020, que no total ascendeu a 10,1 mil milhões de dólares. Para pôr isto em perspectiva, todas as vendas de música física combinadas totalizaram apenas \$1,1 mil milhões no ano passado, com os downloads a acrescentarem mais \$674 milhões ao total de \$12,2 mil milhões da indústria musical ■



## Adoção Global 5G triplicará em 2021



Enquanto as ligações à Internet móvel em redes 4G são suficientemente rápidas para a maioria dos utilizadores médios, permitindo-lhes transmitir vídeo HD ou descarregar música, aplicações e jogos em movimento, a 5G, a próxima evolução das redes sem fios, já chegou e espera-se que descole este ano. Enquanto a Samsung e vários outros fabricantes de

smartphones lançavam os seus primeiros aparelhos 5G em 2019, a Apple saltou para o bandwagon 5G no Outono de 2020, trazendo o novo padrão para toda a linha de produtos iPhone 12. Tendo vendido mais smartphones nos últimos três meses de 2020 do que qualquer outra empresa num único trimestre, a estreia da Apple 5G deu definitivamente um grande impulso à nova tecnologia. ■



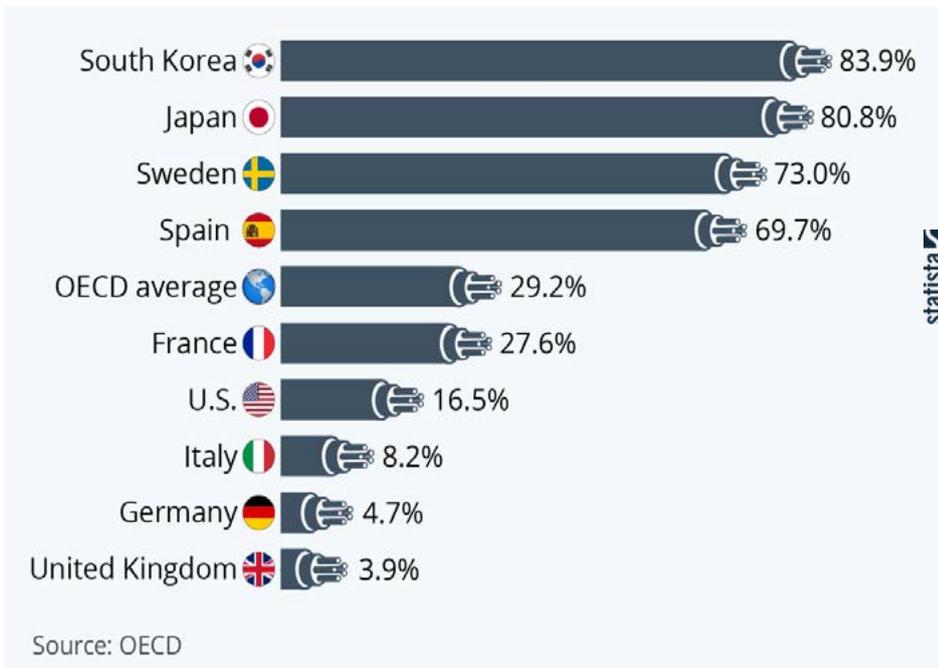
# INOVAÇÃO

& empreendedorismo

## ▶ Coreia do Sul lidera na adoção de fibra



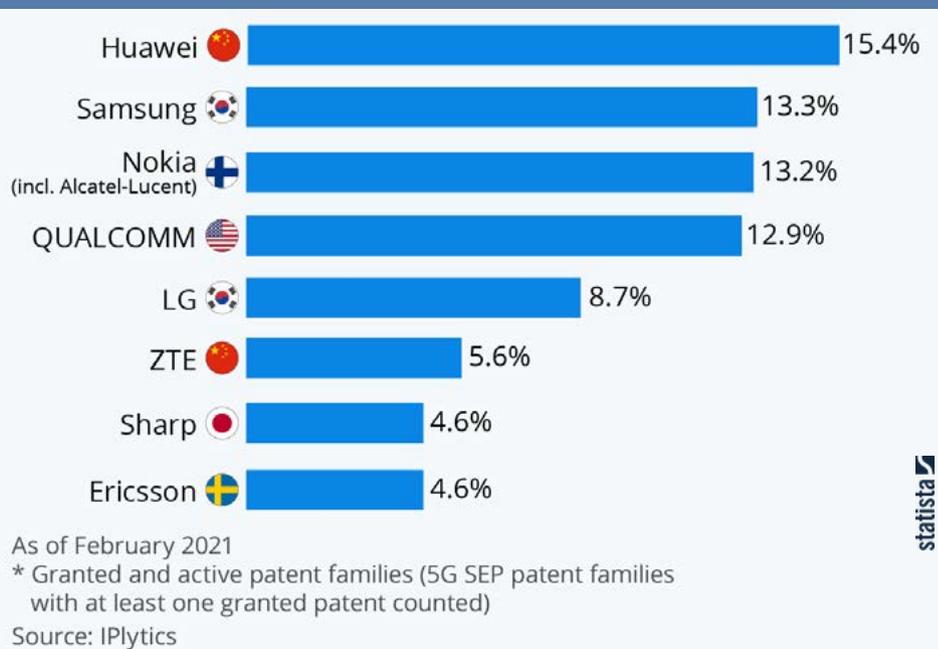
As ligações DSL e Internet por cabo ainda constituem 66% das assinaturas de banda larga fixa nos países da OCDE, mas a fibra de alta velocidade continua a progredir de forma constante. A OCDE relatou que a percentagem de ligações de fibra cresceu agora para 29,2%, acima dos 12% de há nove anos atrás. A Nova Zelândia registou o maior crescimento nas ligações de fibra, com um aumento de 20 pontos percentuais em dois anos, seguida pela Islândia (+18,5 pontos) e Espanha (+18 pontos). ■



## ▶ Quem lidera a corrida de patentes 5G?

Quem lidera a corrida global pela 5G? Uma forma de responder a esta pergunta é analisar o número de patentes 5G detidas por diferentes empresas. Detendo mais de 15% das patentes concedidas e ativas a nível mundial, o fabricante chinês Huawei ocupa o primeiro lugar num ranking elaborado pela IPLYtics.

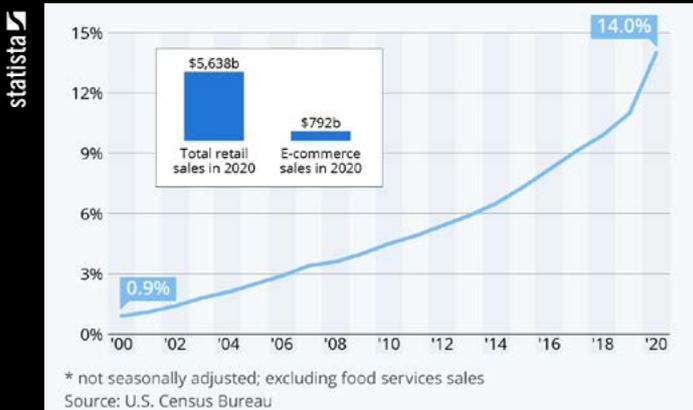
Como o processo de registo de patentes pode demorar vários anos, estas percentagens podem ainda mudar à medida que mais patentes são concedidas. Enquanto a Huawei também lançou o maior número de pedidos em geral, a empresa norte-americana Qualcomm vem em segundo lugar na contagem dos pedidos concedidos e abertos. ■



## ▶ Pandemia acelera a mudança para o retalho online

Ao longo dos últimos 20 anos, o comércio electrónico tem vindo a aumentar de forma constante em dimensão e alcance. De acordo com o Statista's Digital Market Outlook, mais de 260 milhões de americanos farão uma compra online este ano, mas qual a dimensão real do comércio eletrónico no grande esquema das coisas?

Como mostra o gráfico seguinte, a crise da COVID-19 acelerou a mudança em curso para o comércio a retalho online. Confrontados com as recomendações de permanência em casa e o encerramento de lojas, milhões de americanos recorreram às compras online, resultando num salto de 3 pontos na parte online do total das vendas a retalho. De acordo com o U.S. Census Bureau, as vendas de comércio eletrónico atingiram 792 mil milhões de dólares em 2020, o que equivale a 14% do total das vendas a retalho. Isto representa um aumento de apenas 7,3% em 2015, ilustrando o ritmo a que as vendas se têm movimentado em linha nos últimos anos e particularmente em 2020. ■



## ▶ Alugueres de curto prazo e o seu comportamento



Uma vez que a Airbnb deverá anunciar o seu primeiro trimestre como empresa pública na quinta-feira, os investidores estão ansiosamente à espera de saber quão duramente a plataforma de aluguer a curto prazo foi atingida pela pandemia nos últimos três meses de 2020.

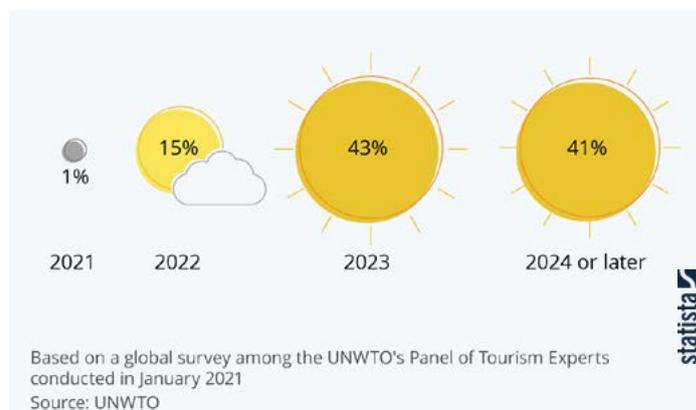
Embora o valor das reservas mensais tenha recuperado ligeiramente à medida que as restrições de viagem foram aliviadas durante o verão, a onda de novas infeções no outono/inverno é mais do que provável que tenha afetado significativamente as reservas na plataforma. ■

## ▶ Especialistas em turismo temem longo caminho para a recuperação

Com o pior ano da história do turismo, há pouco sentido de otimismo na indústria das viagens no início de 2021. Após uma perda estimada de \$1,3 trilhões de dólares em receitas de exportação em 2020, as restrições de viagem estão a ser reintroduzidas no início do novo ano, uma vez que os governos estão a tentar travar a propagação de novas variantes potencialmente

mais perigosas do novo coronavírus.

Embora a breve recuperação nos meses de verão de 2020 tenha alimentado as esperanças de uma rápida recuperação para o setor do turismo, essas esperanças foram frustradas pela onda de outono/inverno da pandemia. De acordo com um recente inquérito da UNWTO, os peritos em viagens são agora muito cautelosos nas suas pers-

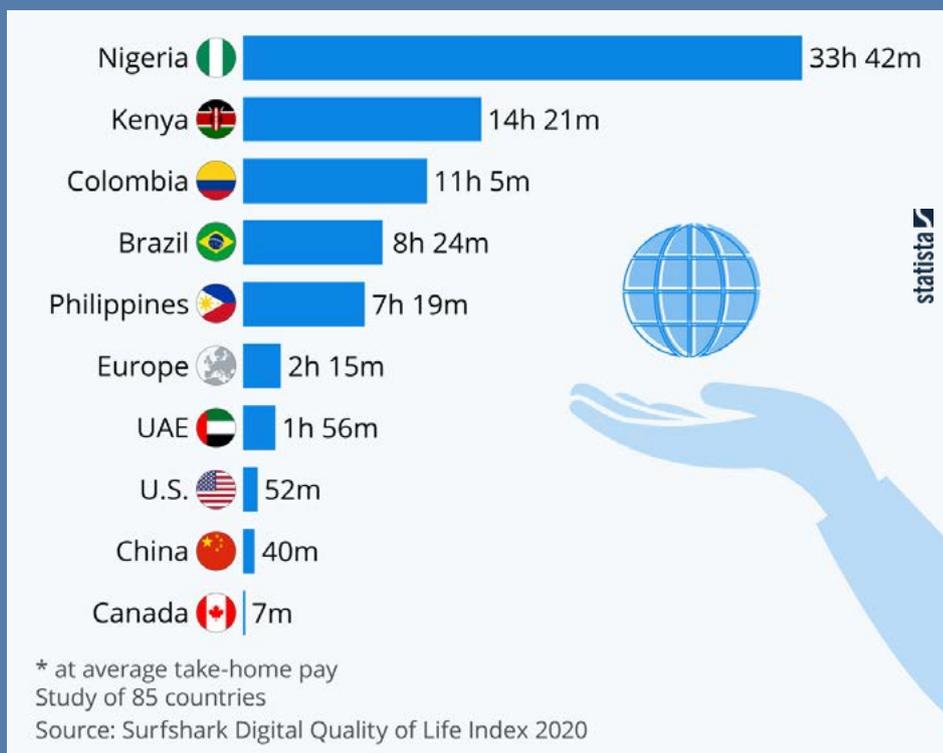


petivas, com a maioria a não esperar um regresso

aos níveis pré-pandémicos antes de 2023. ■

## ▶ Quantas horas de trabalho pagam a conta da Internet?

Um estudo do fornecedor de VPN Surfshark descobriu que a Internet menos acessível do planeta é também muitas vezes a pior. Segundo o Índice de Qualidade de Vida Digital de 2020, os nigerianos teriam de trabalhar mais de 33 horas em média para poderem pagar o contrato de banda larga mensal mais barato disponível no seu país. Isto apesar do facto de a Nigéria ter a terceira pior velocidade de banda larga e a quinta banda larga menos fiável no inquérito que incidiu sobre 85 países. Embora os preços elevados de um serviço pobre pareçam contraditórios à primeira vista, o desequilíbrio pode ser explicado por infraestruturas deficientes e taxas de penetração da Internet mais baixas em alguns países, o que se traduz num custo mais elevado para um produto que ainda não está totalmente amadurecido. ■



# INOVAÇÃO

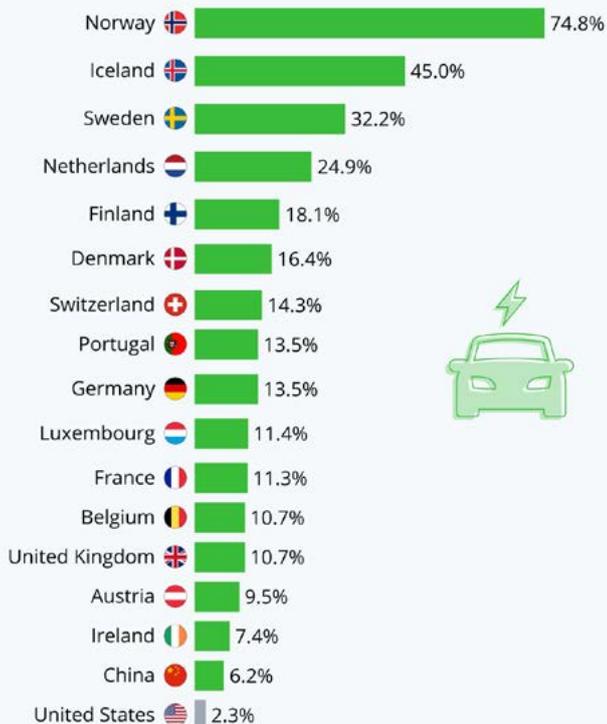
& empreendedorismo

## Mobilidade elétrica: a Europa está na frente

Apesar das circunstâncias difíceis e do impacto negativo da pandemia na indústria automóvel, os veículos elétricos deram um enorme salto em frente em muitos países em 2020. De acordo com estimativas do rastreador industrial EV-Volumes, os veículos elétricos plug-in representaram 4,2% das vendas globais de veículos ligeiros no ano passado, contra 2,5% em 2019. Enquanto apenas oito países reportaram uma quota de EV de 5% ou mais em 2019, 13 países conseguiram empurrar os veículos elétricos para além de 10% das vendas de veículos ligeiros novos em 2020.

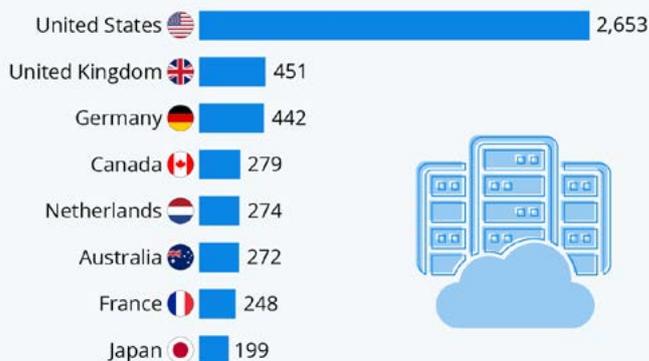
Embora as medidas políticas da Noruega (por exemplo, isenções fiscais, isenções de portagens e outros incentivos) se tenham revelado altamente eficazes na promoção de veículos elétricos, o modelo norueguês não pode ser facilmente transferido para outros países. ■

statista



\* including plug-in hybrids and light vehicles, excluding commercial vehicles  
Sources: ACEA, CAAM, EV-Volumes

## Quais são os países que têm mais centros de dados?



Source: Cloudscene

statista



Um centro de dados é geralmente definido como um edifício ou grupo de edifícios utilizados para alojar sistemas informáticos, particularmente componentes para telecomunicações e armazenamento. A plataforma Cloudscene enumera pouco mais de 7500 centros de dados em funcionamento em todo o mundo a partir de Fevereiro de 2021, mas será que estão localizados? Os Estados Unidos são o país com o número mais

elevado, 2653, ou 35 por cento do total global. Existe uma distância considerável até ao segundo país colocado, que é o Reino Unido, com 451. A Alemanha é o terceiro colocado, com 442. Na era digital e com a explosão da “big data”, os centros de dados tornaram-se infraestruturas essenciais para a sociedade e servem também um interesse estratégico para muitos países, particularmente para os Estados Unidos. ■

# 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****junho 2021**

- ▶ **15** Innovation Roundtable Summit Spring 2021  
*Copenhaga, Dinamarca*
- ▶ **25** BBT Innovation Summit, 2021  
*Las Vegas, Estados Unidos da América*

**setembro 2021**

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

**outubro 2021**

- ▶ **15** 9th International Symposium on Innovative Technologies in Engineering and Science (ISITES2021)  
*Sakarya, Turquia*

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



## ▶ Dinamismo empresarial durante a pandemia de COVID-19: quais as políticas para uma recuperação inclusiva?



**Q**uando a pandemia da COVID-19 eclodiu no ano passado, os governos tomaram medidas rápidas e significativas para manter as empresas em funcionamento, oferecendo apoio financeiro à sua liquidez e implementando alterações temporárias aos procedimentos de insolvência. Uma nova análise da OCDE mostra que estas medidas foram eficazes na redução das falências – em média, em mais

de 30% em relação ao período pré-pandémico. Embora tais intervenções políticas possam ter protegido com êxito empresas viáveis e produtivas, também podem correr o risco de manter em funcionamento empresas não viáveis (ou “zombies”). Saiba mais sobre como a crise afetou a entrada e saída de empresas – e como os governos podem apoiar uma recuperação forte e resiliente – no nosso novo dossier político sobre a COVID-19 e o dinamismo empresarial. ■

— XXXII ISPIM INNOVATION CONFERENCE —

— Innovating Our Common Future —

— 20-23 June 2021 - Berlin, Germany —

**VIRTUAL**





## As consequências de uma economia circular e mais eficiente em termos de recursos para os padrões de comércio internacional

Uma economia circular visa transformar a atual economia linear num modelo circular para reduzir o consumo de recursos materiais finitos através da recuperação de materiais de fluxos de resíduos para reciclagem ou reutilização, utilizando produtos durante mais tempo, e explorando o potencial da economia de partilha e serviços. As políticas e iniciativas da economia circular têm lugar, em grande parte, a nível nacional ou regional. No entanto, têm importantes interligações com o comércio internacional.

“The Consequences of a More Resource Efficient and Circular Economy for International Trade Patterns” investiga os efeitos de uma



eficiência de recursos e transição da economia circular nos fluxos de

comércio internacional, utilizando o modelo ENV-Linkages da OCDE. ■



## MINUTAS e FORMULÁRIOS

### Anotados e Comentados

Esta 5ª edição refundida, faculta um conjunto de ferramentas que permitem assegurar de forma mais eficiente a garantia da defesa dos direitos, bem como o cumprimento de obrigações ou deveres contratuais que decorrem da vida em sociedade.

**Autor:** António Soares da Rocha **Páginas:** 464 **P.V.P.:** € 22

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

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

# INOVAÇÃO

& empreendedorismo



## As crises – pensar estrategicamente

LUÍS ARCHER | Consultor | luisarcher17@gmail.com

**N**aturalmente que a atual crise pandémica não traz boas recordações, sejam para quem for. Contudo, as crises, e dado que a causa já é sobejamente conhecida, têm o condão de obrigar a pensar e procurar soluções. Aliás, a única hipótese para responder com a devida e necessária eficiência e eficácia passa, precisamente, em arranjar soluções que vão de encontro às reais necessidades do mercado. No atual contexto, olhar para dentro, ver o que se pode e deve fazer em plena crise e conseguir moldar, fazendo outro tipo de produtos para outras áreas é uma, entre outras, das soluções. Ou seja, às vezes, as crises aportam coisas boas e positivas às empresas, elucidam sobre o que fazer e não fazer, obrigam a pensar e

refletir e, finalmente, a agir de forma estruturada e pensada e não de qualquer modo ou feito, conduzindo a uma mudança de mentalidade e atitude e de “reinventar” o negócio, delineando e criando estratégias de comunicação para continuar a chegar aos clientes e mercado. A este respeito, assinala-se o “boom” do comércio online, que muitas empresas, até então, nunca haviam pensado sobre todo o potencial que esta forma de vender acarreta. Mas, e para além da venda, há um outro fator que não pode ser descurado, que é a criação duma maior relação com o cliente, a par de também se ficar a conhecê-lo melhor em termos de necessidades, apetências e gostos.

São muitos os exemplos conhecidos de empresas dos mais variados setores de atividade que se adaptaram à nova realidade, pelo que seria redutor referi-los. No entanto, em todos eles

há um tronco comum, que é a necessidade de responder, que levou a pensar e refletir sobre as oportunidades que poderiam ser exploradas e, por outro lado, igualmente a refletir internamente sobre as potencialidades endógenas (forças e fraquezas), que cada um de per si possui, conduzindo à necessidade de deixar de lado a flexibilidade como única qualidade para resolver os problemas criados quer pelas crises quer pela própria desorganização da empresa. O tempo é de proatividade, de assumir o futuro, de ir à luta, e em vez de esperar pelos acontecimentos, em vez de se sentir refém da realidade, há que criar o futuro e não ser comandado pelos eventos.

Concluindo, qualquer que seja a crise, não se deve apenas pensar sobre as partes negativas. Há, antes de atuar, que pensar sobre todos os pontos positivos e como tirar partido deles. ■

## 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!

# O Controlo de Gestão nas PME

## – Uma abordagem prática

**22-23-24 e 25 março**

Horário: 9h30 | 13h00

### ENQUADRAMENTO

Num contexto económico hostil, e face a uma realidade empresarial em constante mudança, o controlo de gestão, é uma ferramenta de gestão fundamental para assegurar o sucesso das organizações.

A resposta a este desafio assenta no domínio das técnicas tradicionais do controlo de gestão, potenciadas com acompanhamento os contributos de novas metodologias de gestão.

O conhecimento das técnicas do controlo de gestão permite aos responsáveis identificar os fatores de custo, atuar sobre as atividades que não acrescentam valor à empresa, e reforçar as competências de gestão das suas equipas.

### OBJETIVOS

No final da ação, os formandos vão ser capazes de:

- Elaborar um diagnóstico económico e financeiro
- Elaborar um plano económico e financeiro
- Desenvolver ferramentas de acompanhamento e controlo de gestão
- Conhecer diferentes metodologias de controlo de gestão

**FORMADOR** Dr. Agostinho Costa

### PREÇOS

Público em Geral: €142\*

Assinantes VE: €110\*

\* Acresce IVA a taxa em vigor

### PROGRAMA

#### O papel do controlo de gestão, numa organização

- Análise da situação financeira
- Análise da situação económica
- Cash flow de exploração
- Demonstração económica e financeira por segmento
- Margem de contribuição
- Margem de contribuição residual
- Economic value added (EVA)
- Market value added (MVA)

#### Vantagens da implantação do controlo de gestão numa organização

- Orçamentos funcionais
- Os orçamentos fixos e os orçamentos variáveis
- O orçamento financeiro
- O orçamento de tesouraria
- Análise do ponto crítico (*Break Even*)
- O processo do controlo orçamental
- Os relatórios do sistema orçamental

#### Informação financeira para o controlo de gestão

#### As metodologias tradicionais de controlo de gestão

#### A preparação e o controlo dum orçamento de exploração numa PME

- Como preparar um orçamento de exploração numa PME
- Como efetuar o controlo de gestão numa PME
- Medidas a tomar para a empresa melhorar a rentabilidade
- Preparar um *tableau de bord* por área operacional

#### Análise dum modelo prático de controlo de gestão para uma PME

#### As novas metodologias de controlo de gestão

- Balanced scorecard (BSC)
- Custeio baseado na atividade (*activity based costing* – ABC)

#### Resolução de casos práticos

#### Análise de casos de sucesso