



O controlo de gestão para PME – Os aspetos essenciais

FORMADOR
Agostinho Costa

13 de junho | 9h30-18h00 | Duração: 7 horas

VidaEconómica
Business School

Informações/Inscrições
223 399 400/27

(chamada para o rede fixa nacional)
Email: formacao@grupovidaeconomica.pt



PUBLICAÇÕES
PERIÓDICAS
AUTORIZADO A CIRCULAR
EM INVÓLUCRO FECHADO
DE PLÁSTICO OU PAPEL
PODE ABRIRE-SE PARA
VERIFICAÇÃO POSTAL
DE213672021GSB2B



Nº 2079 / 30 de maio 2025 / Semanal / Portugal Continental 2,60€

FUNDADOR: João Peixoto de Sousa DIRETOR: João Luís Peixoto de Sousa

VidaEconómica

EMPRESAS, NEGÓCIOS, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

www.grupovidaeconomica.pt



Santander continua a liderar em Portugal

CGD ultrapassa Millennium bcp no crédito às empresas

Pág. 3



PUB

SUPLEMENTO METAL

Exportações do METAL
PORTUGAL continuam
a crescer

Pág. VIII



SUPLEMENTO VIDA JUDICIÁRIA

Apagão provocou prejuízos
superiores a dois mil
milhões de euros
nas empresas portuguesas

Pág. I



EMPRESAS

Multinacionais
pagam salários
mais altos e têm maior
produtividade

Pág. 10



Exposição "Ah Amália"
chega ao Porto

Última página

MERCADOS

Hugo Moreira Luís, presidente da Câmara, afirma
Mafra reforça aposta no desporto

Pág. 17



Conferência sobre Sustentabilidade
nas Empresas em Paredes
Especialistas defendem
transição energética
e literacia sobre consumo
nas empresas

Pág. 17

Jorge Vasconcellos e Sá propõe método
de empreendedorismo

"O segredo não é complicar, é simplificar"



- Associações
empresariais
defendem simplicidade
nas empresas

Págs. 14 e 15

Programa público disponibiliza assinaturas digitais

Audiência da Vida Económica cresce no segmento jovem

Pág. 4

ATUALIDADE

Carmen Moreno, advisor
da Bridgewater, considera
Empresas devem ativar
o talento

Pág. 5

Ricardo Abrantes destaca
a importância dos fundos
europeus
"Águeda quer ser
uma referência global
de indústria inovadora
e sustentável"

Pág. 7



Fogos licenciados
para construções
novas crescem mais
de 30%

Pág. 10



02079

9 720972 000037

LIVRO DA SEMANA VidaEconómica

DIREITO ANTIDISCRIMINAÇÃO UMA PERSPETIVA EUROPEIA E COMPARADA

Campanha válida de 2 a 8 de junho nos termos do regime jurídico do preço fixo do livro.

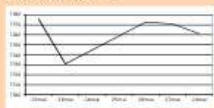


Desconto de
60%

DISPONÍVEL TAMBÉM
EM VERSÃO E-BOOK

MERCADOS

EURODÓLAR (28.05) **1,1296**
-0,32% Var. Semanal

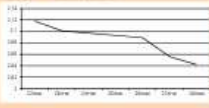


9,09% Var. 2024

Euro/Libra 28/mai **0,8381**
Var Sem 0,73%
Var 2024 -1,27%

Euro/Iene 28/mai **163,6600**
Var Sem -0,53%
Var 2024 -0,53%

EURIBOR 3M (28.05) **2,0110**
-1,71% Var. Semanal

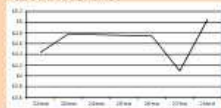


-25,90% Var. 2024

Euribor 6M 28/mai **2,0110**
Var Abs Sem -3,36%
Var 2024 -20,48%

Euribor 1Y 28/mai **2,0560**
Var Abs Sem 1,34%
Var 2024 -16,42%

PETRÓLEO BRENT (28.05) **65,10**
0,31% Var. Semanal



-12,77% Var. 2024

Ouro 28/mai **3297,44**
Var Sem -0,53%
Var 2024 25,64%

Prata 28/mai **33,04**
Var Sem 1,08%
Var 2024 14,28%

COLABORAÇÃO: BANCO SANTANDER

produto usado na construção civil. A ideia para os tubos de plástico Crayon Holders que evitam que os lápis de cera se partam veio dos tubos usados nas flores (e já agora a empresária Cassidy Goldstein fundou a empresa com doze anos).

O Eyelights (um capacete de alta tecnologia para motociclistas) é uma simples adaptação dos usados pelos pilotos em aviões de guerra, o calçado do dia-a-dia Funk-tional teve a sua origem no utilizado no ballet e o FreshPaper (que embalando os produtos prolonga o tempo de validade entre 2 e 4 vezes), contém um químico à base de ervas que a americana Kavita Shuklaviu os seus avós na Índia utilizaram por não terem frigorífico. Idade de Kavita quando lançou o FreshPaper nos EUA?: treze anos.

VE – No panorama atual de startups e investimento de risco, acredita que o mercado está a dar a devida atenção à simplicidade? Ou ainda existe um “fascínio” excessivo pela complexidade?

JVS – Não. Há dois erros crassos. Focar exclusivamente na sofisticação técnica, quando a crescente complexidade da sociedade faz da simplicidade uma outra grande oportunidade.

O que tem de complicado o TRX (ideia baseada em restos abandonados de tiras de paraquedas), o PopSockets (um simples adereço de borracha para o telemóvel que

se tornou rapidamente um unicórnio), o Readerest, os cabides HuggableHangers, o BalaBangles, o Drop Stop, o BabyToon (criado por CassidyCrowley quando tinha sete anos), o SoundBender, etc.? Nada.

Antes já havia inovações simples: o Post-it é papel com cola. Mas hoje elas abundam.

O segundo erro crasso é quando se pensa em inovação, pensar-se em hardware: edifícios, tijolo, o nome pomposo é hubs, quando o importante é o software, a metodologia para encontrar e introduzir no mercado as oportunidades: 1/2/3.

O título não é secundário, nem terciário, com boa vontade é quaternário.

Garagem. Cozinha. Quarto da universidade ou da casa. Arrecadação. Foram os locais de criação da Apple, eBay, Microsoft, YouTube, Hamboards, Nike, Hewlett Packard, Google, Monopoly, LiquidPaper, ScreenMend, LinkedIn, Harley Davidson, etc. etc.

VE – Para jovens empreendedores sem formação técnica avançada, que papel pode o PISA Method desempenhar na concretização de ideias com potencial de alto impacto?

JVS – O método PISA tem três vantagens.

Chama a atenção para uma fonte esquecida de oportunidades: a simplicidade que como dizia Leonardo

da Vinci é a maior das sofisticações. É a complexidade resolvida.

Segundo, indica do princípio ao fim os passos a seguir desde como encontrar oportunidades até as lançar no mercado.

E por fim, tal sem qualquer alteração do quotidiano. A oportunidade vem ter connosco. A solução já existe (basta adaptar). O teste é simples e barato. O lançamento no mercado pode e deve ser feito sem risco.

É isto que há de comum entre os inúmeros exemplos de inovação do livro PISA. Que tocam na vida das pessoas. E o método é o que há de comum entre essas inovações. Pelo que assim se pode dizer que o livro foi escrito pelas centenas de empresários que todos os dias melhoram a nossa vida através da simplicidade.

VE – Há um próximo livro?

JVS – Há. Os four drivers da competitividade: teoria de negócio, modelo de negócio, estratégia e tática.

A maior parte dos livros foca nestes dois últimos e frequentemente distingue-os mal. Quanto aos outros dois ignora-os. Bem como a relação entre os quatro.

Mas o desempenho empresarial depende de quatro rodas e não duas. Todas condições necessárias e nenhuma suficiente, pelo que têm que 1) ser bem definidas e 2) constantemente revistas.

Uma empresa é um carro, não uma moto.

O contrato já foi assinado e o livro sairá no final do ano. Como sempre, tal como no livro PISA, o conteúdo é baseado em artigos académicos que publiquei em revistas científicas e ilustrado por dezenas de exemplos.

AEP, AIMMAP E CEVAL APROVAM MÉTODO PISA

Simplicidade pode criar valor

Os dirigentes das principais associações empresariais portuguesas convergem na importância de soluções simples

e acessíveis, como o método PISA, sem negligenciar o papel da tecnologia. Consideram que o empreendedorismo, especialmente entre os jovens, pode beneficiar grandemente de metodologias práticas que estimulem a experimentação e o pensamento crítico, facilitando a transição de ideias simples para negócios sustentáveis — um contributo essencial para a criação de valor e combate ao desemprego jovem.

Luís Miguel Ribeiro, presidente da AEP, valoriza o equilíbrio entre soluções simples e a sofisticação tecnológica. Sublinha que, embora a simplicidade seja eficaz e desejável, não se deve descurar a tecnologia como fator de competitividade, sobretudo em mercados internacionais. A simplicidade pode, de facto, criar valor — e quando conjugada com inovação tecnológica, pode potenciar o crescimento e a escalabilidade das empresas, áreas onde Portugal ainda apresenta fragilidades face aos seus pares europeus.

No apoio a jovens empreendedores com menor formação técnica, Luís Miguel Ribeiro destaca o papel ativo da AEP na promoção da formação e do empreendedorismo, considerando o método PISA particularmente relevante por motivar e capacitar aqueles que, por falta de formação, muitas vezes se sentem afastados do mundo empresarial. A simplicidade do método pode ser uma ponte de acesso ao empreendedorismo, estimulando a criação de valor através de ideias práticas e acessíveis.

Luís Ceia, presidente da CEVAL, reforça que soluções simples são, por vezes, mais difíceis de atingir, exigindo observação, ex-

perimentação e resiliência — elementos centrais do ciclo de melhoria contínua, como exemplificado

pelo modelo japonês pós-Segunda Guerra Mundial. Para Luís Ceia, o método PISA valoriza competências como a autodisciplina e o pensamento crítico, fundamentais para o sucesso empreendedor, e as associações empresariais devem ter um papel pedagógico na disseminação destes princípios junto de jovens sem formação

técnica, promovendo partilhas de experiências e incentivando a experimentação sem as limitações impostas pelo saber técnico tradicional.

Já Rafael Campos Pereira, vice-presidente executivo da AIMMAP, reforça a ideia de que inovação não é sinónimo de complexidade, mas sim de customização e agilidade — valores presentes no setor metalúrgico e metalomecânico, onde pequenas séries e respostas rápidas são chave. Rafael Campos Pereira defende que a competitividade futura das empresas dependerá fortemente da incorporação de tecnologias, mas isso não invalida a importância de métodos como o PISA, que permitem aproximar o conhecimento das realidades empresariais. Para ele, não se trata apenas de apoiar

quem tem menos formação técnica, mas de criar pontes entre o mundo académico e o chão de fábrica, promovendo a formação contínua e o “learning

by doing” através de iniciativas como as do CENFIM.

O presidente da CCP, João Vieira Lopes, esclarece que “a Confederação desempenha um papel estratégico na integração de métodos inspirados no PISA no apoio a jovens empresários com menos formação técnica, promovendo o empreendedorismo como resposta ao desemprego jovem e à emigração”.



Jorge Vasconcellos e Sá: Um pensador global da inovação e estratégia empresarial

Com uma carreira internacional que alia investigação académica e intervenção prática, Jorge Vasconcellos e Sá é uma das figuras mais influentes no pensamento estratégico e na inovação empresarial. Doutorada pela Columbia University e com um MBA pela Drucker School, é atualmente investigador sénior na ISG Business School e detentor da Cátedra Jean Monnet, atribuída pela Comissão Europeia.

Especialista nas obras de Peter Drucker e Philip Kotler, Vasconcellos e Sá tem-se dedicado a traduzir conceitos complexos

em metodologias acessíveis e aplicáveis. É autor de vários livros publicados pela Vida Econômica. O seu mais recente livro, *Creating Unicorns with Simple Innovations: The PISA Method*, vai ser lançado na próxima semana no mercado internacional pela Business Expert Press de New York. O livro propõe um modelo prático — Problema, Investigação, Solução, Ação — que democratiza a inovação e mostra como a simplicidade pode gerar empresas de mil milhões de dólares. Além da sua atividade académica, lidera a consultora Vasconcellos e Sá & Associados, colaborando com

empresas e instituições públicas em temas como competitividade, empreendedorismo e gestão estratégica. O seu próximo livro, previsto para o final do ano, abordará os quatro motores da competitividade: teoria de negócio, modelo de negócio, estratégia e tática. Com uma visão que cruza economia, biologia e gestão, Jorge Vasconcellos e Sá defende que a inovação não depende apenas de tecnologia de ponta, mas da capacidade de simplificar e resolver problemas reais — uma abordagem que tem inspirado empreendedores em Portugal e além-fronteiras.

MERCADOS



Dow Jones 28/mai	42277,31
Var Sem	-0,94%
Var 2024	-0,63%
Nasdaq 28/mai	19202,05
Var Sem	0,30%
Var 2024	-0,57%
IBEX 35 28/mai	14100,60
Var Sem	-1,45%
Var 2024	21,61%

DAX 28/mai	24038,19
Var Sem	-0,35%
Var 2024	20,74%
CAC40 28/mai	7788,1
Var Sem	-1,55%
Var 2024	5,52%

COLABORAÇÃO: BANCO SANTANDER

JORGE VASCONCELLOS E SÁ LANÇA NOVO LIVRO NOS ESTADOS UNIDOS

“O segredo não é complicar, é simplificar”

Mais do que disrupção tecnológica ou invenções mirabolantes, o que está a criar unicórnios — startups avaliadas em mais de mil milhões de dólares — são soluções simples para problemas reais. Em *Creating Unicorns with Simple Innovations: The PISA Method*, o professor Jorge Vasconcellos e Sá apresenta um método acessível e pragmático para transformar dificuldades quotidianas em oportunidades de negócio.



Jorge Vasconcellos e Sá, autor do método PISA, defende que a melhor inovação nasce da simplicidade aplicada a problemas reais do quotidiano.

Vida Econômica – O que o motivou a estudar e sistematizar um método como o PISA, centrado na simplicidade em vez da sofisticação tecnológica?

Jorge Vasconcellos e Sá – Antes de mais, o empreendedorismo é a inovação são um dos factores fundamentais no desenvolvimento económico: a correlação estatística entre os países mais inovadores (quer de produto, quer de processo, isto é meios mais eficientes de fazer os mesmos bens) e o PIB per capita é 0,5 com praticamente zero hipóteses de ser devido ao acaso.

A razão a nível de economia é a criação destrutiva de Schumpeter: a diferença entre empregos do passado e empregos do futuro. O empreendedor transfere recursos de áreas menos produtivas para mais produtivas. E no processo desencadeia o multiplicador keynesiano: novos produtos, mais procura, mais emprego, mais dinheiro, mais procura, e assim sucessivamente.

A nível de biologia é o equivalente ao metabolismo celular: o envelhecimento, préfixo da morte, ocorre quando o corpo humano é incapaz de gerar novas células.

Segundo, o empreendedorismo é especialmente importante em Portugal dada a enorme emigração entre os nossos jovens para fugir aos salários de miséria. Os avós votam na continuidade. Os jovens votam com os pés. Belos avós.

Dada a morte da distância, o empreendedorismo permite aos nossos jovens ir para fora cá dentro. Pagando impostos cá. Criando em-

pregos cá. E servindo a partir de cá os mercados estrangeiros. Por isso empreendedorismo é também sinónimo de liberdade.

Donde a disciplina de empreendedorismo em Portugal devia ser obrigatória em todas as áreas do final do secundário e universitário, da biologia à química, da literatura à física. Criando a alternativa de em vez de se ser empregado, trabalhar-se por conta própria com um instituto de línguas, uma empresa unipessoal na área da informática ou uma start-up virtual em biologia prestando serviços a empresas estrangeiras.

Finalmente, a literatura sobre empreendedorismo está obsoleta com a sofisticação tecnológica: com os Elon Musk, Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Pierre

GymShark, FentyBeauty, Harry's, Gousto, etc. etc.

VE – Como surgiu o nome “PISA” e o que representa cada um dos seus pilares no processo de inovação?

Se a simplicidade é hoje o objectivo para muitas inovações valiosas, a questão é como criar um método prático de a atingir?

JVS – E é isto que faz o PISA, acrónimo para Problema/Investigação/Solução/Ação.

Limitei-me a estudar o que há de comum entre dezenas de inovações focadas na simplicidade, todas muito valiosas e algumas lançadas por pessoas com mais de sessenta anos (Lisa GableAccessories, etc.).

Pode-se assim dizer que este livro foi escrito pelos inúmeros empre-

seiros que fizeram fortuna através da simplificação, sendo que no fundo o livro descreve um método prático para qualquer pessoa, vivendo o seu dia-a-dia

habitual, poder identificar e implementar grandes inovações.

O livro limita-se a contar o que há de comum na história dos empresários que inovaram através da simplicidade, como Knix, Readerst, Bizchair.com, Drop Stop, Pouchee, etc.

E o método PISA além de claro em termos de passos, um, dois, três, e não exigir que a pessoa mude o

seu quotidiano, é fácil de aplicar porque primeiro as oportunidades vêm até nós (não temos de as procurar), segundo a investigação, isto é o teste, é simples e barato (nada de estudos de mercado caros), terceiro a solução já existe (não tem que ser criada de novo) já que basta adaptar-se um produto a servir já outra necessidade e finalmente a acção, isto é a entrada no mercado, é feita com um mínimo de esforço e risco.

VE – Uma das premissas centrais do livro é que as melhores oportunidades vêm até nós sob a forma de problemas. Pode partilhar um exemplo concreto que ilustre bem esta ideia?

JVS – Vejamos um que provavelmente a generalidade das nossas leitoras conhece: a marca Spanx.

Sara Blakely (que tendo fracassado como comedianta, reprovado no exame de acesso à faculdade de direito da Florida e não tendo sido aceite sequer como empregada no Disney World, ganhava a vida como babysitter em hotéis de luxo), ao vestir-se para uma festa num dia especialmente quente na Florida, quis pôr uns collants porque apertando a cintura escondiam uns quilos a mais.

Mas surgiram então dois problemas. Como ia usar sandálias a costura dos collants ficava à vista nos pés, o que lhe parecia feio. E os collants até aos pés eram quentes.

Solução? Pegou numa tesoura e cortou os collants pelo meio da canela, nada se vendo por debaixo das calças de ganga.

Só que durante a festa a parte debaixo dos collants começou a enrolar para cima, tornando-se altamente desconfortável, pelo que Sara Blakely passou o tempo todo a pensar que tinha que encontrar uma solução.

Trabalhando a partir do seu apartamento, estudou o melhor material para solucionar o problema e criar collants que 1) indo apenas até ao meio da perna, 2) também adelgavam ligeiramente a cintura.

Ela própria sem ajuda de terceiros patenteou e registou o nome. Desenhou a embalagem. Contactou as fábricas e clientes. E com um investimento de cinco mil dólares fez um unicórnio, isto é, uma empresa valendo mil milhões de dólares.

Há inúmeros outros exemplos. RenttheRunway (que aluga pela net vestidos de marcas de luxo, Dior, Chanel, etc. para casamentos, velórios, etc.) tornou-se um unicórnio em metade do tempo da Spanx.

E DollarShave Club (um serviço de entrega de lâminas e produtos de barbear ao domicílio) em apenas cinco anos.

Em todas as situações de cima o problema (que é uma oportunidade camuflada) veio ter com o empresário: as fundadoras de RenttheRunway, Hyman e Fleiss, viam as amigas endividarem-se para comprar vestidos caríssimos para festividades. Um diferente para cada ocasião.

Michael Dubin, fundador do DollarShave Club, estava farto de pedir a empregados das lojas para abrir os compartimentos onde guardavam as lâminas de barbear e pagar preços altíssimos. O empresário: é um solucionador de problemas.

VE – No livro, defende-se que é mais eficaz observar emoções e ações do que palavras e pensamentos. Porquê? Que implicações tem isso para quem está a desenvolver um novo produto ou serviço?

JVS – Um dos maiores marketers de sempre, David Ogilvy, salientava: as pessoas não se comportam como dizem; não dizem o que pensam; e não pensam o que sentem; mas comportam-se como se sentem.

Perguntar às pessoas se vão comprar um produto? O resultado é a New Coke (para citar um caso muito conhecido) mas o caixote do lixo dos fracassos está cheio de iniciativas de grandes marcas, desde o Microsoft Zune até às KitchenEntrees da Colgate, passando pela Crystal Pepsi, ou o perfume Harley Davidson.

Em vez de perguntar às pessoas há que testar como se comportam e quais as suas emoções. Com duas técnicas simples e baratas que qualquer um pode usar no dia-a-dia: behavioralinterviews e directemotionalassessment.

VE – O método PISA parte da adaptação de soluções que já existem. Em tempos em que se valoriza tanto o “disruptivo”, por que razão considera esta abordagem tão eficaz?

JVS – O disruptivo pode ser sexy mas não é necessário. O objectivo do empresário (e já agora do gestor) não é aplausos, é vendas.

As soluções para muitos problemas já existem e estão a servir outras necessidades, clientes ou em outras localizações.

KittyLitter, a argila que substitui a areia das caixinhas dos gatos é um