

### DESTAQUE

## O esforço pelas pequenas coisas



**JOHN BESSANT**  
BSc, PhD

O Tour de France é uma corrida extenuante, pedalar até às montanhas quilómetros após quilómetros – e todos com o zumbido das engrenagens e o som dos pedais dos adversários nos ouvidos. Obter a preciosa camisola amarela a cada dia é uma conquista real – e conseguir suportar essa liderança através de testes de tempo, subidas de colinas e as lutas constantes com os restantes adversários antes do final triunfal em Paris é algo espetacular. Durante décadas, esta foi a “praia” dos franceses e belgas, mas outros começaram a morder essa liderança. Os indivíduos

– nem sempre a trabalhar na legalidade – começaram a assumir o título. Mas nos últimos anos um sistema sobressaiu. Em 2012, Bradley Wiggins tornou-se o primeiro britânico a conquistar a Tour de France – e essa vitória foi seguida por um espantoso sucesso de Chris Froome. O Team Sky ganhou a Tour cinco vezes desde então, tendo apenas sofrido uma derrota em 2014. E o modelo é transferível – em 2012, Dave Brailsford (o homem por detrás do Team Sky) treinou a equipa de ciclismo britânica nos Jogos Olímpicos de 2012, dominando a competição e conquistando quase todas as medalhas de ouro disponíveis. Embora Wiggins, Froome e o resto da equipa sejam atletas dedicados, há algo mais – algo que a própria equipa reconhece. É uma filosofia, um impulso para a per-

feição em que as pequenas coisas importam. Brailsford designa este impulso como modelo de “ganhos marginais”, baseando-se na crença de que uma pequena melhoria de 1% em todos os aspetos do ciclismo contribui para um grande desempenho. A equipa começou a focar-se nos elementos óbvios – o programa de treino, o regime de nutrição, o design do ciclo e a ergonomia e o peso dos pneus. Mas estes foram muito além disso, procuraram melhorias em áreas ignoradas por outros – por exemplo, encontrar a almofada mais confortável e levá-la para os hotéis, ou ensinar aos ciclistas como lavar as mãos para evitar infeções. É uma ideia simples – os pequenos passos são importantes, especialmente quando estão todos na mesma direção. E há muitos exemplos de inovações que fize-

### INDICE

- Opinião p. 4**
  - Por que motivo a economia mundial procura novos parceiros?
- Opinião p. 6**
  - O papel dos fundos comunitários
- Editorial p. 6**
- Opinião p. 7**
  - Fundamentos de Axiomatic Design – Parte 1 - Axiomáticas
- Redes Sociais pp. 9-10**
  - “Radio Rules Music Discovery in the U.S.”
  - Sensação de perseguição e tomada de medidas contra-anúncios
  - Ataque dos “clones”
  - Marcas que causam um impacto mais positivo nas comunidades
  - As 10 maiores aquisições da Google
  - Como se desenvolveu a despesa digital da época natalícia
  - Quem assiste ao “Flix” na net?
  - “Texting Turns 25 But Is Clearly Past Its Prime”
  - O que está em jogo na proposta de fusão entre a AT&T e a Time Warner
  - Marcas reunidas no Instagram
- Notícias pp. 13**
  - “Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Hungary”
  - “Financing the Circular Bioeconomy”
  - “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 – The digital transformation”
- Financiar a Inovação p. 14**

Subscreva mais newsletters

## DESTAQUE

ram a diferença - não por um golpe súbito, mas sim por um lento e contínuo ataque a um problema. O facto de implementarmos melhorias incrementais, apesar de parecerem pequenas coisas, vale sempre a pena o esforço. Como os escoceses costumavam dizer, "many a mickle makes a muckle" - por outras palavras, as pequenas coisas somam-se. Apesar da sabedoria óbvia em tal princípio, na maioria das vezes é difícil a sua aplicabilidade relativamente à gestão da inovação. Tendemos a concentrarmo-nos no dramático - é claro, essa é a história emocionante, o desenvolvimento revolucionário. A realidade é que implícita a cada avanço está uma longa e extenuante luta com as pequenas coisas. A depuração do software, trabalhar



### O facto de implementarmos melhorias incrementais, apesar de parecerem pequenas coisas, vale sempre a pena o esforço

através de modificações e ajustes, a inovação mais radical é sobre uma ideia inovadora e, em seguida, muito esforço nas pequenas coisas. A lâmpada de Edison pode ter sido um momento-chave na história da iluminação, mas foi a melhoria incremental passo a passo que reduziu o custo e a qualidade até ao ponto em que se tornou um item doméstico. O desafio implícito na revolução automóvel foi a capacidade de produzir petróleo na qualidade certa - novamente a consequência da inovação incremental na refinação do petróleo em bruto. As fibras sintéticas como o rayon abriram um mundo totalmente novo de design de moda e uso dos têxteis - mas isto não dependia apenas de moléculas inovadoras, mas também de melhorias incrementais para reduzir os seus custos e a sua qualidade.

Para onde quer que olhemos, a importância da inovação incremental sobressai. Os nossos smartphones surgiram rapidamente - passou apenas uma década desde que a Apple lançou o primeiro smartphone. Para que isto seja possível, é necessária uma atenção enorme aos detalhes, à redução de custos e ao desempenho.

Podemos pensar em termos de curvas de aprendizagem - o facto de que quanto mais vezes praticarmos algo seremos cada vez mais bem-sucedidos. Esta ideia é oriunda de estudos de projetos de estrutura que remontam a 1930, onde as melhorias no produto e no processo emergiam à medida que os volumes aumentavam. Mas não é uma lei natural - em vez disso, é uma observação baseada nos princípios de nos esforçarmos para alcançar as

pequenas coisas. Prestar atenção às poucas oportunidades de aprendizagem para a inovação incremental conduz-nos ao longo da curva de aprendizagem.

Assim como precisamos de organizar uma equipa de projeto para nos levar para uma nova geração ou para um produto inovador, também precisamos de organizar uma melhoria incremental. Só funciona quando focamos a nossa atenção e quando os esforços são coordenados e direcionados. E onde há motivação para contribuir com ideias, sugerir e desafiar, construir e compartilhar.

Podemos observar isso no trabalho em muitos dos programas de melhoria contínua de longa duração, visíveis em exemplos bem conhecidos como a Toyota, que são replicadas em todo o mundo onde existe produção industrial, mas também nos serviços nos setores públicos e privado.

Esses programas vinculam dois princípios poderosos - a ideia de que nos questionamos se os colaboradores terão muitas ideias para melhorias e a noção de focar esse poder de resolução de problemas num alvo estratégico chave.

Os esquemas de sugestões ofe-

recidas por colaboradores datam um longo caminho - provavelmente, a versão formal mais antiga foi usada pelo oitavo shogun do Japão, Yoshimuni Tokugawa.

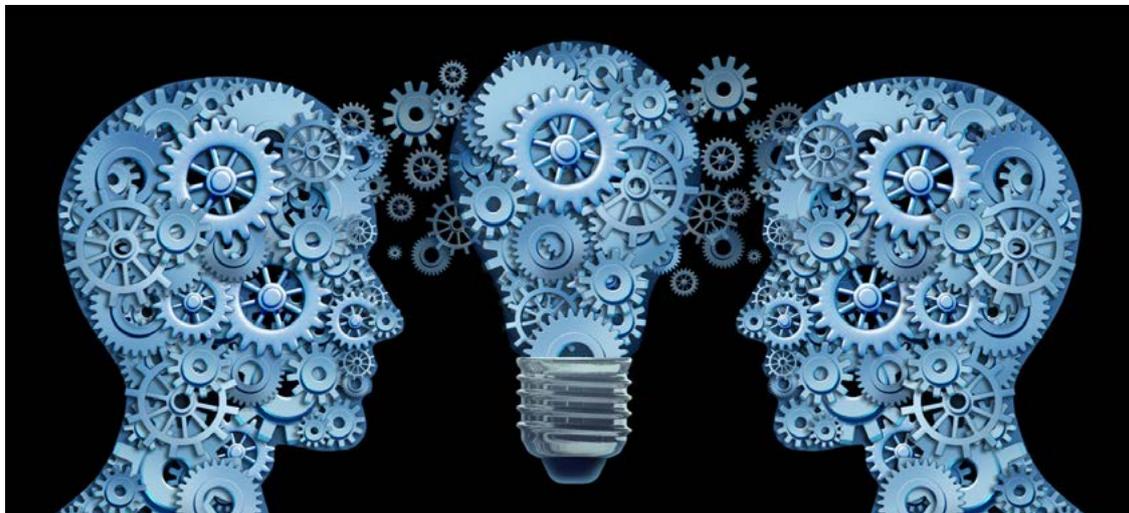
Em 1721, publicou uma nota onde afirmou: "Faça com que a sua ideia seja conhecida. As recompensas são oferecidas por ideias que são aceites." No outro lado do mundo, em 1871, o estaleiro de Denny em Dumbarton, na Escócia, começou a utilizar caixas de sugestões, reunindo ideias para a melhoria. E John Paterson, chefe da empresa National Cash Register, nos EUA, começou a experimentar, em 1892, formas de explorar o "cérebro de cem cabeças" da sua força de trabalho.

Hoje em dia, tais esquemas estão em toda a parte - e são pagos. As pequenas coisas fazem a diferença - por exemplo, a British Airways realizou uma campanha para tentar ajudar a reduzir os custos de combustível, pedindo sugestões e cerca de 200 ideias foram implementadas. Estas permitiram poupar cerca de 600.000 libras por ano, como a descalcificação dos tubos do WC nos seus aviões e tornando-os mais leves. Outras ideias das 200 apresentadas incluíram a substituição de

## DESTAQUE

vidro por plástico para garrafas de vinho, reduzir o volume de tanques de água, lavar regularmente os motores, trolleys e contentores de carga mais leves e introduzir talheres mais leves para passageiros de classe executiva. No geral, as reduções até agora atingiram mais de 20 milhões de libras.

A Sainsbury (maior retalhista do Reino Unido) está a executar uma campanha similar há muitos anos e um exemplo ressalta novamente a ideia de pequenas sugestões que fazem a diferença. Um funcionário observou que,



**Os estudos de criatividade mostram que quando se pede a um grupo de pessoas que trabalhem num problema gera-se não apenas mais volume de ideias, mas também mais variedade – mais potenciais possibilidades para explorar soluções**

quando a empresa dirigia uma campanha de venda de mangas com desconto, as embalagens que apresentavam apenas acomodavam cinco mangas. Ao embalar a fruta em caixas de seis, a empresa conseguiu economizar cerca de 60.000 libras durante a campanha.

Mas, embora as sugestões pontuais possam ajudar, existe ainda maior “tração” para descobrir, focando-nos num determinado período de tempo, diminuindo assim um alvo específico. Aqui, a combinação de mobilizar funcionários para contribuir com pequenas sugestões – kaizen – e o foco rigoroso na qualidade permitiram que as taxas de defeito passassem de percentagens para eventualmente serem medidas partes dinâmicas por milhão. Histórias semelhantes relacionam-se com áreas como manutenção de instalações e disponibilidade de máquinas ou a movimentação implacável para reduzir o tempo necessário para configurar grandes equipamentos como prensas corporais na

indústria automobilística. Uma campanha divulgada ao longo de muitos anos levou a que este tempo diminuísse de dias para horas e, eventualmente, minutos – e o princípio também foi bem aplicado em diferentes campos, como os tempos de resposta nos aeroportos.

E há outro aspeto importante de

tais abordagens – são baseados num elevado envolvimento. Os estudos de criatividade mostram que quando se pede a um grupo de pessoas que trabalhem num problema gera-se não apenas mais volume de ideias, mas também mais variedade – mais potenciais possibilidades para explorar soluções. Nestes dias de crowdsourcing, temos a capacidade de espalhar amplamente a rede e de criar ideias e construir sobre as ideias de outras pessoas. Portanto, qualquer organização precisa de refletir sobre o potencial que a sua força de trabalho possui – e perguntar se está a fazer o suficiente para

aproveitar esse potencial de inovação.

Atualmente, as ferramentas para permitir a inovação incremental colaborativa são muito mais poderosas do que a caixa de sugestões. As plataformas de colaboração são abundantes e possuem muitos recursos que maximizam o potencial de “crossover”, aprimoramento de ideias e captura de conhecimento. Mas, no fundo, estes dependem dos mesmos princípios fundamentais – um compromisso com a inovação incremental sustentada como forma de ganhar vantagem e uma cultura habilitada para envolver os colaboradores como uma fonte chave de inovação.

A pesquisa sobre CI (“continuous innovation”) bem-sucedida confirma regularmente o tipo de capacidades que precisam de estar presentes; que incluem:

- **CI como um valor central** – as poucas melhorias de todos os colaboradores nesta organização são importantes
- **Reconhecimento e recompensa** – este valor central é reforçado por incentivos relevantes (isto é, menos sobre o dinheiro do que sobre ser ouvido, capacitado, habilitado para contribuir)
- **Treino e desenvolvimento** para apoiar a aprendizagem sobre como ser um inovador CI eficaz
- **Um processo central para permitir que a CI aconteça** – incluindo permitir tempo e espaço para operar
- **Sistemas de gestão de ideias** que dão feedback e ação para ideias
- **Facilidade e suporte para CI** – coaching, treino, estruturas, etc.
- **Liderança** – incentivar e capacitar a responsabilidade empresarial
- **Direção estratégica** – implantação de políticas onde a capacidade de baixo para cima atende a direção clara de cima para baixo sobre onde e por que razão as melhorias são importantes
- **CI na CI** – rever continuamente e atualizar a abordagem CI

## OPINIÃO

# Por que motivo a economia mundial procura novos parceiros?



NASEEM JAVED\*

### Como o grupo Alibaba vendeu, em 200 segundos, 1 bilhão de usd...?

Claro que isto não é um segredo, era tudo em pequenas quantidades, bens pequenos, mas todos a caminhar para o mesmo objetivo ... tudo em 200 segundos, com a finalidade de alcançar 1 bilhão de usd.

### Mas, mais importante, provou duas coisas:

Um: o sistema funciona, e essas plataformas estão vivas e cheias de possibilidades incríveis. Dois: o mundo está aberto para negociações, desde que as nações sejam inteligentes o suficiente para saber como negociar. Os ciclones de plataformas digitais aliadas a inteligência artificial e tecnologia block chain, tal como o LinkedIn e baby-Alibaba, são agora impulsionadores da nova economia. Atualmente, este fenómeno chamado de “technocalamity” está aliado ao comércio no cenário mundial. Então, o que está a impedir outras nações de desfrutarem de tal velocidade e prosperidade? “Who can dance with right tempo and swift moves” e, mais importante, com a inteligência da era global?

### Como pode uma nação posicionar as suas PME na mobilização massiva?

Globalmente, a “nova inteligência artificial” interliga as plataformas digitais da era global dependentes da tecnologia block chain que farão com que

as principais associações de comércio nacionais (no Canadá) e as performances dos grupos comerciais, como, por exemplo, as câmaras de comércio, sejam de repente ultrapassadas. Este é um assunto muito sério que exige um estudo bastante profundo e conhecimentos da era global sobre mobilizações e implantação de empreendedorismo no seu estado bruto. As novas mudanças económicas, que procuram novos pensamentos, como setores por setores, já autorizados para promover negócios verticais, “associações comerciais nacionais”, têm a oportunidade de se tornar estrelas ou de se perderem na neblina competitiva.

Os planos sobre como trazer prosperidade massiva para qualquer setor empresarial em qualquer mercado relevante ou em qualquer país com “mobilização e implantação” exigem estilos inteligentes de execução da era global e não neces-

**Os planos sobre como trazer prosperidade massiva para qualquer setor empresarial em qualquer mercado relevante ou em qualquer país com “mobilização e implantação” exigem estilos inteligentes de execução da era global e não necessariamente novos fundos**

sariamente novos fundos. Este exemplo pode ser aplicado em 100 regiões ou em 100 países, mas o que está a impedir para que aconteça? As nações estão preparadas para enfrentar a verdade?

**É hora de mergulhar, nadar ou dançar... aqui estão os novos tempos económicos de sobrevivência.**

**Factos frios e realidades quen-**

**tes:** em todo o mundo, palavras-chave como “incubadoras”, “startups” e “inovação” já são ultrapassadas por novos trovões de “empreendedorismo”, “mobilização” e “comercialização”. À medida que as nações percebem que, apesar de as start-ups e programas de inovação serem



suficientes, não há um impacto dramático na economia. Além disto, também percebem que um projeto de cada vez é mui-

o Google e o Alibaba, tudo como um novo guarda-chuva capaz de abordar qualquer comércio global vertical que abalará todas as associações comerciais e os principais atores desse setor. Há décadas, tivemos Páginas Amarelas em cidades, agora haverá Páginas Amarelas em seto-

res comerciais globais, coloridas e interativas cara a cara com os diferentes envolvimentos verticais como uma indústria que providencia serviços e bens para todo o mundo.

A inteligência artificial e as tecnologias “block chain” estão preparadas para criar um novo pensamento e a questão é: o mundo obsoleto dos negócios está preparado para enfrentar a verdade?

**Comprender a mobilização do empreendedorismo:** muitas nações em todo o mundo tentaram arduamente criar empreendedores, mas falharam com frequência. No entanto, essas mesmas nações conseguiram criar exércitos bem treinados e “oficiais de patente” porque todos foram treinados em combates táticos por veteranos dos campos de batalha reais. Os soldados não desenham fotos de campos de

batalha nos quadros brancos e correm com pistolas de água. Estes vivem as batalhas.

**“Fazer voar o papagaio”:** se fazer voar um papagaio foi uma prova de processo inovador, então fazer um papagaio requer um empreendedor e uma equipa inovadora para implementar o tópico. O “elevador” do empreendedorismo necessário para voar alto e conquistar o céu deve existir por forma a executar o planeado. Sem o papagaio, as equipas de inovação apenas estariam a segurar o fio, olhando para o futuro e fingindo lançar o papagaio.

### Compreender os líderes nacionais de prosperidade:

O que impede esta situação? Por que razão uma nação, já abençoada com 1000 ou 1.000.000 de empreendedores de elevado valor, não os mobiliza e os mostra ao mundo, fornece habilidades e ferramentas avançadas da era global para crescer e quadruplicar a capacidade de exportação nacional? Não se trata de exércitos que desembarquem nas praias para procurar e destruir, mas sobre exércitos de empresários que desembarquem com sintetização colaborativa e “skills” inovadoras para a prosperidade mútua.

O que impede esta situação? O que é necessário para que os grupos de comércio nacional e

as organizações já mandatadas para promover a prosperidade económica, ajudem a criar uma maior capacidade de mobilização empresarial? Como podem otimizar os setores verticais nacionais e trazer as principais associações comerciais nacionais, e como podemos alinhar estes proprietários de PME de elevado potencial alinhados pela expansão da era global?

### O que impede esta situação?

De que forma podem as organizações nacionais trazer informações e debates com valor na preparação da “Agenda da Era Global de Empreendedorismo Nacional & Capacidade de Exportação” como uma abordagem sistemática e colaborativa? Como podem selecionar cerca de 100 candidatos nacionais altamente qualificados e ansiosos para discutir esses temas em debates televisivos?

### O que impede esta situação?

O maior tesouro escondido do país é o seu talento empreendedor; massivamente, não aproveitado, não descoberto e não comercializado, mas preparado para a mobilização.

**Não é o financiamento:** não é o financiamento, mas uma execução de classe mundial com a velocidade da era global. As ferra-

mentas para todas essas transformações já estão disponíveis. Estudar planos de “mobilização nacional do empreendedorismo” no Google.

### Entender o Empreendedorismo da Era Global:

planejar a forma para aumentar a prosperidade massiva para qualquer setor empresarial em qualquer mercado relevante, em qualquer país com ‘mobilização e implantação’, algo que exige estilos inteligentes de execução da era global e não necessariamente financiamento novo... este exemplo pode ser aplicado em 100 regiões ou em 100 países, mas o que está a impedir?

### Velocidade da era global:

**Facto:** nos próximos 800 dias, chegaremos a 2020, onde novos processos mundiais de bloqueio de economia em cadeia começam a eliminar um bilião de trabalhadores de colarinho branco. Mais 3650 dias, a China torna-se na maior economia do mundo, as mudanças globais da imagem da supremacia começam a abrir novas portas. Onde estão esses debates sérios sobre a mobilização nacional de talentos empresariais escondidos?

**Facto:** todas as noites, quando dormimos, três quartos do mundo está bem acordado; consu-

mindando, produzindo e festejando. O novo mundo hiperacelerado gira sem esperar por uma pessoa ou por uma nação poderosa. **Facto:** o mundo pode facilmente absorver ideias exportáveis ilimitadas em mercados verticais ilimitados.

**Facto:** as ideias inovadoras bem desenhadas são dignas de volumes que facilmente quadruplicam.

**Facto:** os talentos empresariais escondidos de uma nação são capazes de tais tarefas.

**Facto:** as novas “skills”, conhecimento e execução da era global são agora os links mais críticos e perdidos.

As nações inteligentes já estão a avançar, envolvidas em novos pensamentos, preparando-se para implementações.

### \*SOBRE O AUTOR:

Naseem Javed, Presidente da Mentorian Worldwide, criador da Expothon Strategy e National Mobilization of Entrepreneurialism Protocols. Lidera um movimento mundial sobre como criar “supremacia inovadora de excelência e desempenho de liderança empresarial” através de módulos de implementação de estratégia de penetração de mercado em massa de alta velocidade”. O seu último trabalho está a receber atenção global como filósofo corporativo

## CONTABILIDADE PÚBLICA SNC-AP E REGIME SIMPLIFICADO

Integra o Decreto-lei n.º 192/2015, que aprovou o SNC-AP, a Portaria n.º 189/2016, relativa às Notas de Enquadramento ao Plano de Contas Multidimensional, e a Portaria n.º 218/2016, relativa ao Regime Simplificado do SNC-AP.

**Autor** Pedro Correia Ribeiro

**Páginas** 528 **PVP** €36

Fator novidade: Obrigatoriedade a partir de 1.1.2018

Pedro Correia Ribeiro

## CONTABILIDADE PÚBLICA

SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA PARA AS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS e REGIME SIMPLIFICADO

SNC-AP

Inclui destacável com Códigos de Contas

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

## OPINIÃO

# O papel dos fundos comunitários

FRANCISCO  
JAIME QUESADO  
Presidente da ESPAP –  
Entidade de Serviços  
Partilhados da  
Administração Pública



O novo pacote de fundos comunitários vai ser um desafio para a economia portuguesa. No contexto da atual situação económica e no meio da indefinição financeira internacional, continua a ser evidente no nosso país a falta de um modelo de desenvolvimento que seja partilhado sob a forma de contrato estratégico entre o estado e a sociedade civil. Os atores económicos e sociais (municípios, empresas, universidades, centros de inovação) preocupam-se unicamente com a sua sobrevivência conjuntural e com isso têm desperdiçado a oportunidade única de fazer dos fundos comunitários uma aposta sustentada para o futuro do país. Por isso, os fundos comunitários têm que ganhar uma nova agenda estratégica!

O novo pacote de fundos comunitários deverá ser concebido como um instrumento inovador para dar resposta às novas exigências que a competição da economia global e os novos fenómenos sociais exigem ao nosso país. O balanço de mais de 30 anos de fundos comunitários em Portugal é muito claro: aposta sustentada na melhoria das infra-estruturas do país, numa lógica não raras vezes pouco coordenada e monitorizada (veja-se a proliferação desnecessária de parques industriais e pavilhões desportivos municipais), falhas sucessivas nas ações de formação empreendidas ao longo das três intervenções levadas a efeito,

resultados muito frágeis nas áreas essenciais da inovação, conhecimento e competitividade. Ou seja, passado este tempo, Portugal é um país de autoestradas com menos coesão territorial e crescentes desigualdades sociais, numa Europa em grande indefinição de identidade.

O novo pacote de fundos comunitários não pode ser interpretado pelos atores nacionais como mais um instrumento financeiro utilizável para dar cobertura a uma crescente falta de financiamento nos circuitos tradicionais. Em tempo de crise financeira, impõe-se mais do que nunca um verdadeiro “choque operacional” que conduza a mudanças cla-

**Em tempo de crise financeira, impõe-se mais do que nunca um verdadeiro “choque operacional” que conduza a mudanças claras e necessárias**

ras e necessárias: desativação das atividades empresariais sem valor, aposta maciça numa formação/educação que produza quadros reconhecidos pelo mercado, fixação de investimentos e talentos nas regiões mais desfavorecidas, criação de um contexto competitivo moderno voltado para a criatividade das pessoas e a qualidade de vida das cidades. O novo pacote de fundos comunitários deverá dispor dos instrumentos financeiros que poderão ajudar a alavancar toda esta Agenda de Mudança que queremos para o nosso país.

É por isso que a aposta numa “Estratégia Coletiva” para o futuro tem que ser a marca

desta nova fase dos fundos comunitários. Um sinal de aposta nas políticas do conhecimento, centradas em territórios inteligentes e apostas na dinamização de verdadeiros “trabalhadores criativos”. Ideias muito simples e claras e para as quais mais não é necessário do que um pacto de “cumplicidade estratégica” e “convergência operacional” entre todos os que têm responsabilidades – atores públicos, empresas, Universidades e Centros de Saber. O novo pacote de fundos comunitários não pode ser interpretado como um mero instrumento conjuntural de resposta a uma crise estrutural mas antes como uma aposta estrutural

capaz de alterar a conjuntura no futuro.

Portugal não pode perder esta oportunidade de alteração do seu paradigma de desenvolvimento estratégico através da dinamização de um novo ciclo de fundos comunitários. Em tempo de indefinição financeira, têm que ser acionados mecanismos de rápida absorção das verbas disponíveis. Mas não a qualquer preço. Sob pena de se estar a hipotecar o futuro. O novo pacote de fundos comunitários tem de uma vez por todas, que se assumir como um factor estratégico de convergência positiva do país face aos novos desafios numa economia global complexa e exigente.

## EDITORIAL

Caros leitores,  
Iniciado um novo ano, esperamos que o que lhe reservamos em termos de conteúdos seja do vosso agrado. Para isso celebramos um acordo de parceria com o ISPIIM – The International Society for Professional Innovation Management, tratando-se de uma associação que agrega membros oriundos de áreas de investigação, indústria, a consultadoria e o setor público, tendo como denominador comum a partilha e a paixão pela gestão da inovação.

Um dos nossos objetivos é a procura de conteúdos na área da inovação e do empreendedorismo, tenham eles um carácter mais lúdico, como é a secção dedicada às redes sociais ou artigos científicos e os artigos de opinião, que são um contributo permanente dos nossos habituais colaboradores, que na sua área de conhecimento, como é o caso da Helena Navas, que tem abordado de uma forma continuada a metodologia TRIZ, do Jaime Quesado, com questões da vida nacional, do Adam Hartung, colunista regular da revista “Forbes”, do Luís Archer, com as suas chamadas de atenção para os pequenos detalhes da inovação e não esquecendo a colaboração desde a primeira hora, como é o caso do Praveen Gupta, nosso mentor e impulsor deste projeto, que no seu conjunto contribuem para uma maior divulgação e entendimento do que é a inovação e o empreendedorismo em Portugal.

Mas acreditamos que a procura de mais e credenciada colaboração, como é o caso de Naseem Javed, que começou a sua colaboração no 2º semestre de 2017, como, esta colaboração com o ISPIIM, será da maior relevância para os nossos leitores, quer pela qualidade dos artigos, quer pela atualidade dos temas que são abordados.

Esperamos continuar a contar com a sua leitura e com o seu contributo, que nos ajude a melhorar a sua newsletter de Inovação & Empreendedorismo.

Votos de Bom 2018

Acreditamos que esta parceria enriqueça os conteúdos da nossa newsletter.

Jorge Oliveira Teixeira  
[jorgeteixeira@vidaeconomica.pt](mailto:jorgeteixeira@vidaeconomica.pt)

## OPINIÃO

# Fundamentos de Axiomatic Design

## Parte 1 - Axiomáticas

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



Nos tempos modernos, a preocupação de filósofos tem sido a busca dos fundamentos para todas as suas afirmações e a tentativa de chegar a acordo sobre as regras para julgar afirmações. Se considerarmos que o apelo à intuição é um erro numa construção que se apresenta como lógica, pode então tentar-se corrigir os métodos de demonstração clássicos, substituindo a intuição pelo seu equivalente intelectual: o fracasso das demonstrações diretas sugeriu a ideia da demonstração pelo absurdo, e o fracasso das demonstrações pelo absurdo deu origem, por inversão dos pontos de vista, à constituição das primeiras teorias ditas não euclidianas. A certeza subjetiva e a verda-

de material das proposições são postas de lado, e a ciência torna-se hipotético-dedutiva. Define-se um termo através de outros termos, e estes, por sua vez, através de outros ainda, de tal modo que, para evitar uma regressão ao infinito, se têm de aceitar alguns termos não definidos, tal como as demonstrações têm de se basear em algumas proposições não demonstradas.

Tem-se assim que no ponto de partida de uma teoria dedutiva, concebida para satisfazer as exigências da lógica, devem figurar não os três "princípios" tradicionais – definições, axiomas e postulados – mas antes proposições não demonstradas (as quais se chamará indiferentemente axiomas ou postulados) e termos não definidos: todo o trabalho ulterior consistirá em construir, a partir dessa base, novas proposições, justificadas por meio das demonstrações, e novos termos, fixados por meio das definições.

Os postulados de uma teoria

não são proposições suscetíveis de verdade ou de falsidade, uma vez que contém variáveis indeterminadas. Axioma (do grego "Axiôma", proposição geral, enunciado, teorema) é uma premissa considerada como evidente e aceite como verdadeira, sem demonstração, por todos os que compreendem o seu significado. Aquilo que se procura ao apresentar uma teoria dedutiva sob a forma axiomática é identificar as significações concretas e intuitivas a partir das quais essa teoria foi construída, a fim de evidenciar o esquema lógico abstrato a ela subjacente.

A axiomática é um sistema construído e inteiramente formalizado a partir de termos principais propostos a título de hipóteses (os axiomas), isto é, fundado apenas nas relações lógicas que lhe pertencem, abstraído o seu conteúdo de significação. Quando a axiomática estava ainda nos seus princípios, alguns decisores consideravam a formalização axiomática de uma teoria dedutiva apenas como um pro-

cesso elegante de exposição, de um requinte bastante supérfluo, uma espécie de jogo intelectual apto a satisfazer espíritos demasiado escrupulosos no que se referia ao rigor lógico, mas situado à margem do trabalho científico verdadeiramente produtivo.

Nascida de uma exigência de rigor lógico, a prática da axiomática incita-nos a substituir a prova empírica por uma verdadeira demonstração. A formalização da axiomática deve permitir que se estabeleça por via demonstrativa, sem que se torne necessário apelar para o sentimento subjetivo da evidência, se um sistema de axiomas é ou não consistente. O ideal das axiomáticas, como o de todas as teorias dedutivas, é o de reduzir ao mínimo o número dos termos e das proposições primeiros.

Atualmente, exige-se muitas vezes que os diversos postulados de um mesmo sistema sejam independentes uns dos outros, ou seja, que uma modificação que afete um deles não torne o sistema contraditório.

PUB

## CONHEÇA A LIVRARIA ONLINE DA VIDA ECONÓMICA

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

<http://livraria.vidaeconomica.pt>

Publicações especializadas ■ Edições técnicas ■ Formação e eventos

# 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.

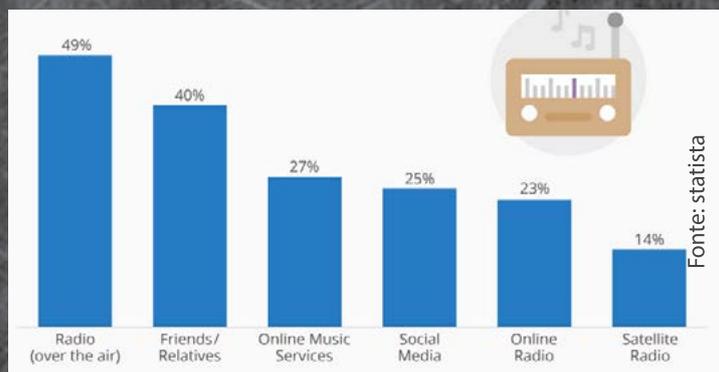
**accelper**  
inovação em acção

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)

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

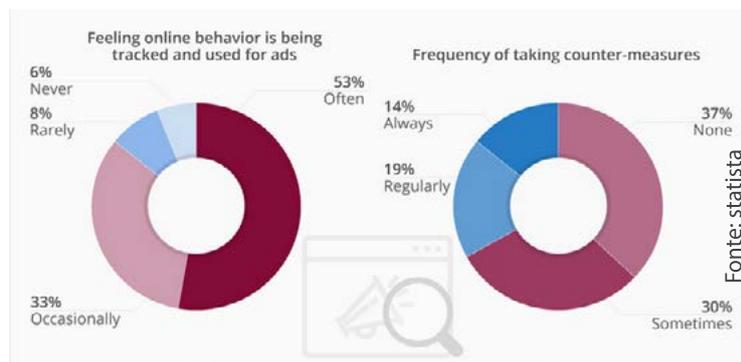
### “Radio Rules Music Discovery in the U.S.”



Apesar do aumento de serviços de transmissão de música, como o Spotify e a Apple Music, onde praticamente todas as músicas estão apenas a um clique de distância, as pessoas ainda estão “presas” às velhas maneiras de descobrir novas músicas. De acordo com a edição de 2017 do relatório Nielsen Music 360, 49% dos consumidores dos EUA descobrem novas músicas via rádio FM/AM, em oposição a apenas 27% que encontram novas músicas através

de serviços de música online. As recomendações pessoais também são populares quando se trata de encontrar música nova, com 40% dos inquiridos confiando em amigos e familiares para se manterem atualizados. De acordo com os resultados da pesquisa, as redes sociais desempenham um papel surpreendentemente pequeno na descoberta de música, sendo que apenas 25% dos inquiridos descobriram novas músicas nas redes sociais.

### Sensação de perseguição e tomada de medidas contra-anúncios

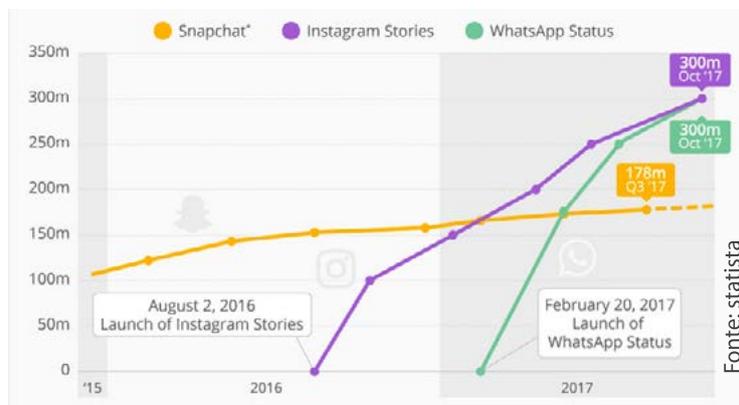
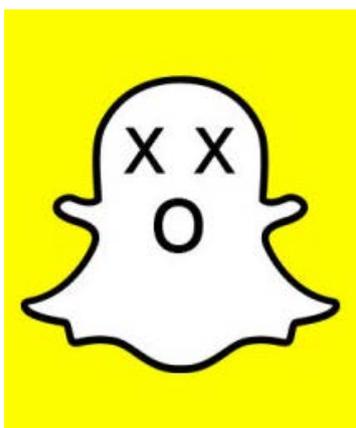


A internet é um deus para os marketers, bem como para a indústria de publicidade online. O conjunto de dados fornecidos por possíveis consumidores facilita a segmentação de públicos-alvo específicos. Desta forma, a publicidade personalizada pode ajudar a indústria a maximizar o retorno do investimento publicitário. No entanto, o consumidor nem sempre se sente confortável ao ser seguido por toda a web. De

acordo com o “Statista Survey Advertising & Privacy 2017”, 86% dos inquiridos, frequente ou ocasionalmente, percebem que o seu comportamento online é monitorizado e usado para anúncios. Enquanto 37% não tomam nenhuma contramedida, os 63% restantes tomam medidas, tais como utilizar a navegação privada para “perturbar a cauda digital”. No entanto, apenas 14% praticam constantemente essas medidas.

### Ataque dos “clones”

Após um dececionante relatório de resultados, as ações do Snap caíram quase 15% no dia seguinte, já que os acionistas parecem estar a perder a esperança na empresa. Enquanto o



Snapchat ainda é imensamente popular entre os adolescentes, o aplicativo ainda não percorreu o “mainstream” e continua a lutar com o crescimento do utilizador tépido.

Um dos maiores problemas para o Snapchat é o facto de que é vencido no seu próprio jogo pelo seu concorrente mais poderoso. O Facebook introduziu “clones” do popular recurso

Stories do Snapchat para Instagram, WhatsApp e Messenger no ano passado e no início deste ano, respetivamente, e esta abordagem de cópia parece estar a funcionar.

De acordo com o CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, o Instagram Stories e o WhatsApp Status, como os recursos Snapchat são chamados, agora têm 300 milhões de utilizadores diários ativos ou quase o dobro do número total de utilizadores diários que o Snapchat tem. O Snapchat, Instagram Stories e WhatsApp Status permitem que os utilizadores apliquem filtros e “adesivos” para vídeos e fotos que desaparecem após 24 horas.

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### As dez maiores aquisições da Google



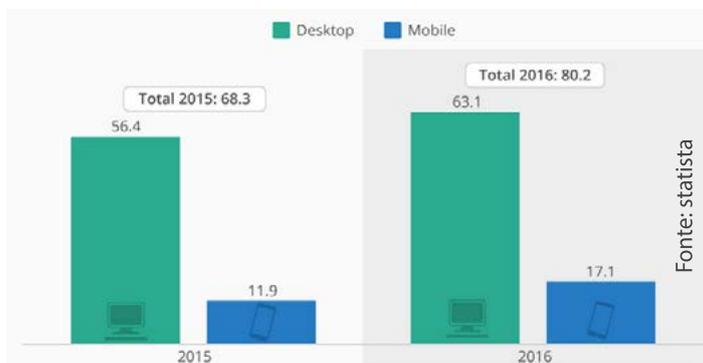
A Google anunciou que adquiriu parte do negócio de smartphones da HTC por 1,1 mil milhões de usd. Ao assumir a divisão que desenvolve os smartphones Pixel, a Google ganhará 2.000 funcionários da HTC, incluindo metade da equipa de I&D, o que equivale a aproximadamente um quinto da força de trabalho total da HTC.

Embora a Google não esteja a adquirir os ativos de produção da HTC, o movimento

ilustra o impulso da empresa para se tornar mais inovadora, com o objetivo de competir contra a Apple e a Samsung.

O gráfico em cima mostra como se classifica a compra parcial da HTC na lista das maiores aquisições da Google. A Google esperará evitar repetir o erro de comprar a Motorola por 12,5 mil milhões de usd antes de ser forçada a vendê-la para a Lenovo por 3 mil milhões de usd, apenas dois anos depois.

### Como se desenvolveu a despesa digital da época natalícia

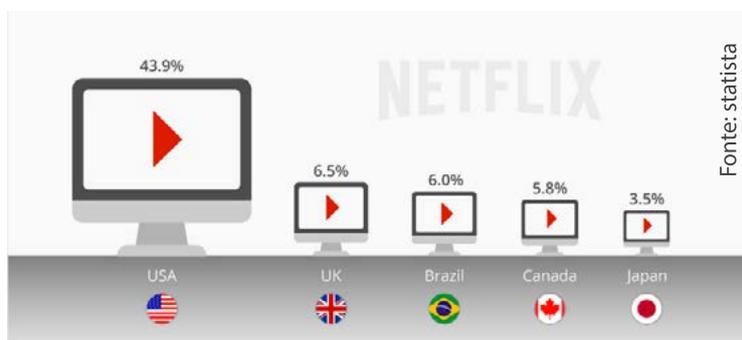


De acordo com os dados fornecidos pela comScore, registou-se um aumento global de 17% em relação ao ano de 2015 a 2016, de 68 mil milhões de usd para 80,2 mil milhões de usd que foram

gastos online entre 1 de novembro e 31 de dezembro.

As despesas do comércio através de aplicações móveis representam 22% dos dólares gastos online.

### Quem assiste ao Flix na net?



Três países predominantemente ingleses integram o ranking dos cinco maiores países que possuem a maior parcela de utilizadores da Netflix. De acordo com os dados fornecidos pela plataforma de dados Alexa, o país de origem da Netflix, Estados Unidos, fornece a maior parcela de visitantes para

o Netflix.com. Isso não significa necessariamente que todos esses visitantes façam login para usar o Netflix, mas é um indicador claro da origem da maioria dos utilizadores. Além disso, os dados fornecidos não incluem utilizadores que assistem à Netflix através da aplicação.

### Marcas que causam um impacto mais positivo nas comunidades



Quando a Morning Consult entrevistou mais de 330 mil pessoas nos EUA sobre as empresas e marcas que causam o impacto mais positivo nas suas comunidades, o serviço de entrega de encomendas UPS ficou no topo. Com 66 pessoas a classificar o impacto como positivo, e apenas 3% como negativo (os restantes inquiridos disseram que não sabiam ou que não tinham

opinião). O Serviço de Correios dos EUA e a FedEx também a integram o top cinco. A análise da fonte sugere que a frequência e a visibilidade dessas marcas ajudam a elevar esses rankings. Esta visão também é apoiada por Jeffrey Adams, porta-voz da USPS, que declarou que muitas comunidades "identificam-se com o escritório local da USPS".

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### “Texting Turns 25 But Is Clearly Past Its Prime”

Há 25 anos, a 3 de dezembro de 1992, o engenheiro de software inglês Neil Papworth usou o seu computador para enviar uma mensagem ao diretor da Vodafone, Richard Jarvis.

A mensagem simplesmente dizia “Feliz Natal”, mas ficou conhecida como a primeira SMS enviada, porque Jarvis recebeu as saudações de Natal ligeiramente prematuras no seu telemóvel Clunky Orbitel 901.

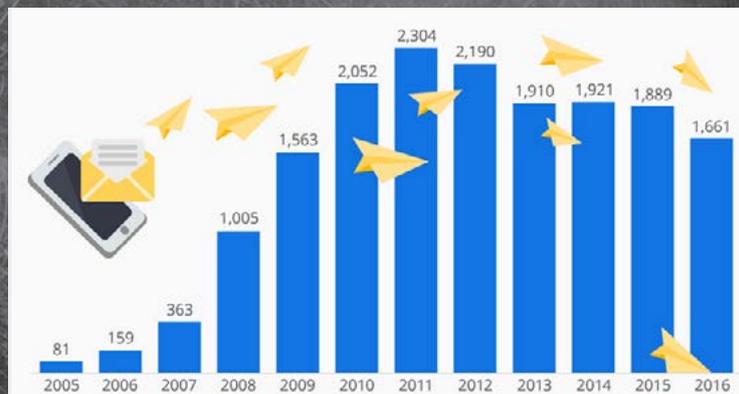
Demorou um tempo para que as mensagens de texto realmente emergissem, mas, no início dos anos 2000, as mensagens de texto atingiram o mainstream e tornaram-se muito rentáveis para

as operadoras de dispositivos móveis em todo o mundo.

Na época, as operadoras normalmente cobravam uma taxa de 0,10 usd a 0,20 usd por SMS, o que, considerando o limite de 160 caracteres, foi rapidamente acumulado para utilizadores mais chatty.

Como o gráfico ilustra, a mensagem de texto nos Estados Unidos atingiu o pico em 2011, quando os utilizadores de telemóveis dos Estados Unidos enviaram um total de 2,3 trilhões de mensagens, contra 159 bilhões cinco anos antes.

Nos últimos anos, no entanto, a popularidade das mensagens de

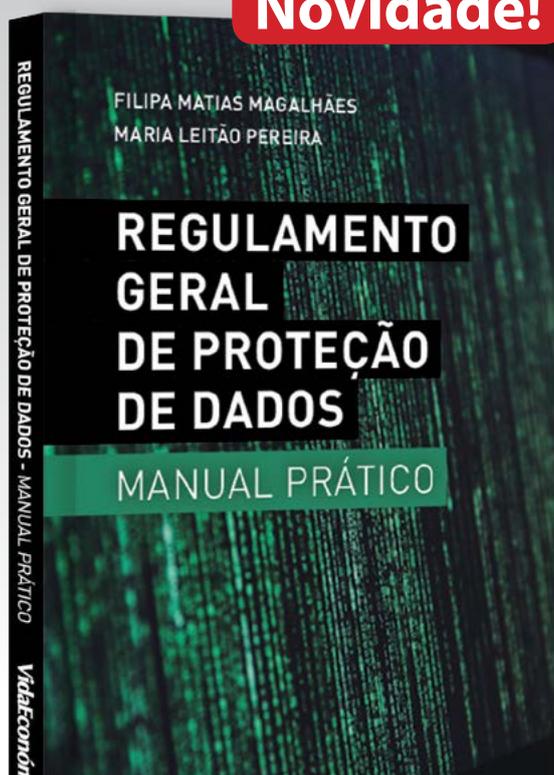


Fonte: statista

texto, pelo menos sob a forma de SMS, tem diminuído gradualmente. Hoje em dia, os utilizadores de smartphones escrevem usando alternativas gratuitas de

SMS, como o iMessage, o Facebook Messenger ou o WhatsApp, e o SMS pode não estar vivo aquando do seu 30º aniversário.

**Novidade!**



## REGULAMENTO GERAL DA PROTEÇÃO DE DADOS

Prático e conciso

Este manual introduz no regime jurídico da proteção dos dados pessoais novos conceitos, novos direitos e novas obrigações.

Destina-se às organizações, empresas e instituições que encaram este Regulamento com alguma preocupação e também para aqueles que, a menos de um ano da plena aplicação do Regulamento, ainda desconhecem as obrigações e direitos que dele decorrem

**Autoras** Filipa Matias Magalhães e Maria Leitão Pereira

**PVP** €10,90

**PVP c/desconto** €9,81

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

## REDES SOCIAIS / TECNOLOGIA

### O que está em jogo na proposta de fusão entre a AT&T e a Time Warner

O Departamento de Justiça dos Estados Unidos apresentou uma ação antitrust, com o objetivo de bloquear a aquisição do conglomerado do meio de comunicação, Time Warner da AT & T em 85 bilhões de usd. Na denúncia, o DOJ descreve várias maneiras pelas quais o acordo proposto sufocaria a concorrência e, em última instân-

cia, prejudicaria os consumidores nos Estados Unidos. Referindo-se à posição da AT&T como o maior fornecedor TV tradicional por subscrição, o DOJ argumenta que uma aquisição da Time Warner, que possui algumas das maiores redes de TV do país, daria ao distribuidor AT&T mais contro-



Fonte: statista



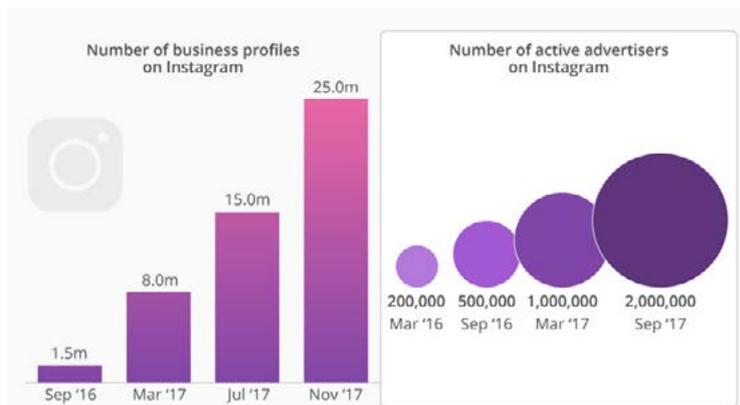
do negócio de TV, fornecendo-lhes o poder e o incentivo para usar esse poder de forma anticoncorrencial. Na sua queixa, o DOJ assume que, se a fusão for concluída, “a AT&T/DirecTV dificultaria os seus rivais, forçando-os a pagar centenas de milhões de dólares por ano para as redes da Time Warner, e usaria

o seu poder aumentado para diminuir a velocidade da transição da indústria para novos e entusiasmantes modelos de distribuição de vídeo que oferecem maior escolha para os consumidores. A fusão proposta resultaria em menos ofertas inovadoras e maiores despesas para as famílias americanas”.

### Marcas reunidas no Instagram

Tendo ultrapassado a marca de 800 milhões de utilizadores em setembro, o Instagram passou recentemente outro marco na sua missão para se tornar numa plataforma que conecta marcas com clientes. A empresa anunciou, na semana passada, a existên-

cia de mais de 25 milhões de perfis de negócios no Instagram, em comparação com 15 milhões em julho. Considerando que o Instagram só lançou esses perfis juntamente com outras ferramentas comerciais em junho de 2016, esses números indicam



Fonte: statista

claramente que as marcas estão a abraçar o Instagram como uma nova maneira de se ligarem com os consumidores. E parece estar a funcionar: a partir de março de 2017, 80% dos utilizadores do Instagram seguiram um negócio e, em novembro, 200 milhões de Instagrammers visitaram um perfil de negócios todos os dias.

Criar negócios online é um passo crucial para monetizar uma plataforma como o Instagram, porque aumenta a sua aceitação entre os profissionais e a sua atratividade para os anunciantes. Em setembro de 2017, o Instagram tinha dois milhões de anunciantes ativos por mês – um aumento de dez vezes desde março de 2016.

## NOTÍCIAS | ARTIGOS

### “OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 – The digital transformation”

Com cerca de 200 indicadores, a edição de 2017 do Painel de Avaliação da Ciência, Tecnologia e Indústria (STI) da OCDE mostra como a transformação digital afeta a ciência, a inovação, a economia e a forma como as pessoas trabalham e vivem. Este painel tem como objetivo ajudar os governos a elaborar

políticas científicas, inovadoras e industriais mais eficazes na Era Digital em rápida mudança.

Os gráficos e os dados subjacentes nesta publicação estão disponíveis para download e mais da metade dos indicadores contém dados adicionais que expandem o tempo e/ou a cobertura do país da edição impressa. ▶



### “Financing the Circular Bioeconomy: Structuring an Investment Platform to Improve Access to Finance in Europe”

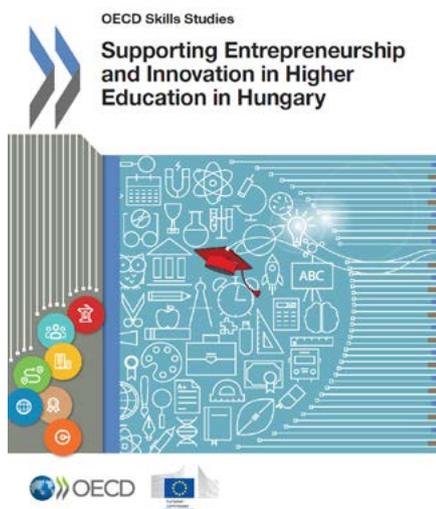
Um estudo do EIB, publicado em junho de 2017 (link para o estudo), identificou lacunas de financiamento em duas áreas-chave da Bio economia (as indústrias baseadas em bio e a economia azul) e propôs uma série de recomendações - uma delas consiste em considerar a criação de uma plataforma

de investimento temática. Esta Plataforma de Investimento receberá apoio financeiro do orçamento da UE e a sua finalidade será mobilizar investidores públicos e privados adicionais para investir na Bio economia. Também contribuirá para a agenda da UE para uma economia circular. ▶



### “Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Hungary”

Este relatório apresenta uma análise baseada em evidências de estratégias e práticas atuais em instituições de ensino superior (IES) na Hungria para um uso criativo de recursos de conhecimento para inovação e empreendedorismo. A análise e as recomendações são altamente relevantes para os decisores políticos e os líderes das IES noutros países. O aumento da atenção à inovação e ao empreendedorismo,



mo, tanto dos atores de políticas públicas como da liderança das IES, desencadeou um processo de mudança incremental na cultura organizacional das IES e uma nova abordagem para a educação e pesquisa para estudantes e funcionários. HEInnovate é uma iniciativa conjunta da Comissão Europeia e da OCDE para promover a instituição de ensino superior inovadora e empresarial em toda a Europa bem como noutros continentes. (www.heinnovate.eu). ▶

## AGENDA DE EVENTOS

JANEIRO 2018

INOVAÇÃO

▶ 22

**Hong Kong International Conference on Business, Social Science and Management Studies for Sustainable Innovation**

(HIBSSI) Hong Kong,

▶ 23

**Innovations in Large-Area Electronics (innolae) 2018**

Cambridge, Reino Unido

▶ 30

**International Conference on Innovation and Management (IAM2018W)**

Fukuoka, Japan

## EMPREENDEDORISMO

▶ 15

**“International Conference on Banking, Business Ethics and Entrepreneurship”**

Kuala Lumpur, Malasia

▶ 20

**“International Conference on Social & Economic Impact of Entrepreneurship, Business & Social Sciences”**

Barcelona, Espanha

▶ 27

**“CFAR 2018 International Conference on Effect of Technology on Business Management, Social Entrepreneurship”**

Shanghai, China

▶ 29

**“International Conference on Entrepreneurship, Management, E Commerce and Global Economy (EMCG)”**

Osaka, Japão

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

**ISPIM INNOVATION FORUM**  
Boston, USA • 25-28 March 2018

**ispim**  
BOSTON 2018

THE INNOVATION GAME - BASE HITS, NOT HOME RUNS  
www.ispim-innovation-forum.com

## FINANCIAR A INOVAÇÃO

## Inovação

Embora a criatividade seja frequentemente considerada uma característica de uns poucos privilegiados, qualquer indivíduo ou equipa pode tornar-se mais criativo, mais capaz de promover as descobertas que estimulem o crescimento, desenvolvimento e desempenho. Na verdade, a experiência sugere que qualquer empresa pode usar técnicas relativamente simples para estimular a criatividade dos colaboradores, independentemente do nível e função que ocupam. Os que desejam ser inovadores têm de se libertar de perspectivas preexistentes. É um facto que a mente humana tem uma elevada capacidade de reforçar os seus padrões habituais de ver o mundo, ao mesmo tempo que filtra as provas em contrário.



Mesmo face a factos incontestáveis, muitas pessoas – incluindo as melhor preparadas intelectual e academicamente –, pura e simplesmente, não abandonam as suas ideias preestabelecidas e enraizadas. De forma a contrariar isto, o “antibiótico” é a experiência pessoal, isto é, ver e experimentar algo em primeira mão, o que pode abanar de uma forma que dificilmente se conseguirá com discussões abstractas

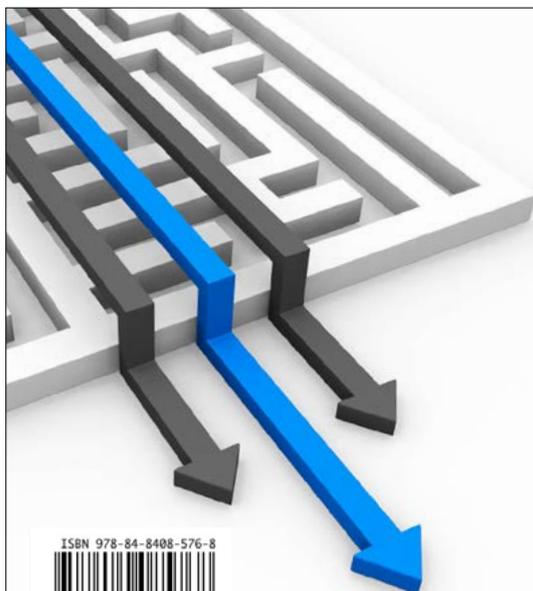
ou vagas à volta de uma mesa. Por isso, é extremamente importante iniciar exercícios para fomentar a criatividade ou esforços de geração de ideias fora do local do trabalho, engendrando experiências pessoais que confrontem diretamente os pressupostos iniciais.

Para alguém que pretende reforçar e desenvolver a sua capacidade criativa, algumas das seguintes atividades devem ser

tidas em conta: Passar por comprar o seu próprio produto ou serviço, como faria um cliente real, e registar a experiência. Visitar as instalações de outras empresas, incluindo concorrentes, tal como um cliente faria, comparando com experiências similares à da sua própria empresa.

Pesquisar online e recolher informação sobre um dos seus produtos ou serviços, incluindo os da concorrência, tal como qualquer vulgar cliente fará. Observar e falar com o cliente é primordial, de modo a perceber as ofertas que recebem, que alternativas consideram, e quanto tempo levam a decidir.

Luís Archer – Consultor  
[luismariaarcher@iol.pt](mailto:luismariaarcher@iol.pt)



ISBN 978-84-8408-576-8



Autores: Ellen Domb, Kalevi Rantanen  
ISBN: 978-84-8408-576-8

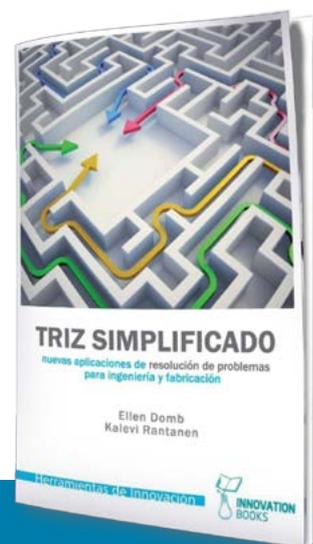
Páginas: 292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)\*  
Formato: 170x240mm | Encadernação: Capa dura  
(\* O preço inclui despesas de envio para Portugal continental e ilhas)

## TRIZ SIMPLIFICADO

### NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN

#### Índice de Capítulos:

1. ¿Por qué buscar nuevas maneras de solucionar problemas?
2. La construcción de un nuevo modelo de resolución: del problema al resultado final ideal.
3. El compromiso tras el problema.
4. Del compromiso a la contradicción inherente.
5. Búsqueda de recursos invisibles.
6. Lo imposible a menudo es posible: cómo incrementar la idealidad del sistema.
7. Cómo separar el grano de la paja: una herramienta sencilla y eficaz para la evaluación de soluciones.
8. El enriquecimiento del modelo de resolución de problemas.
9. Patrones: poderosas herramientas para el desarrollo del sistema.
10. Los principios de innovación: 40 maneras de dar con la solución correcta.
11. Evaluación del modelo de resolución de problemas.
12. Cómo mejorar el negocio con TRIZ.
13. Usar TRIZ con la Teoría de las Limitaciones.
14. Usar TRIZ con Seis Sigma y otros sistemas de mejora de la calidad.
15. Síntesis de la resolución creativa de problemas.
16. Manos a la obra.



Accelper Consulting Iberia, Lda  
[info@accelperiberia.com](mailto:info@accelperiberia.com)  
[www.accelperiberia.com](http://www.accelperiberia.com)

Compre  
Já!

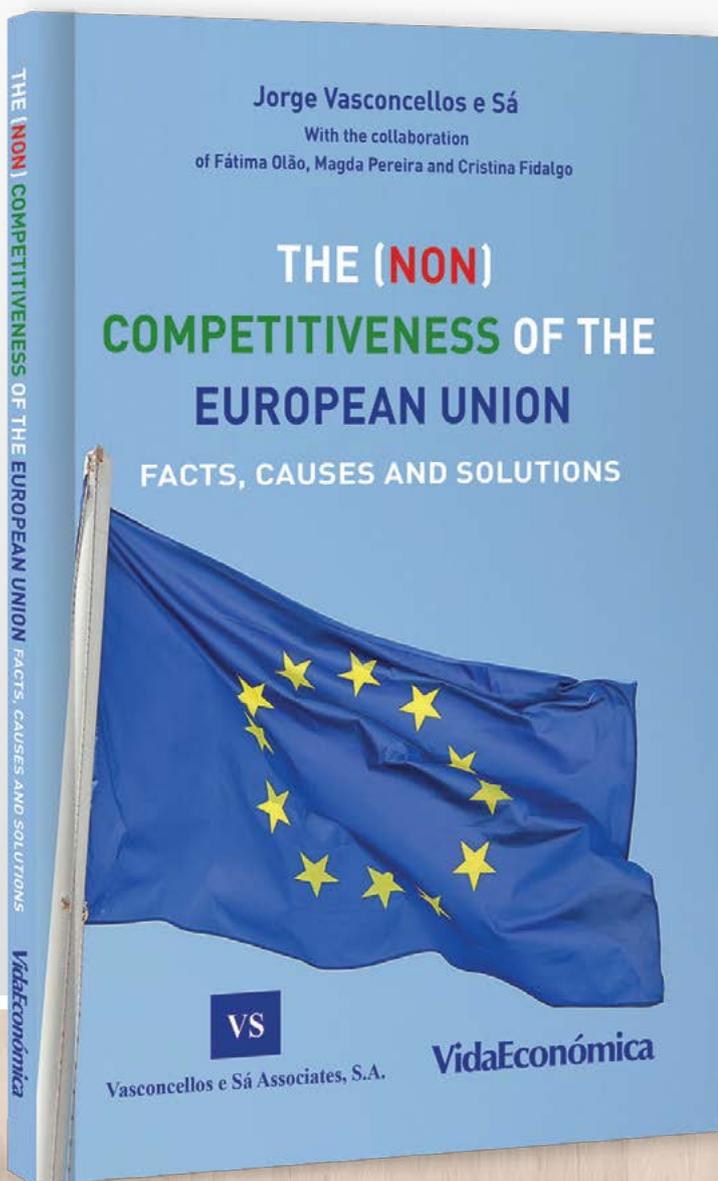
Subscreva aqui outras newsletters →

#### 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](mailto:jorgeteixeira@vidaeconomica.pt)

# Novidade

## VidaEconómica



**This book focus on the European economy. Not on its political aspects. And it states facts, shying away from judgments and opinions.**

Why is the European GDP per capita only 34/ of the USA's?

And the productivity per hour 13% below?

And the productivity per person 22% below?

And the rate of unemployment almost the double of the USA's?

### Index:

- I. Facts are our friends
- II. The gap: EU15-USA difference in GDP per capita
- III. The immediate causes
- IV. The initial causes (and solutions)
- V. Why the world needs a stronger European economy

## UMA EDIÇÃO A NÃO PERDER!

**Título** THE (NON) COMPETITIVENESS OF THE EUROPEAN UNION - FACTS, CAUSES AND SOLUTIONS

**Autor** **Jorge Vasconcellos e Sá**  
With the collaboration of Fátima Olão, Magda Pereira and Cristina Fidalgo

**PVP** €8,90

## VidaEconómica

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

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