INOVAÇÃO & empreendedorismo

NEWSLETTER N. 113 | MAIO/JUNHO | 2021

3 Opinião

 A nova face do hidrogénio: uma alternativa eficiente e económica para descarbonizar a indústria portuguesa

5 Opinião

• O salto para reinventar o GAP e capturar o crescimento das vendas

7 Editorial

8 Opinião

• Reinventar a Economia da Sustentabilidade

10 Opinião

• Modelo de Kano Parte II: Questionários de Kano

11 Estatísticas

- As "start-ups" com mais valor no mundo
- Os recursos do planeta Terra não são suficientes
- Quão produtiva é uma hora de trabalho?



- Os países que mais produzem resíduos eletrónicos
- Que idade têm as empresas tecnológicas europeias?
- O oxigénio necessário para manter os pacientes do COVID a respirar
- As grandes empresas tecnológicas lucram com o aumento da pandemia

19 Notícias

 A relação entre a motivação para o arranque e desempenho empresarial do setor de microempresas colombianas

21 Inovação

• Uma questão de ideias

Subscreva mais newsletters 🕞

Como as organizações podem criar uma capacidade disruptiva inovadora





DENIS TURMELMarketing Manager na Huntsman Polyurethanes



GIJS VAN WULFEN
criador do FORTH innovation method

m 2017, a Unidade de Negócios de Elastómeros da Huntsman Polyurethanes decidiu aumentar o número de inovações disruptivas para equilibrar a sua carteira de projetos. O objetivo era duplo: criar empresas sustentáveis de alto valor,

Criar uma capacidade de inovação revolucionária - a viagem de inovação na Huntsman¹

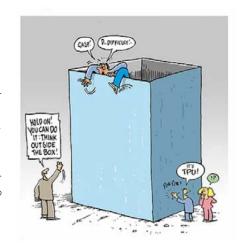
bem como implantar uma cultura de inovação e aprendizagem.

A Huntsman avaliou sete fornecedores de serviços de inovação de vanguarda e escolheu o FORTH método de inovação pelas seguintes razões:

- 1. É um método de duração fixa: as grandes empresas estão muitas vezes nervosas com projetos de inovação sem fim, mas FORTH entrega casos comerciais prontos para entrar no funil de desenvolvimento após seis meses.
- 2. É claro e facilmente comunicado: cinco passos lógicos e 15 workshops
- 1. https://www.huntsman.com



INOVAÇÃO & empreendedorismo



com resultados bem definidos. Oferece oportunidades de inovação revolucionárias: não só para produtos, mas também para serviços, processos, modelos de negócio, etc.

- 3. Funciona entre culturas, o que é crítico para uma corporação global como a Huntsman. É como o "caos organizado": culturas criativas como a sua estrutura, enquanto culturas mais conservadoras como o seu caos.
- 4. O FORTH reforça significativamente a cultura da inovação: inclui participantes de todas as funções que se tornam embaixadores da cultura da inovação. Sublinha que a inovação não é da responsabilidade exclusiva da comunidade técnica.
- 5. Por último, mas não menos importante, os participantes aprendem fazendo, a equipa inclui participantes que não têm formação em inovação. FORTH inclui formação para construir competências durante o processo, tais como competências de escuta e de participação ativa.



O que é a metodologia de inovação FORTH?

FORTH é um acrónimo para o processo de cinco etapas:

- Full Steam Ahead: atribuição de inovação de âmbito, seleção da equipa e planeamento da expedição.
- 2. Observar & Aprender: recolher novos conhecimentos explorando oportunidades de inovação e descobrindo fricções dos clientes.
- 3. Levantar ideias: gerar ideias e converter as melhores como direção de

isto é, quando existe um sentido de urgência, mas isto não é suficiente. A ampla adesão é primordial, pelo que é fundamental obter a aprovação da liderança de topo (nível de VP e Diretor). Os líderes de topo, incluindo os VP, devem participar nos principais workshops para evitar a síndrome do "não-inventado aqui". A liderança visionária é fundamental para permitir que os membros da equipa dediquem 20% do seu tempo à inovação. Uma equipa diversificada é essencial com diversidade de funções, idade, perso-



ideias, que coletivamente são melhoradas e transformadas em conceitos com uma fricção clara do cliente.

- **4. Testar Ideias:** melhorar conceitos, testando-os diretamente com o mercado.
- **5. "Homecoming":** converter os melhores conceitos em casos de negócios. É preciso mais do que "brainstorming" para obter ideias revolucionárias. Observe & Aprenda, o segundo passo de FORTH mandatos que os membros da equipa falam aos clientes ao longo da cadeia de valor sobre oportunidades de inovação e fricções. Em termos simples, não há ideias inovadoras sem uma nova visão.

Componentes mais "soft" são a chave para o sucesso na vanguarda da inovação

É preciso escolher o momento certo,

nalidades, mentalidades, uma vez que vários workshops fazem uso da inteligência coletiva para compreender questões a partir de 360 graus.

Após seis meses e oito eventos de inovação, mobilizando uma equipa de sete países diferentes em três continentes, a equipa FORTH entregou seis casos de empresas. Quatro destes foram selecionados pelo Conselho de Gestão para serem desenvolvidos.

Outros "roll-outs"

Na sequência deste caso de sucesso, a Huntsman decidiu replicar a metodologia FORTH na APAC em 2019 e nos EUA no prazo de dois anos. O método de inovação FORTH tornou-se o método de inovação de vanguarda da Huntsman para criar oportunidades validadas pelo mercado e é agora parte integrante do seu processo estratégico.





A nova face do hidrogénio: uma alternativa eficiente e económica para descarbonizar a indústria portuguesa



LUCAS MARCON Investigador na área de Energia no INEGI

om mais de 250 anos de história, o uso do hidrogénio ainda tem potencial para surpreender. Presente em diversos processos industriais, o hidrogénio não é por si só uma novidade, mas é hoje encarado como um vetor energético com um importante papel no "mix" energético do futuro.

Mas como explicar que um elemento com longa história conhecida se torne, subitamente, tão inovador? A grande mudança está associada à forma de produção do hidrogénio, que, com a introdução de fontes de energia renováveis, torna-se finalmente possível produzir hidrogénio livre de CO2 – hidrogénio verde.

Na perspetiva da indústria, esta mudança de paradigma vem possibilitar, por exemplo, uma maior adesão aos esforços de descarbonização. Tornase uma solução para setores da economia que atualmente dispõem de poucas opções tecnológicas alternativas, e onde a eletrificação poderá não ser, energética e financeiramente, a melhor opção para descarbonizar.

Neste sentido, o INEGI tem desenvolvido diversos projetos com empresas, a fim de apoiar a implementação de projetos de produção ou utilização de hidrogénio verde. Desenvolver novas tecnologias de produção, ar-

mazenamento e utilização do hidrogénio, mais eficientes, económicas e com maior durabilidade e fiabilidade, é uma das apostas para promover a descarbonização dos processos produtivos e do ambiente edificado.

Um caminho facilitado pelo facto de, no contexto europeu, Portugal estar a assumir a vanguarda do aproveitamento do hidrogénio, procurando tornar-se numa referência no processo de descarbonização.

Hidrogénio já dá cartas em território nacional

Portugal comprometeu-se, em 2016, a assegurar a neutralidade carbóni-



INOVAÇÃO & empreendedorismo

ca até 2050, traçando uma visão clara relativamente à descarbonização profunda da economia nacional, enquanto contributo para o acordo de Paris e em consonância com os esforços em curso a nível internacional.

Para concretizar este objetivo, foi criado o Roteiro para a Neutralidade Car-

Foi criado o Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050 (RNC2050)1, com a estratégia de desenvolvimento a longo prazo de redução de emissões de gases com efeito estufa

bónica 2050 (RNC2050), com a estratégia de desenvolvimento a longo prazo de redução de emissões de gases com efeito de estufa, e com os principais vetores de descarbonização e linhas de atuação a seguir rumo a uma sociedade neutra em carbono até 2050. Alinhado com este Roteiro, e com o objetivo de concretizar políticas e medidas para alcançar as metas estabelecidas, Portugal submeteu à Comissão Europeia, em dezembro de 2019, a versão final do seu Plano Nacional Energia e Clima para o horizonte 2021-2030 (PNEC 2030). Neste âmbito, foram definidas metas para o setor da energia, entre as quais se destaca: atingir uma incorporação de 47% de fontes renováveis no consumo final de energia, atingir pelo menos 80% de renováveis na produção de eletricidade, reduzir para 65% a dependência energética do exterior, e reduzir em 35% o consumo de energia primária. Importa referir que, face à versão preliminar do PNEC remetida à Comissão Europeia em 2018, houve algumas alterações, sendo uma das mais relevantes o papel atribuído aos gases renováveis, do qual se destaca o papel do hidrogénio, que ganha maior relevância no cumprimento das metas para 2030 e 2050.

Este protagonismo foi acompanhado por oportunidades de financiamento, nomeadamente o PO SEUR3, que no final de 2020 contemplou um concurso para projetos de produção de gases de origem renovável.

2021 será o ano de arranque, com o primeiro leilão de hidrogénio verde do Governo Português, destinado aos consumidores. A acompanhar este avanço, começa a surgir regulamentação técnico-jurídica para o setor. Outro fator que poderá favorecer a consolidação do hidrogénio é a tendência do aumento das taxas relacionadas com as emissões de carbono, tornando o hidrogénio mais competitivo economicamente. Atualmente, o

Outro fator que poderá favorecer a consolidação do hidrogénio é a tendência do aumento das taxas relacionadas com as emissões de carbono, tornando o hidrogénio mais competitivo economicamente

custo de produção médio do hidrogénio verde ronda os 4 €/kg, e estimase que na próxima década esse valor seja reduzido a metade.

Versatilidade do hidrogénio cria oportunidades para vários setores

Todos estes sinais convergem para a criação de um cenário propício à integração do hidrogénio na descarbonização da economia nacional, e é expectável que vejamos um impacto significativo em alguns setores — Indústria, Transportes, Energia —, posicionando-se como uma solução custo-eficaz no médio prazo.

O hidrogénio verde pode ainda constituir um elemento chave para a promoção da integração gradual dos sistemas de gás e de eletricidade (setor

"coupling"), permitindo ligar os sistemas elétricos e térmicos de forma flexível, com destaque para as complementaridades e sinergias entre redes de eletricidade e de gás.

De facto, o hidrogénio verde pode ser injetado na rede de gás natural (até uma determinada percentagem em volume - através de projetos "Power to Gas") e, dessa forma, descarbonizar e valorizar o ativo económico que constitui a atual rede de distribuição de Gás Natural, para posterior consumo em aplicações residenciais e industriais.

Algumas empresas já começaram a produzir produtos capazes de tolerar diferentes teores de hidrogénio na mistura. Paralelamente, algumas empresas do setor de distribuição de gás natural começam também – com o apoio do INEGI – a estudar e a testar os efeitos desta mistura, de forma a identificar o limite para a % de H2 com mínimo impacto nos ativos das suas redes.

O hidrogénio também pode ser aplicado em "fuel cells" para a produção de energia elétrica de uso direto ou associado ao setor de mobilidade.

O hidrogénio também pode ser aplicado em fuel cells para a produção de energia elétrica de uso direto ou associado ao setor de mobilidade como: carros, autocarros, comboios, embarcações, etc

como carros, autocarros, comboios, embarcações, etc.

A versatilidade do hidrogénio, aliada à ambiciosa estratégia portuguesa, confere a este gás uma centralidade no processo de descarbonização, no qual depositamos grandes expectativas. E, claro, a inovação tecnológica será um importante motor nesta mudança.





O salto para reinventar o GAP e capturar o crescimento das vendas



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

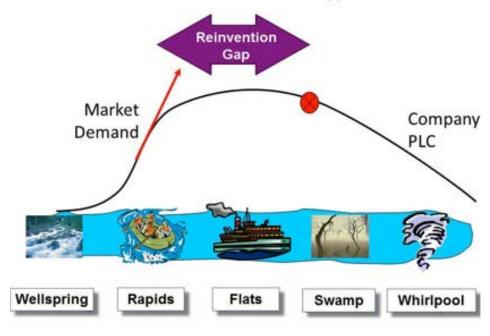
xtra! Extra! As listas das Empresas Mais Inovadoras de 2021 já estão disponíveis nos meios digitais, como a Forbes, Fast Company, BCG, Wired, et al, que publicam estas listas todos os anos, celebrando novos produtos e serviços.

É como os Óscares da Inovação! E, tal como os Óscares, estes "prémios" são todos sobre o passado. Como investidor, o mercado já teve isto em conta. Como executivo, pergunta-se: "OK, mas como é que o fizeram?, Qual é a receita de inovação secreta? Até que ponto estamos fora do caminho da inovação"?



Como líder empresarial, sabe o que precisa para aumentar as receitas... Os inovadores geram 2,0-2,6x as recei-

Market Need Growth vs Typical PLC



As coisas que mais tememos numa organização – flutuações, perturbações, desequilíbrios – são a principal fonte de creaividade."

MARGARET WHEATLEY
Management Consultant

tas dos não-inovadores. Enquanto, há muita inovação "how-tos," ("8 Essentials of Innovation", McKinsey; "Digital Transformation", E&Y; "Characteristics of Innovators", PWC, etc.) a maioria destes são opacos. Como, exatamente, é suposto "Aspire," "Accelerate," ou "bridge"?

Quase todos os "pobres" inovadores sofrem desta desordem. Eles olham para dentro, para a cultura, liderança, orçamento, etc. da sua empresa. Embora estes sejam importantes para as operações, a razão número 1 para os novos produtos falharem é porque não há procura no mercado. O que parecia ser uma boa ideia não satisfazia eficazmente uma necessidade não satisfeita ou mal satisfeita.

Olhem para o Mercado! Entretanto, os inovadores bem-sucedidos encontram constantemente novas formas de construir sobre as tendências da tecnologia e dos mercados para melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Há uma década atrás, a Spark Partners definiu de forma diferente a "lacuna de reinvenção". É a incapacidade de acompanhar as mudanças na procura do mercado; a incapacidade de seguir as tendências do mercado. As empresas bloqueiam a sua fórmula





histórica de sucesso, pensando que o mercado é imutável. NÃO é. À medida que os consumidores absorvem as últimas inovações, novas necessidades tornam-se aparentes. À medida que a procura do mercado por novos produtos e serviços aumenta, a oferta típica da empresa permanece plana - concentrando-se nas operações e sustentando o passado, criando uma falta de esforço para inovar para as necessidades em mudança.

Os mercados crescem e mudam cons-

Os mercados crescem e mudam constantemente

tantemente. Ao concentrar-se nas necessidades e tendências, pode manter o seu funil de inovação cheio de ideias. Depois, o seu conhecimento de tendências permite-lhe operar um sistema de escolha entre ideias que desenvolvem os geradores de receitas de sucesso. Ao compreender as tendências, não só cria inovações como também tem a certeza de criar uma procura robusta no mercado. Enquanto as Operações otimizam a fórmula de sucesso anterior, o Marketing orientado para o exterior lidera o caminho para novas fórmulas de sucesso.



JOÃO M. S. CARVALHO JOÃO M. S. CARVALHO INOVAÇÃO & **EMPREENDEDORISMO** INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO Ideia Informação implementação impacto VidaEconómica

INOVAÇÃO & EMPREENDEDORISMO 2ª EDIÇÃO

Um Manual com características inovadoras.

Está dividido em função das quatro grandes fases de desenvolvimento de um negócio em qualquer setor de atividade:

MODELO DOS 4i

Ideia

Informação

Implementação

Impacto.

O autor apresenta vários modelos que ajudam os empreendedores e os intraempreendedores nas suas necessidades de inovação, análise de informação, implementação de novos projetos, e na avaliação interna e externa dos impactos organizacionais.

Título Inovação & Empreendedorismo Autor João M. S. Carvalho

Págs. 182

PVP €16

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











EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

aros leitores, quem nos acompanha ao longo destes últimos anos, sabe da nossa procura ativa de novas colaborações, interesses e parcerias que possam enriquecer a nossa newsletter com conteúdos ligados com a inovação, das mais diversas fontes e origens, por vezes com temas algo inéditos e principalmente que fomentem a discussão entre quem se interessa pelo tema e pelas novas abordagens ao conhecimento do que se faz ao nível da inovação.

Neste número, trazemos assim mais um modelo, que podemos juntar a tantos outros, como já temos apresentado. Esperamos que sejam sempre vistos com um olhar crítico, pois o que funciona numa determinada realidade, poderá não ser válido para a sua realidade, no entanto o nosso objetivo é que tenha sempre presente as diferentes perspetivas de abordagem no momento em que tenciona sistematizar processos de inovação. Este é o nosso objetivo principal, se o conseguirmos cumprimos a nossa missão. Os nossos colaboradores habituais passarão a ter também o contributo dos autores ligados ao INEGI - Instituto de Ciência e Inovação que foi criado em 1986, vocacionado para a realização de atividade de investigação e de investigação de base tecnológica e transferência de tecnologia.

Esperamos assim contribuir para uma maior divulgação e acessibilidade de temas, que pela sua importância possam aumentar e disseminar conhecimento de base cientifica, como o tema publicado neste número sobre o hidrogénio, tema que está a começar a estar em destaque na sociedade e certamente, contribuirá para um melhor entendimento sobre a sua utilização, a importância de que se reveste na contribuição para a redução de emissões de gases com efeito de estufa e nas possibilidades de aplicação nos sistemas de mobilidade pública e privada.

Boa leitura

GOLDEN VISA: E ESTATUTO FISCAL DO RESIDENTE NÃO HABITUAL

25 E 26 MAIO

14h00 - 16h30 (Via Zoom)

FORMADORA

Carlota Moctezuma, advogada

David Nunes Fernandes, advogado

VALOR INSCRIÇÃO Assinantes VE €82 | Público em Geral €98 (Acresce IVA a taxa legal)

Com a organização de: Vida Económica

b-law

FORMAÇÃO ONLINE

PROGRAMA

Programa - Estatuto fiscal do residente fiscal não habitual

- 1 Síntese do regime geral de
- 2. Residente Não Habitual especificidades do regime
- 3. O procedimento de inscrição como Residente Não Habitual
- Obrigações declarativas dos sujeitos passivos inscritos com Residente Não Habitual
- 5. Especificidades em torno

da concatenação entre o Regime do Residente Não Habitual e os Acordos de Dupla Tributação

Golden Visa

- 1 O que é o regime to Golden Visa?
- 2 Regime atual do Golden Visa
- 3 -O que mudou no último ano e o que ainda vai mudar

FICHA TÉCNICA:

FICHA FECHICA: 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





Reinventar a Economia da Sustentabilidade



FRANCISCO JAIME QUESADO

Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

unca como agora as questões da sustentabilidade e da valorização duma nova economia verde estiveram em cima da mesa e estão de forma central na Agenda do New Green Deal da Comissão Europeia e de outros Programas Estratégicos Internacionais. A promoção duma Economia Verde passa por muitas dimensões da cadeia de valor económica e social, desde a racionalização de processos industriais a ações de forte promoção e comunicação junto de públicos alvo centrais. Outra importante dimensão da Economia da Sustentabilidade prende-se com a valorização dos recursos naturais. Abordamos, neste contexto, os exemplos da Floresta e do Mar e das dinâmicas a que estão associados.

O exemplo da Floresta

As indústrias de base florestal (pinheiro, eucalipto e sobreiro) representam já hoje um dos desafios mais acabados de reinvenção da Economia Nacional, tendo para esse efeito sido constituído o respectivo Pólo de Competitividade e Tecnologia, que envolve os diferentes actores deste vasto sector. Reinventar a Fileira Florestal é assim, em grande



As indústrias de base florestal atravessam um processo de profunda renovação, diretamente apoiado no aumento da cooperação entre empresas, organizações, universidades e entidades públicas

medida, dar um sinal positivo de confiança no futuro.

As indústrias de base florestal (traduzidas pelas indústrias de cortiça, pasta e papel e madeira e mobiliário) atravessam um processo de profunda renovação, diretamente apoiado no aumento da cooperação entre empresas, organizações, universidades e entidades públicas, com vista ao aumento do respetivo volume de negócios, das exportações e do emprego qualificado. Mais globalmente, e tendo por base os

princípios da Cadeia de Valor de Michael Porter, definiu-se de forma clara um objetivo de tornar os produtos e serviços associados à fileira florestal globalmente mais competitivos e com uma forte tendência de inovação aberta em constantes processos de consolidação ativa.

A reinvenção da Fileira Florestal é um processo ativo que assenta muito na capacidade de criar valor a partir de novos projetos estratégicos. De destacar, neste contexto, a sequenciação dos genomas do sobreiro e do pinheiro, a melhoria do material genético para a renovação da floresta portuguesa e redução dos fatores de risco biótico e abiótico (tratamento e seleção de sementes), a criação de um "Carbon Footprint Label" (um rótulo com a pegada do carbono) para os produtos de base florestal, a criação de um Observatório dos Recursos Florestais, destinado a fornecer à indústria e aos principais



INOVAÇÃO & empreendedorismo

"stakeholders" (influenciadores / beneficiários) da fileira florestal informação sobre o balanço das disponibilidades dos recursos florestais.

A intensificação do esforço de comunicação, a nível internacional, divulgando as vantagens dos produtos florestais e procurando tirar vantagens competitivas desse esforço de divulgação, é também um instrumento importante para a dinamização das competências de uma nova economia. Neste contexto, a qualificação dos recursos humanos ligados às diferentes Indústrias da fileira constitui-se também como outro passo fundamental para a renovação da Cadeia de Valor da Fileira, fazendo da Inovação e Criatividade os verdadeiros "drivers" de mudança estratégica competitiva de um dos mais importantes setores estratégicos da Economia Nacional.

O sucesso da reinvenção da Fileira Florestal é fundamental para o futuro do País. É um objectivo que não se concretiza meramente por decreto. É fundamental que os diferentes atores agarrem de forma convicta este desí--gnio e façam da criação desta nova Fileira Florestal uma das verdadeiras apostas estratégicas coletivas para os próximos anos. O que está verdadeiramente em causa em tudo isto é a assunção por parte da Economia Nacional dum verdadeiro desígnio estratégico de alterar o modelo mais recente de evolução de desenvolvimento e de se concentrar na consolidação de Valor, Inovação e Competitividade.

O exemplo do Mar

Portugal é hoje um país da linha da frente na promoção do Mar como um fator de estratégia competitiva. A aposta que nos últimos anos se tem consolidado de reforço de uma "economia do mar" constitui a melhor evidência do impacto que a "partilha permanente do conhecimento" tem que ter na construção duma plataforma social mais competitiva mas seguramente

mais coesa do ponto de vista social e humano. Apostar no Mar é, desta forma, um ato de primazia à inovação e conhecimento, mas sem esquecer a capacidade inclusiva que a natureza tem que saber propiciar a uma sociedade cada vez mais complexa.

Não se pode conceber o desígnio estratégico da competitividade sem atender à dimensão essencial da coesão social, fator central do equilíbrio do desenvolvimento e da justiça entre os diferentes segmentos da sociedade civil. Quando se fala da "economia do mar", mais do que relevar a avaliação das condições naturais de aproveitamento desta riqueza que o país tem, o que importa é definir as bases de uma vantagem competitiva estratégica assente no papel dos diferentes atores que se articulam com este recurso es-

A força estratégica da História e de "marcas centrais" como os Oceanos para a marketização internacional do país é um ativo consolidado, e através da viagem ao longo do país isso aparece-nos reforçado

tratégico. Desta forma, constroem-se as bases para um futuro sustentado do ponto de vista económico e social. A afirmação duma vantagem competitiva do Mar constitui um claro desafio a um compromisso mais do que necessário entre competitividade e coesão social, voltado para os desafios estratégicos que se colocam ao país. Importa, no quadro da evolução global de Habermas, reforçar a identidade dos territórios e das organizacões. A força estratégica da História e de "marcas centrais" como os Oceanos para a marketização internacional do país é um ativo consolidado, e através da viagem ao longo do país isso aparece-nos reforçado. Trata-se de fazer da identidade um fator de diferenciação

qualitativa estratégica numa rede global que valoriza cada vez mais estes novos ativos.

No quadro competitivo da Economia do Mar, Portugal tem que passar a integrar efectivamente as redes internacionais de excelência e competitividade. Só sobrevive ao desafio global quem souber consolidar mecanismos de sustentabilidade estratégica de valor e aqui os atores do conhecimento no nosso território têm que apresentar dinâmicas de posicionamento. Potenciar uma verdadeira Economia do Mar implica dominar o paradigma da Informação. Na sociedade aberta do conhecimento, o jogo da informação é central na consolidação de plataformas de competitividade e na melhoria dos padrões de coesão social.

Na Economia do Mar, o investimento é a porta do futuro. Não o investimento a qualquer preço. O investimento no conhecimento, nas pessoas, na diferença. Um ato de qualificação positiva, mas de clara universalização. É essa a mensagem da aposta no terreno. Quando se consolida o trabalho de cooperação ao longo do país, envolvendo tudo e todos, está-se claramente a fazer investimento no futuro do país. Importa fazer das pessoas verdadeiros atores do conhecimento, capazes de agarrar o complexo desafio das parcerias estratégicas, onde a Economia do Mar se assume como um acelerador de mudança. A nova Agenda do Mar é muito a nova Agenda da Nação.

A Floresta e o Mar são dois exemplos muito concretos de como uma aposta estruturada nos recursos naturais é uma das dimensões mais relevantes da Nova Economia da Sustentabilidade. Ao apostar em projetos estruturantes concretos a partir destes (e doutros) recursos naturais, a nossa Economia reforça a valorização da dimensão sustentável ao nível da cadeia de valor, da integração em redes internacionais e da construção de novos contextos competitivos de base colaborativa para o futuro.



INOVAÇÃO & empreendedorismo

Modelo de Kano Parte II: Questionários de Kano



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

objetivo principal do Modelo de Kano é auxiliar na determinação dos requisitos que deixam os clientes mais satisfeitos e usar essas informações para ajudar a definir estratégias. Para recolher a perceção de clientes em relação aos requisitos de um produto ou serviço. podem ser utilizados os questionários do Modelo de Kano. Para além de serem utilizados na classificação dos requisitos do cliente, os questionários do Modelo de Kano podem também conter perguntas relacionadas com a avaliação do nível de satisfação do cliente com o nosso produto e os da concorrência.

O questionário consiste num par de

perguntas para cada requisito que se pretende avaliar:

- Como se sentem se o produto possuir o requisito? - Essa primeira pergunta é chamada de forma funcional.
- Como se sentiriam se o produto não tivesse o requisito? - A segunda pergunta é chamada de forma disfuncional.

As perguntas não devem permitir respostas abertas. As perguntas devem ser o mais claras e sucintas possível. As perguntas devem ser formuladas em termos de vantagens para o cliente. Cada pergunta deve ser relativa a um único requisito. As respostas correspondem a uma escala de Likert adaptada. No questionário do Modelo de Kano o cliente tem cinco opções de resposta para cada pergunta:

- 1. Gosto dessa maneira
- 2. Obrigatório ser dessa maneira
- 3. Neutro
- 4. Aceito que seja dessa maneira
- 5. Não gosto dessa maneira

Com as respostas recolhidas, consulta-se a Matriz de Classificação

de Requisitos do Modelo de Kano. A matriz é uma tabela de avaliação que contém nas suas linhas as respostas funcionais e nas colunas as respostas disfuncionais. O objetivo da Matriz é auxiliar na classificação do requisito entre as 6 categorias do Modelo de Kano (atrativo, neutro, obrigatório, reverso, questionável e unidimensional). A cada par de respostas é atribuída uma dessas categorias.

Exemplo de uma tabela de classificação dos requisitos:

Cliente	Requisito 1	Requisito 2	Requisito 3	
1	А	0	U	
2	U	0	U	
3	N	N	N	
4	А	0	U	
5	А	0	0	

Classificação final dos requisitos

Requisitos	Q	А	U	R	0	N	Classificação Final
2	0	60%	20%	0	0	20%	А
2	0	0	0	0	80%	20%	0
3	0	0	20%	0	20%	20%	U

Ao questionário Kano tradicional pode ser acrescentada uma pergunta sobre a importância de cada requisito. Esta informação poderá ser útil para identificar requisitos mais relevantes para os clientes. As respostas podem ser representadas em forma de escala, começando em "Nada importante" e acabando em "Extremamente importante".

Matriz de classificação de requisitos:

Requisitos do projeto		Questão Disfuncional					
		1	2	3	4	5	
	1	Q	А	А	А	U	
	2	R	N	N	N	0	
Questão Funcional	3	R	N	N	N	0	
	4	R	N	N	N	0	
	5	R	R	R	R	Q	

Q – Questionável A – Atrativo

R – Reverso O – Obrigatório N – Neutro

U – Unidimensional



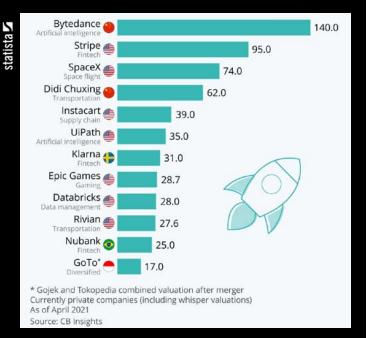


As "start-ups" com mais valor no mundo

e acordo com um relatório da Bloomberg, os unicórnios indonésios Gojek e Tokopedia estão a fundir-se no GoTo. A empresa será constituída por operações de ride-hailing da Gojek, pelo negócio de comércio electrónico da Tokopedia e por uma unidade fintech designada. As avaliações combinadas da Gojek e da Tokopedia sobre CB Insights fariam da GoTo a 12ª empresa mais bem avaliada do mundo, no valor de 17 mil milhões de dólares.

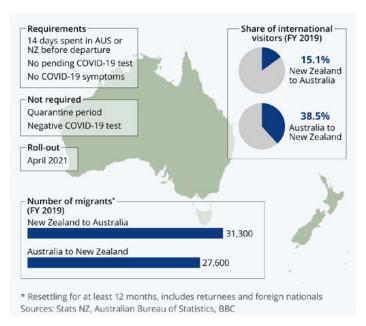
A fusão criaria uma presença indonésia entre os 20 maiores unicórnios do mundo, que consistia principalmente em empresas chinesas e americanas, bem como uma empresa sueca (Klarna), uma brasileira (Nubank), uma indiana (One97 Communications), uma britânica (Checkout.com) e uma australiana (Canva).





Austrália e Nova Zelândia lançam "bolha" de viagens





urante muito tempo no meio da pandemia da COVID-19, foi lançada uma bolha de viagem entre a Austrália e a Nova Zelândia, resultando em milhares de reservas de viagens entre as duas nações. A BBC informa que um dos principais requisitos para viajar sob o esquema da bolha é que o passageiro tenha permanecido previamente no seu país de partida durante pelo menos

14 dias. Além disso, não podem atualmente estar à espera dos resultados de um teste COVID-19 ao embarcar. Além disso, os viajantes não podem estar a sentir sintomas de COVID-19 ou ter apresentado resultados positivos para a doença no prazo de 14 dias. Se estes requisitos forem cumpridos, os passageiros não precisam de aderir a testes adicionais ou requisitos de quarentena.

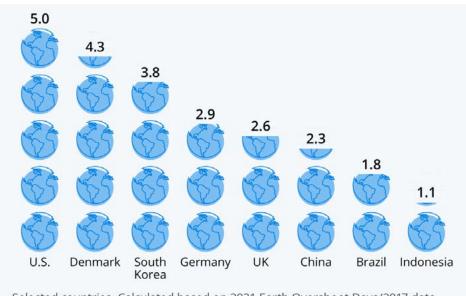




Os recursos do planeta Terra não são suficientes

e os cidadãos do mundo vivessem como os residentes americanos, os recursos de cinco planetas completos seriam necessários para satisfazer a necessidade global de recursos todos os anos.

Estes dados são realçados anualmente pela ONG Global Footprint Network, que também divulga a data em que todos os humanos na Terra consumiram coletivamente mais recursos naturais do que a mãe natureza pode reproduzir num ano. O chamado Dia da Superação da Terra aconteceu mais tarde do que o habitual no ano passado − a 22 de Agosto de 2020 − devido à pandemia do coronavírus. Em 2019, tinha ocorrido a 29 de Julho, tendo aumentado a partir de 18 de Agosto desde 2009. A data de 2021 ainda não foi publicada. ■

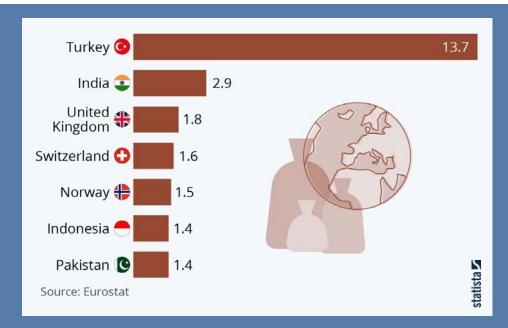


Selected countries. Calculated based on 2021 Earth Overshoot Days/2017 data Source: Global Footprint Network

Para onde a União Europeia manda os seus resíduos

União Europeia exportou 32,7 milhões de toneladas de resíduos em 2020, segundo o Eurostat, um aumento de 75 por cento desde 2004. A Turquia foi o principal país de destino dos resíduos da UE no ano passado, com cerca de 13,7 milhões de toneladas enviadas para lá - três vezes mais do que em 2004.

A Índia recebeu a segunda maior quantidade de resíduos da UE no ano passado, com cerca de 2,9 milhões de toneladas. Foi seguida por dois países europeus – o Reino Unido e a Suíça – com 1,8 e 1,6 milhões



de toneladas, respetivamente. O Eurostat relatou que o volume de resíduos enviados da UE para a China diminuiu visivelmente nos últimos anos, passando de um pico de 10,1 milhões de toneladas em 2009 para 0,6 milhões de toneladas em 2020.

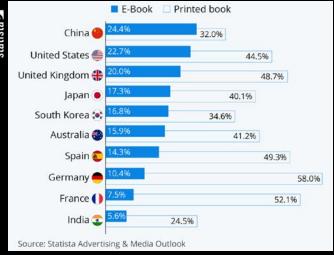




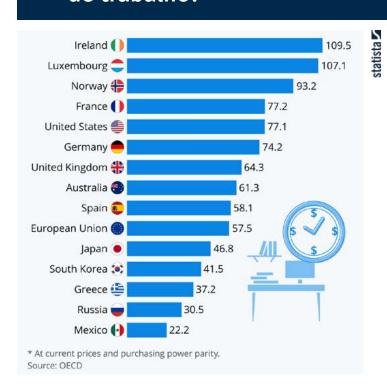
E-books vs. livros físicos

om os smartphones, tablets e os e-readers a atingirem a adoção em massa ao longo dos últimos anos, muitos previram que os livros impressos se tornariam uma coisa do passado. E embora seja verdade que as pessoas usam os seus dispositivos eletrónicos para ler, ainda dependem muito de tinta e papel quando se trata de ler livros. De acordo com dados do Statista's Advertising & Media Outlook, a penetração dos livros eletrónicos ainda segue a dos livros impressos por uma larga margem em todo o mundo. Nos Estados Unidos, por exemplo, onde os e-books são muito populares em comparação, estimase que 23% da população tenha comprado um e-book no ano passado, em comparação com 45% que compraram um livro impresso.





Quão produtiva é uma hora de trabalho?





s números da OCDE revelam os países em que a hora média de trabalho contribui mais para o PIB. Como mostra a nossa infografia, por muito que o trabalhador médio no México trabalhe, não será tão pro-

dutivo (em termos de PIB) como o trabalhador médio na Irlanda. Uma hora média de trabalho no país norte-americano contribuiu com \$22,2 para a economia, enquanto na Irlanda esta contribuição é em média de \$109,5.





Os países que mais produzem resíduos eletrónicos

e acordo com o Global E-waste Monitor, 53,6 milhões de toneladas de resíduos eletrónicos foram geradas em todo o mundo em 2019.

O número aumentou 21% em apenas cinco anos, tornando os resíduos eletrónicos no fluxo de resíduos domésticos de crescimento mais rápido do mundo. O maior produtor de resíduos eletrónicos é a China, com um total de 10,1 milhões de toneladas. Em termos rela-

tivos, porém, os chineses estão muito longe do topo do mundo, com 7,2 quilos per capita.

Em comparação, muitas nações europeias e anglo-saxónicas produzem anualmente mais de 20 quilos per capita. Os países escandinavos



classificam-se numa posição especialmente elevada. A Noruega lidera a classificação com 26 quilogramas de lixo eletrónico per capita e ano – um número potencialmente elevado pela prevalência de carros elétricos no país cujas baterias contam como (enormes pedaços de) lixo eletrónico.



26 maio 9h00-18h00

FORMADOR

Mestre João Vilas Boas Sousa

Precos:

Público Geral: €98* Assinantes: €77*

* Acresce IVA a taxa em vigor

FORMAÇÃO ONLINE

O Direito da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Informações/Inscrições Ana Bessa (Dep. Formação) | Vida Económica - Editorial SA. Rua Gonçalo Cristóvão, 14 R/C 4000-263 Porto | © 223 399 427/00 Email: anabessa@vidaeconomica.pt | www.vebs.pt

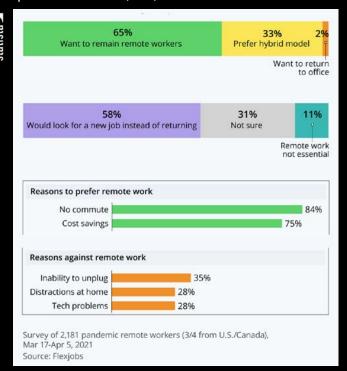




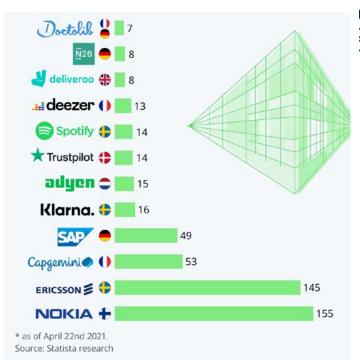
Trabalhadores querem manter o teletrabalho

um inquérito efetuado por um site de emprego, o Flexjobs, um espantoso nº de 65% dos trabalhadores remotos devido à pandemia disseram que queriam continuar a trabalhar a partir de casa e 58% disseram mesmo que procurariam um novo emprego se tivessem de regressar ao escritório. Apenas 2% disseram que prefeririam regressar, enquanto 11% disseram que o trabalho à distância não era essencial para eles. Um terço dos inquiridos nomearam-no como o seu modo de trabalho preferido, sendo o modelo híbrido que combina escritório e trabalho à distância também popular.

O inquérito também identificou que apenas 24% dos trabalhadores remotos devido à pandemia têm um escritório doméstico assignado enquanto 34% tinham criado um espaço de trabalho dedicado. O desejo de mudar para uma área diferente – um movimento que cerca de um terço disse que faria, enquanto outro terço destacou a ideia - poderia levar a mais espaço de trabalho para alguns. 47% pretendiam deslocalizar-se para um local de vida mais barata, apenas ultrapassados pela procura de uma melhor qualidade de vida (58%).



Que idade têm as empresas tecnológicas europeias?





undadas há cerca de um século e meio, os fabricantes de equipamento de telecomunicações Ericsson e Nokia estão a deixar a sua marca entre as antigas empresas de te-cnologia da Europa.

A pioneira sueca das telecomunicações, fundada em 1876, foi uma das primeiras empresas a fabricar e comercializar telefones. Quanto à Nokia finlandesa, a sua história é um pouco diferente: outrora fabricante de papel higiénico, a empresa tornou-se um conglomerado no século XX e depois virou-se para a indústria eletrónica nos anos 60, antes de se tornar líder em telefonia móvel no final dos anos 90.

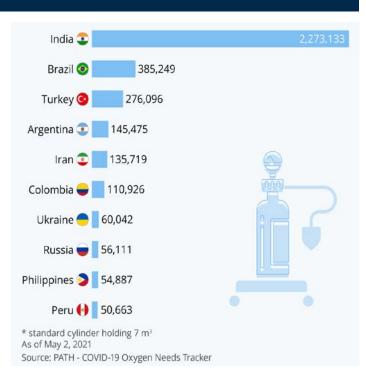




O oxigénio necessário para manter os pacientes de COVID a respirar

segunda vaga da COVID-19 na Índia expôs as fragilidades do sistema de saúde do país. O segundo país mais populoso do mundo viu o número de doentes com coronavírus disparar. causando a falta de camas hospitalares, medicamentos e, acima de tudo, oxigénio médico. Como resultado, a luta travada pelos familiares dos infetados que tentam obter os escassos bens para os seus entes queridos doentes tornou-se uma ocorrência omnipresente nos meios de comunicação social indianos. Os preços do mercado negro subiram previsivelmente.

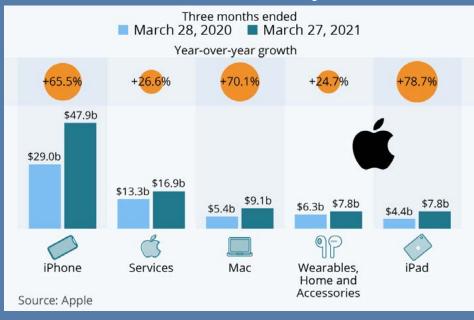
A procura de oxigénio médico na Índia já atingiu quase 2,3 milhões de garrafas padrão 7 m³ por dia, segundo dados da ONG PATH (a partir de 2 de Maio de 2021.) Esta quantidade é quase seis vezes superior à do Brasil, que necessitava de cerca de 385.000 garrafas por dia. Uma vez que o país não consegue conter a procura em si mesmo, as doações relacionadas com a geração de oxigénio, bem como outros suprimentos médicos, começaram a chegar à Índia.



Apple relatou mais um trimestre de expansão

pós um final forte até 2020 que viu a Apple bater os seus anteriores recordes de receitas e resultados no quarto trimestre, a empresa mais valiosa do mundo levou esse impulso até 2021. Na quarta-feira, o fabricante do iPhone relatou mais um trimestre de expansão que viu as receitas subirem 54 por cento, para 89,6 mil milhões de dólares nos 1º trimestre de 2021.







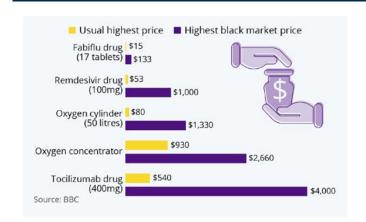


As grandes empresas tecnológicas lucram com o aumento da pandemia

Amazon foi a última das cinco grandes empresas tecnológicas americanas a relatar os seus lucros dos primeiros três meses de 2021, na quinta-feira. E tal como as outras quatro empresas que integram o GAFAM, antes dela, a Amazon relatou mais um trimestre de expansão, passando por cima das expectativas dos analistas, tanto em termos de receitas como de lucros. O gigante do comércio eletrónico viu as suas vendas líquidas aumentar em 44%, para 109 mil milhões de dólares nos três meses, que terminaram a 31 de Março, alimentadas por um crescimento particularmente forte dos seus principais negócios de comércio eletrónico e publicidade.



A crise pandémica na Índia faz disparar os preços no mercado negro



situação nos hospitais indianos viu o preço das provisões médicas essenciais disparar, de acordo com uma investigação levada a cabo pela BBC. Verificaram que o preço de 80 dólares de uma garrafa de oxigénio padrão de 50 litros subiu até aos 1330 dólares no mercado negro,

enquanto o custo de um concentrador de oxigénio quase triplicou. Da mesma forma, o custo dos medicamentos essenciais também aumentou drasticamente. Por exemplo, o preço mais elevado para 100 mg de Remdesivir na Índia foi cotado pela BBC como \$53 e este subiu até \$1000 no mercado negro.

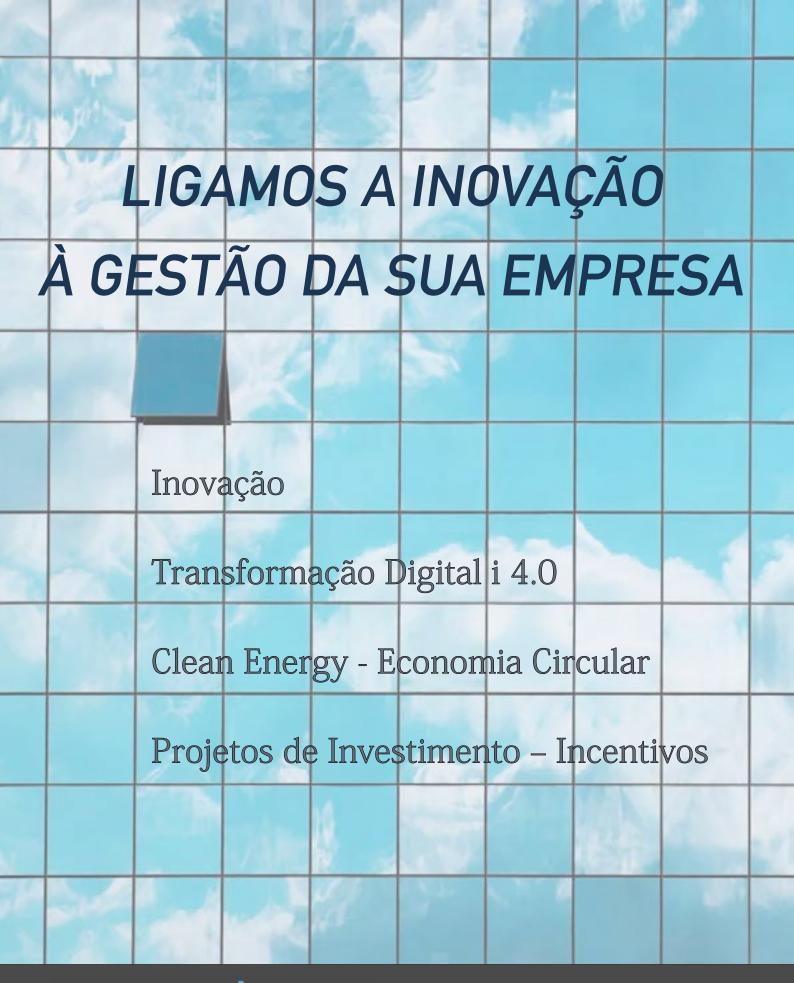


FORMAÇÃO PARA EMPRESAS E PROFISSIONAIS

CONTABILIDADE | DIREITO | FISCALIDADE

Venha aprender connosco www.vebs.pt







Avenida da Boavista, 1588 – 2º sala 297 4100-115 PORTO www.accelperiberia.com info@accelperiberia.com





AGENDA

Junho 2021

Innovation Roundtable Summit Spring 2021
Copenhaga, Dinamarca

25 BBT Innovation Summit Las Vegas, Estados Unidos da América

Julho 2021

P 22 Re-Imagining Global Fashion
Business: New Models, Values and
Ideas
Londres, Reino Unido

ares, nemo omao

Setembro 2021

► 16 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship Lisboa, Portugal

Outubro 2021

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

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



A relação entre a motivação para o arranque e desempenho empresarial do setor de microempresas colombianas

ste documento explora a relação entre a motivação para o arranque e desempenho empresarial, analisando a medida em que a motivação, para o arranque (necessidade vs. oportunidade) influencia vários negócios e os indicadores de desempenho. Utilizando das pequenas e microempresas colombianas, analisamos os fatores associados a desempenho das microempresas utilizando uma abordagem de regressão de quantis para modelar a distribuição de diferentes medidas de desempenho empresarial.

Entre as constatações, apresentamos provas estatisticamente significativas

das diferenças entre quantis, confirmando a heterogeneidade da motivação para o arranque e outras características das empresas que operam no setor. Estes resultados contribuem para o debate em torno da ligação entre empreendedorismo e crescimento no contexto de economias em desenvolvimento. A necessidade não é necessariamente um fator dissuasor para crescimento. Precisa de ser entendido como um meio de apoiar as famílias, pois caso contrário, não haveria oportunidades geradoras de rendimentos.

Palavras-chave: Firm performance, entrepreneurship, public policy, new firms, enterprise policy
JEL Classification: L25, L26, J48, M13, L53







O empreendedorismo aumenta as hipóteses de as famílias saírem da pobreza?

ste documento investiga como o empreendedorismo afeta a probabilidade de as famílias saírem da pobreza. Analisa o efeito do empreendedorismo nos resultados dos agregados familiares inscritos no programa colombiano de redução da pobreza. É proposta uma contribuição para a Abordagem das Capacidades com a inclusão do empreendedorismo como um "funcionamento" ligado à superação da pobreza. O empreendedorismo apresenta um grande potencial, dada a sua natureza multidimensional. Na sua concecão mais básica, está ligado à geração de rendimentos, e, na sua conceção mais complexa, está relacionado com o conceito de agência. Usando o programa UNIDOS colombiano (que é um programa centrado em ajudar os pobres a sair da pobreza) como estu-



do de caso, empregámos um modelo de Regressão Probit com seleção de amostra para modelar este mecanismo. Os resultados apresentam um impacto positivo, estatisticamente significativo, das famílias empreendedoras na sua probabilidade de saírem da pobreza. Os resultados

confirmaram que as famílias empreendedoras mostram uma maior probabilidade de escapar à pobreza.

Palavras-chave: Capability approach, poverty reduction, entrepreneurship, public policy, enterprise policy

JEL Classification: 131, 132, L26, J48, L53



A influência da gestão da cadeia de valor no desempenho inovador : um estudo de fornecedores italianos

ste documento explora como a gestão da cadeia de valor afeta o desempenho inovador dos fornecedores de produtos intermédios. Aproveitámos um conjunto de dados únicos de empresas italianas para identificar regimes de gestão ao longo das capacidades tecnológicas dos fornecedores e o nível de coordenação explícita na cadeia de valor. Os nossos resultados indicam que a gestão "modular" da cadeia de valor é mais favorável à inovação para os

fornecedores, especialmente quando estas empresas têm níveis de capacidade médios. Pelo contrário, os modos de gestão baseados no mercado parecem reduzir fortemente a capacidade de inovação dos fornecedores com baixa capacidade. Estes padrões refletem-se também nos desempenhos de exportação e nas vendas de produtos inovadores. Os nossos resultados vão parcialmente contra outras descobertas na literatura do GVC, em que as cadeias de valor relacionais são vistas como propor-

cionando o ambiente mais favorável para aprender e inovar. Curiosamente, os níveis mais elevados de capacidades tecnológicas reduzem consistentemente a correlação entre o fornecimento de intermediários e o desempenho inovador, o que indica que a diferença tecnológica é um importante mediador da aprendizagem dentro das cadeias de valor.

Palavras-chave: global value chains, export, suppliers, innovation, technological capabilities

JEL Classification: F14, O30





Uma questão de ideias



LUÍS ARCHER | Consultor | luisarcher17@gmail.com

incentivo à criatividade e inovação tem sido uma constante na realidade das empresas. É crescente o número de empresas que investem na mudança, nas instalações, mudanças de imagem, redefinições estratégicas, implantações de programas de sugestões e recompensas, incentivos e uma série de outras ferramentas que estimulam a participação e possibilitam o desenvolvimento ou manutenção de ambientes propícios ao surgimento de novas ideias. Elas revitalizam, dão fôlego às organizações e colaboradores, além de promoverem o desenvolvimento de vantagens competitivas. Cada ideia tem o seu significado, timing e valor.

Significado é a sua essência, o propósito a que se destina. Contudo, dadas as limitações de tempo, nem sempre é possível dissecar todas as ideias apre-

sentadas. Assim, deve-se concentrar os esforços naquelas que apresentam maior relevância em face dos objetivos delineados e pretendidos e da cadeia de valores da organização.

"Timing" mais não é do que o tempo de maturação das ideias. Não deve ser muito longo, pois que, quando não trabalhadas em tempo útil, as ideias podem perder relevância ou pertinência, tornando-se obsoletas, bem como se passar da fase da motivação para a da desmotivação. Também não deve ser um período demasiadamente curto, dado que as ideias precisam de ser discutidas, analisadas e consolidadas. Cada qual tem e dita o seu próprio ritmo. O importante é estar em sintonia com o ambiente, circunstâncias e oportunidades.

Valor da ideia é aferido de acordo com os resultados gerados pelas ideias, em que, quanto mais representativos, mais valorizadas serão. Ideias não trabalhadas e executadas tendem a perder o significado e, consequentemente, o seu espaço. Assim, deve-se procurar passar à prática as ideias tidas como melhores e que estejam alinhadas com os objetivos pretendidos. Considerando a atual crise pandémica, contudo, se há virtude numa crise, essa é a de, apesar do sofrimento que produz, nos preparar para embates futuros. A pandemia acelerou várias tendências e confirma que as empresas deverão acelerar a sua aposta estratégica virada para fora e para o futuro, devendo aproveitar esta crise para serem mais fortes, competitivas e abertas ao mundo. Para atingir este objetivo, há que ser suficientemente criativo e aberto à discussão de ideias que promovam o desenvolvimento e a inovação

Não obstante o facto de "o caminho faz-se caminhando", contudo, isto só se consegue inovando em permanência com o mesmo objetivo de sempre: entregar o melhor produto e serviço aos clientes.



Autores: Ellen Domb, KaleviRantanen ISBN: 978-84-8408-576-8 Páginas:292 | Preço: 28 euros (IVA incluido)* 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

Accelper Consulting Iberia,Ldainfo@accelperiberia.com
www.accelperiberia.com

Compre Já!



Sérgio Almeida LEMON UMA VIAGEM PARA A FELICIDADE Sérgio Almeida LEMON Uma viagem para a felicidade 2ª EDIÇÃO Presidente da AEP Vida Económic Vida Económic

LEMON - Uma viagem para a felicidade

Com prefácio de Luís Miguel Ribeiro, Presidente da AEP

"Bravo pela obra e pelo legado deixado às novas gerações"

Hélder Preza, Presidente do CA da TAAG Linhas Aéreas de Angola

"Para ti leitor, não duvides, vai-te ajudar no dia-a-dia profissional!"

Francisca Adelantado Aliaga, Diretora Geral, ESEM Business School Madrid

"Definindo-o numa só palavra: Visionário!"

Gisela H. Maia, Fundadora da Medibrain

"Trabalhar com o Sérgio torna-nos melhores profissionais mas fundamentalmente melhores pessoas."

Nuno Ricardo, Diretor de Formação da ANJE

LEMON – Uma viagem para a felicidade faz uma abordagem fresca e profunda sobre o desenvolvimento pessoal e a felicidade individual, num contexto de mudança tecnológica e global. Através de exemplos, dinâmicas, histórias pessoais e ciência, o leitor é desafiado a refletir se vencer ou fracassar depende mais da sua atitude interna ou de fatores externos.

Enquanto seres humanos nascemos para sermos felizes. O que pode então levar, tantos de nós a seguir mais o software cultural do que o líder interior? Ter sucesso é uma consequência, ser feliz é uma decisão.

As respostas aparecem quando colocamos as perguntas certas: como posso alcançar a felicidade e o equilíbrio? Estará o nosso cérebro preparado para os desafios atuais? Existe algum método que nos permita alcançar uma felicidade sustentável?

Título LEMON - Uma viagem para a felicidade
- 2ª edição

Autor Sérgio Almeida

Páginas 168

PVP normal € 13.90

PVP c/desconto € 12.51

Encomende já em http://livraria.vidaeconomica.pt

	CUPÃO ENCOMENDA (recortar ou fotocopiar)								
	Nome Nº Contribuinte	Ш							
	Morada								
	C. Postal E-mail								
	Solicito o envio do livro LEMON - UMA VIAGEM PARA A FELICIDADE - 2ª Edição								
	Pago por transferência bancária para o IBAN PT50 0033 0000 45313889113 05 (é necessário enviar comprovativo)								
	☐ Para o efeito envio cheque/vale nº, s/ o, no valor de € ☐ ☐	Ш							
	Solicito envio de referência de multibanco para o email								
	☐ Solicito o envio à cobrança. (Acrescem 4€ para despesas de envio e cobrança).								
ot	ASSINATURA								
	☐ Autorizo que a Vida Económica Editorial S.A. trate e utilize os meus dados pessoais, constantes deste formulário, para efeito de ações de marketing e promos produtos, serviços, campanhas e eventos da Vida Económica Editorial S.A Mais declaro ter sido informado que a qualquer momento poderei requerer o apagar ou retificação dos meus dados pessoais, bem como opor-me a qualquer outra forma de tratamento desses dados, de acordo com a Política de Privacidade disp em: http://www.vidaeconomica.pt/politica-de-privacidade.	mento							

VidaEconómica

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



encomendas@vidaeconomica.pt

223 399 400