

6 Opinião

- Compromisso e Responsabilidade Social



8 Editorial

9 Opinião

- Estratégia Blue Ocean vs Red Ocean

10 Estatísticas

- O mundo está inundado de resíduos plásticos
- Dia internacional contra os plásticos descartáveis
- Podcasts
- Competitividade global



- A importância socioeconómica vital dos Oceanos

15 Agenda

15 Notícias

- A evolução do desenvolvimento com o comércio nas cadeias de valor globais

18 Inovação

- Inovação na Gestão

Porque é que a mudança nem sempre é uma coisa boa....



JOHN BESSANT
Senior Research Fellow at Innofora
Reino Unido

Esqueça os camionistas do gelo que transportam as suas preciosas cargas através de lagos congelados e tundra no Círculo Polar Ártico. Ou os heróis que prestam serviço em ilhas remotas do Pacífico ou que voam para pistas de aterragem inacessíveis nas florestas tropicais. Estão a fazer um trabalho difícil, sem dúvida - mas devemos aceitar que talvez o desafio de transporte mais difícil do mundo tenha de ser o de levar uma criança de sete

anos de volta à escola depois das férias da primavera. Motivar os músculos para que as perninhas se movam em direção à escola (mesmo que a viagem seja a descer) e colocar um sorriso de antecipação no seu rosto perante a perspectiva de seis horas a experimentar as alegrias da aprendizagem não é tarefa fácil.

Por isso, uma das minhas muitas tentativas desesperadas de lhe devolver o ânimo (e não o clima britânico em geral) foi sugerir que inventássemos algumas coisas novas e loucas enquanto caminhávamos. Arranjar algumas ideias para invenções loucas, quanto menos práticas e mais bizarras, melhor.

O exercício resultou em termos de suavizar o percurso escolar e distrair a filha. Mas também me pôs a pensar - passamos tanto tempo a pensar na inovação importante, mas talvez de-

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

vêsemos pensar naquilo a que poderíamos chamar “inovação irrelevante”? E explorar os limites deste fenómeno - será tudo uma loucura ou haverá circunstâncias em que tem mais para oferecer? Será uma questão de enquadramento, estaremos a perder um ou dois truques de inovação ao rejeitar estas ideias demasiado cedo? Eis uma sugestão de tipologia, uma primeira tentativa de mapear o território - sinta-se à vontade para acrescentar os seus próprios exemplos e categorias....

1. WTF?!!!

Estas são as ideias que saltam do ecrã ou da página com um punhado de perguntas. Por exemplo, em que é que estavam a pensar, quem é que sonhou com isto (e em que é que estavam a pensar quando o fizeram), quem é que queria isto ou talvez apenas um puro, simples e muito grande porquê? Por exemplo, patentear o cigarro com sabor a queijo? Ou o lança-chamas musical? Por vezes, um olhar mais atento pode revelar a língua do criador firmemente enfiada na bochecha, são piadas elaboradas e sugestões para nos lembrar que não devemos levar a inovação demasiado a sério. Mas, com demasiada frequência, têm um cunho de sinceridade - alguém acredita realmente que o mundo precisa agora da sua invenção. Como, por exemplo, a gaiola urbana para bebés à janela, na qual (para os moradores de apartamentos em prédios altos) o seu filho pode apanhar muito ar fresco ficando suspenso do lado de fora da janela, a centenas de metros do chão....

Estas ideias são fáceis de detetar e de deitar para o caixote do lixo - mas talvez não devêssemos ser tão rápidos a aplicar os nossos filtros de BS e a rejeitá-las. Afinal, a história recorda-nos que, por vezes, precisamos de visionários, daqueles que conseguem ver o futuro e trazer ideias loucas que se tornam parte desse futuro. A famosa



campanha publicitária da Apple sobre “Pense diferente” tinha Richard Dreyfus a virar as nossas cabeças coletivas para “os loucos.... os inadaptados, os rebeldes, os desordeiros – os pinos redondos nos buracos quadrados. Os que veem as coisas de forma diferente....” O que ecoa a observação do grande dramaturgo George Bernard Shaw de que “todo o progresso depende de homens irracionais...”. O problema é que a linha que separa o louco do visionário é frequentemente muito ténue.

Pense em Nikoloai Tesla, que fez muito mais do que emprestar o seu nome a uma marca de automóveis; sem os seus conhecimentos, não teríamos grande parte da tecnologia de produção de eletricidade com que contamos hoje em dia, para não falar das valio-

sas inovações em matéria de rádio, iluminação, transportes, etc. Mas não tivemos máquinas geradoras de terremotos, câmaras de pensamento, dirigíveis supersónicos, “raios da morte” ou maremotos artificiais – o que pode ser uma coisa boa. Melissa Schilling, no seu excelente livro com o mesmo nome, classifica pessoas como Tesla como “peculiares” e essa palavra capta bem os seus traços de carácter. Também vale a pena notar que tendemos a rotular as pessoas comuns que inventam coisas estranhas como variações de loucos – mas se as ideias tiverem origem em bilionários que construíram a sua fortuna com base na inovação, usamos o descritor “excêntrico”, que é mais indulgente....

2. Saltar da parede.

Quase se consegue ver o momento criativo, a altas horas da noite, alimentado por álcool questionável ou outros estimulantes, aquele ponto em que a conversa explode em torno de um pensamento-chave selvagem. Por exemplo, “vamos convencer as pessoas de que o que elas realmente precisam é de uma... pedra de estimação! As inovações deste género começam como uma ideia louca, mas, de alguma forma, ao longo do percurso, adquirem uma dinâmica própria. Surge uma co-



Nikoloai Tesla

INOVAÇÃO

& empreendedorismo



munidade de utilizadores – ou talvez coconspiradores – que dá vida à coisa e cria o seu próprio caso de utilização. A ideia louca de Gary Dahl sobre as pedras de estimação levou-o a vender mais de 10.000 por dia; no auge da loucura, estavam a ser adotadas várias toneladas de quase 2 milhões de pedras. (Ainda hoje é possível comprá-las se quiser um companheiro de baixa manutenção). Ou que tal mudar os seus hábitos alimentares e melhorar a sua digestão utilizando um “garfo lento” da próxima vez que se sentar para uma refeição? Ou escolher um “no-phone”, que se parece com o verdadeiro, mas na verdade não tem qualquer funcionalidade no interior? Ou a “torradeira selfie” que produz torradas com a sua imagem?

3. Seguir a estrada de tijolos amarelos



Por vezes, as inovações assentam em trajetórias bem estabelecidas, mas conduzem-nos a lugares inesperados e irrelevantes. A embalagem oferece muitos exemplos – tornou-se uma indústria enorme e de importância central na venda a retalho e distribuição de alimentos, para ajudar a preservar a integridade, a frescura e a segurança. Mas olhe com mais atenção para o conteúdo do seu carrinho de supermercado (ou da sua encomenda de entrega ao domicílio). Será que precisamos mesmo que as nossas bananas sejam embrulhadas em película aderente e envoltas em tabuleiros de plástico? Ou de nozes inteiras dentro de caixas de plástico? A Natureza levou vários milhões de anos a desenvolver uma proteção natural útil - será que precisamos mesmo de a atualizar? Será que precisamos de um pulverizador de água pessoal de bolso, quando podemos borrifar-nos no lavatório? Ou sopradores de folhas que servem para criar tempestades de areia em miniatura?

4. Pensando bem....

Hora da confissão - na minha pesquisa sobre “invenções malucas” deparei-me com vários sites japoneses que apresentam inovações estranhas, incluindo um guarda-chuva em miniatura que se pode usar como chapéu. Quem é que iria querer uma coisa destas e porquê?

A minha mulher comprou um guarda-chuva com entusiasmo e começou a usá-lo no jardim, demonstrando as suas vantagens consideráveis em relação aos chapéus (que caem) ou aos casacos com capuz (que nos prendem os braços como um colete de forças e nos tapam a visão). Este dispositivo mantém-na suficientemente seca para as tarefas de jardinagem mais delicadas - e fez-me rever rapidamente a minha opinião sobre ele!

Inovações como estas podem parecer desnecessárias, mas, por vezes, há mais do que isso - a beleza (ou, pelo menos, o valor) está realmente nos olhos de quem vê e talvez precisemos de praticar um pouco de reenquadra-



mento? Talvez o “macacão de limpeza do chão” (uma roupa de bebé que lustra o chão enquanto os seus filhos gatinham) não seja, afinal, uma ideia assim tão má?

5. Criar criações com fio e cera de selar.

A necessidade ou, por vezes, a frustração é uma mãe muito fértil para a invenção e isto acontece em grande escala no mundo da inovação dos utilizadores. Como demonstrado por uma vasta investigação, os utilizadores são responsáveis por uma quantidade significativa de inovação de produtos e processos. Estudos sugerem que mais de 20% dos novos produtos e uma proporção ainda maior de inovações

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

de processos têm origem nas mãos dos utilizadores – porque estes procuram ativamente uma solução para um problema que os incomoda. A isto junta-se uma tolerância à imperfeição – experimentarão protótipos que funcionem, mesmo que tenham um aspeto um pouco estranho e careçam de elegância de design. Muitos desses primeiros “*hacks*” e soluções minimamente viáveis podem parecer loucos, mas podem ser o início de algo que se torna uma inovação generalizada. Pense na origem de muitos novos desportos (como o *skate*) ou no início das inovações em matéria de cuidados infantis (como os carrinhos de bebé desmontáveis ou as fraldas descartáveis)



e o utilizador excêntrico está muitas vezes claramente à vista.....

6. Na altura, pareceu-me uma boa ideia...

Por vezes (voltando às trajetórias) podemos extrapolar tendências para criar oportunidades aparentemente interessantes e depois inovar em algo irrelevante. O maravilhoso Museu do Fracasso na Suécia (e em linha) tem muitos exemplos, incluindo um número considerável de grandes empresas. Antecipando a falta de tempo dos trabalhadores pendulares de grandes cidades como Nova Iorque e reconhecendo os desafios nutricionais de uma dieta composta por *snacks* rápidos, o



gigante alimentar Gerber criou uma linha de alimentos de qualidade para adultos que podiam ser consumidos rapidamente a partir de um frasco. Uma espécie de comida de bebé para adultos em sabores adultos, como “legumes mediterrânicos” Talvez não seja surpreendente que não tenha tido êxito.

E apesar de ter provado as suas capacidades de inovação no domínio dos computadores domésticos, em que a sua gama ZX80 abriu o mercado de massas para o produto na Europa, a aventura de Clive Sinclair na electro mobilidade – o C5 – tornou-se um sinónimo de como não inovar. A dada altura, parece entrar em ação uma espécie de “campo de distorção da realidade” para os inovadores – uma experiência bem documentada na excelente história da revolução do transporte pessoal Segway que nunca chegou a acontecer....

7. Lugar errado, hora errada

O *timing*, tanto na inovação como na comédia *stand-up*, é tudo. E, por vezes,

a grande ideia em que muitas pessoas trabalharam chega perfeitamente formada e bem pensada, mas no momento totalmente errado. Vejamos o caso do Bristol Brabazon – originalmente concebido como um projeto de avião inovador para explorar o enorme crescimento previsto do mercado das viagens aéreas internacionais de longo curso no período pós-guerra. Baseado num projeto para um bombardeiro gigante de longo alcance, que foi aprovado pelo Ministério da Aviação para desenvolvimento em 1943, tomou forma em consulta com a companhia aérea nacional do Reino Unido, a BOAC. Como muitos projetos, ganhou vida própria; o orçamento aumentou rapidamente, com a construção de novas instalações para acomodar um avião tão grande e, a certa altura, a demolição de uma aldeia inteira para alargar a pista em Filton, perto de Bristol. Foram incluídas muitas características desnecessárias – por exemplo, o protótipo continha “uma magnífica casa de banho para senhoras com espelhos de madeira pintados de alumínio e até recipientes para as várias loções e pós utilizados pela jovem moderna”. O protótipo demorou seis anos e meio a ser construído e envolveu grandes crises técnicas com as asas e o projeto do motor, mas acabou por voar, e muito bem. O único problema foi que o carácter do mercado aeronáutico do pós-guerra era muito diferente do previsto pelos técnicos e, em 1952, depois



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

de voar menos de 1000 milhas, o projeto foi abandonado com custos consideráveis para o contribuinte.

8. Chegar demasiado cedo à festa

Por vezes, acontece o contrário: as inovações chegam antes do seu tempo, em vez de ficarem para trás, e olham com embaraço para a mão-cheia de outros convidados madrugadores, tentando interessá-los. Mercados que ainda não se concretizaram ou, muito frequentemente, tecnologias que ainda não amadureceram. A Apple e o Newton ou os óculos da Google? Estes são exemplos em que a forma particular de encarnação da inovação não foi bem-sucedida e pareceu desnecessária ou irrelevante – mas em que a aprendizagem adquirida através desse fracasso se revelou inestimável em termos de moldar a(s) futura(s) direção(ões) de sucesso.

9. Blind Spots

E é claro que devemos pensar nas grandes ideias que sofrem de uma falta de perceção do contexto em que se podem encontrar. Por exemplo, há muitos casos em que um nome simples e aparentemente útil pode ter consequências infelizes quando colo-

cado numa zona linguística ou cultural diferente. Pense-se nas crianças francesas que crescem felizes a beber garrafas de uma bebida gaseificada com o infeliz nome (em contextos anglófonos) de “Psschitt” ou nas suas congêneres ganesas que apreciam uma bebida de Pee Cola (não tão popular entre os turistas).

Everett Rogers passou a vida a investigar a adoção e a difusão de inovações e uma das principais lições que retirou de milhares de estudos foi a necessidade de pensar cuidadosamente sobre a compatibilidade – até que ponto a sua inovação se enquadra no contexto em que planeia colocá-la?

Qual é a moral desta história?

Em primeiro lugar, a criatividade é um poderoso motivador, sobretudo quando o seu principal objetivo é levar as crianças recalcitrantes à escola. Estamos (felizmente) programados para isso e a nossa imaginação leva-nos, por vezes, a inventar e até a experimentar coisas malucas. (E, como os prémios Darwin demonstram regularmente, há um elemento de seleção natural que nos ajuda a evitar as ideias realmente más!)

Mas nem todas as ideias loucas são inúteis; uma das primeiras lições que

aprendi sobre criatividade foi a importância daquilo a que Tudor Rickards chamou “trampolins” – ideias estranhas em si mesmas que servem para levar as nossas mentes por caminhos diferentes e que podem conduzir a algo útil.

E o enquadramento é importante – em duas direções. Em primeiro lugar, temos de insistir na lição de compatibilidade que nos foi ensinada por Everett Rogers: as inovações não existem no vácuo e temos de pensar na compatibilidade com o contexto em que as estamos a colocar.

Mas, em segundo lugar, até que ponto podemos adaptar o enquadramento que colocamos em torno de uma inovação, até que ponto estamos dispostos a alargar o nosso próprio pensamento e comportamento para a acomodar? Pensemos nas imagens de ficção científica de ideias como um relógio de pulso inteligente que nos acorda, fala connosco, permite a comunicação, funciona como um mapa e uma bússola combinados – e também nos diz as horas. Literalmente incrível, inacreditável – até que todos começámos a comprar e a usar relógios inteligentes....

Mas talvez devêssemos pensar também nas inovações que começaram por ser importantes, relevantes e úteis e que se propunham ter um impacto positivo significativo. Mas que – como o DDT e muitas outras – acabaram por ter consequências negativas. “Inovação responsável” é o termo utilizado para descrever uma abordagem que envolve uma análise cuidadosa do que as inovações podem fazer, tentando antecipar os seus possíveis efeitos secundários indesejados e assegurando que temos a capacidade de as moldar (e, se necessário, reformular) para o bem. No mundo explosivo de possibilidades de inovação que a IA está a trazer, esta parece ser uma abordagem essencial e não opcional a adotar. ■

Se gostou desta história, talvez queira subscrever a minha newsletter (gratuita) [aqui](#)



Compromisso e Responsabilidade Social



FRANCISCO JAIME QUESADO
Economista e Gestor, Especialista em Inovação e Competitividade

Neste tempo de incerteza complexa, em que as decisões de gestão dos negócios são confrontadas com crescentes novos desafios, a Responsabilidade Social voltou a ganhar uma nova importância. Ganha assim terreno a ideia de que o Valor transacionável gerado no mercado deverá ser partilhado de forma adequada e justa pela sociedade, de forma a garantir mecanismos de resposta às necessidades crescentes de segmentos da população sem alternativas de rendimento. O valor partilhado é assim o compromisso de afirmação da responsabilidade social por parte das organizações num mundo global com crescentes exigências e em que o princípio da equidade ganhou uma nova importância.

Compromisso Colaborativo

O Estado e as Empresas têm hoje uma responsabilidade social acrescida e mais exigente. A gestão de expectativas é hoje fundamental e quando se começaram a agudizar os sinais de falta de controlo na gestão operacional das contas públicas criou-se o imperativo da necessidade da intervenção. O Estado assumiu a condução do processo, para evitar a contaminação do sistema e a geração de



A responsabilidade social implica hoje um novo contrato de confiança entre os diferentes atores económicos e sociais e só com uma verdadeira mobilização e participação se conseguirão resultados concretos.

riscos sistémicos com consequências incontornáveis, mas as dúvidas mantiveram-se em muitos quanto à existência de soluções alternativas mais condicentes com o funcionamento das regras do mercado. A responsabilidade social implica hoje um novo contrato de confiança entre os diferentes atores económicos e sociais e

só com uma verdadeira mobilização e participação se conseguirão resultados concretos.

Este novo ano está a ser particularmente relevante para Portugal. Está em cima da mesa, no contexto da situação pós pandemia e dos efeitos da guerra, a capacidade de o nosso país conseguir efetivamente apresentar um modelo de desenvolvimento estratégico sustentado para o futuro. Da mesma forma que a União Europeia está confrontada com novos desafios para assumir a inevitabilidade do seu processo de reinvenção estratégica, também em Portugal sinais inequívocos de mudança têm que ser dados. Em tempo de crise, os casos recentes que vieram a lume vieram uma vez mais demonstrar que existe no nosso país uma minoria silenciosa que de há anos a esta parte mantém o status quo do sistema paralisado e a pretexto de falsas dinâmicas de renovação

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

social e reconversão económica tenta reencontrar o caminho do futuro com as mesmas soluções do passado impensáveis num contexto de mudança como aquele que vivemos.

As perguntas que as pessoas lançam, a propósito da intervenção do Estado num contexto de crise em tempo de globalização, correspondem sem dúvida a um sentimento coletivo de uma nova geração que cresceu e amadureceu numa sociedade aberta onde a força das ideias é central para o desenvolvimento da responsabilidade individual num quadro coletivo. A nova geração que ganhou dimensão global através da força dos instrumentos da Sociedade da Informação acredita na felicidade e na justiça humana mas à custa duma adequada aposta na criatividade individual e no reconhecimento do mérito na criação de valor. Por isso, importa que se desenvolvam ideias que apresentem uma solução diferente para os próximos tempos do país. Precisamos de facto de um sentido de urgência na definição de um novo paradigma de organização em sociedade e de integração no mundo global. A oportunidade existe. Mas importa que haja respostas concretas.

Há que fazer por isso opções. Opções claras em termos operacionais no sentido de agilizar a máquina processual e através dos mecanismos da eficiência e produtividade garantir estabilidade e confiança em todos os que sustentam o tecido social. Opções claras em torno dum modelo objectivo de compromisso entre governação qualificada central, geradora de dimensão estabilizadora e indução de riqueza territorial através da participação inovadora dos atores sociais. Opções assumidas na capacidade de projetar no futuro uma lógica de intervenção central que não se cinja ao papel clássico de correção das deficiências endémicas do sistema mas saiba com inteligência criativa fazer emergir, com articulação e coopera-

ção, mecanismos autossustentados de correção dos desequilíbrios que vão surgindo.

Nova Sociedade Aberta

A sociedade civil tem nesta matéria um papel central. Os novos atores sociais, na sua diferença e no seu sucesso, são o resultado dum tecido social que se pretende voltado para um futuro permanente. Os índices de absorção positiva por parte da sociedade dos contributos relevantes des-

A nova geração que ganhou dimensão global através da força dos instrumentos da Sociedade da Informação acredita na felicidade e na justiça humana mas à custa duma adequada aposta na criatividade individual e no reconhecimento do mérito na criação de valor.

tes novos atores passam muito pela estabilização de condições estruturais essenciais. A matriz comportamental da população socialmente ativa das atuais sociedades é avessa ao risco, à aposta na inovação e à partilha de uma cultura de dinâmica positiva. Ou seja. Dificilmente se conseguirá impor por decreto este movimento coletivo de aproveitamento do ativo central que constitui a experiência dos novos atores nesta ligação entre economia e sociedade. A resposta tem que partir da própria sociedade e todos temos uma particular responsabilidade nessa matéria.

Na Nova Sociedade Aberta, importa de forma clara consolidar o posicio-

namento de todos aqueles que têm um contributo a dar para a afirmação duma identidade partilhada e aceite por todos. Nem sempre se tem conseguido corresponder a este desafio. Querer cultivar a pequenez e aumentá-la numa envolvente já de si pequena é firmar um atestado de incapacidade e de falta de crença no futuro. É doentia a incapacidade em definir, operacionalizar e dinamizar a lógica de capital social na Nova Sociedade. Por isso, e mais do que nunca, a inteligência coletiva no aproveitamento das contribuições destes novos atores torna-se nesta matéria um dado fundamental com que se deve contar para a afirmação de uma Sociedade mais equilibrada e justa.

A consolidação do papel destes novos atores entre nós passa em grande medida pela efetiva responsabilidade nesse processo dos diferentes atores envolvidos – Estado, Universidade e Empresas. Todos eles têm que nesta matéria saber estar à altura destas expectativas de participação / colaboração tão próprias da Sociedade Aberta atrás referida. Impõe-se neste sentido uma articulação adequada ente estes atores relativamente a um consenso estratégico à volta do adequado aproveitamento do capital de contribuição destes novos atores. Um desígnio de reinvenção que acelere uma verdadeira ação colectiva de mobilização de ideias e vontades em torno duma mudança desejada.

É aqui que entram os novos atores. Compete a estes atores de distinção um papel decisivo na intermediação operativa entre os que estão no topo e os que estão na base da pirâmide. Só com um elevado índice de capital intelectual se conseguirá sustentar uma participação consistente na renovação do modelo social e na criação de plataformas de valor global sustentadas para os diferentes segmentos territoriais e populacionais. É esta a essência do compromisso e responsabilidade social. ■

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

EDITORIAL

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Caros Leitores,
A inovação e o empreendedorismo são pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável de qualquer nação. Em Portugal, temos observado um crescimento notável no setor de sustentabilidade energética, impulsionado por startups e empresas que estão na vanguarda das tecnologias verdes. Este editorial visa destacar a importância dessas iniciativas e encorajar um maior envolvimento da comunidade e do governo para transformar Portugal num líder global em energia limpa.

O caminho para a sustentabilidade energética não é apenas uma tendência, mas uma necessidade urgente. O nosso planeta enfrenta desafios ambientais sem precedentes,

e a transição para fontes de energia renovável é crucial para mitigar os efeitos das mudanças climáticas. Em Portugal, temos a sorte de possuir recursos naturais abundantes, como sol e vento, que podem ser aproveitados para gerar energia limpa. As startups portuguesas têm desempenhado um papel vital nesse cenário, desenvolvendo soluções inovadoras que vão desde a energia solar e eólica até tecnologias de armazenamento de energia e eficiência energética.

É expectável que num futuro próximo, surjam novos modelos de negócios que não só reduzem a pegada de carbono, mas também geram emprego e promovem o crescimento económico. O apoio do governo e de investidores é essencial para escalar essas iniciativas e torná-las competitivas a nível global. Políticas públicas favoráveis, incentivos fiscais e investimentos em pesquisa e desen-

volvimento são alguns dos fatores que podem acelerar este processo.

Além disso, a educação e a consciencialização pública sobre a importância da sustentabilidade energética são cruciais. É necessário promover uma cultura de inovação onde todos, desde estudantes até profissionais, se sintam capacitados e motivados a contribuir para um futuro mais verde.

Portugal tem o potencial de se tornar um exemplo mundial em sustentabilidade energética, mas isso requer um esforço conjunto. Ao apoiar as startups e empresas inovadoras, estamos a investir num futuro mais limpo e próspero para as próximas gerações. Juntos, podemos transformar desafios ambientais em oportunidades de crescimento e liderança global.

Boa leitura

Jorge Oliveira Teixeira ■



A mudança do nosso “modelo de desenvolvimento” e a necessidade de “reformas estruturais”, são conceitos genéricos frequentemente referidos, sob os quais se podem, todavia, abrigar soluções muito diversas e que, por isso, carecem de reflexão profunda e de concretização.

O Prefácio é da autoria de Miguel Cadilhe, Ministro das Finanças dos X e XI Governos Constitucionais.

Autores Carlos Tavares e Sara Monteiro **Páginas** 224 **PVP** €18

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt> ou encomendas@grupovidaeconomica.pt

VidaEconómica

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



<http://livraria.vidaeconomica.pt>



encomendas@grupovidaeconomica.pt



223 399 400 (chamada para a rede fixa nacional)

Subscreva aqui outras newsletters ➡

FICHA TÉCNICA: Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira | Consultor Editorial: Praveen Gupta
Colaboraram neste número: Francisco Jaime Quesado, John Bessant, Helena Navas e Luis Archer
Tradução: Rui Quental | Paginação: Flávia Dias | Vida Económica
Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

Estratégia Blue Ocean vs Red Ocean



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

Os Professores W. Chan Kim e Renée Mauborgne introduziram os conceitos “**Oceano Vermelho**” e “**Oceano Azul**”, para representar o universo do mercado, no seu *best-seller* internacional “**Blue Ocean Strategy**”. O livro foi publicado pela primeira vez em 2004. Em 2015 o livro foi atualizado e ampliado com novos conteúdos. O livro agitou o mundo empresarial. A ideia era simples: porquê competir pela quota de mercado quando pode criar a sua própria?

Há muito peixe no mar? Depende do oceano. Segundo esta estratégia, o universo do mercado é composto por dois tipos de “oceanos”: “**Oceanos Vermelhos**” e “**Oceanos Azuis**”. Um **Oceano Vermelho** é um mercado existente com muitos concorrentes, enquanto um **Oceano Azul** é um mercado ainda por descobrir e sem concorrentes.

Os **Oceanos Vermelhos** são as indústrias existentes com o espaço de mercado conhecido, onde as fronteiras da indústria são definidas e as empresas tentam superar os seus rivais para conquistar uma maior fatia do mercado existente. A competição feroz torna o **oceano vermelho** da cor de sangue. Daí o termo “**Oceanos Vermelhos**”.

O **Oceano Azul** é uma estratégia de negócio focada na criação de no-

vos espaços de mercado, em vez de competir nos já existentes. Os **Oceanos Azuis** representam as indústrias que ainda não existem com o espaço de mercado desconhecido, inexplorado e não contaminado pela concorrência. Tal como o oceano, é “azul”, é vasto, profundo e poderoso em termos de oportunidades e crescimento rentável.

A estratégia do **Oceano Vermelho** tem tudo a ver com a competição. À medida que o espaço do mercado se torna mais lotado, as empresas competem ferozmente por uma maior fatia da procura limitada. Com o objetivo de afirmação no mercado, a estratégia do **Oceano Vermelho** foca-se na construção de vantagens sobre a concorrência através da análise do que os concorrentes fazem e do esforço para fazer melhor do que a concorrência.

Sabendo que o mercado é finito, o aumento da quota de mercado só pode ser obtido com prejuízo das quotas dos concorrentes. A estratégia concentra-se na divisão do **Oceano Vermelho**, onde o crescimento é cada vez mais limitado. À medida que a concorrência aumenta, as perspetivas de lucro e crescimento diminuem. Este pensamento estratégico leva as empresas a dividir as indústrias em indústrias atrativas e não atrativas e a decidir em conformidade se devem ou não entrar.

A estratégia do **Oceano Azul** foca-se na criação de novas necessidades. O cerne da questão é como as criar. Isto, por sua vez, exige uma mudança de atenção da oferta para a procura, de um foco na concorrência para um foco na criação de valor inovador para desbloquear

nova procura. As empresas desenvolvem um novo espaço de mercado sem concorrência em vez de lutarem por uma quota de mercado ou pelas margens cada vez mais reduzidas.

Num **Oceano Azul** existem amplas oportunidades de crescimento que são ao mesmo tempo rentáveis e rápidas. Ao expandir o lado da procura da economia, é criada mais riqueza. No âmbito da estratégia do **Oceano Azul**, dificilmente existe uma indústria atrativa ou não atrativa por si só, porque o nível de atratividade da indústria pode ser alterado. O **Oceano Azul** redefine a forma como as empresas podem encarar o sucesso e oferece uma abordagem única ao crescimento.

As empresas podem utilizar esta estratégia quando a oferta no mercado existente excede a procura ou se o volume de negócios estiver a aumentar e as margens de lucro estiverem a diminuir. Porém, as iniciativas do **Oceano Azul** podem apresentar vários riscos para as empresas. Existe o risco de os esforços não resultarem na criação de um **Oceano Azul**. O sucesso desta estratégia depende dos recursos existentes, da capacidade de inovar e da posição da empresa no mercado.

Os obstáculos organizacionais, como a escassez de recursos e a falta de alinhamento estratégico, podem afetar os resultados da implementação da estratégia do **Oceano Azul**. As empresas podem ter dificuldade em atrair clientes suficientes para gerar economia de escala. Os mercados do **Oceano Azul** acabam por se tornar **Oceanos Vermelhos** à medida que os concorrentes aparecem. ■

INOVAÇÃO

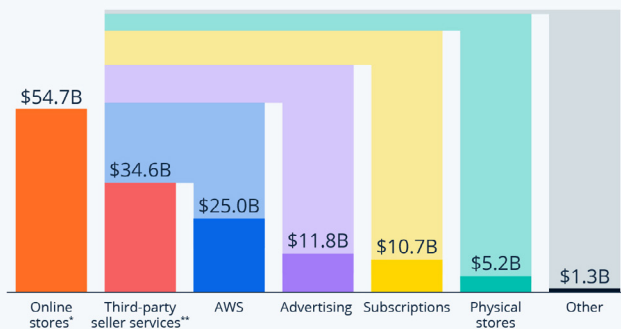
& empreendedorismo

Amazon

Como mostra o gráfico a seguir, a AWS é o terceiro maior segmento operacional da Amazon em termos de vendas, mas como é de longe a parte mais lucrativa das vastas operações da empresa, os investidores tendem a olhar para seu desempenho particularmente de perto. O gráfico também ilustra que o distribuidor *on-line* mais popular do mundo expandiu consideravelmente os seus negócios nos últimos anos. Embora o seu principal negócio de “lojas online”, ou seja, vendas de comércio eletrônico reconhecidas tendo por base a receita bruta, tenha representado 64% das vendas no 1º trimestre de 2017, ele representou apenas 38% das vendas totais da Amazon nos primeiros três meses de 2024. ■

Amazon: não é apenas uma loja online

Vendas líquidas da Amazon no primeiro trimestre de 2024, por segmento



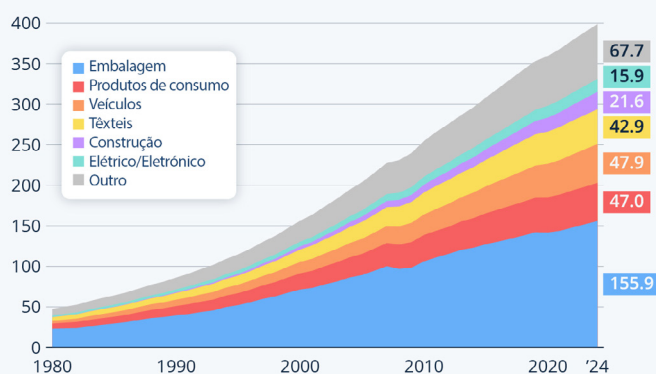
* Incl. product sales and digital goods sold on a transactional basis
** Incl. commissions and related shipping and fulfillment fees as well as other third-party seller services

Source: Amazon

O mundo está inundado de resíduos plásticos

O mundo está inundado com resíduos plásticos

Produção global de resíduos plásticos por aplicação (em milhões de toneladas)*



* Forecast from 2020 onwards
Source: OECD

Em apenas duas décadas, a produção anual global de resíduos plásticos aumentou de 180 milhões de toneladas para quase 400 milhões de toneladas, de acordo com o relatório Global Plastics Outlook da

OCDE. Enquanto isso, espera-se que os resíduos plásticos quase tripliquem em todo o mundo até 2060, com metade de todos os resíduos devendo estar em aterros, enquanto menos de um quinto deles será reciclado. ■



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ Dia internacional contra os plásticos descartáveis

Em 2018, a Fundação Ellen MacArthur, juntamente com o Programa Ambiental da ONU, lançou uma iniciativa para aju-

dar a mover o mundo em direção a um futuro com uma economia circular de plásticos. O programa Compromisso Global, nos primeiros cinco anos, con-



Progresso alcançado, mas ainda há mais a ser feito na luta contra o plástico

Toneladas métricas de embalagens plásticas produzidas em 2022, pelas empresas FMCG com maior receita



* Between 2018-22 for Nestlé; 2019-22 for Unilever, Coca-Cola, Mars, L'Oréal; 2020-22 for PepsiCo
Data for AB InBev, JBS, Procter & Gamble, Tyson Foods were not published in the report as they were not signatories of The Global Commitment as of 2022
Sources: Ellen MacArthur Foundation, UNEP

seguiu que mais de 1.000 organizações e 55 signatários governamentais se comprometeram com

metas para 2025 destinadas a impedir que as embalagens plásticas se tornassem resíduos. ■

▶ Viajar

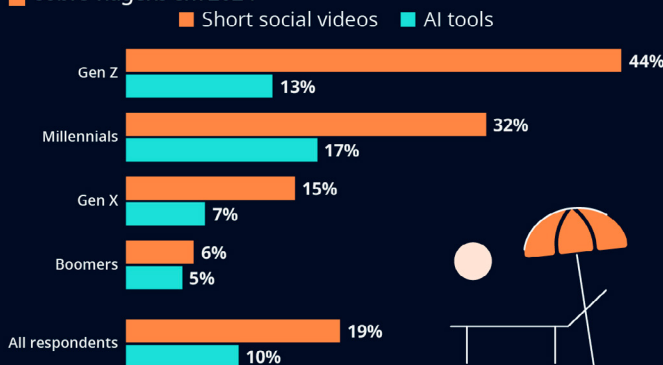
As possíveis aplicações da IA generativa são praticamente ilimitadas. Ferramentas como o ChatGPT podem ser usadas para criar e-mails, escrever

código e resolver todos os tipos de problemas em contexto profissional. Mas eles também são muito úteis para uso privado, por exemplo, ao planejar férias ou uma esca-



Informações de viagem: Insta e TikTok venceram IA

Parcela de entrevistados que usam vídeos sociais curtos/ferramentas de IA para obter inspiração e informações sobre viagens em 2024



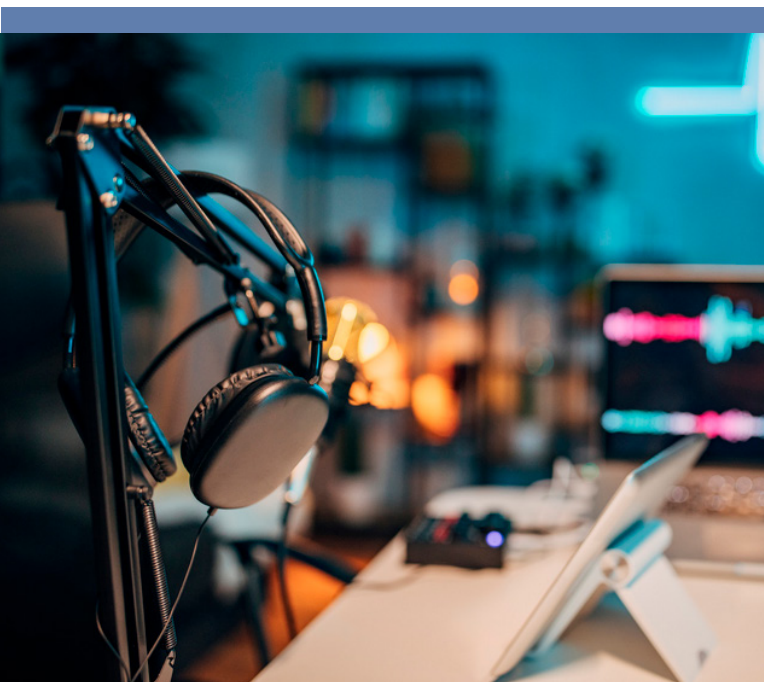
1,936 U.S. adults who plan a vacation this summer surveyed between March 20 and April 2, 2024
Source: Deloitte

pada de fim de semana. As ferramentas de IA podem ajudá-lo a encontrar um bom

restaurante, uma ligação de voo ou planejar o itinerário para uma viagem inteira. ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo



Podcasts

Nos últimos anos, os podcasts surgiram como uma nova forma de distribuição de conteúdos áudio a um público internacional alargado. Particularmente populares entre as audiências mais jovens e os nativos digitais, os podcasts são especialmente adequados para conteúdos áudio de longa duração, tais como formatos de entrevistas e conversas que aprofundam determinados tópicos ou interesses especiais, mais do que os formatos de rádio dirigidos ao público em geral. ■

statista

Podcasts: o novo meio de comunicação de massa?

Percentagem de entrevistados em países selecionados que ouviram algum podcast no último mês (em %)

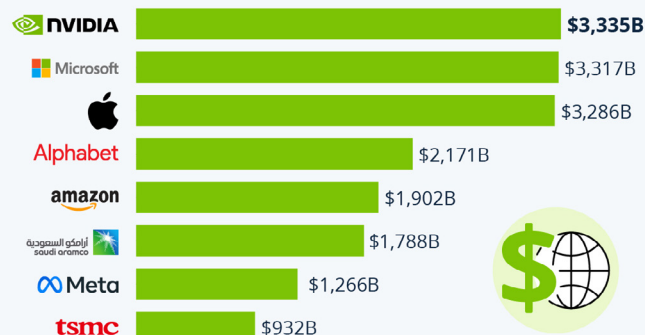


2,000+ adults surveyed online per country in 2019 and 2024
Source: Reuters Institute Digital News Report 2024

NVIDIA - empresa mais valiosa do mundo

Boom de IA: Nvidia torna-se a empresa mais valiosa do mundo

Capitalização de mercado das empresas públicas de maior valor no mundo*



* As of market close on June 19, 2024
Source: Companiesmarketcap.com

statista



Em 24 de maio de 2023 – o valor de mercado da Nvidia estava nos 750 bilhões de USD – o fabricante de chips anunciou os resultados de seu primeiro trimestre fiscal de 2024. A receita subiu 19%, o lucro líquido aumentou 26%, sen-

do a perspectiva da empresa para o segundo trimestre estava um salto de 65% na receita, bem como as palavras do CEO Jensen Huang que provocaram um dos mais notáveis eventos do mercado de ações na memória recente. ■

www.vidaeconomica.pt

VidaEconómica

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Competitividade global

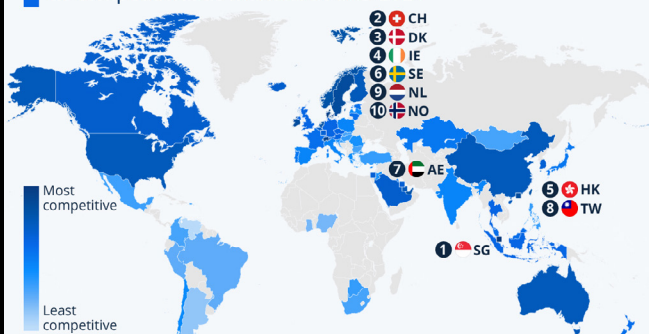
O Ranking Mundial de Competitividade deste ano, publi-

cado pelo Instituto Internacional para o Desenvolvimento de Gestão (IMD),



As economias mais competitivas do mundo

Pontuações gerais no ranking de competitividade mundial do IMD 2024



Scores are based on statistical data and the perceptions of 6,000+ executives on competitiveness criteria across four categories: economic performance, government efficiency, business efficiency and infrastructure.

Source: IMD

avalia 67 economias com base em mais de 250 indicadores em quatro grandes categorias: desempenho económico, eficiência governamental, eficiência empresarial e infraestrutura. Os indicadores são

uma mistura de dados estatísticos concretos, que respondem por dois terços da classificação final, e as percepções de mais de 6.000 executivos, que respondem pelo terço restante dos resultados. ■

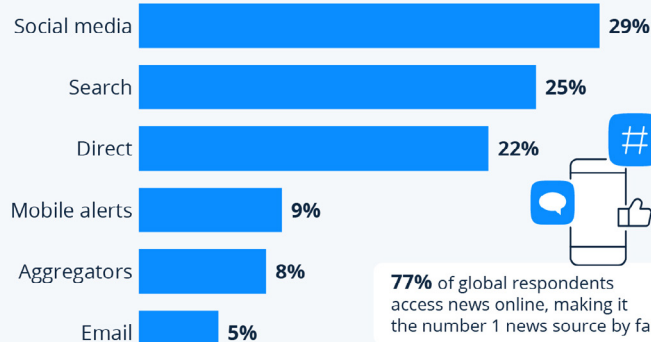
Notícias online



O fato de que as notícias online ultrapassaram a mídia impressa e a televisão como a fonte de notícias número 1 para muitas pessoas na última década não deveria ser novidade para ninguém. De acordo com o *Digital News Report 2024* do Instituto Reuters, 77% dos mais de 90.000 entrevistados em 47 países este ano receberam suas notícias através do canal online, comparando com 55% que assistem às notícias na TV e 19% que ainda leem notícias impressas. ■

As redes sociais são a principal porta de entrada para notícias online

Parcela de consumidores de notícias on-line que nomearam o seguinte como principal porta de entrada para notícias on-line na semana passada



77% of global respondents access news online, making it the number 1 news source by far.

94,943 adults surveyed online across 47 countries in Jan. - Feb. 2024
Source: Reuters Institute Digital News Report 2024

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

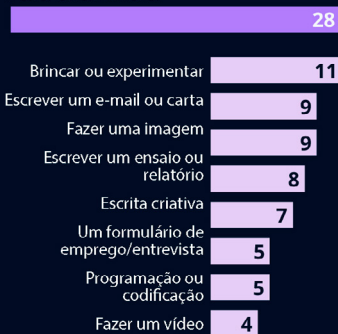
IA generativa

statista

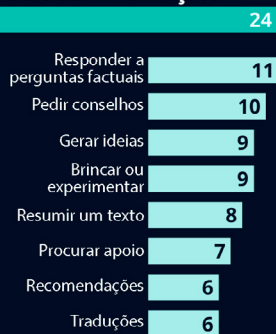
IA generativa: um pau para toda obra?

Parcela de entrevistados que tentaram usar uma ferramenta de IA generativa (por ex., ChatGPT) para os seguintes aplicativos (em %)

Para criar mídia



Para obter informações



12.217 adultos pesquisados na Argentina, Dinamarca, França, Japão, Reino Unido e EUA; março-abril, 2024

Fonte: Reuters Institute for the Study of Journalism



A importância socioeconômica vital dos Oceanos

Com o escrito recente relatório State of the Oceans 2024 - uma colaboração entre a Statista e a Fundação Oceânica Alemã - "os oceanos são um componente essencial do ecossistema do planeta - para obtenção de oxigênio, alimentos e água - e é impossível sustentar a vida na Terra sem estes elementos". No entanto, como este infográfico destaca, esses enormes massas de água também têm uma enorme importância econômica. Saiba mais descarregando gratuitamente o relatório State of the Oceans 2024. ■

A importância socioeconômica vital dos oceanos

Principais números econômicos relacionados com os oceanos do mundo



30% das emissões globais anuais de carbono são absorvidas pelos oceanos: um valor econômico equivalente a **4,3 trilhões** de dólares em 2020

A produção econômica global direta da pesca marinha, recifes de coral, ervas marinhas e mangais foi de **6,9 trilhões** de dólares em 2020



O comércio e transporte marítimo geraram **5,2 trilhões** de dólares em todo o mundo em 2020



O mercado global de frutos do mar foi avaliado em **81,2 bilhões** de dólares em 2023



Source: State of the Oceans 2024

statista

Mais de um ano e meio após o lançamento pela OpenAI do ChatGPT, iniciando uma tendência em torno de grandes modelos de linguagem e IA generativa, a Apple embarcou oficialmente neste "movimento" da IA, tendo revelado recentemente um conjunto completo de recursos de IA

que serão incorporados nas próximas versões do iOS, iPadOS e macOS. A Apple, é claro, não seria a Apple se não tivesse sua própria opinião sobre o assunto, então não chamou apenas esses recursos de recursos de IA, mas de um "sistema de inteligência pessoal" chamado Apple Intelligence. ■



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

AGENDA

Agosto 2024

- ▶ **19** International Conference on Business Innovation Technology Start-ups (ICBITS 2024)
San Jose, EUA online e presencial

Dev
Innovation
Summit

- ▶ **21** Dev Innovation Summit
São Francisco, EUA online e presencial

Setembro 2024



- ▶ **06** ESCRS iNovation® Day
Barcelona, Espanha presencial

- ▶ **19** Mayo Clinic Innovations in Gastroenterology and Hepatology 2024: AI and Beyond
Denver, EUA presencial



- ▶ **26** ECIE 2023- 19th European Conference on Innovation and Entrepreneurship
Paris-Nanterre, França online e presencial

Outubro

- ▶ **09** 17th International Conference on Energy and Climate Change
Atenas, Grécia online e presencial

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



▶ A evolução do desenvolvimento com o comércio nas cadeias de valor globais



Propomos a utilização da análise de correspondência canónica (CCA) como forma de resumir as principais tendências na dinâmica do comércio, das cadeias de valor globais e do desenvolvimento durante o período 1995 - 2018. A CCA é um método descritivo que estende o algoritmo (análise de correspondência não-canónica) que é amplamente utilizado para calcular o índice de complexidade económica. Ambas as técnicas (CCA e complexidade económica) têm por objetivo reduzir a dimensionalidade de grandes conjuntos de dados transnacionais sobre o comércio internacional. A CCA tem a vantagem de incluir a correlação entre o(s) indicador(es) derivado(s) e um conjunto de variáveis económicas subjacentes (no nosso caso, a nível do país) na derivação dos indicadores sumários. Isto facilita a

utilização de >1 dimensões para resumir o conjunto de dados comerciais. Ilustramos este facto relacionando os indicadores sumários do comércio (dimensões CCA) com um conjunto de variáveis sobre a integração dos países nas cadeias de valor globais, bem como com uma série de indicadores gerais sobre o desenvolvimento. Os resultados indicam um compromisso entre a integração geral das CGV e uma especialização no fornecimento de produtos intermédios à economia global. Construímos trajetórias dinâmicas que mostram como países individuais ou grupos de produtos (como os de alta, média e baixa tecnologia) navegam neste *trade-off* ao longo do tempo. ■

Palavras-chave: índice de complexidade económica, cadeias de valor globais, especialização comercial, desenvolvimento

Classificação JEL: O11, F14, F63

▶ Estratégias de pesquisa e patenteamento sob diferentes regimes de Direito de Propriedade Intelectual

Muitos estudiosos observaram mudanças nos sistemas de direitos de propriedade intelectual nas décadas de 1980 e 1990 em todo o mundo. Os sistemas de patentes, em particular, pareciam estar expandindo, e o sistema jurídico parecia estar a mudar as suas atitudes em relação aos direitos de propriedade intelectual. Ao mesmo tempo, e provavelmente em resposta, as empresas começaram a mudar seu comportamento de patenteamento | tratar as patentes como instrumentos de competição e negociação e não como um meio de proteger os frutos do trabalho intelectual. Neste artigo, apresentamos um modelo de simulação que pode ser usado para discutir essa mudança. As empresas procuram novas tecnologias e patenteiam o que encontram. Mas diferentes empresas têm estratégias diferentes: uma é



proteger uma invenção; um segundo é proteger um espaço tecnológico; o terceiro é atacar os espaços tecnológicos dos outros. Na literatura, os dois últimos têm sido descritos como diferentes tipos de bloqueio. Examinamos diferentes regimes de DPI, caracteriza-

dos por quem é capaz de violar os direitos de patente. Trata-se de um caso extremo de quem é capaz de extrair rendas de uma determinada configuração de direitos de patente. ■

Palavras-chave: Inovação, Patentes, Rede de conhecimento, Estratégias de bloqueio
Classificação JEL: O31, O34, C6, L5

▶ Benchmarking internacional da inteligência artificial da Alemanha

O presente relatório apresenta uma avaliação comparativa internacional do ecossistema de inteligência artificial (IA) da Alemanha e analisa os progressos registados na implementação da sua estratégia nacional de IA. O relatório baseia-se em dados quantitativos e qualitativos e em conhecimentos do Observatório de Políticas de IA da OCDE e do Programa da OCDE sobre IA no Trabalho, Inovação, Produtividade e Competências

(AI-WIPS) - um programa de investigação da OCDE financiado pelo Governo Federal Alemão - e nos resultados de uma série de entrevistas com um vasto leque de partes interessadas na Alemanha. A análise discute os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e os desafios da Alemanha no domínio da IA e apresenta recomendações para orientar a política de IA na Alemanha nos próximos anos. As evidências são apresentadas de acordo com as áreas de

foco central delineadas na estratégia nacional de IA da Alemanha, que incluem: 1) mentes; 2) investigação; 3) transferência e aplicações; 4) o mundo do trabalho; 5) quadros políticos e regulamentares; e 6) sociedade. Além disso, o relatório discute a infraestrutura de IA e inclui três destaques setoriais sobre IA no sector público, IA e sustentabilidade ambiental e IA e cuidados de saúde. ■

OECD Artificial Intelligence Review of Germany |
OECD

LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA



Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Inovação na Gestão



LUÍS ARCHER | Consultor
luisarcher17@gmail.com

A Inovação há muito tempo que deixou de ser evento ou moda, passando a parte integrante no ciclo normal de funcionamento de qualquer empresa. Em resultado, os inovadores mais eficientes a gerir ideias obtêm acréscimos importantes nas margens e ganhos.

Fruto da concorrência, globalização dos mercados, etc., as empresas estão cada vez mais a apoiar-se e desenvolver práticas de gestão baseadas na Inovação como fonte e alavanca para o crescimento e rentabilidade. E estão a fazê-lo lançando mãos de processos estruturados de gestão das ideias que as tornam mais eficientes.

Em muitas organizações ainda prevalece o sentimento do desenrasca. E desenrascar não é mais do que ter boas ideias para resolver uma situação: isto é Inovação. Contudo falta dar o click, isto é, transformar esse momento úni-

A gestão eficiente da Inovação através da construção de modelos de gestão e ideias integrado no regular funcionamento das empresas, é que fará a diferença.

co em verdadeira Inovação dando-lhe a devida continuidade não circunscrevendo ao momento em questão, devendo sim, saber gerir, explorar e desenvolver os processos de Inovação. A gestão eficiente da Inovação através da construção de modelos de gestão e ideias integrado no regular funcionamento das empresas, é que fará a diferença. As empresas não podem, nem devem cingir-se ao momento, à espontaneidade. Pelo contrário, devem fomentar e incentivar a prática da gestão estruturada de processos de Inovação. A chave do sucesso reside numa equilibrada abordagem da Inovação, em que a aprendizagem se faz a partir dos melhores exemplos, em que os métodos de gestão das ideias estão assimilados e devidamente estruturados, pois que

não vale a pena andar a enganar-se a si próprio e aos outros se não se dá o devido valor às ideias, e não se fomentarem novas ideias/criatividade seja de índole pessoal ou coletivo, optando por um amontoado de papeis, que conduzem à desmotivação e descredibilização da Inovação.

A concorrência será uma boa forma para ajudar a inovar, devendo-se prestar a devida atenção ao que faz. Porém, responder com a mesma coisa é um tremendo erro, pois que o que na essência se está a fazer é subcontratar as empresas concorrentes, não se estando a Inovar, mas sim, a copiar, ou seja, a perder tempo e despender recursos que tanta falta poderão fazer.

Não haja dúvida que Inovar rende dinheiro, a par de garantir a sustentabilidade presente e futura. Para tal, basta ter vontade, querer, saber ouvir, saber ultrapassar barreiras e obstáculos, saber o que se quer, saber o objetivo que se pretende alcançar, ser arrojado, não ter medo de falhar e, querer sempre mais e mais, tendo sempre presente que; “nada é permanente a não ser a mudança”. ■



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

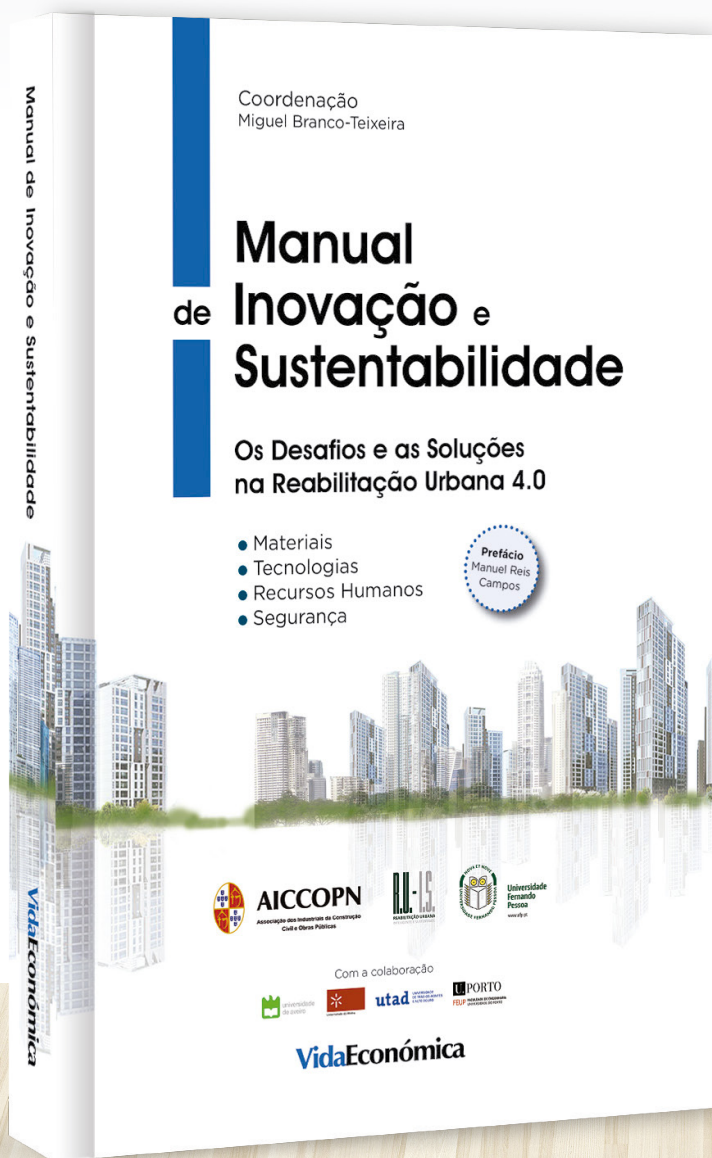
Nuevas aplicaciones de resolución de problemas para ingeniería y fabricación



Compre
Já!

Accelper Consulting Iberia, Lda
info@accelperiberia.com
www.accelperiberia.com

"Esta obra resultou de uma parceria entre a Associação dos Industriais de Construção Civil e Obras Públicas e a Universidade Fernando Pessoa e contou com a colaboração da Universidade de Aveiro, da Universidade do Minho, da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto."



As empresas do Setor da Construção e do Imobiliário encontram-se, atualmente, perante mais um desafio, o da adaptação à 4.ª Revolução Industrial, a denominada Construção 4.0, que irá, certamente, constituir um marco na evolução do processo construtivo.

Neste âmbito, há a realçar o papel fundamental que a tecnologia e a capacidade empresarial desempenham, atualmente, como os reais motores do progresso nas sociedades modernas. Portugal e, em especial, o nosso Setor, se pretendem um crescimento robusto e sustentável, numa Europa e num Mundo cada vez mais competitivo, necessitam de abraçar com mais empenho esta evolução tecnológica e digital.

Este manual constitui, assim, uma importante ferramenta, para as empresas e profissionais do Setor, elaborada com o objetivo de apoiar e auxiliar as empresas, nomeadamente na identificação, estruturação e desenvolvimento de soluções no âmbito da Construção 4.0, contribuindo para mitigar o investimento necessário para a transição que os desafios impostos pelo mercado exigem.

Coordenação Miguel Branco-Teixeira

Páginas 352 **PVP** €25

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>
ou encomendas@grupovidaeconomica.pt

VidaEconómica

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

<http://livraria.vidaeconomica.pt> | encomendas@grupovidaeconomica.pt | 223 399 400 (chamada para a rede fixa nacional)