



# SAÚDE

# e

# BEM-ESTAR

## Fique a conhecer

### Oporto Medical SPA

Um refúgio para relaxar o corpo e a mente

### Organii

Duas Irmãs, dois caminhos um único sonho

### A Granélia

A sustentabilidade é urgente!

### Minimal Cork

Empreendedorismo sustentável

## BRASIL – TARTE DE LIMÃO E GENTILEZA

*O que aprendi nas minhas viagens*

## ACTION - CUT

*Out of the box*

5 razões de saída de uma empresa

No HIRE, No FIRE

Como é que a Inteligência Artificial pode aprimorar a experiência do Cliente?

A bioquímica do cérebro aplicada às vendas

O "MAN" tem a última palavra!



**MÓNICA MONTEIRO**  
monicamonteiro@startandgo.pt

O tema da saúde e bem-estar está na ordem do dia. As empresas preocupam-se em desenvolver projetos de *wellbeing* para os seus colaboradores pois com a crise do covid-19 e o crescimento do teletrabalho este tornou-se um aspeto crítico para a produtividade das Organizações. Independentemente deste contexto acelerador, este deve ser um tema importante para cada um de nós individualmente. Apesar de não ser um tema novo, já tive a oportunidade de fazer parte de um programa do Professor José Soares e de ler o seu livro “Reload- menos stress melhor performance”,

confesso que no último ano este assunto assumiu especial importância para mim. Comer melhor, garantindo um horário de refeição adequado, mas também alimentos de mais qualidade (biológico e nacional), descansar o tempo necessário (boa qualidade de sono) e preparando alguns momentos de pausa ao longo do dia. A verdade é que a minha saúde agradece e a minha produtividade anda feliz ☐.

E você? Já avaliou como anda a sua performance individual?

Trazemos nesta edição alguns projetos que se têm afirmado neste setor

de atividade, que acreditamos valer a pena conhecer.

Não posso terminar sem deixar de sugerir a leitura do artigo “A bioquímica do cérebro aplicado às vendas” do José Carlos Pereira, que nos leva numa viagem pelo funcionamento do cérebro (e o seu impacto no bem-estar) para o desenvolvimento de negócios.

Apasionem-se (como diz o José Carlos) pela vida e lembrem-se,

Apenas precisam de Start & Go!

*Mónica Monteiro*

## ÍNDICE

<b>SAÚDE E BEM-ESTAR</b>		<b>FINANÇAS</b>	
• Oporto Medical SPA – Um refúgio para relaxar o corpo e a mente.	3	• Posicionamento competitivo com fornecedores	30
• Organii - Duas Irmãs, dois caminhos um único sonho	5		
• A Granélia - A sustentabilidade é urgente!	7	<b>O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS</b>	
		• BRASIL – TARTE DE LIMÃO E GENTILEZA	32
<b>EMPREENDEDORISMO</b>			
• E você já conhece a Minimal Cork?	8	<b>FORA DA CAIXA</b>	
		• ACTION - CUT	35
<b>GESTÃO &amp; ESTRATÉGIA</b>			
• GOVERNANÇA QUE PRESERVA VALOR X GOVERNANÇA QUE CRIA VALOR	10	<b>TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO</b>	
		• SaaS – Software as a Service	37
<b>MARKETING &amp; VENDAS</b>		• Sr(a). Cliente, seja profissional por favor!	40
• A bioquímica do cérebro aplicada às vendas	12	• Como é que a Inteligência Artificial pode aprimorar a experiência do Cliente?	42
• O MAN tem a última palavra!	15		
		<b>PRODUTIVIDADE &amp; BEM ESTAR</b>	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		• Eu já odiei o meu nome	44
• A Black Box da Gestão de Recursos Humanos	18		
• O propósito de vida para uma liderança inspiradora	19		
• 5 razões de saída de uma empresa	22		
• Colaborar é raro e, urgente.	25		
• No HIRE, No FIRE	27		
• JUST DO IT! - Da teoria à prática.	29		

**START&GO** - Revista nº 36 | Novembro 2021 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: Adriana Goncalves, Biaall, Carla Sedúlveda, Cláudia Palmeiro, Jorge Ribeirinho Machado, José Carlos Pereira, Luis Lobão, Manuela Ribeiro, Maria de Jesus Fonseca, Mónica Monteiro, Pedro Amendoeira, Pedro Cid Ferreira, Rui Carvalho, Rui Guedes, Rui Pedro Oliveira, Susana Barros, Vítor Briga.

# Oporto Medical SPA – Um refúgio para relaxar o corpo e a mente.

Começou por ser um gabinete na Clínica de Nutrição do Porto, onde eram realizadas as massagens oferecidas aos clientes da Clínica. “Oferecia muitas vezes aos meus pacientes, uma massagem como forma de os mimar” afirma Pedro Queiroz.

**E**sta ideia foi muito bem recebida e começou a ser muito requisitada. Surgiu então a ideia de criar um espaço exclusivo, um refúgio para relaxar o corpo e a mente, nascendo assim, o Oporto Medical SPA.

O Oporto Medical SPA apresenta uma filosofia diferente dos tradicionais SPAS, diferenciando-se por trabalhar unicamente com fisioterapeutas especializados. Apresentando um extenso menu de tratamentos que atuam na prevenção, reabilitação e reeducação do movimento, com o objetivo de devolver ao paciente a máxima qualidade de vida. Em Portugal, o Oporto Medical SPA é pioneiro nesta abordagem, sendo o único reconhecido pela *International Medical SPA Association*.

Trabalhando apenas com fisioterapeutas, dispõe de uma equipa especializada e sempre atualizada nas técnicas mais recentes em diferentes áreas de intervenção: fisioterapia diferenciada, osteopatia, pilates clínico, reeducação postural e prevenção (relaxamento).

Apresenta-se como um espaço médico de referência na área da saúde e bem-estar com um serviço muito personalizado. Um local wellness único na cidade do Porto dedicado a tratar e prevenir o corpo.

Com o aparecimento do Covid houve a necessidade de reorganizar internamente e adotar todas as medidas de higiene e segurança no SPA para poderem continuar a receber os clientes em total segurança. “Na realidade, nunca deixamos de trabalhar a 100%, exceto no primeiro confinamento. Temos clientes que nos acompanham há anos e nunca deixaram de nos visitar, mesmo com o receio do vírus.”





O futuro é promissor. No horizonte está o desafio de remodelar e ampliar o espaço do Oporto Medical SPA.

“

Queremos criar infraestruturas adequadas para continuar a dar resposta a um cliente cada vez mais exigente. Integrar um estúdio e apostar em aparelhos de Pilates Clínico e reeducação postural global” .

Pedro Queiroz

# Organii - Duas Irmãs, dois caminhos um único sonho

A história da ORGANII nasce de uma necessidade muito própria. Desde bebés que as irmãs Curica desenvolviam várias alergias de pele.

**N**a esperança de encontrar produtos cosméticos que fossem mais toleráveis para as suas peles sensíveis, descobrem noutros países aquilo a que chamamos de cosméticos biológicos, produtos produzidos com base em ingredientes biológicos cultivados sem pesticidas e herbicidas, livres de químicos e produtos sintéticos potencialmente perigosos para a saúde e para o ambiente. Com a sua experimentação, perceberam que as alergias não se manifestavam e que afinal o problema de pele sempre esteve relacionado com ingredientes químicos e sintéticos dos produtos que outrora utilizaram.

**Start & Go – 1. Qual é a vossa formação de base?**

**Cátia e Rita** - Somos duas irmãs que vimos de áreas completamente diferentes e que para muita gente poderá surgir a questão de “como é que se podem juntar?”. A Cátia vem da área de farmácia enquanto a Rita foi na Arquitetura que começou a vida de trabalhadora.

**Start & Go – 2. Como surgiu a ideia de passar a produzir e comercializar marca própria? Qual o propósito da marca?**

**Cátia e Rita** - O plano inicial seria abrir apenas uma loja. Um negócio sustentável com uma ética diferente, e com o objetivo de partilharmos com as pessoas tudo o que vamos aprendendo e descobrindo neste mundo da cosmética bio, na esperança de as ajudar.

Claro que à medida que mais soluções para a pele e caminhos sustentáveis são partilhados, mais criativas vamos sendo.



“

... como é que se podem juntar?”

Rita e Cátia Curica - fundadoras da Organii



Porque há de facto muita informação, mas nem toda é legítima e tentamos combater isso e lutar por produtos verdadeiramente biológicos, sempre com muita clareza, para que não restem dúvidas.

Daí também o nascimento da Unii. Em 2016, criámos uma produção própria, 100% nacional. Sentimos que não haviam muitas marcas produzidas cá a fazer jus aos bons ingredientes portugueses. Fomos falando tanto disso, ‘um dia, um dia, um dia’, que a dada altura percebemos que seria inevitável. Muitos clientes pediam também. Ao nosso ritmo, gostamos de ter esta independência de fazer o produto à nossa medida, testando as vezes que forem necessárias até encontrarmos a nossa fórmula ideal.

**Start&Go - 3. Qual a proposta de valor da organii?**

**Cátia e Rita** - Uma curadoria saudável, biológica, natural e ecológica com um serviço focado em ajudar as pessoas a encontrarem a sua rotina de pele, corpo e cabelo ideal. Sempre 100% e verdadeiramente natural.

**Start&Go - 4. Como tem sido a adesão do vosso público-alvo ao conceito de produtos sustentáveis e biológicos?**

**Cátia e Rita** - Cada vez mais as pessoas estão a aderir ao conceito de produtos sustentáveis e biológicos e não o fazem só por se dizer que “estão na moda” mas sim porque realmente percebem os benefícios que trazem para elas próprias e para o nosso planeta pelo que a adesão do nosso público tem vindo a crescer ao longo dos 12 anos.

**Start&Go - 5. Onde podemos encontrar lojas organii? Qual é a tipologia dos vossos clientes?**

**Cátia e Rita** - Hoje em dia já contamos com 5 lojas físicas e a loja online. Fisicamente estamos em Alvalade, Chiado, Lx Factory, Príncipe Real e Porto.

Temos clientes de várias tipologias, desde mães que compram produtos biológicos para os bebés desde que nascem, aos adolescentes que começam a ter mais cuidados com os produtos que usam e optam pelos nossos até às pessoas já com pele mais madura que também pretendem manter a saúde da mesma o maior tempo possível.

**Start&Go - 6. A Marca nasce primeiro como plataforma online e depois físico ou foi ao contrário?**

**Cátia e Rita** - Tudo começou no físico, na nossa loja no Chiado, há 12 anos atrás ainda não havia o “boom” do online que temos hoje em dia, mas o que é certo é que pouco tempo depois sentimos a necessidade de dar o salto para o mundo digital do qual nunca mais saímos.

**Start&Go - 7. Qual a dimensão da vossa equipa? De que forma a gestão das vossas pessoas contribui para o sucesso da empresa?**

**Cátia e Rita** - Não somos uma empresa muito grande mas à medida que os anos vão passando e que vamos evoluindo, sentimos a necessidade de ir também aumentando a nossa equipa de forma a conseguirmos dar resposta a todas as necessidades dos nossos clientes e de quem nos procura. Somos em redor dos 25 membros Organii atualmente.

Um dos pontos que para nós é dos mais importantes nas pessoas que trabalham connosco, é o genuíno gosto pelo mundo da cosmética biológica e que as pessoas sintam a Organii como se fosse delas porque só com um espírito de família, apoio e dedicação é que conseguimos, juntos, ir mais longe e fazer da Organii uma marca que transmita esse conforto, confiança e amizade.

**Start&Go - 8. Projetos para o futuro?**

**Cátia e Rita** - A nossa marca está em constante evolução, seja porque as marcas que vendemos introduzem

novos produtos, seja porque os produtos que temos evoluem e são substituídos por outros mais atualizados, mas, um dos nossos grandes objetivos para o futuro é oferecermos através da nossa marca UNII soluções *zero waste*, portuguesas e biológicas para todos os tipos de pessoas, preocupações e interesses e levarmos assim o mundo biológico e sustentável como um estilo de vida e não como uma moda.

Para a Organii queremos tornar o serviço cada vez mais *premium* quer nas lojas físicas quer online. O serviço online é ainda um grande desafio.

**Start&Go - 9. Quais as principais dificuldades/desafios que sentiram quando decidiram empreender?**

**Cátia e Rita** - São muitos os desafios que ainda hoje continuam... A falta de publicidade e de ser conhecido leva à desconfiança do público, a juntar ao desconhecimento do que é a cosmética biológica é sempre um desafio criar a *awareness* necessária. Depois temos os desafios de todos os empreendedores, a falta de pessoas para todas as tarefas necessárias e os recursos humanos serão um desafio permanente nas empresas. A juntar a isto a burocracia Portuguesa... Mas os desafios fazem parte.

**Start&Go - 10. Que conselhos dariam a quem deseja empreender?**

**Cátia e Rita** - Quando alguém quer ser empreendedor é importante nunca esquecer que é um grande desafio, mas que é um desafio saudável e que poderá trazer resultados incríveis. Criar um negócio próprio envolve muita dedicação, humildade, aceitar os erros e aprender com eles e principalmente, nunca desistir e seguir o que acreditamos. Ter foco no resultado final e mudar a estratégia frequentemente à medida que aprendemos com os erros e falhas do processo. Boa sorte!

# A Granélia - A sustentabilidade é urgente!

A Granélia nasce em plena pandemia com o intuito de criar uma forma alternativa de fazer compras.

**S**ofia e Sandra Rente, irmãs e professoras, tinham um sonho. “A Granélia surgiu porque, de facto, parece-nos ser cada vez mais urgente arranjar uma forma alternativa de fazer compras, evitando o desperdício de milhares de embalagens. A ideia foi surgindo, mas ganhou forma no início de 2020.” afirma Sandra.

A Granélia é uma mercearia especializada em produtos amigos do ambiente. Aqui podemos encontrar produtos biológicos a granel: leguminosas, farinhas, especiarias, frutos secos, sementes, produtos embalados variados para podermos cozinhar de uma forma mais saudável, frescos ecológicos, cosméticos e detergentes ecológicos... para além do nosso tão apreciado café biológico que pode ser tomado na cafetaria.

Localizada na Maia, uma cidade interessante e com enorme potencial, mas que segundo as empreendedoras “precisa de ser dinamizada a nível do comércio local, e passar uma mensagem a todos de que precisamos de ter consciência ambiental.”

Uma loja de bairro com um conceito próprio: a necessidade de pensar as atitudes do dia a dia e de que forma as mesmas têm reflexo no meio ambiente. “Fazer pensar sobre esta temática da sustentabilidade da qual se fala tanto, mas temos que falar cada vez mais e agir..... é urgente!” explicam-nos.

Acreditam que o comércio de rua e as novas formas de comprar é uma tendência crescente: “A pandemia levou muitos clientes a adotar esta nova forma de fazer compras.... onde todos são tratados pelo primeiro nome... uma relação que já se tinha perdido e que faz todo o sentido recuperar.”

Para o futuro existem alguns projetos em carteira, que com coragem, determinação, foco... e muito otimismo serão certamente uma realidade.



# E você já conhece a Minimal Cork?

António Brito é arquiteto formado pela Faculdade de Belas Artes de Lisboa, contudo é no Porto que tem vindo a executar projetos de arquitetura, desde 1980. "Criei a empresa Arquínível, em 1990, da qual sou sócio-gerente e para a qual trabalho", diz-nos este arquiteto empreendedor.

**C**hegando a ter 15 colaboradores permanentes e exclusivos, em 2014 a Arquínível foi obrigada a redimensionar o quadro de pessoal, fruto da crise económica. Nesta fase a questão que se colocava era encontrar alternativas ao trabalho de arquitetura que escasseava.

"Dado que a minha geração de arquitetos por norma executava maquetes de terreno em cortiça, surgiu o conceito de executar peças minimalistas de conceção e execução próprias utilizando unicamente material sustentável", afirma António Brito. É assim que nasce a Minimal Cork, uma marca portuguesa de *design* que utiliza exclusivamente cortiça.

O pleno desenvolvimento do projeto obrigava, no entanto, a ultrapassar algumas dificuldades. As poucas empresas que existiam no mercado dedicadas à valorização de cortiça usavam técnica de escavação em blocos de cortiça, produzindo resíduos que apesar de reaproveitados, obrigavam a processos de reaglomeração, por outro lado a produção de tais peças era incompatível com pequenas encomendas.

A criação de um espaço próprio de produção, baseado essencialmente em trabalho manual apoiado por máquinas de conceção própria e com tecnologia diferente das grandes fábricas, foi o caminho traçado. Também foi adotada a técnica de utilização e colagem de placas cortadas de cortiça aglomerada, conferindo-lhes a forma pretendida e reduzindo os desperdícios uma vez que as zonas extraídas de peças maiores permitiam executar peças mais pequenas.

O conceito da sustentabilidade esteve sempre presente e orientou todo o processo de desenvolvimento de produtos, não só ao nível do material usado, mas também no que se refere ao próprio processo de conceção e design.

O empreendedor explica-nos o que esteve na base da sua opção "A sustentabilidade do produto representa duas maiores valias; a primeira é que



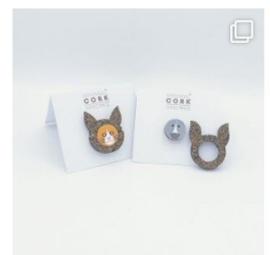
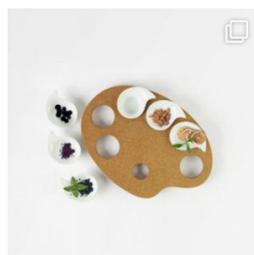
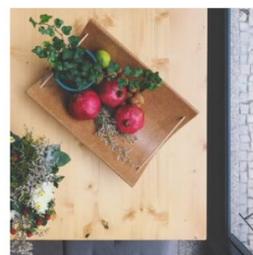
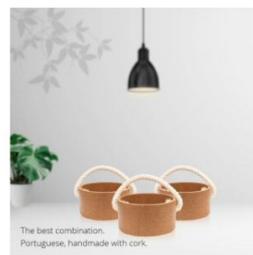
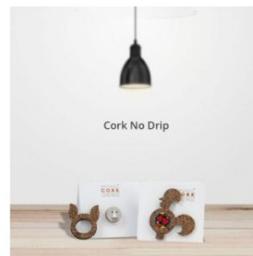
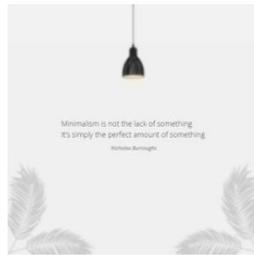
usando matéria-prima natural e biodegradável contribuimos para redução da nossa pegada ambiental enquanto produtores; a segunda é que estar ciente dessa contribuição contribui para o equilíbrio da nossa consciência, contrariamente ao que sentiríamos se produzíssemos peças em plástico, por exemplo."



Vendendo fundamentalmente em Portugal, os clientes Minimal Cork são apaixonados pelo design minimalista, pela sustentabilidade e pelo toque da cortiça.

Muitos são, também, os que visitam o nosso país e descobrem recordações que levam de Portugal com design sustentável e inovador num material que geralmente desconhecem. Para além da loja online ([www.minimalcork.com](http://www.minimalcork.com)), os produtos encontram-se à venda em lojas especializadas de design e cortiça, tais como a World of Wine, Museu do Douro, Be Douro Gourmet, Suuuper e Sweet Hotel, Cork Store e Homy e Amar Lisboa.

Para o futuro, este arquiteto empreendedor tem em vista aumentar a capacidade de produção, mantendo os mesmos princípios e técnicas de modo a libertar energias para o desenvolvimento de novas peças já estudadas.





**Luis Augusto Lobão Mendes**  
Professor e Consultor

# GOVERNANÇA QUE PRESERVA VALOR X GOVERNANÇA QUE CRIA VALOR

A pandemia trouxe uma percepção em todos os ambientes de governança (família, empresa, estado, país e no mundo) que as questões de preservação social e ambiental devem ser questões críticas.

**P**ara o bem ou para o mal, a pandemia da Covid-19 deixou a sua marca para o futuro. O cenário de destruição e criação, de altos e baixos, é terreno fértil que será analisado por anos e, possivelmente, décadas daqui para a frente. Os reflexos na economia e nos negócios já podem ser percebidos e levantam discussões urgentes sobre os modelos, estratégias, funções e perfis dos negócios.

No cenário atual, os negócios mudam, assim como as empresas, e os conselhos de administração também passam por mudanças profundas. É necessário estar atento aos novos desafios, ver novas possibilidades e construir novas formas de pensar e fazer negócios.

O facto é que as empresas precisam necessariamente estar ou se tornarem mais e ágeis e adaptativas frente às novas realidades atuais e futuras, seja por meio de novos hábitos de higiene, de saúde, processos fabris, mas também financeiros, como por exemplo, na gestão do caixa e na análise de investimentos.

Essas mudanças geram pressão por cumprimento de metas, aumento da responsabilidade, stress e desafios dentro das empresas. Desta forma, outro ponto importante será o de aumentar o grau de resiliência organizacional.

A resiliência é um conceito originário da física e significa a capacidade que alguns materiais têm de voltar ao seu estado original sem deformação após ser submetido à pressão. Na ciência humana, é definida como a capacidade do indivíduo de superar adversidades sem ser afetado por elas de modo negativo e permanente.

São esses dilemas e contradições que vêm desafiando a alta gestão e os conselhos empresariais. A criação de valor passa por uma consciencialização desta necessidade, de olhar para o futuro e tentar capturar oportunidades para os seus negócios, antes que se tornem óbvias demais. A Governança Corporativa conceitualmente surgiu da necessidade de novas regras para proteger os acionistas dos abusos dos executivos das empresas, da inércia de conselhos de administração e das omissões das auditorias externas. Tal conflito é resultante, da separação da 'propriedade' com a gestão empresarial e pela delegação do poder de decisão sobre a propriedade a um executivo profissional, ou seja, **o objetivo era o de preservação de valor**. Com as novas necessidades, as empresas modernizarem sua alta gestão e da participação num ambiente mais competitivo, tornando-se mais atraentes para o mercado, que foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa, mas isto atualmente não é mais suficiente.

Agora, parece haver uma maior sensibilidade empresarial em relação a necessidade de manter a integridade física, psicológica e económica, pensar também no coletivo.

Os donos dinheiro chegam com esta bandeira e querem empresas mais éticas e responsáveis, este interesse do investidor atualmente muda o jogo! Os números não mentem, mas às vezes não sentem de imediato esta mudança, e este gap entre passado e o futuro é o novo desafio dos conselhos e conselheiros.

Essa sensibilidade precisa ser traduzida numa completa reformulação das formas de tomada de decisão, da arquitetura empresarial da alta gestão e até mesmo de questões de formato, práticas e cadências de controle.

**A criação de valor passa por uma consciencialização desta necessidade.** Os conselhos

estão sujeitos aos mesmos impactos e influências da empresa, pois são regidos por aspetos que poderão sugerir a composição de novas funções ou reconfiguração das funções tradicionais de um conselho. Alguns fatores podem afetar eventuais funções de criação de valor atualmente, mas que elementos seriam esses?

## Os 15 fatores que influenciam as funções dos conselheiros



Os movimentos do mercado de atuação da empresa inspiram para revisão das funções de um conselho, principalmente em um reposicionamento estratégico da empresa que leva à exigência de novas funções. A alta gestão relacionadas ao campo da estratégia devem fomentar a sua atualização de forma muito mais intensa, ágil e adaptativa. Por fim, o modelo deve materializar a resposta para a volatilidade do mercado com base nos valores da marca, seu propósito e visão.

Deve estar alinhado com a dinâmica da inovação e relacionar os OKRs com a

cultura.

Um excelente modelo de negócio é um dos principais facilitadores para que a estratégia não seja devorada no café da manhã ou esquecida no *happy hour*!

Ao final gostaria de alertar que na Economia Digital, o consumidor se tornou o protagonista a ser compreendido de forma holística e detalhada, visando determinar as características, tendências e dinâmicas do mercado. Nesse ambiente de trocas que compõem um novo ecossistema económico e social, o sucesso depende diretamente da formulação da estratégia conforme o consumidor e o mercado.

Agora, o consumidor prepara-se para mais uma evolução, que afeta na veia o futuro das organizações: do consumidor ativo para o consumidor ativista. Um modelo de governança se ajusta à realidade de cada empresa e é um processo evolutivo, merecendo avaliação contínua e proposta de evolução. O melhor momento para investir na criação de um sistema de governança é justamente nos períodos de crise, se sua empresa está vivenciando este cenário, mãos à obra! É hora de começar a estruturar a governança que cria valor.



**JOSÉ CARLOS PEREIRA**

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

## A bioquímica do cérebro aplicada às vendas

**A** criatividade e a colaboração estão na ordem do dia para resolver problemas complexos, muito para além do próprio conhecimento. Será que a Bioquímica ajuda a entender muitas das decisões, compras e estados emocionais? Depois de ler este artigo, vai dar conta de que, afinal, somos mais emocionais do que racionais e, quimicamente – via **neurotransmissores** e **hormonas** –, muita coisa vai ficar mais simples de compreender... Assim espero!

Somos seres biológicos; ou seja, lógicos, mas com muita biologia à mistura. E somos seres cibernéticos, em que as ligações nervosas e um conjunto de mecanismos que nos regulam têm uma importância relevante nos nossos comportamentos, assim como nas nossas decisões. E conhecer um pouco mais como se comportam estas regulações pode ajudar a ser mais efetivo nas vendas e nas relações. A pergunta a fazer deveria ser: “Porque fazemos o que fazemos e nos comportamos como comportamos?” E o que pretendo neste artigo, num formato simplificado com base científica, é “escavar” para encontrar a natureza de algumas causas.

A criatividade e a inovação, mesmo em equipas de vendas, surgem mais naturalmente em momentos de relaxamento. Que o digam algumas das mentes mais brilhantes que mudaram o mundo com as suas descobertas, como Einstein ou Newton.

“Porque fazemos  
o que fazemos e  
nos  
comportamos  
como  
comportamos?”

E é nesses momentos que a mente fica lubrificada e pronta para libertar uma criatividade sem limites. Essa criatividade pode ser traduzida em música, engenharia... e até em estratégias de negócio.

Einstein, para além da teoria da relatividade, também nos deixou esta brilhante equação: **“A criatividade é a inteligência a divertir-se.”** Assim como: **“A realidade é uma ilusão, embora seja muito persistente.”** Basicamente, e se refletirem, as ideias mais brilhantes, inclusive na abordagem ao mercado, não aparecem quando estamos em frente ao computador ou numa sessão de brainstorming com uma equipa. Elas aparecem quando estamos a praticar desporto, a beber um copo com um amigo, ou num simples banho.

Existem uns elementos que estimulam as sinapses dos nossos neurónios de diferentes formas – os neurotransmissores. Os principais neurotransmissores podem dividir-se em 2 grupos, segundo Simon Sinek: o grupo dos egoístas – a dopamina e endorfina – e o grupo dos altruístas – a serotonina e a oxitocina. Aqui retrato como egoístas os que só contribuem para o “Eu”, enquanto os altruístas têm impacto nos “outros” e na comunidade. A isto, ainda podemos juntar hormonas como a testosterona e o cortisol, entre muitas outras.

Não quero com este artigo dar uma aula de bioquímica, que também fez parte da minha formação-base – nada disso! Apenas, num formato cientificamente acessível, dar conta da importância de todo este *cocktail* de químicos no nosso desempenho, no desempenho das nossas equipas e, adicionalmente, num processo de compra-venda. E perdoem-me os “químicos puros” alguma eventual incorreção ou simplicidade (não simplismo!) na abordagem. Na universidade, isto não nos é explicado neste formato – nem nada que se pareça, infelizmente! **Os modelos e os processos são a teoria; a sua aplicação a contextos reais são a prática.**

A **dopamina** está relacionada com satisfação pessoal, atingimento de objetivos e até com consumo de drogas e álcool (uma adição que, em excesso, pode ser bombástica). À **serotonina**, gosto de chamar “o químico da felicidade”: regula o sono, o humor e o apetite. A **endorfina** é segregada para combater a fadiga e ajuda ao bem-estar, reduzindo sintomas depressivos e de ansiedade.

Já dizia  
Henry Ford:  
“Pensar é o  
trabalho  
mais difícil  
que existe;  
talvez por  
isso tão  
poucos se  
dediquem a  
ele!”

A **oxitocina** ajuda à ligação com o outro, estimula a necessidade de sermos animais sociais e baixa a propensão ao medo (está muito presente no leite materno; daí a sua importância, pois aumenta os níveis de confiança). As pessoas com maior capacidade de assumirem riscos têm níveis de oxitocina elevados. Note-se que, na natureza, há alimentos que ajudam a estimular a produção destes elementos que alimentam o nosso sistema nervoso. E lá vem a frase: “Para além de sermos aquilo que pensamos, somos também aquilo que ingerimos.”

Em termos de hormonas, o **cortisol** está relacionado com o combate ao stress e atua também como anti-inflamatório. Aqui, e com ligação à performance, saliento os excessos, pois a neurociência demonstra que os níveis de desempenho baixam quando estamos em stress permanente (a segregação de cortisol é boa; porém, é uma boa prática não abusar e recuperar com descanso para estabilizar a sua presença na corrente sanguínea). A **testosterona** é a principal hormona sexual masculina (também presente nas mulheres em concentrações bem menores) e tem uma relação direta com a agressividade e o desenvolvimento muscular.

E o que é que isto tem a ver com o nosso desempenho em vendas? Tem tudo... Mas vamos por partes.

Quando o cortisol inunda o nosso cérebro, faz com que nos fechemos sobre nós mesmos. Mas quando alimentamos o nosso cérebro com dopamina, endorfina e um monte de outros químicos, estamos a estimulá-lo para entrar num estado de relaxamento e fluxo produtivo para a criatividade. Agora imagine-se no banho, completamente relaxado, em que cérebro está a níveis mais profundos de pensamento (considerando um banho sem stress!). O que estamos a fazer é provocar uma espécie de segurança psicológica. Pratique-a, pois estimula a produção de serotonina.

Com as nossas equipas, temos de libertar a oxitocina, fazendo notar que é o único neurotransmissor que precisa de outras pessoas para ser libertado, sendo responsável pela sensação de calma e conforto que sentimos quando estamos com pessoas de quem gostamos. Trata-se, então, de fazer conexões através de conversas, partilhando histórias numa simples reunião de equipa num formato de “breve pausa” (pode ser suficiente o contacto visual através de uma

plataforma de comunicação à distância).

A oxitocina também pode ser libertada ao fazer novas conexões, simplesmente reunindo membros da equipa, que normalmente não se cruzariam, para o brainstorming de uma estratégia de abordagem ao mercado. Assim, estamos a gerar confiança, bem como uma colaboração eficaz.

Isto permite, entre outras coisas, que o nosso corpo lute contra a segregação de cortisol – com ligação direta ao medo e ao stress –, permitindo um maior otimismo e bem-estar social. E uma “verdadeira” equipa não é nada mais do que um conjunto de pessoas que confiam umas nas outras. E esse nível de confiança é contagiante numa venda e no relacionamento com um cliente.

**“Para além de sermos aquilo que pensamos, somos também aquilo que ingerimos.”**

A sensação de realização (ou mesmo de êxtase) que a produção de dopamina provoca é tão recompensadora que procuramos mais, aumentando o grau de envolvimento ou mesmo de comprometimento. Ela afunila os nossos pensamentos e pode deixar-nos perdidos no momento (no curto prazo, quer sempre mais e funciona como uma droga que vicia).

Podemos libertar dopamina, ao trabalhar em equipa, trazendo simplesmente mais diversão, como quando queremos atingir um objetivo com uma atividade de uma fase do processo de vendas – por exemplo, prospetar com mais eficácia e criatividade. Uma reunião pode ser iniciada com um momento hilariante através da partilha de um vídeo, desaguando numa competição saudável através de *gamification* de objetivos individuais a atingir. Algumas ideias brilhantes podem surgir nesta fase e fazer com que a equipa aumente níveis de compromisso numa nova estratégia a implementar. A recomendação é não abusar, pois a dopamina é mesmo uma droga orgânica que flui dentro de nós, colocando, no limite, a competição não sadia à frente da colaboração.

Quando pensamos em endorfina, surgem imediatamente o desporto e os exercícios físicos. E podemos aprender muito com o desporto e equipas de alto desempenho, retirando lições para as nossas empresas! A endorfina gera uma sensação de euforia, e essa libertação dá às pessoas maior clareza de pensamento, colocando-as num estado de relaxamento.

Uma boa maneira de aumentar os níveis de endorfina durante o dia de trabalho é encorajar os elementos da equipa (mesmo à distância) que o façam em movimento. Outra solução é fazer alguns exercícios durante o trabalho. A tal ida ao ginásio na hora de almoço pode fazer sentido se o objetivo é libertar endorfina.

E agora, para terminar, uma abordagem prática da libertação do *cocktail* químico associado às vendas. Quando estamos a falar de benefícios num processo de compra de um produto, serviço ou projeto, temos de apontar para **3 pilares: o funcional**, o que o produto faz ou proporciona (cumprir com os desejos e necessidades de quem compra); **o emocional**, que se preocupa com o que fazemos sentir, emocionalmente, o outro na transação (relacional); **e o social**, que traduz a preocupação com a comunidade (fazer o bem e proporcionar valor para a sociedade). E – acreditem e experimentem – a mistura do cumprimento dos 3 benefícios é explosiva em termos de resultados. Este parágrafo é mesmo para reter e escrever no caderno, pois é a base de quase tudo para ter sucesso na criação de um mercado ou de uma audiência.

Para finalizar em alta (com dopamina bem lá para cima!), segue aquela que, para mim, é a melhor parte, pois pode ser **transformacional numa abordagem**. Quando estamos apaixonados, há 3 neurotransmissores que disparam e fluem no nosso corpo em simultâneo: a dopamina, a serotonina e a oxitocina. E qual a relação com as vendas e com os 3 benefícios enunciados, fazendo com que quem compra se apaixone por nós? É simples, mas não é fácil... A dopamina é segregada quando cumprimos com a funcionalidade do produto. A serotonina aumenta quando atingimos o genuíno interesse no outro (na relação emocional). E a oxitocina dispara quando demonstramos um benefício social com o que vendemos.

Faz sentido esta abordagem? Logo, quando cumprimos, na nossa oferta, com os 3 benefícios, resolvemos o problema (apresentamos resultados), construímos uma relação (damos origem a uma ligação emocional) e, ao mesmo tempo, temos impacto na sociedade. Erguemos, assim, uma tribo à volta do que oferecemos, convertendo os elementos da comunidade em embaixadores da marca e do que fazemos (e porque o fazemos – o tal propósito que transcende o produto ou serviço).

É incrível! O nosso próprio corpo

fornece a solução para muitos dos mistérios que não compreendemos, do porquê de nos sentirmos como sentimos, ou mesmo de pensarmos como pensamos.

E isto é o  
AMOR da  
bioquímica  
nas vendas.  
Apaixonem-  
se, façam  
também  
amor nas  
vendas, e  
os  
resultados  
serão uma  
consequên-  
cia natural  
do  
processo!

PS: Este artigo teve como inspiração uma intervenção brilhante de Pedro Aguiar, em julho de 2021, a que assisti em primeira fila. Obrigado, Pedro!



**RUI GUEDES**

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

## O MAN tem a última palavra!

Numa sociedade onde o domínio do homem continua a ser evidente, numa sociedade onde as mulheres continuam em desvantagem nas mais variadas áreas, numa sociedade onde se é privilegiado só pelo facto de se ser branco e heterossexual, este título não deixa adivinhar nada de bom.

**D**e facto, para muitos de nós isto não é tema, porventura porque quando entramos numa loja não sentimos o peso que algumas diferenças podem ter e se algum funcionário vem ter conosco, é apenas para perguntar amavelmente se necessitamos de ajuda e não para vigiar os nossos passos com receio de que algo seja roubado. Podemos sempre assobiar para o lado, mas a discriminação existe a muitos níveis e somos ainda uma sociedade profundamente machista.

Sem resistir a deixar esta nota introdutória, o que normalmente me traz por cá são as Vendas, e como hoje não é exceção, esclareço desde já que este MAN de que o título fala, em boa verdade pode nem ser um homem. Muitos vendedores já ouviram das suas chefias uma pergunta: - *Mas falaste com o MAN?*

Curiosamente, esta pergunta surge com mais frequência se um negócio não se concretizou como era expectável. De facto, perdem-se ainda muitas oportunidades por não se ter em conta este pequeno pormenor. Quem é então este MAN que faz parte do mundo das vendas há tanto tempo, mas que continua por cá de *pedra e cal?*

Como todos os que navegam nestas águas sabem que o MAN é um acrónimo, pretendo sobretudo mostrar com um caso prático, como é que tudo isto se pode materializar.

Quando apresentamos uma proposta junto de uma empresa, podemos ter, no limite, apenas um interlocutor, mas há normalmente um triângulo do qual não se pode fugir. Para haver uma transação há uma necessidade prévia do Cliente, alguém terá que ter a autoridade para dizer que o negócio avança e, como não há almoços grátis, vai ser necessário dinheiro para pagar.

Sinteticamente temos então o seguinte:

**Money** – Há alguém naquela empresa que tem o dinheiro para adjudicar a nossa proposta.

**Authority** – Há também alguém que tem a autoridade para dizer Sim.

**Need** - Há alguém que tem uma necessidade para satisfazer.

Em muitíssimos casos, nomeadamente nas empresas de menor dimensão, tudo isto está concentrado apenas numa única pessoa, facto que facilita bastante o processo de venda. Temos também situações, em que isto pode ser distribuído por variadas pessoas, com as quais, muitas vezes, o vendedor nem chega a falar. É pois crítico perceber quais são as peças que se movem neste tabuleiro sob pena de, como referi, se poderem perder muitos negócios.

### UM CASO PRÁTICO

Pensem por exemplo num médico que tem o seu próprio consultório e que sente a necessidade de divulgar a sua atividade através de uma presença sólida no digital. É natural que tenha também a autoridade e o dinheiro para fazer avançar o negócio.

Isto pode acontecer também com um prestador de serviços que faz reparações domiciliárias, com um cabeleireiro, um advogado e com uma imensidão de outras atividades.

O que urge desmistificar, é que este triângulo só está dividido por várias pessoas em empresas de grande dimensão. Entrei num restaurante recentemente e enquanto fui sendo servido e almoçava, perspetivei que aquele local poderia beneficiar bastante se optasse por uma solução de geomarketing, através da qual se poderia implementar um conjunto de ações tendentes a criar novas oportunidades de negócio, com o regresso dos Clientes, a personalização de alguma comunicação etc.

Iniciei uma conversa com o jovem que estava servir à mesa e soube que era ele que estava na gestão diária do restaurante, mas que o proprietário era o pai. A conversa foi-se desenrolando e percebi que a mãe tinha um papel fundamental, pois como tinham as contas muito controladas, qualquer despesa não orçamentada teria que ter o aval dela. Foi assim que decidiram organizar-se e, pelo que me foi dado a observar, respeitavam estas regras.

Agendei uma demonstração, tentando obviamente que todos estivessem presentes, e não me foi difícil concluir que o sucesso desta venda, residiu no facto do MAN... estar presente. O **Money** estava claramente nas mãos da mãe que entrou muito cética na reunião, a **Authority** estava com o pai que queria ver valor na solução para poder dizer sim e a **Need** estava com o filho que lutava todos os dias no restaurante para fazer crescer o negócio.

Aquando da apresentação da proposta, foi curioso notar o filho a dizer claramente ao pai que fazia todo o sentido avançar rapidamente (o filho tinha comprado a solução só com a descrição e ainda sem

ter visto a demo).

Foi também interessante observar o pai a dar vários sinais de compra, esperando que mãe dissesse que aquilo cabia no orçamento.

### Alguns Alertas

Casos há em que esta divisão não é totalmente clara, e muitos em que a Autoridade e o Dinheiro se misturam na mesma pessoa. É comum também termos um interlocutor que apenas tem a necessidade, não conseguimos chegar a mais ninguém dentro da empresa e portanto há um trabalho de influência a ser feito junto desta pessoa. Acontece ainda que o nosso interlocutor é um gestor de compras que na verdade não sente necessidade nenhuma mas está encarregado de tratar de todas as aquisições e portanto, mais uma vez, há um trabalho específico a ser feito junto desta pessoa.

Jamais um interlocutor dentro de uma organização deve ser desvalorizado, primeiro por uma questão de respeito e depois porque o seu poder de influência nem sempre é bem calibrado e podemos deitar tudo a perder. Já assisti a uma (quase) venda em que o vendedor falava com o potencial Cliente e era interrompido por uma pessoa que apareceu ali por acaso e volta e meia dava uma opinião não muito favorável sobre o produto. O incómodo do vendedor era evidente e por isso foi-se movimentando (mesmo fisicamente) para poder ir excluindo desta conversa alguém que parecia estar ali para lhe estragar o negócio. Ora esta atitude foi fatal, já que esta pessoa era irmão do Cliente e... o negócio perdeu-se.

**Se for para excluir e essa pessoa não tiver qualquer influência no negócio, será o Cliente a tratar do caso!**

A atitude do vendedor deve passar sempre por incluir, escutar as opiniões que surgem, dirigir-se diretamente com interesse genuíno à pessoa quando ela interfere, especialmente por um motivo que faz toda a diferença: - Se for para excluir e essa pessoa não tiver qualquer influência no negócio, será o Cliente a tratar do caso!

### Alguns Dados

Preferencialmente, deveremos reunir com o MAN, seja ele quem for.

Se tudo isto estiver concentrado numa única pessoa é excelente, mas se não estiver, não há qualquer drama. Temos que ter presente que muitos contactos se iniciam com uma pessoa que nos atende o telefone e que esta pode não ter dinheiro, autoridade nem sequer necessidade. Esta é uma primeira barreira muito comum que tem que ser ultrapassada e podemos começar a construir os nossos aliados desde o primeiro momento. Jamais desvalorizemos a influência que uma pessoa pode ter dentro de uma organização, pois quando menos se espera, esse aliado pode fazer o *click* necessário para que tudo se concretize!

O HOMEM tem uma presença manifestamente excessiva na nossa sociedade, já que continua a ocupar com exagerado destaque cargos de poder, sem uma explicação minimamente satisfatória para que isto aconteça. As mulheres estão, desde logo, em maior número nas universidades e para liderar, não me parece que seja necessária mais força física. É por isso muito interessante olhar para alguns dados do estudo “*Diversity at Work 2021*” realizado pela ManpowerGroup.

Cerca de 27% dos profissionais inquiridos em Portugal reconhece a existência de políticas direcionadas especificamente para mulheres, 12% refere a implementação de programas

visando profissionais de diferentes etnias e origens e 9% menciona programas destinados a pessoas de idade mais avançada. Adicionalmente, 23% dos trabalhadores nacionais afirmam ter sido alvo de discriminação em entrevistas de emprego devido à sua orientação sexual e este valor só é ultrapassado por Espanha onde a percentagem é de 25%. Como se isto não bastasse para nos fazer pensar, ficamos a saber que é em Portugal que mais se oculta intencionalmente a orientação sexual em entrevistas de emprego, com um valor de 46%.

Os dados deste estudo tiveram origem em 4800 respostas em 14 países (Áustria, República Checa, Alemanha, Grécia, Hungria, Israel, Itália, Portugal, Romênia, Eslováquia, Espanha, Suíça, Turquia e Reino Unido).

### Conclusão

Felizmente muitas empresas têm já em funções de direção mulheres em número superior, mesmo sem a existência de políticas concretas não exercem qualquer tipo de discriminação e, sem assobiar para o lado, repudiam veementemente estas atitudes.

As políticas das organizações são muito importantes, mas também o são as nossas atitudes de todos os dias que, mesmo em esforço, temos que ir mudando, já que estão contaminadas por uma educação e uma cultura que vem de anos e não se altera por decreto.

Já vimos que o MAN tem a última palavra!

**Agora cabe-nos trabalhar para que este MAN seja cada vez mais diversificado, não abdicando da exigível competência que sempre terá que estar presente!**



**MARIA DE JESUS FONSECA**

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

# A Black Box da Gestão de Recursos Humanos

Qual é a relação entre a GRH, o comportamento dos colaboradores e os resultados organizacionais?

**S**e, para muitos, esta relação é inquestionável, para outros, é uma black box, pois é difícil avaliar com precisão todas as variáveis que podem alterar positiva ou negativamente essa relação.

Uma das principais preocupações do Gestor de RH é tornar eficiente esta cadeia de valor entre as Práticas de RH, o desempenho individual e o sucesso organizacional.

Não há dúvida que todas as empresas e instituições necessitam de alguma forma de Gestão de RH para garantir o sucesso. Todavia, as práticas não são universais e são os atores (gestores de topo, chefias intermédias, colaboradores e outras partes interessadas) que moldam esta relação ao longo do tempo, em função do seu contexto particular.

O problema da *Black Box* reside em compreender os objetivos, as práticas e os resultados da Gestão de RH e o seu impacto no contexto empresarial específico onde atua.

O conjunto das práticas de RH, designado Sistema de RH ou Arquitetura de RH, deve ser um todo coerente e transmitir uma mensagem consistente, criando sinergias positivas. Por exemplo, algumas empresas reforçam o trabalho em equipa através da prática da Formação, mas recompensam o trabalho individual através da prática de Avaliação de Desempenho.

Para ser eficaz e garantir um impacto positivo nos colaboradores e na organização, os Sistemas de RH devem ser altamente coerentes e consistentes entre as diferentes práticas: recrutamento e seleção, *onboarding*, formação, avaliação, remuneração, liderança, comunicação interna, etc. Só desta forma, a Gestão de RH poderá criar uma verdadeira vantagem competitiva, alinhando-se com a estratégia da empresa, eliminando contradições e paradoxos internos.

A grande questão da *Black Box* é: como melhorar a cadeia ainda turva de relações entre as políticas e objetivos de RH, a estratégia da organização e os resultados, nomeadamente financeiros.

A cadeia de valor da GRH propõe o seguinte: (1) práticas de RH pretendidas, levam a (2) práticas reais de RH, levam a (3) práticas de RH percebidas, levam a (4) reações dos funcionários que levam, finalmente, ao (5) desempenho organizacional.

Estas relações de causalidade sublinham a existência de possíveis lacunas entre a intenção, a ação e os resultados da gestão, pois são mediados pelas perceções, atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Em última instância, não são as práticas de RH em si mesmas, mas a forma como são comunicadas, implementadas, percebidas e valorizadas que determinam o seu efeito no desempenho. O colaborador está no centro da relação entre as práticas de RH definidas e os resultados obtidos. Daí que, as práticas centradas nos colaboradores, focadas nas suas necessidades, adaptadas às suas características são cada vez mais uma tendência, o que nos remete para um tema que já aqui abordei, a importância da Experiência do Colaborador.

**Em síntese, a Gestão de RH pode conter um conjunto complexo e sutil de mensagens, refletindo múltiplos objetivos e tensões entre eles, prejudicando as atitudes e comportamentos dos colaboradores e, por consequência, o desempenho individual e organizacional. Compete aos gestores de RH e aos líderes resolver estas tensões e ostentar a mesma bandeira.**



**CARLA SEPÚLVEDA**

Vereadora na Câmara Municipal de Braga Pelouros Educação, Inovação e Coesão Social

# O propósito de vida para uma liderança inspiradora

Levar o mundo corporativo a ter um olhar mais humano é, atualmente, um enorme desafio e uma das grandes missões da gestão de recursos humanos.

**M**uitos têm sido os líderes que chegaram ao sentimento de frustração e insatisfação. O grande motivo é, para a maioria, a falta de conexão entre o que se é e o que se faz!

Então o que é preciso para aliarmos uma coisa à outra?

A crise gerada pelo COVID19 veio acentuar esta consciência. Em cima da mesa estão hoje profundas reflexões que levam a perguntas como:

*O que realmente é importante para mim?*

*Quem sou eu verdadeiramente?*

*Estarei no caminho certo ou a ser levado pelas circunstâncias necessárias?*

*Andarei em piloto automático?*

*O que realmente faz sentido para mim?*

*Qual a minha missão?*

*Que legado quero eu deixar?*

Talvez estejamos no tempo certo para lembrar a importância do autoconhecimento como forma de posicionamento e reajuste necessário ao nosso caminho, realinhando valores e propósitos de vida. Nesta busca incessante pelo tão almejado equilíbrio entre o ser, ter e fazer, surge então a grande questão: *qual é o meu propósito de vida?*

Não haverá uma receita propriamente dita para a definição de propósito. Contudo, existe a possibilidade de alicerçarmos nos nossos valores, crenças e motivações mais profundas, levando-nos a direcionar a nossa energia para um lado e não para o outro. A paixão que nos motiva a sair da cama de manhã todos os dias em busca das nossas convicções pessoais, profissionais, espirituais, culturais, políticas entre outras aliada aos nossos talentos e valores.

O propósito de vida é o que motiva a nossa existência, a paixão que alimenta tudo! Todas as grandes conquistas começam com paixão. O propósito poderá, assim, traduzir-se na contribuição que queremos dar aos variados contextos por onde passamos e nos inserimos quer a nível pessoal, social e profissional. É a razão pelo qual nos mantemos vivos; o impacto positivo que desejamos causar fazendo a diferença na vida das outras pessoas. Neste contexto, identificar claramente o propósito de vida irá permitir atribuir um verdadeiro significado à nossa existência, tornando-nos pessoas mais completas e felizes. Propósito contribui para o bem-estar e felicidade.

### ***E como definir o propósito de vida?***

Iniciaremos por realinhar os nossos valores.

Um exercício simples que poderá ajudar nesta reflexão sobre o Eu e na definição do propósito de vida é responder com clareza a algumas questões importantes tais como:

**VALORES:** O que realmente tem importância para mim? Quais são os meus valores fundamentais?

**PAIXÕES:** O que realmente adoro fazer? O que me faz perder a noção do tempo?

**TALENTOS:** Quais as coisas que desenvolvo de forma excelente? Quais são as minhas habilidades e talentos? Pelo que sou realmente elogiado?

**NECESSIDADES:** Com os meus valores, talentos e paixões que diferença poderei eu fazer no mundo? Se pudesse fazer do mundo um lugar melhor, o que eu faria?

Ao encontrarmos o significado da nossa existência com certeza que será mais fácil escrever o nosso propósito de vida. Neste contexto, tenha em conta quem realmente é como gostaria de ser visto/a pelos outros, o que realmente gosta de fazer, para que e porque e pelo que gostaria de ser lembrado/a mais tarde quando partir deste mundo para outra dimensão.

Tendo em conta todas estas dimensões poderá mais facilmente chegar à resposta: ***“O meu Propósito de Vida é ...”***

Ao tomarmos consciência de quem somos, do por que respiramos e o que nos move, tomamos consciência da real importância do desenvolvimento humano e do quanto é fundamental reajustarmos os nossos valores e propósito de vida ao longo da nossa caminhada. Somos seres em constante evolução e vamos mudando ao longo do tempo consoante as nossas experiências pessoais e profissionais, contextos, pessoas com quem nos cruzamos e por um sem número de circunstâncias que nos fazem crescer tornando-nos mais sábios e maduros.

Ao crescermos, como pessoas e profissionais, é

imperativo reconhecer que todos temos um propósito, que contribua positivamente nos variados contextos em que nos movimentamos. Por sinal, a nossa identificação e conexão com esse propósito fará com que façamos a diferença na vida das outras pessoas e, com isso, possamos contribuir para a construção de um mundo melhor!

### ***Liderar com propósito***

para uma liderança inspiradora é, hoje, imperativo para a sobrevivência das organizações e para a diferença que pretendem ter no mercado onde atuam. Ao assumimos um papel de líder, devemos entender que deixamos de nos preocupar connosco para nos preocuparmos com os liderados. Gerir pessoas talvez seja uma das mais nobres atividades se corretamente praticada. Não deverá existir qualquer outra profissão que ofereça tanta oportunidade de ajudar os outros a aprender, crescer profissionalmente e a alcançar objetivos e metas pessoais como a posição de líder. Então há que ser um líder consciente com equilíbrio entre o ser autêntico e adaptável às diversas personalidades que vai encontrar na sua equipa de trabalho.

Ser líder é então **conectar pessoas por propósitos e gerar valor** de dentro para fora. É agregar pessoas com propósitos verdadeiros gerando valor para todos. O líder é aquele a quem reconhecemos valor e admiração, que consegue criar entusiasmo na equipa, que influencia positivamente e que faz com que todos os elementos se revejam nos seus objetivos e propósito conseguindo que todos se comprometam com o resultado.

Todavia, mudar comportamentos ou atitudes, não é um processo fácil. Por isso torna-se muito importante falar sobre propósito pois conectar o líder com a sua missão de vida dará a motivação necessária para que o próprio procure a evolução e conciliação da sua vida profissional com a pessoal. Neste contexto, o trabalho de desenvolvimento de líderes é primordial com vista a gerar esta reflexão, afinal o líder causa um impacto significativo nas pessoas, equipas e na organização que lidera. É assim fundamental que o líder identifique de que forma deseja contribuir por onde passa. Qual a marca que deseja deixar. Fazer com que o líder perceba a importância do seu papel é o primeiro passo para o desenvolvimento da boa liderança.

É, por isso, importante que o líder comece por si próprio, no alinhar do seu propósito, pois é impossível dar aos outros algo que não se tem.

Encontrar o seu porquê

antes de tudo é primordial para poder comunicar eficazmente a sua missão e assim contribuir para o sucesso do seu trabalho e da sua equipa.

É fundamental que o líder tenha bem presente a causa para a qual direciona a sua energia e que tenha foco no que pretende construir e defender a longo prazo, de forma a aplicar esta prática em todas as pequenas ações que levarão ao objetivo maior, inspirando todos os elementos da equipa e contribuindo, em simultâneo, para uma sólida cultura organizacional assente na autenticidade e paixão. Isto é liderar com propósito! Neste contexto, este tema ganha atualmente bastante espaço no seio das organizações pois cada vez mais o desenvolvimento humano está no cerne da liderança eficaz. As organizações estão cada vez mais preocupadas em criar ambientes mais saudáveis e aprazíveis a todos, onde o que se é e o que se quer estão cada vez mais alinhados com a missão e a visão da organização.

*Tornar-se líder pode ser uma necessidade*

*Manter-se líder tem que ser um propósito!*

Leandro Mageli





**SUSANA BARROS**  
Especialista em Liderança e Estratégia

## 5 razões de saída de uma empresa

A maioria das pessoas em posição de liderança já passou por esta situação: um colaborador chave para a empresa anuncia a sua saída de forma imprevista, alegando diferença salarial. Mas será que é mesmo esse o verdadeiro motivo de saída?

**S**empre que pergunto, numa empresa, o principal motivo de saída das pessoas, a resposta é invariavelmente a mesma: “Foram ganhar mais dinheiro”.

Na minha experiência, a remuneração raramente é a causa de saída, mas sim uma consequência da procura de alternativas.

Um estudo recente do *LinkedIn* à sua base de utilizadores comprova-o – nenhuma das principais razões apontadas se refere à remuneração.

Quando as pessoas não se sentem bem no seu trabalho – pelas razões apontadas ou quaisquer outras – começam a procurar soluções.

Naturalmente, para a maioria, ganhar menos não é um cenário, pelo que procurarão alternativas que lhes garantam pelo menos a remuneração que já tinham ou, idealmente, um pouco superior.

Existem, como em tudo exceções: funções com tanta procura e tão pouca oferta que os salários podem variar drasticamente, a falta de oportunidades de crescimento devido à dimensão da empresa ou até a vontade de mudança de indústria ou de função.

Mas hoje estamos aqui para falar de 5 das razões mais apontadas, e são elas:

### #1 - MÁ GESTÃO PELA CHEFIA DIRETA

É comum dizer-se que as pessoas não deixam más empresas, deixam maus chefes.

Desde a microgestão (problema extremamente comum) ao bullying, esta é de longe a principal razão apontada para a saída de uma empresa.

Existe um enorme problema de liderança nas nossas empresas, e grande parte dele é motivado pela falta de treino e de bons critérios de promoção.

Só porque uma pessoa é muito boa tecnicamente numa determinada função, isso não faz dela, necessariamente, uma boa líder. As competências necessárias em cada caso são totalmente distintas!

A boa notícia é que as competências de liderança podem ser ensinadas e treinadas, a má é que não basta enviar as pessoas para 2 dias de formação ou contratar um speaker para falar do tema.

As empresas têm que ir mais longe e criar programas de formação e acompanhamento de novos líderes, bem como alterar os critérios de promoção para que sejam baseados em competências de liderança (como a empatia, a escuta ativa, a influência ou a capacidade de resolver conflitos e dar feedback) e não apenas nas competências técnicas.

### #2 - MAU AMBIENTE DE TRABALHO

Um mau ambiente de trabalho contribui para aumentar os níveis de stress e ansiedade e promove a desconfiança e o conformismo.

Todos nós precisamos de nos sentir seguros e apoiados para sermos capazes de admitir quando erramos ou fazer perguntas e pedir orientação quando não sabemos o que fazer.

Em ambientes tóxicos, altamente competitivos ou agressivos, as pessoas têm medo de falar (nas reuniões, normalmente só o “chefe” é que fala), procuram bodes expiatórios e empurram os problemas para debaixo do tapete.

E enquanto as pessoas estão ocupadas a defenderem-se dos colegas ou dos chefes, não estão focadas em fazer bem o seu trabalho nem a contribuir para o crescimento da empresa.

Só criando ambientes de confiança e de colaboração, assentes em orientações comportamentais bem definidas e onde os líderes deem consistentemente o exemplo é possível exponenciar a felicidade, a produtividade e a lealdade dos colaboradores.

### #3 - FALTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A falta de perspetivas de crescimento profissional e de evolução na carreira é, infelizmente, uma realidade em muitas empresas.

Em muitos casos não há sistemas de avaliação nem conversas formais para perceber a situação em que os colaboradores se encontram, bem como as suas expectativas face ao futuro.

Recomendo sempre aos meus clientes e alunos que tenham pelo menos uma conversa por ano com os seus colaboradores chave, num ambiente seguro e de total abertura.

É inacreditável o feedback que recebo após essas conversas: “*Trabalho com esta pessoa há 20 anos e nunca imaginei que...*”.

É necessário planear atempadamente o percurso dos colaboradores, auscultar e gerir regularmente as suas expectativas e, caso efetivamente não existam soluções adequadas – pela dimensão da empresa ou qualquer outro motivo – planear a sucessão, garantindo a passagem de conhecimento antes da saída.

### #4 - FALTA DE EQUILIBRIO ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

O equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho, à família, aos amigos e a nós próprios é fundamental para a nossa saúde física e mental.

Já está mais do que provado que mais horas de trabalho não se traduzem em maior produtividade, muito pelo contrário!

No entanto, ainda abundam os locais de trabalho onde quem sai a horas é considerado preguiçoso (vs. eficiente), onde é “crime” sair antes do chefe e onde o número de horas trabalhadas é a medida da competência e da dedicação à empresa.

As empresas têm que apostar em clarificar objetivos e prazos, implementar sistemas de monitorização e dar autonomia com responsabilidade às pessoas para que os cumpram.

### #5 - FALTA DE RECONHECIMENTO

Trabalhar afincadamente e não ver esse trabalho ser reconhecido ou valorizado é uma das principais fontes de desmotivação no trabalho.

O reconhecimento sincero tende a fazer mais pela motivação das pessoas e pela sua lealdade à empresa do que qualquer outro tipo de incentivo.

A palavra-chave aqui é “sincero”. Não chega dar a proverbial pancadinha nas costas e dizer “Excelente trabalho!”.

Quanto mais específico, atempado e público for o reconhecimento – demonstrando um conhecimento detalhado do trabalho que a pessoa fez e do impacto que teve, perante os colegas e/ou chefias – mais eficaz ele é.

O reconhecimento traz inúmeras vantagens: não só motiva a pessoa que o recebe, promovendo a sua autoconfiança, produtividade e lealdade como também proporciona direção e esperança às restantes pessoas.

## CONCLUSÃO:

Para a maioria das pessoas, é mais fácil dizerem que saem pelo aumento de remuneração, ainda que tenha sido marginal.

A verdadeira questão que deve ser colocada é: “Porque é que foi à procura?”

É frequente que a procura de soluções leve vários meses, período durante o qual a pessoa já está a “despir a camisola” e a desvincular-se emocionalmente da empresa.

Pior ainda, quando se trata de colaboradores chave, a empresa pode demorar meses ou até anos até encontrar e treinar alguém para chegar ao mesmo nível.

À saída, a maioria das pessoas não tem nada a perder, pelo que, se sentirem genuíno interesse em perceber a verdadeira razão da sua saída, elas “abrirão o livro”.

É por isso que recomendo aos líderes das empresas que invistam tempo nas entrevistas de saída, pelo menos no caso dos colaboradores chave.

Elas são uma oportunidade única para perceber os problemas da sua equipa ou empresa, uma aprendizagem dura mas preciosa para a retenção de talento no futuro.





**CLÁUDIA PALMEIRO**  
Culture Geek & Fundadora da La La Land Consulting

## Colaborar é raro e, urgente.

O verbo colaborar vem do latim Collaborare (trabalhar com) e significa trabalhar em comum com outrem (\*)

\* Dicionário Priberam da Língua Portuguesa Online

**R**eed Hastings, CEO e cofundador da Netflix afirma que, na sua empresa, a capacidade de colaborar é uma competência obrigatória. Porém, Reed também adianta que é preciso ensinar as pessoas a colaborar, já que a maioria não teve no seu passado profissional a oportunidade de aprender.

Porquê? Porque na maioria das empresas as equipas nunca chegam ao nível de verdadeira colaboração. E isso nota-se nos resultados, nos comportamentos das pessoas, nas reuniões de equipa, nas decisões tomadas e nos conflitos não resolvidos. Isso nota-se nas narrativas que ouvimos repetidamente.

É urgente transformar a forma como colaboramos nas nossas organizações porque, os resultados humanos e financeiros dependem da forma como as pessoas colaboram entre si, da sua capacidade para relacionamentos positivos e produtivos e para a resolução de problemas complexos, da sua preparação para tomar decisões, e da adoção de práticas e comportamentos que potenciam os ativos das equipas e atenuam o impacto, no coletivo, das áreas de maior vulnerabilidade individual.

A nossa realidade de pouca/fraca colaboração, é alimentada por enganos, assunções e falhas de interpretação. Em primeiro lugar, confunde-se muito colaborar com voluntarismo.

Termos a vontade de oferecer o nosso tempo ou dizermos que sim a todos os pedidos que nos fazem, numa equipa ou numa organização, não é necessariamente sermos colaborativos.

Onde  
chegaríamos,  
como equipas,  
como  
organizações,  
se a forma  
como  
trabalhamos  
juntos, fosse  
diferente?

A colaboração exige a generosidade do tempo e da vontade de quem colabora, mas não acontece apenas por causa disso.

Em segundo lugar, existe uma assunção generalizada, nas nossas organizações, de que a colaboração acontecerá de forma natural, com o tempo, se colocarmos um grupo de pessoas com competências complementares na mesma equipa, numa mesma área funcional e a reportar ao mesmo manager.

Em terceiro lugar, nas nossas organizações, há uma importante falha de interpretação entre os verbos cooperar e colaborar. Uma comparação possível é esta: “cooperar significa cumprir a sua parte para que os demais possam fazer o mesmo, chegando ao resultado esperado. Colaborar é mais do que isso: significa preocupar-se em entender todo o processo encontrando maneiras de fazer com que a sua parte tenha um impacto ainda mais positivo para os demais.”

Contextos económicos e sociais mais “fáceis” (por exemplo, os da pré-pandemia) ofuscam muitas vezes os défices de colaboração e, os resultados das equipas, lá vão aparecendo, escondendo-se a necessidade de melhorar o que quer que seja.

E, além disso, todos sabemos que melhorar formas de trabalhar, dá trabalho e consome recursos. E todas as empresas afirmam que não têm recursos suficientes, portanto, vão-se mantendo em modo “business as usual”, o que inclui gastarem repetidamente mais recursos para compensar os défices dos resultados causados por más práticas de colaboração. É um ciclo vicioso trágico para todos.

O tema da colaboração nas organizações, não é pequeno, acessório ou adiável. É nas equipas que o verdadeiro trabalho acontece portanto uma colaboração ótima não é um *nice to have*, é um *must have*, porque gera diferenciação em termos de resultados. Tem, portanto, valor estratégico. A execução de uma estratégia acontece (ou não) através da contribuição das equipas e a interdependência de esforços e resultados, numa organização, exige máxima colaboração para máximo impacto.

Na minha cabeça, todos os dias, há uma questão teimosa: onde chegaríamos, como equipas, como organizações, se a forma como trabalhamos juntos, fosse diferente?

O que permite uma colaboração extraordinária, não é a existência de poderes sobre-humanos ou de indivíduos sobredotados nas equipas, mas sim a intencionalidade na construção de um sistema de colaboração. A equipa – que é também um sistema – porque quer gerar resultados incríveis (este é o problema/intenção), idealiza-se, configura-se, especifica as suas relações, as suas dinâmicas internas (e para o exterior), por forma a gerar esses resultados incríveis.

A equipa olha para dentro, avalia o que existe, e, especifica os processos e práticas que asseguram a máxima colaboração possível.

Trata-se de um processo de design da colaboração – uma atividade criativa e estratégica – e pode sempre ser feita por forma a que o sistema (a equipa) gere mais de um tipo de resultado do que outro. Por exemplo, a colaboração pode ser desenhada para potenciar a agilidade, ou a resolução de problemas complexos, ou a inovação contínua.

Pensar como um designer de colaboração implica olhar e agir sobre a forma como as pessoas trabalham juntas e como interagem com processos, práticas, regras, infraestruturas e outras equipas. Pensar como um designer de colaboração – e qualquer pessoa numa equipa pode assumir este papel (pelo menos enquanto não é assumido por todos) – significa pensar na colaboração da equipa como um dos seus produtos.

Na aprendizagem da colaboração, é preciso que estejam reunidas duas condições raras e preciosas: que todos saibam, sem sombra para dúvida, qual é o problema/objetivo comum, e que o trabalho, o esforço, as demandas de cada um, estejam ao serviço exclusivo do coletivo. A equipa é o mais importante. O “eu” não deixa de existir ou de ser importante, mas é uma parte de um todo maior, e é do significado de cada contribuição individual nesse todo, que nascem sentimentos de orgulho e satisfação pessoal.

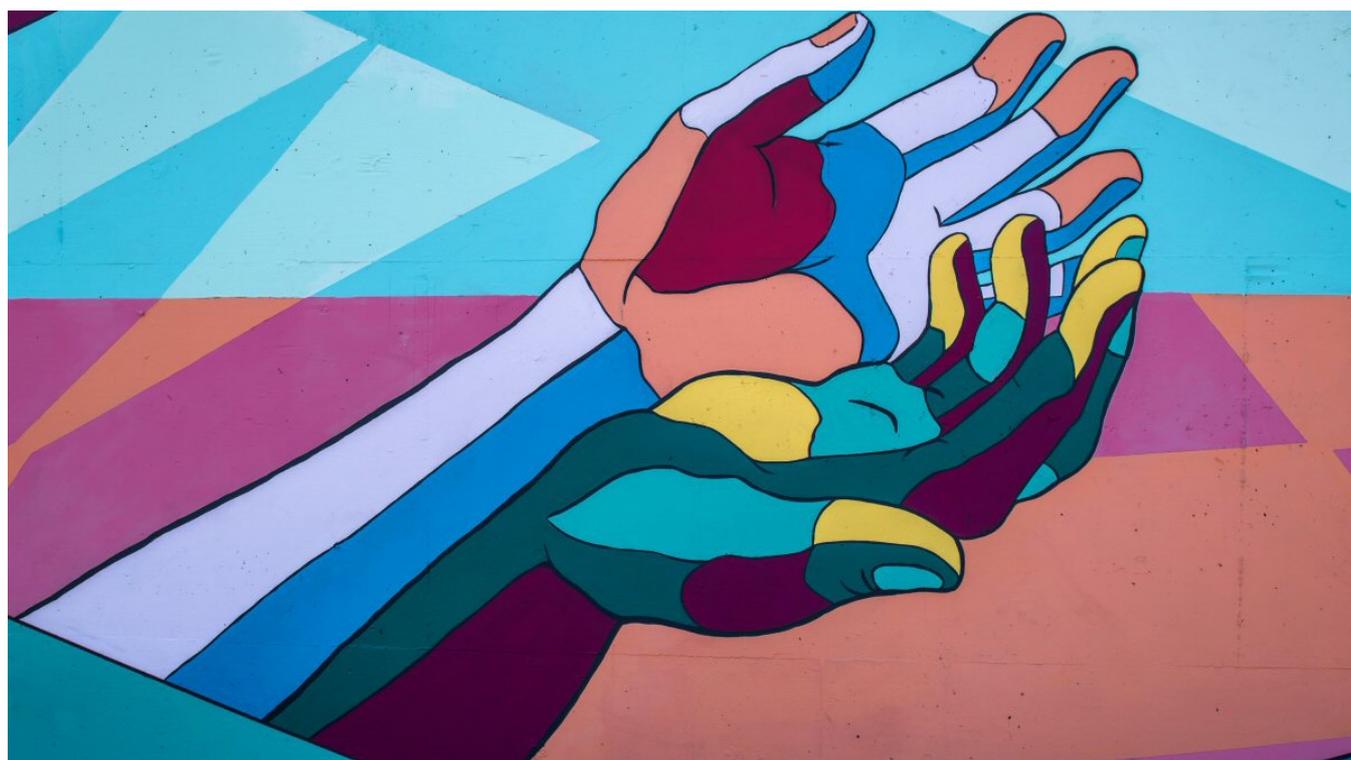
Em Portugal, a transformação do contexto diário de trabalho das pessoas –

a forma como realizam as suas tarefas, a forma como se relacionam com os chefes, colegas de equipa e de empresa, a forma como vivem o trabalho – estará intimamente ligada, em primeiro lugar, à aprendizagem e prática de verdadeira colaboração entre as pessoas. Fala-se muito na urgência do *upskilling* e *reskilling* funcionais, como forma de manter empregos e empresas, fala-se assustadoramente pouco de ensinar as pessoas a colaborar, e de criar, nas empresas, os contextos adequados para essa aprendizagem.

É da verdadeira colaboração nas equipas que dependerá a capacidade de adaptação às futuras variações do contexto em que operam, e a inovação necessária à sobrevivência e competitividade das empresas.

Quanto mais depressa assumirmos que as nossas equipas – aquelas que arduamente temos vindo a construir e a liderar – não sabem realmente colaborar de forma ótima, mais depressa podemos começar a criar o ambiente que realmente estimule e nutra melhores práticas de colaboração.

NOTAS: este artigo é baseado num texto da autora publicado originalmente no Cultura em Blog, também da sua autoria. O crédito da imagem que acompanha o artigo pertence a Tim Mossholder no Unsplash.





**JORGE RIBEIRINHO MACHADO**  
Professor AESE Business School

## No HIRE, No FIRE

O PDEC (Processo de Digitalização em Curso) está a deixar as empresas de serviços com graves problemas de gaps de conhecimento: por um lado, têm colaboradores valiosos, com anos de experiência e conhecimento do negócio – são os cérebros-de-obra que levam a empresa para a frente –; por outro, têm uma falta grave de conhecimento interno que permita à empresa acompanhar a evolução tecnológica que originou o PDEC.

**O**s gestores estão aflitos porque se perguntam como é que vão contratar quem os leve a aproveitar o PDEC e o que é que vão fazer aos seus cérebros-de-obra.

A maior parcela de custos das empresas de serviços está nas suas pessoas: seleção, contratação, formação, salários... é verdade que este custo se dilui no tempo, porque uma pessoa rende aquilo que custa e muito mais. De facto, a empresa paga um salário pelo trabalho realizado e porque, com o tempo, o colaborador retribui em formação dos outros, aumento da eficiência, retenção de clientes e promotor de referências de novos clientes, e mesmo retenção e referência de novos colaboradores. Além disso, uma pessoa que já trabalha numa empresa há vários anos já assimilou a cultura, já trabalha como se pretende trabalhar, e tem um conjunto significativo de conhecimentos informais que lhe permitem resolver os problemas não-formalizados que aparecem no dia-a-dia.

Assim sendo, de um ponto de vista da utilização eficiente dos recursos, parece evidente que despedir pessoas que trabalham bem e estão bem integradas há já vários anos numa empresa e contratar outras é uma medida muito pouco razoável; é gastar dinheiro duas vezes, acrescido do que se despende nos processos de despedimento (e a legislação laboral volta a penalizar fortemente quem despede).

Não se defende que o mercado de trabalho fique mais rígido, mas sim “No Hire, No Fire” (“não contrate ninguém, não despeça ninguém”) com objetivo de extrair máxima eficiência do trabalho realizado pelos cérebros-de-obra. Não se contrate enquanto não tiver todos os seus processos limpos de desperdícios, enquanto houver pessoas que estejam a fazer coisas que não devem ser feitas por serem realizadas de forma ineficiente, e enquanto todos os cérebros-de-obra não

estiverem ocupados a criar valor 100% do seu tempo – se nessa altura ainda forem precisas mais pessoas, então, sim, contratem-se!

E não se despeça ninguém enquanto houver trabalhos que precisam de ser feitos e essas pessoas tenham capacidade de, num tempo razoável, aprenderem o necessário para preencher o gap de conhecimentos que têm para realizar de forma eficiente os novos trabalhos.

O que os gestores têm de fazer neste

tempo de PDEC nem é despedir nem é contratar, mas sim tornar os seus processos o mais eficientes possível, e apoiar os seus colaboradores a mudarem o seu perfil de conhecimentos, preenchendo as lacunas que têm através de formação e de resolução de problemas (inovação e criação interna de conhecimento). Assim, não gastam mal os recursos financeiros que são fundamentais para poderem aproveitar o Processo de Digitalização em Curso.





**MANUELA RIBEIRO**

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

## JUST DO IT! - Da teoria à prática.

Todos conhecemos este slogan - JUST DO IT – da campanha da NIKE, lançada em 1988, foi um exemplo de sucesso de uma campanha de comunicação, ao colocar o foco na capacidade de fazer acontecer, ao nível do coletivo e principalmente ao nível do individual.

**E**sta é uma frase que gosto particularmente de usar nos trabalhos de consultoria e formação, junto das empresas, porque é exatamente neste - JUST DO IT – que muitos dos projetos, ideias e propostas de mudança acabam por encontrar as maiores dificuldades.

Olhemos para algo tão simples como a entrega de um relatório prevista para o dia x e que acaba por não ficar pronto nessa data e cria uma série de complicações na continuidade do processo. Talvez esta situação pudesse ter sido minimizada se a equipa tivesse algum tipo de procedimento de comunicação interna, que permitisse detetar o atraso e agir numa fase anterior - até aqui, perfeito – mas se este tipo de procedimento pudesse existir, porque é que não existe?

Talvez já tenha sido pensado, talvez até discutido dentro da equipa, mas há quanto tempo? E o que aconteceu depois?

O que nos impede de agir para mudar comportamentos / procedimentos que já evidenciaram que não funcionam, que não geram os resultados que queremos? Onde está essa “chave pessoal” que pode desbloquear situações críticas? Qual é o “ponto cego” de cada um de nós? Qual é esse ponto que não vemos, mas que nos impede de agir?

Chegados aqui podemos incluir outras perguntas:

- Competência dos colaboradores ou otimização de processos, qual destes aspetos precisa existir primeiro, para garantir mais eficiência na organização?

- Qual o principal foco dos investimentos – aquisição de máquinas/ tecnologia ou aposta na organização

e no desenvolvimento dos colaboradores?

Estamos no princípio de um novo ano de trabalho, num ambiente externo ainda desafiante, que obriga a reforçar o foco na criação de mais valor e na diminuição de desperdício e para isso, qual o plano a desenhar? Qual o JUST DO IT a manifestar? Continuar a correr 100 metros de cada vez, uma maratona ou alterar a modalidade?

- Novas capacidades de liderança e de *mindset* – foco na colaboração

- Mais empatia e compaixão na relação com os colaboradores - para libertar todo o seu poder criativo

- Reforço do pensamento crítico (capacidade de análise de problemas) e mais capacidade de decisão das chefias intermédias

- Desenvolver capacidades de adaptabilidade, abertura e flexibilidade para a mudança em diferentes direções

- Gestão de projetos  
- Foco na melhoria e na aprendizagem continua

Ou seja ... em essência todas as indicações seguem um caminho já iniciado há algum tempo (e reforçado pelo efeito da pandemia) - o foco nas pessoas, no seu desenvolvimento e envolvimento e no crescimento da sua capacidade de fazer acontecer.

Tal como na campanha da NIKE, este JUST DO IT implica uma ação do próprio – a sua vontade e disciplina individual – e uma ação do coletivo – o tipo de gestão e cultura da empresa.

Para si, leitor gestor ou leitor colaborador, fica aqui um convite para olhar/investigar o “ponto cego” da sua organização ou pessoal e seguir a sugestão da NIKE, seja começar, continuar, acelerar a corrida ou outra ação, o importante é criar a motivação interna e - JUST DO IT!

criar a  
motivação  
interna e -  
JUST DO IT!

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

## Posicionamento competitivo com fornecedores

Na maior parte dos casos, um cliente julgado como apetecível desfruta de condições mais vantajosas, seja a nível de preço, de qualidade ou rapidez de resposta. Cabe ao bom comprador posicionar-se a si e à sua empresa como clientes ideais. Isto levanta naturalmente a questão, o que é um cliente ideal?

**Q**uando pensamos em vendas, o mais normal é imaginarmos um processo em que o vendedor propõe os seus produtos ou serviços a um cliente.

No entanto, o oposto também acontece: é do interesse do cliente vender-se ao fornecedor como uma excelente aquisição para a sua carteira.

Na maior parte dos casos, um cliente julgado como apetecível desfruta de condições mais vantajosas, seja a nível de preço, de qualidade ou rapidez de resposta.

Cabe ao bom comprador posicionar-se a si e à sua empresa como clientes ideais. Isto levanta naturalmente a questão, o que é um cliente ideal?



A resposta depende naturalmente do sector, do momento temporal e das condições de mercado, mas globalmente poderemos afirmar que será uma empresa que:

- Compre em grandes quantidades
- Pague dentro dos prazos
- Reputada - que sirva como exemplo para outros potenciais clientes da região ou indústria
- Bem organizada - que seja capaz de encomendar com antecedência, evitando as urgências
- Seja simples de servir - não faça os camiões esperar muito tempo antes de carregar, ou tenha especificações técnicas muito fora do normal
- Tenha uma localização geográfica próxima do fornecedor ou das suas principais rotas
- Seja simpático e cortês, não prepotente
- Fiel, que não mude de fornecedor com frequência
- Permita ter margens confortáveis

Como cliente não queremos ser o cliente ideal, pois esse paga mais que os restantes. Queremos aproximar-nos desse ideal, para conseguir contrapartidas que sejam importantes para nós e a nossa organização, como melhores preços, prazos de pagamento mais alargados ou um serviço muito especial.

Aqui entra o processo de venda ao fornecedor, ao posicionarmos a nossa empresa como um cliente muito próximo do ideal. Sabemos que nem todos podem comprar em grandes quantidades, mas podemos usar outros dos pontos acima para posicionar as nossas empresas, de modo a alavancar o nosso interesse para o fornecedor. Para isso convém fazer antecipadamente o trabalho de casa, conseguindo respostas a questões como:

- Onde estão localizados?
- Onde têm os seus principais clientes?
- Para que nichos estão mais vocacionados?
- Quais os seus principais concorrentes?
- Quais os desafios do setor?

Também é importante escutar bem os fornecedores, percebendo o que valorizam num cliente, quais os seus maiores desafios e dificuldades. Conseguindo fazer esta leitura a vários níveis (o da empresa, o da direção, o do comercial), tanto melhor. Nem sempre os níveis das empresas estão 100% alinhados quanto aos objetivos comerciais.

Um amigo diretor comercial dizia que no setor dele, quando um potencial cliente lhe falava em quantidades, ele automaticamente considerava só metade, pois a maioria exagerava imenso os volumes declarados de compra, na expectativa de conseguir melhores preços. Esta é uma estratégia comum mas ineficaz a médio prazo, pois os fornecedores entendem e adaptam-se. Pior, passam a desconfiar de tudo o que o cliente possa dizer.

É muito melhor revelar com transparência a situação real, como por exemplo: “no ano passado compramos 194 232 unidades, o que foi 5% abaixo do ano anterior. Para este contamos recuperar, superando de novo as 200 mil unidades”.

Se a sazonalidade é relevante, partilhar a quantidade de compra mensal dará ao fornecedor indicações de como melhor pode ajustar o seu processo às necessidades, bem como conferir credibilidade às projeções de volume.

Em todo o processo de compra é vital manter a confiança. Do mesmo modo que queremos poder confiar no fornecedor, devemos

cumprir com tudo o que prometemos. A reciprocidade é fundamental numa relação de sucesso. Com relações baseadas na confiança mútua, independentemente de hoje ser possível ou não fechar negócio, as portas ficam abertas para poder retomar a relação mais adiante.

É certo que o método que descrevo exige mais das equipas de compras que uma tradicional de alinhar fornecedores, jogar uns contra os outros e esperar que daí saiam as melhores condições. Dá mais trabalho, exige mais tempo e dedicação, que são escassos. Ainda assim, na esmagadora maioria dos casos, esta aproximação conduzirá a resultados interessantes e, sobretudo, muito mais sustentáveis a longo prazo.





**VÍTOR BRIGA**

Formador de Criatividade e Comunicação

## BRASIL – TARTE DE LIMÃO E GENTILEZA

“You’re never too importante to be nice to people.”

Thelonious Monk

**N**o ano de 2002, fui escolhido, com mais três pessoas, que, entretanto, se tornaram queridos amigos, para fazer parte de uma comitiva de intercâmbio de estudos entre Portugal e Brasil. A aventura consistia em, durante um mês, percorrer todo o estado do Rio Grande do Sul, ficar alguns dias em cada cidade e fazer uma apresentação sobre a minha área de atividade aos colegas brasileiros. No meu caso, falava, por onde passava, um pouco sobre as áreas de formação que nessa altura estava a investigar: criatividade, inteligência emocional e as minhas metodologias pedagógicas baseadas no teatro.

Tratou-se de um mês intenso, pois percorremos diferentes cidades (Portalegre, Passo Fundo, Caxias do Sul, Lageado, etc.) e em cada uma delas ficávamos em casa de empresários locais que se voluntariavam para nos receber e oferecer a hospitalidade que um hotel não poderia dar da mesma forma.

Sendo assim, conheci cerca de sete cidades e como tal, fiquei em casa de sete famílias diferentes, o que permitiu um conhecimento variado das pessoas desta região do Brasil.

De lembrar que esta zona teve muita presença italiana e alemã e, dessa forma, este não é o Brasil mais conhecido ou típico, mas um Brasil com uma forte influência europeia, que se podia ver nas construções das casas em algumas vilas, cujos estética dos edifícios podia transportar-nos para uma qualquer comunidade alemã, ou na própria meteorologia que se aproxima bastante da nossa.

Hoje, passados quase vinte anos, quando penso nesta viagem, ocorre-me imediatamente à memória a primeira família que me recebeu em Lageado. Um simpático casal jovem, de ascendência italiana, com dois filhos. Lembro-me do carinho com que a senhora da casa me recebeu e de me ter tratado quase como um filho. Fez tudo para que a minha estadia no seu lar fosse agradável e confortável.

Um detalhe que me ficou foi a sua maravilhosa tarte de limão.

Ainda hoje não consigo comer uma tarte de limão sem comparar ou recordar esses momentos, após o

jantar, em que me deliciava e via nos olhos dela a satisfação de me ver a saborear aquela sobremesa. Assim, todos os dias, esta senhora fazia questão que não faltasse uma fatia da sua tarte para mim e no dia em que me despedi tinha, juntamente com um abraço, uma das suas tartes de limão embrulhada para prolongar, na longa viagem que se seguia, a memória desses momentos felizes.

Nessa altura não havia internet e, por isso, perdi o contacto com esta família. Muito provavelmente, esta senhora não tem consciência do impacto que a gentileza dela teve neste, então, jovem a começar a sua carreira, longe de casa e no meio de “estranhos”.

Quero com esta história falar da importância da gentileza e dos pequenos gestos e de como, às vezes, não temos noção de como uma palavra simpática, um sorriso, um abraço (ou uma fatia de tarte de limão) nos pode deixar gratos para o resto da vida. Também não me esqueço do seu sorriso ao despedir-se de mim e de como estava feliz por sentir

que de alguma forma me tinha marcado positivamente.

Várias investigações de Sonja Lyubomirsky, especialista na área da psicologia positiva, demonstram que ajudar os outros nos faz mais felizes. Diz ela que: “Ser amável e generoso leva-nos a perceber os outros de forma mais positiva e caridosa. (...) Um grande benefício da bondade é a influência que tem na auto-percepção. Quando pratica atos de bondade, é possível que comece a ver-se como uma pessoa altruísta e compassiva.

Esta nova identidade aumenta a sua confiança e o seu otimismo, e faz com que se sinta útil. (...) E acrescenta: “Ajudar os outros faz com que as pessoas gostem de nós, nos deem valor e demonstrem gratidão. Pode igualmente conduzir a atos de reciprocidade por parte das pessoas nos momentos em que necessitamos delas. Ajudar os outros pode satisfazer uma necessidade básica de nos ligarmos aos outros, de receber sorrisos, gratidão e amizades valiosas (...) De facto, descobrimos que uma das principais

razões pelas quais ser generoso faz as pessoas felizes era ajudá-las a perceber o quanto os recetores apreciavam a sua generosidade.”

Sendo a gentileza de facto uma enorme qualidade, Lyubomirsky chama, porém, à atenção para as limitações da generosidade: “(...) é possível que as outras pessoas nem sempre desejem a sua generosidade. Ajudar alguém por vezes coloca essa pessoa numa posição incómoda e faz com que se sinta necessitada, em desvantagem e em dívida. Consequentemente, é possível que, ao invés de gratidão e agradecimento, a resposta dessa pessoa seja algo mais próximo da hostilidade e ressentimento. A sua atitude e abordagem podem difundir ou minimizar esses possíveis sentimentos. Não adote uma atitude de superioridade nem aja com condescendência (...) Além disso, a menos que a situação seja crítica, não ajude quem não quer ser ajudado.”

Isto lembra a importância de ajudar e ser generoso apenas enquanto tal for verdadeiro e confortável



também para si, caso contrário deixa na verdade de ser um ato de gentileza e pode passar a ser uma manifestação de um ego que necessita da validação dos outros, transformando aquilo que deveria ser um gesto bonito num “negócio” emocional em que todos ficam a perder, com ressentimentos e expectativas defraudadas.

Para terminar deixo aqui três atos de gentileza simples que pode praticar e que terão um efeito muito positivo nos seus interlocutores:

- Trate as pessoas pelo nome: diz-se que a palavra que as pessoas mais gostam de ouvir é o seu nome, talvez por este estar na nossa memória como a palavra que ouvíamos mais vezes os nossos pais a dizer com carinho quando ainda eramos bebés. Tratar uma pessoa pelo nome significa distinguir essa pessoa da multidão, significa mostrar que olhamos para ela e nos lembramos de algo que é seu e a personaliza, que é um rosto que se destaca e que considerámos;

- Seja grato: expresse o seu agradecimento quando alguém o trata bem num atendimento ao público ou despendeu algum do seu tempo consigo. Não assuma que as pessoas são obrigadas a serem boas para si. Pense que o tempo é um recurso valioso e que, se alguém decide dar-lhe esse tempo e atenção focada, seja num encontro de amigos, seja numa formação ou reunião comercial, é merecedor de uma palavra de agradecimento;

- Responda aos emails: segundo uma investigação de Duncan Watts, investigador principal na Microsoft Research, o tempo de resposta ao email é o melhor indicador de satisfação ou não com o chefe. Quanto mais tempo um chefe demorar a responder aos emails dos empregados, menos satisfeitos eles ficam com a sua liderança.

Numa das empresas que visitei nesta viagem, estava um cartaz afixado na zona de trabalho que dizia:

**“Aviso: eu sou tão frágil quanto você!”.  
Seja gentil.**





**RUI PEDRO OLIVEIRA**  
CEO, IMAGINEW

## ACTION - CUT

ACTION!

**S**quid Game. O seu autor Sul Coreano Jung Jae-il esteve quase 10 anos a tentar vender o seu script (inicialmente era um único filme) batendo a todas as portas tendo inclusive vendido o seu laptop para sobreviver. Em 2019 a Netflix comprou a série onde investiu 21 m USD que valorizou após um mês da sua estreia mais de 1,5 bi USD a cotação da Netflix na bolsa após a direção de Hwang Dong-hyuk ter mudado o formato para mini-séries alcançando nesse mês 142.000.000 de lares em todo o mundo, batendo todos os recordes.

La Casa de Papel, foi um fracasso nas suas primeiras emissões em canal aberto sendo descontinuado nos primeiros formatos em Espanha. A Netflix comprou por um preço simbólico de 1€ mais o passivo da empresa e começou a sua própria produção que custou 700.000€... cada episódio. Foram algumas temporadas terminando daqui a um mês sensivelmente. Alguns dos atores Espanhóis outrora desconhecidos do público já rumaram a grandes metragens em Hollywood.

Um filme nos EUA que custe 10.000.000 de USD é considerado “low cost”. São realidades diferentes, eu sei. Mas quem já tinha visto séries sul coreanas ou espanholas terem estes créditos em todo o mundo?

Eu estou a produzir um filme animado. Por questões de pactos de confidencialidade não vou escrever dele uma única linha. A seu tempo falarei.



Vamos ao caso português.

Um filme que sai brevemente, levou para uma aldeia 300 figurantes maquilhados no seu estúdio em alguns autocarros para uma aldeia que recreava o ambiente que necessitavam. Gastou centenas de milhares de euros nos fatos à medida, levou inclusive burros e cavalos, escavaram o chão para fazer parecer o que se passou nesse século.

A população não gostou, prometeram os promotores deixar tudo igual, e assim ficou. Ele gosta mais do investimento privado do que o público. Tem um estúdio com os meios que o próprio montou absolutamente de topo,

completamente autónomo para criar o que lhe pedirem ou lhe apetecer fazer ao nível tecnológico do que melhor já vi no mundo.

A maioria, friso, a maioria, não todos os cineastas, não está preocupado com a qualidade que querem impor às suas obras. Há coisas bem feitas, claro que há, aliás a Ana Rocha é exemplo disso mas teve que ser no estrangeiro a reconhecerem o seu mérito para depois em Portugal sim, finalmente ganhar créditos e motivo de orgulho. A maioria como depende dos institutos, comissões e de outras entidades, recebem uns milhares de euros, quer os cineastas

quer alguns membros dessas entidades e gostam é de passear pelo American Film Market em Santa Mónica na Califórnia, no festival de Veneza em Cannes ou na Berlinale em Berlim, depois vê-se que promoção foi feita.

No ano 2000 apareceu um filme chamado Branca de Neve, totalmente financiado pelo Instituto do Cinema Audiovisual e Multimédia o IPC em 650.000€ e pela RTP em 130.000€ (relembro que em 2000 ainda era em escudos, portanto seriam aproximadamente segundo um site de simulações financeiras um total de 1.266.000€ aos números de hoje) em que o filme era todo preto e tinha umas falas e uns “frames” amiúde. Gostava de ver o orçamento descritivo do mesmo, aposto nuns 30.000€ de produção e 750.000€ em promoção.

“  
não estará  
na altura de  
pensarmos  
em ter os  
melhores  
na área  
audiovisual  
a dominar  
este  
panorama

Se são mega produções não há enquadramento para elas no nosso país, os fundos comunitários não sei porquê, mesmo com os melhores experts a gerir os mesmos nunca enquadram tal produções, a banca resiste sempre a algo tão intangível e só mesmo com meios privados é possível fazer algo substancial e de cariz internacional. Se são pequenas produções, os mesmos estão dependentes dessas entidades e vão

todos os anos buscar uns “trocos” para as suas produções e demoram os anos necessários (conheço um caso que demorou 14 anos para fazer um filme inferior a 50.000€) e depois, claro... o resultado é o que se vê.

Somos neste sector (entre outros) um mau exemplo do que exportamos, tirando uma ou outra exceção.

E a desculpa não pode ser de sermos pequenos, porque não somos. Da mesma forma que eu não percebo nada de filmes mas fui buscar os melhores que estão ao meu alcance, um deles é espanhol, o pai já tinha trabalhado diretamente com o Walt Disney e fez um filme de animação em Espanha que foi para os cinemas de alguns países, que lhe custou 8.000.000€ e ao fim de 9 meses já tinha lucrado 55.000.000€. Aqui ao lado, em Madrid!

Não desviando do tema a PFP é um exemplo de tudo isso, na sua gestão, na sua imagem, no seu altruísmo e até na espetacular Cidade do Futebol.

Percebem os seus dirigentes de futebol? Não faço ideia, mas rodearam-se de profissionais de topo que percebem destas vastas áreas, de gestores no marketing ao protocolo, das estruturas e claro aos talentosos jogadores que temos. Outro exemplo é o Turismo de Portugal, projeta muito bem a excelência de Portugal em todo o mundo, o segredo? Quem está por dentro das estruturas são

os profissionais de cada área que contratam para o efeito, quem colocou a onda da Nazaré em Times Square, nos nossos arquitetos na Expo do Dubai, nos nossos talentosos artistas além fronteiras que é tudo marca Portugal. Nos sector dos vinhos que tanta gente emprega e levam o nosso nome por todo o mundo, como em milhares de áreas, da medicina às tecnologias, com uma curiosidade em comum. Investimento privado ou pelo menos não dos sectores da cultura.

Por vezes escandalizam-se os Portugueses quando pedem para colocar árbitros internacionais nos jogos decisivos do nosso sempre amado futebol, não me escandaliza nada. Se temos um Sir, nomeado pela Rainha de Inglaterra ao leme de um dos maiores bancos Suíços depois de ter salvo o maior banco do Reino Unido com uma equipa muito profissional e acabou a revender parte das suas ações com lucro para os contribuintes ingleses, se temos o melhor jogador e treinadores nos holofotes em todo o mundo e um lusitano à frente da PSA porque não estará na altura de pensarmos em ter os melhores na área audiovisual a dominar este panorama, nem que tenhamos que importar, já que exportamos tão bem os melhores. Fica a sugestão.

CUT.





**RUI CARVALHO**  
Consultor na WebAppsGlobal

## SaaS – Software as a Service

Cada vez mais, as ferramentas de negócios nas empresas de hoje, são constituídos por um conjunto de sistemas e aplicações desenvolvidos em tecnologias Web e baseadas em Cloud. As aquisições de hardware e software para implementação interna estão a dar lugar a serviços de utilização online, que podem ser acedidos de qualquer lugar e a qualquer hora, apenas com uma ligação à Internet.

**E**mbara muitos dos serviços na Cloud disponíveis substituam a necessidade de adquirir hardware dispendioso, o Software como um Serviço (SaaS), supera a necessidade de comprar, instalar e implementar fisicamente as aplicações em toda a organização. O SaaS transfere os custos associados à compra inicial, manutenção regular, de segurança e de recursos técnicos, para um fornecedor externo, permitindo às empresas libertar os orçamentos para outros investimentos estratégicos do negócio, que tragam mais valor à organização.

### O que significa SaaS?

O SaaS é um modelo de distribuição e comercialização de soluções de software. Utiliza o método de pagamento por utilização, onde o acesso às soluções é facultado aos utilizadores por meio de assinaturas em períodos de tempo pré-contratados. Permite às organizações, pequenas, médias ou grandes, deixarem de efetuar avultados investimentos em infraestruturas, equipamentos, aplicações e recursos técnicos especializados a nível de sistemas e tecnologias de informação, para a implementação e manutenção dos sistemas necessários ao seu funcionamento.

Toda a infraestrutura está a cargo de fornecedores externos, que analisam, implementam, gerem e mantêm as atualizações de recursos e sistemas necessários ao bom funcionamento das soluções. As aplicações são baseadas em tecnologias Web, estão alojadas na Cloud, em servidores externos geograficamente dispersos, normalmente acedidos pela Internet através de navegadores Web.

***"As organizações pagam apenas pelo que utilizam..."***

As aplicações e a sua base, código-fonte, são propriedade do fornecedor e são mantidos exclusivamente pelos mesmos. Os dados registados e gerados pelas aplicações, são da responsabilidade do cliente e podem estar armazenados numa Cloud Privada (própria organização), na Cloud Pública (fornecedor externo) ou num modelo de Cloud Híbrida (combina ambos os modelos Público e Privado).

As aplicações SaaS enquadram-se normalmente em duas categorias:

- Vertical: aplicações criadas para setores de atividade específicos (indústria, instituições financeiras, ...);
- Horizontal: aplicações criadas para

áreas específicas (produtividade do escritório, gestão de relacionamento com clientes, ...);

### Utilidade do modelo SaaS

Existem inúmeras aplicações onde este modelo demonstra ter utilidade e se enquadra na perfeição, as que mais se destacam serão, por exemplo, aquelas onde a necessidade de utilização em diversas localizações geográficas e por diversos intervenientes é essencial, que no modelo tradicional, teriam custos muito elevados de instalação e manutenção, por terem de ser implementadas fisicamente em cada um dos locais com todos os recursos necessários para o seu funcionamento, além dos custos de integração entre os diversos locais para que a informação se mantivesse sincronizada e atualizada.

Outra, será a necessidade de existência de aplicações que permitam ser uma solução única, transversal a todas as áreas das organizações e seus parceiros de negócio, onde possam de forma colaborativa e integrada, comunicar entre todos em tempo real, em qualquer lugar e a partir de qualquer dispositivo, fixo ou móvel, sem que exista a necessidade de qualquer alteração ou intervenção em cada um dos locais onde a organização está presente ou os seus parceiros de negócio.

Estas serão talvez as duas das utilidades mais expressivas no modelo SaaS. Onde a transferência para terceiros das aplicações e das suas infraestruturas de suporte, trazem uma grande mais valia, passando as organizações a preocupar-se apenas com a introdução e gestão dos dados, dirigindo a atenção para o “core” do seu negócio, mantendo igualmente disponíveis todas as funcionalidades de uma solução tradicional, adicionando a integração total, a utilização em tempo real, a mobilidade e a redução dos custos, entre outras.

### **Vantagens do modelo SaaS**

A vantagem mais óbvia do modelo de distribuição SaaS é a redução drástica dos custos iniciais para o desenvolvimento dos projetos, na aquisição de recursos das infraestruturas (hardware), na implementação e manutenção das soluções de software a utilizar. Assumindo o fornecedor a responsabilidade por todos estes aspetos, a organização apenas suportará os custos de customização das soluções (se forem necessárias alterações ou desenvolvimentos específicos da solução base) e dos acessos dos utilizadores.

O modelo SaaS permite que as empresas adotem estratégias e políticas económicas com vista ao crescimento dos negócios, através da utilização de novas tecnologias e da melhoria da eficiência da produção, sem grandes conhecimentos técnicos ou necessidade de os adquirir. Com esta estratégia, a inovação tecnológica é o mecanismo que estimula e impulsiona o crescimento do negócio, disponibilizando acesso a mais e melhores ferramentas, de forma simples rápida e com custos mais reduzidos.

Com o crescimento da utilização deste modelo e à medida que as inovações em “Big Data”, “IoT” e a Inteligência Artificial se forem tornando mais populares, os fornecedores de SaaS, irão conseguir implementar, mais e melhores atualizações de tecnologia nas soluções dos seus clientes, completamente integradas nas soluções já utilizadas, permitindo tirar partido da inovação sem ser necessário procurar e criar novos projetos.

Ainda antes da pandemia aparecer globalmente (coronavírus), a mobilidade, os trabalhadores remotos e o teletrabalho eram tendências cada vez mais

importantes para os negócios modernos, essa tendência aumentou exponencialmente e é agora o dia-a-dia das organizações. Podendo as soluções SaaS serem acedidas de qualquer lugar pela Internet de qualquer dispositivo, são ferramentas perfeitas para uma força de trabalho colaborativa, móvel e remota.

Na generalidade, todas as aplicações e plataformas criadas em modelo SaaS podem ser modificadas para permitir a integração total em todas as áreas de negócio e a todos os processos de trabalho existentes. Dependendo de cada solução, as opções de personalização podem permitir e incluir recursos como:

- Interfaces adaptáveis a determinadas funções, processos de trabalho e dispositivos;
- Áreas específicas para equipas multidisciplinares para efetuarem trabalho colaborativos, com os seus próprios níveis de controlo e acessos;
- Painéis estatísticos e relatórios dinâmicos e personalizados com informações de todas as áreas de negócio, que irão permitir aos diversos intervenientes manterem-se atualizados em tempo real;
- As aplicações SaaS, podem ser integradas com qualquer hardware ou software, sejam internos ou externos, através da utilização de interfaces à medida (EDI, APIs);

Além da redução drástica de custos inicialmente referida, e sendo o acesso às aplicações efetuados por navegador Web e ligação à Internet, não existe a necessidade de instalar ou implementar software específicos em cada posto de trabalho, seja fixo ou móvel. Apesar de existirem requisitos de desempenho, a maior parte do trabalho pesado é realizada pelo hardware utilizado a infraestrutura da Cloud, suportado pelo fornecedor do serviço, logo, qualquer dispositivo existente atualmente deverá permitir facilmente a utilização das soluções.

A Cloud veio trazer outra das grandes vantagens às soluções SaaS, a escalabilidade, que permite às organizações em alturas de crescimento rápido ou em picos de atividade, adaptarem-se e acompanhar de forma fácil e rápida todos os processos necessários, com um simples pedido de aumento dos recursos alocados à solução.

Mais importante ainda, será o facto de quando esses picos de atividade baixarem ou a organização tiver de efetuar cortes e reduções drásticas, também aqui as soluções SaaS, permitem fazê-lo de forma rápida e sem custos adicionais, com a redução dos recursos e utilizadores contratados. Numa outra solução tradicional, o investimento estaria efetuado e não haveria rentabilização ou a possibilidade de devolução do mesmo. As organizações pagam apenas pelo que utilizam e não pela capacidade ociosa que possam vir a usar no futuro, é um processo totalmente transparente e flexível.

### **Desvantagens do SaaS**

Como em todos os sistemas, não existem apenas vantagens, a grande desvantagem será a dependência total de ligação aos sistemas por um acesso à Internet. Sem uma ligação estável à Internet, os sistemas SaaS não têm utilidade.

Também as organizações para apostar em soluções SaaS, devem ter em consideração a escolha de um bom fornecedor de acesso à Internet (ISP), que lhe garanta um acesso fiável, rápido e ininterrupto. Se o seu negócio necessita de resposta imediatas e em tempo real, apenas alguns minutos de perda de ligação pela falha técnica do seu fornecedor, pode ter custos muito altos.

Além da fiabilidade, também é muito importante avaliar a capacidade do ISP escolhido na velocidade de acesso, dependendo do tipo de solução que utiliza, poderá ser um fator determinante, pois consultar bases de dados com grandes volumes de dados ou movimentar ficheiros multimédia grandes, exigirá mais largura de banda do que é habitual nas aplicações mais simples, como o email, no entanto, mesmo que a largura de banda seja enorme poderá não ser suficiente, se houver também problemas de latência.

A escolha do fornecedor de soluções SaaS deve ter em conta vários fatores como a confiabilidade, longevidade, compromisso, segurança, disponibilidade para customizar as soluções à medida da organização, atualização de recursos regularmente e os custos de implementação e utilização a médio e longo prazo.

Em todas as soluções SaaS, existe a renúncia ao controle da solução que deve ser bem avaliada pela organização que vai contratar os serviços, pois existem situações que devem ser aceites na adesão aos serviços:

- Sendo as soluções desenvolvidas e geridas exclusivamente pelo fornecedor e ser disponibilizada a várias organizações independentes e diferentes, existem normalmente atualizações das aplicações, que pretendem trazer correções e melhorias, mas também podem gerar situações de erros. Estas situações, ocorrem principalmente em soluções de clientes com versões personalizadas com muita customização específica. O cliente deve estar ciente e preparado para que estas situações aconteçam, naturalmente que os fornecedores irão resolver as mesmas, no entanto, podem demorar e a organização nada pode fazer em contrário não poderá alegar justa causa para rescisão dos acordos;
- O cliente deverá aceitar e cumprir com os termos, políticas e recomendações de utilização já existentes. Se não quiser cumprir com as definições existentes e pretender alterar as mesmas, poderá não ser possível utilizar os serviços, pois cada fornecedor tem as suas políticas definidas e aplicadas com base nas infraestruturas e soluções disponibilizadas, que suportam toda o sistema. Querer usar políticas próprias numa plataforma já em funcionamento que não se enquadram, poderá originar muito problemas, mesmo que seja permitido faze-lo poderá entrar num processo complexo e dispendioso;

A seleção do fornecedor de SaaS, deve ser bem analisada, ponderada e decidida com muita certeza, principalmente se for originada de uma migração total ou quase total dos sistemas atuais, a mudança trás muitas alterações a vários níveis e se não correr bem o voltar atrás ou uma outra mudança para outro fornecedor poderá vir a ser mais difícil e dispendiosa.

Avaliar todos estes fatores pode

demorar o seu tempo, é conveniente que o interlocutor seja único (colaborador ou equipa) nos contactos com os diversos possíveis fornecedores a consultar, que tenha algum conhecimento sobre o tema e que possa fazer o seu trabalho de forma autónoma, ponderada e com autoridade suficiente para tomar parte das decisões. Antes de adjudicar o contrato deve ter conhecimento do SLA existente (acordo de nível de serviço) que deve ser o mais detalhado e abrangente possível, contemplando todos os serviços oferecidos e o que cada parte espera entregar e receber.

### **Fornecedores de SaaS**

Existem inúmeros fornecedores de serviços Cloud e SaaS. Alguns, são grandes empresas conhecidas, como a Amazon, Microsoft e Google, outras mais pequenas com serviços exclusivos e dedicados, que podem utilizar as infraestruturas disponibilizados pelas grandes ou terem infraestruturas próprias de menor dimensão e a custos mais reduzidos. A escolha deve ser pensada com base nas necessidades que a organização tem, se é uma organização grande com muitas aplicações e está presente a nível mundial com grandes orçamentos, deverá optar pelas grandes. Se for uma organização pequena ou média irá com certeza optar pelos fornecedores mais pequenos, não só pelos custos, mas também pela atenção e facilidade de comunicação prestadas, que nas grandes empresas por vezes não é o ideal.

### **Soluções e Custos do SaaS**

Quase todos os fornecedores de soluções SaaS disponíveis na Internet, permitem ter uma visão geral dos serviços que oferecem. Os métodos habituais de dar a conhecer os serviços são por exemplo:

- A possibilidade de utilizar versões gratuitas com alguns recursos desativados ou limitados para que se possa conhecer a solução base;
- Possibilidade dos clientes, mediante um primeiro contacto, implementar uma prova de conceito, como forma de demonstrar as potencialidades da solução;
- Soluções totalmente funcionais, mas por períodos limitados de avaliação gratuita;

- A habitual demonstração presencial ou virtual das soluções;

As organizações devem antes de tomar a decisão final, testar de alguma forma a solução a adquirir e validar se cumpre com os seus requisitos na sua maior parte, devem também, validar se o acordo de nível de serviço de utilização (SLA) está dentro dos parâmetros que pretendem.

Os valores praticados são muito diferentes entre fornecedores e dependentes dos tipos de serviços que fornecem. São normalmente calculados com base nos recursos alocados às soluções requeridas pelos clientes e pelos períodos de tempo que os clientes irão contratar. São apresentados com uma perspectiva de continuidade a médio e longo prazo, podendo aumentar ou reduzir consoante as necessidades dos clientes.

### **SaaS, presente e futuro**

O modelo SaaS já existe há alguns anos, mas só nos últimos se começaram a aparecer mais soluções no mercado, pela evolução global ser cada vez mais rápida e exigente, obrigando as organizações a acompanhar essa evolução, necessitando recorrer a soluções que sejam de implementação simples e rápida, com custos reduzidos.

A maior parte das empresas de software mundiais, estão a migrar as suas aplicações atuais para soluções baseadas em tecnologias Web e implementadas em Cloud, logo o modelo SaaS é o que consegue aplicar facilmente estas mudanças. O modelo de negócio mudou e o retorno já não é imediato para passar a ser a médio e longo prazos, garantido assim a fidelização dos clientes, mas também permitir ao mesmo tempo fazer com que a evolução das soluções esteja garantida e acompanhe a evolução dos clientes ao seu próprio ritmo.

Já existem muitas soluções a funcionar em modelo SaaS e aparecem todos os dias muitas outras, umas que gerem e disponibilizam base de dados, outras que integram com soluções de hardware (IoT), a utilização da Inteligência Artificial (AI) que está a dar os primeiros passos do seu longo percurso. Todas estas e muitas outras soluções são já uma realidade e estão no mercado.



**PEDRO CID FERREIRA**

CEO @Cucabytech | Co-founder @Digital Health Portugal

## Sr(a). Cliente, seja profissional por favor!

**A** variedade de clientes e de áreas de negócio permitiu-me ter as mais ricas e estranhas experiências profissionais.

Seja em entidades públicas ou privadas, muitas vezes assisti a autênticos erros de *casting* na (auto)nomeação dos interlocutores responsáveis de determinados projetos.

Por mais estranho que pareça (ou não...) foi nas supostas entidades menos flexíveis e mais burocráticas - entidades públicas - que encontrei as pessoas mais proativas, focadas e com melhor noção daquilo que (não)desejavam adquirir.

Fossem elas diretoras de pequenos museus municipais ou responsáveis de unidades em ministérios, quero acreditar que esta constatação empírica se deva em parte ao sentimento de zelo pelo bem público e ao eventual escrutínio público a que estão sujeitas.

Negociar valores e tempos de execução requerem experiência e jogo de cintura ao invés de prepotência e intolerância.

Seja qual for o caso, por exemplo, falta de orientação para o cliente, foco expresso na rentabilidade de curto prazo, miopia para o negócio, os sinais de descontentamento e deserção iminente dos clientes geralmente estão presentes.

Faça uma pequena introspeção e avalie se o seu tempo está bem empregue nesta empreitada ou se poderia canalizar as suas forças noutra campo de batalha.

**INTERIORIZE... A SOLUÇÃO  
NÃO É PARA SI!**

# Disponibilize o interlocutor certo!

Durante o meu percurso profissional vendi bastantes websites, aplicações multimédia, soluções interativas, etc... e sempre que fechava um negócio ficava com aquele amargo de boca associado à fase seguinte: “Como vai correr o projeto?”

Lembro-me das reuniões de *kick-off* onde, por diversas vezes, para além do gestor de projetos, tomavam também lugar os designers e outro pessoal da área criativa que escutavam os insights mais extraordinários dos interlocutores dos clientes:

“Não, o *background* das páginas tem que ser preto porque o meu marido acha que tem classe...”

“Quero menus do lado direito porque nunca vi nada assim... ficaria original”

“Não dá para fazer botões com o formato de patinha de gato?”

Por mais que custe a quem paga o investimento, as soluções têm que ser profissionais, eficazes e baseadas numa estratégia lógica que tem em conta um determinado público-alvo.

Não podem de todo ser um prolongamento de epifanias oriundas de um passeio ao final da tarde ou de uma noite mal dormida.

Opine mas deixe os profissionais fazerem o seu trabalho!

## SAIA À RUA E CONHEÇA A CONCORRÊNCIA!

Durante os anos em que trabalhei na área de venda de projetos integrados de hardware e software deparei-me com situações caricatas de clientes que me questionavam:

“Pedro, já alguma vez fez propostas para esta área? Posso ver?”

“Conhece a nossa concorrência e sabe o que eles andam a fazer?”

Em vez de responder enfaticamente a estas questões e outras similares, o que fazia era pegar nestes clientes e levá-los a conhecer a concorrência.

Fossem centros comerciais, museus, aeroportos, parques de diversão, lojas, estações de metro, etc, esta minha atitude era como que uma bofetada de luva branca perante a inércia de alguns clientes, que pensam que as respostas às suas necessidades estão em artigos de revistas da especialidade ou nas mãos de vendedores com gabardines mágicas repletas de canivetes suíços.

Existe todo um mundo lá fora que pode ser copiado... saia à rua!

## FAÇA O TRABALHO DE CASA!

“Pai, este chão interativo aqui no canto da sala de exposição não tem sentido nenhum!”

Pois é.. até o meu filho de 10 anos quando visitou um dos meus muitos projetos questionou-me acerca da pertinência de determinada solução tecnológica num espaço que merecia outra abordagem.

Claro que por razões de salvaguarda da imagem do pai perfeito não pude comentar que aquela solução estava ali apenas porque já eram 4 horas da madrugada e o discernimento para encaixar 15 soluções tecnológicas em 3 salas temáticas já escasseava.

Pense na necessidade, na utilidade, na usabilidade e na dificuldade que pretende ultrapassar com a solução que procura.

Avalie o portfolio de produtos e serviços das empresas que podem ter a sua solução.

Avalie os *case studies* e os *use-cases*... solicite referências.

Mais do que saber o que pretende ter, tenha uma opinião sustentada acerca daquilo que realmente não deseja.

Não fique refém de deficientes discernimentos dos seus fornecedores e principalmente não frustre a expectativa daqueles que são ou poderão ser um dia o seu público-alvo.

## SEJA TRANSPARENTE COM O BUDGET!

Sei que é muito tentador solicitar às empresas prestadoras de produtos e serviços propostas preliminares ou conceptuais, sem um teto de investimento realista.

Se do ponto de vista prático e a curto-prazo o que se pode obter são soluções diversas e abrangentes, o que na realidade acontece na negociação posterior é uma escalada da frustração entre cliente e vendedor.

Para o vendedor mais experiente, estas propostas são tratadas como aquela água de colónia que nos custou 6 EUR numa loja de roupa e que temos guardada numa gaveta onde raramente voltamos.

Servem também como aperitivos estratégicos para chefes distraídos sempre que o trimestre não corre de feição.

Mas na verdade o que se passa é que na falta de confiança em assumir um número realista, o cliente vai ter pela frente um vendedor completamente desfocado e desinteressado na procura daquilo que é realmente o ajustado.

Experimente ser transparente relativamente aos limites de orçamento disponível... vai receber respostas e propostas muito mais assertivas!





## Como é que a Inteligência Artificial pode aprimorar a experiência do Cliente?

A Inteligência Artificial invadiu o nosso dia a dia de forma tão natural que, muitas vezes, nem nos apercebemos da importância e do impacto que tem na nossa interação com as marcas.

**b4all**  
TURNING DATA INTO INSIGHTS

**S** seja qual for o setor de atividade, a Inteligência Artificial (IA) está a transformar a forma como as empresas lidam com os clientes, trazendo ganhos de produtividade e competitividade. Desde o serviço de apoio ao cliente aos processos de negócio automatizados, a IA representa um enorme passo para o crescimento das empresas permitindo otimizar a eficiência, a estratégia e as oportunidades.

Os clientes estão cada vez mais exigentes com as marcas e procuram experiências impactantes, personalizadas e envolventes. Aliás, vários estudos comprovam que a experiência é mais importante e valorizada pelos clientes do que propriamente o fator preço.

Se antigamente bastava ter o melhor produto ou serviço, hoje o foco das empresas está não só no nível da qualidade, mas também na experiência que proporcionam aos seus clientes, pois é claramente um fator determinante e diferencial para fidelizar ou conquistar

novos públicos.

Assim, o cliente passa a estar no centro das estratégias, sendo crucial criar experiências positivas, envolventes e impactantes que fidelizem e envolvam e transformem os consumidores em embaixadores da marca.

Com a pandemia, assistimos ainda à solidificação das vendas online, o que trouxe novos pontos de vista às empresas na relação com os seus consumidores.

Esta tendência cria novas oportunidades e desafios às empresas, que são obrigadas a ter uma presença digital forte, um serviço de entregas otimizado e um atendimento rápido e eficiente.

Desde o momento em que o cliente faz a encomenda até à sua receção, procura prontidão, eficiência e agilidade e ao adotar soluções de IA, a sua empresa consegue proporcionar um serviço de excelência, reduzir custos e aumentar as vantagens competitivas face à concorrência.

**Quanto de nós não nos deparamos com anúncios de algo que estávamos à procura?**

A verdade é que passamos a maior parte do tempo conectados, e os insights gerados permitem que as marcas construam um relacionamento mais forte com o consumidor, dando recomendações de produtos relevantes face à sua procura, potenciando assim as vendas.

Todas as interações do consumidor geram dados pelo que as empresas que conseguem retirar insights dessas informações conseguem otimizar a sua estratégia, desenvolver campanhas assertivas e criar uma maior conexão com os seus clientes.

As soluções baseadas em IA ajudam as organizações a terem uma ligação mais próxima e personalizada com os seus clientes, fazer recomendações certas, oferecer uma proposta de valor real e produzir conteúdo direcionado às necessidades dos clientes potenciando assim uma maior eficiência e satisfação.

Entender a forma como o cliente se comporta, o que procura, e onde, ajuda as marcas a criarem estratégias mais direcionadas e que se traduzem em novas oportunidades de negócio.

Se por um lado consegue ter um conhecimento detalhado daquilo que o consumidor quer, como quer e quanto está disposto a pagar, por outro a inteligência artificial permite automatizar alguns processos, tornando-os mais rápidos, padronizados e eficientes, como exemplo, todo o processo de armazenamento, logística e distribuição, ou um serviço pós-venda ágil, rápido e conveniente que cria diferenciação junto do cliente. Mas não podemos falar em IA e experiência do cliente sem mencionar os *Chatbots*, uma ferramenta poderosa que permite oferecer um atendimento mais personalizado, rápido e eficiente 24/7.

Neste tempo, em que somos cada vez mais digitais, procuramos experiências envolventes, impactantes e personalizadas que cumpram as suas elevadas expectativas, está pronto para oferecer mais valor aos seus clientes e aumentar assim os seus resultados?



**ADRIANA GONÇALVES**

Branding, Marketing e Posicionamento Digital

## Eu já odiei o meu nome

Chamo-me Adriana Gonçalves e durante muitos anos odiei o meu nome.

"Número 1!  
Ao quadro,  
por favor."

"Vamos fazer por ordem, quem é o número 1? Adriana, és tu! Podes exemplificar para os teus colegas, por favor?"

Sim, durante muitos anos eu era a Número 1 na escola. Tinha de ser eu a responsável muitas vezes por dar o exemplo, especialmente nas aulas de educação física das quais confesso que nunca fui muito fã.

Os meus colegas estavam sempre distraídos, mas eu tinha de estar atenta. Porque sabia que era a primeira a ser chamada e queria fazer os exercícios bem.

Não queria que os meus colegas se rissem de mim. E se deixassem de ser meus amigos? Tinha medo do que podia acontecer, do que podiam pensar de mim.

Mas, lá tinha de ser. Lá tinha eu de sair daquela zona que era confortável e destacar-me, posicionar-me. Ser a número 1.

A verdade é que eu sei o que é sentir esse friozinho na barriga e até hoje, ainda me sinto tentada a "esconder" quando me chamam para aparecer, para ser a número 1 (introvertidos vão entender).

Ultimamente tenho recebido alguns convites para dar formação, para fazer apresentações presenciais para mais de 100 pessoas.

Para a Adriana do passado, isto era assustador e era capaz de arranjar uma desculpa e dizer simplesmente que não, porque era o mais fácil.

O problema no mais fácil e confortável é que não nos desafiámos, não evoluímos, não crescemos.

Estar em destaque e ser percebida pelos outros nunca foi confortável para mim. Mas, aprendi a desafiar-me, assim como os meus professores me desafiavam sem entenderem que o estavam a fazer.

Quando começamos a desenvolver a nossa marca pessoal através do digital é normal sentir medo. Medo do que vão dizer ou pensar sobre nós, medo de nos expormos demasiado. Medo até dos resultados que podemos vir a alcançar. Medo de não sermos merecedores.

No fundo queremos “agradar”, ter feedback e comentários positivos e é sempre difícil lidar com as críticas. E acredita, conheço profissionais incríveis que ainda não se posicionaram na internet porque têm medo de serem criticados.

**Mas, sabes quando é que eu consegui lidar com esse receio?**

Quando deixei de olhar apenas para mim. Apenas para o que eu sentia. Deixei o meu ego de lado e foquei-me em ajudar e encorajar outras pessoas.

Por mais que tu queiras ou tentes, tu nunca vais conseguir agradar a toda a gente. Simplesmente não é possível. Somos únicos e diferentes. Vamos conectar mais com umas pessoas do que com outras e está tudo bem.

Sincera-  
mente,  
também  
não  
queres  
conectar  
ou  
vender  
os teus  
serviços  
para  
todo o  
tipo de  
pessoas.  
Certo?

Hoje os meus conteúdos podem ter parte da minha história, podem transmitir os meus pensamentos, mas têm sempre um objetivo comum que é comunicar para o outro. O foco não sou eu, és tu.

Tudo o que partilho nas minhas redes sociais tem um objetivo e responde a três perguntas: o que eu quero que o meu leitor **SAIBA, SINTA e FAÇA**.

E é nisto que deves focar e pensar quando estás a escrever os teus conteúdos no digital. Desenvolver autoridade no digital não é confortável e sim, é necessário ter coragem. Mas, acredita, não existe nada melhor do que partilhar a tua mensagem com o mundo, contribuir e ser reconhecido por isso.

Convido-te a entrar também neste processo de pelo menos tentar, de treinar, de te aventurares um pouco mais, estar em movimento, conhecer mais sobre ti, desenvolver a tua marca. Atualmente sei que a culpa não era do meu nome, mas de como eu me sentia e lidava com os momentos e situações. Hoje assumo com orgulho o meu nome. Não me importo que as minhas clientes ou os meus seguidores me assumam como Número 1 no meu mercado e continuo nesta jornada de desenvolver a minha marca pessoal com confiança e coragem.

**Chamo-me Adriana Gonçalves e agora, adoro o meu nome.**



[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)