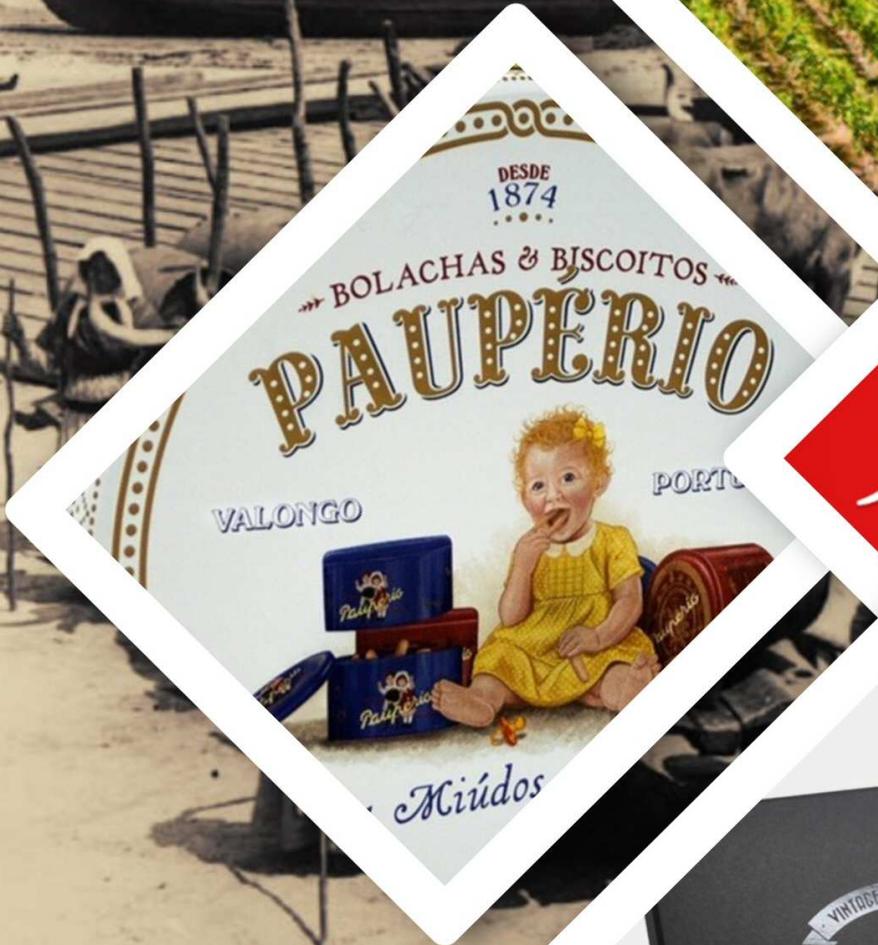


START & GO

Nº 40 | DEZEMBRO 2022

MARCAS COM HISTÓRIA



Índice

4

MARCAS COM HISTÓRIA

Viarco – uma marca com história P.4
Regina – sabores que nos fazem viajar no tempo P.8
PAUPÉRIO – 140 anos de biscoitos portugueses P.12
Poças – Uma marca centenária P.15

17

GESTÃO DA QUALIDADE

Marcas de Qualidade P.17

19

MARKETING & VENDAS

O cliente de sonho – o combustível para criar uma marca com história P.19
Moinhos de Vento P.24
A importância das lojas com História. Fatores de sucesso e oportunidades! P.28

30

ECONOMIA

Médias Medidas P.30

32

RECURSOS HUMANOS

“Os bons Gestores de Talentos pensam primeiro como Homens de Negócio” P.32
81% dos profissionais de RH está em burn-out P.34

35

O QUE APRENDI NAS MINHAS VIAGENS

JAPÃO – PRECISAMOS DE RIR! P.35

39

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Cibersegurança: tem a certeza de que está adequadamente protegido? P.39

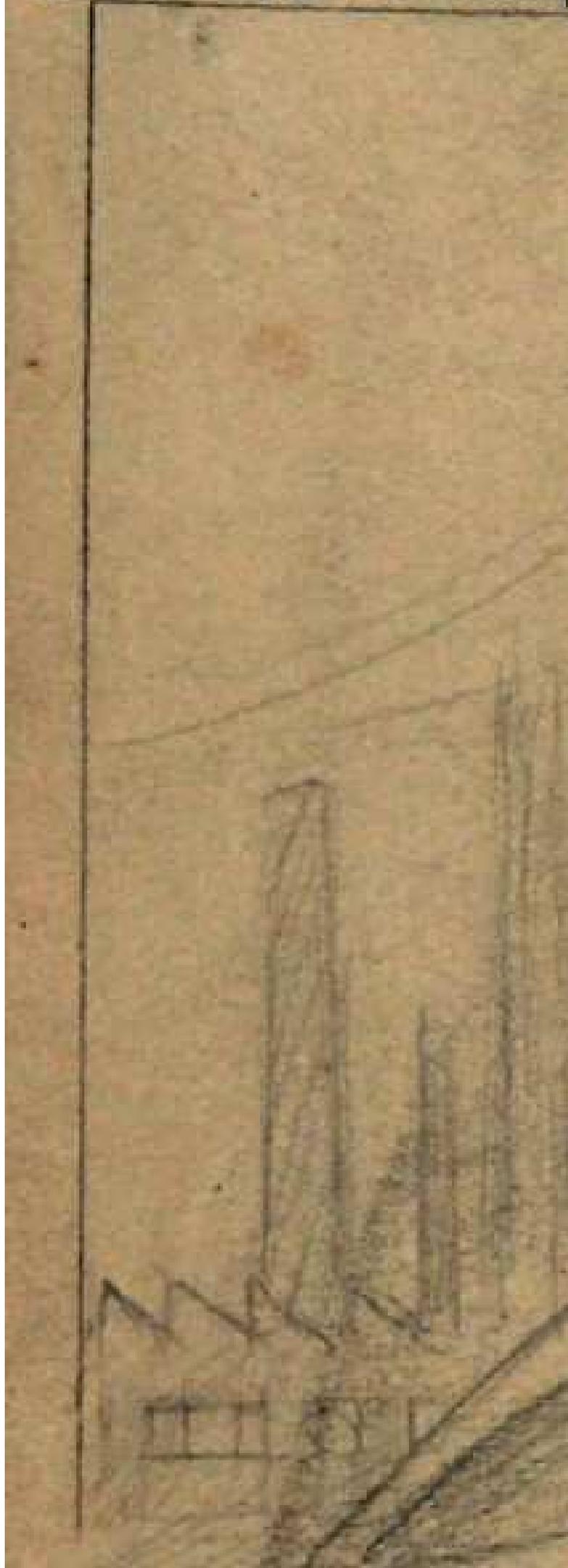
41

PRODUTIVIDADE & BEM ESTAR

PRESENCING P.41
A Proatividade é uma escolha! P.43
Alavanca a tua carreira com o coaching P.45

START&GO - Revista nº 40 | Dezembro 2022 | Coordenadora: Mónica Monteiro (monicamonteiro@startandgo.pt) | Participam neste número: Alexandra O'Neill; André Pinheiro; António Costa; Fernanda Teixeira; Helder Barbosa; José Carlos Pereira; Manuela Ribeiro; Maria de Jesus Fonseca; Maria Manuela Guimarães; Mónica Monteiro; Paula Delgado; Pedro Amendoeira; Rui Guedes e Vitor Briga.

Oração do Espírito





NOTA DO EDITOR

É do conhecimento geral que o tecido empresarial português é constituído fundamentalmente por pequenas e médias empresas. Segundo um estudo realizado pela D&B, por altura do seu 115º aniversário, existem em Portugal cerca de 400 empresas com mais de 100 anos de existência. Curiosamente mais de metade destas são microempresas de origem familiar, onde a orientação para a continuidade e sobrevivência é passada entre gerações.

A ideia abordar este tema surgiu do artigo do João Miguel Lopes "Marcas com uma história ou histórias de marcas?" (na última edição) e que não podia estar mais alinhada com a nossa missão: "Dar a conhecer casos de empreendedores e de pequenas e médias empresas que pelo seu exemplo fomentem o Empreendedorismo." Estas empresas são, sem dúvida, um exemplo de resiliência e determinação que nos deve inspirar enquanto empreendedores, gestores e empresários. Confesso: na verdade, sempre gostei de uma boa história, especialmente se tiverem final feliz 😊.

Estamos a fechar mais um ciclo, uma altura de avaliação e definição de novos objetivos. Por essa razão, não posso deixar de sugerir que espreitem os artigos da Alexandra O'Neill e da Paula Delgado, na secção produtividade e bem-estar. Acho que podem ajudar.

Resta-me desejar a todos vós um excelente ano de 2023 e agradecer-vos por continuarem a acompanhar-nos.

Até Breve!

Mónica Monteiro



Viarco – uma marca com história

Os leitores com mais de 40 anos, provavelmente, lembrar-se-ão dos famosos lápis de fundo branco com a tabuada em azul e uma pequena borracha na ponta do mesmo. Este e outros são produtos icónicos da Viarco, uma marca portuguesa com mais de 80 anos de existência. Contudo, para sobreviver, a empresa, que vai já na sua 4ª geração, foi forçada a reinventar-se. Para nos falar um pouco de todo este processo, conversamos com José Vieira, bisneto do fundador e atual administrador da Viarco.

Por Fernanda Silva Teixeira

Mas, comecemos pelo início. Estávamos em 1919 e Manoel Vieira Araújo era um industrial de chapelaria, estabelecido em São João da Madeira, que sentia necessidade em diversificar o risco da sua atividade. Em 1931, compra então a Fábrica de Lápis Portugália, uma unidade industrial vila condense que estava falida devido à Grande Depressão de 1929/31. Cinco anos depois, o bisavô do atual administrador regista a marca Viarco, sendo esta a junção das iniciais do nome da empresa: Vieira Araújo e Companhia Lda. A fábrica, continuou a laborar em Vila de Conde durante mais 10 anos, após os quais Manoel Vieira Araújo transferiu toda a unidade, incluindo os trabalhadores, para São João da Madeira, onde ainda hoje se mantém. Até aos anos 70, o desenvolvimento da Viarco foi bastante próspero. Para isso, muito contribuiu o facto de Portugal ser um mercado fechado, com limitações à importação, uma vez que o país vivia em ditadura. Com a chegada da democracia, os responsáveis da empresa tomam consciência que seria necessário fazer um conjunto de investimentos, mas o receio falou mais alto. Entretanto, Portugal entra na União Europeia (UE) e a crescente concorrência no mercado, com o que de melhor de fazia no mundo, motivou ainda mais hesitação na implementação dos necessários investimentos na fábrica.



Muitas indústrias deslocalizaram-se então, o país começa a importar, e as marcas estrangeiras, mais baratas e com maior portfólio, começam a chegar às prateleiras nacionais.

4ª GERAÇÃO (RE)TOMA A VIARCO

Já em 2000, o bisneto e agora administrador da Viarco, José Vieira, começa a trabalhar na empresa. Na altura do 'boom' da Internet, dos computadores, dos jogos, dos vídeos e da digitalização, o lápis torna-se algo do passado e obsoleto. A empresa foi então alvo de, pelo menos, duas tentativas de compra de empresários nacionais e estrangeiros.

Em 2011, José Vieira compra à restante família, juntamente com a sua esposa, Ana Costa, a totalidade do capital da Viarco. Com a empresa falida, o empresário e a sua esposa tiveram então de repensar o negócio, e concluíram que tinham um conhecimento único no país e que teria que ser este a ajudá-los a criar valor. Um dos primeiros objetivos passou por classificar as antigas instalações e os seus equipamentos como património de interesse municipal e integrá-los na rota do Turismo Industrial de São João da Madeira.

Contudo, o lápis não seria esquecido. Ao contrário da tecnologia que todos os dias, ou quase, muda, aparecendo sempre novidades, a indústria do lápis não é assim. Embora os pinceis e cavaletes tenham décadas, o novo administrador, começou a testar novos materiais e ferramentas de desenho, apercebendo-se que tinha construído um portfólio de produtos originais e inovadores e que estes seriam a porta para a internacionalização da empresa.

Com o pouco dinheiro que restava, apostaram então na divulgação dos produtos próprios numa feira internacional do setor da papelaria na Alemanha. "Aos potenciais clientes que demonstravam interesse nos produtos Viarco dizíamos: somos uma empresa falida, não temos dinheiro e caso estejam realmente interessados terão que pagar antecipadamente". E foi assim que "financiamos toda a nossa atividade durante 4 a 5 anos". Nessa altura, o país, também ele, vivia uma crise, com a chegada da Troika e taxas de juros incontroláveis, o que em nada ajudou a alavancar o negócio.



Com as contas equilibradas, "conseguimos finalmente recuperar o que tínhamos perdido e conseguimos uma regularidade no volume de faturação da empresa", ou seja, deixamos de ter um pico como o que existia anteriormente, com o mercado escolar, as campanhas de ' regresso às

Aulas' e os 'Natais', que representavam cerca de 40 a 50% da faturação, e passamos a ter uma faturação estável ao longo dos 12 meses do ano.



ARTIGOS DE ARTE E DESIGN SÃO UMA ESPÉCIE DE "CAVALO DE TROIA" PARA OS PRODUTOS DA VIARCO.

Sem adiantar números, José Vieira indica que a atual realidade da Viarco é diferente da do passado. Atualmente, o mercado externo representa já cerca de 60% da faturação da empresa e o mercado nacional ou outros 40%. Presente nos cinco continentes, a marca conseguiu já um importante destaque em várias geografias, nomeadamente nos Estados Unidos da América (EUA), na Coreia do Sul e no Chile, seguido da Europa (como a Alemanha, França, Inglaterra e Espanha). Israel, Austrália e China, assim como outros, também importam produtos Viarco. Estes mercados, "compram sobretudo produtos originais, como a linha ArtGraf - aguarela de grafite, pó de grafite, lápis de grafite aguarelável, blocos de pigmento prensado de várias cores para desenho e pintura, entre outros. Em suma, "produtos que valem por si".

"Os nossos clientes compram aquilo que dificilmente encontram noutra lugar". E, só posteriormente, estes descobrem os lápis acabando também por os adquirir. "Os artigos de arte e design são uma espécie de 'Cavalo de Troia' que cria oportunidades para outros produtos da marca Viarco", assegura José Vieira. Mais, "eles descobrem e reconhecem que fazemos modelos de lápis muito específicos que podem estar em museus, em hotéis, em eventos, entre outros", reforça o administrador.

Mas tudo isto não seria possível, também, sem a "criatividade que os artistas aportam", algo que José Vieira considera ser "muito valioso" e por isso a marca abriu as suas portas aos artistas, partilhando experiências e conhecimento. Como tal, no seu portefólio a Viarco tem hoje em dia múltiplos produtos de design, estojos, sacolas, lápis piões, lápis com afia, lápis aromatizados com essências de flor de laranjeira, jasmim, lírio de campo, peónia, figueira e alfazema. Ainda assim, a marca não esquece o seu passado e disponibiliza também material escolar, reedições e coleções vintage, o clássico e já mencionado lápis da tabuada, caixas de lápis de cor com imagens dos anos 1950 e 1975, assim como, lápis vintage com temas como o código da estrada, o alfabeto, selos ou notas musicais.

Com toda esta experiência, José Vieira conclui que, "se fizermos um bom produto que acrescente valor para o consumidor final real, ele estará disponível para pagar. E, se o produto funcionar para além das suas expectativas, ele próprio o divulga, e essa é a nossa maior publicidade. Nós apostamos em produtos, em projetos e em pessoas, resultando posteriormente em comunicação e em publicidade".

"ÃO ENTRAMOS EM CONCORRÊNCIA COM NINGUÉM. PROCURAMOS DESENVOLVER MODELOS DE NEGÓCIO COLABORATIVOS"

Empregando diretamente 28 pessoas, a empresa tem também um impacto indireto mais alargado no emprego no concelho através do projeto de Turismo Industrial de São João da Madeira, roteiro que mostra fábricas da cidade em pleno funcionamento e possibilita visitas a dois museus industriais, criando assim outros postos de trabalho, como por exemplo, guias turísticos.

Neste sentido, José Vieira exemplifica, que "num ano pré pandemia recebemos 10 mil visitantes, ficando muito deles a almoçar, a pernoitar e a consumir no concelho. Descobriram e deixaram dinheiro na cidade". Ou seja, "há toda uma série de negócios que não pertencem

"... a marca abriu as suas portas aos artistas, partilhando experiências e conhecimento

||

MORPHE  VIARCO®

una

diretamente à Viarco, mas que se relacionam". Por outro lado, acrescenta, "uma boa parte das matérias primas necessárias à atividade da Viarco, são de fornecedores locais, como as ferramentas, gráficas, pigmentos, entre outros".

Para além disso, recebem no seu espaço/atelier artistas em residência. *"Alguns vêm de outras zonas do país, outros de outras partes do mundo, e estas pessoas acabam por querer conhecer Portugal. Muitas delas regressam de férias e passam a palavra a outros, o que significa que o contributo para a economia local e até nacional é significativo".* Para além disso, a Viarco apoia ainda imensos projetos, desde de anónimos, associações de pais, forças de segurança, belas artes, pessoas que estão a lançar os seus projetos em terras desconhecidas. Quando questionado como a marca se diferencia da concorrência José Vieira assume "que não quer, nem está em concorrência com ninguém". "O nosso objetivo é colaborar com toda a gente, sejam empresas do ramo ou de outros setores. O que nos interessa é desenvolver modelos de negócio colaborativos". Tem a perfeita consciência que os "chineses vendem milhões de produtos", assim como sabe que "a Caran d'Ache é muito boa". *"Há espaço para todos. Não me importo nada que num estojo de um artista que tenha 100 peças uma seja nossa, isso já é uma vitória", remata.*



Regina – sabores que nos fazem viajar no tempo

Quem não se lembra das máquinas de furos da Regina, das tabletes de aromas e das famosas sombrinhas?!

Por Fernanda Silva Teixeira

Com mais de nove décadas de existência, a Regina vem traçando um percurso completo e inovador no mundo dos chocolates, sendo, ainda hoje, a maior marca de chocolates portuguesa. Pertença do Grupo Imperial, em qualquer supermercado encontramos produtos Pantagrue, amêndoas com chocolate das marcas Regina e Jubileu, as deliciosas Pintarolas, entre outros. Para além de nos contar a história da marca, Manuela Tavares de Sousa, Presidente do Conselho de Administração da Imperial, admite preocupação com o futuro, sobretudo devido à "instabilidade económica, a inflação crescente e a diminuição do poder de compra".

Start & Go - Quem é e como surgiu a Regina?

Manuela Tavares de Sousa - O nome Regina provém da palavra latina Regina, que significa literalmente "rainha". Fundada em 1927, foi na Rua Sá de Miranda, em Lisboa, que começou a ser construída a deliciosa história da marca portuguesa de chocolates mais querida de várias gerações.

Com mais de nove décadas de existência, a Regina vem traçando um percurso completo e inovador no mundo dos chocolates, sendo, ainda hoje, a maior marca de chocolates portuguesa. A aquisição da Regina pela Imperial dá-se na viragem para o novo século. A partir daí, a Imperial inicia um novo ciclo de vida da marca, apostando na recuperação do seu portefólio, nomeadamente da máquina de furos da Regina, nas tabletes de aromas e nas famosas sombrinhas, produtos que fazem parte da memória coletiva dos consumidores nacionais.

S&G - Qual a relevância do setor para a economia local e nacional?

MTS - O mercado de chocolates vinha a registar, no período pré-pandemia, uma interessante trajetória de crescimento. Cresceu, em 2019, cerca de 6% em valor e 4% em volume, destacando-se, aqui, o segmento de frutos secos cobertos com chocolate e os bombons. Com a chegada da pandemia, a tendência inverteu-se: o mercado decresceu 2,4% em valor, afetando, nomeadamente, os segmentos de mercado mais associados às quadras festivas. Ainda assim, outros segmentos, como as tabletes de chocolate para consumo

familiar e os produtos para culinária, de uma forma geral, registaram um aumento da procura. Após o decréscimo verificado durante o período de Covid, especialmente nos segmentos de carácter sazonal/festivo, o mercado de chocolates está num momento de recuperação e crescimento.

Este crescimento é visível não só pelo incremento face há 2 anos, sobre o qual o mercado cresce 20%, mas também comparativamente com o último ano móvel onde regista um crescimento médio de 9%. Refira-se, também, que, apesar de ainda não acompanhar o consumo per capita de outros mercados europeus, o consumo de chocolate tem verificado um aumento generalizado em Portugal. O facto de os consumidores procurarem, mesmo em momentos mais difíceis, produtos de conforto e com uma forte associação ao bem-estar e prazer, como é o caso do chocolate, reforça a posição do setor dos chocolates como um setor com cada vez maior relevância para a economia local e nacional. Há, ainda assim, um longo caminho a percorrer e que poderá, e deverá, passar pela redução do IVA deste tipo de produtos, tal como acontece, por exemplo, em Espanha.





Tendo os consumidores portugueses uma capacidade de compra abaixo da média europeia – agora ainda mais afetada pela inflação crescente que se vive a nível global – esta redução – com um impacto no preço final do produto – incentivaria, sem dúvida, o aumento do consumo per capita.

S&G - Em que medida a vossa empresa se diferencia da concorrência? Como definiria o posicionamento da marca?

MTS- A Regina destaca-se pela grande notoriedade junto dos consumidores e a grande variedade de produtos para as mais diversas preferências dos apreciadores de chocolates. As várias postostas

lançadas ao longo do tempo, associadas ao património cultural e histórico e a efemérides da nossa história, geraram uma ligação emocional sem precedentes com as mais diversas gerações de consumidores. Além disso, ao longo dos seus 95 anos, a Regina tem-se distinguido pela sua capacidade de inovação, quer em termos de criação de sabores diferenciadores quer no que se refere ao envolvimento afetivo, através do lançamento de várias edições especiais, o que permitiu à marca cativar públicos das mais diversas idades, desde miúdos a graúdos. Atualmente, a marca está, também, presente em inúmeros mercados internacionais, com uma visão de mercado muito inovadora, mas sempre

adaptada às necessidades de cada país.

Até 2024, a Imperial vai investir sete milhões de euros numa nova linha de fabrico de chocolate



S&G - A Imperial – detentora da marca Regina, foi adquirida há cerca de um ano pela espanhola Vimaraja, dona da Chocolates Valor, e iniciou este ano um investimento de sete milhões de euros. Qual o motivo deste investimento e o que pretende alcançar?

MTS- Até 2024, a Imperial vai investir sete milhões de euros numa nova linha de fabrico de chocolate, que tem como objetivo responder às necessidades do mercado nacional e internacional, de forma a praticamente duplicar a sua capacidade de produção, para cerca de 10 mil toneladas/ano.

S&G - Desde da compra pela empresa espanhola algo mudou, como por exemplo a receita dos famosos chocolates Regina?

MTS - A produção, as marcas e os produtos – que são já amplamente reconhecidas e acarinhadas por diversas gerações de consumidores portugueses – e as equipas e respetivos trabalhadores foram mantidos integralmente. Apesar de ter integrado o Grupo Valor, a Imperial nunca deixará de ser uma empresa portuguesa, com marcas portuguesas, criadas e desenvolvidas por pessoas portuguesas, mantendo a história, tradição e

qualidade que nos definem e que fazem com que os nossos sabores únicos permaneçam no imaginário de várias gerações de consumidores portugueses. O objetivo do Grupo Valor é conservar a fórmula presente no ADN da Imperial e que a fez percorrer este caminho de sucesso: ser uma empresa em que cada marca desperta nos consumidores uma memória degustativa, associada à tradição do chocolate de qualidade e, ao mesmo tempo, aberta à inovação, apostando permanentemente na criação de novos produtos, que se adaptem às novas tendências de mercado.

S&G - Quais os principais desafios que o setor enfrenta a curto e médio prazo?

MTS - O início deste ano ficou marcado pelo aumento exponencial do custo da eletricidade e gás natural, situação que se tem agravado com a escalada da guerra na Ucrânia. Isto causou, inevitavelmente, um impacto significativo em toda a cadeia de distribuição, com o aumento dos custos da energia e combustíveis a influenciar diretamente os preços de transporte e os custos de produção, o que se reflete no aumento do valor do produto final para o consumidor. Além disso,

assistimos, ainda, a um aumento expressivo no custo de várias matérias-primas, que duplicaram ou quadruplicaram o seu custo, como é o caso do leite, manteiga, açúcar, proteína, maltitol ou lecitina. Também o aumento do custo dos materiais de embalagem que são indispensáveis para a preservação da qualidade dos nossos produtos e dos seus benefícios funcionais, se tem refletido num inevitável aumento dos custos dos produtos. A instabilidade económica, a inflação crescente e a diminuição do poder de compra são, sem dúvida, os maiores e mais preocupantes desafios que nos esperam nos próximos tempos.

**Grupo
Imperial
exporta para
mais de 50
países**

S&G - Qual a importância relativa dos mercados externos para a vossa atividade? E quais os principais mercados onde estão já presentes?

MTS- Embora o mercado nacional tenha um papel preponderante no negócio, a Imperial e as suas marcas, entre as quais a Regina, exportam para mais de 50 países, distribuídos pelos cinco continentes, com os mercados asiáticos, europeus, africanos e do Médio Oriente a destacarem-se nas aquisições dos chocolates portugueses. O peso das vendas realizadas fora de Portugal representou, neste último ano fiscal, 30% da faturação da Imperial.

S&G - Qual o volume de negócios registado no último ano e quais as expectativas para 2023?

MTS - O volume de negócios registado no último ano fiscal foi de 39 milhões de euros, o que representou um crescimento de 11% face ao ano anterior. Para 2023, o desafio da Imperial é manter-se na mesma trajetória de crescimento e robustecimento dos seus resultados económicos.

S&G - Qual o volume de negócios registado no último ano e quais as expectativas para 2023?

MTS - A empresa vai continuar a

desenvolver e a inovar nos diversos segmentos de mercado onde está presente e em que detém posições de liderança, designadamente, no segmento de culinária com a marca Pantagrue, nas Amêndoas com chocolate com as marcas Regina e Jubileu, nas deliciosas Pintarolas para o segmento infantil e no segmento de tabletes com as muito apreciadas barras da Regina e a sofisticada gama de Jubileu. Um dos grandes objetivos estratégicos que a empresa vai manter é o desenvolvimento de produtos dentro de um conceito saudável que se traduz em chocolates com maior percentagem de cacau ou sem adição de açúcares, chocolates gluten free, vegan, proteicos ou com outros benefícios funcionais, com o objetivo de dar resposta às novas tendências de consumo relacionadas com a procura crescente de produtos mais autênticos, puros e sem ingredientes artificiais adicionados. De destacar a excelente receptividade que as barras Regina Proteína, produtos de chocolate autêntico com elevado teor em proteína e fibra, estão a ter em Portugal e em vários mercados externos, em particular, na Ásia. A estratégia continuará a passar, também, pela consolidação da comercialização dos nossos produtos em mercados externos e pela abertura de novos mercados.

O volume de negócios cresceu 11% face ao ano anterior registando 39 milhões de euros.



Manuela Tavares de Sousa, Presidente do Conselho de Administração da Imperial.



MARIA MANUELA GUIMARÃES

Consultora

PAUPÉRIO – 140 anos de biscoitos portugueses

É em pleno centro de Valongo, uma cidade onde as padarias e as biscuitarias são História desde o século XIX, que se encontra a Fábrica Paupério, um dos principais “pontos doces” tradicionais desta terra.

Foi em 1874, precisamente há 141 anos, que nasceu a Paupério – uma padaria na altura em que Valongo era o principal fornecedor de pão à cidade do Porto, justificado pela necessidade de assegurar a elevada procura desta cidade. Quando esta passou a ser mais auto-suficiente, pela autonomia que o Porto foi tomando neste setor, a fábrica Paupério reconverteu-se para o fabrico de biscoitos, vindo a especializar-se na biscuitaria tradicional.

A sua gama de biscoitos foi-se alargando à medida que se especializavam nas receitas e nas técnicas para a sua produção, chegando a ter cerca de 40 variedades – fivelas, fidalguinhos, mimosas, torcidos ou limonados, entre outros (vários tipos de sortido, bolo-rei e pão-de-ló na sua época e, ainda, marmelada e geleia). Há ainda o raleiro, um sortido indistinto de pedaços de biscoitos que saíram partidos do forno, que se vende a um preço por quilo mais barato, mas sempre procurado pela vizinhança da Rua de Sousa Paupério.

Um dos seus fundadores, António Melo de Sousa Paupério, deu o nome a esta marca que já conta com mais de 1.000 clientes em todo o país. Uma marca tradicional que foi passando de geração em geração, encontrando-se atualmente na 6ª geração. Nestas passagens houve alguns momentos mais conturbados, não só os que se geram por uma gestão familiar, geracional, mas também política e económica. Em 1974, precisamente no ano da revolução e quando a Paupério celebrava os seus 100 anos, os sócios temeram pelo futuro da empresa e dos seus 68 funcionários da altura, sobretudo pela “incerteza” que acabou por gerar alguma estagnação até cerca da década de 1990, pouco depois de Portugal ter entrado para a atual União Europeia.

O início deste século foi, entretanto, marcado por uma luta de partilhas que durou cerca de nove anos, mas que possibilitou ter apenas um sócio e uma gestão mais focalizada na modernização e crescimento da empresa. Desde então, a Paupério assistiu a algumas intervenções da sua gestão, no sentido de a tornar numa

empresa operacional e financeiramente mais rentável.

De acordo com o atual responsável da empresa, Hélio Rebelo, o primeiro desafio foi o de reestruturar a parte dos recursos humanos, que impossibilitava a empresa de investir, de se modernizar, para conseguir expandir-se e responder à crescente procura. Assim, no início desta década a empresa conseguiu rescindir contrato com muitos dos seus funcionários, que já trabalhavam na empresa há mais de 40 anos e, portanto, perto da idade da reforma, arredondando o número de trabalhadores para 30. Esta redução permitiu uma elasticidade financeira para fazer face à crise que então se implementara.

Foi precisamente nesta altura que a Paupério entrou no mercado “gourmet” ou “mercearia fina” como a caracterizam. Com biscoitos regionais, de liga mais leve e não tão amanteigados, foram introduzindo o seu sortido tão famoso em lojas gourmet e em lojas de artigos variados, maioritariamente com artigos de marca portuguesa. Para além deste segmento, conseguiram incrementar a sua



sua produção para o segmento escolar, hospitalar, vending, e também o do retalho, chegando a produzir para a marca própria de um dos maiores players de retalho nacional. Adicionalmente, abriram uma loja no Porto, no Mercado Bom Sucesso, ficando assim com 3 lojas próprias: Valongo, Rio Tinto e Porto.

Outra das medidas que adotaram teve que ver com os turnos laborais, dado que a sazonalidade também se faz sentir neste mercado. Há uma redução da procura nos meses de verão, tendo passado a produção a operar apenas 40 horas, de 2ª a 5ª feira, das 8h às 13h e das 14h às 19h, tendo um impacto favorável nos custos de energia, dado que os fornos deixam de trabalhar um dia na semana. A partir de Outubro, quando a produção já começa a ser planeada atendendo aos cabazes de Natal que, por sua vez, têm um elevado peso nas vendas, então os 5 dias da semana são novamente preenchidos.

Neste momento a capacidade produtiva utilizada é de 100%, distribuída, na sua quase totalidade, para o mercado nacional.

A exportação é, sobretudo, para países onde se encontram comunidades portuguesas, saudosistas deste sortido secular: EUA, Alemanha, França, Reino Unido, Suíça, chegando também a ter um cliente no Japão, que no primeiro contacto logo se “enamorado” pelos biscoitos únicos. Chegam também a vender para Angola via cash & carry, ou através de encomendas específicas de cabazes de Natal para empresas portuguesas que lá se encontram implementadas.

Apesar do seu crescimento ter sido, nos últimos anos, sempre a rondar os 10%, a Paupério sente a necessidade de inovar, de aumentar a sua capacidade de produção, não só para o mercado nacional, cuja procura continua crescente, mas também aumentar e expandir o seu leque de exportações. Para tal, foram feitos recentemente dois investimentos relevantes, e que, simultaneamente, permitirão a certificação da empresa: por um lado, a aquisição de uma nova máquina para fabrico de biscoitos, que aumentará a capacidade produtiva de forma significativa (cerca de três vezes mais), libertando mão-de-obra para o

embalamento, ficando o processo concluído mais rapidamente e em maior quantidade, aumentando a margem por produto. Por outro lado, a aquisição de um software desenhado para a indústria alimentar, que possibilita analisar os custos em todas as fases do processo de produção e, assim, otimizar o custeio dos produtos e analisar produtos menos ou não rentáveis.

Novas metas serão traçadas para a Paupério já a partir de 2016: com todos os “ingredientes” disponíveis, esta empresa poderá alcançar novos mercados, reforçar a sua presença no mercado nacional, reformular o leque de produtos, e crescer acima do atual milhão de euros de faturação. Ambição não falta à atual gestão desta PME que, no seio da indústria alimentar, poderá levar o biscoito tradicional português ainda mais longe.

Artigo publicado na edição nº 13 Setembro/Octubro 2015.

Apesar do seu crescimento ter sido, nos últimos anos, sempre a rondar os 10%, a Paupério sente a necessidade de inovar, de aumentar a sua capacidade de produção





ANTÓNIO NOGUEIRA DA COSTA

CEO da efconsulting | docente e membro do N2i do IPMaia

Poças – Uma marca centenária

Como se constrói um negócio familiar e se assegura a sua continuidade geracional? Como se cria, mantém e eterniza uma marca? Dar o nome de família à marca e à empresa é um grande sinal de se desejar assegurar a perenidade desta união.

Tudo começou em 1918, quando Manoel Domingues Poças Júnior, nascido no centro da azáfama do Vinho do Porto, decidiu fundar o seu próprio negócio. Aos 30 anos, com o tio, lançou um negócio para vender brandies a grandes produtores de Vinho do Porto. Pouco depois estabeleceu a sede da empresa em Vila Nova de Gaia, onde se mantém até hoje.

Primeiro o seu tio, depois os irmãos, a mulher, os netos: toda a família Poças veio a partilhar a sua paixão pelo vinho, combinando o respeito pela tradição com a mente aberta à inovação trazida pelas novas gerações.

Enfrentar e ultrapassar os múltiplos desafios ao longo dos tempos – Armistício, a 2ª guerra Mundial, a Revolução dos Cravos, as crises do final do século XX e as diversas das duas primeiras décadas do século XXI – somente com vontade hercúlea,

capacidade de inovação e grande apoio e sacrifício da família.

A Poças possui três quintas, uma em cada uma das sub-regiões do Alto Douro Vinhateiro – a mais antiga região vitícola regulamentada do mundo e classificada como Património Mundial pela UNESCO em 2001 - tendo no total uma área total de 100 hectares, sendo que mais de três quartos são ocupados com vinha.

Em 1992, com o Coroa d'Ouro 1990, foi das primeiras empresas de Vinho do Porto a lançar-se nos DOC



(Denominação de Origem Controlada), com a consultoria do enólogo e produtor do bordalês Château Angélus - Hubert de Bouïard - que, ao visitar pela primeira os solos xistosos da Quinta de Santa Bárbara disse "C'est ça q' c'est bon".

Em 2018 a Poças Junior comemorou o centenário.

O 1º centenário ficou marcado pelo lançamento do Poças 1918, um Vinho do Porto Muito Velho criado a partir da seleção cuidadosa de um lote de Vinhos do Porto, guardado há anos na Quinta das Quartas, que obteve a pontuação de 97 Robert Parker.

Esse ano ficou também marcado por diversas iniciativas que refletem a ligação da empresa e da família às artes e à cultura. No seguimento da comemoração do centenário, a empresa selecionou do antigo sótão da casa 100 objetos que traduzem uma perspetiva histórica da vida da Poças e da arte de fazer vinho, para os reunir num livro comemorativo que responde pelo nome de "100 anos 100 objectos", onde realça que *"fazer vinho é uma arte que, querendo ou não, é espelho de toda a evolução e revolução que um século contém."*

Gerida pelos primos da 4ª geração (Maria Manuel, Paulo e Pedro) a criatividade e a inovação continuam presentes na consolidação da marca ao longo do tempo, de que é exemplo o surgimento, aos 103 anos, da Gama Poças Vegan que reflete a certificação de vinhos vegan - atende aos critérios e protocolos estabelecidos pela European Vegetarian Union (EVU) e não utilização de substâncias de origem animal no decorrer da produção vínica.

E num mundo cada vez mais digital, surgiu o Trava-Línguas Tinto 2019, um Douro DOC que se apresenta com diversas facetas, em função do idioma e da cultura do mercado de destino. As ilustrações originais dos rótulos presentes em cada uma das suas identidades, são o resultado do desafio lançado a alguns ilustradores de renome, espalhados pelo mundo, que representarem a sua própria interpretação visual de um trava-línguas local.



Com recurso à App Poças Wines AR, a partir das ilustrações acede-se a uma experiência imersiva com o rótulo, através do smartphone, acrescentando valor à experiência de beber um bom vinho.

Assumindo que a inspiração está no inigualável terroir do Douro e que a resiliência é o nome do meio da família, a Poças (empresa e família) está destinada a sobreviver para celebrar o 2º centenário de vida em mãos das gerações vindouras.



ANDRÉ PINHEIRO

Direção de Qualidade

Marcas de Qualidade

O que “faz” uma marca? O que transforma um nome que mal conhecemos numa referência conhecida nos 4 cantos do mundo? E o que raio tem a Qualidade a ver com isso???

Não vou arriscar entrar demasiado no mundo da criação de marcas, pois os colegas mais ligados à área do Marketing e Comercial

seguramente terão conhecimentos muito mais aprofundados que eu nesse âmbito, mas sei que muitas marcas foram evoluindo ao longo dos anos, ao ponto de se terem tornado famosas em áreas de negócio totalmente distintas daquelas em que iniciaram a sua atividade. E a razão para isso pode ter algo a ver com a qualidade.

Desde que iniciei a minha atividade na área da Gestão da Qualidade que sempre fui da opinião que o sistema de gestão deve estar montado de forma a que seja útil para a empresa no dia-a-dia, e não apenas no dia da auditoria. Deve facilitar ao invés de burocratizar, deve ajudar em vez de atrapalhar. Mas para muitos empresários e gestores, a qualidade não é mais do que um custo obrigatório, seja por exigência de clientes ou legal. E têm essa visão porque a qualidade, em bom rigor, não produz “produto”, pelo que para muitos não gera valor. Dirão até muitos que é precisamente o contrário, pois os controlos de qualidade “produzem sucata”, evitando que muito produto que até poderia ser aceite pela maior parte dos clientes seja rejeitado, e assim aumentando os custos da empresa.

Mas uma coisa é a receita imediata da venda de um produto ou serviço, outra é o prejuízo com a devolução e reparação de produtos defeituosos, senão mesmo a troca por um novo ao abrigo da garantia. Uma coisa é o excesso de burocracia, outra é saber que é que aquele produto de que o cliente reclama foi feito no dia X, altura em que a máquina Y por acaso até teve um problema que foi mal resolvido, ou no dia em que o operador detetou a falha mas cujo supervisor derogou, com a justificação de que “para quem é, serve”. Como diria o outro, uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa. A Qualidade do que fazemos deve ser vista como um investimento, pois pode permitir elevadas poupanças a médio ou longo prazo, isto porque não produz produto físico, mas sim informação, e como dizem os ingleses: informação é poder (“*knowledge is power*”).

Se definirmos indicadores na lógica da eficiência e não para “cumprir calendário porque são os mais fáceis e inócuos” permitem perceber o rumo da empresa, e tomar decisões quanto à estratégia para o futuro. E não são necessárias grandes soluções tecnológicas para acompanhamento das operações e perceber que é necessário mudar. Veja-se o caso do senhor Lee Byung-Chui, que em 1938 abriu uma pequena mercearia. Esta floresceu durante a década de 40, até à altura da guerra entre as duas Coreias (e que, oficialmente, se mantém até

aos dias de hoje pois a Coreia do Norte nunca deixou de estar oficialmente em guerra). Com a diminuição da procura dos bens que vendia, o empresário decidiu ajustar-se e vender o que a sociedade mais tinha necessidade na altura, focando-se na venda de açúcar e têxteis, e gradualmente foi diversificando a oferta, procurando sempre responder ao que seriam as necessidades do mercado. Na década de 60 continuou em expansão e entrou no mercado dessa “novidade” da altura que eram os produtos eletrónicos, e em pouco tempo o nome daquela pequena mercearia seria conhecido por todo o mundo: Samsung.

A versão de 2015 da norma de gestão da qualidade ISO9001 veio reforçar a necessidade da empresa ter uma noção o mais clara possível de como são os mercados onde se insere, quem é a sua concorrência ou quais as partes interessadas no seu negócio e as suas expectativas. A ideia não é que a qualidade se envolva na área comercial, mas antes trabalhar a par dela para que esta saiba retirar os indicadores que melhor permitam gerir o negócio. A questão de saber adaptarmos o nosso produto ao mercado é muito visível, por exemplo, nas marcas automóveis, seja com modelos que apenas existem em determinados mercados, ou os exemplos de fabricantes que tiveram que criar nomes de modelos específicos para países onde o nome original da viatura não seria muito adequado,

como a Toyota aprendeu quando introduziu o modelo MR2 em França (que os locais apelidavam de "merdeux"), ou mais recentemente o pequeno SUV da Hyundai que em Portugal tem o nome da ilha havaiana Kauai, mas noutros países tem um nome mais de uma outra ilha do mesmo arquipélago, que não posso transcrever aqui por razões óbvias, deixando apenas a sugestão a quem não sabe que procure no Google (outra marca conhecida cujo nome surgiu de um erro, pois a intenção era que se chamasse Googol, uma alusão ao número com 100 zeros).

Mas isto também ocorre noutras áreas, senão vejamos o caso do fundador de uma das canetas mais conhecidas no mundo, a caneta BIC, que foi o senhor Marcel Bich. Mas quando começou a vender as suas canetas e isqueiros, rapidamente percebeu que vender produtos

"Bich" em Inglaterra poderia ser muito complicado pela forma como o seu nome era pronunciado.

É verdade que um sistema de gestão da qualidade que permita a recolha de informações necessária ao conhecimento dos processos terá tendência a introduzir mais registos, mas com o tempo, para além da evolução tecnológica, podemos aligeirar e/ou tornar mais eficiente a forma de recolher a informação e tornar os processos mais simples. Atrevo-me a dizer que esse deverá ser sempre o objetivo final de quem trabalha nesta área (ainda que já tenha conhecido profissionais da qualidade que acham que "quantos mais papeis e registos, melhor").

O famoso acrónimo inglês de KISS (Keep It Simple, Stupid) é cada vez mais atual, e isso até se reflete precisamente no nome de algumas marcas bem conhecidas.

A Apple tem esse nome pois Steve Jobs, para além de se ter submetido a períodos em que apenas comia fruta, tinha o ideal de que a sua empresa apresentasse como simples algo que as empresas da época tornavam complexo, e o nome Apple, para além da alusão à simplicidade do fruto, é sem dúvida mais simples que "International Business Machines" (a IBM), um dos principais concorrentes da altura. Também a IKEA é um acrónimo que acaba por ser bem mais simples do que o seu nome original, composto pelo nome do criador e pelo nome da vila onde nasceu: *Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd*. Em resumo, e já que escrevo isto pouco tempo após o falecimento da líder de outra "marca" icónica como a casa real de Inglaterra, deixo a sugestão mais simples para qualquer sistema de gestão: *Keep Calm and KISS*.





JOSÉ CARLOS PEREIRA

Especialista em Vendas e Negócio Internacional

O cliente de sonho – o combustível para criar uma marca com história

E será que esse cliente de sonho existe? Sinceramente, julgo que não. O que realmente existe são clientes ideais. E é nesses que nos devemos focar.

Vender para quem nos interessa e não para todos. Quem vende para todos não vende para ninguém. E esteja certo de que os potenciais clientes, que nos interessam que comprem (com apetência para nos comprar), é que dão valor ao que temos para oferecer. Por vezes, o problema não está na oferta, mas sim em estar a atingir um cliente errado (que nunca nos vai comprar); ou em comunicar mal com o cliente ideal. Admito que demorei muito tempo para perceber que o nosso valor está muito dependente do contexto e de quem queremos atingir.

O que caracteriza um cliente ideal?

Tem o problema que conseguimos resolver. Tem vontade de resolver esse problema ou dor. Tem capacidade e recursos para resolver o problema. Não é um cliente assim tão caro de conquistar (baixo CAC – Custo de Aquisição do Cliente). Tem um bom potencial de sucesso e de ficar satisfeito.

Eles andam por aí; encontrar esse filão é outro assunto.

Ver, encontrar, atingir e conquistar o que poucos já conseguiram é o caminho que vai levar a resultados com rentabilidade e previsibilidade. Ou, no limite, pensar em como chegar até eles. E, claro, depois passar à ação com intenção, pois agir sem intenção e direção tem pouco impacto.

E, como cereja no topo do bolo, tem atributos que lhe permitem, após uma compra, ser defensor e embaixador da nossa marca e empresa para construir histórias (aqui também entra o tempo de vida do cliente – LTV).

Um negócio equilibrado (e sustentável) é, assim, um negócio com baixo custo de aquisição de cliente e elevado LTV (monetização). E eu vejo muitos negócios desequilibrados! Vou ser mau aqui: a maioria dos negócios não mede o CAC e o LTV. E no seu negócio, estes dois indicadores são medidos?

Já pensou seriamente nisto? Pare mesmo um pouco nesta fase para refletir, pois é com estes perfis de clientes, que cumprem os requisitos que enumerei acima, que se constroem marcas com histórias (ou histórias com marcas). Num caminho mais digital, o processo é o público-alvo, o cliente ideal e, de seguida, as *personas*.

Um dos primeiros passos para atingir o nosso cliente de sonho é prospetar – que não é mais do que procurar até o encontrar. Obviamente, se formos mais assertivos em tocar segmentos mais apetentes à compra, os resultados de conversão vão ser superiores.

“P prospetar” vem da indústria do petróleo: furar até encontrar. No seu negócio, convém é atingir o cliente certo. E que a maioria seja deste tipo, isto é, cumpra com os critérios enumerados mais acima. Sendo certo que a carteira de clientes de qualquer empresa não é perfeita e é constituída por muitas tipologias de clientes com vários níveis de lealdade e rentabilidade.

Há 3 tipos de clientes, simplificando: os que não nos conhecem; os que nos conhecem e não compram; e os que nos conhecem e compram.

Para todos eles, há caminhos e formas de os atingir. E, em cada uma destas 3 tipologias, é ainda possível segmentar. Lamento desapontar e não deixar aqui uma fórmula mágica de como abordar as 3 tipologias de clientes (e os seus segmentos). Neste artigo, vou apenas deixar algumas perguntas que podem ajudar na construção e definição de um cliente ideal.

Onde é que o seu cliente ideal normalmente passa mais tempo?

Convém enumerar e detalhar os locais (ou canais) *online* ou *offline*. Por exemplo, “passa muito tempo no LinkedIn” é muito generalista. O ideal é especificar um pouco mais, do tipo “passa muito tempo no LinkedIn e os grupos e temas que mais lhe interessam são...”. Outro exemplo: “gosta de ir correr ao parque da cidade com um amigo ao final do dia, 3 dias por semana” tem mais detalhe, hábitos e valores do que “gosta de correr no parque da cidade”. A especificidade é muito importante quanto à utilização do tempo, pois pode ser nesse período, ou no local (canal) em causa, que podemos ter mais impacto e recetividade com algum tipo de mensagem para influenciar a consciencialização do caminho de compra.

Onde é que o seu cliente ideal procura informação para tomar decisões?

Quando um potencial cliente está em “modo de pesquisa”, aonde normalmente vai para ter respostas aos seus problemas e desafios é relevante (Google, blog em particular, livros, revistas, Youtube). Exemplo (e com mais detalhe) para a construção do que aqui estou a tentar idealizar: “quando o meu cliente X está curioso relativamente a um tema/assunto, a primeira pesquisa que faz é no Google do seu smartphone”. O que procura, como pesquisa e onde permite conhecer o que o move. Informação, dados e validação são poder para quem vende, pois quando estamos a apontar para toda a gente provavelmente não estamos a apontar para ninguém.

Quais são as suas maiores frustrações (problemas a resolver) e desafios?

Não preciso de me repetir, embora a repetição seja a mãe da aprendizagem. Para vender, temos de resolver problemas e entregar resultados, ajudar e adicionar valor ao processo de compra e de decisão. E é daqui que vem a expressão “calçar os sapatos do cliente” no seu caminho de compra, pois fazendo-o ficamos mais habilitados a criar e desenvolver

Se a maioria dos seus clientes cumpre com os critérios de cliente de sonho (ou ideal), considere-se feliz, pois há poucos assim!

produtos e serviços que vão ao encontro dos seus “pain points” e problemas/desafios. A sua oferta tem de resolver um problema, e se, na decisão, a opção for a nossa, é sinal de que atingimos um cliente ideal, que está disposto a pagar-nos pelo valor que lhe entregamos. E, conhecendo em detalhe as suas dores, vai facilitar nas emoções que temos de transmitir em termos de comunicação ao longo do caminho de compra. Podem ser experiências e dores pessoais, financeiras ou estratégicas que se manifestam com um desejo emocional para melhorar o seu estado atual. Ao falar para o seu cérebro, “passando pelo coração” e pelos seus sentimentos, ficamos aptos a conectar emocionalmente e bem acima de uma necessidade puramente racional. É a partir deste detalhe, dos desafios, que se constroem histórias e narrativas para vender (storyselling), de preferências com testemunhos similares (storytailor) de outros que funcionem como fortes provas de ganho na decisão.

O que os move – desejos, propósitos e sonhos?

Sabendo dar resposta a esta pergunta, conseguirá apresentar uma imagem do que será “resolver os problemas” com a sua oferta e detalhar o antes e o depois. É quase como vender um sonho e pintar um quadro futuro da “terra prometida”. E as imagens vendem, como uma espécie de visão de conjunto. Assim, fica muito mais fácil elaborar mensagens, seja em comunicação estática ou digital (inbound ou outbound). Deixo dois exemplos: a) Desejo: “eu quero o meu website posicionado em lugares de destaque no Google”; resposta para o desejo: “garantimos um bom ranking no Google em 90 dias, caso contrário devolvemos o seu investimento!”. b) Desejo: “quero aumentar as vendas em 10% no próximo semestre”; mensagem direcionada: “o nosso treino/formação está desenhado para, de forma acelerada, aumentar o desempenho da sua equipa de vendas em 10 a 15% num trimestre”. E estes desejos podem estar claramente identificados (e assegurados) em vários pontos de contacto, físicos ou digitais, ao longo de um caminho de compra.

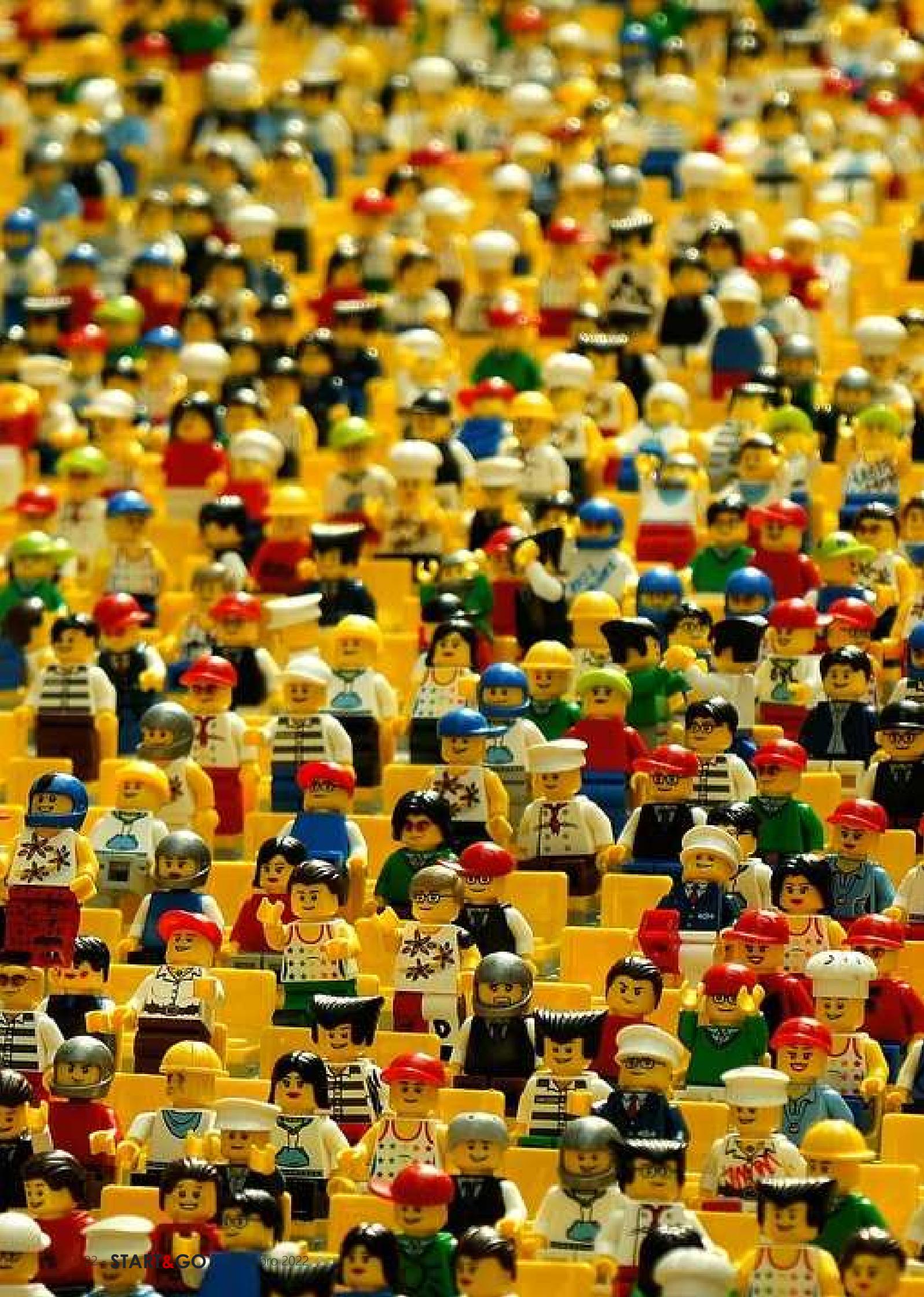
Há três tipos de clientes, simplificando: os que não nos conhecem; os que nos conhecem e não compram; e os que nos conhecem e compram.

Quais são os seus maiores medos?

Quem compra dá muito mais valor ao facto de perder alguma coisa (perder o que já tem) do que a ganhar alguma coisa (adicionar ao que já tem numa equação de custo/benefício). Ou seja, resumindo, o maior motivador de ação pode ser mesmo o medo que tem origem numa dor (mais até que a aproximação ao prazer). Saber quais são as preocupações dos clientes e o que não os deixa dormir à noite ajuda, com o objetivo de encontrar mais dados para a tomada de decisão. Como exemplo, verifique algumas das mensagens de uma empresa de seguros apelando a riscos, sejam eles físicos ou materiais. Outra mensagem poderosa, que utilizo com muita frequência: “qual é o custo de não fazer nada?”. E o caminho de perguntas da minha preferência é: falar de factos; depois, pedir opiniões sobre os factos (consciencializar); de seguida, amplificar as implicações de fazer alguma coisa ou de não fazer nada, terminando no que é preciso mudar, optando por nós (necessidades de mudança e recursos a afetar).

Como é que gostam de comunicar e de receber mensagens (canais de comunicação preferidos)?

Qual é a rede social favorita para comunicar? Será melhor enviar mensagens por email ou por outra ferramenta? O caminho mais simples pode ser mesmo utilizar o canal onde eles já estão. Evite educar para os mover para outro canal que seja mais conveniente para si (e não para eles), pois eles até estão abertos à mudança, mas mudar obriga a muito investimento e desconforto. Comunicar não é o que dizemos, mas sim o que o nosso interlocutor percebe do que comunicamos e, quase sempre, fazemos juízos de valor sobre interpretações e não sobre factos (sendo que a perceção do outro é normalmente diferente da nossa). Que tipo de terminologia mais técnica temos de dominar (conhecer “a tribo”)? Ou seja, quem vende tem de se adaptar à terminologia de comunicação de quem compra (palavras-chave e



técnicas que utiliza). E é aqui que entra a modelagem, a empatia, o rapport e o processo de influência. Quando comunicamos, o interlocutor tem de sentir algo do género: “incrível, parece que esta mensagem foi criada especificamente para mim e chegou no momento certo!”.

Consegue descrever um dia da vida de um cliente ideal dos seus produtos/serviços? E o que lhe proporciona felicidade?

Aqui, deve-se ter uma ideia de como priorizar algumas das questões anteriores. O que é realmente importante? Podemos hierarquizar as dores e apontar para aquelas que estão mais visíveis e que mais interferem nos seus sentimentos e resultados? Nunca esquecer das emoções na decisão, independentemente da racionalidade da necessidade. Um caminho de compra vai muito para além de uma simples transação, e as pessoas querem, cada vez mais, interagir com empresas e marcas que os fazem sentir bem, que são humanas e lhes provocam sorrisos. Algumas surpresas, superação de expectativas e algo de que não estejam à espera deixam uma marca (o tal cocktail emocional para estímulo da memória de longo prazo). Conhecer um dia-padrão da utilização do tempo do seu cliente ideal permite, por exemplo, saber qual o melhor momento para enviar uma mensagem de email (ou fazer um post numa rede social). O sentimento no início da manhã de segunda-feira é, com toda a certeza, diferente de um sentimento de sexta-feira ao final do dia.

Depois de analisar todas estas questões, registe o que descobriu de novo e o que reforça sobre o que já sabe hoje. Quem queremos atingir com a nossa oferta (ou, no limite, desenhar uma oferta para o cliente ideal) é um dos passos mais relevantes de um negócio e da construção de uma marca – embora reconheça que, antes de saber para onde vou, também é importante saber onde estou.

Todos temos um perfil de vendedor e de comprador. Todos sonhamos: uns realizam os seus sonhos e constroem marcas com histórias (com os seus clientes ideais), enquanto outros nem por isso. Todos desejamos crescer, embora poucos aceitem as dores de crescimento (progresso é quase tão importante como o resultado). Todos queremos ser felizes, mas poucos querem enfrentar mudar os seus hábitos. A intenção e a vontade não são nada sem ação; contudo, reconheço que ação sem intenção também não leva a lugar nenhum. O progresso acontece quando as intenções e as ações estão alinhadas. Sonhe, idealize, seja criativo e tente encontrar, com estas perguntas, o seu cliente ideal (ou de sonho), mas não se esqueça de passar à ação!



RUI GUEDES

Diretor de Vendas das Páginas Amarelas

Moinhos de Vento

Moinhos 1

Um título como o que aqui se apresenta, remete com alguma facilidade para o momento em que D. Quixote avança destemido contra os gigantes de braços descomunais. Este cavaleiro eternizado na obra de Cervantes via talvez um mundo demasiado instável e sentiu que tinha um papel a desempenhar. Partiu então rumo à aventura enfrentando tudo e todos, num desvario que tinha tanto de coragem como de alucinação e que o levou, entre muitas outras coisas, a lutar contra moinhos de vento.

Havia por ali excessos de arrojo, de emoção, de galhardia, ainda que um paciente Sancho Pança, posicionado no outro prato da balança, lá fosse tentando, a espaços, trazer algum pragmatismo a uma viagem à qual não parecia faltar animação. Sem querer generalizar e com noção do risco que envolve esta afirmação, sinto que, à medida que vamos lendo obras acabadas de publicar, mais convencidos ficamos que os temas verdadeiramente importantes já estavam todos bem lá atrás, devidamente explicitados nos clássicos. Para que fique claro, não há aqui qualquer crítica, mas apenas uma constatação, até porque a criatividade humana não tem limites e continuo a ficar fascinado com o facto de ser possível, por exemplo, a partir de um limitado conjunto de notas musicais, lançar novas músicas todos os dias que nos tocam verdadeiramente.



Moinhos 2

Estive algumas vezes na Holanda, numa delas cheguei até a alugar um carro para poder circular livremente pelo país, mas talvez por descuido ou por terem surgido outras alternativas igualmente interessantes, acabei por nunca visitar Zaanse Schans. Tendo estado por lá recentemente com a família, decidimos que este seria um destino a não perder, pois fazia todo o sentido visitarmos esta localidade que se tornou famosa, sobretudo pelos seus fantásticos moinhos de vento. No breve plano da viagem, acabamos por optar por algo que não me deixou propriamente a delirar de alegria. De facto, uma "excursão de autocarro" não está na minha lista de preferências, mas, das diferentes opções em análise, lá me pareceu que esta poderia ser a mais indicada e afinal... eram apenas umas horas e voltaríamos a ficar *livres*.

Chegamos ao local combinado em Amsterdão para entrar no autocarro, já de pulseira verde no pulso, e fomos recebidos por uma guia sorridente e empática que, apesar de estar perante um grupo com alguma dimensão, parecia ter a capacidade de se dirigir a cada pessoa individualmente sempre com igual atenção e simpatia. Foi dando as primeiras indicações e, sempre de uma forma muito natural, acabou por nos apresentar o motorista que, julguei eu, seria uma personagem meramente secundária. O autocarro com todas as condições de conforto lá arrancou suavemente, foi começando a ouvir-se uma música de fundo crescentemente animada e pudemos depois ir escutando através dos auriculares a Diana a dar-nos algumas breves indicações que, mais do que informar, despertavam a nossa curiosidade sobre o que estava para vir.

Na primeira paragem do autocarro, surge então com maior destaque o Tony, o motorista de quase 2 metros de altura, com uma voz grave mas de volume alinhado com a estatura, a elogiar o profissionalismo da colega e a misturar de forma exímia humor e credibilidade.

Enquanto dizia que se os horários não fossem cumpridos teríamos que regressar a Amsterdão por nossa conta, ia escrevendo as horas num tablet com uns emojis à mistura, que virava para que todos pudessem ver.

O Espetáculo vai começar

Fomos seguindo a Diana pelo interior da aldeia, que por si só já valeria uma visita, enquanto íamos vendo cada vez mais perto os imponentes moinhos. Nestas coisas, como se sabe, o grupo alonga-se, dispersa-se, uns vão ficando para trás para conseguir aquela foto única e pude então ver o Tony com um jovem *aprendiz de feiticeiro*, a esperar por quem se ia perdendo e encontrando discretamente formas de reagrupar as pessoas sem que estas se sentissem forçadas a fazê-lo.

A determinada altura o Tony, que parecia conhecer toda gente da aldeia, subiu para cima de um banco e contou rapidamente algumas interessantes histórias sobre a região. Disse que tinha familiares a trabalhar numa fábrica de chocolate ali perto, aproveitou para nos aguçar os sentidos e de facto sentimos a chegar com o vento um intenso cheiro a cacau, partilhou mais alguns detalhes acerca dos moinhos nos quais iam entrar as pessoas que tinham pulseira verde, lembrou que todos ainda tinham tempo de comprar bilhete para poder fazer a visita completa, mas que, se não o quisessem fazer, ficaria com eles a fazer-lhes companhia. Estou em crer que todos entraram nos moinhos e puderam testemunhar a relação de proximidade que existia entre o Tony, o moleiro, a Diana e os diversos habitantes da região. Ao contrário do que seria expectável, a história não terminava num local estrategicamente escolhido, no qual estaria um fotógrafo profissional a sugerir uma foto de família com os moinhos de fundo. A Diana, o enérgico Tony e o Paul (o tal aprendiz que parecia seguir cada passo do mestre) ofereciam-se para pegar nos nossos telemóveis, sugeriam os melhores ângulos e tiravam eles próprios fotografias a toda a gente.

O espetáculo tem que continuar

Quando regressamos ao autocarro, cumprindo escrupulosamente os horários, aquela Equipa já tinha conquistado a nossa confiança, pela primeira vez comecei a sentir alguma simpatia por uma "excursão de autocarro" sem saber ainda que o melhor estava para vir. À medida que as pessoas iam entrando, a música animada ia sendo debitada pelas colunas de som, até que me pareceu que algo diferente estava a acontecer. Comentei então que aquilo já não seria música gravada. Apesar de muito afinado e com bom som, começou a ficar evidente que alguém estaria a cantar ao vivo enquanto os passageiros entravam. Descemos então do piso superior para encontrar o Tony sentado no banco do condutor a cantar animadamente, enquanto tocava num teclado todo *artilhado* com os mais variados ritmos.

A animação era evidente, a popularidade do músico ia crescendo e até já dava para incluir nas letras a Diana e o Paul, originando vídeos, selfies com o artista e improvisos quase sempre de grande efeito. Entretanto, as pessoas iam colocando algumas questões à Diana que, dependendo da pergunta, alternava entre responder no momento, ou dizer que iríamos ter resposta a isso muito brevemente.

Rumamos a Volendam, um local a fazer lembrar uma aldeia de Natal, onde nos recordaram que iríamos visitar alguns interessantes locais e que... quem tivesse a pulseira verde, iria embarcar num barco para poder visitar uma das mais tradicionais oficinas de socas holandesas. Se não tivessem a pulseira podiam estar descansados que ainda iam a tempo de poder comprar bilhetes para a viagem, sendo que, se não o quisessem fazer, teriam inclusive o autocarro aberto pois o Tony ficaria por cá.

Depois da tranquila viagem de barco que foi sendo brindada por algumas interessantes paisagens,

pouca chuva, oferta de bebidas quentes e um magnífico por do sol, visitamos a oficina. Na hora de regressar ao barco, estava ali mesmo ao lado o motorista já no autocarro, desta vez a cantar a famosa música da pantera cor de rosa num estilo mais jazz, a surpreender positivamente, arrancando sorrisos, aplausos e cumprimentos do tipo "Mr. Jazz man".

Como já alguns tinham percebido, não foi necessário voltar de barco porque era ali que tinham construído um dos famosos diques que permitiram aos Países Baixos ir conquistando território ao mar do Norte e, portanto, lá entramos no autocarro numa viagem de regresso, onde fomos ouvindo as respostas às tais questões que tinham sido colocadas no início e, tal era o ambiente, que um jovem em lua de mel arriscou ali ao microfone uma dedicatória musical à sua amada.

Fechem o pano

O autocarro parou, e nas duas portas tínhamos estrategicamente colocados os artistas com umas socas na mão de generosas dimensões, prontos a receber alguma gratificação que as pessoas quisessem dar. Concluí rapidamente que ainda mais generosa do que a dimensão das socas, eram as quantias que iam ali caindo no meio de agradecimentos, cumprimentos, muitos sorrisos e música, muita música.

Olhei para o conteúdo das socas e ocorreu-me que este é o trabalho que eles fazem todos os dias e que, portanto, esta componente variável terá um elevado peso na sua remuneração. Olhei depois para cada um dos três, vi os seus olhos a brilhar, confirmei a satisfação com que desempenhavam a sua atividade e senti que tudo aquilo era mais do que merecido. Não será difícil adivinhar que numa cidade com aquela dimensão e número de turistas, existam nesta mesma empresa outras Equipas que, cumprindo aquilo que está definido e que passa por levar as pessoas aos locais combinados, não transmitam o encantamento que os seus colegas conseguiram. Também não será difícil adivinhar que outras empresas concorrentes façam roteiros deste tipo (vi nos locais de paragem muitos autocarros) em que o motorista vá a conduzir diligentemente, a guia

explique tudo o que nos foi explicado e que no fim do dia ambos regressem a casa de bolsos vazios, dizendo que cumpriram o seu papel e são bons profissionais, pois nem sequer houve acidentes e amanhã... é mais do mesmo.

Quanto aos nossos artistas, o espetáculo tinha terminado, podiam agora fechar a cortina pois a missão estava cumprida. O público gostou do que viu e depois de ter pago previamente por tudo aquilo que era suposto pagar, ainda se dispôs a gratificar copiosamente pela experiência vivida.

As Vendas

Em última análise são sempre os Clientes que decidem o que fazer!

Vivemos num mundo demasiado instável, lidamos com Clientes onde há excesso de emoção, mas ainda que algum até possa querer lutar contra moinhos

de vento, cabe aos profissionais de vendas ter muito claro na sua cabeça que uma venda não é uma batalha, que cada Cliente tem a sua própria realidade e que em determinados momentos, qual Sancho Pança, são os vendedores que devem trazer algum pragmatismo para cima da mesa.

Por oposição a isto, temos também momentos dos quais a alegria parece arredada e, no meio de um cinzento perspetivado por uma "excursão de autocarro", parece ser possível despertar boas emoções.

Desenganem-se aqueles que viram uma guia, um motorista e um aprendiz!

O que ali tivemos foi 3 vendedores que parecem ter lido toda a literatura disponível sobre o tema.

Construíram um guião, criaram um espetáculo, escutaram, treinaram muito, aprenderam, contaram histórias, perceberam as necessidades, cumpriram as promessas e excederam as expectativas.

Sempre que alguém se perdia encontravam forma de trazer novamente a pessoa para o caminho, customizando e adaptando-se ao estilo encontrado. Quando as circunstâncias o exigiam, eram extremamente objetivos (horários) e sempre que se proporcionava, despertavam as tais boas emoções (aquele cheiro a chocolate...).

Ao escolher os momentos para dar as respostas, iam aguçando a nossa curiosidade, sabendo sem margem para dúvidas que estavam a seguir um processo que tinha etapas para serem cumpridas. Com o conhecimento que iam partilhando e com a atitude demonstrada foram transmitindo cada vez mais credibilidade e conquistaram com todo o mérito a nossa confiança.

Ao longo da jornada iam apresentando vários benefícios (aquilo que a pulseira verde permitia...) tocavam em algumas dores sem perder a elevação (quem quiser pode ainda adquirir bilhete...) e iam acumulando concordâncias sucessivas. Quando tudo ainda estava no início começaram por dar (ofereceram os auriculares, dispuseram-se a tirar fotografias, sugeriram os melhores locais...) parecendo dominar na perfeição o princípio da reciprocidade.... e não só!

Depois começaram a *dar show* e surpreenderam, indo muito para além do que seria considerado normal. Cada um tinha um papel a desempenhar, sabia quando entrar em cena como se por ali houvesse um contra-regra escondido e, mesmo tendo capacidade de improvisar, recordaram-nos em vários momentos que os melhores improvisos são sempre aqueles que se ensaiam. Mostraram ser uma verdadeira Equipa com cada elemento a ter o seu papel, a *dar palco* ao colega e a ficar feliz com o seu sucesso, pois apesar de nós ainda não sabermos, eles já sabiam que estavam a construir uma história que tinha tudo para acabar bem.

Atualmente é mais do que óbvio que para ter sucesso consistente em vendas é fundamental a existência de um processo com um conjunto de etapas que têm que ser seguidas, é importante saber em que momento se partilha cada informação, mas alguns ainda insistem na retrógrada ideia suportada na... *minha forma de trabalhar*. É fundamental saber todos os passos a seguir para poder ajudar o Cliente no seu processo de decisão, pois são sempre os Clientes que decidem onde vão pôr o seu dinheiro. O processo meticulosamente seguido pela Diana, pelo Tony e pelo Paul tinha tudo para acabar bem e de facto foi o que aconteceu.

Quando vi a dimensão daquelas socas nas mãos deles e as notas a caírem ao chão por já não caberem ali, percebi que aquele fecho de negócio protagonizado por tantos Clientes

satisfeitos que, bem vistas as coisas, nem teriam que pagar nada, foi apenas a consequência natural das tais anuências que fomos dando ao longo da tarde. Pelo princípio do

compromisso e da coerência não podíamos fazer outra coisa a não ser dizer sim, e materializar isso através de um comportamento que não nos provocasse desconforto.

Se eu podia ter alugado um carro e ir ver os moinhos?
Se eu podia ter optado por uma pulseira que não a verde?
Se eu podia ter despendido menos dinheiro naquela tarde?

Claro que podia. Mas não era a mesma coisa!





HELDER BARBOSA

Licenciado em Gestão e Mestre em Marketing

A importância das lojas com História. Fatores de sucesso e oportunidades!

Cada Marca terá a sua história para contar, qual a sua origem, a justificação para a sua existência, as causas que defende e o propósito que visa alcançar. No entanto, para se tornar uma marca centenária (i.e., histórica), o que tem a dizer deve ser relevante, impactante e valorizado pelos consumidores.

Deste modo, são vários os fatores que justificam o sucesso das marcas e a sua maior longevidade, por exemplo, resistência, reinvenção, transformação, criatividade, inovação, diferenciação, distinção e autenticidade. Além disso, as marcas são feitas de pessoas, por pessoas e para pessoas, motivo pelo qual, a qualidade de trabalho prestado é fundamental para conquistar, diariamente, a confiança e a lealdade dos clientes. Quando isso se verifica, os clientes transformam-se em Embaixadores da Marca, partilham, repetem e recomendam os benefícios dessa, valorizando-a em diferentes canais de comunicação e para diferentes públicos.

Conquistado um nível elevado de comprometimento, a relação dos clientes com a marca deve ser recíproca. Isto significa que cabe à Marca a tarefa de continuar a satisfazer e a superar as expectativas dos clientes, de modo que a relação se estenda, perdure no tempo e transite gerações.

Deve-se reinventar, renovar e modernizar o Retail

Na verdade, com o passar do tempo (cujas fases compreendem a introdução, crescimento, maturidade e declínio), as marcas correm o risco de perecer, sobreviver ou evoluir (i.e., prolongando a sua fase de maturidade). Para alcançar este último desiderato, as marcas devem refletir, questionar-se e evoluir (sendo que evoluir não significa mudar tudo), por forma a manter-se, continuamente, presentes na mente e coração dos consumidores. Para tal, as Marcas devem reproduzir uma história que remeta a uma relação única, conjunta e partilhada entre clientes e a respetiva Marca. Esta construção é fundamental para que as Marcas possam reavivar memórias, sentimentos, emoções e sentidos ao longo de várias gerações.

Neste contexto, as lojas centenárias que 'habitam' as cidades são património, cultura, identidade e são, literalmente, locais de atração e encontro de partilha social e cultural entre gentes da terra, residentes, visitantes e turistas. Assim sendo, é irresponsável 'eliminar' estas Marcas, locais, espaços, rotas e rituais. De facto, pode inferir-se que a atividade de



Turismo, sem lojas centenárias e/ou com história, cultura e património, não é inclusiva, diversificada ou distinta. Assim, sendo irrefutável a sua importância, a recuperação, reinvenção e revitalização do retalho histórico nas cidades é imperativo. Na verdade, perante outros interesses (por ex., imobiliários, financeiros), felizmente algumas cidades (por exemplo, Lisboa e Porto) têm sido pioneiras (para mais informações consultar o sítio online <https://www.comercio.com/historia.gov.pt/>) no reconhecimento e preservação de retalho histórico, protegendo e beneficiando a sua essência, representatividade e identidade das cidades. Provavelmente será necessária mais agilidade e cooperação, mas o caminho está trilhado.

Em suma, o Retail faz parte das cidades, das suas gentes e das suas histórias, um dos principais motivos pelo qual deve estar, mais que nunca, conectado 'umbilicalmente' à atividade de Turismo, sendo esta última, a âncora e alavanca da atividade económica, capaz de gerar valor, promover e distribuir riqueza por vários stakeholders, dos quais se inclui os colaboradores.

Para tal, deve-se reinventar, renovar e modernizar o Retail nos centros das cidades (ex., Bolhão na cidade do Porto), de modo a desenvolver uma atividade retalhista ímpar, única e exclusiva (que não compita pelo preço, mas pela qualidade), repleta de lojas históricas (onde, literalmente, mostre os ofícios, costumes, artes e história), tradicionais, luxuosas (e.g., que apresente e eleve a qualidade da indústria e produção nacional), tecnológicas e modernas, fazendo jus à diversidade de formação e educação de excelência promovida em Portugal. Certamente muito haverá a fazer e isso é, no mínimo, estimulante!

«As lojas com história são a alma das cidades».

**PEDRO AMENDOEIRA**

Partner na Expense Reduction Analysts

Médias Medidas

Imagino que o nome Adolphe Quetelet não lhe seja familiar, mas que use, seja usado e medido por uma criação sua: as médias.

Estamos habituados a usar as médias como ferramentas para simplificar um mundo complexo. Quando lemos que o peso ou a altura da população aumentou, estamos a ser medidos pelas médias. Comprando uma peça de roupa M, estamos a adquirir algo não desenhado à nossa medida exata, como foi habitual durante muito tempo, mas à média da população.

Até 1835 as médias eram usadas quase exclusivamente por astrónomos, como forma de minimizar os erros que instrumentos de medição imperfeitos introduziam nos cálculos. Usando a média de muitas observações, a aproximação ao valor real era maior que uma qualquer variação isolada. Nesse ano, Quetelet publicou uma obra em que calculava médias de altura ou dimensão do peito de homens. Aplicou depois o mesmo método para calcular taxas de casamento, crime ou suicídio. Não tendo inventado a média, expandiu o seu uso como ferramenta para potencialmente tudo. O uso das médias generalizou-se rapidamente, com consequências normalmente bastante positivas.

Por exemplo, pouco depois, Florence Nightingale implementou melhores métodos de gestão hospitalar baseados em resultados medidos e comparados, que salvaram muitas vidas.

Durante a Guerra Civil norte-americana, as médias foram fundamentais para o exército Unionista distribuir rações, armas ou uniformes. Antes, os uniformes eram feitos à medida, o que deixou de ser prático ao recrutar milhares. Medindo uma amostra e agregando em pequeno, médio e grande, cada soldado tinha vestuário que, sem ser perfeito, se ajustava minimamente ao seu tamanho, permitindo o fabrico em série. Esta prática passou para a sociedade civil e permite que existam cadeias de lojas com preços acessíveis.

Dado o sucesso que teve com a estandardização, o exército americano adoptou essa prática como filosofia. Em 1926, quando desenharam os primeiros aviões de combate, mediram uma amostra alargada dos seus pilotos (altura, peso, comprimento do braço) e construíram o cockpit à medida do piloto médio.

Na Segunda Guerra Mundial os resultados da aviação norte-americana não foram brilhantes. Caiam muito mais aviões do que era suposto. Tentaram-se diferentes métodos de recrutamento ou de treino, sem melhorias.

Olharam então para o design do cockpit. Seria o piloto médio dos anos 40 ou 50 diferente do dos anos 20? A resposta curta era que sim. Mas um dos investigadores desafiou as premissas da pergunta e indagou mais fundo, obtendo uma resposta

mais longa e interessante.

Tendo recolhido uma amostra de milhares de pilotos em 10 medidas corporais, Gilbert Daniels concluiu algo inesperado: nenhum dos pilotos correspondia à média em todas as variáveis. O piloto médio não existia. Ao desenhar um cockpit para o piloto médio, estavam há quase 30 anos a fabricar um cockpit que não se ajustava a ninguém.

A solução não foi demasiado complicada e parte está hoje em todos os nossos automóveis: assentos e volantes reguláveis.

Como foi possível que uma organização tão bem estruturada como o Exército, e depois a Força Aérea americana, fossem capazes de ganhar guerras mundiais mas não de pôr em causa algo tão simples como o conceito de "piloto médio"?

O sucesso da ferramenta de gestão explica a dificuldade de a pôr em causa. O mesmo acontece na maioria das organizações.

Quanto mais sucesso e há mais tempo vigore uma ferramenta ou filosofia, mais difícil será questioná-la. Cimentou-se como pressuposto para qualquer outra ideia ou ação.

Como humanos, valorizamos atalhos mentais, função cumprida pelos pressupostos, o que torna bem mais difícil a tarefa de os questionar. Fazê-lo equivale a desistir de atalhos para percorrer o caminho mais longo e sinuoso.

Quetelet merece ser lembrado pela importância que deu às médias, Daniels pela coragem de pôr em causa alguns contextos mesmo as ferramentas mais úteis.

Se em tempos normais já era

importante questionar pressupostos, nos tormentosos tempos que vivemos, tornou-se imperioso. A todo o momento disparam preços, bens que tínhamos como certos desaparecem, mercados importantes deixam de estar acessíveis. Perpetuar antigos pressupostos fará pouco sentido.

Sendo questionar um caminho difícil, temos mesmo de nos consciencializar da sua necessidade. Após esse passo, virá talvez o mais difícil: quais os pressupostos a pôr em causa? Que o planeta é esférico e não plano, bastarão uns minutos de pesquisa para constatar. Outros tardarão mais, mesmo até em formular. Perguntas úteis serão: quais os pressupostos que estou a usar para tomar esta decisão? Estes pressupostos, foram todos revistos e validados? Há quanto tempo?

O passo seguinte será perceber o nosso nível de desconforto com cada pressuposto. Provavelmente, para aqueles que nos causam maior desconforto iremos ser muito mais exigentes com provas contrárias do que com as que os validem, confirmando aquilo que já acreditávamos. Ter essa consciência será útil para nos esforçarmos para ser mais imparciais. Validar os pressupostos dependerá dos casos. Pode passar por testes em pequena escala, recolha de informação externa ou por peritos independentes.

Após este processo de questionar contínuo, tendo uma base de pressupostos sólida, as nossas decisões e processos serão melhores... em média!



MARIA DE JESUS FONSECA

Consultora em GRH e Comportamento Organizacional

“Os bons Gestores de Talentos pensam primeiro como Homens de Negócio”

A frase que dá o título a este artigo foi proferida por Patty McCord antiga Diretora de Talento na Netflix, atualmente Consultora de Recursos Humanos. Suscitou em mim alguma curiosidade sobre como reagirão os Gestores de RH a esta ideia? Estarão de acordo? Como se posicionam os RH face ao negócio?

Mas o que significa, afinal, pensar como um homem de negócio? Na minha opinião, há um conjunto de semelhanças entre os dois perfis e respetivos mindsets.

Uma primeira semelhança é a **atitude empreendedora**. No caso do homem de negócio, significa criar algo diferente e com valor, assumindo riscos e recebendo as consequentes recompensas. Para os RH, significa ser inovador e pioneiro em algumas ideias na Gestão de Pessoas, correndo o risco de serem vistas com “um bocadinho loucas” no início, mas obtendo como recompensa o envolvimento e o compromisso responsável do Colaboradores.

Uma segunda semelhança é a necessidade de, não equipas grandes, necessariamente. Rodear-se das pessoas certas, que ajam a bem da empresa, é uma mais-valia para o homem de negócio. Recrutar as pessoas certas, com as competências adequadas e com o perfil comportamental alinhado com os

valores da empresa, é um dos objetivos primordiais dos RH.

A terceira semelhança é **agir sempre de acordo com “o que é bom para a empresa”**. O Homem de negócio estabelece uma visão e objetivos, centrando-se no que é importante para torna-los realidade e com a preocupação constante da máxima eficácia e eficiência.

Os RH modelam e encorajam os comportamentos que permitem alcançar tal visão e tais objetivos, atraindo, retendo e desenvolvendo as Competências, os Valores, as Atitudes e os Comportamentos que são melhores para o sucesso do negócio.

A quarta semelhança é a **comunicação orientada para o cliente**. O homem de negócio encontra na comunicação a ferramenta para se diferenciar, vencer a concorrência e conquistar clientes.

Os RH tratam os colaboradores como clientes internos e usam a comunicação como forma de perceber as suas necessidade e responder aos desafios das múltiplas personalidades e subculturas, como se fossem diferentes

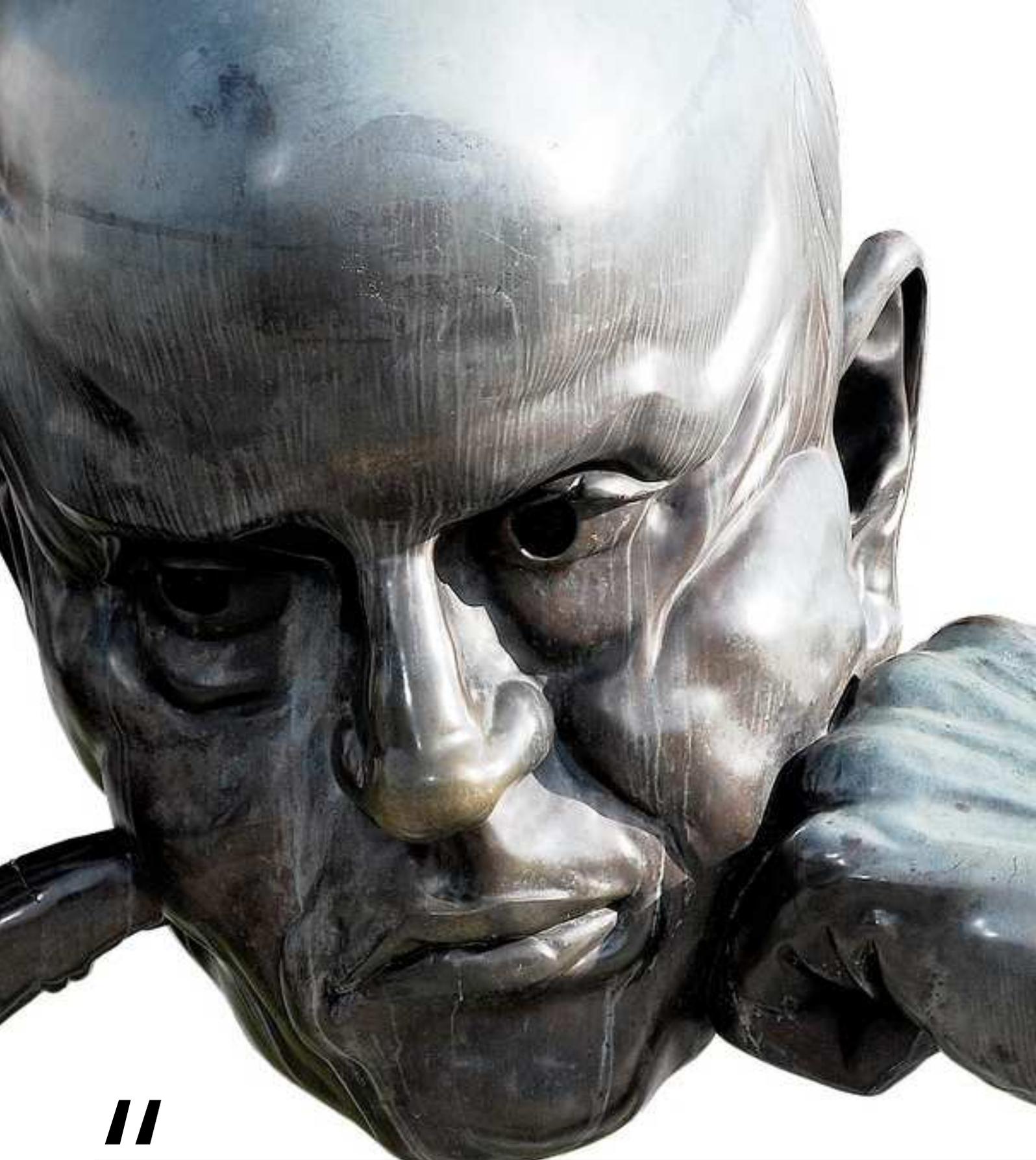
nichos de mercado com necessidades de gestão diferentes.

A quinta semelhança é a **paixão pelo que fazem**. O homem de negócio é, normalmente, entusiasmado e enérgico, resultado do prazer que retira do que faz, da possibilidade de liderar e de influenciar pessoas, sejam colaboradores ou clientes.

Da mesma forma, os RH exercem a sua atividade com entusiasmo e paixão pelas pessoas, por cuidar do seu bem-estar, motivando-os, assim, para contribuírem para o propósito maior da organização.

Terei, certamente, oportunidade de perguntar aos Gestores de RH com quem contacto nas empresas por onde passo, como formadora e consultora, se “pensam primeiro como homens de negócio inovadores e, por último como especialista em RH”, como diz Patty McCord ... fá-lo-ei...

Se gosta deste tema, deixo-lhe uma sugestão de leitura “Reinventar os RH” da coleção HBR 10 artigos Essenciais.



//

pensam primeiro como homens de
negócio inovadores e, por último como
especialista em RH *(Maria de Jesus Fonseca)*

81% dos profissionais de RH está em *burn-out*

Num novo estudo global, a Sage, líder de mercado em tecnologia de contabilidade, finanças, RH e *payroll* para PME, revela dados relevantes sobre a função de Recursos Humanos nas empresas. Por exemplo, 81% dos profissionais de RH está em *burn-out* e 62% considera até deixar o setor.

A investigação demonstra a enorme escala do desafio que as equipas de RH enfrentam para convencer as organizações do poder da moderna função "People" (Pessoas). De facto, 92% dos executivos C-level acredita que o valor percebido dos RH é um desafio para a área.

Assim, este pode ser um momento crucial para o setor de RH se reformular – 73% dos líderes de RH e 85% dos executivos C-level afirmam que o termo "Recursos Humanos" está desatualizado. Para além disso, 91% dos líderes de RH diz que o campo de ação das suas funções mudou drasticamente nos últimos anos – e 96% dos C-level concorda.

Contudo, se para 86% dos líderes de RH o setor está a adaptar-se para se tornar mais rápido e ágil, a maioria dos executivos de topo (63%) ainda vê o papel dos RH como administrativo – e menos de metade (39%) dos líderes de RH acredita que os colaboradores entendem o que estes profissionais fazem.

"Os líderes de RH são muitas vezes os heróis desconhecidos de uma organização, mas nos últimos anos têm demonstrado, mais do que nunca, a sua influência, visibilidade, agilidade e impacto," comenta Amanda Cusdin, Chief People Officer da Sage.

"Considerando a escassez aguda de talento e os fenómenos da 'grande demissão' e do 'quiet quitting' que muitas organizações enfrentam, os seus líderes precisam de dar prioridade ao investimento em tecnologia e aumentar as qualificações das equipas de RH. O setor tem de adotar tecnologia que liberte os profissionais de RH das tarefas administrativas e os capacite para se focarem mais na estratégia, ajudando as empresas e os colaboradores a atingirem as suas metas de crescimento e desenvolvimento."

O FUTURO DOS RH

Enquanto 91% dos líderes de RH diz estar entusiasmado com o futuro da profissão, 83% concorda que não ter a tecnologia de RH certa é um desafio para o futuro.

De facto, para 92% dos líderes da área, a quantidade de trabalho é uma barreira para o sucesso futuro – e, assim sendo, a tecnologia é a chave para gerir este desafio.

Questionados sobre quais vão ser os principais desafios para os RH no próximo ano, os líderes de RH preveem que serão os orçamentos limitados (90%), a falta de recursos (89%) e a falta de apoio da equipa de liderança (83%) – para além da carga de trabalho. Destacaram ainda alguns fatores que consideram importantes para a profissão ser bem-sucedida: o aumento das capacidades de RH (42%), mais know-how tecnológico (40%) e um maior investimento em especialidades (37%) – por exemplo, profissionais especialistas em Diversidade & Inclusão.

Finalmente, no que concerne as principais prioridades de RH em 2023, os líderes de RH e os executivos C-level concordam que a gestão de talento deve estar no topo da lista. Igualdade, inclusão e diversidade e a saúde e bem-estar dos colaboradores também figuram em destaque para os líderes de RH.

HUMAN RESOURCES



VÍTOR BRIGA

Formador de Criatividade e Comunicação

JAPÃO – PRECISAMOS DE RIR!

*Rir junto é melhor que falar a mesma
língua.*

Mia Couto

Hoje voltamos
ao Japão. O
encontro de
que vos falarei
passou-se

quando estava em
Hiroshima. Após um dia
cheio, e já com fome, entrei
com a minha companheira
de viagem, por mero acaso,
num restaurante escondido
no bairro onde estávamos
alojados. Creio que foi o
escolhido porque, numa
primeira impressão, parecia
muito acolhedor, como aliás
são em geral todos os
restaurantes para os locais
nas cidades japonesas que
tive a oportunidade de
visitar.

Já não me recordo se foi
por não haver mesa ou se
foi por opção, mas ficamos
sentados ao balcão, um
hábito, aliás também muito
japonês. Quando chegou o
momento de escolher o
jantar reparámos que não
havia nenhuma ementa em
inglês e nenhuma das
simpáticas senhoras que
estavam a servir falava uma
única palavra que
pudéssemos compreender.
Lá íamos apontando para as
tempuras que estavam
expostas, tentando ter
alguma sorte, quando um
senhor muito bem vestido,
no seu fato impecável,
sentado mesmo ao nosso
lado, decide intervir com um
inglês muito elementar, mas
que para o efeito serviu para
que tivéssemos algo para
jantar.

Quando o verbal não é suficiente resta-nos a comunicação não verbal e neste caso abundaram os sorrisos, pois não só nós estávamos contentes e gratos, como este nosso novo amigo era, além de gentil, bastante bem-disposto e sorridente, o que fazia, aliás, um contraste muito interessante e inesperado com o seu perfil aparente de executivo de topo de alguma grande empresa. Conseguimos confirmar que ele próprio estava feliz por ter a nossa companhia no seu jantar, quando sem qualquer aviso prévio, pede uma garrafa de saké e divide por três enormes copos com as gotas de limão e a mistura certa de água. É claro que a partir daí iniciámos uma 'irmandade' que durou horas: falámos (o pior inglês possível), bebemos e rimos, rimos muito! Aliás quanto mais saké, mais riso... e o nosso amigo estava constantemente a encher os copos numa demonstração da arte de bem receber.

Ficamos a saber que se chamava Yukimori Takahashi e era diretor de uma grande empresa de comércio de aço com sede em Osaka, cidade onde vivia. Estava por estes dias sozinho em Hiroshima em trabalho. Além disto, na verdade, pouca mais informação partilhámos, pois a maior parte do tempo foi passada a usufruir do jantar, do saké e a rir, muito, às vezes ríamos simplesmente porque...estávamos a rir.

Um pormenor curioso: num determinado momento da conversa, Takahashi diz que o seu nome em japonês significa "High Bridge", o que de facto é uma coincidência feliz...o riso como a distância mais curta entre as pessoas.

No final do jantar, quando nos estávamos a despedir, Takahashi pede à empregada uma garrafa de saké e oferece-nos para trazermos para Portugal. Decidi só a abrir no dia do meu aniversário dos quarenta anos, que iria celebrar dois meses depois desta viagem. E assim foi! Quando fiz quarenta anos, abri a bela garrafa e bebi aquele saké, fazendo um brinde ao riso e à felicidade que aquele encontro trouxe. Guardo ainda a garrafa junto ao meu mapa mundo como um símbolo da poesia desta viagem.



Quando o verbal não é suficiente resta-nos a comunicação não verbal e neste caso abundaram os sorrisos!



O jornal The Observer publicou pesquisas que confirmam: uma atmosfera de brincadeira e de riso relaciona-se positivamente com a criatividade e a inovação! Parece que quando os colaboradores de uma empresa são autorizados a usar o 'divertir-se com' como uma forma de pensar no trabalho, aparecem com mais ideias, que acabam por poupar dinheiro ou gerar mais riqueza para a organização.

Outra grande vantagem de rir no trabalho é que o riso desanuvia o ambiente pesado e ajuda a gerir o stress nesta época em que as pessoas estão tão pressionadas para atingir resultados. Sendo o stress a velocidade de desgaste do nosso corpo quando tenta adaptar-se à mudança ou à ameaça, rir ajuda-nos a compensar esse desgaste ao desviar a atenção da tristeza e ao relativizar as preocupações. O riso fornece-nos uma purificação momentânea, uma libertação das tensões emocionais acumuladas. Como se costuma dizer, "se puder rir de uma coisa, poderá sobreviver a ela".

Eis alguns hábitos que o podem ajudar a rir mais:

- **Ver filmes, espetáculos ou ler livros cómicos.** Pode fazê-lo sozinho, mas se puder rir em grupo terá um efeito maior. Diz a investigação que é trinta vezes mais provável que as pessoas riem quando estão em grupo do que quando estão sozinhas. Rir é contagioso! Por isso, veja filmes acompanhado, vá ver espetáculos de teatro cómico, de stand-up comedy ou de clown.

- **Escolha o grupo de amigos** com quem passa mais tempo também pelas gargalhadas que dá com eles.

- **Veja a comédia na tragédia.** Isto é, tudo tem um lado cómico. E esse distanciamento pode ajudar-nos a lidar melhor com os problemas. Quando acontecer algo aborrecido pergunte-se: "Qual é o lado engraçado disto?"

- **Force as relações entre as coisas.** Faça associações inusitadas, verá que isso o fará rir pelas combinações absurdas que vai gerar.

- **Lembre-se das coisas que o faziam rir quando era pequeno.** É muito provável que ainda o façam rir hoje.

- **Não se afaste das diversões.**

Quando estamos tristes, muitas vezes recusamos convites para ir a lugares divertidos ou animados. Ainda que no início sintamos que está a forçar, a maior parte das vezes acaba por ficar surpreendido com a mudança de humor que o contexto operou em si.

- **Partilhe as situações que o fazem rir interiormente.** Evite, no entanto, rir-se só dos outros. É muito mais interessante rir-se com os outros.

- **Ria simplesmente.** Olhe para o espelho e ria. O simples facto de forçar o riso vai alterar o seu estado emocional. Pediram a metade dos participantes de um estudo que segurassem uma caneta na boca diretamente entre os dentes (o que estimula a sorrir) e à outra metade que segurasse a caneta entre os lábios franzidos (simulando um franzir do sobrolho). A seguir pediram-lhes que examinassem desenhos humorísticos. Aqueles que tinham manipulado os músculos faciais para ficarem com a cara sorridente acharam os desenhos mais engraçados do que aqueles que tinham a cara carrancuda. Parece incrível, mas já Darwin previa a chamada "hipótese de retorno facial" que nos diz que a exteriorização de uma emoção a intensifica, isto é, se expressarmos manifestações físicas de alegria, é assim que nos sentiremos. O nosso rosto e o nosso corpo enviam sinais de 'retorno' ao cérebro para o informar de que estamos a experimentar uma determinada emoção, e isso fará com que a experimentemos!

- **Brinque.** Sem nenhum objetivo, sem a ansiedade de ganhar. Brinque, apenas pelo prazer de brincar, e de rir.

"Um dia sem rir, é um dia desperdiçado", disse Charlie Chaplin. Não perca mais dias!

Cibersegurança: tem a certeza de que está adequadamente protegido?

Na atual era de incerteza global e tensões geopolíticas aumentadas, a cibersegurança está a tornar-se mais importante do que nunca.

Na esteira da guerra na Ucrânia, os ciberataques estão novamente em ascensão – sem mencionar as atividades do Lapsus\$, grupo de hackers, que afetam empresas e agências governamentais em todo o mundo, refere a Eaton, especialista em energia.

Esses incidentes enfatizam a necessidade de estar vigilante e tomar medidas preventivas e de proteção, adequadas para garantir a continuidade dos negócios – embora os ciberataques não possam ser previstos, também não surgem do nada. Em muitos casos, o seu sucesso se deve a vulnerabilidades que podem ser identificadas e prevenidas. Portanto, as empresas e outras organizações devem rever continuamente as suas defesas e integrar as melhores práticas de cibersegurança em todos os aspetos das suas operações.

A Eaton preparou a lista das sete perguntas que qualquer empresa deveria fazer, para garantir que está a aplicar e a executar corretamente as práticas recomendadas:

#1. FAZ BACKUP DE TODAS AS INFORMAÇÕES CRÍTICAS?

Idealmente, um backup completo deve ser realizado semanalmente, e deve ser armazenado offline – e não se esqueça de testar a sua capacidade de implementar backups em caso de

incidente.

#2. A SUA ORGANIZAÇÃO REALIZOU UMA ANÁLISE DE RISCO DE CIBERSEGURAÇÃO?

Se não sabe a quais riscos pode estar suscetível, é difícil planejar todas as eventualidades. Portanto, faz sentido realizar auditorias periódicas do sistema de acordo com os padrões e regulamentos internacionais e locais estabelecidos. Sempre que uma alteração é feita na sua infraestrutura ou configuração, uma possível vulnerabilidade é criada. É por isso que é importante monitorizar todas as modificações e executar uma extensa análise de risco que as leve em consideração – anualmente, se possível.

#3. ESTÁ A FORMAR A SUA EQUIPA NAS MELHORES PRÁTICAS DE CIBERSEGURAÇÃO?

Dado que os ataques mais bem-sucedidos não se baseiam em métodos técnicos sofisticados, mas em engenharia social, *phishing* ou outras formas de exploração da fraqueza humana, a formação em segurança é absolutamente crucial. Ao mesmo tempo, os utilizadores do sistema devem receber apenas o acesso necessário para executar as suas funções, pois isso limita as ações que os hackers podem realizar se um determinado conjunto de credenciais for comprometido.

#4. VERIFICA REGULARMENTE OS SEUS SISTEMAS E REDES EM BUSCA DE VULNERABILIDADES?

Uma das maneiras mais simples de evitar um ataque é implementar correções oportunas e regulares de apps e sistemas – e realizar atualizações assim que estiverem disponíveis.

#5. IMPLEMENTOU A LISTA DE PERMISSÕES DE APPS?

Reduzir o número de programas e softwares em execução nas suas redes é uma maneira direta de limitar vulnerabilidades. Uma lista branca estipula quais as apps e os componentes de apps (como bibliotecas, cookies ou arquivos de configuração) são permitidos, incluindo as regras para o seu uso.

#6. A SUA ORGANIZAÇÃO SERIA CAPAZ DE SUSTENTAR AS OPERAÇÕES EM CASO DE ATAQUE E, EM CASO AFIRMATIVO, POR QUANTO TEMPO?

Ataques de ransomware como os perpetrados pelo Grupo Conti oferecem uma boa oportunidade para rever e colocar em ação os seus planos de continuidade de negócios – e não apenas no papel. É melhor testá-los completamente para garantir que funcionam conforme o planeado quando os invasores realmente atacarem.

#7. TESTOU O DESEMPENHO DAS SUAS MEDIDAS DE SEGURANÇA NO CASO DE UM ATAQUE REAL?

Esse teste de penetração é essencial para determinar a robustez das suas defesas. Para reduzir o impacto de uma violação,

os sistemas de informação crítica devem ser segmentados em diferentes zonas de segurança; no mínimo é recomendada uma arquitetura de três camadas – muito parecida com um castelo medieval com vários fossos e paredes, em vez de uma única linha de defesa.

Diz a especialista que também deve seguir outras etapas que incluem garantir que as suas configurações sejam seguras, que os sensores de rede tenham sido instalados e que a sua arquitetura e sistemas de segurança ofereçam suporte à deteção e isolamento de incidentes.

Essas práticas demonstraram ser eficazes no combate a uma ampla gama de ameaças à cibersegurança – de acordo com o Departamento de Segurança Interna dos EUA, por exemplo, elas podem impedir até 85% dos ataques direcionados. E embora alguns deles possam parecer óbvios, eles não estão a ser implementados totalmente em todas as organizações, e é por isso que é sempre útil reiterá-los.

A cibersegurança está sempre a evoluir, exigindo atenção constante, revisões periódicas da eficácia das medidas e políticas existentes e atualizações e patches regulares do sistema – afinal, os hackers não se cansam de encontrar vulnerabilidades para desenvolver “*exploits*” que permitirão causar estragos nos seus sistemas, portanto, não ajude ao ser negligente.





MANUELA RIBEIRO

Consultora e criadora da metodologia THE CHOICE – service awareness

PRESENCING

Estar presente e permitir que as soluções possam emergir, a partir de um lugar de conhecimento interno

Desde há 2 edições que viajamos ao longo do U da Theory U – Leading from a emerging future. A Teoria U é um framework para transformação de sistemas organizativos, representado pelo formato de um U, do lado descendente, identificamos onde estamos e na fase ascendente, construímos o novo, esse futuro que em cada momento sinaliza querer imergir.

Até ao momento abordamos as duas primeiras fases:

- **CO-INITIATING** – no qual se define uma intenção comum para o projeto, a partir de uma atenção particular ao estado interior a partir do qual se atua. Que tipo de empresa gostaria de ser percebida pelo mercado? Que interligação teria com todos os parceiros de negócio, a sociedade e o planeta? O que é que se vive hoje, que já é uma semente desse futuro que a empresa quer construir?

- **CO-SENSING** – no qual se vai conhecer efetivamente o terreno, aqui o foco é colocado no observar, observar e novamente observar, atribuindo uma atenção profunda ao ponto a partir do qual se observa – porque é fundamental, que essa observação aconteça a partir de uma mente aberta e de um coração aberto.

E agora segue-se uma das fases mais exigentes, o **PRESENCING** – aquele ponto onde tentamos entrar em contacto com a Fonte de todo o nosso conhecimento interno, aquela sensação que já nos levou a deixar empregos estáveis, porque “algo” mais forte nos chamava para fazer outra coisa, a rever um contrato de venda nos últimos momentos, porque “algo” estava estranho naquela negociação e a lançar um produto, no momento certo e no formato certo, que se veio a manifestar com um dos produtos de maior sucesso da empresa.

Em qualquer um destes exemplos, mesmo que inconscientemente, nós temos acesso a uma fonte de conhecimento, talvez uma intuição, que nos mostra a direção a seguir

Esta fase do PRESENCING, é como que uma mudança de padrão mental e emocional, o que nos trouxe até ao fundo do U, não nos vai levar à intenção definida, por isso o desenho do U, tem uma interrupção neste ponto de inflexão. A linha descendente termina – segue-se um ponto – a linha ascendente tem início.

Esta fase é aquela em que sabemos que algo precisa de ser diferente na empresa, mas ainda não sabemos exatamente como seguir adiante. Conseguir segurar este “não saber” é um desafio imenso. Por vezes o hábito de agir rapidamente é tão forte que um “quick fix” acaba por se manifestar

muito mais dispendioso, do que o aguardar da clareza para agir.

O que fazer nestes momentos? Aumentar o foco na intenção já definida e aumentar o foco no **PRESENCING**, ou seja colocar toda a atenção em cada momento, perceber sinais, ver o sistema organizacional para além dos processos em si, sentir os modelos mentais que lhe são inerentes, ser o sistema que se vê a si mesmo.

Este lugar de “não saber” exige muito das pessoas que lideram a organização, exige vulnerabilidade e muita confiança para saber que a intenção definida é possível, que o processo está em curso e que aquela pausa faz parte do processo. Trata-se de um tipo de transformação em que não existe um Master Plan, mas sim um futuro que vai sendo Co-Criado.

Partilho uma situação em que este “não saber” foi determinante na vida de uma empresa multinacional, no mercado mexicano. A empresa estava numa situação económica e financeira muito difícil e o Diretor Geral assumiu perante a sua equipa de Direção que não sabia como seguir, sabia apenas que precisavam de algo diferente na estrutura organizacional e na interação com o mercado e que, em conjunto, com a equipa de Direção, iriam encontrar o modelo certo.

O impacto desta reunião criou o momento da mudança, porque a equipa de Direção sentiu que estavam

efetivamente juntos no projeto, passou a existir um nível de conexão e de confiança muito mais forte.

Este estado de PRESENCING é o que vai permitir identificar os pontos de maior potencial de alavancagem dentro do sistema organizacional atual, para mudar e para criar possibilidades de prototipagem.

PRESENCING é apenas isto – Consciência do momento presente – perceber quando este já foi desviado pelo “piloto automático” e regressar a ele – ver o sistema organizacional a partir do exterior e do interior – receber todo o tipo de informações a partir de uma mente e coração abertos.

Bons momentos de PRESENCING, para que juntos possamos Co-criar um futuro mais sustentável para todos!





ALEXANDRA O'NEIL

Coautora do Livro "Seja Proativo! Assuma o Controle" Publicado pela Lidel Editora

A Proatividade é uma escolha!

A almejada PROATIVIDADE surge como um objetivo preconizado por indivíduos e entidades coletivas tanto como característica, como comportamento.

Este adjetivo, complexo e multifacetado, é referido em fóruns de desenvolvimento pessoal e corporativo, frequentemente descontextualizado e incompreendido na sua plenitude.

Neste sentido, não obstante, do indicado, dadas as inúmeras referências e estudos de ligação entre o conceito de Proatividade e o sucesso no alcance de metas e objetivos, torna-se fácil a compreensão da vontade em se catalogar pessoas e organizações como de carácter binário proativo ou reativo. Mas será mesmo assim? Ou tratar-se-á de escolhas que fazemos, ou devemos fazer diariamente, podendo cada um de nós, como indivíduos e organizações, deambular ou flutuar entre ambos os comportamentos, correspondendo assim a Proatividade a um processo interligado entre indivíduo, contexto e interlocutores?

A literatura define proatividade como "assumir o controlo para fazer acontecer, em vez de assistir ao que acontece", Proatividade é ainda descrita como "envolvendo ambição e esforço no sentido das mudanças para alcançar um futuro diferente". São assim identificáveis atributos que permitem compreender se um comportamento é proativo, como: "(1) se o foco está numa ação futura, (2) se existe uma mudança efetiva de algo (ou de

Existem três tipos de pessoas: as que fazem acontecer, as que observam o que acontece e as que perguntam "o que é que aconteceu?".
Bateman (2017)

alguém), e (3) se a iniciativa parte do próprio". Mas, serão estas particularidades suficientes para caracterizar a proatividade?

O "comportamento proativo, tanto num contexto pessoal como profissional, ao nível corporativo, académico, ou mesmo social, coloca-nos numa posição avançada, implicando a reflexão e antecipação dos cenários de provável ocorrência". A literatura sugere que este comportamento aumentará a probabilidade de cumprimento do planeado. Deste modo, **a Proatividade não implica somente o "fazer acontecer", mas sim, a antecipação, preparação e ação devidamente enquadrada, consciente e consequente.**

No livro "Seja Proativo! Assuma o Controle" são partilhadas referências bibliográficas e testemunhos que apontam para a consequente "redução de stress e pressão" com a assunção de uma abordagem proativa, assim como para a "menor probabilidade de erro ou arrependimento".

Com a preparação, planeamento e ação atempada, características de uma efetiva abordagem Proativa, conseguiremos um "sentimento de controlo sobre os acontecimentos que inevitavelmente nos ajudará a alcançar melhores resultados". Em oposição, o comportamento reativo implica com frequência o sentimento de



incapacidade e de incremento de erros. Logo, com os “olhos postos no horizonte e não na ponta do sapato”, conseguiremos antecipar e fazer acontecer sonhos e aspirações, agindo de forma perspétiva e consciente. Este olhar sobre o horizonte permite-nos uma visão do futuro, que de modo positivo e integrado conseguiremos concretizar.

“Pessoas proativas exibem com frequência sentimentos de gratidão e felicidade”, trata-se de uma evidência, consequência nomeadamente do incremento na capacidade de gestão do tempo, que permite a indivíduos que exercitam a antecipação, planeamento e consequente ação, uma gestão pessoal e profissional mais eficiente.

No sentido indicado, John C. Maxwell, refere que acredita que cada um de nós escolhe como abordar a vida. “Se escolhermos ser proativos focamo-nos na preparação, se escolhermos ser reativos, focamo-nos na reparação”.

Acrescentaria somente que não se trata de uma escolha permanente, podendo o contexto e interlocutores moldar a nossa escolha de forma alternada.

A consciência e reconhecimento de que se trata de uma escolha, e de que somos responsáveis pela mesma e suas consequências, tendo a liberdade para nos motivarmos de acordo com os nossos princípios e valores, será à partida, no imediato uma vantagem significativa, face à deriva consequente da posição de vítima das fatalidades e ações de terceiros, conforme a reatividade dita. Neste sentido, o autor Stephen Covey, indica que a autorresponsabilização na criação de condições e resultados, desresponsabilizando terceiros ou o contexto pelas nossas escolhas, implicará no reconhecimento de que a reação destes não será mais do que a consequência das nossas opções. Assim a Proatividade segundo Brian Tracy, permite-nos ser “criadores de circunstâncias em alternativa de

simplesmente sermos uma criatura de circunstância”.

Olhando para o implícito otimismo na definição indicada, advertimos que, conforme indicado por Vera Nazarian, não se trata de ingenuidade ou falta de consideração do espectro mais alargado de condicionantes, mas sim, da análise e ponderação otimizada, previa, das diversas opções disponíveis, mesmo que por vezes limitadas. Nesta ótica pretende-se uma visão holística, analítica e ponderada, atempada e concreta, seguida de uma ação enquadrada e participada.

Devemos deste modo subordinar os nossos impulsos aos valores e escolhas que efetuamos, criando oportunidades.

De forma simples, e como dica, pense no destino/objetivo, iniciando a sua jornada com o fim em mente, estabeleça objetivos parcelares e prioridades, procure compreender e depois ser compreendido, e claro encontre sinergias!

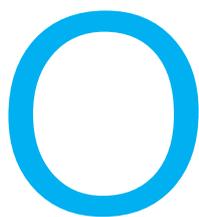


PAULA DELGADO

Mentora de Executivos | Coach de Felicidade e Sucesso | Formadora

Alavanca a tua carreira com o coaching

Perante o cenário atual de elevada competitividade e exigência que se vive no mercado laboral, os colaboradores e os próprios empresários enfrentam diariamente grandes desafios.



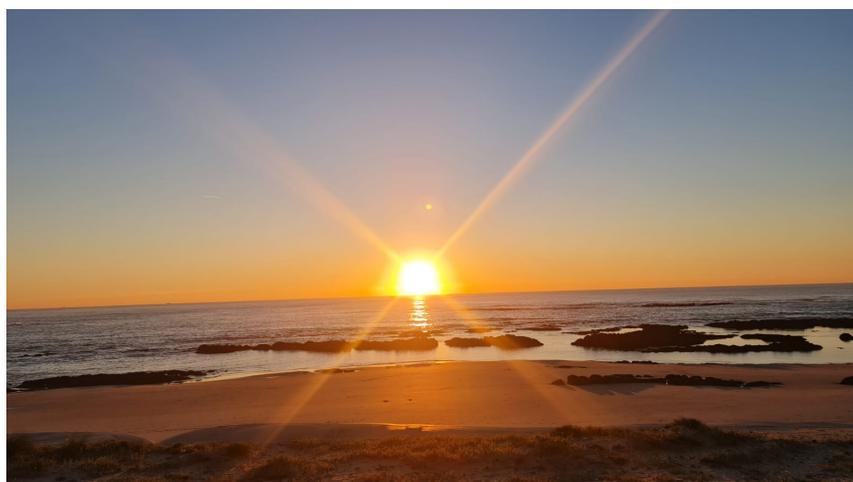
coaching é uma ferramenta crucial para ajudar o *coachee* (pessoa que recebe o *coaching*) a

encontrar as respostas e ativar o processo de mudança, superando assim os desafios profissionais com sucesso.

O *coach* (profissional) guia o *coachee* (cliente) através de um conjunto de questões direcionando-o para encontrar as soluções para os seus desafios, entrar em ação e desta forma obter resultados de sucesso.

O *coaching* ajuda-te a alavancares a tua carreira quer estejas num situação de desemprego ou estejas no ativo e pretendas progredir profissionalmente, escalando no teu atual local de trabalho, transitando para outra organização ou até mesmo criar o teu próprio negócio.

Saliento que para que o processo de *coaching* seja bem-sucedido é imperativo que o *coachee* esteja disponível para mudar. E aí sim, o *coachee* embarca numa viagem transformacional memorável de crescimento pessoal e profissional com um retorno incrível.



Nesta viagem saís da tua zona de conforto, mas este processo não é para ser vivido com sacrifício, exige sim a tua entrega e empenho, porém é para ser desfrutado com alegria. Por experiência própria, perante uma situação de desemprego, devido à pandemia, encontrei no *coaching* as “armas” necessárias para lutar e viver este período desafiante com felicidade, elevar a minha confiança e retornar ao mercado de trabalho mais forte para ultrapassar os desafios.

O *coach* ajuda-te a despoletar as tuas forças interiores para atuares

perante a dificuldade de adequares o teu estilo de liderança às diferentes gerações da empresa e estabeleceres relações *winwin* com a equipa; enfrentares o público para realizares aquela apresentação; o projeto que está na gaveta; a reentrada no mercado de trabalho etc. Ao atuares com determinação e foco transformas aquilo que inicialmente antevias como um obstáculo numa oportunidade para mostrares as tuas competências, valores, a tua autenticidade e assim elevares o teu potencial com distinção no mercado de trabalho.



Neste processo, o coach ajuda-te a adquirires clareza para onde te pretendes posicionar na carreira e como podes chegar a esse patamar. O coach incentiva-te a adquirires hábitos de sucesso como sejam: a disciplina; ultrapassares a procrastinação; estenderes e rentabilizares a *network*; criares a tua marca pessoal e profissional de impacto etc.

Com este processo de alavancagem da carreira, também trabalhas as tuas crenças. O *coaching* ajuda-te a superar as crenças limitadoras que te impedem de avançar, tal como: *"Eu não sou capaz de passar para o próximo nível na minha carreira."*. O coach ajuda-te a transformar essas crenças em potenciadoras através de estímulos de autoconfiança e autoestima para superares os medos e acreditares piamente nas tuas capacidades. Como costume referir: *"Tem coragem e entra em ação, mesmo com medos, vai!"*

Estas estratégias vão tornar-te em uma pessoa mais otimista, resiliente, empreendedora e criativa perante os desafios e nas relações com os outros. Recebes a motivação necessária para entrares em ação, incrementares a tua produtividade e obteres resultados de excelência mais rápidos do que se tivesses sozinho(a).

O *coaching* é um impulsionador para alavancares a tua carreira, independentemente da tua situação atual e acima de tudo reencontrares a felicidade.



